



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت في مكة

هدى علي حسان 2021205986

مشروع التخرج- 1
كلية الإدارة -جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

جدول المحتويات:

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

1.1 الممارسات الاستراتيجية

1.2 التميز المؤسسي

2 2. مشكلة البحث

2.1 الفجوات النظرية

2.2 الفجوات العملية

3 3. أهمية البحث

3.1 الأهمية النظرية

3.2 الأهمية العملية

4 4. أسئلة البحث

4.1 سؤال البحث الرئيسي

4.2 أسئلة البحث الفرعية

5 5. أهداف البحث

5.1 أهداف عامة

5.2 أهداف فرعية

6 6. فرضيات البحث

6.1 الفرضية العامة

6.2 الفرضية الفرعية

7 7. نموذج البحث

8 8. الدراسة الميدانية

9 9. منهجية البحث

10 10. هيكل المشروع

2 الفصل الثاني: الإطار النظري:

2.المقدمة

1.2.أهمية الدراسة

3. المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية)

1.3 مفهوم الممارسات الاستراتيجية

2.3 أهمية الممارسات الاستراتيجية

3.3 أهداف الممارسات الاستراتيجية

4.3 وظائف الممارسات الاستراتيجية

5.3 أبعاد الممارسات الاستراتيجية

4.المبحث الثاني (التميز المؤسسي)

1.4 مفهوم التميز المؤسسي

2.4 أهمية التميز المؤسسي

3.4 أنواع التميز المؤسسي

4.4 أبعاد التميز المؤسسي

5. العلاقة بين المتغيرات البحث

6. الخاتمة

11 جدول الاشكال

11.1 شكل 1

11.2 شكل 2

11.3 شكل 3

11.4 شكل 4

11.5 جدول العلاقة بين التغيرات

12 المراجع

13 الملاحق

المحتويات

2 جدول المحتويات:

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
	1. المقدمة	2
1.1	الممارسات الاستراتيجية	2
1.2	التميز المؤسسي	2
2	2. مشكلة البحث	2
2.1	الفجوات النظرية	2
2.2	الفجوات العملية	2
3	3. أهمية البحث	2
3.1	الأهمية النظرية	2
3.2	الأهمية العملية	2
4	4. أسئلة البحث	2
4.1	سؤال البحث الرئيسي	2
4.2	أسئلة البحث الفرعية	2
5	5. أهداف البحث	2
5.1	أهداف عامة	2
5.2	أهداف فرعية	2
6	6. فرضيات البحث	2
6.1	الفرضية العامة	2
6.2	الفرضية الفرعية	2
7	7. نموذج البحث	2
8	8. الدراسة الميدانية	2
9	9. منهجية البحث	2
10	10. هيكل المشروع	2
2	الفصل الثاني: الإطار النظري:	3
	2. المقدمة	3
	1.2 أهمية الدراسة	3
	3. المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية)	3
	1.3 مفهوم الممارسات الاستراتيجية	3

2.3	اهمية الممارسات الاستراتيجية	3
3.3	اهداف الممارسات الاستراتيجية	3
4.3	وظائف الممارسات الاستراتيجية	3
5.3	ابعاد الممارسات الاستراتيجية	3
4.	المبحث الثاني (التميز المؤسسي)	3
1.4	مفهوم التميز المؤسسي	3
2.4	اهمية التميز المؤسسي	3
3.4	انواع التميز المؤسسي	3
4.4	ابعاد التميز المؤسسي	3
5.	العلاقة بين المتغيرات البحث	3
6.	الخاتمة	3
11	جدول الاشكال	3
11.1	شكل 1	3
11.2	شكل 2	3
11.3	شكل 3	3
11.4	شكل 4	3
11.5	جدول العلاقة بين التغيرات	3
		6
	الفصل الأول:	6

الفصل الأول:

1. المقدمة:

في العصر الحديث، تشهد صناعة الضيافة تطورات سريعة وتحديات متزايدة تتطلب من المؤسسات الفندقية تبني ممارسات استراتيجية مبتكرة لتحقيق التميز المؤسسي. يُعد فندق فيرمونت مكة أحد أبرز الفنادق العالمية التي تسعى جاهدة لتقديم تجربة فريدة لزوارها من خلال تحسين جودة الخدمات والابتكار في تقديمها. إن فهم أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في هذا السياق يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء العام للفندق وتحقيق رضا العملاء، مما يضعه في مكانة تنافسية عالية في السوق.

تتضمن الممارسات الاستراتيجية في فيرمونت مكة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تطوير الموارد البشرية، والابتكار المستمر. إن هذه الممارسات ليست مجرد خطوات إدارية بل هي أدوات حيوية تساهم في بناء سمعة الفندق وزيادة ولاء العملاء. من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، يمكن تحديد العوامل الحاسمة التي تسهم في نجاح الفندق وتميزه في سوق الفنادق الفاخرة.

تشكل هذه الدراسة خطوة مهمة لفهم كيفية استخدام الممارسات الاستراتيجية بشكل فعال لتحقيق التميز المؤسسي في فندق فيرمونت مكة. من خلال استكشاف هذا الموضوع، نسعى إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية تساعد في تعزيز أداء الفندق وزيادة تنافسيته على المستوى المحلي والدولي.

1.1. الممارسات الاستراتيجية:

الممارسات الاستراتيجية تُعد أساساً حيويًا لنجاح واستدامة أي منظمة، فهي تشمل مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها الطويلة الأمد وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. تعكس هذه الممارسات رؤية واضحة وخطة مدروسة تُرسم من قبل الإدارة العليا، حيث تُحدد الاتجاهات العامة وتُوجه العمليات لتحقيق أقصى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة.

في قطاع الضيافة، تكتسب الممارسات الاستراتيجية أهمية مضاعفة نظراً للطبيعة الديناميكية والتنافسية لهذا القطاع. فنادق مثل فيرمونت مكة تعتمد على ممارسات استراتيجية مبتكرة لتحقيق التميز وتقديم تجارب فريدة لضيوفها. تشمل هذه الممارسات مجالات متنوعة مثل تطوير الخدمات، تحسين الجودة، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الموظفين.

إن تنفيذ الممارسات الاستراتيجية بشكل فعال يمكن أن يساعد الفنادق على تعزيز قدرتها التنافسية، تحقيق رضا العملاء، وزيادة الربحية. من خلال تحليل السوق وتحديد الفرص والتهديدات، يمكن للمؤسسات الفندقية صياغة استراتيجيات تُمكنها من التميز في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة وتلبية احتياجات العملاء بطرق مبتكرة ومستدامة.

في الختام، تُعتبر الممارسات الاستراتيجية العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في بيئة تنافسية. من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ الدقيق لهذه الممارسات، يمكن للمؤسسات الفندقية مثل فيرمونت مكة ليس فقط مواجهة التحديات بل واستغلال الفرص لتحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها في السوق العالمي.

1. الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Tan & Nasiruddin، 2011) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع المؤسسي: بتوسيط دور فعالية إدارة المعرفة

تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة بتقييم الأداء وإدارة التدريب والتطوير ونظام الحوافز والتعيين، وبين الابداع التنظيمي ممثلاً بإبداع المنتج وإبداع العملية والإبداع الإداري، واختبار دورة المعرفة الفعالة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى طرق لزيادة الابداع التنظيمي وتقويته تتم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الفعالة، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الابداع التنظيمي وبشكل خاص يؤثر التدريب والتطوير تأثيراً إيجابياً في إبداع المنتج وإبداع العملية، والإبداع الإداري.

❖ دراسة (سعيد، 2015) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاده

التنافسية، كما وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الجودة، الابتكار)، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق معنوية في أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمستويات التنظيمية المختلفة (عليا ووسطى، تنفيذية) على أبعاد الميزة التنافسية.

1.2. التميز المؤسسي:

جاءت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي التي تعني التفوق أو إتقان، امتياز، أبداع وهو شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين، وتعني كلمة التميز في المعجم الوسيط اسم مصدر من الفعل (تميز) التي تعني الامتياز، وذكر (السالم، 2005:38) أن مصطلح Excellence Organization Total الذي ترجم الى التميز المنظمة الشامل الذي لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد وذلك من اجل النمو والبقاء [18] ، ذكر (الجعبري، 2009:18) اما عند الإغريق فعرف التميز (Aristeia) انه افضل الاحوال والشجاعة والاستقرار والتوافق وتدفق الخير او الضوء [19]، ذكر Boussem (2015:361) التميز المؤسسي هو تحقيق التميز للمنظمات من خلال تقديم خدمة متميزة للمجتمع او للمتعاملين مع المنظمة كالمساهمين او الموردين او العاملين والزبائن [20] .

ان التميز المؤسسي هو مفهوم يتجاوز الأداء الجيد أو الكفاءة التشغيلية ليشمل مجموعة من المعايير والممارسات التي تجعل المؤسسة متميزة وفريدة في مجالها. يعتبر التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً يسعى لتحقيقه العديد من المنظمات في مختلف القطاعات، حيث يعكس التميز قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عالٍ ومستدام مع تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل يفوق التوقعات.

في سياق قطاع الضيافة، يصبح التميز المؤسسي أكثر أهمية نظراً للتنافس الشديد والمتطلبات العالية من قبل العملاء. فنادق مثل فيرمونت مكة تسعى جاهدة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تقديم خدمات استثنائية، تحسين تجربة الضيوف، وتعزيز الابتكار في العمليات والخدمات المقدمة. التميز المؤسسي هنا لا يقتصر فقط على الجوانب التشغيلية بل يمتد ليشمل القيادة، الاستراتيجية، تطوير الموظفين، والمسؤولية الاجتماعية.

إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب تبني مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تشمل تحسين الجودة، تبني التقنيات الحديثة، تطوير الموارد البشرية، والاستدامة. من خلال التركيز على هذه الجوانب، يمكن للفنادق تعزيز سمعتها وزيادة ولاء العملاء، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام وميزة تنافسية قوية في السوق.

في الختام، يُعد التميز المؤسسي رحلة مستمرة تتطلب التزاماً وتفانياً من جميع أفراد المؤسسة. من خلال فهم وتطبيق المبادئ الاستراتيجية لتحقيق التميز، يمكن للفنادق والمؤسسات الفندقية ليس فقط تلبية توقعات عملائها بل وتجاوزها، مما يعزز من مكانتها ونجاحها في السوق العالمي.

1. الدراسات السابقة:

❖ Human Resources as a Source of Competitive Advantage

تمت صياغة مفهوم الميزة التنافسية من قبل مايكل بورتر، تبين بأن الميزة التنافسية تنشأ (Porter, 1985) من المنظمة وتخلق قيمة مضافة لعملائها

بورتر شدد على أهمية التفريق الذي يتألف من تقديم المنتج أو الخدمة، التي ينظر إليها كصناعة فريدة من نوعها والتركيز على مشتر معين أو السوق المنتج على نحو أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع.

ثم إنه وضع إطاره المعروف المكون من ثلاث إستراتيجيات عامة: إدارة التكلفة، التمايز التركيز، والتي يمكن للمنظمات استخدامها لاكتساب الميزة التنافسية. وكان رأي بورتر المقبول على نطاق واسع يشير إلى أن المحددات البيئية للمنظمة تؤثر على أدائها.

ومن وجهة نظر أخرى فإن الآراء القائمة على الموارد، تؤكد على أن أساس وجود الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أساساً في تطبيق حزمة من الموارد الثمينة التي تكون تحت تصرف المنظمة

. (Wernerfelt, 1984, P. 171-180)

❖ The Impact of Strategic (HRM) on Organizational Performance

حاولت العديد من البحوث على مدى العقود الماضية الإجابة عن السؤال التالي

هل لممارسات الموارد البشرية تأثير إيجابي على أداء المنظمة

وقد وضع (Michael Armstrong, 2006) نموذجاً للعلاقة بين الموارد البشرية وأداء

المنظمة، كما هو موضح في الشكل رقم (2-1). فبالرغم من وجود مختلف الجهات المعنية في

المنظمة، فإن الهدف الإستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين

. (Paul & Anantharaman, 2003, P. 1248)

عند دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة، من المهم التعرف على بعض الفجوات المحتملة في البحث التي يمكن أن تؤثر على النتائج والاستنتاجات. تتضمن هذه الفجوات ما يلي:

1. محدودية البيانات*: قد تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على بيانات شاملة وموثوقة، خصوصاً إذا كانت تعتمد على مصادر داخلية محدودة أو على آراء الموظفين والإدارة فقط دون استبيانات شاملة للعملاء.

2. التركيز الجغرافي*: كون الدراسة تركز على فنادق فيرمونت في مكة فقط، فقد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على فنادق فيرمونت في مواقع أخرى أو على الفنادق الفاخرة الأخرى في مناطق جغرافية مختلفة.

3. العوامل الخارجية*: هناك عوامل خارجية مثل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المؤسسي والتي قد لا يتم أخذها بعين الاعتبار بشكل كافٍ في الدراسة

4. التغيرات الزمنية*: قد تتغير الممارسات الاستراتيجية والأداء المؤسسي مع مرور الوقت، لذا فإن النتائج قد تكون محدودة بزمان معين ولا تعكس التطورات المستقبلية.

5. التحليل الكمي والنوعي*: الاعتماد على نوع واحد من التحليل قد يحد من شمولية الدراسة. من المهم دمج التحليلين الكمي والنوعي للحصول على صورة أكثر دقة وشمولية.
6. تأثير العوامل الداخلية*: قد تكون هناك عوامل داخلية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، التي تؤثر على التميز المؤسسي ولم يتم دراستها بعمق.
7. التفاعل بين العوامل*: قد يكون هناك تفاعل معقد بين مختلف الممارسات الاستراتيجية وتأثيرها على التميز المؤسسي، والذي قد يصعب فصله وتحليله بشكل دقيق.
8. التحيز*: وجود تحيز في جمع البيانات وتحليلها يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير دقيقة. من المهم اتخاذ خطوات لضمان حيادية البحث.
- معالجة هذه الفجوات يمكن أن تساهم في تحسين جودة الدراسة وموثوقية نتائجها، مما يوفر رؤى أكثر دقة وشمولية حول تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة.

2. مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول الفجوة في الفهم الشامل لأثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. على الرغم من أن هناك اهتمامًا متزايدًا بتطوير استراتيجيات مبتكرة في

قطاع الضيافة، إلا أن العديد من الدراسات لا تزال تفتقر إلى التحليل الدقيق لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للفنادق.

تحديدًا، تعاني فنادق فيرمونت مكة من تحديات في تقييم فعالية ممارساتها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي. يواجه الباحثون صعوبة في قياس العلاقة بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية المختلفة، مثل تحسين جودة الخدمة، الابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وبين الأداء المؤسسي العام. هذا النقص في الفهم الدقيق يمكن أن يؤدي إلى تطبيق غير فعال للاستراتيجيات وتقليل الفوائد المحتملة التي يمكن أن تتحقق من خلال تحسين العمليات وتقديم خدمات متميزة.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ملء هذه الفجوة من خلال تحليل شامل لأثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. ستساعد النتائج المتوقعة في تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الفندق على المنافسة في السوق الفندقي العالمي.

❖ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

1. عدم وجود دراسات مخصصة*: قد تفتقر الأدبيات إلى دراسات متخصصة تركز تحديدًا على فنادق فيرمونت مكة أو على الفنادق الفاخرة في مناطق ذات طابع ديني وسياحي مثل مكة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج المستخلصة من دراسات أخرى.

2. التكامل بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي*: هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف بشكل شامل كيفية تكامل الممارسات الاستراتيجية المختلفة وتأثيرها التراكمي على التميز المؤسسي. معظم الدراسات قد تركز على جوانب منفصلة دون النظر إلى التأثيرات المتبادلة.

3. التغيرات الزمنية والديناميكية*: العديد من الدراسات قد لا تأخذ في الاعتبار الطبيعة الديناميكية للممارسات الاستراتيجية وتأثيرها المتغير مع مرور الوقت. هذا يعني أن هناك حاجة لفهم كيف تتطور هذه الاستراتيجيات وتأثيرها على التميز المؤسسي بمرور الزمن.

4. التحليل السياقي*: قد تكون هناك فجوة في تحليل السياق الخاص بفنادق فيرمونت مكة، بما في ذلك العوامل الثقافية والدينية والاقتصادية التي تميز المنطقة وتؤثر على تطبيق الممارسات الاستراتيجية.

5. العوامل الداخلية والخارجية*: قد تكون هناك حاجة لدراسة أعمق للعوامل الداخلية (مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) والخارجية (مثل العوامل الاقتصادية والسياسية) التي تؤثر على فعالية الممارسات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

6. التطبيق العملي*: الفجوة بين النظرية والتطبيق قد تكون واضحة، حيث أن بعض النظريات قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل مباشر أو قد تتطلب تعديلات لتناسب الواقع العملي لفنادق فيرمونت مكة.

7. قياس الأداء*: هناك نقص في الأدوات والنماذج المتكاملة التي تقيس بشكل دقيق التميز المؤسسي وتأثير الممارسات الاستراتيجية عليه. معظم الأدوات الحالية قد تكون محدودة في قدرتها على تقديم صورة شاملة.

❖ الفجوات العملية:

في دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة، يمكن تحديد الفجوات التطبيقية التالية:

1. نقل الاستراتيجيات من النظرية إلى التطبيق*: قد تكون هناك صعوبة في تحويل الاستراتيجيات الموضوعية إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع. هذا قد يشمل نقص في المعرفة بكيفية تطبيق الاستراتيجيات بفعالية في السياق العملي للفندق.

2. تقييم فعالية الاستراتيجيات*: هناك فجوة في الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. هذا يتضمن صعوبة في جمع البيانات وتحليلها بطرق تعكس الأداء الحقيقي.

3. التكيف مع التغيرات الطارئة*: قد يكون من الصعب تطبيق الممارسات الاستراتيجية بفعالية في ظل التغيرات الطارئة مثل الأزمات الصحية (كجائحة كوفيد-19) أو التغيرات الاقتصادية السريعة. هذه التغيرات قد تتطلب إعادة تقييم الاستراتيجيات وتكييفها مع الوضع الجديد.
4. إدارة التغيير*: تطبيق استراتيجيات جديدة يتطلب إدارة فعالة للتغيير داخل المؤسسة. قد تكون هناك مقاومة من الموظفين أو الإدارات الأخرى، مما يتطلب جهودًا إضافية لإدارة هذه المقاومة وتحفيز العاملين على تبني التغييرات الجديدة.
5. توافر الموارد*: قد تواجه الفنادق نقصًا في الموارد المالية، البشرية، أو التكنولوجية اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات بفعالية. هذا يشمل الحاجة إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا الحديثة، التدريب، وتطوير البنية التحتية.
6. مراقبة وتحسين العمليات*: هناك حاجة دائمة لمراقبة العمليات وتحسينها بشكل مستمر لضمان أن الاستراتيجيات المطبقة تؤدي إلى النتائج المرجوة. نقص في آليات المراقبة والتحسين يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء وعدم تحقيق التميز المؤسسي.
7. الابتكار في الخدمات*: تحقيق التميز المؤسسي يتطلب الابتكار المستمر في تقديم الخدمات. قد يكون هناك فجوة في القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار.
8. تفاعل العملاء*: قد تكون هناك فجوة في كيفية إشراك العملاء في عملية تحسين الخدمات واستراتيجيات التميز. عدم الحصول على ملاحظات مستمرة من العملاء وتطبيقها يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق رضا العملاء الكامل.
9. توازن بين الجودة والتكلفة*: الحفاظ على جودة عالية للخدمات مع التحكم في التكاليف يمثل تحديًا كبيرًا. قد تكون هناك فجوة في القدرة على تحقيق هذا التوازن بشكل فعال.
10. *الاستدامة*: هناك حاجة متزايدة لتبني ممارسات مستدامة ومسؤولة بيئيًا واجتماعيًا. قد تواجه الفنادق فجوة في القدرة على دمج هذه الممارسات بشكل يتماشى مع استراتيجياتها العامة دون التأثير السلبي على الأداء المالي.

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في قطاع الضيافة، وخصوصاً في فنادق فيرمونت مكة التي تعد وجهة رئيسية للحجاج والمعتمرين. بفهم هذه العلاقة، يمكن للإدارة تحسين استراتيجياتها لتحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وزيادة ولائهم. كما يساهم البحث في تقديم رؤى وتوصيات عملية تساعد الفنادق الأخرى في المنطقة على تعزيز أدائها التنافسي، مما يدعم الاقتصاد السياحي المحلي ويعزز سمعة القطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية.

❖ الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع الضيافة، وتحديدًا في فنادق فيرمونت مكة. يساهم البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بتكامل الاستراتيجيات وتأثيرها المتراكم على الأداء المؤسسي. كما يوفر إطارًا نظريًا يمكن للباحثين والممارسين الاعتماد عليه لفهم كيفية تحسين تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق التميز المؤسسي. من خلال تقديم نماذج وأدوات جديدة لقياس الأداء وتحليل العوامل المؤثرة، يثري البحث الأدبيات الموجودة ويوفر قاعدة علمية متينة لدراسات مستقبلية في مجالات مشابهة.

❖ الأهمية العملية:

تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ تساعد إدارة فنادق فيرمونت مكة على تحسين ممارساتها الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. من خلال تحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي

وسلبي على الأداء المؤسسي، يمكن للفندق تعزيز قدرته التنافسية وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتفوقها.

يساعد البحث في:

1. تحسين الأداء التشغيلي*: من خلال توفير استراتيجيات وأدوات لقياس وتقييم الأداء، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها.

2. تعزيز رضا العملاء*: من خلال فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات العملاء وتطبيق استراتيجيات تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال.

3. تطوير الموارد البشرية*: من خلال تقديم توصيات حول كيفية تدريب وتطوير الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الخدمة

4. الابتكار في الخدمات*: من خلال تشجيع وتبني ممارسات ابتكارية جديدة تلبي متطلبات السوق المتغيرة

5. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية*: من خلال دمج ممارسات مستدامة ومسؤولية اجتماعيًا في استراتيجيات الفندق، مما يعزز سمعة الفندق ويجذب عملاء جدد.

من خلال هذه الفوائد العملية، يمكن لفنادق فيرمونت مكة تحقيق تميز مؤسسي مستدام يعزز من مكانتها في السوق ويزيد من رضا العملاء وولائهم.

4 . سؤال البحث الرئيسي:

هذا السؤال يتناول بوضوح العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي ويشمل الجوانب التي يمكن دراستها لتحسين هذه الممارسات بما يساهم في تعزيز الأداء الكلي للفندق:

"ما هو تأثير الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للفندق؟ "

❖ الأسئلة الفرعية:

تتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، منها:

1. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء فنادق فيرمونت مكة؟
2. ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة؟
3. كيف تساهم إدارة الجودة في تحسين الخدمات المقدمة في فنادق فيرمونت مكة؟
4. ما هو تأثير التكنولوجيا والابتكار على تجربة العملاء في فنادق فيرمونت مكة؟
5. كيف تؤثر إدارة العلاقات مع العملاء على رضاهم وولائهم لفنادق فيرمونت مكة؟
6. ما هي الممارسات المستدامة التي تعتمد عليها فنادق فيرمونت مكة وكيف تساهم في

التميز المؤسسي؟

5. أهداف البحث:

❖ الأهداف العامة:

يمكن صياغة أهداف البحث العامة على النحو التالي:

1. تحديد العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة:
- فهم كيفية تأثير الاستراتيجيات المختلفة على الأداء العام للفنادق.
2. تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي:
- تحليل كيفية وضع الأهداف الاستراتيجية وتطبيقها يؤثر على نجاح الفنادق.
3. تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي:
- دراسة دور تدريب وتطوير الموظفين ونظام التحفيز في تعزيز الأداء والتميز.
4. استقصاء دور إدارة الجودة في تحسين الخدمات المقدمة:
- تقييم تطبيق معايير الجودة ومؤشرات الأداء وكيفية تأثيرها على رضا العملاء.
5. استكشاف تأثير التكنولوجيا والابتكار على تجربة العملاء:

- تحليل دور التقنيات الحديثة والابتكار في تحسين الخدمات وزيادة رضا العملاء.
- 6. **دراسة أثر إدارة العلاقات مع العملاء على رضاهم وولائهم:**
 - فهم كيفية بناء علاقات قوية مع العملاء وتأثيرها على سمعة ونجاح الفنادق.
- 7. **تقييم الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:**
 - دراسة كيفية تطبيق سياسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على التميز المؤسسي.
- 8. **تقديم توصيات لتحسين الممارسات الاستراتيجية:**
 - اقتراح استراتيجيات وإجراءات جديدة بناءً على النتائج المحصل عليها لتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

❖ الأهداف الفرعية:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بفنادق فيرمونت مكة وتحليل مدى وضوحها وتأثيرها على التميز المؤسسي.
2. تحليل عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لفنادق فيرمونت مكة وكيفية استخدام النتائج في صياغة استراتيجيات فعّالة.
3. تقييم برامج التدريب والتطوير المهني المطبقة في فنادق فيرمونت مكة وتأثيرها على أداء الموظفين.
4. دراسة نظام التحفيز والمكافآت في فنادق فيرمونت مكة ومدى فعاليته في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم.
5. تحليل آليات تطبيق معايير الجودة في فنادق فيرمونت مكة وكيفية استخدامها لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
6. قياس تأثير استخدام التقنيات الحديثة والابتكار في العمليات التشغيلية على تحسين تجربة النزلاء في فنادق فيرمونت مكة.
7. دراسة أساليب إدارة العلاقات مع العملاء في فنادق فيرمونت مكة ومدى تأثيرها على مستوى رضا العملاء وولائهم.
8. تحليل مدى التزام فنادق فيرمونت مكة بالممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتأثير ذلك على صورة المؤسسة وسمعتها.

9. تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه فنادق فيرمونت مكة في تحقيق التميز المؤسسي وتقديم توصيات لتحسين الأداء.
10. دراسة تأثير استراتيجيات التسويق والاتصال المستخدمة في فنادق فيرمونت مكة على جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

6. فرضيات البحث:

❖ الفرضيات العامة:

1. تؤثر الممارسات الاستراتيجية بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة.
 - الممارسات الاستراتيجية المدروسة والمتبعة بشكل فعال تساهم في تعزيز أداء الفنادق وتحقيق التميز المؤسسي.
2. يساهم التخطيط الاستراتيجي الجيد في تحسين أداء فنادق فيرمونت مكة وتحقيق أهدافها.
 - وجود خطط استراتيجية واضحة ومنهجية يؤدي إلى توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق التميز المؤسسي.
3. تؤدي إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم، مما ينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي.
 - برامج التدريب والتطوير ونظام التحفيز الفعال يعززان من أداء الموظفين وولائهم للمؤسسة.
4. تطبيق معايير الجودة في فنادق فيرمونت مكة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.
 - الالتزام بمعايير الجودة المعترف بها عالمياً يساهم في تحسين العمليات والخدمات، مما يرفع من مستوى رضا العملاء.
5. استخدام التكنولوجيا والابتكار في العمليات التشغيلية لفنادق فيرمونت مكة يعزز من تجربة العملاء ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
 - تبني التقنيات الحديثة والابتكار المستمر يساهمان في تحسين الخدمات وزيادة رضا العملاء.
6. إدارة العلاقات الجيدة مع العملاء تساهم في زيادة مستوى رضاهم وولائهم لفنادق فيرمونت مكة.
 - بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء يساهم في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولاءهم.
7. تطبيق الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في فنادق فيرمونت مكة يعزز من صورتها المؤسسية ويساهم في تحقيق التميز.

- التزام الفنادق بسياسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية يعزز من سمعتها ويزيد من ولاء العملاء والمجتمع المحلي.
- 8. **الاستراتيجيات التسويقية الفعالة تسهم في جذب المزيد من العملاء وزيادة الحصة السوقية لفنادق فيرمونت مكة.**
- استراتيجيات التسويق المدروسة والموجهة بشكل جيد تؤدي إلى تعزيز الحضور السوقي وزيادة عدد العملاء.

❖ **الفرضيات الفرعية:**

1. **الفرضية الفرعية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:**
 - وجود أهداف استراتيجية واضحة في فنادق فيرمونت مكة يؤدي إلى تحسين توجيه الجهود وتحقيق التميز المؤسسي.
 - التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لفنادق فيرمونت مكة يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز.
2. **الفرضية الفرعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:**
 - برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين في فنادق فيرمونت مكة ترفع من كفاءتهم وتعزز من الأداء المؤسسي.
 - نظام التحفيز والمكافآت العادل والفعال يزيد من رضا الموظفين وولائهم، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
3. **الفرضية الفرعية المتعلقة بإدارة الجودة:**
 - تطبيق معايير الجودة العالمية في فنادق فيرمونت مكة يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من رضا العملاء.
 - استخدام مؤشرات الأداء لقياس جودة العمليات والخدمات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
4. **الفرضية الفرعية المتعلقة بالتكنولوجيا والابتكار:**
 - استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية لفنادق فيرمونت مكة يحسن من تجربة العملاء ويزيد من رضاهم.
 - الابتكار المستمر في تقديم الخدمات يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لفنادق فيرمونت مكة.
5. **الفرضية الفرعية المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء:**

- التفاعل المستمر مع العملاء والاستجابة لملاحظاتهم في فنادق فيرمونت مكة يزيد من مستوى رضاهم وولائهم.

- بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء يساهم في تحسين سمعة فنادق فيرمونت مكة وتحقيق التميز المؤسسي.

6. الفرضية الفرعية المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- تطبيق الممارسات المستدامة في فنادق فيرمونت مكة يعزز من صورتها المؤسسية ويزيد من ولاء العملاء.

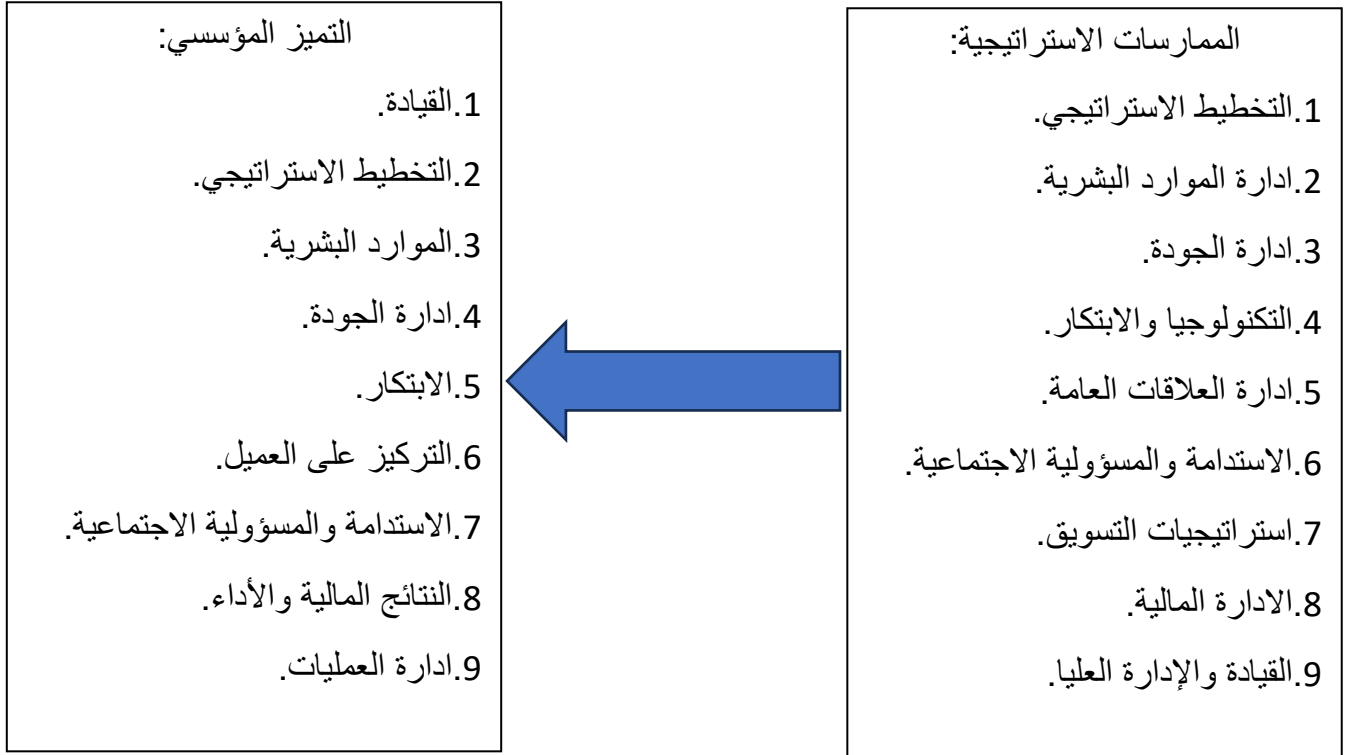
- المساهمة الفعالة في المجتمع المحلي من خلال المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين سمعة فنادق فيرمونت مكة.

7. الفرضية الفرعية المتعلقة بالتسويق:

- استراتيجيات التسويق الموجهة بشكل جيد في فنادق فيرمونت مكة تزيد من جاذبيتها للعملاء وتوسع من حصتها السوقية.

- استخدام أدوات التسويق الرقمي يعزز من حضور فنادق فيرمونت مكة على الإنترنت ويزيد من عدد الحجوزات.

7. نموذج البحث:



H1, Ha, Hb, Hc, Hd, He, Hf, Hg, Hh

8. الدراسة الميدانية:

<https://www.fairmont.ae/makkah>

فندق فيرمونت مكة "منارة للحجاج والمعتمرين في قلب مكة المكرمة". يتميز فندق ساعة مكة فيرمونت الواقع بالقرب من المسجد الحرام بموقعه الممتاز كأقرب فندق للكعبة وأفضل مكان للإقامة أثناء تأدية الحج والعمرة. ويعد فندق ساعة مكة فيرمونت أحد أطول المباني في العالم وهو مكون من 76 طابقاً، ويمثل النقطة المحورية لمجمع أبراج الساعة، ويعتبر رمزاً لحسن الضيافة في المدينة المقدسة.

فندق ساعة مكة فيرمونت، المعلم المعماري الذي يقع في قلب العالم الإسلامي النابض، ويوفر لنزلائه فرصة فريدة من نوعها للإقامة في مساكن مؤنثة بأناقة وجاهزة بخدمات رائعة ذات إطلالات خلابة على المسجد الحرام والكعبة المشرفة. يبلغ عدد وحدات الفندق 1618 غرفة

وجناح، وقد تم تجهيز كلٍ منها بشكل مدروس وأنيق بوسائل راحة فخمة وخدمات من فئة الخمس نجوم تُتيح فرصة أداء العمرة بهدوء وسكينة.

9. منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

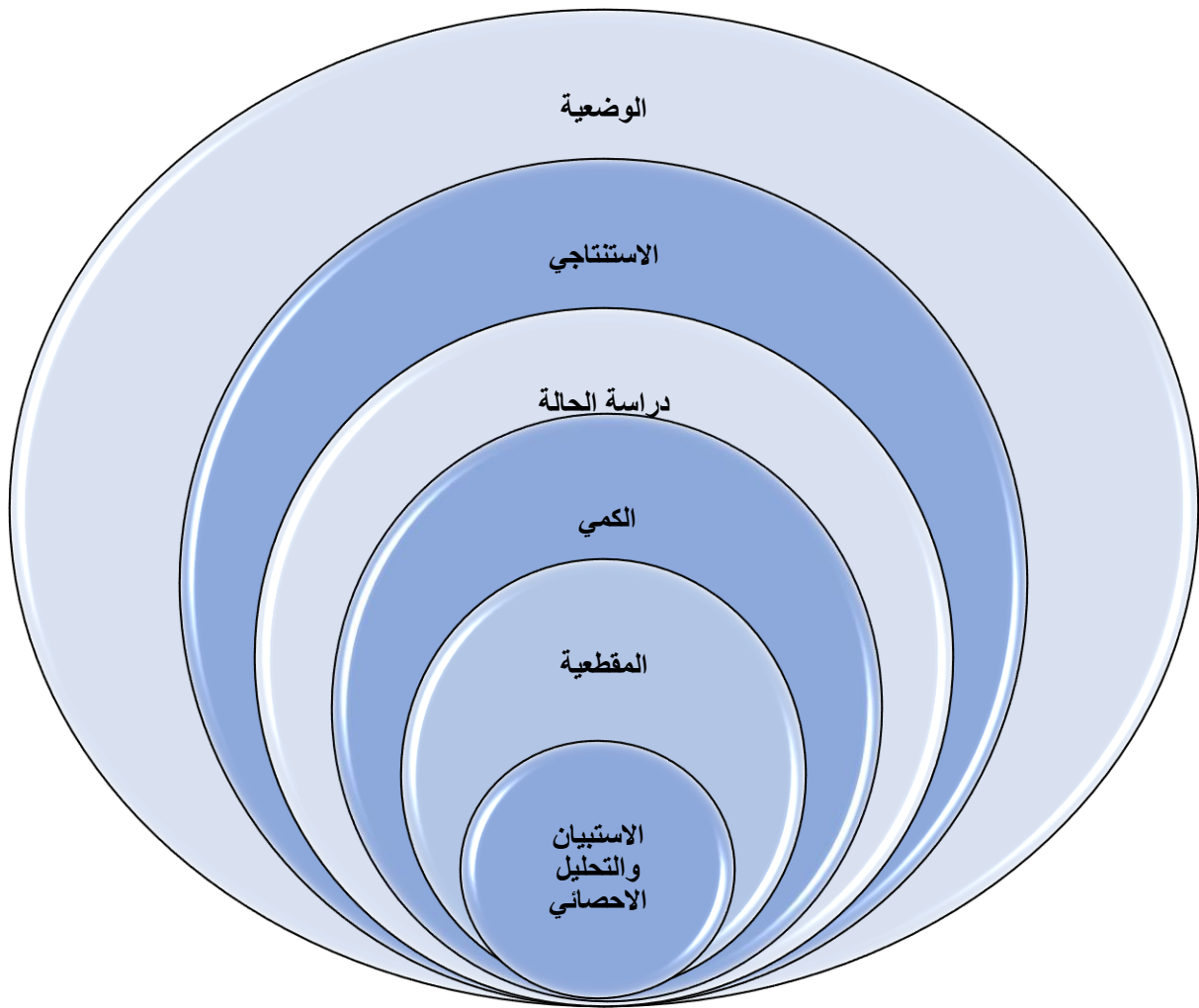
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

شكل (1-1) يوضح منهجية البحث:



10. هيكل المشروع:

هيكل المشروع (مكتوب):

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري

- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

هيكل المشروع (مرسوم):



شكل (1-2) هيكل المشروع

الفصل الثاني (الدراسات لسابقة)

مقدمة:

أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها

أوبكر (2002، QUIST، 2009، OBENG، UGBOR، 2006).

ويشير عدد من الباحثين إلى أنه من خلال المشاهدات العملية، وبالاطلاع على نماذج تطبيقية، وبالمناقشة في العديد من المؤتمرات وورش العمل حول الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، اتضح أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

في غالبية المؤسسات وباختلاف أنواعها، تتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري للقيادات الإدارية في هذه المؤسسات الإدريسي (، 1426هـ، 2009، SYLVIE، JERRY، OSBORN، 2006)

ولقد أعطت الكتابات من فترة طويلة اهتماماً لدراسة صفات ومهارات القيادات الاستراتيجية الواجب توافرها كركن رئيسي من ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا

بجانب الاهتمام بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضيح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها (أوبكر، 2000،

HINTERHUBER، FRIEDRICH، 2002، ماهر، 1999)

وتتفق الكتابات على أن منهج دراسة التخطيط الاستراتيجي يتحدد بدرجة أساسية على نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمة من جانب، وعلى ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر (MULLRE، 2009، AHOY، 2009، SCHULTZ، BOAL، 2009، THEHOREL)

يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدف رئيسي لكل منظمة تسعى للوصول لأعلى مستويات الربحية والتنافسية والإجادة، مما جعل المؤسسات تعمل للتركيز على عدد من العناصر التي من شأنها الوصول بالمؤسسة للتميز المؤسسي، ومنها القيادة الاستراتيجية. وتعتبر القيادة أساس العمل في المؤسسة، حيث يعمل النهج الاستراتيجي على تنظيم أهداف المؤسسة ومضمون العمل بها، بحيث يصل بالمؤسسة لتنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي، والذي يعني التفوق في السوق وفي إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق رفع الوعي المؤسسي وتطبيق الميزات التنافسية المستدامة عبر الدور الإيجابي للقيادة الاستراتيجية، التي تدرك الطرق السليمة والواعية لاستغلال موارد المؤسسة ورفع الكفاءات المحورية بها وكذلك رفع الإنتاجية عن طريق إعادة هيكلة الموارد المؤسسية واستثمارها، من خلال بيئة واعية تنافسية تطبق القيادة الاستراتيجية

للوصول للتميز المؤسسي. ويوجد عدد من الخصائص للقيادة الاستراتيجية، البد للمؤسسة التي تسعى للتميز المؤسسي من التعرف عليها جيدا وذلك عن طريق التعرف على واقع الأداء المؤسسي في المؤسسة، والتعرف على نوع العالقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وبذلك يتم تفعيل دور القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز المؤسسي (الكلبي، 2018).

تستطيع القيادة الاستراتيجية التعرف على أفضل الوسائل لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتطور من خلال الممارسات التفاعلية التي تقوم بها، وتشمل إدارة موارد المنظمة بحيث تضمن تنمية أرس المال المادي والبشري، وبذلك يصبح للمؤسسة توجه استراتيجي، مكنها من تنفيذ استراتيجية المنظمة، واستغال الكفاءات الجوهرية بها، وتأسيس اتجاه استراتيجي خاص بها يعمل على رفع مستوى التميز التنافسي المؤسسي بها، ويساعد في تأسيس ممارسات أخلاقية في بيئة العمل التنافسية، تعمل على رفع الأداء المؤسسي للوصول للتميز المؤسسي المطلوب (الزهراني، 2018).

أهمية الدراسة:

ويمكن للباحث أن يتناول أهمية الدراسة من ناحيتين الناحية العلمية والناحية العملية كالتالي:

أولاً: الناحية التطبيقية

1. تتطلب معايير الجودة في الفنادق زيادة الاهتمام بالشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع وضرورة ربط مخرجات الفنادق لخدمة الصناعة والمجتمع اتسع نطاق التفكير الاستراتيجي ليشمل دور ومسؤوليات ممارسات القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الأداء المؤسسي (أوبكر، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999)
2. مع زيادة سعي الجامعات لترسيخ مسؤولية الجامعات عن تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة تزايد الاهتمام بدور ومسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي ، 2000، 1998، عوض David الإدريسي، 1426 هـ، اليونسكو، 1992)
3. نتيجة لاتساع نطاق تطبيق مؤشر التنافسية بين الجامعات بدأ تناول الكتاب تدور القيادات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومسؤوليتها عن تطوير أنشطتها وتحسين خدماتها وتوطيد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من خدماتها (4) (10) (11) (32) (42) (الزهراني 1416 هـ، توفيق، 2004، عوض (2010) 2000 Baeda Rogaine 2012 Layby)
4. قد تساهم نتائج هذه الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات للقيادات الإدارية في جامعة شقراء عن الواقع الفعلي لممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة وسبل تحقيق الأداء المؤسسي.

ثانياً: الناحية العلمية:

قد تساهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة في مجال القيادة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء المؤسسي.

يمكن ان تفتح آفاق جديدة امام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والاداء فى مؤسسات خدمية او انتاجية اخرى.

المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية):

تعتبر القيادة عملية اجتماعية في المنظمة أساسها التأثير والتفاعل بين أفراد المنظمة، ولا يمكن للمنظمة بدون وجود قائد أن تبقى وتنمو وتحقق التميز من خلال تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (جالب، 2011). وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية هي من تصنع التفوق الاستراتيجي حيث أنها تجسد الإبداع والحكمة والتفكير المنظم من أجل رسم مستقبل المنظمة، والسلوك الاستراتيجي يرتبط بالممارسات الصادرة عن القادة (يونس، 2014). وترى الباحثة مما تقدم أن القيادة الاستراتيجية ذات أهمية للمنظمات والمجتمع عامة حيث أنها تساعد في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وضرورية لبقاء واستمرارية ونمو المنظمات، وكذلك تساهم في تحسين جودة الحياة والرقي بها، وتطوير المجتمع.

مفهوم القيادة الاستراتيجية :

عرّف الحرازين (2019) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة المؤثرة على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم، وتنسيق تلك الجهود من أجل تحقيق الغايات، وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الإبداع والابتكار، وتطوير الكادر البشري من أجل بناء الرؤية المستقبلية التي تحقق أهداف المنظمة حتى تصل إلى التميز. أما عوض (2014) فعرّفها بأنها القدرة على رسم مستقبل المنظمة من خلال توجيهها نحو صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتبني ممارسات استراتيجية من خلال الاستجابة السريعة لأغلب المتغيرات البيئية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفها نجم (2011) بأنها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى بها، وعرفت بأنها القدرة على التوقع والرؤية مع المحافظة على المرونة ومساعدة الأفراد على إحداث التغير الاستراتيجي (Hitt et al, 2007).

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية :

- أ- القيادة الاستراتيجية نطاقها واسع: حيث يمتد تأثيرها إلى خارج المساحات الوظيفية التي تخص القائد ووحدات الأعمال ويصل حتى خارج المنظمة حيث أن القرارات التي تتخذ في جزء من وحدات المنظمة تؤثر في الأجزاء الأخرى.
- ب- القيادة الاستراتيجية تحقق تغيير تنظيمي مهم: إذ تؤدي إلى تغيير في الخطط والهيكل والأدوار من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة .
- ت- القيادة الاستراتيجية لها تأثير ملموس لفترات زمنية طويلة: إذ أن القائد الاستراتيجي يفكر بالأهداف طويلة الأمد، ويعمل على إنجاز الأهداف القصيرة المدى، مما يتطلب منه عمل موازنة وموازنة بين هذه الأهداف .

أهداف القيادة الاستراتيجية :

تدور أهداف القيادة الاستراتيجية حول النقاط الآتية:

- أ- التعامل بمرونة مع المتغيرات المستقبلية .
- ب- صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية بوضوح، وطريقة تحقيقها بالشكل الأمثل .
- ت- تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية .
- ث- تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم، وإدراكهم للعلاقة بين الأشياء .
- ج- تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع .
- ح- رسم مستقبل المنظمة، والمحافظة على بقائها واستمرارها .

وظائف القيادة الاستراتيجية :

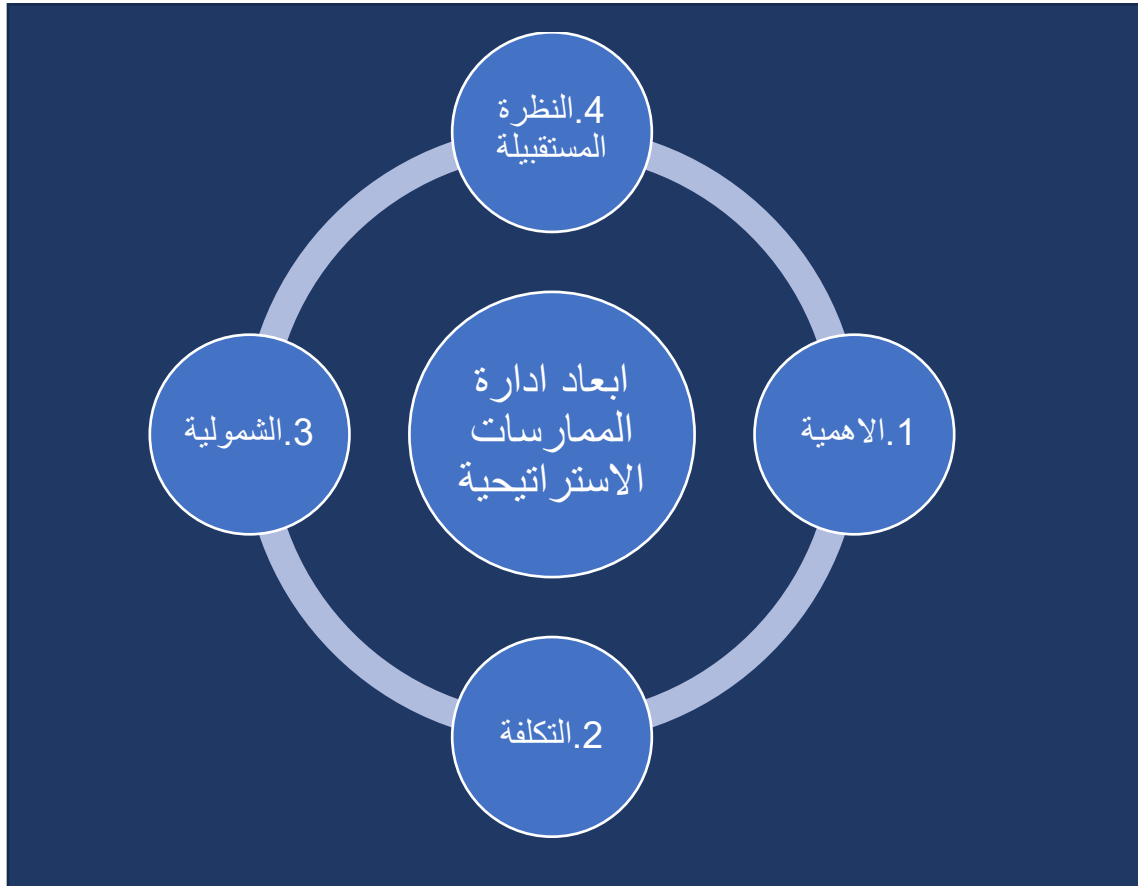
من أهم وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها جاد الرب (2012) ما يلي :

- أ- تعمل على إدارة وتطوير أرس المال البشري .
- ب -تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة .
- ت -مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة من المنافسة الشديدة بالسوق .
- ث -تشجيع عملية صنع القرار.

ابعاد الممارسات الاستراتيجية:

- مدى وضوح التوجه الاستراتيجي للفندق لدى أعضاء هيئة الإدارة والموظفين.
- استكشاف واستثمار الفندق لما لديه من كفاءات وقدرات.
- مدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الفندق.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للفندق.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي وقيمي.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية.

شكل (2-3) يوضح العلاقة بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية.



المبحث الثاني (التميز المؤسسي):

يستند التميز إلى إطار فكري يعتمد على مبدأ الترابط، والتكامل، والتزام التفكير الذي يرى المنظمة أنها منظومة متكاملة ذات عناصر متفاعلة وآليات متشابكة وتكون المخرجات محصلة لجميع قدراتها وهذه القدرات والموارد نادرة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين الحرازين، (2019).

مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت التعاريف لمفهوم التميز المؤسسي وتناولته الدراسات المعاصرة، فقد عرّفه السلمي، (2002) بأنه حالة من حالات الأبداع الإداري، والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة. وترى الباحثة في ضوء ذلك يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط استراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها.

أهمية التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في المنظمات، ومنها ما وضحته النور (2010) فيما يلي :

- حاجة المنظمات إلى طرق ووسائل للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها فور وقوعها.
- حاجة المنظمة إلى أدوات ووسائل لجمع البيانات ومعالجتها من أجل اتخاذ القرارات المهمة.
- حاجة المنظمة إلى تطوير أفرادها بصورة مستمرة من مديرين وموظفين حتى يساعدوا في جعلها الأكثر تميزا في الأداء مقارنة بمنافسيها.
- حاجة المنظمات إلى توفر المهارات المتنوعة لصنع القرارات سواء لدى الفرد أو الفريق وأهمية دور كل فرد لما له من أهمية في تحقيق الإبداع، والتميز في المنظمات.

أنواع التميز المؤسسي:

أنواع التميز المؤسسي تتمثل فيما يلي:

1-التميز القيادي: Excellence Leadership من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، وتتطلب الإدارات المعاصرة توفر قدرات فائقة بالقادة ليكونوا قادرين على مواكبة المتغيرات والمستجدات ببيئة الأعمال، وهو استخدام أساليب مطورة للقيادة بطرق جديدة تشجع على العمل التنافسي والإبداع والتجديد داخل المؤسسة (Raza & Sibghatullah، 2018).

2-التميز البشري: Excellence Human وهو يشير لقدرات الموارد البشرية في المؤسسة على القيام بالمهام المختلفة بطرق أكثر فعالية ودقة وإبداع بحيث يؤدي لنتائج غير مسبوقه ولم تحقق من قبل وتنسم بالإبداع والتجديد (Boadi-Owusu، 2019).

3-1 لتمييز العمليات: Excellence Operational وهي فلسفة خاصة بالمؤسسة لتبني حل المشكلات بغرض التحسين المستمر والتطوير بالمؤسسة (al et Rahman،2018)

ابعاد التمييز المؤسسي:

- إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الفندق.
- أنظمة العمل والأداء المؤسسي في الفندق.
- سياسات وقواعد العمل والأداء في الفندق.
- نظم التواصل والمعلومات في الفندق.
- مؤشرات استخدام الموارد والإمكانيات في الفندق.

شكل (4-2) يوضح ابعاد التمييز المؤسسي:



العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي يمكن فهمها من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

1. * الصراعات: *

* - التفسير: * الصراعات تنشأ عندما تكون الممارسات الاستراتيجية غير متسقة مع أهداف التميز المؤسسي. هذا يمكن أن يحدث عندما تكون هناك اختلافات بين الأقسام أو الأفراد في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات. هذه الصراعات قد تؤدي إلى عدم كفاءة في الأداء المؤسسي أو إلى نتائج متعارضة مع الأهداف الاستراتيجية.

2. * الأنماط: *

* - التفسير: * الأنماط تظهر عندما تُطبّق الممارسات الاستراتيجية بشكل متسق ومستدام على مر الزمن. عندما تتمكن المؤسسة من تكرار نجاحاتها من خلال استخدام نفس الأساليب الاستراتيجية، يتعزز التميز المؤسسي، مما يؤدي إلى استدامة الأداء العالي والقدرة على التكيف مع التغيرات.

3. * الفجوات: *

* - التفسير: * الفجوات تمثل المسافة بين ما تخطط له المؤسسة وما يتم تنفيذه فعليًا. هذه الفجوات يمكن أن تكون نتيجة عدم توافق بين الاستراتيجية والتطبيق أو بسبب نقص الموارد أو القدرات. وجود فجوات كبيرة قد يمنع تحقيق التميز المؤسسي ويؤثر سلبًا على سمعة المؤسسة وأدائها.

تعد إدارة هذه المحاور الثلاثة بطريقة فعالة جزءًا أساسيًا من ضمان تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على مدى توافقها مع الأهداف المؤسسية وقدرة المؤسسة على تنفيذها بشكل متناغم ومستدام.

الاختبار الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

ومن أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، تطوير أرس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) والتميز المؤسسي كمتغير تابع تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد، ونلاحظ من الجدول التالي أن نتائج نموذج الانحدار كالاتي:

جدول (1) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي:

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R*	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
التوجه الاستراتيجي	0.587	0.345	33,773	0.000	0.496	4,544	0.000
تطوير رأس المال البشري					0.488	7,465	0.000
اتخاذ القرارات التشاركية					0.311	2,449	0.015
دعم الثقافة التنظيمية					0.452	3,339	0.001

حيث يوضح الجدول أن معامل الارتباط يساوي 0.587 وبلغ معامل التحديد 0.345 أي أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تمثل نسبة 34.5% من التباين الحاصل في التميز 2 المؤسسي وذلك من خلال معامل التحديد (R) وجاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي والتوجه الاستراتيجي بقيمة (0.496) ذات دلالة إحصائية، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي وتطوير رأس المال البشري بقيمة (0.488) دلالة إحصائية بالنسبة لبعدها وأيضاً وجاءت قيمة بيتا لبعدها اتخاذ القرارات التشاركية بقيمة (0.311) دلالة إحصائية دعم الثقافة التنظيمية جاءت قيمة بيتا (0.452) ذات دلالة إحصائية. ولقد بلغت قيمة F (33.773) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \geq$ ، وهذا يؤكد على رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة وهي: "تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

وتم حسابه من خلال معادلة الانحدار التالية: التميز المؤسسي (المتوقع) = 1.256 + 0.513 * التوجه الاستراتيجي + 0.468 * تطوير رأس المال البشري + 0.319 * اتخاذ القرارات التشاركية + 0.470 * دعم الثقافة التنظيمية + خطأ التنبؤ.

وتتفق هذه النتائج بوجود أثر بين متغير القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي مع دراسة الحرازين) 2019 (ودراسة عبده) 2017 (ودراسة الأنصاري) 2018 (ودراسة Hunitie (2018) ودراسة Alhefity وآخرون) 2019)، وأوضحت نتائج دراسة Phina (2020) كذلك وجود تأثير كبير بين الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وأشارت نتائج دراسة Jedaiah-Al (2020) و (Albdareen) وجود تأثير ل أرس المال البشري على التميز المنظمي من خلال التدريب والتطوير للعاملين.

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، نستطيع التأكيد على أن التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال الاستراتيجيات وحدها، بل يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة الديناميكية بين الممارسات الاستراتيجية والعوامل التي تؤثر عليها مثل الصراعات، الأنماط، والفجوات .

الصراعات تبرز أهمية توافق الأهداف والتوجهات بين جميع مستويات المؤسسة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية. من ناحية أخرى، تكشف الأنماط عن ضرورة استمرارية وتكرار الممارسات الناجحة، مما يعزز من استدامة الأداء المتميز. أما الفجوات، فهي تمثل التحديات التي يجب التغلب عليها من خلال تطوير القدرات وتحسين الموارد لضمان تطبيق الاستراتيجيات بالشكل الأمثل.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي هو عملية مستمرة تتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. النجاح في هذه العملية يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، إدارة الصراعات بفعالية، والاستفادة من الأنماط الإيجابية لتجنب الفجوات وتحقيق أهدافها بأعلى مستويات الأداء.

نأمل أن يكون هذا البحث قد أضاف فهماً أعمق لأهمية التكامل بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن يكون دافعاً لمزيد من الدراسات والممارسات التي تسهم في تحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

❖ المراجع العربية:

بيدو، عبد النبي، بوكار، يوسف، يوسفات، & علي/مؤطر. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).

ستي، هنيذة، & جلال. (2022). دور فريق العمل في تحقيق التميز المؤسسي.

سعيد، شيروان نوري سعيد، " دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، 2015.

أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها أوبكر (2002، QUIST، 2009، OBENG، UGBOR، 2006).

غالبية المؤسسات وباختلاف أنواعها، تتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري للقيادات الإدارية في هذه المؤسسات الإداري (، 1426هـ، 2009 SYLVIE، 2006، JERRY، OSBORN)

مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها

(2002 HINTERHUBER, FRIEDRICH، ماهر، 1999، أوبكر، 2000)

ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر (BOAL، SCHULTZ، 2009، AHOY، 2009، MULLRE THEHOREL،)

ممارسات القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الأداء المؤسسي (أوبكر، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999)

ومسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي الإداري، 1426

هـ، اليونسكو، (David 1992، 2000، 1998، عوض

الاكليبي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي." مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 19 (1)، 213-256.

الزهراني، ابراهيم 2018. "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي."

المجلة الدولية للأبحاث التربوية: 42 (2)، 51-2.

الاكليبي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي." مجلة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 19 (1)، 213-256.

الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. (2018). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على

التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية." رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

جاء الرب، سيد محمد. (2012). "القيادة الاستراتيجية". ط.1 مطابع الدار الهندسية، القاهرة . مصر.

عبد، رنا. (2017). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. عوض، رجعة المبروك. (2014). "متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

❖ المراجع الإنجليزية

Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasurdin, "**Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**", The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 2011, pp.155 –167.

Micheal Armstrong (2006), **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Kogan Page London P 75.

Porter, Michael E., (1985), **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, P. 38.

Wernerfelt, Birger, (1984), "A Resource-based View of the Firm **Strategic Management Journal**", Vol. 5, P. 192-180.

. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). **Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management**. Academy of Management journal, 50(6), 1385-1399.

Owusu-Boadi, B. Y. (2019). **The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations** (Doctoral dissertation, Walden University).

Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., ... & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). **Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy**. Management Science Letters, 8(12).

Sibghatullah, A., & Raza, M. (2020). **The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidexterity and Information System: Evidence from Islamic Banks in Jordan**. International Journal of Informatics and Information Systems, 3(2), 67-80.

<https://www.fairmont.ae/makkah/>

ح

الملاحق

الملحق:

استبيان حول الممارسات الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة

نحن نقدر اهتمامكم بالمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى فهم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. يأتي هذا البحث في إطار استكشاف كيفية تأثير الاستراتيجيات التي تعتمدها الفنادق على تحقيق أداء متميز وتغلب على منافسيها في السوق الفندقية.

أهداف الاستبيان:

1. فهم مدى وضوح وتحديد رؤية واستراتيجيات الفندق.
2. تقييم جودة تنفيذ الاستراتيجيات ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف الفندق.
3. تحديد مدى التزام الفندق بالابتكار وتطوير الخدمات.
4. قياس مستوى رضا العملاء وتقييم تميز الفندق مقارنة بالمنافسين.

سرية الاستبيان:

يرجى ملاحظة أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستظل سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث. لن يتم استخدام أي من المعلومات الشخصية لأي غرض آخر خارج نطاق هذا البحث.

❖ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

القسم الأول: معلومات عامة

* 1. الوظيفة:

- مدير -
- مشرف -
- موظف استقبال -
- موظف خدمة الغرف -
- موظف آخر (يرجى التحديد) -

* 2. مدة العمل في الفندق:

- أقل من سنة -
- سنوات 1-3 -
- سنوات 3-5 -
- أكثر من 5 سنوات -

القسم الثاني: الممارسات الاستراتيجية

- * 3. إلى أي مدى توافق على أن الفندق لديه رؤية واضحة واستراتيجية محددة لتحقيق أهدافه؟
- أوافق بشدة -
 - أوافق -
 - محايد -
 - لا أوافق -
 - لا أوافق بشدة -

- * 4. كيف تقيم جودة الخدمات المقدمة في الفندق بناءً على الاستراتيجية الحالية؟
- ممتازة -
 - جيدة جدًا -
 - جيدة -
 - مقبولة -
 - ضعيفة -

- * 5. إلى أي مدى يتم تشجيع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة في الفندق؟
- دائمًا -
 - غالبًا -
 - أحيانًا -
 - نادرًا -

أبدًا -

* 6. هل تعتقد أن الموارد البشرية (التدريب والتطوير) تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء

المؤسسي للفندق؟

أوافق بشدة -

أوافق -

محايد -

لا أوافق -

لا أوافق بشدة -

* 7. كيف تقيم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات والخدمات في الفندق؟

ممتاز -

جيد جدًا -

جيد -

مقبول -

ضعيف -

القسم الثالث: التميز المؤسسي

* 8. كيف تقيم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في الفندق؟

مرتفع جدًا -

مرتفع -

متوسط -

منخفض -

منخفض جدًا -

* 9. إلى أي مدى تعتقد أن الفندق يحقق تميزاً مؤسسياً مقارنة بالفنادق الأخرى في المنطقة؟

متفوق جداً -

متفوق -

مساوي -

أقل تفوقاً -

أقل بكثير -

* 10. ما مدى فعالية الاستراتيجيات المتبعة في تحسين الكفاءة التشغيلية للفندق؟

فعالة جداً -

فعالة -

متوسطة الفعالية -

غير فعالة -

غير فعالة جداً -

* 11. إلى أي مدى تساهم الممارسات الاستراتيجية في تعزيز ولاء العملاء؟

بشكل كبير -

بشكل متوسط -

بشكل قليل -

لا تساهم -

تساهم بشكل سلبي -

القسم الرابع: توصيات واقتراحات

* 12. ما هي المجالات التي تعتقد أنها تحتاج إلى تحسين في الاستراتيجيات الحالية؟

تطوير الخدمات -

تدريب الموظفين -

الابتكار -

التكنولوجيا -

أخرى (يرجى التحديد) -

* 13. هل لديك أي اقتراحات لتحسين الممارسات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي؟

[نص مفتوح] -

* 14. أي تعليقات أو ملاحظات إضافية تود مشاركتها؟

[نص مفتوح] -

شكرًا لك على مشاركتك في هذا الاستبيان! مساعدتك قيمة في تحسين الأداء والتميز المؤسسي
في فنادق فيرمونت مكة.