

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

هدى علي حسان 2021205986

مشروع التخرج- 2
كلية الإدارة -جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الأول – 2024

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث

أولاً، أتوجه بالشكر إلى الله عز وجل على توفيقه وتيسير الأمور، وعلى منحي القدرة على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي البحث [د. منى مصطفى العشري] على توجيهاتها القيمة ودعمها المستمر منذ بداية هذا البحث وحتى نهايته. كانت ملاحظاتها الإيجابية وتوجيهاتها السديدة حجر الزاوية في تطوير محتوى هذا البحث وتحسينه.

أود أيضاً أن أعرب عن امتناني العميق لإدارة فنادق فيرمونت مكة، التي وفرت لي الدعم والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث. شكر خاص لكل من ساهم في تقديم البيانات والملاحظات التي أسهمت بشكل كبير في تحليل ودراسة الممارسات الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

وأخيراً، لا يسعني إلا أن أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم لي طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كانت نصائحهم وتحفيزهم الدائم مصدر إلهام لي في تجاوز التحديات.

لكم جميعاً خالص الاحترام والتقدير.

هدى علي حسان

اهداء

إلى من كانوا السند والدافع في كل خطوة خطوتها خلال رحلة هذا البحث ...

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والحنان، اللذين دعماني بلا حدود وأضاءا لي الطريق بحكمتهما وتشجيعهما الدائم. كل ما وصلت إليه هو بفضل دعائكما وجهودكما الجبارة في تنشئتي.

إلى زوجي الحبيب، الذي كان ولا يزال الداعم الأكبر لي، رفيق دربي وصديقي المخلص، الذي ساندني في كل لحظة وصبر على التحديات التي واجهتها خلال هذه الرحلة.

إلى أبنائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر إلهامي وبهجتي، والذين أعطوني القوة لأستمر في تحقيق طموحاتي.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكانوا خير ملهمين في هذه الرحلة العلمية.

وإلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني التجارب والتحديات، ودعّموني بروح التعاون والمساندة.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، أهدي هذا البحث الذي جاء ثمرة جهد مشترك ودعم متواصل.

جدول المحتويات

10	الفصل الأول:
10	الإطار العام للدراسة
11	1.1 المقدمة:
12	1.1.1 1.1.1 الممارسات الاستراتيجية:
12	1. الدراسات السابقة:
13	1.2 1.1.2 التميز المؤسسي:
14	1. الدراسات السابقة:
17	2. 1.2 مشكلة الدراسة:
17	1.3 1.2.1 الفجوات النظرية:
18	1.4 1.2.2 الفجوات العملية:
20	3. 1.3 أهمية الدراسة:
20	1.5 1.3.1 الأهمية النظرية:
20	1.6 1.3.2 الأهمية العملية:
21	4. 1.4 سؤال البحث الرئيسي:
22	1.7 1.4.1 الأسئلة الفرعية:
22	5. 1.5 أهداف البحث:
22	1.8 1.5.1 الأهداف العامة:
23	1.9 1.5.2 الأهداف الفرعية:
24	6. 1.6 فرضيات البحث:
1	1.10 6.1 الفرضيات الرئيسية:
1	1.11 6.2 الفرضيات الفرعية:
24	7. 1.7 نموذج البحث:
26	8. 1.8 الدراسة الميدانية: (فندق فيرمونت مكة)
26	9. 1.9 هيكل المشروع المقترح
28	الفصل الثاني
28	(الدراسات لسابقة)
29	10. 2.1 مقدمة:
31	11. أهمية الدراسة: 22.

2	1.12	3.المبحث الأول (الممارسات الاستراتيجية):
32	2.3.1	مفهوم القيادة الاستراتيجية:
32	2.3.2	أهمية القيادة الاستراتيجية:
33	2.3.3	أهداف القيادة الاستراتيجية:
33	2.3.4	وظائف القيادة الاستراتيجية:
33	2.3.5	ابعاد الممارسات الاستراتيجية:
2	1.13	4.المبحث الثاني (التميز المؤسسي):
35	2.4.1	مفهوم التميز المؤسسي:
35	2.4.2	أهمية التميز المؤسسي:
35	2.4.3	انواع التميز المؤسسي:
36	2.4.4	ابعاد التميز المؤسسي:
37	2.5	العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي:
37	1.	* الصراعات:
37	2.	* الأنماط:
37	3.	* الفجوات:
38	12	2.6.الخاتمة:
39		الفصل الثالث:
39		منهجية الدراسة
40	13	3.1. المقدمة:
40	14	3.2.التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:
3	1.14	2.1. الممارسات الاستراتيجية
40	1.15	2.2. التميز المؤسسي:
3	15	3.3. تصميم البحث:
40	16	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:
43	3.4.1	مجتمع البحث:
43	3.4.2	طرق أخذ العينات:
45	3.4.3	حجم العينة:
45	17	3.5.انواع البيانات:

46.....	18. 3.6 طرق واجراءات تحليل البيانات:
46.....	19. 3.7 الاعتبارات الأخلاقية:
46.....	20. 3.8 الخاتمة:
47	الفصل الرابع:
47	التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
48.....	21. 4.1 التمهيد:
48.....	22. 4.2 توصيف عينة الدراسة:
54.....	23. 4.3 قياس ثبات وصدق أدوات البحث:
4	1.16.....
55	3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
4	1.17.....
57	3.2. ثبات أداة الدراسة:
59.....	24. 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
63.....	25. 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
66.....	26. 4.6 نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:
71.....	27. 4.7 الخاتمة:
72	الفصل الخامس:
72	مناقشة النتائج والاستنتاجات
73.....	28. حدود البحث:
73.....	29. البحوث المستقبلية:
74.....	30. التوصيات:
75.....	31. الخاتمة:
76	قائمة المراجع
1	1.18.....
76	لمراجع العربية:
1	1.19.....
77	لمراجع الإنجليزية
80	الملاحق
82	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
82	الجزء الأول: المعلومات العامة
83	الجزء الثاني: الممارسات الاستراتيجية:
84	الجزء الثالث: التميز المؤسسي:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	نموذج البحث	1
27	هيكل المشروع المقترح مرسوما	2
30	إثر الممارسات الاستراتيجية و(ابعادها) على التميز المؤسسي و(ابعاده)	3
34	العلاقة بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية	4
36	العلاقة بين ابعاد التميز المؤسسي	5
37	معيقات العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي	6
42	منهجية البحث للمشروع (بصلة الدراسة)	7
50	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس	8
51	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر	9
53	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	10
54	رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للمنصب الوظيفي	11
67	نتائج الفرضية الرئيسية	12
69	نتائج الفرضية الفرعية	13

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	مجتمع البحث والعينة	1
44	المتغير المستقل	2
44	المتغير التابع	3
45	حجم العينة	4
49	توصيف عينة الدراسة	5
50	تصنيف العينة وفقا للجنس	6
51	تصنيف العينة وفقا للعمر	7
52	تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	8
53	تصنيف العينة وفقا للمنصب الوظيفي	9
56	مقياس الصدق	10
58	ثبات الدراسة	11
59	مقياس ليكرث الخماسي	12
60	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	13
61	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	14
63	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	15
66	الفرضية الرئيسية	16
68	الفرضية الفرعية	17
76	أدوات البحث	18
78	استبيان الممارسات الاستراتيجية	19
79	استبيان التميز المؤسسي	20

المستخلص

يهدف هذا البحث: إلى دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. تأتي هذه الدراسة في ظل التنافس المتزايد في قطاع الضيافة، الذي يجعل من الضروري للفنادق تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز والحفاظ على القدرة التنافسية. يُعد التميز المؤسسي من أهم العوامل التي تضمن نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث يرتبط بتقديم خدمات عالية الجودة وزيادة رضا العملاء، وهو ما تسعى الفنادق العالمية إلى تحقيقه باستمرار.

المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة إلى موظفي الإدارة العليا والمتوسطة في فنادق فيرمونت مكة. كما تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتقييم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومستويات التميز المؤسسي.

من أجل الوصول إلى فهم أعمق لهذه العلاقة، تم اتباع منهجية كمية في جمع البيانات وتحليلها. تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وتم توزيعه على موظفي فنادق فيرمونت مكة. بعد جمع البيانات، تم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات ودراسة التأثيرات المتبادلة.

النتائج أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية المتبعة وتحقيق التميز المؤسسي. كما بينت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الجيد للخطة، ومراقبة الأداء بشكل دوري كلها عوامل أساسية تساهم في تعزيز التميز. كذلك، أظهرت النتائج أن الابتكار والجودة في الخدمة ورضا العملاء تُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المساهمة النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في قطاع الضيافة. كما يسلط الضوء على أهمية التكامل بين الاستراتيجيات الإدارية المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يوفر أساساً نظرياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية حول تطوير الأداء المؤسسي.

التطبيقات العملية: يقدم هذا البحث توصيات عملية لإدارة فنادق فيرمونت مكة لتعزيز تبني الممارسات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية. كما يوفر إطاراً يمكن اعتماده من قبل مؤسسات الضيافة الأخرى التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.

في الختام، **يوصي** البحث بتبني ممارسات استراتيجية مبتكرة وتعزيز ثقافة الأداء المبني على البيانات لتحسين التميز المؤسسي. كما يوصي بتطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة. هذا سيساعد في تحسين الأداء العام للفندق وزيادة قدرته التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية

- الممارسات الاستراتيجية
- التميز المؤسسي
- الابتكار
- إدارة الجودة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 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.

1.1.1 الممارسات الاستراتيجية:

الممارسات الاستراتيجية تُعد أساساً حيويًا لنجاح واستدامة أي منظمة، فهي تشمل مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها طويلة 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 الى طرق لزيادة الابداع التنظيمي وتقويته تتم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الفعالة، ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الابداع التنظيمي وبشكل خاص يؤثر التدريب والتطوير تأثيرا إيجابيا في ابداع المنتج وابداع العملية، والإبداع الإداري.

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

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

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وابعاده

التنافسية، كما وتوصلت الى ان هناك تأثيرا لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) على ابعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الجودة، الابتكار)، وتوصلت أيضا الى وجود فروق معنوية في ابعاد الالتزام التنظيمي وفقا للمستويات التنظيمية المختلفة (عليان وسطي، تنفيذية) على ابعاد الميزة التنافسية.

1.1.2 التميز المؤسسي:

جاءت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي التي تعني التفوق او اتقان، 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 وتدفع 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 العقدين الماضيين 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، خصوصًا 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.

1.2. 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.

1.2.1 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.

1.2.2 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.

1.3 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في قطاع الضيافة، وخصوصًا في فنادق فيرمونت مكة التي تعد وجهة رئيسية للحجاج والمعتنمين. بفهم هذه العلاقة، يمكن للإدارة تحسين استراتيجياتها لتحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة، مما ينعكس إيجابًا 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.

1.3.1 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.

1.3.2 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.

1.4 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؟ "

1.4.1 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؟

1.5 أهداف البحث:

1.5.1 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.

1.5.2 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.

1.6 فرضيات البحث:

1.6.1 الفرضيات الرئيسية:

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.

1.6.2 الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي H:
 - 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 بتنفيذ الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي Hb:
 - يساهم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية في تحسين التميز المؤسسي من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متنسق.
3. الفرضية الفرعية المتعلقة بمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي على التميز المؤسسي Hc:

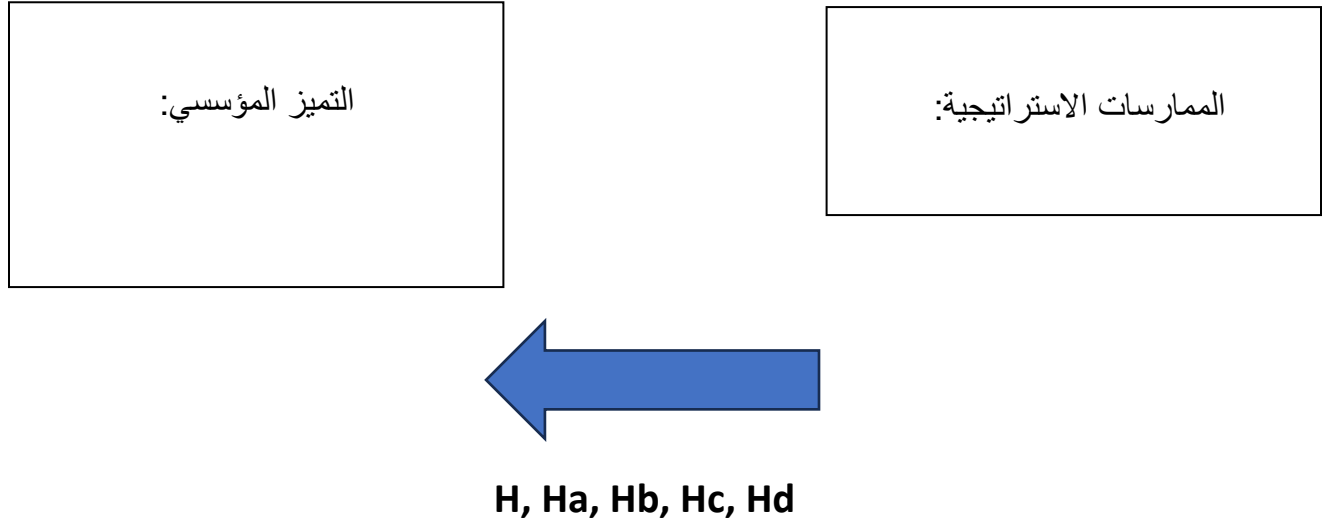
- تؤدي مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي بانتظام إلى تعزيز التميز المؤسسي من خلال الكشف المبكر عن التحديات، وضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستدام.

4. الفرضية الفرعية المتعلقة بالابتكار في الممارسات الاستراتيجية يحقق التميز المؤسسي Hd:

- يساهم الابتكار في الممارسات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عبر تبني أساليب جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو المنتجات، مما يعزز من تنافسية المؤسسة.

شكل 1- نموذج البحث (المصدر- الباحثة 2024).

1.7 نموذج البحث:



1.8 الدراسة الميدانية: (فندق فيرمونت مكة)

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 مؤثثة بأناقة وجاهزة بخدمات رائعة ذات إطلالات خلابة على المسجد الحرام والكعبة المشرفة. يبلغ عدد وحدات الفندق 1618 غرفة وجناح، وقد تم تجهيز كل منها بشكل مدروس وأنيق بوسائل راحة فخمة وخدمات من فئة الخمس نجوم تُتيح فرصة أداء العمرة بهدوء وسكينة.

1.9 هيكل المشروع المقترح

شكل 2- يوضح هيكل المشروع المقترح مرسوماً (المصدر- الباحثة 2024).

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني

(الدراسات لسابقة)

2.1 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 الإداري (، 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)

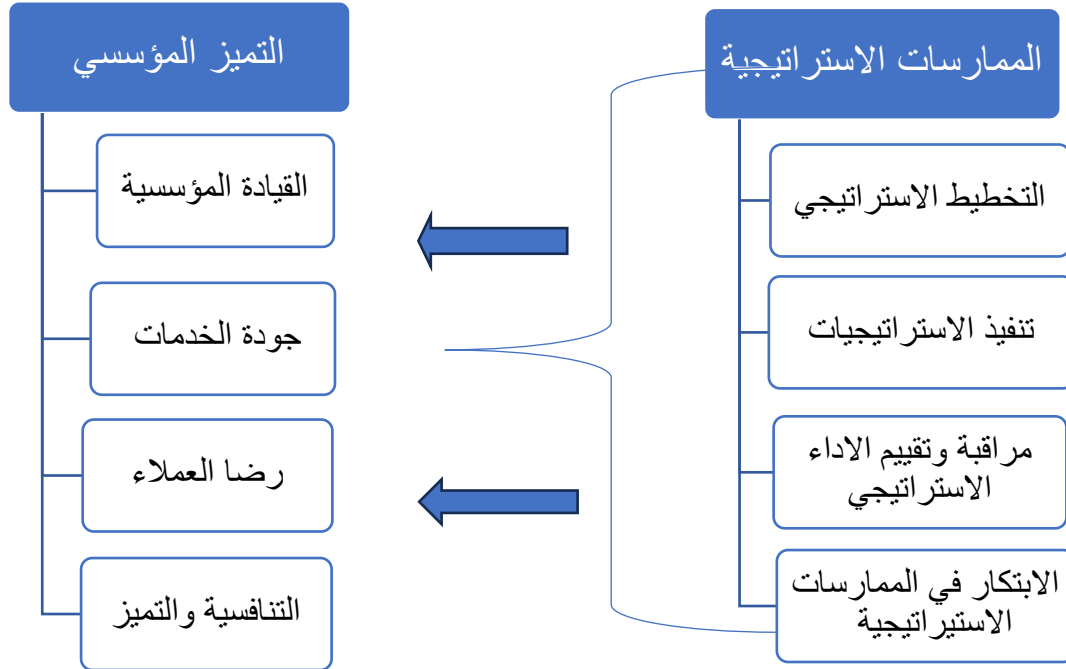
يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدف رئيسي لكل منظمة تسعى للوصول لأعلى مستويات الربحية والتنافسية والإجادة، مما جعل المؤسسات تعمل للتركيز على عدد من العناصر التي من شأنها الوصول بالمؤسسة للتميز المؤسسي، ومنها القيادة الاستراتيجية. وتعتبر القيادة أساس العمل في المؤسسة، حيث يعمل النهج الاستراتيجي على تنظيم أهداف 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 جيداً 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، واستغلال 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).

شكل 3- يوضح أثر الممارسات الاستراتيجية و"ابعادها" على التميز المؤسسي و"ابعاده":

(المصدر -الباحثة 2024).



2.2 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 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 في مؤسسات خدمية او انتاجية اخرى.

2.3 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، وضرورة لبقاء واستمرارية ونمو المنظمات، وكذلك تساهم في تحسين جودة الحياة والرقى بها، وتطوير المجتمع.

2.3.1 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) فعرفها 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 التغيير الاستراتيجي ((Hitt et al,2007).

2.3.2 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 وموائمة بين هذه الأهداف .

2.3.3 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 .

2.3.4 وظائف القيادة الاستراتيجية :

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

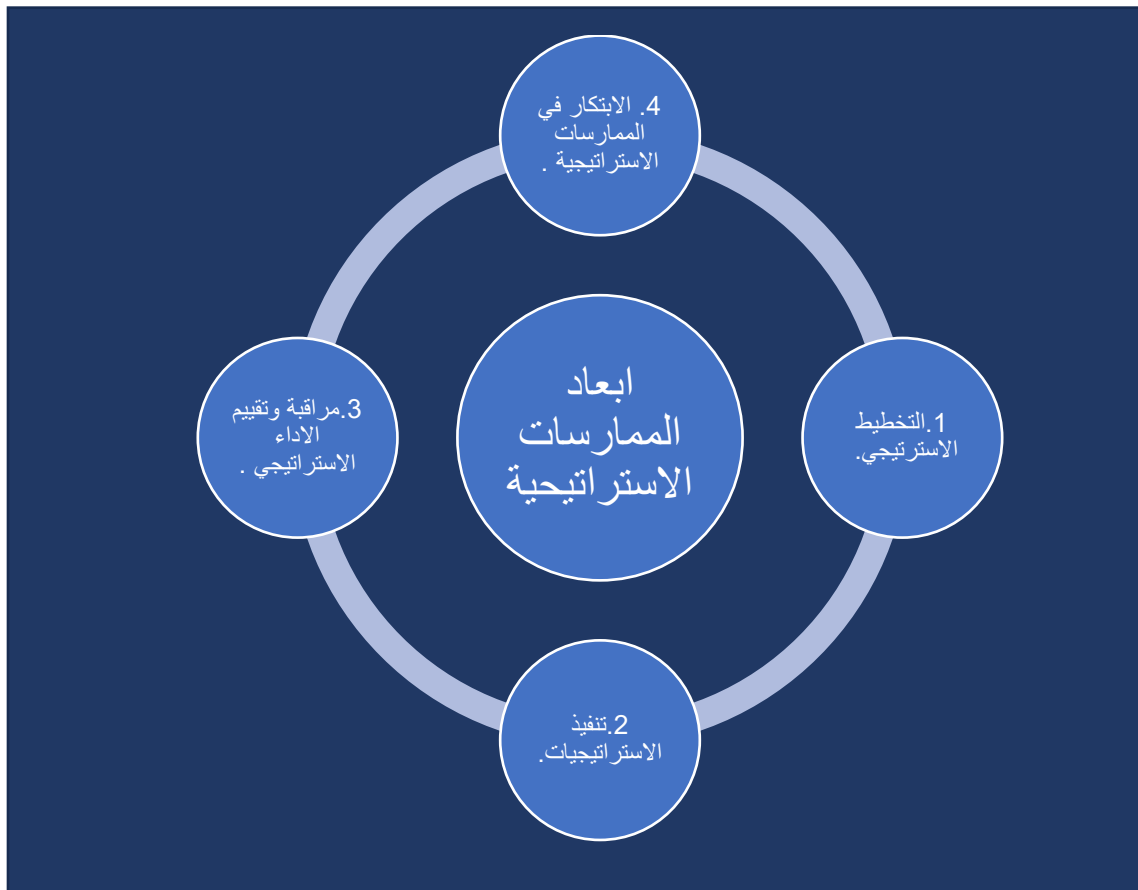
- أ- تعمل على إدارة وتطوير أرس المال البشري .
- ب -تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة .
- ت -مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة من المنافسة الشديدة بالسوق .
- ث -تشجيع عملية صنع القرار.

2.3.5 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 4- يوضح العلاقة بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية.
(المصدر -الباحثة 2024)



2.4 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).

2.4.1 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.

2.4.2 أهمية التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في المنظمات، ومنها ما وضحته النصور (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.

2.4.3 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 وتتسم بالإبداع والتجديد (Boadi-Owusu، 2019).

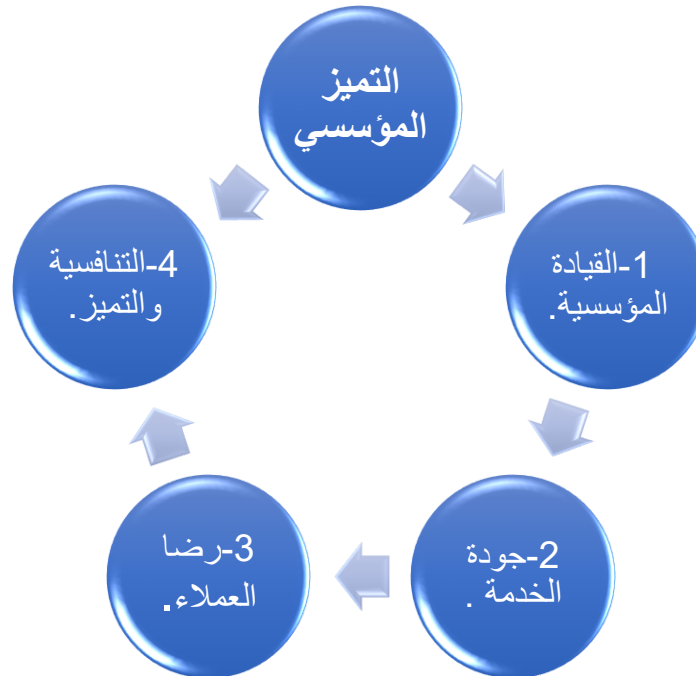
3- لتمييز العمليات: Excellence Operational وهي فلسفة خاصة بالمؤسسة لتبني حل المشكلات بغرض التحسين المستمر والتطوير بالمؤسسة (al et Rahman، 2018)

2.4.4 ابعاد التميز المؤسسي:

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

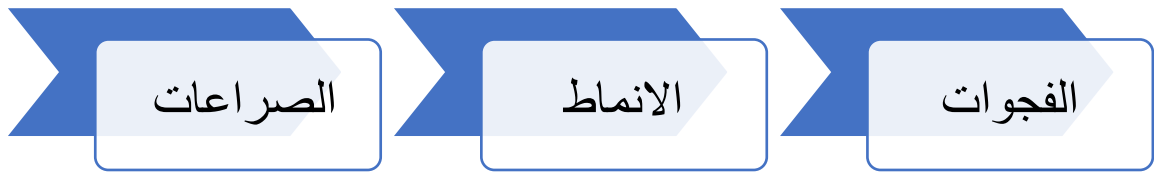
شكل 5- يوضح العلاقة بين ابعاد التميز المؤسسي:

(المصدر -الباحثة 2024)



2.5 العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

شكل 6- معيقات العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي:
(المصدر - الباحثة 2024)



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 تُطبق 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 جزءاً أساسياً 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 العالقة 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 كالآتي:

2.6 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.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

في هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية بحثية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتحليل تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. تم تصميم الدراسة بحيث تتيح فهمًا معمقًا لكيفية تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية في بيئة ضيافة فاخرة ومتميزة مثل فنادق فيرمونت، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تسهم فعلاً في تحقيق التميز المؤسسي.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام استبيانات شملت عينة من الموظفين والمديرين في فنادق فيرمونت مكة، إضافةً إلى إجراء مقابلات نوعية مع عدد من المدراء للحصول على رؤى إضافية حول تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية وأثرها على التميز. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب تحليل إحصائي متعددة لقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة، وهي الممارسات الاستراتيجية، والمتغير التابع، وهو التميز المؤسسي، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة وشاملة تساعد على فهم وتحليل الدور الحيوي للممارسات الاستراتيجية في تحقيق التفوق والتميز في قطاع الضيافة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في هذه الدراسة، تم تعريف المتغيرات الإجرائية بشكل يساعد على قياسها وتحليلها بما يتناسب مع أهداف البحث. وجاءت التعريفات الإجرائية كالتالي:

3.2.1 الممارسات الاستراتيجية: يقصد بها مجموعة الأنشطة والخطط التي تتبعها إدارة

الفنادق لتحقيق أهدافها طويلة الأجل وضمان التفوق التنافسي. وتشمل هذه الممارسات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والابتكار، وتطوير العمليات، بالإضافة إلى التكيف مع تغييرات السوق واحتياجات العملاء. تم قياس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول مدى تطبيق هذه الأنشطة ومساهمتها في تحقيق الأهداف المؤسسية.

3.2.2 التميز المؤسسي: يعرف بأنه مدى قدرة الفندق على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المتميز يتفوق به على المنافسين ويحقق رضا العملاء، ويمثل التميز المؤسسي العناصر المتعلقة بالجودة والخدمة والكفاءة، ومدى رضا العملاء والموظفين عن الخدمات المقدمة. تم قياس التميز المؤسسي من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، جودة الخدمة، مستوى الابتكار، واستمرارية تحسين الأداء.

3.3. تصميم البحث:

1- فلسفة الدراسة: الوضعية.

الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذا الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناءً على الأدلة التجريبية.

2- منهج الدراسة: الاستنتاجي.

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر التكنولوجيا على نجاح المشروع.

3- استراتيجية الدراسة: دراسة حالة.

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق الحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.

4- نوع الدراسة: الكمي.

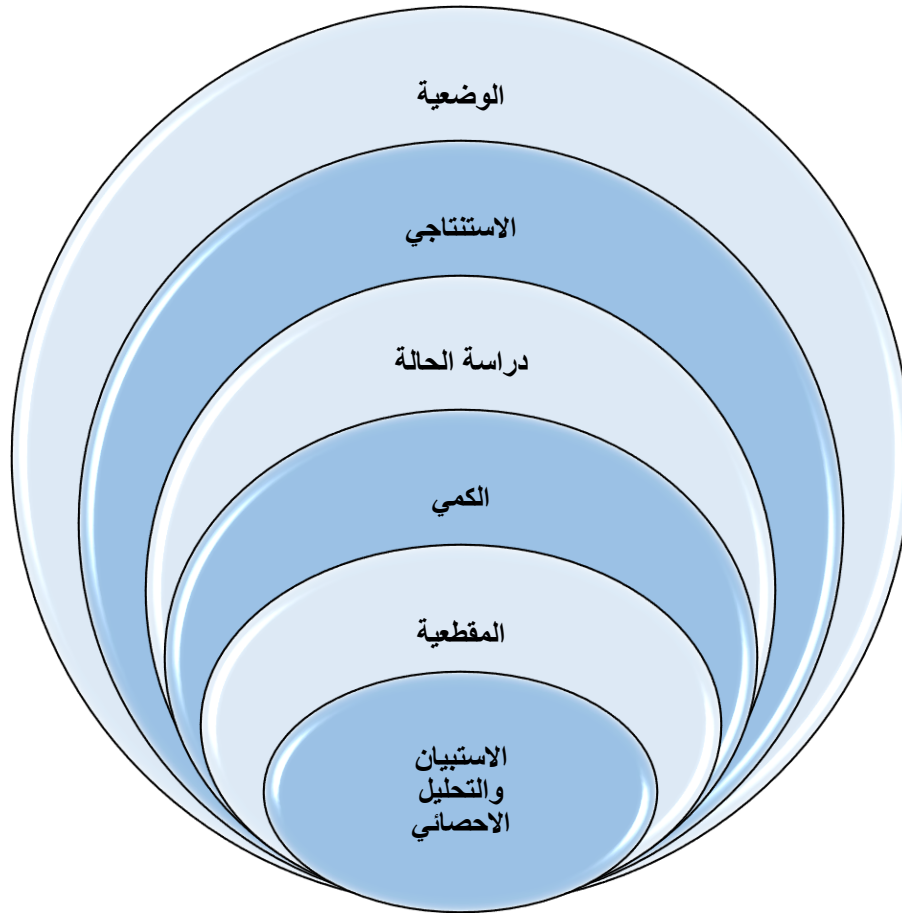
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التكنولوجيا ونجاح المشروع.

5- الأفق الزمني: المقطعية.

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.

6- التقنيات والإجراءات: الاستبيان.

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة المستجيبين والتي يمكن تحليلها إحصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



شكل 7- منهجية البحث للمشروع:

المصدر- الباحثة 2024

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

في هذه الدراسة، تم تحديد مجتمع البحث وطرق أخذ العينات بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للعناصر ذات الصلة بتحقيق أهداف البحث.

3.4.1 مجتمع البحث:

- مجتمع البحث يشمل الموظفين والمديرين في فنادق فيرمونت مكة، نظراً لكونهم المشاركين الرئيسيين في تطبيق الممارسات الاستراتيجية وتجربة أثرها المباشر على الأداء المؤسسي.
- يتضمن المجتمع العاملين في مختلف الأقسام الإدارية والتشغيلية، لضمان تنوع الآراء وتقديم فهم شامل عن كيفية تأثير هذه الممارسات على التميز المؤسسي.

جدول رقم 1-مجتمع البحث والعينة:
(المصدر-الباحثة 2024)

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
فنادق فيرمونت مكة	الإدارة العليا	4
	الموظفين	47

3.4.2 طرق أخذ العينات:

- تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية المختلفة في الفندق.
- العينة العشوائية الطبقية تساعد في تقسيم المجتمع إلى طبقات أو مجموعات (مثل المديرين، المشرفين، الموظفين التنفيذيين) وأخذ عينة من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي.
- تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد العاملين في فنادق فيرمونت مكة، مع مراعاة النسبة المئوية لكل فئة وظيفية، مما يضمن أن تكون العينة معبرة عن المجتمع ككل.

3.4.2.1 المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية):

اعتمد الباحث على استبانة قام بها. من أجل قياس المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجيات، مراقبة وتقسيم الأداء الاستراتيجي، الابتكار في الممارسات الاستراتيجية مع إجمالي 12 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد التخطيط الاستراتيجي يتكون من 3 عناصر، والبعد تنفيذ الاستراتيجيات يتكون من 3 عناصر، والبعد مراقبة الأداء الاستراتيجي يتكون من 3 عناصر، والبعد الابتكار في الممارسات الاستراتيجية يتكون من 3 عناصر. نوع الاداة ليكرث موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم 2- للمتغير المستقل (المصدر -الباحث 2024)

المتغير	الابعاد	عدد البيانات	المرجع
الممارسات الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	3	الباحثة (2024)
	تنفيذ الاستراتيجيات	3	
	مراقبة وتقسيم الاداء	3	
	الابتكار في الممارسات	3	
	المجموع	12	

3.4.2.2 المتغير التابع (التميز المؤسسي):

اعتمد الباحث على استبانة قام بها. من أجل قياس المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: القيادة المؤسسية، جودة الخدمات، رضا العملاء، التنافسية والتميز، مع إجمالي 12 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد القيادة المؤسسية يتكون من 3 عناصر، والبعد جودة الخدمات يتكون من 3 عناصر، والبعد رضا العملاء يتكون من 3 عناصر، والبعد التنافسية والتميز يتكون من 3 عناصر. نوع الاداة ليكرث موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم 3- للتابع المتغير (المصدر - الباحثة 2024)

المتغير	الابعاد	عدد البيانات	المرجع
التميز المؤسسي	القيادة المؤسسية	3	الباحثة (2024)
	جودة الخدمة	3	
	رضا العملاء	3	
	التنافسية والتميز	3	
	المجموع	12	

3.4.3 حجم العينة:

- تم تحديد حجم العينة بناءً على حسابات إحصائية تضمن تمثيلاً كافياً للمجتمع، مع مراعاة حجم مجتمع البحث الكلي، وذلك للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة إحصائية.
- ساهمت هذه الطريقة في زيادة دقة النتائج وتقليل التحيز، ما يساهم في استخلاص استنتاجات موثوقة حول تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة.

جدول رقم-4-حجم العينة (المصدر-الباحثة 2024)

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف موظفين فنادق فيرمونت مكة	40-50 موظف

3.5 أنواع البيانات:

البيانات الأولية:

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة من قبل موظفي فنادق فيرمونت مكة.

البيانات الثانوية:

ويتم ذلك بالتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر وذلك يهدف إلى تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

3.6 طرق واجراءات تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة .

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.7 الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم إخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت. كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

3.8 الخاتمة:

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي فنادق فيرمونت مكة وتوزيع استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة. يُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1 التمهيد:

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

4.2 توصيف عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل: الجنس- الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة – والمنصب الوظيفي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل (ذكر، انثى)
- الفئة العمرية تشمل (أقل من 25 سنة، من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، أكثر من 46 سنة).
- عدد سنوات العمل في قطاع الفنادق وتشمل (أقل من سنة/من 1-3 سنوات/من 4-6 سنوات /أكثر من 6 سنوات).
- المنصب الوظيفي ويشمل (موظف /مشرف /مدير /مدير تنفيذي).

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

جدول رقم-5- توصيف عينة الدراسة
(المصدر-الباحثة2024)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	36.7%
	انثى	31	63.3%
	الاجمالي	49	100%
الفئة العمرية	اقل من 25 سنة	9	18.4%
	من 25-35 سنة	14	28.6%
	من 36-45 سنة	18	36.7%
	أكثر من 46 سنة	8	16.3%
	الاجمالي	49	100%
سنوات العمل	اقل من سنة	18	36.7%
	سنوات 1-3	13	26.5%
	سنوات 4-6	8	16.3%
	أكثر من 6 سنوات	10	20.4%
	الاجمالي	49	100%
المنصب الوظيفي	موظف	24	49%
	مشرف	12	24.5%
	مدير	11	22.4%
	مدير تنفيذي	2	4.1%
	الاجمالي	49	100%

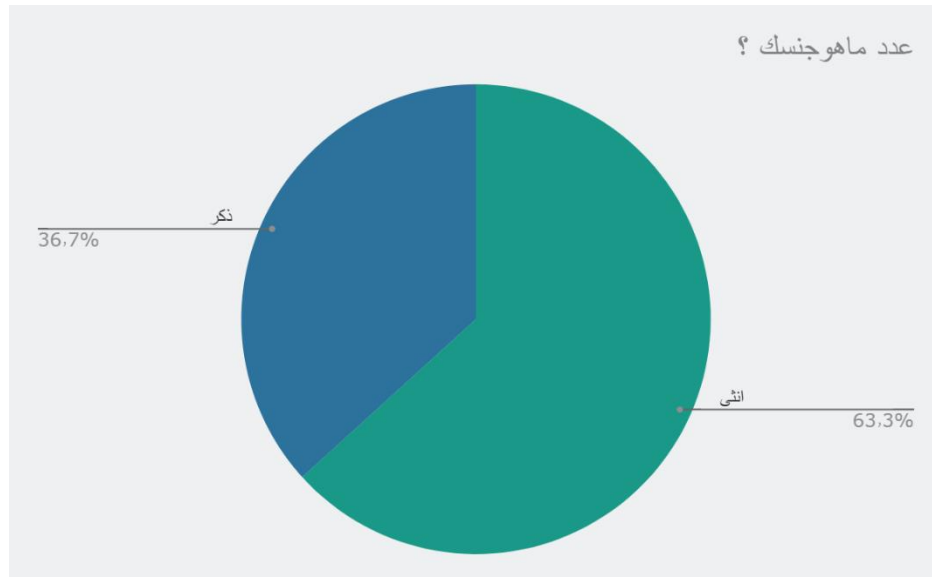
يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على أربع متغيرات رئيسية: الجنس، العمر، سنوات العمل، والمنصب الوظيفي الحالي للمشاركين. ومن خلاله يتم استخلاص النتائج التالية:

- **فيما يتعلق بالجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 31 مفردة بنسبة 63.3% من إجمالي العينة بينما بلغ عدد الذكور 18 مفردة بنسبة 36.7% من إجمالي العينة كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم 6- تصنيف العينة للجنس
(المصدر -الباحثة 2024)

		الجنس؟			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	18	36.7	36.7	36.7
	انثى	31	63.3	63.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

شكل 8- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للجنس
(المصدر -الباحثة 2024)



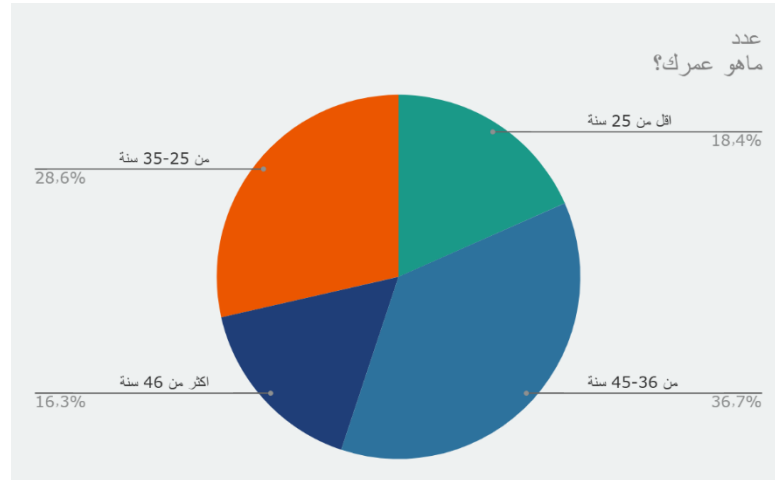
- اما فيما يتعلق بالعمر: نلاحظ ان غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون لفئة من 36-45 سنة حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع 36.7 % من اجمالي العينة. تليها الفئة 25-35 سنة حيث تشكل نسبة 28.6 %. ثم تليها الفئتين اقل من 25 سنة وأكثر من 46 سنة بنسب متقاربة حيث تمثل فئة اقل من 25 سنة 18.4 % ثم تليها بفارق بسيط جدا فئة أكثر من 46 سنة بنسبة 16.3 %. كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم-7- تصنيف العينة وفقا للعمر
(المصدر -الباحثة 2024)

العمر؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	9	18.4	18.4	18.4
	من 25-35 سنة	14	28.6	28.6	46.9
	من 36-45 سنة	18	36.7	36.7	83.7
	أكثر من 46 سنة	8	16.3	16.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

شكل -9- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للعمر
(المصدر -الباحثة 2024)

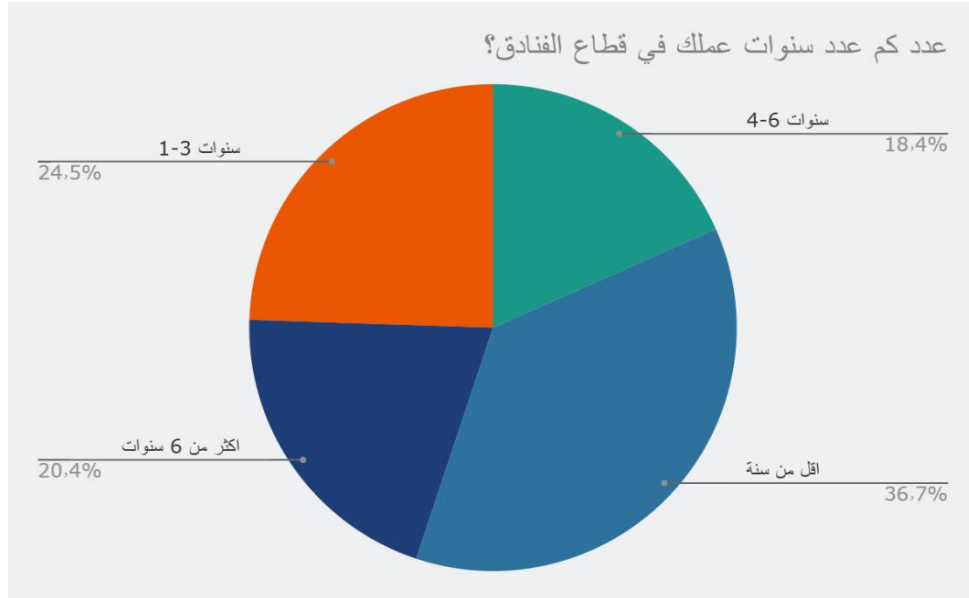


- اما فيما يتعلق بعدد سنوات العمل: فان مستوى الخبرة اقل من سنة جاء به 18 مفردة بنسبة 36.7 % من اجمالي العينة. بينما مستوى 1-3 سنوات جاء به 13 مفردة بنسبة 26.5 % من اجمالي العينة. بينما مستوى أكثر من 6 سنوات جاء بعدد 10 مفردة بنسبة 20.4 % من اجمالي العينة. والفئة الأقل هي فئة 4-6 سنوات حيث جاء بعدد 8 مفردة بنسبة 16.3 % من اجمالي العينة.

جدول رقم 8- تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة
(المصدر -الباحثة 2024)

		عدد_سنوات_الخبرة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	أقل من سنة	18	36.7	36.7	36.7
	سنوات 1-3	13	26.5	26.5	63.3
	سنوات 4-6	8	16.3	16.3	79.6
	أكثر من 6 سنوات	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

شكل 10-رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للسنوات الخبرة
(المصدر -الباحثة 2024)



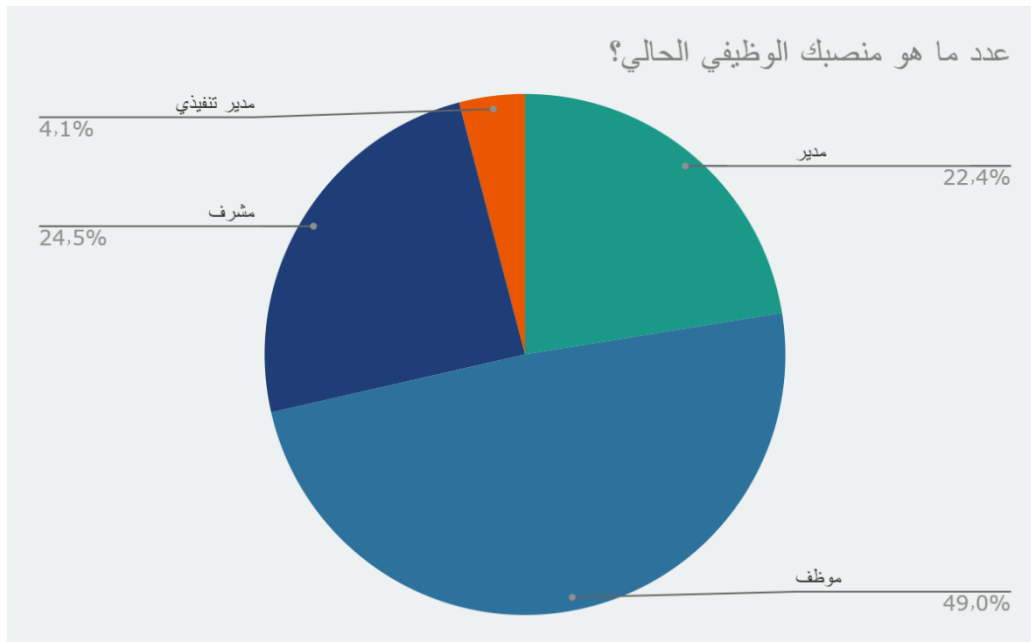
- اما فيما يتعلق بالمنصب الوظيفي: فنجد ان غالبية المشاركين هم من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 24 مفردة وهم يشكلون نسبة 49% من اجمالي العينة. تليها بنسب متقاربة الفئتين مشرف حيث بلغ عددهم 12 مفردة بنسبة 24.5%، ثم مدير بعدد 11 مفردة بنسبة تبلغ 22.4% من اجمالي العينة. ونلاحظ التقارب في النسب المئوية. ثم أخيرا فئة مدير تنفيذي بمشاركة ضئيلة جدا تبلغ عددها 2 مفردة بنسبة تشكل 4.1% من اجمالي العينة.

جدول رقم 9-تصنيف العينة وفقا للمنصب الوظيفي
(المصدر -الباحثة 2024)

منصبك الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	24	49.0	49.0	49.0
	مشرف	12	24.5	24.5	73.5
	مدير	11	22.4	22.4	95.9
	مدير تنفيذي	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

شكل -11- رسم بياني يوضح تصنيف العينة وفقا للمنصب الوظيفي
(المصدر -الباحثة 2024)



4.3 قياس ثبات وصدق أدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE).

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's α . من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وفقا ل (Hair et al. 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول رقم 10-مقياس الصدق

(المصدر-الباحثة 2024)

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
الممارسات الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	A1	.822	.835	.694	0.00	9.139
		A2		.775	.848	0.00	
		A3		.902	.724	0.00	
	تنفيذ الاستراتيجيات	B1		.781	.830	0.00	1.726
		B2		.782	.850	0.00	
		B3		.836	.965	0.00	
	مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي	C1		.817	.935	0.00	0.74
		C2		.838	.968	0.00	
		C3		.904	.882	0.00	
	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية	D1		.535	1.096	0.00	0.395
		D2		.800	1.011	0.00	
		D3		.742	1.017	0.00	
التميز المؤسسي	القيادة المؤسسية	BA1	.839	.617	.826	0.00	9.524
		BA2		.823	.769	0.00	
		BA3		.911	.997	0.00	
	جودة الخدمات	BB1		.656	.898	0.00	1.432
		BB2		.814	.935	0.00	
		BB3		.728	1.034	0.00	
	رضا العملاء	BC1		.848	1.046	0.00	0.747
		BC2		.877	.930	0.00	

		0.00	.929	.679	BC3		
		0.00	.858	.753	BD1		
	0.297	0.00	.834	.590	BD2	التنافسية والتميز	
		0.00	.950	.722	BD3		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس الممارسات الاستراتيجية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها ((الممارسات الاستراتيجية) وابعاده (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجيات، مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي، الابتكار في الممارسات الاستراتيجية)، عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته المتغير (الممارسات الاستراتيجية) ككل هو 1. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير وهي: (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجيات، مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي، الابتكار في الممارسات الاستراتيجية) 1.86, 1.90, 1.81, 1.75 على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس التميز المؤسسي: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (التميز المؤسسي وابعاده (القيادة المؤسسية، جودة الخدمات، رضا العملاء، التنافسية والتميز)) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربع كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (التميز المؤسسي) ككل هو 1. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير وهي: (القيادة المؤسسية، جودة الخدمات، رضا العملاء، التنافسية والتميز) 1.82, 1.71, 1.87, 1.76 على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الفرد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات

الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً لـ (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 من حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (الفا) كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، وقيمة ρ -A).

جدول رقم 11-ثبات الدراسة.

(المصدر -الباحثة 2024)

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير
.860	.886	3	التخطيط الاستراتيجي
	.782	3	تنفيذ الاستراتيجيات
	.779	3	مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي
	.817	3	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية
.929	.909	3	القيادة المؤسسية
	.888	3	جودة الخدمات
	.932	3	رضا العملاء
	.901	3	التنافسية والتميز

يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة كما يلي:

● مقياس الممارسات الاستراتيجية وابعادها:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي (0.886, 0.782, 0.779, 0.817)، مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقا ل (هيرو واخرون, 2010) فقد تحقق الثبات للمقياس.

● مقياس التميز المؤسسي وابعاده:

اظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي (0.909, 0.888, 0.932, 0.901)، مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقا ل (هيرو واخرون, 2010) فقد تحقق الثبات للمقياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى التي البنت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرث الخماسي. وفقا لما يلي:

جدول 12-مقياس ليكرث خماسي

اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) = 20%]. يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية. كما يلي:

جدول رقم 13- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من 4.20 الى اقل من 5	اتفق بشدة	من 84 الى اقل من 100%	مرتفع جدا
من 3.40 الى 4.20	اتفق	من 68 الى اقل من 84%	مرتفع
من 2.60 الى 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68%	متوسط
من 1.80 الى 2.60	ارفض	من 36 الى اقل من 52%	منخفض
من 1 الى اقل من 1.80	ارفض بشدة	من 20 الى اقل من 36%	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الممارسات الاستراتيجية وأبعادها وكذلك مستوى التميز المؤسسي وأبعاده وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

جدول رقم 14-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية			
الممارسات الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	3.48	3.54	.614	.652	اتفق	اتفق	مرتفع	مرتفع		
	تنفيذ الاستراتيجيات									3.63	.710
	مراقبة وتقسيم الأداء الاستراتيجي									3.26	.850
	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية									3.63	.900
التميز المؤسسي	القيادة المؤسسية	3.56	3.25	.767	.728	اتفق	اتفق	مرتفع	مرتفع		
	جودة الخدمات									3.62	.830
	رضا العملاء									3.60	.847
	التنافسية والتميز									3.72	.758

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية) إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الممارسات الاستراتيجية بقطاع

الضيافة وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي للمتغير ككل هو (4.032) بنسبة موافقة عالية بلغت 80.64%، عند الانحراف المعياري (0.652).

- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (التميز المؤسسي) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق التميز المؤسسي بقطاع الضيافة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.923) بنسبة موافقة بلغت 78.46%، عند الانحراف المعياري (0.68).

كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد التميز المؤسسي أن الأبعاد الأربعة لمتغير التميز المؤسسي جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة، عند مستوى تطبيق مرتفع لدى قطاع الضيافة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة المؤسسية هو (4.045) بنسبة موافقة 80.9% عند الانحراف المعياري (0.767)، المتوسط الحسابي لبعد جودة الخدمات هو (3.874) بنسبة موافقة حوالي 77.48% عند الانحراف المعياري (0.830)، بلغ المتوسط الحسابي لبعد رضا العملاء هو (3.85) بنسبة موافقة 77% عند الانحراف المعياري (0.847)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التنافسية والتميز هو (3.72) بنسبة موافقة 74.4%، عند انحراف معياري (0.758).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل الممارسات الاستراتيجية وابعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع التميز المؤسسي وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع الصحي، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام

SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 15-معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التخطيط الاستراتيجي	تنفيذ الاستراتيجيات	مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية	القيادة المؤسسة	جودة الخدمات	رضا العملاء	التنافسية والتميز
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.583**	.415	.452**	.366**	.307*	.515**
	Sig (2-tailed)		<.001	.003	.001	.001	.002	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
تنفيذ الاستراتيجيات	Pearson Correlation	.583**	1	.810**	.639**	.620**	.664**	.699**
	Sig (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي	Pearson Correlation	.415**	.810**	1	.750**	.786**	.909**	.843**
	Sig (2-tailed)	.003	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
الابتكار في الممارسات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.452**	.638**	.750**	1	.724**	.741**	.774**
	Sig (2-tailed)	.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
القيادة المؤسسة	Pearson Correlation	.366**	.620**	.786**	.724**	1	.860**	.788**
	Sig (2-tailed)	.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49
جودة الخدمات	Pearson Correlation	.307*	.664**	.909**	.741**	.860**	1	.815**

<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	.001	Sig (2-tailed)	
49	49	49	49	49	49	49	49	N	
.749**	1	.753**	.652**	.744**	.704**	.589**	.508**	Pearson Correlation	رضا العملاء
<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig (2-tailed)	
49	49	49	49	49	49	49	49	N	التنافسية والتميز
1	.749**	.815**	.788**	.774**	.843**	.699**	.515**	Pearson Correlation	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig (2-tailed)	
49	49	49	49	49	49	49	49	N	

❖ الارتباط الخطي بين الممارسات الاستراتيجية وابعادها (كمتغير مستقل) التميز المؤسسي وأبعاده (كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.875) بين الممارسات الاستراتيجية كمغير مستقل وبين التميز المؤسسي كمغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين الممارسات الاستراتيجية وابعادها (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجيات، مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي، الابتكار في الممارسات الاستراتيجية) كمغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي (القيادة المؤسسية، جودة الخدمة، رضا العملاء، التنافسية والتميز) عند معامل ارتباط الممارسات الاستراتيجية وجميع الابعاد:

(.835,.775,.902,.781,.782,.836,.817,.838,.904,.535,.470,.742)

معامل ارتباط التميز المؤسسي وجميع الابعاد:

(.617,.823,.911,.656,.814,.728,.848,.877,.679,.753,.590,.722)

على الترتيب كمغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

4.6 نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية، PLS-SEM, V SPSS 28 على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية:

- 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.

❖ الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي: Ha:
 - 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 بتنفيذ الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: Hb:
 - يساهم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية في تحسين التميز المؤسسي من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متنسق.
3. الفرضية الفرعية المتعلقة بمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي على التميز المؤسسي: Hc:
 - تؤدي مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي بانتظام إلى تعزيز التميز المؤسسي من خلال الكشف المبكر عن التحديات، وضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستدام.

4. الفرضية الفرعية المتعلقة بالابتكار في الممارسات الاستراتيجية يحقق التميز المؤسسي: Hd
- يسهم الابتكار في الممارسات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عبر تبني أساليب جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو المنتجات، مما يعزز من تنافسية المؤسسة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

ينص هذا الفرض على هناك علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

“Regression Linear Simple Analysis”

بين الممارسات الاستراتيجية محل الدراسة كمتغير مستقل والتميز المؤسسي (إجمالي) كمتغير تابع.

جدول رقم 16-الفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 ^a	.766	.762	.355

a. Predictors: (Constant), المتغير_الممارسات_الاستراتيجية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.483	1	19.483	154.282	<.001 ^b
	Residual	5.935	47	.126		
	Total	25.418	48			

a. Dependent Variable: المتغير_التميز_المؤسسي

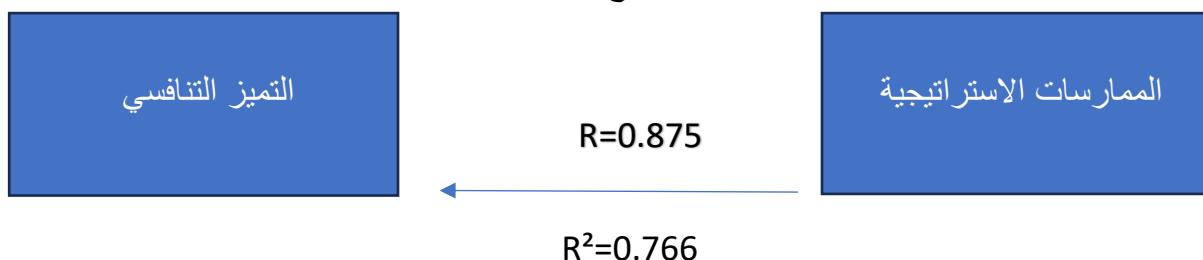
b. Predictors: (Constant), المتغير_الممارسات_الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.003	.153	.017	.987	-.305	.310
	المتغير_الممارسات الاستراتيجية	.977	.079	.875	<.001	.819	1.135

a. Dependent Variable: المتغير_التميز_المؤسسي

شكل 12- نتائج الفرضية الرئيسية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F. Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.875$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الممارسات الاستراتيجية مع التميز المؤسسي (أجمالي).
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن 65% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الممارسات الاستراتيجية.
- تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار (β)، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي (اجمالاً) كمتغير تابع.

❖ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي -تنفيذ الاستراتيجيات -مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي -الابتكار في الممارسات الاستراتيجية) على التمييز المؤسسي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الممارسات الاستراتيجية محل الدراسة كمتغير مستقل، والتمييز المؤسسي كمتغير تابع. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط “Regression Linear Simple Analysis”.

جدول رقم 17- الفرضية الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.855	.842	.289

a. Predictors: (Constant), الابتكار في الممارسات الاستراتيجية, التخطيط الاستراتيجي, المراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.736	4	5.434	64.933	<.001 ^b
	Residual	3.682	44	.084		
	Total	25.418	48			

a. Dependent Variable: المتغير التمييز المؤسسي

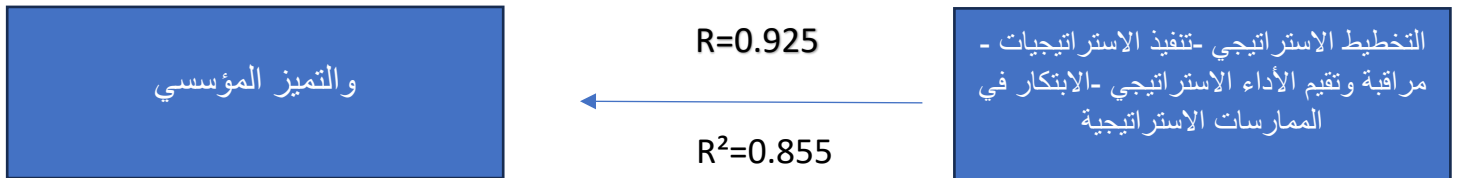
b. Predictors: (Constant), الابتكار في الممارسات الاستراتيجية, التخطيط الاستراتيجي, تنفيذ الاستراتيجيات, مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.183	.135		1.351	.184	-.090	.456
	التخطيط الاستراتيجي	.126	.086	.107	1.463	.151	-.048	.300
	تنفيذ الاستراتيجيات	-.155	.113	-.152	-1.373	.177	-.383	.073
	مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي	.621	.100	.726	6.209	<.001	.420	.823
	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية	.262	.072	.324	3.635	<.001	.117	.408

a. Dependent Variable: المتغير_التميز_المؤسسي

شكل 13- نتائج الفرضية الفرعية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F Sig) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.925$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية مع التميز المؤسسي (أجمالي).
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (85%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي (أجمالي) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد الممارسات الاستراتيجية.

- تشير قيمة (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار (β)، حيث أن مستوى الدالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي (اجمالاً) كمتغير تابع.

4.7 الخاتمة:

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS & SEM-PLS 28V. فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والاستنتاجات

حدود البحث:

■ حدود البحث الزمنية:

يركز هذا البحث على الفترة الزمنية من بدارسة 2023 حتى نهاية 2024، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

■ حدود البحث المكانية:

تتمحور الدراسة حول شركة فيرمونت الكندية، وهي شركة عالمية تعمل في مجالات الضيافة والفنادق والمنتجات الفاخرة، يقع مقر الشركة الام (أكور-Accor) في تورونتو-كندا، وتعمل على نطاق عالمي.

■ حدود البحث البشرية:

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي شركة فيرمونت مكة. تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل الشركة لضمان تنوع البيانات وتنوع النتائج.

■ حدود البحث الموضوعية:

يركز البحث على تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي، يتناول البحث العوامل الرئيسية التي تؤثر على التميز المؤسسي، وكيف يمكن للإدارة الممارسات الاستراتيجية تحسينه، بالإضافة الى التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الممارسات الاستراتيجية.

البحوث المستقبلية:

1. دراسة تأثير الممارسات الاستراتيجية على قطاعات أخرى:

يمكن اجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى مثل التعلم والصحة والخدمات العامة لمعرفة تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في تلك القطاعات.

2. تحليل تأثير التكنولوجيا المتقدمة:

يمكن توسيع البحث ليشمل تأثير تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين على الممارسات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الفنادق والمؤسسات التابعة لها.

3. التطبيقات العملية:

يمكن دراسة التطبيقات العملية لأنظمة الممارسات الاستراتيجية في تحسين التميز المؤسسي وتقديم استراتيجيات وتوصيات عملية لتطبيقها في المؤسسات المختلفة.

4. التحليل المقارن بين الفنادق:

يمكن إجراء تحليل مقارن بين تأثير الممارسات الاستراتيجية في فنادق متعددة لمعرفة الاختلافات والتشابهات وكيفية تحسين التميز المؤسسي بشكل فعال.

5. التدريب والتعليم المستمر:

يمكن إجراء دراسات حول تأثير برنامج التدريب والتعليم المستمر في تعزيز فعالية أنظمة الممارسات الإستراتيجية وتحسين التميز المؤسسي.

التوصيات:

1. تعزيز برنامج التدريب والتطوير:

ينبغي على الفنادق تعزيز برنامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من الممارسات الاستراتيجية.

2. تحسين سياسات التحفيز:

يجب تحسين وتوضيح سياسات التحفيز المادي والمعنوي للموظفين المتميزين في مجال الممارسات الاستراتيجية لضمان زيادة التحفيز والأداء.

3. الاستثمار في البحث والتطوير:

ينبغي على المؤسسات زيادة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات الممارسات الإستراتيجية وتحسين الكفاءة والأداء.

4. تطوير البنية التحتية التكنولوجية:

يجب توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة لدعم أنظمة الممارسات الإستراتيجية لضمان تحقيق أفضل النتائج.

5. تعزيز التقييم المستمر:

ينبغي على الشركات تبني نظام تقييم مستمر وشفاف لأداء الموظفين لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

الختامة:

تظهر هذه الدراسة ان تطبيق الممارسات الاستراتيجية يمكن ان يكون له تأثير كبير على تحسين التميز المؤسسي للموظفين في الفنادق الكبيرة مثل فنادق فيرمونت مكة. توفر الممارسات الاستراتيجية اقسام متخصصة وخطط استراتيجية وسياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية، مما يعزز كفاءة الموارد البشرية ويسهم في تنظيم العمل وزيادة الكفاءة.

وبالرغم من الفوائد الواضحة للممارسات الاستراتيجية، هناك بعض التحديات والعقبات التي يجب التعامل معها، مثل عدم وضوح السياسات التحفيزية والتفاوت في التقييم المستمر والاستثمار في البحث والتطوير. توصي الدراسة بتعزيز برنامج التدريب والتطوير، تحسين سياسات التحفيز، زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز التقييم المستمر لأداء الموظفين.

بالتبني الفعال للتوصيات المقدمة، يمكن للمؤسسات المختصة في قطاع الضيافة تحسين التميز المؤسسي وتحقيق مستويات اعلى من الكفاءة والإنتاجية، مما يسهم في تحقيق أهدافها ورفع مستوى رضا الموظفين.

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 الإدرسي (، 1426هـ، 2009، JERRY، OSBORN، SYLVIE، 2006،
- مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها
- (HINTERHUBER, FRIEDRICH، 2002، ماهر، 1999، أوبكر، 2000)
- ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر (SCHULTZ، BOAL، 2009، AHoy، 2009، MULLRE THEHOREL، 2009)
- 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.

جاد 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 بمحافظة 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.

Kaiser (1974) .Internal **consistency validity: It means the extent to which each statement of the questionnaire is consistent with the variable to which it**

belongs. Therefore, the researcher measured the internal consistency of the questionnaires by calculating the correlation coefficients between the score of each statement and the total score of the variable to which it belongs. According to Kaiser (1974) study, a correlation coefficient of less than 0.5 is removed from the questionnaire.

Hair et al (2006).**Convergent Validity: The average variance between statements that measure the same scale is measured by calculating the average variance extracted (AVE),** whose value must be greater than 0.5 according to Hair et al (2006).

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

الملاحق

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.

جدول رقم 18- أدوات البحث

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	3	الباحث هدى (2024)
	تنفيذ الاستراتيجيات	3	
	مراقبة الأداء الاستراتيجي	3	
	الابتكار في الممارسات الاستراتيجية	3	
مجموع الفقرات		12	
التميز المؤسسي	القيادة المؤسسية	3	الباحث هدى (2024)
	جودة الخدمة	3	
	رضا العملاء	3	
	التنافسية والتميز	3	
مجموع الفقرات		12	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. ما هو جنسك؟

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

2. ما هو عمرك؟

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25 - 35 سنة
- ☐ 36 - 45 سنة
- ☐ أكثر من 45 سنة

3. كم عدد سنوات عملك في قطاع الفنادق؟

- ☐ أقل من سنة
- ☐ 1-3 سنوات
- ☐ 4-6 سنوات
- ☐ أكثر من 6 سنوات

4. ما هو منصبك الوظيفي الحالي؟

- ☐ موظف
- ☐ مشرف
- ☐ مدير
- ☐ مدير تنفيذي

الجزء الثاني: الممارسات الاستراتيجية:

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي						
1	هل تعتبر أن التخطيط الاستراتيجي في فنادق فيرمونت مكة واضح ومحدد؟					
2	هل يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية؟					
3	هل تساهم الخطط الاستراتيجية في تحسين أداء الفندق؟					
البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجيات						
1	هل يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال في فنادق فيرمونت مكة؟					
2	هل توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات؟					
3	هل يواجه الفندق تحديات كبيرة في تنفيذ استراتيجياته؟					
البعد الثالث: مراقبة الأداء الاستراتيجي						
1	هل يتم تقييم الأداء الاستراتيجي بشكل دوري؟					
2	هل تعتبر أن معايير التقييم فعالة؟					

3	هل يتخذ الفندق إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج التقييمات؟				
البعد الرابع: الابتكار في الممارسات الاستراتيجية					
1	هل يشجع الفندق على الابتكار في تنفيذ استراتيجياته؟				
2	هل ترى أن الابتكار يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للفندق؟				
3	هل يتم تحفيز الموظفين لتقديم أفكار جديدة تتعلق بالممارسات الاستراتيجية؟				

جدول رقم 19-استبيان الجزء الثاني (الممارسات الاستراتيجية)

المصدر-الباحثة 2024

الجزء الثالث: التميز المؤسسي:

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول: القيادة المؤسسية						
1	هل تعتبر أن القيادة في فنادق فيرمونت مكة داعمة ومحفزة للتميز؟					
2	هل يتم تدريب القيادات على مهارات التميز المؤسسي؟					
3	هل تعتبر أن القادة يلهمون الموظفين للعمل بتميز؟					
البعد الثاني: جودة الخدمة						
1	هل تعتقد أن فنادق فيرمونت مكة تقدم خدمات بجودة استثنائية؟					

					هل يتم تلبية توقعات العملاء بشكل عام؟	2
					هل تعتبر أن تحسين جودة الخدمة جزء من الاستراتيجية المؤسسية للفندق؟	3
البعد الثالث: رضا العملاء						
					هل يتم تقييم رضا العملاء بشكل دوري؟	1
					هل ترى أن استراتيجيات الفندق تؤثر إيجاباً على رضا العملاء؟	2
					هل يساهم رضا العملاء في تحسين سمعة الفندق؟	3
البعد الرابع: التنافسية والتميز						
					هل تعتقد أن فنادق فيرمونت مكة تتفوق على منافسيها في مجال التميز المؤسسي؟	1
					هل ترى أن الفندق يمتلك ميزة تنافسية واضحة؟	2
					هل ترى أن الاستراتيجيات المؤسسية تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذا التميز؟	3

جدول رقم 20-استبيان الجزء الثالث (التميز المؤسسي)

المصدر-الباحثة 2024

هذا الاستبيان يهدف إلى قياس تأثير الممارسات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة من خلال الأسئلة التي تغطي المتغيرات ذات الصلة.

[استبيان لقياس "اثر الممارسات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق فيرمونت مكة \(google.com\)](https://www.google.com)

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

Abstract

This research aims to: Study the impact of strategic practices on institutional excellence in Fairmont Makkah Hotels. This study comes in light of the increasing competition in the hospitality sector, which makes it necessary for hotels to adopt effective strategies to achieve excellence and maintain competitiveness.

Institutional excellence is one of the most important factors that ensure the success and sustainability of institutions, as it is linked to providing high-quality services and increasing customer satisfaction, which is what global hotels constantly seek to achieve.

The research problem revolves around how the strategic practices followed by Fairmont Makkah Hotels affect achieving this institutional excellence. Although there are strategies in place to achieve the organization's goals, the challenge lies in how to effectively implement these strategies and the extent to which they reflect on institutional performance and the ability to outperform competitors in the market.

In order to reach a deeper understanding of this relationship, a quantitative methodology was followed in collecting and analyzing data. A questionnaire was designed containing a set of questions related to strategic practices and institutional excellence, and was distributed to employees of Fairmont Makkah Hotels. After collecting the data, the results were analyzed using statistical methods to determine the relationship between the variables and study the mutual effects.

The results showed that there is a positive relationship between the strategic practices followed and achieving institutional excellence. The study also showed that strategic planning, good implementation of plans, and periodic performance monitoring are all essential factors that contribute to enhancing excellence. The results also showed that innovation, quality of service, and customer satisfaction are critical factors in achieving a sustainable competitive advantage. In conclusion, the research recommends adopting innovative strategic practices and promoting a data-driven performance culture to improve organizational excellence. It also recommends developing employees' capabilities through continuous training and motivating them to present new ideas. This will help improve the hotel's overall performance and increase its competitiveness in the market.



Midocean University
college of Management
Bachelor of Project Management

**The impact of strategic practices on achieving institutional
excellence in Fairmont hotels in Makkah**

Huda Ali Hassan 2021205986

Graduation project
College of management-midocean university

Under the supervision of the professor
Dr. mona Mustafa al-ashry
faculty member- college of management -midocean university

First semester-2024



HUDA AL HASANI