

## Smart human resource management and its impact on employee performance. A survey study of a sample of travel and tourism companies in Baghdad, Al-Saadoun Street

1-Yaqoob Safar Ali

AI Esraa University of, Department of Administration and Economics , Baghdad, Iraq.

[Yaqoob@esraa.edu.iq](mailto:Yaqoob@esraa.edu.iq)

2- Ahmed Rahman Fattah

Al Mustansiriyah University, College of Tourism Sciences, Baghdad, Iraq.

[ahmed.rahman@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:ahmed.rahman@uomustansiriyah.edu.iq)

### Abstract

This research aims to know the size of the relationship between research variables and are Smart Human Resources Management and Distinguished Performance in Travel and Tourism companies on the Sadoun Street in Baghdad. The study was conducted (50) sample for travel and tourism companies in order to discover the range of smart Human Resources Management, advanced analysis, and smart systems to support the level of strategic decisions, which are in different ways To raise the quality of services provided to tourists and to improve them, to raise the level of the Organization's tourism on creativity to achieve its long-term goals and adopted this study on the analytical descriptive approach, where all Selected data and sample information on travel and tourism companies on Al Saadoun Street in Baghdad, and analyzes it relying on a set of appropriate statistical methods to measure the effect of the removal of intelligent human resources management on distinguished performance, and the study reached A set of results of the most important and simple effect of smart human resources management in promoting outstanding performance, and smart technology used to develop human resources planning, raising the level of skills of the tourism organization, creating an appropriate ambience to participate in The process of making strategic decisions is faster and more accurate and the study also reached a set of recommendations that travel and tourism companies must adopt intelligent human resources systems, focusing on increasing attention to the purpose of raising the efficiency and development of their skills through Continuing training and upgrading smart digital infrastructure readiness in tourism companies to ensure their outstanding performance and achievement of sustainable competitiveness for these tourism companies.

**Keywords:** Smart Human Resources, Outstanding Performance, Travel and Tourism Companies in Baghdad City Saadoun

مستخلص

يهدف هذه البحث إلى معرفة حجم قوة العلاقة بين متغيرات البحث و هما إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المتميز في شركات السفر والسياحة في شارع السعدون في مدينة بغداد. أجريت الدراسة (50) عينة لعاملين في شركات السفر والسياحة وذلك من أجل اكتشاف المدى الذي تستخدم إدارة الموارد البشرية الذكية التقنيات الرقمية، التحليلات المتقدمة، والأنظمة الذكية لدعم مستوى القرارات الاستراتيجية فيها

والتي تكون على المديات المختلفة القريب منها والبعيد و ذلك لأجل رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدم الى السائحين و العمل على تحسينها ، ذلك لرفع مستوى قدرات المنظمة السياحية على الابداع من اجل تحقيق اهدافها ذات المدى الطويل ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم حصر جميع بيانات ومعلومات العينة المختارة من العاملين في شركات السفر والسياحة في شارع السعدون في مدينة بغداد ، وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس حجم تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الذكية على ابعاد الأداء المتميز ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج اهمها وجود تأثير جيد و بسيط لإدارة الموارد البشرية الذكية في تعزيز الأداء المتميز، اذ عملت التقنيات الذكية المستخدمة في العمل على تطوير التخطيط للموارد البشرية ، مما يرفع من مستوى مهارات العاملين في المنظمة السياحية ، بما يخلق اجواء ملائمة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أسرع وأكثر دقة و كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تؤكد فيها يجب على شركات السفر والسياحة بالاعتماد على نظم الموارد البشرية الذكية بشكل متكامل، مع التركيز على زيادة الاهتمام لغرض رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر و رفع مستوى جاهزية البنى التحتية الرقمية الذكية في الشركات السياحية لضمان استمرار الأداء المتميز فيها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات السياحية.

**الكلمات المفتاحية :** ادارة الموارد البشرية الذكية ، الاداء المتميز ، شركات السفر والسياحة شارع السعدون في مدينة بغداد

### المقدمة

عادة ما تواجه المنظمات العامة والسياحية منها خطر الازمات الامر الذي يستدعي منها ان تكون متوافقة مع الظروف المحيطة بها وقد تكون هذه الازمات بسبب تغير السياسات والقوانين والتشريعات الحكومية وقد تكون تقنية او فنية او ادارية وقد تكون سبب النقص الحاد في متطلبات المنظمة السياحية من التقنيات الحديثة المواكبة للتطور الحاصل في مجال سوق العمل وهنا يظهر ذكاء ادارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية من خلال توفير تقنيات الحديثة و رفد المنظمة السياحية بالكوادر البشرية المختصة وادخالها في دورات تدريبه لتطوير المهارات والقدرات من اجل استخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة من اجل صقل مواهب العاملين لديها مما ينعكس على تحقيق الاداء المتميز و تحسين نوعية جودة الخدمة المقدمة الى الضيوف وغالبا ما يرجع الامر برمته الى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحويلها معلومات مفيدة تستخدم في دعم القرار الاداري من خلال معرفه قدرات وامكانات المنظمة الحالية والمتطلبات المستقبلية التي من شأنها ان تسهم في لحفاظ المنظمة السياحية على مكانتها الحالية في سوق المنافسة وتوسع في السوق من خلال تنويع الخدمات المقدمة والحصول على حصة سوقية اكبر مستقبلا ومن منظور اخر فان لإدارة الذكية تعطي لنفسها وقتا اكثر وتستخدم طرق تفكير مختلفة من اجل اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية لتعزيز قدرات المنظمة السياحية الاعتماد الكلي على عملية نشر المعرفة بين افرادها من خلال اقامة ندوات حوارية للاستماع الى آراء العاملين لديها والاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم واشراكهم في صنع القرار من اجل تطوير اعمال المنظمة السياحية هذا من جانب ومن جانب اخر من اجل تفادي الاخطاء والارتباكات في العمل ومواجهات الازمات بدقة وسرعه عالية الامر الذي به ستعكس هذه الاجراءات ايجابا على الادارة الذكية للمنظمة تحقيق الاداء المتميز من قبل العاملين لوجود تقدير تام من الادارة الذكية اتجاه العاملين لديها كما تستخدم الادارة الذكية عنصر المكافآت والحوافز المالية ازاء اي مقترح او مهارة يقدمها العاملين للمنظمة السياحية كما تعمل الادارة الذكية للمنظمة على توفير كل سبل انجاح العمل في المنظمة من خلال توفير احتياجات العمل الفنية والتقنية والمعلوماتية التي من شأنها تسهم ان في تقليل وانعدام الاخطاء في العمل وهذا الامر يساعد المنظمة السياحية على تطوير الخدمات بأسرع وقت ممكن وقل جهد يرجع الامر هنا الى الاعتماد الكلي على العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية واستخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة

قسم الباحثان البحث الى اربعة مباحث يشمل المبحث الاول منهجية البحث بينما يشمل المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث اما المبحث الثالث يشمل الجانب العملي التطبيقي لمتغيرات البحث اما المبحث الرابع يشمل الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول

#### منهجية البحث

اولا :مشكلة البحث : تلخصت مشكلة البحث بالنقاط التالية

1. ضعف توجه المنظمة السياحية نحو الاهتمام با جوانب التقنية التي يستفاد منها العاملين في العمل؟
2. استخدام ادارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية الاساليب التقليدية في طريقة التعامل مع العاملين ؟
3. ضرورة التعرف عن مستوى و قوه العلاقة بين الجانب المادي و الاداء المتميز مدى فاعليته في المنظمات السياحية ؟
4. التعرف على المستوى الفكري لإدارة الموارد البشرية الذكية طرق تعاملها مع الازمات التي تواجهها في المنظمة السياحية

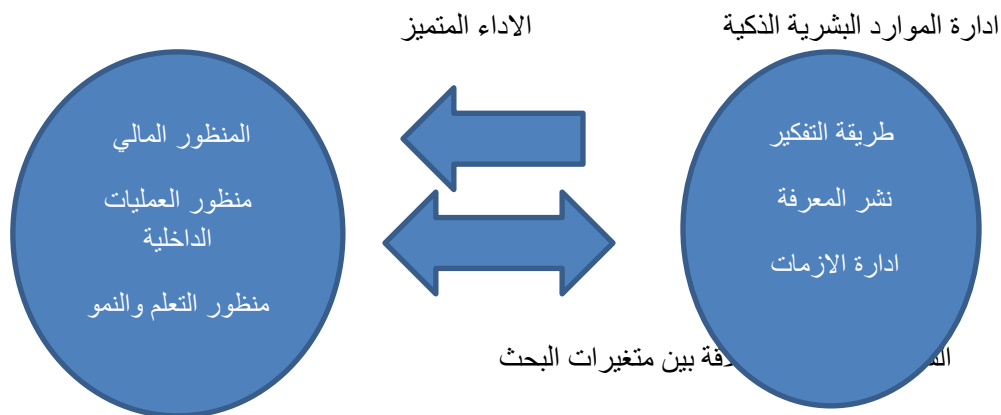
ثانيا : اهمية البحث : تشمل اهمية البحث في النقاط التالية

- 1- يعزز هذا البحث حالة التعرف على مستوى تقديم الخدمة في المنظمة السياحية من خلال تطبيق الاساليب الحديثة التي نستخدمها لإدارة الموارد البشرية الذكية
- 2- يبرز اهمية البحث في بيان الدور الذي تلعبه الادارة الذكية في عملية نشر المعرفة من خلال دورات التدريب وتطوير وصقل المهارات العاملين في المنظمة السياحية
- 3- يسلط هذا البحث الضوء على مستوى التفكير والاستراتيجيات التي تضعها القيادات العليا المنظمة السياحية لمواجهة أي حالات طارئة

ثالثا : اهداف البحث : تتجلى اهداف البحث بعدة نقاط وهي

- 1- وضع اطار نظري يشمل متغيرات البحث لكونه من الموضوعات الحديثة في مجال الادارة
- 2- التعرف على نوع علاقة التأثير او الارتباط بين متغيرات البحث
- 3- التعرف على مدى توفير الاحتياجات للعاملين من قبل الادارة العليا لتحقيق الاداء المتميز في المنظمة السياحية

رابعا : المخطط الفرضي للبحث : يبين المخطط حجم العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية



اعداد الباحثان

خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الذكية الاداء المتميز) وتنبثق في الفرضية الرئيسية الاولى ثلاث فرضيات فرعية على النحو الاتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين طريقة التفكير و الاداء المتميز .
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة و الاداء المتميز .
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الازمات و الاداء المتميز .

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ادارة الموارد البشرية الذكية في الاداء المتميز) وتنبثق في الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية على النحو الاتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة بين طريقة التفكير و الاداء المتميز.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين نشر المعرفة و الاداء المتميز .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ادارة الازمات و الاداء المتميز .

## سادسا: وصف مجتمع البحث وعينتها:

يعتبر مجتمع وعينة البحث أحد أبرز العناصر في منهجية البحث العلمي لأنها تساعد الباحثين على التعرف عن قرب لمكان عينة البحث لكون الجانب العملي يمثل أساس نجاح ومصادقية متغيرات وادوات البحث قام الباحثان بعمل زيارات ميدانية لعينة البحث المتمثلة بمجموعة من شركات السفر والسياحة في محافظه بغداد شارع السعدون لأجل معرفة واقع سير العمل داخل هذه الشركات و معرفة السياسات و الاستراتيجيات المتبعة في العمل ومعرفة الحلول التي تستخدمها لمواجهة الازمات التي قد تعصف بها وطرق التعامل مع العاملين والاجراءات المتبعة لتحقيق الاداء المتميز اذ تمت مجموعة من لقاءات بصناع القرار والقيادات والعاملين داخل المنظمات ومتمثلين ب (العاملين في الاستقبال , العاملين في قسم الحجوزات , العاملين في قسم البرمجيات ) وهم العينة المختارة لمجال الدراسة ميدانيا ، اظهرت المعلومات أن عددهم (50) فردا رغبة الباحثان في تحري الدقة جدا وأن يكون العمل ميداني واقعي مبني على شواهد حقيقة تم توزيع (50) استمارة استبانة وتم استرجاع (45) استمارة استبانة تم استبعاد (5) استبانات لأنها غير صالحة لتحليل الاحصائي بمعدل (90%) من خلال تفرغ البيانات الاستبانة

## سابعا: ادوات البحث:

اعتمدت الدراسة على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الادوات كما موضح ما في ادناه

1. الجوانب النظرية: اعتمد الباحثان على مجموعة من الباحثين والكتاب في في كتابة الجانب النظري اذ تمت الاستفادة من مجموعة من الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث والمجلات والدوريات والمواقع الالكترونية (الانترنت)، الاجنبية والعربية والمحلية ذات العلاقة بموضوع البحث .
2. الجوانب العملية(التطبيقية): اشتمل الجانب العملي التطبيقي على استخدام مجموعه من الادوات الاتية :  
الاستبانة : تعد الاستبانة العنصر الرئيسي في جمع المعلومات الخاصة بمجال الدراسة حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها عن طريق عدد الفقرات وأرقامها وقد قسمت الاستبانة الى قسمين ، تضمن القسم الاول المتغير المستقل ( ادارة الموارد البشرية الذكية ) اما القسم الثاني تتضمن المتغير التابع (الاداء المتميز ) وكان مجموع الفقرات ثمانية عشر فقره وقد تم استخدام مقياس ( ليكرت ) الخماسي التي تتراوح درجات الاستجابة ما بين (5) اتفق بشدة و (1) لا اتفق بشدة كما موضح في الجدول (1) ادناه

1	2	3	4	5
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان

## ثامنا: مقاييس البحث:

اعتمد الباحثان على مجموعة من مقاييس جاهزة التي شملت متغيرات الدراسة الحالية كما يلي :

- 1- ادارة الموارد البشرية الذكية : اعتمد الباحثان على مقياس ( الطراونة ، 2024 ) لتعرف على ابعاد المتغير المستقل ( طريقة التفكير ، نشر المعرفة ، ادارة الازمات )
- 2- تمكين العاملين: استخدم الباحثان مقياس ( السيلوي واخرون ، 2024 ) للاطلاع ومعرفة المتغير التابع وابعاده ( المنظور المالي ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو )

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري للبحث

**اولا: مفهوم ادارة الموارد البشرية الذكية :** يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية الذكية من المصطلحات الحديثة الظهور و كانت اول بذرة لتوهج هذا المفهوم في مطلع القرن الحالي به يعبر عن مجموعة من الروى المقدرات الشخصية التي تمكن صاحبها من تحقيق التفوق على مستوى العمل الخاص او العام والوصول الى تحقيق الاهداف بأسرع فترة ممكنة (ماركم، 2002: 3) يرى مجموعه من الكتاب والباحثين ان ادارة الموارد البشرية الذكية هي معرفة الفرص وترتيب الاجراءات الوقائية لمعرفة المشكلات والازمات التي قد تمر بالمنظمات السياحية وتجنب حدوث المخاطر التي قد تواجهها عن طريق المعاملة الجيدة للعاملين محاولة معرفة المعوقات التي قد تواجههم اثناء العمل (menkes,2010;80 ) وكذلك يرى اخرون ان ادارة الموارد البشرية الذكية هي سلسلة من الخطوات الادارية الناجحة التي تعمل على مبدأ الاتصال ومبدأ التحفيز وذلك من اجل زيادة القدرات التنظيمية للمنظمات السياحية كما يمثل طريق لنجاحها من خلال مبدأ الاصغاء والفهم لمتطلبات العمل بصورة واضحة وشاملة (المطيري، 2021: 34)

اشارة آخرين الى قدرة ادارة الموارد البشرية الذكية على رفع مستوى النشاط لدى الافراد العاملين من خلال التحفيز المباشر مثل المكافآت ورفع مستوى الاجور او عن طريق الضمان الصحي وبها تحقق هذه الادارة الذكية الاهداف وفي الوقت المحدد من خلال هذه الاجراءات (downy,2013;23) ويرى اخرون الى ادارة الموارد البشرية الذكية هي مدى فهم الادارة لمتطلبات العمل وضع الامكانات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة صنع اسم لها بضاهي كبار المنظمات السياحية في سوق المنافسة ( المولة ، 2024: 456) كما تعرف ايضا على انها مجموعه من الامكانيات العقلية التي يمتلكها مدير المنظمة السياحية التي تساعد في اكتشاف المشكلات وايجاد حلول مناسبة لها في وقت وجهد محدد (Aaron,2019;18)

**ثانيا : ابعاد ادارة الموارد البشرية الذكية :** تمثل هذه الابعاد عنصرا مهما في معرفة مدى مستوى الفهم الاداري او طبيعة الادارة الموجودة في المنظمات السياحية و الامكانات المتوفرة لضمان نجاح المنظمة في سوق التنافس وهذه الابعاد كالآتي

- 1- طريقة التفكير : المتطلبات والصفات الاساسية الواجب توافرها في قائد المنظمة و هي القدرات العقلية التي يمتاز بها في لأجل اغتنام الفرص السانحة واكتشاف التهديدات التي قد تواجه المنظمة السياحية كما يجب على قائد المنظمة التحلي بالهدوء التركيز لحل المشكلات التي قد تعصف في المنظمة السياحية داخليا و خارجيا داخليا عن طريق التعامل مع اسلوب العمل المتبع و التقرب الى العاملين وفهم مشكلاتهم وايجاد حلول مناسبة لها اما خارجيا تتمثل في فهم سياسات الدولة و سوق التنافس (kuyper,2020;35)
- 2- نشر المعرفة : تشمل عملية نشر المعرفة توسيع دائرة المعلومات وتبادل الخبرات من خلال رفع مستوى الوعي الثقافي و اعتماد اساليب عمل متطورة و مشاركة الآراء مع الافراد العاملين في المنظمة السياحية وتشجيع الافكار الجديدة وتنمية التطور الوظيفي (السالم ، 2021: 27) وفتح باب الحوارات بين القائد والعاملين في المنظمة السياحية من خلال استخدام اسلوب الدعم الاداري وكذلك استقدام التكنولوجيا المتطورة التي تساعد الادارة على تكوين شبكة اتصال داخلية تسرع من عملية نشر المعرفة بين الوحدات الادارية بصورة مناسبة و متساوية للجميع (الطراونة ، 2024: 145)
- 3- ادارة الازمات : ان حل الازمات تظهر جلية عند توفر القدرات العلمية المتراكمة ومن خلال الرؤية المسبقة والاستقراء والتنبؤ بالمشكلات واعتماد الاسلوب الامثل لاستغلال الامكانات الموجودة و توجيهها بصورة دقيقة لتخفيف اثار الازمات التي قد تواجهها المنظمة ( العامري ، 2022: 74) ولحل الازمات بطريقة فعالة وجذرية يجب على المنظمة السياحية توفير عدة متطلبات منها المتطلبات التكنولوجية وذلك لتسهيل فتح قنوات اتصال بين الادارة و خلية حل الازمة بأسرع وقت اقل جهد وكلفة ومتطلبات ادارية كعملية انشاء نظام اداري متطور يمتاز بنظام انذار مبكر يتسم بالكفاءة والفاعلية وانشاء بنية معلوماتية كبيرة تساعد المنظمة السياحية على اللجوء اليها اوقات الازمات التي قد تعصف بها ( عبد المجيد ، 2016: 18)

ثالثاً: مفهوم الاداء المتميز : ان ابرز العناصر التي يتمحور عليها علماء الادارة هو الاداء المتميز لأنها تعطيهم الفهم الشامل للعمليات الادارية والاعمال التي تقوم بها المنظمة السياحية وقد ذكر مجموعه من الكتاب والباحثين مفاهيم متنوعة للأداء المتميز ( الدعوي ، 2013: 187) حيث عرف الاداء المتميز بأنه سلسلة من الخطوات التي تقوم بها المنظمة لتطوير وتحفيز العاملين لديها ورفع مستوى ادائهم كما عرفه ( الجبوري ، 2013: 179) بأنه حجم المخزون المعرفي التي تمتلكها المنظمة من مواردها البشرية ذات القدرات الفعالة في مجال العمل كما اعطى ( عطوف ، 2017: 67) مفهوم اخر هي القدرات الابداعية التي تمتلكها المنظمة لخلق بيئة عمل امنة بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة و هناك مفهوم اخر ل ( عوض ، 2017: 157) الذي يرى بأنه حجم الدعم الثقافي الذي تقدمه المنظمة لعاملهم من خلال دورات التدريب والتطوير واتساع مستوى الافاق لديهم كما عرفه ( David,2015;308 ) على انه قدرة المنظمة على توفير متطلبات انجاح العمل الاداري من خلال تهيئة مناخ عمل مناسب لخلق التميز في الاداء للعاملين فيها كما عرفه ( zargar,2011;990) بمدى التوافق والوضوح بين الاهداف العامة للمنظمة والاهداف الخاصة بالعاملين من خلال تحفيز العاملين على توحيد تنسيق العمل من أجل تحقيق اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية وفي المقابل حصول العاملين على امتيازات منها مادية ومعنوية في جانب الاجور والمكافآت ترقية وغيرها كما اكد ( Shiner,2015; 54) عملية يتم من خلالها تنفيذ المهام المناطة بالعاملين بأسلوب محترف ودقيق لتحقيق الاهداف المطلوبة بأفضل صورة لضمان انتاجية مميزة يتم ذلك عن طريق استخدام ذكاء وخبرة القائد توجيهه من خلال موارد المنظمة بالطرق الصحيحة .

رابعاً : اهمية الاداء المتميز

- 1- رفع مستوى قدره المنظمة على تحمل حجم التغيرات التي قد تظهر ان كانت داخلية ام خارجية
- 2- العمل على رفع مستوى مهارة العاملين من خلال التدريب والتطوير وتوسيع مدارك المعرفة لديهم ( Mohamed, et al., 2018: 6200 )
- 3- توفير الادوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعناصر البشرية الموجودة في المنظمة لمعرفة من هم اصحاب القدرات المعرفية والتقنية العالية الواجب ترفيتهم
- 4- تنفيذ سلسلة من الاجراءات الخاصة بالمكافآت لأجل تنمية جانب الاداء المتميز للعاملين في المنظمة ( Safari, et al., 2020: 1336 )
- 5- العمل على الالتفات الى عنصر مهم في المنظمة وهو الجودة الشاملة الذي يمكن من خلاله المنظمة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لديها ولدى المنافسين لأجل استغلاله بصورة الامثل ( خضر ، 2021: 95 )

خامساً : ابعاد الاداء المتميز

- 1- المنظور المالي : يعتبر المنظور المالي من العناصر الاساسية التي تساعد على تطور لأي منظمة سواء أكانت اقتصادية او سياحية لان المنظمة تعتمد اعتماد كلياً على حجم المردود والسيولة المالية التي تكون في حوزتها الكفاءات لتساعدها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية واردف المنظمة بالكافآت البشرية و استقدام التكنولوجيا الحديثة في عمل المنظمة ( Gianhopoulos, et al,2013;5) ومن اجل التوسع في سوق التنافس الحصول على حصة سوقية اكبر من السابق ( علي ، 2020: 366 )
- 2- المنظور للعمليات الداخلية : يعتمد هذا المنظور على الجوانب الداخلية للمنظمة التي تلبي طموح الضيف كتطوير السلعة المقدمة له وربط لجوانب المالية بحجم الإيرادات المتحققة للمنظمة التي تنعكس على تطوير الخطط الاستراتيجية ( Zizlavsky,2014;215) ( رفع مستوى اداء العاملين تصحيح الاخطاء في العمل ومعالجة المنظومة التقنية والفنية والبشرية مثال على ذلك دوره حياة المنتج و معدل المصروفات حجم الإيرادات المتحققة من بيع السلع الى الضيوف ( المشهداني ، 2016: 276 )
- 3- منظور التعلم والنمو : ان هذا المنظور هو قريب لحدما الى رؤية واهداف المنظمة اذ يعمل على توسيع افاق الرؤية المستقبلية للمنظمة ( Horngren, et al., 2011: 493) ورفع مستوى ادائها و تحفيز العاملين على التدريب وتطوير وصقل مهارتهم و استخدام احدث تقنيات التعلم من اجل رفع مستوى الانتاج والمحافظة على ديمومة المنظمة في سوق التنافس ( العامري ، 2016: 270 )



## الجانب الميداني التحليل الأولي للبيانات

يركز هذا المبحث على الخطوات التمهيدية للتحليل الإحصائي للبحث الحالي. حيث سيتضمن ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، بالإضافة إلى فحص البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من (50) فردًا للتأكد من مدى توافقها مع التوزيع الطبيعي. كما سيتم إجراء اختبارات لضمان ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في جمع هذه البيانات، وذلك بالاستعانة ببرنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26) وكما يلي:

### أولاً: ترميز فقرات المقياس

يمثل ترميز المتغيرات والأبعاد الفرعية الرئيسية إحدى الركائز الأساسية في التحليل الإحصائي. هذه العملية ضرورية لتسهيل إدخال بيانات الدراسة ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. نستعرض فيما يلي خطوات عملية الترميز:

جدول (2) ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية

الرمز	المتغير – البعد
SHRM	المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الذكية
THM	طريقة التفكير
KND	نشر المعرفة
CRM	إدارة الالتزامات
EPE	المتغير التابع الاداء المتميز
FNP	المنظور المالي
INP	منظور العمليات الداخلية
LGP	منظور التعلم والنمو

المصدر: من اعداد الباحثان

### ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

سيقوم الباحثان بإجراء اختبارات الصدق الظاهري لمقياس البحث بالاعتماد على آراء المحكمين المختصين، كما سيتم التحقق من صدق المحتوى عبر حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات المقياس. وقد أجريت هذه الاختبارات على النحو الآتي:

#### 1. الصدق الظاهري:

لتحقيق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء (المحكمين) بلغ عددهم (6) محكماً، وذلك بهدف التأكد من وضوح فقرات الاستبيان ومدى انتمائها إلى المتغيرات الرئيسية والفرعية. واستناداً إلى الملاحظات والتوصيات المقدمة من السادة المحكمين، أجرى الباحث التعديلات اللازمة، لتأخذ الاستمارة شكلها النهائي، والذي تم توزيعه على عينة الدراسة كما هو موضح في.

#### 2. اختبار ثبات المقياس

بعد أن تحقق الباحثان من الصدق الظاهري وصدق البناء لأداة الدراسة، كان من الضروري اختبار ثبات المقياس للتأكد من مدى ترابط فقراته مع الإجابات التي تم الحصول عليها، أي للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس. وقد تم ذلك من خلال حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (3).

### الجدول (3) معاملات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

المتغير – البعد	الرمز	معامل ألفا كرونباخ
-----------------	-------	--------------------

0886	SHRM	المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الذكية
0751	THM	طريقة التفكير
0765	KND	نشر المعرفة
0740	CRM	إدارة الازمات
0.878	EPE	المتغير التابع الاداء المتميز
0772	ENP	المنظور المالي
0797	INP	منظور العمليات الداخلية
0744	LGP	منظور التعلم والنمو

**المصدر:** من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26 بالاستناد إلى نتائج الجدول (3)، يتبين أن مقياس الدراسة بجميع متغيراته الرئيسية والفرعية قد حقق مستوى مناسباً من الاتساق الداخلي، إذ تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.878) و(0.886)، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)، وذلك وفقاً لما أشار إليه الباحثان (Sekaran & Bougie 2016).

## التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

### توطئة:

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي للمتغيرات قيد الدراسة، والمتمثلة في ادارة الموارد البشرية الذكية والاداء المتميز، وذلك من خلال استخراج عدد من المؤشرات الإحصائية، مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية. وقد استند هذا التحليل إلى البيانات المستخلصة من عينة البحث، التي بلغ عدد أفرادها (50) مشاركاً، وكما هو موضح فيما يأتي:

### أولاً: التحليل الوصفي لمتغير ادارة الموارد البشرية الذكية

تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير ادارة الموارد البشرية الذكية، وكما في الجدول (4) ادناه.

### جدول (4) الوصف الإحصائي لإدارة الموارد البشرية الذكية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
THM1	3.824	0.89	23.27%	76.48
THM2	3.348	0.914	27.30%	66.96
THM3	3.472	0.882	25.40%	69.44
KND1	3.633	0.882	24.28%	72.66
KND2	3.776	0.806	21.35%	75.52
KND3	3.681	0.801	21.76%	73.62
CRM1	3.395	0.866	25.51%	67.9
CRM2	3.61	0.945	26.18%	72.2
CRM3	3.824	0.801	20.95%	76.48
المعدل العام	3.637	0.867	24.00%	72.755

**المصدر:** من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26



يعكس جدول الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الذكية مستوى تقييم إيجابي معتدل من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.53)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي (3)، مما يشير إلى توفر ممارسات مقبولة إلى حد جيد في هذا المتغير داخل المنظمة. كما يظهر معامل الاختلاف العام البالغ (25.56%) درجة تشتت متوسطة، ما يدل على وجود قدر من التقارب بين آراء المبحوثين حول فقرات المتغير. على مستوى الفقرات الفردية، تشير النتائج إلى أن الفقرة LGP1 قد حققت أعلى متوسط حسابي (3.81) وأقل درجة تشتت (21.13%)، بما يعكس إدراكاً عالياً لدى العاملين لأهمية التعلم المدعوم بالتقنيات الذكية في تنمية الكفاءات. كما جاءت فقرتا INP1 و INP2 بمتوسطات مرتفعة (3.762 و 3.667) ومعاملات اختلاف منخفضة نسبياً (21.53% و 21.95%)، بما يدل على اتفاق واضح بين المبحوثين على تبني ممارسات الابتكار الذكي في إدارة الموارد البشرية.

في المقابل، تُعد الفقرة FNP2 الأقل من حيث المتوسط الحسابي (3.143) والأعلى من حيث معامل الاختلاف (35.67%)، ما يشير إلى تذبذب أكبر في آراء المبحوثين حول مدى تفعيل هذه الممارسة داخل المنظمة، وربما يعكس تفاوتاً في التطبيق أو غموضاً في الإجراءات المرتبطة بها.

أما نسبة الأهمية فقد تراوحت بين (62.86%) و (76.2%)، مما يعزز الاستنتاج بأن فقرات المتغير تحظى بمستوى أهمية متوسط إلى مرتفع من وجهة نظر المبحوثين، ولا سيما الفقرات المتعلقة بالتعلم الذكي والابتكار الذكي، والتي سجلت أعلى قيم أهمية. بصورة عامة، تُظهر النتائج أن المنظمة تمتلك مستوى مقبولاً من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية، مع وجود بعض الفجوات التي تتطلب تعزيزاً، خصوصاً في الفقرات ذات التشتت المرتفع والمتوسط الحسابي المنخفض. ويشير ذلك إلى إمكانية تطوير سياسات أو إجراءات أكثر وضوحاً واتساقاً لتحسين تطبيق هذه الممارسات ورفع مستوى الاتفاق بين العاملين بشأنها.

## ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الاداء المتميز

تم احتساب مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الاداء المتميز، وكما في الجدول (5) ادناه.

جدول (5) الوصف الإحصائي لمتغير الاداء المتميز

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الأهمية
FNP1	3.334	0.918	27.53%	66.68
FNP2	3.143	1.121	35.67%	62.86
FNP3	3.619	0.886	24.48%	72.38
INP1	3.762	0.81	21.53%	75.24
INP2	3.667	0.805	21.95%	73.34
INP3	3.381	0.87	25.73%	67.62
LGP1	3.81	0.805	21.13%	76.2
LGP2	3.458	0.886	25.62%	69.16
LGP3	3.596	0.949	26.39%	71.92
المعدل العام	3.53	0.894	25.56%	70.6

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

تعكس بيانات الإحصاء الوصفي لمتغير الاداء المتميز مستوى تقييم إيجابي عام من قبل أفراد العينة، إذ تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.143) و (3.81)، وجميعها أعلى من الوسط النظري (3)، مما يشير إلى أن العاملين يدركون وجود مستوى مقبول إلى جيد من ممارسات الاداء المتميز في المنظمة.

أما معاملات الاختلاف فقد تراوحت بين (21.13%) و (35.67%)، بحيث تشير القيم الأقل إلى درجة اتفاق أعلى بين المبحوثين، بينما تعكس القيم الأكبر وجود تباين ملحوظ في الآراء حول بعض المؤشرات.

على مستوى أهم النتائج، تُظهر الفقرة التي سجلت أعلى متوسط حسابي وهي (3.81) وأقل معامل اختلاف (21.13%) أن هناك إجماعاً واضحاً بين العاملين على قوة هذا الجانب من الأداء، مما يعكس كفاءة واضحة في أحد أبعاد الأداء المتميز داخل المنظمة. كما أن الفقرات التي سجلت متوسطات تتراوح بين (3.6-3.76) ومعاملات اختلاف معتدلة (21-26%) تشير إلى استقرار نسبي وتوافق مقبول في تقييم الأداء. في المقابل، برزت الفقرة ذات المتوسط الحسابي (3.143) ومعامل الاختلاف (35.67%) بوصفها الأضعف أداءً والأكثر تشتتاً في آراء المبحوثين، وهو ما قد يدل على غموض في تطبيق هذا الجانب، أو عدم تجانسه بين الوحدات، أو ضعف التواصل حول معاييرها. أما نسب الأهمية التي تراوحت بين (62.86%) و (76.20%)، فهي تشير إلى أن معظم فقرات الأداء المتميز تُعد ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة من وجهة نظر العاملين، مما يعزز أهمية الاستثمار في تطوير هذا المتغير وتحسين مستوياته. بشكل عام، تعكس النتائج أن الأداء المتميز في المنظمة يقع ضمن مستوى مقبول يميل إلى الجيد، إلا أنه يتطلب معالجة التباين المرتفع في بعض فقراته، وذلك من خلال تعزيز وضوح السياسات، وتوحيد الممارسات، ورفع كفاءة العمليات المرتبطة بالتميز المؤسسي.

### اختبار فرضيات البحث

يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يرتبط متغير إدارة الموارد البشرية الذكية ارتباطاً معنوياً بمتغير الاداء المتميز على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، وتستنتج منها الفرضيات الآتية:

1. يرتبط بُعد طريقة التفكير ارتباطاً معنوياً بمتغير الاداء المتميز.
2. يرتبط بُعد نشر المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاداء المتميز.
3. يرتبط بُعد إدارة الازمات ارتباطاً معنوياً بمتغير الاداء المتميز. وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

الجدول (6) اختبار علاقات الارتباط

مستوى المعنوية	الاداء المتميز	البعد/ المتغير
0.000	.584**	طريقة التفكير
0.000	.530**	نشر المعرفة
0.000	.617**	ادارة الازمات
0.000	.710**	ادارة الموارد البشرية الذكية

اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26

تُظهر نتائج جدول الارتباط وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية ومتغير الأداء المتميز، إذ جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة وذات قوة تتراوح بين المتوسطة والقوية. ويُعد هذا دليلاً واضحاً على أن تبني ممارسات الموارد البشرية الذكية يسهم بشكل فعال في تعزيز مستويات الأداء المتميز داخل المنظمة.

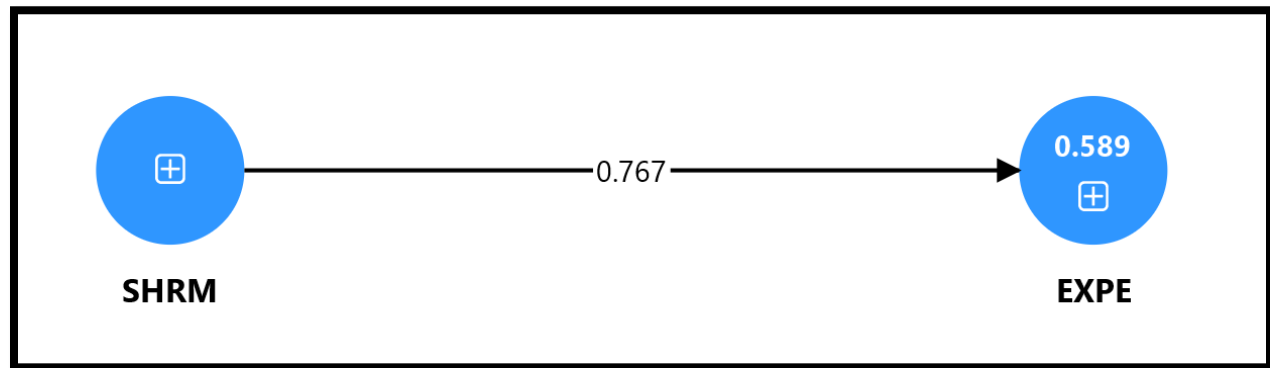
فقد أظهرت نتائج الارتباط أن بعد إدارة الأزمات حقق أعلى قيمة ارتباط مع الأداء المتميز (0.617)، ما يعكس الدور الحيوي لقدرات إدارة الموارد البشرية في التعامل الذكي مع الأزمات، واتخاذ القرارات السريعة المبنية على البيانات، وتأثير ذلك في رفع مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل. وتدل هذه النتيجة على أن المرونة التنظيمية والاستجابة الاستباقية للآزمات تُعد من أهم العناصر الداعمة للتميز المؤسسي.

كما سجل البعد الخاص ب طريقة التفكير الذكية ارتباطاً قوياً بلغ (0.584)، مما يشير إلى أن قدرة العاملين على التفكير المنهجي، والتحليلي، والاعتماد على الأدوات الذكية في اتخاذ القرار تسهم مباشرة في تعزيز جودة الأداء ومستويات الإنجاز. وهذا يعكس دور ثقافة التفكير الذكي كمرتكز أساسي في تحقيق الأداء المتميز.

أما بعد نشر المعرفة فجاء ارتباطه (0.530)، وهو ارتباط دال وقوي نسبياً، مما يؤكد أهمية تبادل المعرفة والممارسات التنظيمية كعامل مساند في تحسين الأداء. ويشير ذلك إلى أن امتلاك المنظمة لنظام فعال لإدارة المعرفة يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمليات.

وعند مستوى المتغير الكلي، حقق إدارة الموارد البشرية الذكية أعلى ارتباط مع الأداء المتميز (0.710)، وهو ارتباط قوي جدًا، بما يعبر عن التكامل الكبير بين أبعاد هذا المتغير وقدرته على التأثير الشامل في الأداء. ويُعد هذا مؤشرًا على أن المنظمة كلما تبنت ممارسات ذكية في اختيار وتطوير وتحفيز وإدارة مواردها البشرية، انعكس ذلك بصورة مباشرة في تحسين مستويات الأداء المتميز. بصورة عامة، تؤكد النتائج أن إدارة الموارد البشرية الذكية تُعد متغيرًا جوهريًا وأساسيًا في تفسير التباين في الأداء المتميز، وأن تطوير آليات التفكير الذكي، ونشر المعرفة، وتعزيز جاهزية إدارة الأزمات—all تشكل ركائز أساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

**ثانيًا: اختبار فرضيات التأثير المباشرة**  
**فرضية التأثير المباشر:** تؤثر إدارة الموارد البشرية الذكية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد الاداء المتميز على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (ادارة الموارد البشرية الذكية والاداء المتميز)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS V.4) وجاءت النتائج كما في الشكل (2)



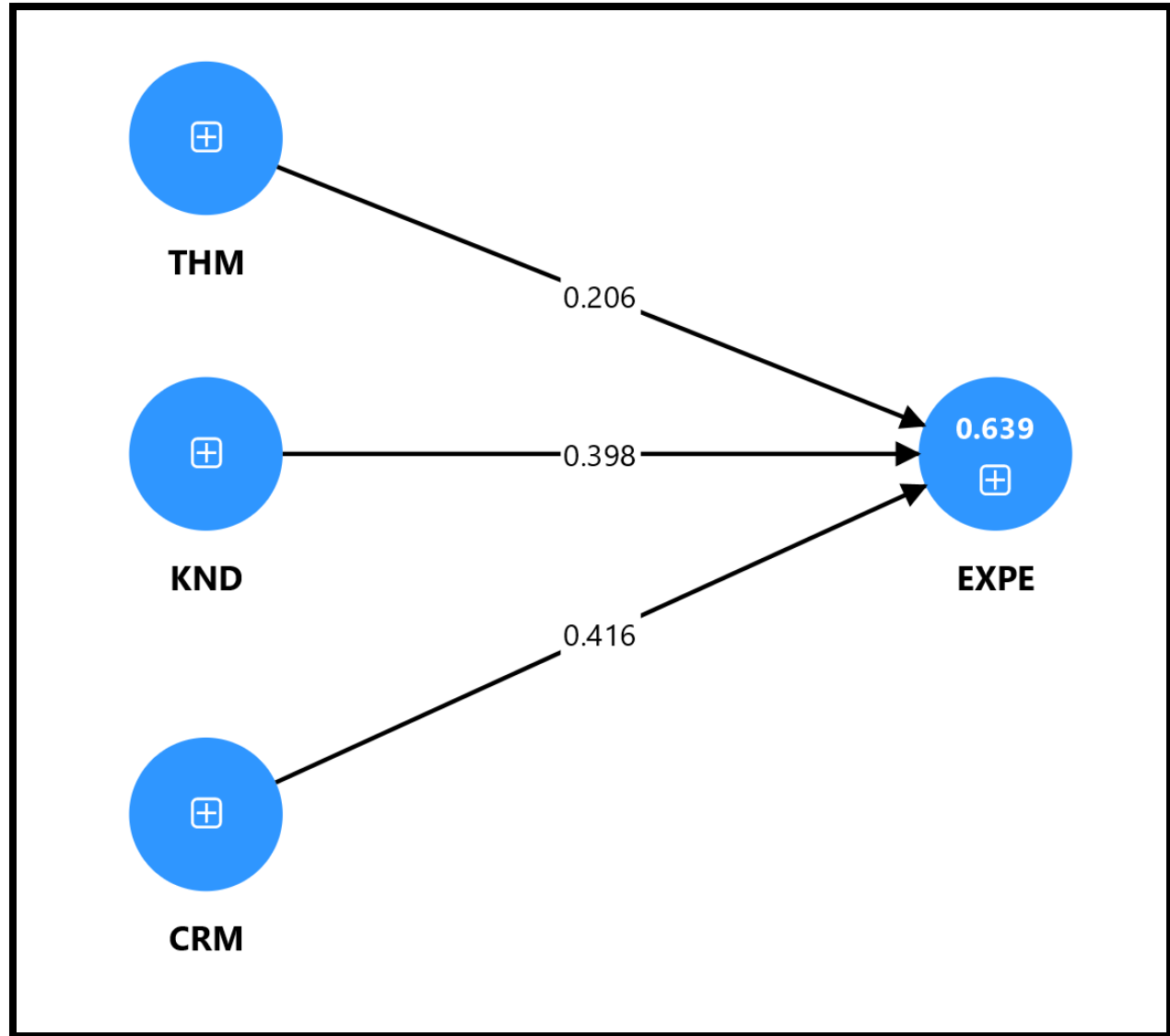
الشكل (2) انموذج اختبار فرضية التأثير

**المصدر:** من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v. 4  
تُظهر النتائج الظاهرة في الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغير المستقل، وهو إدارة الموارد البشرية الذكية، على المتغير المعتمد، الاداء المتميز، حيث بلغ مقدار هذا التأثير (0.758) بقيمة دلالة إحصائية (0.000). وهذا يعني أن متغير الاداء المتميز يرتفع بنسبة (75%) عند زيادة وحدة واحدة في متغير ادارة الموارد البشرية الذكية. كما يفسر متغير ادارة الموارد البشرية الذكية نسبة (57.4%) من التغيرات الحاصلة في متغير الاداء المتميز، وهو ما يتضح من خلال معامل التحديد ( $R^2 = 0.574$ ). بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الذكية في المتغير التابع، الاداء المتميز" على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة.

الجدول (7) نتائج فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة $R^2$	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	8.373	0.098	0.589	0.767	ادارة الموارد البشرية الذكية - الاداء المتميز

**المصدر:** من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v. 4  
اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد ادارة الموارد البشرية الذكية (طريقة التفكير، نشر المعرفة، ادارة الازمات) في المتغير التابع الاداء المتميز وكما في الشكل (3) ادناه:



الشكل (3) اختبار فرضيات التأثير الفرعية

تظهر نتائج الجدول (8) الآتي:

1. تبين أن بُعد طريقة التفكير يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير الاداء المتميز، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0.206)، وبمستوى معنوية (0.007)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، ومعنى ذلك أن الاداء المتميز يزداد في المنظمة قيد البحث بمقدار (20%) عندما يزداد بُعد طريقة التفكير وحدة واحدة، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

2. اتضح ان بُعد نشر المعرفة يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير الاداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.398)، وبمستوى معنوية (0.022)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان الاداء المتميز يزداد في المنظمة قيد البحث بمقدار (39%) عندما يزداد بُعد نشر المعرفة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
3. اتضح ان بُعد ادارة الازمات يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير الاداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.416)، وبمستوى معنوية (0.008)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان الاداء المتميز يزداد في المنظمة قيد البحث بمقدار (41%) عندما يزداد بُعد ادارة الازمات وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
- فضلاً عن ذلك ان أبعاد متغير ادارة الموارد البشرية الذكية مجتمعة تفسر (63%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الاداء المتميز، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير $\beta$	قيمة $R^2$	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
طريقة التفكير -> الاداء المتميز	0.206	0.639	0.073	2.861	0.000	لا ترفض
نشر المعرفة -> الاداء المتميز	0.398		0.092	3.624	0.000	لا ترفض
ادارة الازمات -> الاداء المتميز	0.416		0.064	5.776	0.000	لا ترفض

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v. 4

المصدر

Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولا الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن شركات السفر والسياحة تمتلك مستوى مقبولاً من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية، مع وجود بعض الفجوات التي تتطلب تعزيزاً يعزى ذلك إلى إمكانية تطوير سياسات أو إجراءات أكثر وضوحاً واتساقاً لتحسين تطبيق هذه الممارسات ورفع مستوى الاتفاق بين العاملين بشأنها.
- 2- اظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن الاداء المتميز في شركات السفر والسياحة يصل الى المستوى الجيد ، إلا أنه يتطلب معالجة بعض الاجراءات ، وذلك من خلال تعزيز وضوح السياسات، وتوحيد الممارسات، ورفع كفاءة العمليات المرتبطة بالتميز المؤسسي للشركات السفر والسياحة .
- 3- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط قوية ويُعد هذا دليلاً واضحاً على أن تبني ممارسات الموارد البشرية الذكية يسهم بشكل فعال في تعزيز مستويات الاداء المتميز داخل شركات السفر والسياحة .

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تقدم بعد إدارة الأزمات على باقي الأبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية المتميز ، ما يعكس الدور الحيوي لا إدارة إدارة الموارد البشرية في التعامل الذكي مع الأزمات، واتخاذ القرارات السريعة المبنية على البيانات، وتأثير ذلك في رفع مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل. وتدل هذه النتيجة على أن المرونة التنظيمية والاستجابة الاستباقية للأزمات تُعد من أهم العناصر الداعمة للتميز المؤسسي لشركات السفر والسياحة .

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان شركات السفر والسياحة تمتلك مستوى جيد من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية، إلا أن وجود ضعف في بعض الجوانب الدور الذي يعكس وجود فجوات في التطبيق، ويشير إلى عدم وضوح بعض الإجراءات أو تفاوت مستوى الوعي بها بين العاملين.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الذكية لضمان وضوحها و دقتها ، وتقليل الفجوات في التطبيق، ايصال المعلومات المطلوبة للعاملين لممارستها.
- 2- يجب على شركات السفر والسياحة تعزيز برامج تدريب وعمل وورش تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات المرتبطة بممارسات الموارد البشرية الذكية، بما يضمن رفع مستوى الاتفاق بين العاملين وتحسين الأداء العام.
- 3- تعمل شركات السفر والسياحة على تعزيز آليات العمل المرتبطة بالتميز المؤسسي، من خلال توضيح الإجراءات، وتطبيق أدوات رفع مستوى الجودة، وتبني أساليب إدارة حديثة التي تقلل الانخفاض في مستوى الأداء.
- 4- تعزيز دور بعد إدارة الأزمات في الأداء المتميز، يجب على شركات السفر والسياحة تركيز الجهود على رفع مستوى القدرات والتخطيط للأزمات، وبناء فريق عمل مرن، وتعزيز أنظمة مراقبة.
- 5- يجب على شركات السفر والسياحة تبني برامج مؤسسية لتنمية التفكير الذكي وتوسع في قاعدة المعرفة، من خلال إنشاء مجتمعات تعلم، وتفعيل تبادل الخبرات، وبناء قواعد معرفية تعمل على تحسين اتخاذ القرار ورفع مستوى الاداء والانتاجية وتعزيز التميز المؤسسي لشركات السفر والسياحة
- 6- يجب على شركات السفر والسياحة الاعتماد على نظم الموارد البشرية الذكية بشكل متكامل، مع التركيز على زيادة الاهتمام لغرض رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر و رفع مستوى جاهزية البنى التحتية الرقمية الذكية في الشركات السياحية لضمان استمرار الأداء المتميز فيها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات السياحية.

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

- 1- ماركم ديف ( 2002 ) الذكاء الاداري اعادة النظر في تطبيقات الادارة و نظرياتها ، ط10 ، العدد 15 ، الشركة العربية للأعلام العلمي ، القاهرة ، مصر .
- 2- المطيري ، سعد (2021) الذكاء الاداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في الكويت ، بحث منشور في مجلة كلية التربية ، جامعه الازهر ، المجلد 1 ، العدد 179 ، مصر .
- 3- المولة ، د. مثنى عبد الوهاب جمعة (2024) دور الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في مديرية تربية الانبار ، بحث منشور جامعة بابل ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية ، مجلد 16 ، العدد 3 ، العراق .
- 4- السالم ، الاء ( 2021 ) الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الاداري لدى مديري المدارس الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .
- 5- العامري ، محمد عصام ( 2022 ) انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في ادارة الازمات في شركات التأمين العاملة في عمان رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .
- 6- الطراونة ، علي عوده (2024) تقييم الذكاء الاداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجه نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، بحث منشور في مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مجلد 12 ، العدد 2 ، الاردن .
- 7- عبد المجيد ، عثمان رياض (2016) نظم المناعة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختيار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .



- 8- الدعيمي ، علاء فرحان ( 2013 ) دور الاملموسات في تحقيق الاداء المتميز ، بحث ميداني في كليات جامعه كربلاء المقدسة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد 2 ، العدد 8 العراق .
- 9- عوض ، قسمة صابر (2017) أليات الحوكمة واثرها على الاداء المتميز ، دراسة تحليلية لعينة من المصارف الاهلية العراقية ، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد 6 العدد 23 ، العراق .
- 10-خضر ، مروان صالح (2021) دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الاداء المتميز الدور الوسيط للتراسف الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية لجامعات الاهلية المختارة ، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت ، العراق .
- 11-علي ، محمد طه (2020) دور الادوات التحليلية المحاسبية في تقييم الاداء الاداري للمديريات التابعة لوزارة التربية بالتطبيق على مديرية العامة لتربية نينوى ، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 61 ، العدد 50 ، العراق .
- 12- الجبوري حمزه محمد (2013) جودة الخدمة و دورها في الاداء المتميز ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور ، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، مجلد 5 ، العدد 34 ، بغداد ، العراق .
- 13- المشهداني ، سعد نوري ( 2016 ) الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات ادارة المواهب البشرية لدى الافراد العاملين في جامعة الفلوجة ، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 12 ، العدد 35 ، العراق .
- 14- العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم (2016) اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز ، دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد ، كلية التقنية الادارية بغداد ، بحث منشور في مجلة الدنانير ، مجلد 4 ، العدد 9 ، العراق .
- 15- عطوف ، عبد الرحمن (2017) دور الاداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ ، بحث منشور في مجله علوم الانسان والمجتمع ، المجلد 3 ، العدد 8 ، الاردن .
- 16- السيلوي ، علي فالح ، النفاخ ، علي محسن ، الحسناوي ، جميل شعبة ، الجبوري ، هيثم وادي (2024) سلوك القيادة البارعة واثرها في تعزيز الاداء المتميز ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجف الاشرف ، بحث منشور في مجلة آداب الكوفة ، العدد 61 ، العراق .

#### المصادر الاجنبية

- 1- Menkes, J. (2010). Executive intelligence. Collins
- 2- Downey, Mark, (2013): Relationship between Emotional Intelligence and Leadership, Leadership and organization development Journal, Vol (21), No (1).
- 3- Aaron , Buchko , (2019) pective Managerial Intelligence: A Clinical Cambridge Scholars Publishing , Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK.
- 4- KUYPER, A. (2020 )Common Grace. God's Gift for a Fallen World.3. Abraham Kuyper Collected Works in Public Theology. Translated by Nelson D. Kloosterman and Ed M. van der Maas; edited by Jordan J. Ballor and J. Daryl Charles. Bellingham, WA: Lexham Press.
- 5- David, F. R. (2015), "Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach", Pearson.
- 6- Zargar, S., Faghahi, K., Mahmudi, G., (2011), "Asseng The role of the EFQM, Excellence Model in Organizational", Viability World Applied Sciences Journal, Vol. 14, No. 7,
- 7- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H. & Abu Elhassan, A. E., (2018), " Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE " , Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol 13, No 15.

- 8- Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V. & do Rosário Cabrita, M., (2020), "The effectiveness of quality awards on the company's performance—the case of Iran's national quality awards", Benchmarking: An International Journal.
- 9- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S., (2013), "The use of the balanced scorecard in small companies", International Journal of Business and Management, Vol 8, No 14.
- 10-Zizlavsky, O., (2014), "The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system", Journal of Technology Management & Innovation, Vol 9, No 3.
- 11-Horngren, Charl, Foster, George & Srikant, Dater,( 2011), "Cost Accounting managerial emphasis", 14th edition, prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
- 12- Shiner, M., (2015), "Leadership Blind Spots: Adult Development, Emotional Intelligence, and Leadership Effectiveness Among Biotech R&D Leaders", Doctoral dissertation.
- 13- Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

## استمارة الاستبانة

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5		
	أولاً: إدارة الموارد البشرية الذكية					
أ	طريقة التفكير					
1	تحرص المنظمة السياحية على ضخ افكار جديدة ومتطورة لتوسيع حجم نشاطها داخل السوق السياحية .					
2.	تعمل المنظمة السياحية على استخدام استراتيجيات جديدة لرفع مستوى ادائها و زيادة الخدمات التي تقدمها الى الضيوف كما ونوعا .					
3.	تتبنى المنظمة السياحية اساليب وادوات تعزز من قدراتها على مواجهة الازمات بأسرع وقت ممكن جهد اقل .					
ب	نشر المعرفة					
4	تحرص المنظمة السياحية على استخدام اساليب حديثة في عمليات تدريب وتطوير مهارة العاملين لديها .					
5	تعمل المنظمة السياحية على زيادة مستوى الخبرة والمهارة لدى العاملين فيها لتحقيق الاداء المتميز.					

ت	الفقرات	تتفق بشدة	تتفق	حايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة
1	2	3	4	5		
6	تتبنى المنظمة السياحية عمل ورش وحلقات نقاشية مستمرة لنشر الوعي السياحي و وكذلك الاستماع الى اراء العاملين فيها .					
ج	ادارة الازمات					
7	تضع المنظمة السياحية مؤشرات محدده و اجهزة استشعار لخطر الازمه من اجل وضع الحلول المناسبة لها .					
8	تعتمد المنظمة السياحية على نظام المعلومات الخاص بها لتزويدها بالمعلومات من اجل ادارة الازمة بذكاء و لتفادي حدوث الازمات فيها.					
9	تعمل المنظمة السياحية على مراقبة ضعف اداء العاملين لديها هذا ما يساعدها على وضع حلول جذريه للخل الحاصل والاستعداد لمواجهة المخاطر بصورة مبكرة .					
	ثانيا : الاداء المتميز					
أ	المنظور المالي					
10	تعتمد المنظمة السياحية على تعظيم العائد المالي لها من خلال العمل و زيادة الارباح الامر الذي سينعكس ايجابا على قوة المنظمة السياحية داخل سوق المنافسة .					
11	تقدم المنظمة السياحية مكافآت مالية لتشجيع الافكار المتميزة للعاملين فيها ويتم وضعها حيز التنفيذ بعد مناقشتها وبلورتها لتصبح اكثر نضجا وافضل عملا .					
12	تتبنى المنظمة السياحية اليات توفير كل ما باستطاعتها من متطلبات للعاملين فيها الامر بما يعزز الاداء المتميز لهم.					
ب	منظور العمليات الداخلية					
13	تعمل المنظمة السياحية على التنسيق بين اهدافها الحالية والمستقبلية و تطوير العمليات الادارية .					
14	تحرص المنظمة السياحية على التوجيه العاملين لديها بتنفيذ الاعمال المناطة بهم وفق السياق المحدد دون مناقشة .					
15	تعمل المنظمة السياحية على تحديد نقاط الضعف فيها من خلال دقة المعلومات المقدمة الى للإدارة العليا و الارتقاء بالإجراءات المتبعة لديها .					
ج	منظور التعلم والنمو					
16	تحرص المنظمة السياحية على توفير مناخ عمل ملائم لتحقيق الاداء المتميز للعاملين فيها .					
17	تتبنى المنظمة السياحة استراتيجية جذب واستقطاب دماء جديدة تحقق الاداء المتميز للعاملين فيها .					
18	تعمل المنظمة السياحية على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة التي تساعدها في ضمان البقاء و توسيع النشاط في سوق المنافسة .					