

ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق: دراسة

تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية

Strategic Leadership Practices in hotels, An applied study of Algerian hotels group

جوهرة أقطي

مخبر مالية ، بنوك، إدارة أعمال
جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
Djohara07@yahoo.com

عادل بومجان *

مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
Adel.boumedjane@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020/02/12 تاريخ القبول: 2020/05/03 تاريخ النشر: 2020/06/18

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتقييم ممارسات القيادة الإستراتيجية السائدة في الفنادق الجزائرية حيث تم تبني أربعة ممارسات ل: (Hitt & all, 2001). وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة لموظفي الفنادق الجزائرية بلغ حجمها 343 موظف من 15 فندق في 8 ولايات بكل من شمال، جنوب، شرق، وغرب الجزائر. كما تم إجراء مجموعة مقابلات مع ممثل لمؤسسة التسيير السياحي في ولاية بسكرة من أجل دعم تفسير النتائج. وقد أكدت نتائج الدراسة أن كل من الممارسات القيادية المرتبطة برأس المال البشري، الممارسات القيادية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات القيادية المرتبطة بالرقابة المتوازنة كانت مرتفعة، في حين الممارسات القيادية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي المستقبلي كانت متوسطة. كما وجدت فيه فروق دالة إحصائية حول ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق تعزى لكل من الجنس والعمر. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: قيادة إستراتيجية؛ رأس مال بشري؛ رقابة متوازنة؛ تصور إستراتيجي.

تصنيف JEL: M19، M12

Abstract:

The Current Study aimed to evaluate the Strategic Leadership Practices prevailing in Algerian hotels, where four practices of the researcher Hitt & all, (2001). The questionnaire was used as a tool to gather the primary data from a simple random sample of 343 employees of Algerian hotels from 15 hotels in 8 states in North, South, East and West Algeria, and the interviews were used to explaining the results. The results of the study confirmed that both leadership practices associated with human capital, leadership practices associated with organizational culture, and leadership practices associated with balanced control were high, while leadership practices associated with future strategic intent were medium. Also There

* المؤلف المرسل

were statistically significant differences in strategic leadership practices due to gender and age. The explanations and recommendations were also proposed.

Keywords: strategic leadership; human capital; leadership balanced control; strategic intent,

Jel Classification Codes: M19 ،M12.

مقدمة:

يتميز قطاع الفنادق عن باقي القطاعات أنه يقدم خدمات بالتكامل مع السلع، لذلك فإن أداء الفندق يرتبط من جهة بجودة الخدمة وقدرة الموظفين على فهم حاجات الزبون، ومن جهة أخرى بضمان تصريفهم السلع (الأكل، الغرف... الخ) إما لأنها سريعة التلف أو لأنها غير قابلة للتخزين، وعدم استهلاكها يعني تكلفة بالنسبة للفندق. كما يتميز هذا القطاع أيضا بالعديد من الخصائص المنفردة مقارنة بأنواع أخرى من القطاعات، كعدم استقرار حجم المبيعات نتيجة التذبذبات الموسمية للمبيعات والتذبذبات اليومية والأسبوعية، ارتفاع التكاليف الثابتة (ثلاث أرباع التكاليف الكلية)، طبيعة المنتج حيث لا يمكن تخزين الغرف وتنوع المنتجات وضرورة السرعة في خدمة الزبون وخدمات متنوعة من إقامة ونقل وإطعام، دورة إنتاج قصيرة إذ أن الشراء والاستلام والتخزين والخروج وإعداد الطعام والتقديم... الخ تتم في أوقات متقاربة.

وقد شرعت الجزائر في عملية إحصاء لثرواتها السياحية بغية استغلالها وجعلها تساهم إلى جانب القطاعات الأخرى في عملية التنمية. وكان ذلك مباشرة بعد صدور الميثاق السياحي سنة 1966، الذي بموجبه تم تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لتنمية السياحة، وتزامن ذلك مع التحضير لأول مخطط تنموي الذي شرع في تنفيذه بداية من سنة 1967، حيث ظهرت السياحة ضمن بيانات الاستثمار في إطار مختلف المخططات التي شهدتها عملية التنمية في الجزائر (كواش، 2000، صفحة 214)

وللتغلب على العديد من المشاكل التي تواجه الفنادق، تحاول هذه الدراسة اختبار الممارسات القيادية السائدة في الفنادق الجزائرية، حيث أكدت العديد من الدراسات على الدور الحاسم للقيادة في الفنادق.

1. إشكالية الدراسة:

تؤدي القيادة الإستراتيجية دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد، والتغير باستمرار في ظل زيادة عدم التأكد، ويرى البعض أن القادة الإستراتيجيون يتطلعون لوضع توجهات المؤسسات، وبالأحرى تحديد توجهاتها المستقبلية تبعا لإستراتيجيتها وإستراتيجية التطوير الاجتماعي؛ لذا تسعى المؤسسات إلى تحسين مستويات أدائها بصورة مستمرة، وتحقيق الأداء

التميز، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجهات إستراتيجية ترتبط بقيادتها الإستراتيجية ومختلف ممارساتها، والتي تأخذ بعين الاعتبار أدائها الاستراتيجي.

لقد درس الباحثون ممارسات القيادة الإستراتيجية وقاموا بإثرائها من خلال العديد من النماذج التي تعكس ثقافة، أعمال، ومهام، وأدوار، ومسؤوليات محددة؛ وأشاروا إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية والممثلة في :

تطوير وايصال الرؤية منى خلال تحديد تصور استراتيجي، بناء الكفاءات المحورية الديناميكية والتي تعتبر أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله، الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة والاستفادة من مختلف تطبيقاتها، الاعتماد على استراتيجيات قيمة تزيد في قيمة المؤسسة، بناء ثقافة تنظيمية فاعلة والحفاظ عليها، تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها، الالتزام بالممارسات الأخلاقية.

حسب (Blayney, 2010, p. 54) فإن مستقبل قطاع الفنادق تأثر بعدة عوامل أهمها التجميع (consolidation)، حيث أن هناك عددا قليلا من الفنادق سيستمر بسبب الاندماج، الاستحواذ، وإعادة الهيكلة. والتأثير التكنولوجي، فاستخدام الانترنت سيستمر نتيجة زيادة وقوة تأثيرها على قرار الزبائن في شراء خدمات الفنادق. والعولمة، فالفنادق تستمر في التوسع نحو أسواق جديدة. وتنوع الضيوف (الزبائن) حيث أن عدد النساء اللواتي يسافرن للعمل زاد بنسبة 5% وهن يتطلبن معاملات خاصة ووسائل راحة إضافية. وقوة المنافسة، حيث أنه على الرغم من الأزمات الاقتصادية إلا أن هناك فنادق جديدة تؤسس، ومحتمل أن تدخل الصناعة. وتقلص الفجوة بين الخدمات المحدودة والخدمات المتوسطة. وعدم الاستقرار الاقتصادي.

إن هذه العوامل تؤكد على أن وجود قيادة فعّالة في الفنادق أصبح ميزة تنافسية، وأن القائد الجيد أصبح قيمة لدى الفنادق، كما أن ما سبق يخلق ضرورة لوجود قادة ذوي مهارات أفضل. هذا ما يقودنا لطرح التساؤل الآتي: ما طبيعة الممارسات القيادية السائدة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة؟ وما مستوى ممارساتها من وجهة نظر عينة المبحوثين؟

فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية البحث، جاءت الفرضية الرئيسة كما يلي:

الفرضية الرئيسة: مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة المبحوثين هي بدرجة قبول متوسط وهي تتعلق بممارسات التصور الاستراتيجي.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية السائدة في الفنادق الجزائرية من حيث كل من رأس المال البشري، والثقافة الداعمة، والتصور الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية المتوازنة؛ وذلك لما لهذه الممارسات من أهمية في تحقيق النجاح والتميز للفنادق.

3. الدراسات السابقة حول القيادة في الفنادق:

إن الدراسات حول القيادة طبقت كثيرا في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأمنية، بينما قليلا من الدراسات في موضوع القيادة طبقت في قطاع الفنادق (Pimapunsri P. , 2008, p. 35) كما أكد (Weerakit, 2007, p. 3) أن هناك عددا قليلا من الدراسات التي بحثت في الكفاءات القيادية الضرورية للمدراء في الفنادق. لكن في ظل تقلب أذواق الزبائن، زيادة الطلب، تغيير وتطور الهياكل التنظيمية الذي يعرفه قطاع الفنادق، فقد أصبح من المهم وجود قيادة فعالة (Weerakit, 2007, p. 1) لكن في المقابل على قادة الفنادق أن يتصفوا بالاستقلالية الذاتية إلى حد ما، مستويات منخفضة من القلق، الإصرار وطاقت ذهنية قوية (Minett, 2009, p. 487).

الإطار النظري للدراسة:

أشار (Weerakit, 2007, p. 4) إلى أن ما يواجه الفنادق من حدة التنافسية تضع القادة أمام تحدي عدم القدرة على الحفاظ على الموظفين خاصة بعد تدريبهم، وهذا ما يتطلب وجود كفاءات إضافية لدى القادة في الفنادق تمكنهم من الحفاظ على الوضع التنافسي للفندق؛ إلى جانب العديد من التحديات الكبيرة سواء تعلق منها بالتحديات التكنولوجية والرقمية لتسهيل إدارتها والتفاعل مع طالبي الخدمة، المتطلبات التنظيمية والتسييرية، والمتطلبات البشرية من أجل تحسين قدرة الفنادق على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة.

1. مهارات القادة في الفنادق:

تعود أهمية دراسة القيادة في الفنادق، إلى اعتبار أن التحديات القيادية المتعلقة بها ضرورة لاكتساب مرونة في التعامل مع زيادة التنوع في قوى العمل (Pimapunsri P. , 2008, p. 36) وفي هذا السياق اقترح (Wong, 2010, p. 446) ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير القادة في الفنادق من حيث المهارات المهنية، وإدراك الاختلاف الثقافي للموظفين كما أن ما يميز طبيعة عمل الفنادق من التفاعل المتكرر بين الموظفين والزبائن وضرورة تقديم الخدمة ذات الجودة الأعلى؛ إضافة إلى تميز الفنادق بثقافة تنظيمية من قيم ومبادئ مميزة نتيجة خصائص الصناعة الفندقية.

أشار (Wong, 2010, pp. 445-446) أن أهم جانب في دراسة موضوع القيادة في الفنادق يجب أن تركز عليه البحوث الحالية هو الكفاءات المحورية للقائد في الفندق باعتبار أن هذا القطاع يتميز بديناميكية المحيط والتركيز على المهارات الفاعلية للموظفين. وقد بين (Weerakit, 2007, p. 38) إلى أن نجاح الفنادق في المستقبل يتطلب قيادة تملك مهارات بشرية مثل مهارات الاتصال ومهارات الإقناع، مهارات التوجه نحو الفريق، ومهارات التفاعل والمرونة. كذلك يرى (Blayney, 2010, p. 55) أن أهم ما يفضله موظفي الفنادق أن يتوفر في القائد هو امتلاك رؤية، الاتصال الجيد معهم، والتركيز على التمكين.

أكد (Feng, 1999, p. 309) أن لمعايير الاختيار ومهارات ومعارف المدراء المغتربين في الفنادق أهمية في نجاحهم أو فشلهم، حيث إن قدرة المغترب على التأقلم، الكفاءات التقنية، وفهم ثقافة البلد المضيف، ثقافة الضغط الإداري، واللغة، تعد أهم معايير اختيار المدير المغترب في الفنادق. كما أشار (Blayney, 2010, p. 60) أنه من بين الكفاءات التي يحتاجها مدراء الفنادق، تقنيات التحليل التسويقية، التكيف مع تغيرات المحيط، تطوير الروح الاجتماعية والعلاقات الشخصية مع الموظفين، تحديد وتعريف مشكلات العمل، الحفاظ على جودة الخدمات وتطوير طرق الابتكار في العمل.

2. الأنماط القيادية في الفنادق:

تطرق العديد من الباحثين إلى أهم العوامل التي تحدد النمط القيادي في الفنادق، ومن بينهم (Wong, 2010, p. 438) حيث حددها في مجموعة من العوامل شملت ثقافة البلد، العوائد التنظيمية، خصائص الموظفين، خصائص المهام الفندقية، والمستوى الهرمي للقائد؛ كما بين (Worsfold, 1989, p. 147) إلى أن الدراسات التي أجريت خلال الستينات والسبعينات أكدت أن قادة الفنادق يتبنون النمط القيادي الأوتوقراطي فيما يرون أنه يتم التحول إلى النمط القيادي الاستشاري بشكل تدريجي. كذلك توصل (Wu, 2006, p. 446) إلى أن النمط القيادي الغالب لدى إدارة الفنادق هو القيادة التوجيهية، فيما يقل تبني القيادة التشاركية والقيادة الترويجية.

3. نتائج القيادة الناجحة في الفنادق:

ربطت العديد من الدراسات القيادة في الفنادق ببعض المفاهيم مثل الالتزام التنظيمي والثقة بين الموظفين، والإبداع والأداء، حيث يقترح (Wu, 2006, p. 445) أن تبني مدراء الفنادق لنمط القيادة التشاركية يساهم في جعل الموظفين أكثر التزام في قيمهم، جهودهم ونواياهم. بينما تبني إدارة الفنادق للقيادة الأمرية يؤدي إلى انخفاض مستوى التزام الموظفين. ويرى (Patiar, 2009, p. 255) أن إتباع نمط القيادة الإجرائية في محيط متقلب تتميز به الفنادق يؤدي إلى انخفاض

في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهو ما يسبب في ضعف جودة الخدمات المقدمة للزبائن والأداء العام للفندق. كذلك أشار (BABAITA, 2001, p. 530) إلى أن أهم الجوانب التي يجب أن ينشطها قادة الفنادق هو سمعة الفندق، اكتساب الموظفين لمهارات جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة. كما توصل (Patiar, 2009, p. 258) إلى أن القيادة الفعالة في الفنادق تهتم بجوانب متعددة هي رضا الزبون، معدل شغل الغرف، نسبة تلف المنتجات، والتكاليف في ظل المنافسة، وهو ما يفسر ضرورة توفر مهارات متنوعة للقائد في الفنادق مرتبطة بالأفراد والمهمة.

منهجية الدراسة:

1. تصميم الدراسة:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية، قدمنا شرحا نظريا لمتغيرات الدراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق، كما تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا، ومن ثمة اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي إذ تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمجه لنفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

2. قياس أبعاد الدراسة:

للقيادة الإستراتيجية مجموعة من الممارسات (Hitt, M.A & all) تم تبني أربع منها في هذه الدراسة هي تحديد تصور إستراتيجي للمنظمة، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الداعمة، بناء أسس الرقابة التنظيمية:

- تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور إستراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤيا ويعد هذا أمرا مهما لتوجيه الفندق نحو النمو، تطوير أنواع الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.
- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد به أنه على القائد الإستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق).
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الإستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

- تطوير وتطبيق رقابة متوازنة: وفيها نوعين: رقابة مالية وأخرى إستراتيجية، تركز هذه الدراسة على النوع الثاني، حيث إن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع في هذه الدراسة في موظفي الفنادق الجزائرية بمختلف درجاتها وتصنيفاتها. في الدراسة الحالية تم اختبار العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قام الباحثين بمحاولة تحديد قائمة بأسماء الفنادق الجزائرية وهواتفهم، والاتصال بهذه الفنادق بحيث تم قبول بعض منها وتعذر البعض الآخر، ثم تم التوجه إلى الفنادق والاختيار عشوائيا مجموعة موظفين وتوزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر في بعض الفنادق، كما استعان الباحثين بأطراف متعددة لتوزيع الاستبانات في الفنادق. وقد واجهت هذه العملية العديد من الصعوبات من بينها قبول بعض الفنادق توزيع الاستبيان لكن عند الوصول يشترطون الحصول على عدد معين يوزعونه بنفسهم وعلى من يشاءون وهو ما يخالف شروط العينة العشوائية البسيطة، ففي الوقت الذي أبدت فيه بعض الفنادق تعاوننا كبيرا شكلت فنادق أخرى عائقا لتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع 500 استبيان على موظفي الفنادق الجزائرية استرجعت منها 364 استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 72.8 %، تم حذف منها 21 استبانة بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، وكانت صالحة للتحليل 343 استبانة. والجدول الآتي يوضح توزيع الاستبانات حسب الولاية واسم الفندق:

الجدول (1)

توزيع الاستبيان حسب الولاية واسم الفندق

الولاية	القياس	التكرار	النسبة (%)
الولاية	الجزائر	26	7,58
	بسكرة	48	13,99
	باتنة	44	12,83
	الوادي	62	18,07
	ورقلة	51	14,87
	قسنطينة	57	16,62
	سطيف	29	8,45
	الشلف	26	7,58
المجموع		343	100

اسم الفندق		
فندق المطار	26	7,58
فندق روايال	12	3,5
فندق القدس	12	3,5
فندق الزيبان	24	7
فندق سليم	22	6,7
فندق حازم	22	6,7
فندق ريتنا بالاص	23	6,7
فندق سوف	39	11,37
فندق المهري	23	6,7
فندق الواحات	28	8,16
فندق سيرتا	27	7,87
فندق الباي (مرحبا)	30	8,74
فندق ستيفيس	16	4,66
فندق الهضاب	13	3,8
فندق الونشريس	26	7,58
المجموع	343	100

المصدر: إعداد الباحثين

كما تم إجراء مجموعة مقابلات مع ممثل عن مؤسسة التسيير السياحي لولاية بسكرة استخدمت من أجل دعم تفسير نتائج الدراسة.

عرض نتائج الدراسة:

للقوف على تساؤلات البحث وفرضياته، سيتم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها، وكذا الصدق البنائي لفقرات أبعادها ، ليتم بعدها معرفة مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية من حيث الاهتمام بثقافة تدعم المعرفة، تطوير لرأس المال البشري، بناء تصور استراتيجي دقيق وممارسة رقابة تنظيمية متوازنة.

1. ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم قياس الثبات في هذه الدراسة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا، بالإضافة إلى استخدام تحليل العامل المؤكد (confirmatory factor analysis (CFA)، حيث وكما يوضحه الجدول (3) فاقت قيمة كل من كرومباخ ألفا و (CFA) القيمة 0.7 ما يؤكد ثبات البناء.

باستخدام تحليل المعامل المؤكد تم حساب كل من الثبات المركب $compositere liability$ (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) $average variance extracted$ بالاعتماد على الصياغة المستخرجة من دراسة (Fornell and Larcker (1981).

اقترح (Bagozzi and Yi (1988, p 78) أن قيمة CR يجب أن تساوي أو تفوق 0.60، بينما قيمة AVE يجب أن تساوي أو تفوق 0.50. وبالاعتماد على هذا القياس فإن قيم CR و AVE في المستوى المقبول وهو ما يدعم كذلك ثبات البناء وهو ما تبرزه نتائج الجدول الموالي.

الجدول (2)

نتائج قياس النموذج

البناء	تحميل العامل (Factor Loading)	AVE	CR	كرومباخ ألفا
ممارسات القيادة الإستراتيجية		0.84	0.95	818.
SLP1	,765**			
SLP 2	,743**			
SLP 3	,786**			
SLP 4	,682**			
SLP 5	,721**			
SLP 6	,837**			
SLP 7	,779**			
SLP 8	,736**			
SLP 9	,777**			
SLP 10	,737**			
SLP 11	,749**			
SLP 12	,709**			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS و AMOS. كما تم التأكد من الصدق البنائي من خلال إيجاد أن كل تحميلات العامل (factor loading) لفقرات القياس مقبولة إذ فاقت قيمتها 0.50 عند دلالة إحصائية ($p < 0.001$)، كذلك قيم AVE المقدمة في الجدول (2) تؤكد الصدق البنائي (Holmes-Smith et al., 2006).

2. وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي).

الجدول (3)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيين

النسبة %	التكرار	القياس	الجنس
41,4	142	ذكر	الجنس
58,6	201	أنثى	
25,7	88	من 20 إلى 29 سنة	العمر
44,6	153	من 30 إلى 39 سنة	
22,2	76	من 40 إلى 49 سنة	
7,6	26	50 سنة فأكثر	
14,9	51	مستوى ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
41,4	140	تقني سامي	
25,4	87	الليسانس	
11,7	40	مهندس	
6,7	23	دراسات عليا	
100	343	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ورد في الجدول أعلاه تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الموظفين الإناث 58% بتكرار 199 موظفة في هذه الدراسة، بينما بلغت نسبة الموظفين الذكور أكثر من 41% بتكرار 142 موظف. ورغم تفوق عدد الموظفات إلا أن النسبتين متقاربتان نسبيا حيث تتعدد الخدمات المقدمة في الفنادق وتحتاج للصنفين من الموظفين. كما ورد في الجدول توزيع لموظفي الفنادق الجزائرية المدروسة حسب العمر حيث تشكل الفئتين من 20 إلى 39 سنة 70% أي جلمهم شباب، تليها فئة الموظفين الأقل من 29 سنة حيث بلغت نسبتهم 25.8% ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 22,3%، في حين أن نسبة الموظفين الأكثر من 50 سنة هي الأقل وبلغت 7.6%. كذلك تم عرض المؤهلات التعليمية لموظفي الفنادق الجزائرية في الجدول والتي وردت كما يلي: الحاصلين على شهادة تقني سامي أو دبلوم متخصص كانت النسبة الأعلى وبلغت 41,4% تليها الحاصلين على شهادة الليسانس وبلغت نسبتهم 25.5%، ثم من هم في المستوى الثانوي بحوالي نسبة 15% والذين يشتغلون عادة كعمال في المطبخ أو التنظيف أو النقل، بينما المتحصلين على شهادة هندسة أو دراسات عليا فقد كانت نسبتهم منخفضة وهي على التوالي 11.7% و 6.7% وهو ما يؤكد ضرورة إعادة النظر في التكوين السابق لموظفي الفنادق في حالة اعتبار النسب ممثلة للمجتمع فعليا إذ إن أغلب الموظفين في المستويات العليا والذين قد

يكونون في مستوى تعليمي عالٍ يتعذرون عن المشاركة في الإجابة عن الاستبيان بسبب مسؤولياتهم العديدة وضغط العمل الذي يظهر عليهم.

3. نتائج تشخيص ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق الجزائرية:

- نتائج اختبار مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة:

يعرض الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الإستراتيجية وممارساتها في الفنادق الجزائرية.

الجدول (4)

ترتيب للمتوسطات الحسابية لممارسات القيادة الإستراتيجية

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	,68980	2,4679	ممارسات القيادة الإستراتيجية
مرتفع	,93965	2,2653	ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة
مرتفع	,78923	2,4713	ممارسات مرتبطة برأس المال البشري
مرتفع	,78410	2,4791	ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية
متوسط	,97344	2,6560	ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

وردت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لممارسات القيادة الإستراتيجية حسب الجدول (4) كالاتي:

- ممارسات القيادة الإستراتيجية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.47) بانحراف معياري (0.6898) ولما كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.80 و 2.59 على مساحة المقياس، لذلك فان النتائج تشير إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية من حيث الاهتمام بثقافة تدعم المعرفة، تطوير لرأس المال البشري، بناء تصور استراتيجي دقيق وممارسة رقابة تنظيمية متوازنة، في مستوى مرتفع؛ بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها بمستوى مرتفع.

- ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2.26) بانحراف معياري (0.9396)، وهذا يعني أن أعلى ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق الجزائرية هي تلك المرتبطة بالرقابة المتوازنة الموجهة

نحو متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وبناء توجه نحو الزبون والحفاظ على صورة الفندق؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• ممارسات مرتبطة برأس المال البشري:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا قدره (2.47) وبانحراف معياري (0.7892) وهذا يعني أن الوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59، مما يؤكد أن إدارة الفندق تراعي بشكل مرتفع رأس مالها البشري في ممارساتها الإستراتيجية، بذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، حيث تهتم الفنادق محل الدراسة بالحفاظ على القدرات اللازمة لتنفيذ وتطوير الخطط الإستراتيجية للفندق.

• ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.48)، وبانحراف معياري (0.7841) وهي نتيجة تؤكد اهتمام الإدارة العليا للفندق بدعم وتوفير الجو المناسب لتبادل المعلومات بين الموظفين كما تشجع ثقافة المعرفة؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

• ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي:

حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (2.65)، وبانحراف معياري (0.9734) وهو يتراوح بين 2.60 و 3.39 على مساحة المقياس. وهذا ما يؤكد مستوى قبول متوسط لدى إدارة الفندق هادفة إلى ضمان اقتناع الموظفين برؤية الفندق وأهدافها والعمل ضمن هذه الرؤية، إضافة لوجود وعي عام متوسط لدى الموظفين حول ما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي للفندق؛ بذلك يتم قبول الفرضية الصفرية بمستوى قبول متوسط للتصور الاستراتيجي، تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتماشى مع دراسة (طباخي، 2018-2019، الصفحات 284-286) حول دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة، وقد توصلت الباحثة أيضا إلى مستوى التفكير الاستراتيجي السائد في المؤسسة بمستوى متوسط.

• نتائج اختبار الفروق:

يعرض الجدول الموالي الفروق في ممارسات القيادة الإستراتيجية الدراسة حسب الجنس.

الجدول (5-أ)

تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	ممارسات
,001	11,073	5,118	1	5,118	بين المجموعات	

		462,	341	157,61	داخل المجموعات	القيادة الإستراتيجية
			342	162,73	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
أكدت النتائج الوارد في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للجنس حيث كان مستوى الدلالة 0.001.
وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لممارسات القيادة الإستراتيجية حسب الجنس.

الجدول (5-ب)

تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

ممارسات القيادة الإستراتيجية	الجنس	
2,6133	المتوسط الحسابي	ذكر
	الانحراف المعياري	
2,3653	المتوسط الحسابي	أنثى
	الانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
وبالنسبة لممارسات القيادة الإستراتيجية فكذلك كان المتوسط الحسابي لها أعلى لدى الموظفين، إذ بلغ 2.36 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.61 مما يدل أن الموظفين يتفهمون على أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الإستراتيجية الموضحة سابقا. وعليه فإن الموظفات عموما أعلى موافقة في أغلب متغيرات الدراسة مقارنة بالموظفين الذكور.
يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (6-أ)

تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,000	6,147	2,799	3	8,396	بين المجموعات	ممارسات القيادة الإستراتيجية
					داخل المجموعات	
					المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة لممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للعمر، حيث كان مستوى الدلالة 0.000. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (6-ب)

تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر

العمر	ممارسات القيادة الإستراتيجية
أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي 2,6477
	الانحراف المعياري ,78354
من 30 إلى 39 سنة	المتوسط الحسابي 2,2985
	الانحراف المعياري ,62109
من 40 إلى 49 سنة	المتوسط الحسابي 2,5899
	الانحراف المعياري ,68337
50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي 2,5000
	الانحراف المعياري ,53903

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

تؤكد النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لممارسات القيادة الإستراتيجية أعلى لدى الموظفين الذين أعمارهم تتراوح ما بين 30 و 39 سنة، إذ بلغ 2.30 مقارنة بباقي الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للمتغير 2.50 بالنسبة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة. و 2.59 بالنسبة للموظفين الذين أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة، و 2.65 بالنسبة للموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وأغلبهم يتفوقون على أن هناك مستوى مرتفع نسبيا من ممارسات القيادة الإستراتيجية الموضحة سابقا.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (7-ب)

تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	ممارسات القيادة الإستراتيجية
,235	1,396	,661	4	2,644	بين المجموعات	الإستراتيجية
		,474	338	160,08	داخل المجموعات	

			342	162,73	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي حيث إن جميع الموظفين وبمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه طبيعة ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفندق.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب تصنيف الفندق.

الجدول (8-ب)

تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لتصنيف الفندق

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	ممارسات القيادة الإستراتيجية
,833	,638	,308	14	4,312	بين المجموعات	
		,483	328	158,419	داخل المجموعات	
			342	162,73	المجموع	

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعزى للفندق حيث إن الموظفين في كل الفنادق المدروسة يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه طبيعة ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفندق، وهي نتيجة تتماشى مع ما تؤكدته أغلب الدراسات الحديثة عن تقارب خصائص الفنادق على مستوى كل دولة، إذ لا نجد فروقاً كبيرة بين الفنادق بمختلف تصنيفاتها في دولة محددة.

• تفسير نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة ومن خلال متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية اهتمام الفنادق الجزائرية بكل من الثقافة الداعمة للتعليم وتطوير رأس المال البشري من خلال توفير فرص التعلم وتحقيق الضغط لدى حالات الفشل في العمل لبعض الموظفين، وتقديم لهم تحفيزات مادية وغير مادية بما يتلاءم والظروف الاجتماعية للموظف، وقد أكدت هذا الكلام المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي ب بسكرة.

كما أكدت المقابلة التي أجريت مع ممثل لمؤسسة التسيير السياحي ب بسكرة أن فنادقهم خاصة والعديد من الفنادق الجزائرية تحاول في السنوات الأخيرة عقد اتفاقات مع مسؤولين من فنادق أجنبية لتقديم دورات تكوينية لموظفيها، الهدف منها الاستفادة من تجارب الفنادق الناجحة، وهو

ما أكدته نتائج تحليل الاستبيان حيث إن موظفي الفنادق أكدوا أن للقيادة الإستراتيجية بالفنادق التي يعملون بها اهتمامًا واضحًا ومميزًا في بناء تصورات إستراتيجية للفندق من خلال دراسة محيط الأعمال والاستجابة له والاستفادة من تجارب الفنادق الرائدة.

إن لإدراك الموظفين لممارسات القيادة الإستراتيجية اختلاف بين الإناث والذكور لصالح الإناث، وهي نتيجة أكدتها بعض الدراسات مثل (MAT, 2008, p. 277) ، كذلك أشار (Blayney, 2010, p. 55) إلى أن الباحثين اختلفوا في تأثير الخصائص القيادية للمرأة على نجاح الفنادق، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن المرأة أكثر نجاح في قيادة الفنادق إذ إنها تملك معارف في مجالات متعددة مثل طريقة التعامل مع الموظفين والإدارة الفاعلة للمعرفة، كما توصل (Minett, 2009, p. 492) أن الإناث أقل ميول نحو النمط البيروقراطي. كما أن هناك فروق في ممارسات القيادة الإستراتيجية تعود للسن لصالح فئة الشباب، حيث تعتقد الباحثة أن الإدارة العليا تستهدف في ممارساتها هذه الفئة باعتبارها تمثل الحاضر والمستقبل في الفندق، كما أن أكثر نسبة من الموظفين هم هذه الفئة. وفي ذات السياق توصل أن هناك اختلاف في مدى تبني قادة الفنادق للنمط القيادي البيروقراطي من وجهة نظرهم حسب الفروق في السن حيث إن القادة كبار السن هم أكثر من يفضلون هذا النمط، وعلى خلاف ذلك توصل (Pimapunsi, 2008, p. 41) أنه لا توجد فروق راجعة لأعمار موظفي الفنادق في النمط القيادي السائد. وقد أكدت النتائج كذلك أنه لا توجد فروق في إدراكات الموظفين لممارسات القيادة الإستراتيجية ترجع للمستوى التعليمي، فالممارسات الموجهة نحو الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والتصور الاستراتيجي والرقابة المتوازنة تستهدف الأعلى والأقل مستوى تعليمي على حد سواء، وقد أكد ذلك (MAT, 2008, p. 277) حيث توصل إلى أن هناك فروق في وجهات نظر الموظفين حسب النمط القيادي السائد في منظماتهم راجع لكل من الجنس والمستوى التعليمي.

خاتمة:

تحكم القيادة كل العمليات والسلوكيات في المنظمة وتحدد نجاحها. وفي ظل تقلب محيط الأعمال فإن الحاجة إلى قيادة إستراتيجية لهذه العمليات والسلوكيات أصبح ضروري. وبعد الدراسة التي تمت على مجموعة من الفنادق الجزائرية من خلال نموذج الدراسة الذي تم تبنيه يمكننا الخروج بمجموعة من الاقتراحات الموجهة للفنادق الجزائرية بتصنيفاتها المختلفة:

- أكدت هذه الدراسة والعديد من الدراسات ضرورة وجود قيادة إستراتيجية في الفنادق بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، فالفنادق الجزائرية بدورها مطالبة بالترقية

- العملية بين المفهومين، والبدء في تطوير مهارات القيادة الإستراتيجية للمديرين التنفيذيين وكل ممثلي الإدارة العليا في الفندق.
- يجب على القادة الاستراتيجيين العمل على اكتساب الموظفين لمهارات جديدة، وكذا تحسين الخدمات المقدمة بتطوير الممارسات القيادية المتعلقة برأس المال البشري.
- وجب الحرص بالنسبة لممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق الجزائرية المرتبطة بالرقابة المتوازنة أكثر على متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وبناء توجه نحو الزبون والحفاظ على سمعة وصورة الفندق.
- ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات إذ نقتح على المسؤولين الاهتمام ببناء فرق عمل في والتشارك مع بعضهم في اتخاذ القرار الملائم لخدمة الزبون، خاصة أن تقديم خدمة معينة في الفندق تتطلب مجموعة خدمات من أجزاء متعددة في الفندق.
- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي لها فوائد كبيرة، لكن هذه الثقافة لا تكتمل إلا بوجود ثقافات أخرى مثل ثقافة التطوير، ثقافة المشاركة، ثقافة الانفتاح، والثقافة الداعمة... الخ.
- من مسؤولية قادة الفنادق الجزائرية هو غرس الثقة بين الموظفين، كونها رأسمال يحقق مستويات عالية من التوجيه السلوكي المؤثر على ثقافة التعلم التنظيمي والتمكين النفسي.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. خالد كواش. (2000). مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 1، 213-237.
2. سناء طباحي. (2018-2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة- دراسة حالة مجموعة إريس سات (IRIS SAT). رسالة دكتوراه في علوم التسيير. قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة، الجزائر.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

1. Khaled Kouachi. (2000). Ingredients and indicators of tourism in Algeria. North African Economics Journal, Issue 1., 213-237.
2. Sana Tabakhi. (2019-2020). The role of strategic leadership in knowledge development - IRIS SAT case study. PhD thesis in management sciences. Management Sciences Department - University of Biskra, Algeria

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. BABAITA, C. G. (2001). Leadership Style and Culture for Innovation in Hotel Industry”, *the 5th WSE As International Conference on Economy and Management Transformation, Vol. 2.* (pp. 526-531). ISBN: 978-960-474-241-7: ISSN: 1792-5983.
2. Blayney, C. B. (2010). Leadership in the Hotel Industry : Evidence From Canada. *International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3, No. 3.* , 53-66.
3. Feng, F. P. (1999). Expatriate Managers in China: Selection Criteria, important Skills and Knowledge Repatriation Concerns, and Cause of failure. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 18.* , 309-321.
4. MAT, J. .. (2008). The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing”. *Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy . Faculty of Management, University of Stirling.*
5. Minett, D. Y. (2009). Leadership Styles and Ethical Decision Marketing in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 28.* , 486-493.
6. Patiar, A. &. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 28.* , 254-262.
7. Pimapunsri, P. (2008). Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers’ Leadership Styles in Thailand. *Educational Journal of Thailand, Vol. 2, No. 1* , 34-43.
8. Weerakit, N. (2007). Leadership Competencies Required for Future Hotel General Manager’s Success in Thailand. Unpublished thesis Submitted to the Faculty of the Graduate , In Partial Fulfillment of the Re, Collge of the Oklahoma State University.
9. Wong, A. C. (2010). Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China’s Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Contexts”, *International Journal of Hospitality Management, Vol. 29.* , 437-447.
10. Worsfold, P. (1989). Leadership and Management Effectiveness in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 8, No. 2.* , 145-155.
11. Wu, T. T. (2006). A Study of the Relationship Between Manager’s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan’s International Tourist Hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences, Vol. 1, No.* , 434-452.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

بومجان، عادل. أقطي، جوهرة. (2020). ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق: دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2). ص. 179-196.

BOUMEDJANE, Adel. AGTI, Djouhara. (2020). Strategic Leadership Practices in hotels, An applied study of Algerian hotels group, *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(2). pp. 179-196.