

"قياس درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في الفنادق - دراسة ميدانية في فنادق محافظة طرطوس"

علي أحمد أحمد *

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٤ / ٥ / ١٥ - تاريخ النشر ٢٠٢٤ / ٧ / ١٨)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في فنادق محافظة طرطوس (فندق رويال إن، هوليدي بيتش، جوناذا)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تكونت العينة من ٥٤/ فرد من المستويات الإدارية العليا والوسطى في فنادق محافظة طرطوس (فندق رويال إن، هوليدي بيتش، جوناذا). أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٨.٤ %، أما بخصوص كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية فكانت درجة تطبيقها مرتبة تنازلياً وفق الآتي: الشخصية الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية- الشخصية الاستراتيجية - التغيير الاستراتيجي - التفكير الاستراتيجي - القرارات الاستراتيجية - الفنادق.

Measuring The Implementation Of The Strategic Leadership In Hotels - A Field Study In Hotels In Tartous Governorate

Ali Ahmad Ahmad*

(Received 15/5/2024.Accepted 18/7/2024)

□ABSTRACT □

This study aims to determine the degree of strategic leadership application through its dimensions (strategic personality, strategic thinking, strategic change, strategic decisions) in hotels in Tartous governorate.

The researcher relied on the descriptive survey method, and the research community included all employees at the upper and middle administrative levels in hotels in Tartous governorate (Royal Inn Hotel, Holiday Beach, Jonada), and the comprehensive inventory method was used, as the sample consisted of /54/ individuals from upper and middle levels in Tartous governorate (Royal Inn Hotel, Holiday Beach, Jonada).

The results showed that the degree of strategic leadership application in hotels in Tartous governorate was high, with a relative importance of 78.4%. as for each dimension of strategic leadership, the degree of application was in descending order according to the following: strategic personality, strategic change, strategic decisions, and strategic thinking.

Keywords: Strategic Leadership - Strategic Personality - Strategic Change - Strategic Thinking - Strategic Decisions - Hotels.

* Researcher with a master's degree - Faculty of Economics - University of Tartous

مقدمة:

تعد القيادة من الأساسيات في كل المنظمات مهما اختلف نوع العمل الذي تطبقه وفي جميع الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتنسيق وخاصة في الأمور التي تحتاج الى مراقبة ومتابعة وإشراف، ومن مهام القائد توجيه وتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق الرؤية المخططة من خلال قدرته على مشاركة الآخرين وتحفيزهم.

وتأتي أهمية القيادة من أهمية دورها في توجيه المنظمات. وما له من تأثير في جميع جوانب العمل، وإن تميز الإدارة في تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة يعتمد على قدرة القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه المرؤوسين ورعايتهم وتقديرهم.

وتعد القيادة الاستراتيجية الأساس الذي يخلق النجاح والتميز والتقدم للمنظمة من خلال وجود قيادات إدارية تمتلك القدرة على تطوير المنظمة وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، والتنمية والنهوض والتعامل مع الأحداث ومواكبتها واكتساب فهم أكبر لما يحدث في الواقع ومستقبل المنظمة، فضلاً عن امتلاك المهارة والمقدرة في تصور مستقبل المنظمة ونقل وتطبيق ذلك التصور أو الرؤية الى الواقع، عن طريق التأثير بسلوك وتصرفات الموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وحثهم على الانتماء والتعاون، وإنشاء ثقافة فعالة ومؤثرة تساعد المنظمة على تهيئة الظروف الملائمة لإحداث التغيير المطلوب.

وبما أن الفنادق من القطاعات الهامة والتي تستلزم وجود قيادة استراتيجية جاءت هذه الدراسة لقياس درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة (طه، ٢٠٢٢): "القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير ما بين القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بأبعادها الأربعة (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي) كمتغير مستقل، على المقدرات الجوهرية وبأبعادها (المعرفة، المهارة، المواقف) كمتغير تابع، حيث قدمت الباحثة إطار نظري مستفيد من الأدبيات النظرية للموضوع، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وكانت الدراسة لآراء عينة لقادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك، فامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على القياديين في الجامعة المبحوثة وكانت عدد الاستمارات (125)، واسترجع الاستبيانات الصالحة للاستخدام عددها (١١٠)، والمتبقي عددهم (15) أستبانة. وبينت النتائج بأن القيادات المبحوثة تتصف بالمعايير الخاصة بالقيادات الاستراتيجية وجاء بعد التغيير الاستراتيجي في المرتبة الاولى و تلاها الشخصية الاستراتيجية و المرتبة الثالثة اتخاذ القرارات الاستراتيجية و بعدها التفكير بالمرتبة الأخيرة من ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية.

٢- دراسة (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢): "تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع القيادة الاستراتيجية الممثلة (الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، والقرارات الاستراتيجية) وفاعلية إدارة الأزمات الممثلة (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق

المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في وزارة الصحة العراقية من خلال تحليل إجابات عينة من رؤساء الأقسام والشعب في الوزارة بلغت (٥٦) موظف، تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف الظواهر المدروسة وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية. وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها بفاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الوزارة لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمرحلة إدارة الأزمة وتعزيز فرصة تحسين سرعة قرار الاستجابة . مع وجود توجه لتوظيف التغير الحاصل في الموارد لإحداث المزيد من التغيرات في مجال بناء قدرات لإدارة الأزمة.

الدراسات الأجنبية:

٣- دراسة (Madu, et al, 2023): **Strategic Leadership: A Key To Organisational Effectiveness And Improvement**

القيادة الاستراتيجية: مفتاح التحسين والفعالية التنظيمية

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً حاسماً في تعزيز الفعالية والتطوير التنظيمي من خلال تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة. ويؤدي دورها إلى تحفيز الالتزام بين الأفراد داخل المنظمة لتبني التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. تتناول هذه الدراسة القيادة الإستراتيجية من خلال النظر في مبادئها، والمهارات والشخصية التي يحتاجها القائد الاستراتيجي لحشد الدعم، والأشياء الضرورية للفعالية التنظيمية والتحسين المستمر. استخدمت هذه الدراسة البحث المكتبي النوعي والبحث للوثائق الأدبية في تحليل القيادة الإستراتيجية. ويخلص البحث إلى أنه يجب على القادة صياغة استراتيجية لتنفيذ تلك الرؤية. يجب أن تحدد الخطة الخطوات التي يتعين على المنظمة اتخاذها أو التغييرات التي تحتاج إلى إجرائها للانتقال من حالتها الحالية إلى حالتها المرغوبة.

٤- دراسة (Kartika, 2024): **The Role of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in the New Reality of Today's Business World**

Business World

"دور القيادة الاستراتيجية والقابليات الديناميكية في الواقع الجديد لعالم الأعمال اليوم"

في عالم الأعمال اليوم، وخاصة بعد التقلبات الناجمة عن جائحة كوفيد-١٩ العالمية، يتجه عالم الأعمال أكثر نحو الاعتماد على التكنولوجيا، حيث يقوم العملاء أيضًا بتغيير تفضيلاتهم وسلوكياتهم. تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة كيف تساعد القيادة الإستراتيجية المنظمة على مواجهة الواقع الجديد وتحدياته وكيف تعمل القدرات الديناميكية للمنظمة أيضًا على تسهيل التغييرات المطلوبة. تم إجراء مقابلات مع القادة والمديرين من الشركات في سورابايا، إندونيسيا، لمعرفة ما إذا كانت القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية تساعد على التحول نحو الواقع الجديد لعالم الأعمال اليوم. وتظهر النتائج أن القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الجديدة، والقادة هم الأهم. هناك حاجة أيضًا إلى القدرات داخل المنظمة لتنفيذ رؤية القادة ورسالتهم.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة أعلاه نجد أن جميع الدراسات السابقة أكدت على أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها الفعال في بناء القدرات الجوهرية وتحقيق الفعالية التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة (طه، ٢٠٢٢)، (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢) في طريقة قياس القيادة الاستراتيجية وتحديد أبعادها المتمثلة ب (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية)، وفي المنهج المتبع.

وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في بيئة تطبيق الدراسة حيث أنها طبقت على الفنادق العاملة في محافظة طرطوس، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (منظمات أعمال، جامعات، وزارات).

مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث في فندق هوليدي بيتش وفندق جوناذا في محافظة طرطوس حيث قام بمقابلة بعض العاملين في الإدارة العليا وعددهم ٧/ وتم توجيه بعض الأسئلة ومنها:

١- ما هي علاقة قيادة المنظمة مع العاملين، وهل توفر المنظمة قنوات اتصال مرنة للتواصل مع جميع العاملين.

٢- هل تشجع قيادة المنظمة العاملين المبدعين، وهل تأخذ أفكارهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار في خططها المستقبلية.

٣- هل تشارك قيادة المنظمة العاملين في عملية صنع القرار الاستراتيجي، بحيث يكون لهم دور مؤثر في توجهات المنظمة الاستراتيجية.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ونتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي المرغوب والذي يقود لتحقيق النجاح الاستراتيجي وجد الباحث ضرورة قياس درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس. وبالتالي يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : **ما درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس.** ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة تطبيق بُعد الشخصية الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس محل الدراسة ؟
- ٢- ما درجة تطبيق بُعد التفكير الاستراتيجي في فنادق محافظة طرطوس محل الدراسة ؟
- ٣- ما درجة تطبيق بُعد التغيير الاستراتيجي في فنادق محافظة طرطوس محل الدراسة ؟
- ٤- ما درجة تطبيق بُعد القرارات الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع . ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد الشخصية الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع ٣.
- ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد التفكير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع ٣.
- ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد التغيير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع ٣.

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع ٣. **أهمية الدراسة:**

- **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المدروس حيث يتم الربط بين القيادة والإدارة الاستراتيجية، والتي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة.
- كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن القيادة الاستراتيجية وأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) والتي يمكن الاستفادة منها للباحثين والدارسين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- قياس درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس ، من شأنه أن يؤدي إلى التوجيه الاستراتيجي الصحيح لإدارة الفنادق واتخاذ قرارات استراتيجية في ضوء التحديات و التغيرات السريعة في سبيل تحقيق أهدافها .

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس محل الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز أبعاد القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس.

منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع المنهج الوصفي لإجراء الدراسة .
أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: تم الاعتماد على المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

البيانات الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان والذي وزع بشكل شخصي من قبل الباحث في بعض فنادق محافظة طرطوس محل البحث من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث.

مجتمع البحث: جميع الفنادق في محافظة طرطوس ذات الأربع نجوم وهي (فندق رويال إن، فندق هوليدي بيتش، فندق جونادا، فندق برج شاهين ، فندق الصالح، فندق صافيتا الشام)

وتم تطبيق البحث على بعض الفنادق المختارة في محافظة طرطوس وهي (فندق رويال إن، هوليدي بيتش، جونادا). حيث تم اختيار هذه الفنادق ذات التصنيف أربع نجوم فقط والتي قدمت تسهيلات كبيرة أثناء توزيع الاستبيان .

وحدة المعاينة: العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الفنادق المذكورة.

حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة المبحوثين ، و تكونت العينة من/٥٤/ فرد من المستويات الإدارية العليا والوسطى في فنادق محافظة طرطوس (فندق رويال إن، هوليدي بيتش، جوناذا) كما موضح في الجدول:

الفندق	العاملين الإداريين	التصنيف
رويال إن	١٣	4نجوم
هوليدي بيتش	١٨	4نجوم
جوناذا	٢٣	4نجوم
المجموع	٥٤	-

المصدر: قسم الموارد البشرية في الفنادق المذكورة بتاريخ ٢٠٢٤/٤/٧

حدود الدراسة:

الحدود العلمية: تم اعتماد الأبعاد التالية للقيادة الاستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) .

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في الربع الأول من العام ٢٠٢٤.

الحدود المكانية: فندق (رويال إن، هوليدي بيتش، جوناذا) في محافظة طرطوس.

الحدود البشرية: العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الفنادق المذكورة.

الإطار النظري:

١ - مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يقصد بالقيادة الاستراتيجية نمط قيادي جديد متطور للتعامل مع التهديدات والمتغيرات الحالية والمستقبلية، وهذا الأسلوب من القيادة يساعد القادة على تبني الأفكار الخلاقة وتنفيذها وحل المشكلات والعقبات التي تواجهها بأسلوب علمي مستغيدة من عوامل القوة التي تمتلكها في اقتناص الفرص الخارجية لتحقيق النجاح والريادة على مستوى الأقسام وعلى المستوى الكلي للمنظمة، ونتيجة لهذا الدور الذي تلعبه تزايد الطلب عليها لتحسين جميع أجزاء المنظمة، وقد تم التأكيد عليها لخلق بيئة داعمة للتجديد والابتكار والابداع . وعرفت بأنها عملية تحديد الرؤية الاستراتيجية التي تحقق الطموحات والآمال في بيئة تتسم بالتغيير الدائم. (الزهراني، ٢٠٢٠، ٦)

وعرفها (Carpenter & Sanders,2007, 53) بأنها "الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها ، والهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح .

ويعرفها (فاضل، ٢٠٢٣، ١٥٠) بأنها القدرة الشخصية للقادة على تصور مستقبل المنظمة وتوجيه سلوك الآخرين من خلال ما يمتلكه من الخصائص المميزة من المهارات والسلوكيات لإحداث التغيير الاستراتيجي المنشود وتحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ويعرفها (البلوشي، ٢٠٢٢، ١٩٢) بأنها قدرة الشخص على وضع التوقعات وبناء الرؤية والتحلي بالمرونة وممارسة التفكير الاستراتيجي ، والتعاون من الآخرين من أجل تحقيق حالة مستقبلية منشودة للمنظمة.

٢ - أهمية القيادة الاستراتيجية :

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، وتحقيق التوازن الاستراتيجي، و للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادتها، وأسلوبها الإداري، وتفويض السلطات، وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية، والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة. وتعزز القيادة الاستراتيجية الالتزام

والمشاركة، وتؤكد على المبدئ الأخلاقي في علاقات المؤسسة الداخلية. فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية في المنظمة ، زاد الدعم للجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، الأداء ، تنمية الأفراد ، والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة . (العامري والمقمري، ٢٠٢١)

وأضاف (Madu, et al, 2023) أن للقيادة الاستراتيجية دور مهم في تحفيز العاملين للتمسك والالتزام والتعاون لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما تكمن أهميتها في دفع العاملين باتجاه تعزيز الفعالية والتطوير التنظيمي.

٣- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

لم يتفق الباحثين على تحديد أبعاد موحدة للقيادة الاستراتيجية، حيث اعتبر (فاضل، ٢٠٢٣) أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تتمثل بـ: (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية)، في حين تناول (الزهراني، ٢٠٢٠) الأبعاد التالية: (البعد التحويلي، البعد الإداري، البعد السياسي، البعد الأخلاقي، البعد الثقافي)، ومن جانب آخر فقد اتفق بعض الباحثين على تحديد الأبعاد التالية للقيادة الاستراتيجية (طه، ٢٠٢٢)، (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢):

١- الشخصية الاستراتيجية

الشخصية الإستراتيجية هي الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي مثل النزاهة ، والبلاغة ، والحسم ، والاستقرار ، والقدرة على التأثير على الآخرين ، والثقة بالنفس ، والحدس ، وما إلى ذلك. (طه، ٢٠٢٢).

كما تمثل الشخصية الهياكل والميول داخل عقول البشر والتي تفسر أنماطهم المختلفة في التفكير والعاطفة والسلوك وتتأثر بالوراثة والبيئة والمواقف المحيطة أما على مستوى المنظمات فشخصيتها تتجلى بالشخصية الاستراتيجية لقائدها والإدارة العليا فيها من خلال قدرتها على الجمع بين الإفادة من التراكم المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح. (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢)

٢- التفكير الاستراتيجي

يشير هذا المفهوم إلى توفر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد الفرد بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (عواد، 2012).

وأكد (هلال، ٢٠٠٨) بأن التفكير الاستراتيجي هو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة. وأضاف (Boon, 2005) بأن التفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بالغموض والتعقيد، واعتبر التفكير الاستراتيجي واحد من أكثر العناصر الحرجة في بحوث الإدارة المستقبلية. في حين اعتبر Liedtka بأن التفكير الاستراتيجي يخلق استراتيجيات جديدة، وهذه الاستراتيجيات تغير قواعد المنافسة وتؤدي إلى رؤية استراتيجية جديدة (shirvani&shojaie, 2011).

وقسم (Bonn, 2005) التفكير الاستراتيجي إلى ثلاثة عناصر هي:

- ✓ **التفكير المنظم (System Thinking):** يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة.
- ✓ **الإبداع (Creativity):** يمثل مجموعة الخصائص والقدرات الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لخلق أفكار جديدة.
- ✓ **الرؤية المستقبلية (Vision):** تمثل طموحات المنظمة التي تزودها بنظرة شاملة حول الموقع التي تريد الذهاب إليه.

ومن مزايا التفكير الاستراتيجي كما حددها (الكرخي، ٢٠٠٩)، (الغالي والقطان، ٢٠١٨)

- ١- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- ٢- هو تفكير تركيبى وبنائى Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- ٣- وهو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- ٤- وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- ٥- وهو تفكير تنافسي Competitive Thinking يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- ٦- والتفكير الاستراتيجي يُعد تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي proactive وإن كان البعض يصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.

٣- التغيير الاستراتيجي

يشهد العالم تغييرات سريعة ومتتابة، إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي النقلب والتغيير الديناميكي السريع، فالتغيير بشكل عام هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف إحداث التوازن بين المنظمة وبيئتها، وتحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار (العتاوي، 2003). حيث يعرف التغيير الاستراتيجي أنه قدرة المنظمة على أن تصبح حيث تريد الذهاب بمشاركة جميع الأفراد العاملين وقبولهم (Eari, 2001)، ومن وجهة نظر Hill & Jones يرى بأنه حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الزاهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية. (Hill & Jones, 2001)، ووصفه Hodge & Anthony بالتغيير الذي تهدف المنظمة من خلاله بلوغ التنافسية وتبني الطرائق الأكثر كفاءة وفاعلية بما يحقق الانسجام مع البيئة. Hodge &

(Anthony,1991:15). ووفق رأي الباحث يمكن تعريف التغيير الاستراتيجي على أنه التغيير المخطط والمدروس الذي يضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات المستمرة.

٤- القرارات الاستراتيجية

يمثل القرار الاستراتيجي اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام الإدارة، وعادة ما تكون هذه القرارات مصيرية للمنظمة، مما يستدعي دراسة معمقة لماهية هذا القرار كخطوة تجاه تدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة ومناسبة، كون هذه القرارات ذات أهمية كبيرة والسبب يعود إلى خصائص تلك القرارات، من جانب آخر أنها واسعة النطاق وتحمل في طياتها مخاطرة كبيرة ويصعب تغييرها أو الغاءها. (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢)

ومن جانب آخر يرى كل من "(Mintzberg & Quinn,1992)" بأن القرارات الاستراتيجية هي "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.(Smith, 2017)

الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت الاستبانة من ٢٠/ بند موزعة على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية). بالاعتماد على الدراسات التالية: (طه، ٢٠٢٢)، (Certo, et al, 1995)، (الحسن وآخرون، ٢٠٢٢)، (Golensky & Hager,2020)

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

متوسط المقياس: $3 = 5 / 1+2+3+4+5$

صدق المقياس:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة طرطوس لأخذ ملاحظاتهم، وقد تم الأخذ بالملاحظات وأجريت التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	الشخصية الاستراتيجية	0. ٧٦٥	**0,000
2	التفكير الاستراتيجي	0٧٩٢.	**0,000
3	التغيير الاستراتيجي	0.842	**0,000
4	القرارات الاستراتيجية	0.819	**0,000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $a=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

جدول (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	الشخصية الاستراتيجية	0.873
2	التفكير الاستراتيجي	0.865
3	التغيير الاستراتيجي	0.889
4	القرارات الاستراتيجية	0.858
-	القيادة الاستراتيجية ككل	0.904

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.889, 0.858) لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (٠.٦٠)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تم الاعتماد على الأساليب الاحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار

(t) لعينة واحدة One – Sample T. Test

تم اعتماد التتويب المغلق التالي لمقياس ليكرت الخماسي للحكم على متوسط الاجابات:

المجال	درجة التطبيق	الأهمية النسبية
١.٨ – ١	ضعيفة جداً	٢٠ – ٣٦ %
١.٨١ – ٢.٦٠	ضعيفة	٣٦.٢ – ٥٢ %
٢.٦١ – ٣.٤٠	متوسطة	٥٢.٢ – ٦٨ %
٣.٤١ – ٤.٢٠	مرتفعة	٦٨.٢ – ٨٤ %
٤.٢١ – ٥	مرتفعة جداً	٨٤.٢ – ١٠٠ %

اختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف – سمرنوف (K-S Test) (Kolmogorov – Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	سمرنوف – قيم مستوى الدلالة لاختبار كولمغوروف
الشخصية الاستراتيجية	0.0٨٢
التفكير الاستراتيجي	0.0٧٤
التغيير الاستراتيجي	0.٠٨٦

القرارات الاستراتيجية	0.073
-----------------------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نجد من خلال جدول الاختبار أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة بالنسبة لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على عدم وجود فرق جوهري بين شكل توزيع البيانات وشكل التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام اختبارات إحصائية معلمية مناسبة لطبيعة توزيع البيانات. بعد تقريب الاستبانة قام الباحث بقياس درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس، من خلال قيام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد الشخصية الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع.

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعد الشخصية الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة
أشعر بأن قادة المنظمة قدوة حسنة في التعامل مع العملاء.	٤.٣٣	٠.٨٧	٨٦.٦	٢
تمنحني قيادة المنظمة كامل الصلاحيات للتعامل مع العملاء.	٣.٩٢	٠.٧٦	٧٨.٤	٥
قنوات الاتصال مفتوحة بيني وبين قادة المنظمة.	٤.١١	0.77	٨٢.٢	٣
تتمتع قيادة المنظمة بشخصية تتسم بالحسم مع القضايا الاستراتيجية.	4.52	0.79	٩٠.٤	١
أستمد ثقتي بنفسني من حسن التعامل مع قيادة المنظمة.	3.99	0.81	٧٩.٨	٤

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss25.

الجدول (٣): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
83.4	.07765	.78324	4.1754	54

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.226	.000	.90741	.7294	1.0854

يبين الجدول (٢) أن جميع أبعاد الشخصية الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين (٣.٩٢ - ٤.٥٢)، وبالنظر إلى الجدول رقم (٣) نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لهذا البعد ٤.١٧ وبالتالي ترفع عن متوسط المقياس (٣) وبفرق معنوي (٠.٩٠٧٤١) وتقع ضمن المجال (٣.٤١ - ٤.٢٠) وتقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وبما أن احتمال الدلالة $0.000 < 0.005$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الأول (الشخصية الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس المختارة وبين المتوسط الفرضي

للمجتمع. وبالتالي يمكن القول بأن درجة تطبيق بُعد الشخصية الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٨٣.٤ %

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد التفكير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعد التفكير الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة
تشجعتي دائماً قيادة المنظمة على تنمية مهاراتي الفكرية لتحسين التعامل مع العملاء.	٤.٠٥	٠.٦٦	٨١	١
تشجعتي قيادة المنظمة على طرح الأفكار غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه العملاء.	٣.٨٧	٠.٦٩	٧٧.٤	٢
أفكاري المبدعة والمبتكرة هي موضع اهتمام من قبل قيادة المنظمة.	٣.٦٢	0.72	٧٢.٤	٤
تتشر قيادة المنظمة ثقافة التفكير الاستراتيجي بين جميع العاملين في المنظمة.	3.79	0.74	٧٥.٨	٣
تتم مكافأة الأفراد المبدعين والموهوبين بمكافأة مجزية.	3.55	0.71	٧١	٥

الجدول (٥): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
75.52	.068765	.69887	3.776	54

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.543	.000	1.12636	.89767	1.2213

يبين الجدول (٤) أن جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين (٣.٥٥ – ٤.٠٥)، وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لهذا البعد ٣.٧٧ وبالتالي ترتفع عن متوسط المقياس (٣) وبفرق معنوي (١.١٢٦٣٦) وتقع ضمن المجال (٣.٤١ – ٤.٢٠) وتقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وبما أن احتمال الدلالة $0.000 < 0.005$. فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الثاني (التفكير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس المختارة وبين المتوسط الفرضي للمجتمع. وبالتالي يمكن القول بأن درجة تطبيق بُعد التفكير الاستراتيجي في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٥.٥ %

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد التغيير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعد التغيير الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة
تعمل قيادة المنظمة بشكل دائم على تطوير إجراءاتها وتبسيطها.	٤.١٢	٠.٧٤	٨٢.٤	١
تحرص قيادة المنظمة على نشر ثقافة تنظيمية تحت على التعاون كفريق عمل في إنجاز الأعمال.	٣.٩٩	٠.٦٦	٧٩.٨	٢
يتم إدخال موارد جديدة (مادية وبشرية) بشكل دائم لتحسين عمليات المنظمة.	٣.٩٥	0.68	٧٩	٣
يتم مشاركتي أنا وجميع العاملين في إحداث أي تغيير تراه المنظمة ضرورياً.	3.77	0.70	٧٥.٤	٥
أساهم من موقعي بطرح أفكار تؤخذ بالاعتبار عند إقرار التغيير الاستراتيجي	3.81	0.69	٧٦.٢	٤

الجدول (٧): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
78.56	.0766756	.68756	3.928	54

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
14.327	.000	1.165464	.778546	1.54535

يبين الجدول (٦) أن جميع أبعاد التغيير الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين (٣.٧٧ – ٤.١٢)، وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لهذا البعد ٣.٩٢ وبالتالي ترتفع عن متوسط المقياس (٣) وبفرق معنوي (١.١٦٥٤٦٤) وتقع ضمن المجال (٣.٤١ – ٤.٢٠) وتقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وبما أن احتمال الدلالة ٠.٠٠٥ < 0.000. فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الثالث (التغيير الاستراتيجي) في فنادق محافظة طرطوس المختارة وبين المتوسط الفرضي للمجتمع. وبالتالي يمكن القول بأن درجة تطبيق بُعد التغيير الاستراتيجي في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٨.٥ %

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية (بُعد القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع.

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعء القرارات الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتبة
يتم إشراكي في عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة من خلال الاستماع إلى آرائي.	٣.٤٩	٠.٧٠	٦٩.٨	٥
يتم اتخاذ القرارات بناء على تحليل البيئة الداخلية	٣.٩٨	٠.٦٩	٧٩.٦	٢
يتم اتخاذ القرارات بناء على تحليل البيئة الخارجية	٣.٨٤	0.71	٧٦.٨	٣
يتم اتخاذ القرارات بناء على رؤية مسبقة تم إشراكي في صياغتها.	3.57	0.66	٧١.٤	٤
تتسم القرارات الاستراتيجية المتخذة بالوضوح والدقة والمنطقية.	4.13	0.72	٨٢.٦	١

الجدول (٩): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
76.04	.054758	.69987	3.802	54

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.987	.000	1.112365	.878667	1.457478

يبين الجدول (٨) أن جميع أبعاد القرارات الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين (٣.٤٩ - ٤.١٣)، وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي لهذا البعد ٣.٨٠ وبالتالي ترتفع عن متوسط المقياس (٣) وبفرق معنوي (١.١١٢٣٦٥) وتقع ضمن المجال (٣.٤١ - ٤.٢٠) وتقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وبما أن احتمال الدلالة $0.000 < 0.005$. فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الرابع (القرارات الاستراتيجية) في فنادق محافظة طرطوس والمختارة وبين المتوسط الفرضي للمجتمع. وبالتالي يمكن القول بأن درجة تطبيق بُعد القرارات الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٦ %

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث : لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس وبين المتوسط الفرضي للمجتمع.

الجدول (١٠): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
78.40	.065785	.724387	3.9202	54

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
18.768	.000	1.065647	.987465	1.076896

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) نلاحظ أن قيمة المتوسط الكلي للقيادة الاستراتيجية ٣.٩٢ وبالتالي ترتفع عن متوسط المقياس (٣) وبفرق معنوي (١.٠٦٥٦٤٧) وتقع ضمن المجال (٣.٤١ - ٤.٢٠) وتقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وبما أن احتمال الدلالة $0.000 < 0.005$. فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس المختارة وبين المتوسط الفرضي للمجتمع. وبالتالي يمكن القول بأن درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٨.٤ %

الاستنتاجات :

- بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصل إلى النتائج التالية:
- إن درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في فنادق محافظة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٨.٤ % وفيما يلي ترتيب الأبعاد حسب درجة تطبيقها تنازلياً:
- ١- جاء تطبيق بُعد الشخصية الاستراتيجية في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية بلغت ٨٣.٤ %، حيث أن قيادة المنظمة تتمتع بشخصية تتسم بالحسم مع القضايا الاستراتيجية ، إضافة إلى منحها الصلاحيات اللازمة للمديرين في المستوى الإداري الأدنى .
 - ٢- جاء تطبيق بُعد التغيير الاستراتيجي في المرتبة الثانية وبأهمية نسبية بلغت ٧٨.٥ %، حيث أن قيادة المنظمة تسعى بشكل دائم على تطوير إجراءاتها وتبسيطها، وتحرص على نشر ثقافة تنظيمية تحتل العمل الجماعي والتعاون في سبيل نجاح الأعمال.
 - ٣- جاء تطبيق بُعد القرارات الاستراتيجية في المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية بلغت ٧٦ %، حيث تتسم القرارات الاستراتيجية المتخذة بالوضوح والدقة والمنطقية، وتتخذ بناء على جمع وتحليل البيانات المتوفرة من البيئتين الداخلية والخارجية.
 - ٤- جاء تطبيق بُعد التفكير الاستراتيجي في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية بلغت ٧٥.٥ %، حيث تنتشر قيادة المنظمة على ثقافة التفكير الاستراتيجي بين جميع العاملين في المنظمة من خلال الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم على الابداع والابتكار .

التوصيات :

- في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التوصيات الآتية:
- ١- تعزيز الشخصية الاستراتيجية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية ، وذلك من خلال التركيز على صفات القائد الاستراتيجي وتعزيزها كالثقة بالنفس والمرونة في التعامل مع العاملين وكسب رضاهم من خلال التركيز على الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وضرورة تطويرها وفق رغبات العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال تبني مجموعة من الحوافز المعنوية كشهادات الشكر والتقدير، أو كلمات الثناء مما له الأثر الكبير في نجاح العمل واستمراره. بالإضافة إلى الحوافز المادية والتي لها الأثر الكبير في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

٢- تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مشاركة جميع العاملين في عمليات التخطيط ووضع الرؤى الاستراتيجية، إضافة إلى إشراكهم في عمليات صنع القرار، وبالتالي يندمج الجميع كفريق واحد لتحقيق التوجه الاستراتيجي للفندق.

٣- تعزيز عملية التفكير الاستراتيجي للقادة في كافة المجالات ، واستخدام العديد من التقنيات التي تشجع هذه الثقافة كالعصف الذهني وأسلوب دلفي وأسلوب تحليل باريتو.

٤- التركيز بشكل دائم ومستمر على المورد البشري من خلال تدريبه وتنمية مهاراته وتعزيز خبراته لأنه هو من سيقود عملية التغيير الاستراتيجي للوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المراجع:

المراجع العربية:

- ✓ البلوشي، فلاح (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الالكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد ٢٢.
- ✓ جهاد، عودة (٢٠١٨). المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف.
- ✓ الحسن، آمال ؛ اللامي، شهلاء ؛ اسماعيل، لينا (٢٠٢٢). " تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية"، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد 4 ، العدد 2
- ✓ الزهراني، عطية (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. رسالة ماجستير، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية
- ✓ طه، دلخاز (٢٠٢٢). " القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى.
- ✓ العامري، عبده ؛ المقرمي، عبد القهار (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٤٤، المجلد ٨
- ✓ عوَّاد ، فتحي (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن
- ✓ العيثاوي، زكريا مطلق. (2003). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية: جامعة بغداد
- ✓ فاضل، تمارة، (٢٠٢٣). " تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية " ، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية ، العدد ٢٩
- ✓ العامري، طاهر ؛ القطان، مناف (٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي - المفاهيم، الأنماط، المداخل. دار الفيحاء للنشر، لبنان
- ✓ الكرخي، مجيد.(٢٠٠٩).التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.

✓ هلال، محمد (٢٠٠٨). *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر*

والمستقبل، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية

المراجع الأجنبية:

- ✓ Boon, I (2005). "Developing Strategic Thinking As A Core Competency". *Management Decision*, Vol.39 (1).P.p 63-70
- ✓ carpenter, Mason. Sanders, Wm. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective. Concepts And Cases*. Pearson Prentice Hall. USA
- ✓ Certo , Samuel & Peter ,Poul & Ottensmge , Edward , *The Strategic Management Process* ,3rd , Irwion Inc .,U.S.A.,1995 .
- ✓ Eari, M.J. (2001), *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy* , in *Journal Of Management Information System*, VOL, 18. 1.
- ✓ Hill, C.W. and Jones, G.R.(2001). *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, New York.
- ✓ Hodge, B.T. and Anthony, W.P.(1991). *Organization Theory-Strategic approach* Allyn and Bacon, Inc.
- ✓ Golensky, M., & Hager, M. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organisations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- ✓ Kartika, L (2024). *The Role Of Strategic Leadership And Dynamic Capabilities In The New Reality Of Today's Business World*, University Of Surabaya, Surabaya, Indonesia, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-244-6_32
- ✓ Madu, A P; Usman; Abbo; Salisu, Shehu (2023). *Strategic Leadership: A Key To Organisational Effectiveness And Improvement*. Paper Presented At International Research And Development Conference (Irdec), Organized By Kampala International University, Uganda, Held Between 18th To 21st October
- ✓ Nooraie, M. (2012). *Factors Influencing Strategic Decision_making Processes*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (7), 405-429
- ✓ Shirvani,A ; Shojaie,S (2011). "A Review On Leader's Role In Creating A Culture That Encourages Strategic Thinking". *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, 30
- ✓ Smith, Ebla k.,(2017). *Strategic Decisions Definition and Characteristics*, *Strategic Management Review*, 23(1), 10-12