

أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية علي القدرات المؤسسية شركات السياحة المصرية كدراسة حالة

The Impact of Strategic Leadership style on Institutional Capabilities The Egyptian Travel Agencies as A Case Study

د. بسام سمير الرميدي^{1*}

جامعة مدينة السادات، مصر، Bassam.samir@fth.usc.edu.eg

د. فاطمة الزهراء طلحي

جامعة سوق أهراس، الجزائر، Fz.talhi@gmail.com

النشر: 2019/06/ 01

القبول: 2019/05/28

الاستلام: 2019/05/ 14

ملخص:

تهدف الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية علي القدرات المؤسسية لشركات السياحة المصرية، وذلك بدراسة أثرها علي السلوك الإبداعي، والسياسات الإدارية، والمرونة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة. وقد تم اختيار شركات السياحة المصرية كدراسة حالة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها علي عينة عشوائية من مديري هذه الشركات. وقد تم الاعتماد علي تحليل 323 استمارة باستخدام برنامج IRTPRO و SPSS. وقد توصلت الدراسة إلي أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بنسبة 69.2% علي المرونة الإستراتيجية، وبنسبة 43.4% علي الأداء، وبنسبة 36.2% علي السلوك الإبداعي، و 33.2% علي إدارة المعرفة، وبنسبة 26.5% علي السياسات الإدارية، وأخيراً بنسبة 23.2% علي الفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، السلوك الإبداعي، السياسات الإدارية، المرونة الإستراتيجية، الفاعلية التنظيمية، الأداء، إدارة المعرفة، شركات السياحة، مصر.

رموز JEL: D07، D15، D62.

Abstract:

This study aims to identify the impact of strategic leadership on the institutional capabilities by examining its impact on creative behavior, administrative policies, strategic flexibility, organizational effectiveness, employee performance, and knowledge management. The Egyptian travel agencies were selected as case studies. The researchers designed a questionnaire and distributed it to a random sample of the managers of these agencies. 323 questionnaires were analyzed.

The study found that strategic leadership affects 69.2% on strategic flexibility, 43.4% on employee performance, 36.2% on creative behavior, 33.2% on knowledge management, 26.5% on administrative policies, and 23.2% on organizational effectiveness.

Keywords: Strategic leadership, creative behavior, management policies, strategic flexibility, organizational effectiveness, performance, knowledge management.

(JEL) Classification : D07, D15, D62.

* المؤلف المراسل: د. بسام سمير الرميدي، الإيميل: Bassam.samir@fth.usc.edu.eg

1. مقدمة:

تعمل غالبية المؤسسات في بيئة عمل متغيرة مليئة بالتحديات، تتضمن إلغاء القيود، والتطور السريع في التكنولوجيا، وسرعة تداول المعلومات، واشتداد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات (محمد والرميدي، 2017) وبالتالي فهناك حاجة ضرورية لمواجهة تلك التحديات والتغيرات. وتتطلب بيئة العمل من المؤسسات أن يتوافر لديها العاملين المتميزين القادرين علي طرح الحلول والأفكار الإبداعية التي تساعد علي البقاء والاستمرار في سوق العمل، ولا يمكن أن يتم الاستفادة من هذه الحلول والأفكار الإبداعية في ظل قيادات روتينية تقاوم التجديد والتطوير (إبراهيم، 2012؛ الخفيفي، 2017؛ صالح، 2015). وبناءً علي ذلك تتضح أهمية القيادة داخل أي مؤسسة، نظراً لتأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقدرتهم علي اتخاذ القرارات الصحيحة، وقدرتهم علي التغيير الإستراتيجي، والتكيف مع كافة متغيرات بيئة العمل (النفار، 2015؛ جاد الرب، 2012). وترتبط الرؤية المستقبلية ورؤية ورسالة المؤسسات بنمط القيادة السائد داخلها، فعندما تتميز القيادة بالإبداع والابتكار والمرونة، ستمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية وواضحة ومتميزة وقابلة للتطبيق. ويتطلب ذلك ضرورة اتجاه المؤسسات لتطبيق نمط القيادة الإستراتيجية الذي يتميز بكل سمات الإبداع والابتكار، ويتضمن قدرات ومكانيات متميزة تضمن للمؤسسات التغير والتطور في ظل بيئة العمل شديدة التنافسية، وتضمن كذلك تحقيق ميزة تنافسية لها (صالح، 2015؛ ثابت، 2013؛ النخالة، 2015؛ القيسي، 2015). وقد أشار (إسليم، 2017) إلي ضرورة الحاجة إلي قيادات إستراتيجية لديها رؤية جيدة للمستقبل، وتمتلك القدرة علي التأقلم سريعاً مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، والاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها هذه التغيرات، وكذلك القدرة علي مواجهة تحديات هذه التغيرات، وذلك حتى لا تفرض هذه التغيرات نفسها كأمر واقع علي المؤسسات، وحتى لا تكون خدمات وأنشطة هذه المؤسسات عبارة عن ردة فعل غير محسوبة. كما أن القيادات الإستراتيجية تمتاز بالكفاءة والخبرة المتميزة، وتحمل المسؤولية، ومتابعة كل ما هو جديد في بيئة العمل (الهجين، 2015؛ أبو حجير، 2014؛ نجم، 2011). وتحقق القيادة الإستراتيجية العديد من المزايا لكافة المؤسسات مثل تحسين الأداء بشكل ملحوظ (الخفيفي، 2017)، وتعزيز الالتزام التنظيمي (أحمد والفقير، 2011)، والإبداع والابتكار (رحيمة، 2012)، وتطوير مهارات وقدرات العاملين (المصري، 2015)، وبناء صف ثاني من القيادات المؤهلة (أبو سلطان، 2016)، ورفع الروح المعنوية للعاملين (النخالة، 2015)، تطوير رؤية ورسالة المؤسسة (الهجين، 2017)، وتحقيق

المرونة الإستراتيجية ... وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع علي المؤسسات، وتدعم أدائها بشكل كبير، وتضمن بقائها واستمرارها.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعمل شركات السياحة المصرية في بيئة عمل شديدة التنافسية، وهذا يتطلب منها ضرورة وجود قيادة إستراتيجية تتميز بالإبداع والابتكار، بجانب المرونة والفعالية، ولديها القدرة علي التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل، وتستطيع مواجهة كافة التحديات التي فرضتها بيئة العمل السياحي علي شركات السياحة المصرية. وهنا تبرز أهمية اتجاه شركات السياحة المصرية إلي تطبيق القيادة الإستراتيجية لزيادة قدراتها التنافسية، وضمان البقاء والاستمرار والنجاح في سوق العمل. وبناء علي ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للقيادة الإستراتيجية دور في تحسين القدرات المؤسسية لشركات السياحة المصرية؟

2.1. أهمية الدراسة:

تمكن أهمية الدراسة في تناولها موضوع القيادة الإستراتيجية وأهميته في شركات السياحة في ظل المنافسة الشديدة بين المقاصد السياحية، حيث أن للقيادة الإستراتيجية دور كبير في دعم نجاح شركات السياحة، بجانب تطوير أداء العاملين، والذي ينعكس علي أداء الشركة ككل، وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل السياحي.

3.1. فروض الدراسة:

- تعزز القيادة الإستراتيجية السلوك الإبداعي داخل شركات السياحة المصرية.
- تساهم القيادة الإستراتيجية في تطوير وتحسين السياسات الإدارية في شركات السياحة المصرية.
- تؤثر القيادة الإستراتيجية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية.
- تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.
- تؤثر القيادة الإستراتيجية علي عمليات إدارة المعرفة في شركات السياحة.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أهمية اتجاه المؤسسات لتطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية، ودور ذلك في تحسين قدراتها المؤسسية، من خلال بيان أثر القيادة الإستراتيجية علي السلوك الإبداعي، والسياسات الإدارية،

والمرونة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة، مع دراسة حالة شركات السياحة المصرية.

2. الإطار النظري

1.2. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ازداد الاهتمام بها مؤخراً. ويرجع هذه المفهوم إلي أصول عسكرية، ولكن اتجهت المؤسسات ومديريها إلي الاستعانة به، وإدخاله في عالم الأعمال اليوم، نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة (أبوليفة، 2016؛ عبد، 2016؛ المصري، 2015؛ باكير، 2013؛ ثابت، 2013؛ Al-Romeedy, 2017). ومفهوم القيادة الإستراتيجية مثله مثل الكثير من المفاهيم الإنسانية التي من الصعب وضع تعريف محدد لها، وكذلك صعوبة الاتفاق علي رؤية واحدة له، نظراً لتعدد أبعاده واهتماماته (القانون، 2016). وقد أشار (العجمي، 2016) إلي أن القيادة الإستراتيجية ترجع إلي نظرية تسمى "المستويات الأعلى"، والتي تشير إلي أن خبرة وكفاءة وقدرة المدير ستؤثر بشكل كبير علي تقييمه للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك ستؤثر علي الخيارات الإستراتيجية التي سيتبناها. فيما ذكر (جاد الرب، 2012) أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تمتلك القدرة علي التنبؤ الدقيق بالمستقبل، وتمتلك كذلك القدرة علي إحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب للتوافق مع هذا المستقبل، بجانب دعم الآخرين وزيادة المرونة. ويرى (النفار، 2015) أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة علي وضع تصور إستراتيجي مستقبلي واضح، ويعتمد علي أهداف إستراتيجية ملائمة، ووفق ثقافة تنظيمية مناسبة، وذلك لتطوير العنصر البشري الذي يتسم بالقيم، والابتكار، والمرونة، وتعمل علي إحداث تغيير وتطوير مستمر، ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة علي المستوي المحلي والدولي. كما أنها إحدی أنماط القيادة التي تمكن القائد من تحليل المستقبل، ووضع خطة لكيفية التعامل معه، ونقل المؤسسة من الحاضر إلي المستقبل وفق هذه الخطة، بجانب تشجيع التعاون بين العاملين، وتقديم كل الدعم لهؤلاء العاملين، بما يساعد علي تحقيق النجاح للمؤسسة (الهجين، 2017). ويرى (عبد، 2014) و (Hopkins and Hopkins, 2007) أن القيادة الإستراتيجية هي أنشطة القائد التي ترتبط بالتوجه الإستراتيجي، وتضمن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات، وتتضمن هذه الأنشطة بعض العمليات التي تساعد في استدامة هذه الميزة مثل الاستثمار في الموارد المادية، والاستثمار البشري، وبناء نظام أخلاقي فعال، وتطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة.

2.2. أهمية القيادة الإستراتيجية:

تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية الفعالة في تحفيز وتشجيع العاملين علي تنمية سلوكهم الإبداعي، والإبداع والابتكار، كما أنها توفر الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات. وبناءً علي ذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي يتوافر لديها قيادة إستراتيجية فعالة ومتميزة، ويكون هدفها الإستراتيجي هو تحقيق التجدد الدائم (صالح، 2015). وتعد القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكار والإبداع والتجديد المستمر، نظراً لما تمتلكه من قدرات معرفية وإبداعية، بجانب الرؤية المستقبلية التي تضمن التغيير السريع والمرن، والتأقلم مع متطلبات بيئة العمل بكفاءة (إسليم، 2017). كما أن القيادة الإستراتيجية تساهم في خلق ثقافة تنظيمية جيدة داخل المؤسسة، ويعتمد ذلك بشكل كبير علي أسلوب قيادة المؤسسة، وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتوزيع المهام والأدوار (العجمي، 2016؛ وموفق، 2016)، وتطوير أداء العاملين (الفرجاني والدرياق، 2015)، واستقطاب الكفاءات الإدارية المتميزة، وكذلك العاملين أصحاب الخبرات والمهارات المتميزة (سلامة، 2015)، وتحقيق التوازن الإستراتيجي بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، وكذلك التوازن بين التطلعات والاحتياجات المتعارضة بين العاملين والإدارة (واودة والزيود، 2015)، بجانب تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة (علي، 2014)، والتخطيط الإستراتيجي والإبداعي داخل المؤسسة، والتطوير المستمر لمواردها، والقدرة علي مواجهة التهديدات والصعوبات (عبد الفتاح، 2013).

بالإضافة إلي أن القيادة الإستراتيجية تساهم في زيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات (أبو حجير، 2014؛ إلياس وعلي، 2012)، والشفافية والمصداقية داخل المؤسسة (الهجين، 2017)، وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة بنجاح وكفاءة (محمد، 2011)، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (المصري، 2015؛ Bass, 2007)، وضمان استدامة جودة الخدمات المقدمة للعملاء (أحمد والفقيه، 2011؛ Hamidi, 2009). وكذلك الربط بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المؤسسة وخططها المستقبلية (المدهون والعجومي، 2011)، وبناء إستراتيجية مؤسسية تضمن النمو والنجاح علي المدى الطويل، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة العمل شديدة التنافسية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة، والاستجابة المرنة للتغيرات التي تحدث، وبناء رؤية ورسالة للمؤسسة قوية، تحقق لها التميز والتفرد بين المنافسين (القيسي، 2015).

علاوة علي ذلك تساهم القيادة الإستراتيجية أيضاً في رفع الروح المعنوية بين العاملين (أنخاله، 2015)، وتفويض السلطة وتمكين العاملين (القانون، 2016)، وبناء صف ثاني من القيادة مؤهل بشكل جيد (أبو سلطان، 2016)، وتطوير رأس المال البشري، واستغلال كافة القدرات المتاحة داخل المؤسسة (الخفيفي، 2017)، وتشجيع عمليات خلق وإنتاج وتبادل ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة (المصري، 2015)، والتقليل من ضغوط العمل بين العاملين داخل المؤسسة (رحيمة، 2012).

كما تحقق القيادة الإستراتيجية المرنة الإستراتيجية (المعاضدي والطائي، 2011)، وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي، وتحسين القدرة علي إحداث التغيير (Jooste and Fourie, 2008 and Phipps and Birbach, 2010)، وتحسين الأداء المالي للمؤسسات (Hopkins and Hopkins, 1997)، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين (Samuel, 2011)، وزيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين تجاه المؤسسة (Akbar and Zaman, 2011)، وزيادة الفاعلية التنظيمية (الوكيل، 2015)، بجانب تحسين العمل الجماعي (موفق، 2016)، وأخيراً زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات (عبد العزيز، 2010).

3.2. خصائص القادة الإستراتيجيين:

أشار (إسليم، 2017)؛ (أسجاعي وجاسم، 2017)؛ (سلامة، 2015)؛ (ثابت، 2013)؛ (أبو حجير، 2014)؛ (الهجين، 2017)؛ (الخاله، 2015) إلي أن هناك عدد كبير من الخصائص التي يجب أن يتصف بها القادة الإستراتيجيين بجانب الفهم والمعرفة والذكاء والعدل وقوة العزيمة. وتتمثل هذه الخصائص في التركيز علي الإبداع والابتكار لجعل المؤسسة رائدة في مجال عملها، والمخاطرة المحسوبة، وامتلاك روح المبادرة، وإظهار القدرات القيادية في المواقف الحاسمة لتحقيق مزيد من المنافع بعيدة المدى، والقدرة علي تحسين أداء العاملين من خلال التوجيه والإرشاد المستمر، بناء علاقات قوية مع العاملين، واستغلال كافة إمكانياتهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف، والقدرة علي تحليل الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل بدقة، والقدرة علي التفاعل بكفاءة مع متغيرات ومتطلبات بيئة العمل الخارجية، والاستماع لآراء ومقترحات العاملين وتوظيفها في صالح المؤسسة. بالإضافة إلي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، وحسن توجيه العاملين، والقدرة علي تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم لتطویر المؤسسة، والاهتمام بتطوير خبرات وكفاءة ومعارف العاملين، وقوة التأثير فيهم بإيجابية، والتمتع برؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة والعاملين بها ومستقبلهم، تقبل النقد ومعالجة الأخطاء بكفاءة، والثقة في قدرات العاملين علي صنع المستقبل، وتوفير كل الدعم للعاملين. وقد أضاف (القانون، 2016) و(القيسي، 2015) أن من بين مهام القادة الإستراتيجيين قيامهم بتحديد الوضع الحالي والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وصياغة الخطط الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها، وتقويم الأداء الإستراتيجي ومتابعته، بجانب اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4.2. أبعاد القيادة الإستراتيجية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الإستراتيجية، نظراً لاختلاف رؤية واهتمام كل دراسة، وبالتالي ظهر العديد من الأبعاد للقيادة الإستراتيجية. ووفقاً لما ذكره (أبو سلطان، 2016) فهناك نموذج

Thompson في عام 1997، والذي أشار إلي سبع أبعاد للقيادة الإستراتيجية وهم الرؤية الإستراتيجية، والاستشراف العملي للأمور والمشكلات، والتركيب والسياسات، وشبكة الاتصالات، والحكم والإدارة، والثقافة، وإدارة التغيير. فيما ذكر (عبد، 2016) و(المصري، 2015) بأن هناك نموذج لـ Hagen and Hassan عام (1998) والذي يشمل تطوير المقدره الجوهريه، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفعال للتقنية الجديدة، وتطوير هياكل تنظيمية جديدة، وثقافة تنظيمية قوية تتناسب وخصوصية الموقف، والتصرف الإستراتيجي المناسب. وأضاف (الهجين، 2017) و(الفيحان وجلاب، 2006) بأن نموذج Hitt et al. عام 2001 يشمل ست أبعاد هم تحديد الاتجاه الإستراتيجي، والاستغلال والمحافظة علي الكفاءات الجوهريه، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة علي فعالية ثقافة المؤسسة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الإستراتيجية. كما أشار (أبو حجير، 2014) و(سلامة، 2015) إلي أن نموذج Pisapia عام 2009 يشمل أربع أبعاد هم البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي. كما ذكر (صالح، 2015) أن نموذج Enz عام (2010) يشمل خمس أبعاد هم ابتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهريه للمؤسسة، وتطوير الإستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وتنشئة بيئة مشجعة علي التعلم والتطوير المؤسسي.

وعلي الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الإستراتيجية، إلا أن هذه الدراسة تركز علي الأبعاد الست التي ذكرها (جاد الرب، 2012)، والتي تتمثل في:

أ- تحديد التوجه الإستراتيجي: يُقصد به وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للهدف الإستراتيجي للمؤسسة (5-10 سنوات) في المستقبل، وتعكس هذه الرؤية الصورة الذهنية المثالية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً (الهجين، 2017؛ ثابت، 2013).

ب- استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية: يُقصد بها كفاءة استخدام الموارد والإمكانيات الفريدة التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، وتحقيق لها النجاح والتميز في سوق العمل (عبد، 2016).

ج- تطوير رأس المال البشري: يُقصد به مجموعة المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (أبو سلطان، 2016).

د- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: يُقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والأفكار والممارسات التي تسود داخل المؤسسة (الخفيفي، 2017).

هـ- تعزيز الممارسات الأخلاقية: يُقصد به المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين العاملين والمؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة (المصري، 2015؛ سلامة، 2015).

كما أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة يجب أن تتسم بالقيم الأخلاقية، ويمارسها القادة الإستراتيجيون والعاملون في المؤسسة لإعطاء صورة جيدة للمؤسسة (الهجين، 2017؛ النفار، 2015)..

و- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة يُقصد بها الإجراءات التي يستخدمها المديرون لمتابعة الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسة، بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (النفار، 2015)، والمساهمة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل (أبو سلطان، 2016). وتشمل الرقابة التنظيمية الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية (ثابت، 2013). وقد أشار (عبد، 2016) و(أبو غنيمه، 2015) إلي أن القائد الإستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك القدرة علي تحقيق التوازن بين الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية لتحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

3. الدراسة الميدانية:

3.1. منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في طرق جمع البيانات المطلوبة للدراسة، طبيعة وحجم العينة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.2. طرق جمع البيانات:

أ- البيانات الثانوية: اعتمد الباحثان علي المراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، والأبحاث العلمية، والمؤتمرات، ومواقع الانترنت التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية وتأثيراتها المختلفة.
ب- البيانات الأولية: اعتمد الباحثان في الحصول علي البيانات الأولية علي تصميم قائمة استقصاء لمديري شركات السياحة المصرية فئة "أ"، للتعرف علي مدي تطبيق القيادة الإستراتيجية كمدخل فعال لتحسين أدائها من خلال الثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، والروح المعنوية، والسياسات الإدارية، والمرونة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة.

3.3. طبيعة وحجم العينة:

تم توزيع عدد 350 استمارة علي عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وتم الاعتماد علي تحليل عدد 323 استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة 92.3%.

3.4. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي تصميم استمارة استقصاء لتجميع البيانات الإحصائية المطلوبة، وتكونت الاستمارة من محورين أساسيين علي النحو التالي:

- المحور الأول (المتغير المستقل): مدي تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في شركات السياحة المصري، ويشتمل هذا المحور علي ست أبعاد هم تحديد التوجه الإستراتيجي، واستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، ومساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. وقد تم الاعتماد علي (الخفيفي، 2017)؛ (الهجين، 2017)؛ (أبو سلطان 2016)؛ (القيسي، 2015)؛ (النفار، 2015)، (أبو حجير، 2014) في إعداد عبارات هذا المحور.

- المحور الثاني (المتغيرات التابعة): يتناول القدرات المؤسسية لشركات السياحة المصرية. ويشمل هذا المحور عدة متغيرات علي النحو التالي:

أ- السلوك الإبداعي: يشمل السلوك الإبداعي أربع أبعاد هم حل المشكلات بطريقة إبداعية، كفاءة الاتصالات، المخاطرة، والتشجيع والدعم المعنوي للإبداع. وقد تم الاعتماد علي دراسة (صالح، 2015) في إعداد عبارات هذا المتغير.

ب- السياسات الإدارية: تشمل السياسات الإدارية أربع أبعاد هم سياسة التخطيط، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية، وسياسة الاستقطاب والاختبار والتعيين. وقد تم الاعتماد علي دراسة (القيسي 2015) في إعداد عبارات هذا المتغير.

ج- المرونة الإستراتيجية: يُقصد بها قدرة المؤسسة علي إحداث تغيير مقصود، بجانب القدرة علي التكيف مع تغيرات بيئة العمل بكفاءة وفاعلية. وقد تم الاعتماد علي دراسة (المعاضدي والطائي، 2011) في إعداد عبارات هذا المتغير.

د- الفاعلية التنظيمية: يُقصد بها الكيفية التي من خلالها يتم استخدام الموارد المتاحة بالمؤسسة. وقد تم الاعتماد علي دراسة (الوكيل، 2015) في إعداد عبارات هذا المتغير.

هـ- أداء العاملين: يُقصد بها مدي قدرة العاملين علي إنجاز الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، بجانب المساهمة في تطوير ونجاح المؤسسة. وقد تم الاعتماد علي دراسة (عوادة والزويد، 2015) في إعداد عبارات هذا المتغير.

و- إدارة المعرفة تُؤدِّقُ قصد بها عملية خلق وإنتاج وتخزين ونشر ومشاركة المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة. وتشمل علي أربع أبعاد هم اكتشاف المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة. وقد تم الاعتماد علي دراسة (المصري، 2015) في إعداد عبارات هذا المتغير.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام بعض الأساليب الإحصائية. حيث تم استخدام برنامج IRTPRO لاختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء. كما تم استخدام برنامج SPSS Version 24 لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار البسيط.

6.3. نتائج التحليل:

1.6.3. اختبار الثبات والاتساق الداخلي:

تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام برنامج IRTPRO، وأظهرت نتيجة هذا الاختبار أن معامل الثبات لجميع المتغيرات بلغ 89%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي تقدر بـ 70% (Al-Romeedy, 2019; Zaki and Al-Romeedy, 2018). وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

2.6.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
المتغير المستقل			
2	0.86	4.33	تحديد التوجه الإستراتيجي
1	0.81	4.40	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية
4	1.06	4.18	تطوير رأس المال البشري
5	1.04	4.06	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية
6	1.05	3.99	تعزيز الممارسات الأخلاقية
3	0.93	4.21	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
	0.84	4.10	إجمالي مدي تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في شركات السياحة
المتغيرات التابعة			
1	0.96	4.24	حل المشكلات بطريقة إبداعية
2	1.03	4.18	كفاءة الاتصالات

4	1.24	3.91	المخاطرة
3	1.28	3.98	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
	1.04	4.08	مجموع أبعاد السلوك الإبداعي في شركات السياحة المصرية
1	0.96	4.31	سياسة التخطيط
4	1.09	4.01	سياسة تقييم الأداء
3	1.15	4.07	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية
2	1.09	4.20	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين
	1.04	4.15	مجموع أبعاد السياسات الإدارية في شركات السياحة المصرية
	0.86	4.46	المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية
	0.86	4.39	الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة المصرية
	1.23	4.09	مستوي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية
2	1.21	4.00	اكتساب المعرفة
3	1.16	3.99	تخزين المعرفة
4	1.18	3.94	نقل ونشر المعرفة
1	1.10	4.08	تطبيق المعرفة
	1.14	4.00	مجموع أبعاد إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية

يوضح جدول رقم (1) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. بالنسبة لمدي تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.10، مما يدل علي اتجاه هذه الشركات لتطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بشكل كبير، وبلغ الانحراف المعياري 0.84. وبالنظر لأبعاد القيادة الإستراتيجية؛ نجد أن أكثر الأبعاد تطبيقاً هو بُعد "استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية" بمتوسط حسابي 4.40، وانحراف معياري 0.81 يليه بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي" بمتوسط حسابي 4.33، وانحراف معياري 0.86 ثم بُعد "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" بمتوسط حسابي 4.21، وانحراف معياري 0.93، يليه بُعد "تطوير رأس المال البشري" بمتوسط حسابي 4.18، وانحراف معياري 1.06 ويأتي بعده بُعد "مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي 4.06، وانحراف معياري 1.04 ويأتي أخيراً بُعد "تعزيز الممارسات الأخلاقية" بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 1.05. وبناءً علي ذلك؛ يتضح اهتمام شركات السياحة المصرية بتطبيق مختلف أبعاد القيادة الإستراتيجية إيماناً منها بالمزايا الكبيرة التي تعود عليها من وراء تطبيقها، بجانب سعيها المستمر للتطور والنمو والنجاح واكتساب ميزة تنافسية في بيئة العمل السياحي.

كما يوضح جدول رقم (1) توافر السلوك الإبداعي داخل شركات السياحة المصرية بشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08، والانحراف المعياري 1.04، وبالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي داخل هذه الشركات؛ فقد جاء بـ عدد "حل المشكلات بطريقة إبداعية" في المرتبة الأولى من حيث توافره بمتوسط حسابي بلغ 4.24، وانحراف معياري 0.96 يليه بـ عدد "كفاءة الاتصالات" بمتوسط حسابي 4.18، وانحراف معياري 1.03 ثم بـ عدد "التشجيع والدعم المعنوي للإبداع" بمتوسط حسابي 3.98، وانحراف معياري 1.28 ويأتي أخيراً بـ عدد "المخاطرة" بمتوسط حسابي 3.91، وانحراف معياري 1.24. وبناءً علي ذلك يتضح اهتمام شركات السياحة المصرية بتشجيع وتنمية السلوك الإبداعي سواء لدي المسؤولين أو المرؤوسين، وحرصهم علي تشجيع الإبداع والابتكار، وتطبيق الأفكار الجديدة الإبداعية.

كما أن شركات السياحة المصرية تحرص دائماً علي تحسين وتطوير سياساتها الإدارية، وذلك للتكيف مع تغيرات بيئة العمل، والوفاء بمتطلباتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15، والانحراف المعياري 1.04. وبالنسبة لأبعاد السياسات الإدارية داخل هذه الشركات؛ جاء بـ عدد "سياسة التخطيط" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.31، وانحراف معياري 0.96 يليه بـ عدد "سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين" بمتوسط حسابي 4.20، وانحراف معياري 1.09 ثم بـ عدد "سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية" بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 1.15 ويأتي أخيراً بـ عدد "سياسة تقييم الأداء" بمتوسط حسابي 4.01، وانحراف معياري 1.09. ويدل ذلك علي حرص شركات السياحة المصرية علي الاهتمام بعملية التخطيط، ووضع خطط واضحة وقابلة للتحقيق، بجانب اهتمامها بجذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل السياحي، وتطوير وتنمية قدرات وخبرات ومعارف العاملين، وتقييم أدائهم بشكل مستمر لمعرفة نقاط الضعف وتحسينها، ومعرفة نقاط القوة والاستفادة بها.

ويوضح الجدول أيضاً امتلاك شركات السياحة القدرة علي إحداث التغيير المطلوب سواء في أسلوب الإدارة أو عملياتها أو خدماتها أو أدواتها لمواكبة التطورات في بيئة العمل السياحي، وكذلك امتلاكها القدرة علي التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل بكفاءة، والاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التغيرات، ومواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وهو ما يطلق عليه "المرونة الإستراتيجية". وقد بلغ المتوسط الحسابي لمرونة شركات السياحة الإستراتيجية 4.46، والانحراف المعياري 0.86.

كما أن هذه الشركات لديها القدرة علي استخدام كافة إمكانياتها سواء المادية أو المالية أو البشرية بكفاءة عالية، والاستفادة منها أفضل استغلال ممكن، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية داخل شركات السياحة المصرية 4.39، والانحراف المعياري 0.86. بجانب تميز العاملين بهذه الشركات بالأداء المتميز، وقدرتهم علي إنجاز كافة المهام المكلفين بها بسرعة وكفاءة عالية، بالإضافة إلي مساهمتهم الكبيرة في تحقيق أهداف وظائفهم وأهداف الشركة، ومشاركتهم في تطوير الشركة وتحقيق إستراتيجياتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية 4.09، والانحراف المعياري 1.23.

كما أن شركات السياحة المصرية تهتم بشكل كبير بعمليات إدارة المعرفة، واستغلال المعرفة المتاحة داخل الشركة في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدي اهتمام هذه الشركات بإدارة المعرفة 4.00، والانحراف المعياري 1.14. أما بالنسبة لدرجة اهتمام هذه الشركات بأبعاد إدارة المعرفة؛ فقد جاء بـ عدد "تطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى من حيث الاهتمام بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 1.10 ثم بـ عدد "اكتساب المعرفة" بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 1.21 يليه بـ عدد "تخزين المعرفة" بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 1.16 ويأتي أخيراً بـ عدد "نقل ونشر المعرفة" بمتوسط حسابي 3.94، وانحراف معياري 1.18. ويدل ذلك علي سعي شركات السياحة المستمر لتشجيع العاملين بها علي خلق وإنتاج المعرفة وتخزينها، وتبادلها ومشاركتها داخل الشركة، والتركيز علي تطبيق هذه المعرفة في وظائفهم.

3.6.3 اختبار فروض الدراسة

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2) نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة الارتباط	المعنوية
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي	0.650	0.000
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسياسات الإدارية	0.688	0.000
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية	0.825	0.000
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية	0.703	0.000
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين	0.685	0.000
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة	0.614	0.000

يوضح جدول رقم (2) أن هناك علاقة معنوية بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي، والسياسات الإدارية والمرونة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة في شركات السياحة، حيث بلغت درجة المعنوية 0.000، وكان ذلك عند معدل خطأ 0.01 وعند درجة ثقة 99% مما يدل علي قوة العلاقة بينهما. كما

يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الإستراتيجية وجميع المتغيرات التابعة، حيث بلغت قيمة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي 0.650، وبين القيادة الإستراتيجية والسياسات الإدارية 0.688، وبين القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية 0.825، وبين القيادة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية 0.703، وبين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين 0.685، وبين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة 0.614.

كما يتضح من الجدول أن أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالقيادة الإستراتيجية هو المرونة الإستراتيجية، ثم الفاعلية التنظيمية، يليه السياسات الإدارية، ثم أداء العاملين، ثم السلوك الإبداعي، وأخيراً إدارة المعرفة.

أثر القيادة الإستراتيجية علي متغيرات الدراسة

جدول رقم (3) نتائج معامل الانحدار المصحح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الانحدار المصحح	F	المعنوية
أثر القيادة الإستراتيجية علي السلوك الإبداعي	0.362	183.815	0.000
أثر القيادة الإستراتيجية علي السياسات الإدارية	0.265	117.065	0.000
أثر القيادة الإستراتيجية علي المرونة الإستراتيجية	0.692	725.126	0.000
أثر القيادة الإستراتيجية علي الفاعلية التنظيمية	0.232	98.428	0.000
أثر القيادة الإستراتيجية علي أداء العاملين	0.434	247.843	0.000
أثر القيادة الإستراتيجية علي إدارة المعرفة	0.332	161.073	0.000

يوضح جدول رقم (3) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي داخلها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (183.815) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في السلوك الإبداعي من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.362)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة (36.2%) في المتغير التابع "السلوك الإبداعي". وهذا يؤكد صحة الفرض الأول القائل "تعزز القيادة الإستراتيجية السلوك الإبداعي داخل شركات السياحة المصرية".

كما أن هناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (117.065) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في السياسات الإدارية من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.265)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة

(26.5%) في المتغير التابع "السياسات الإدارية". وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني القائل "تساهم القيادة الإستراتيجية في تطوير وتحسين السياسات الإدارية في شركات السياحة المصرية".

وهناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وتحقيق المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (725.126) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في المرونة الإستراتيجية من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.692)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة (69.2%) في المتغير التابع "المرونة الإستراتيجية". وهذا يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثالث القائل "تؤثر القيادة الإستراتيجية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية".

كما أن هناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وزيادة الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (725.126) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في الفاعلية التنظيمية من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.232)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة (23.2%) في المتغير التابع "الفاعلية التنظيمية". وهذا يؤكد صحة الفرض الرابع القائل "تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية".

وهناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وتحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (247.843) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في أداء العاملين من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.434)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة (43.4%) في المتغير التابع "أداء العاملين". وهذا يؤكد صحة الفرض الخامس القائل "تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في شركات السياحة المصرية".

وأخيراً هناك علاقة تأثير معنوية بين تطبيق شركات السياحة المصرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وتحسين عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (161.073) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في عمليات إدارة المعرفة من خلال القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.332)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" يؤثر بنسبة

(33.2%) في المتغير التابع "أداء العاملين". وهذا يؤكد صحة الفرض السادس القائل "تؤثر القيادة الإستراتيجية علي عمليات إدارة المعرفة في شركات السياحة".

كما يتضح من الجدول أن القيادة الإستراتيجية أكثر تأثيراً في المرونة الإستراتيجية، ثم أداء العاملين، ثم السلوك الإبداعي، ثم عمليات إدارة المعرفة، ثم السياسات الإدارية، وأخيراً الفاعلية التنظيمية.

4. خاتمة

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة التي يمكن عرضها علي النحو التالي:

- تُطبق شركات السياحة المصرية أبعاد القيادة الإستراتيجية بشكل كبير، وقد جاءت علي الترتيب من حيث نسبة تطبيقها استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، ثم تحديد التوجه الإستراتيجي، ثم تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، ثم تطوير رأس المال البشري، ثم مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، وأخيراً تعزيز الممارسات الأخلاقية.

- يتميز العاملون في شركات السياحة المصرية بالأداء العالي المتميز، بجانب السلوك الإبداعي المتميز.

- تتميز شركات السياحة المصرية بالمرونة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية العالية بشكل يميزها عن المنافسين.

- تهتم شركات السياحة المصرية بعمليات إدارة المعرفة التي تتمثل في إنتاج وخلق المعرفة، وتخزينها ونشرها ومشاركتها، وتطبيقها في كافة أعمالها.

- تؤثر القيادة الإستراتيجية بنسبة 69.2% علي زيادة المرونة الإستراتيجية لشركات السياحة المصرية، وبنسبة 43.4% علي تحسين مستوى أداء العاملين، وبنسبة 36.2% علي السلوك الإبداعي، وبنسبة 33.2% علي تحسين عمليات إدارة المعرفة، وبنسبة 26.5% علي تحسين السياسات الإدارية، وأخيراً بنسبة 23.2% علي زيادة الفاعلية التنظيمية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث التوصيات التالية:

- اهتمام شركات السياحة المصرية بإشراك العاملين بشكل أكبر في كافة القرارات، بجانب إشراكهم في إعداد الخطط والرؤى المستقبلية للشركة.

- سعي شركات السياحة المصرية لمزيد من الاستثمار البشري لتنمية مهارات وقدرات العاملين، والوصول بهم إلي مستوي وإمكانيات العاملين ذوي المعرفة.

- وضع حوافز مالية وغير مالية للعاملين أصحاب الأفكار الجديدة الإبداعية، والتي تساهم في تطوير الشركة، وذلك لمزيد من التشجيع لكافة العاملين علي الإبداع والابتكار.
- تطوير أداء المسئولين داخل شركات السياحة، وتنمية قدراتهم علي اتخاذ القرارات السريعة الصحيحة في المواقف الحاسمة، وقدرتهم علي تحمل المخاطرة.
- حث العاملين وتشجيعهم باستمرار علي مشاركة معارفهم وخبراتهم فيما بينهم لما فيه صالح العمل.
- خلق مناخ عمل إيجابي محفز ومشجع للعاملين علي العمل بكفاءة وفاعلية، والبعد عن الصراعات والمشكلات بين العاملين بعضهم البعض، وبين العاملين والإدارة داخل شركات السياحة.
- بناء نظام معلومات فعال وحديث يسمح بتداول المعلومات والبيانات بسرعة بين أقسام الشركة المختلفة.
- الاهتمام بالخطط الإستراتيجية قصيرة وطويلة المدى، وكذلك التفكير الإستراتيجي في كافة أعمال شركات السياحة المصرية.

5. المراجع:

1.5 المراجع العربية:

1. إبراهيم. لمياء، (2012)، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 1(3)، 368-353.
2. أبو حجير. طارق، (2014)، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية علي المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
3. أبو سلطان. حنان، (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
4. أبو غنيمه. حنان، (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
5. أبو ليفة. سناء، (2016)، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 60، 7-64.
6. أحمد. أشرف والفقير. محمد، (2011)، القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1(146)، 615-571.
7. إسليم. محمد، (2017)، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
8. إلياس. الشاهد وعلي. قابوسة، (2012)، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 9، 147-127.

9. الخفيفي. مبروكة، (2017)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي، ليبيا، 26، 1-19.
10. السجاعي، محمود وجاسم، أسماء. (2017)، تأثير المعرفة المحاسبية علي القيادة الإستراتيجية للمنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 1(41)، 179-203.
11. العجمي، ناصر، (2016)، المحددات العلمية للقيادة الإستراتيجية: رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 107(27)، 208-227.
12. الفرجاني. طارق والدرياق. أمين، (2015)، دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا، 1(2)، 54-74.
13. الفيحان، إيثار وجلاب، إحسان. (2006)، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 59، 1-32.
14. القانونع. أسامه، (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
15. القيسي. محمد، (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
16. المدهون. محمد والعجومي. محمود، (2011)، القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
17. المصري. سلمان، (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
18. المعاضيدي. معن والطائي. أيمن، (2011)، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 105(33)، 111-139.
19. النخالة. محمد، (2015)، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
20. النفار. حسام، (2015)، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
21. الهجين. محي الدين، (2017)، علاقة القيادة الإستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قومي الأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
22. الوكيل. منال، (2015)، أثر نمط القيادة الإستراتيجية علي الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية علي بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر، 63، 219-259.

23. باكير. سمير، (2013)، بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية علي نجاح إستراتيجية الابتكار: دراسة تطبيقية علي قطاع التعدين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
24. ثابت. رائد، (2013)، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
25. جاد الرب. سيد، (2012)، القيادة الإستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
26. رحيمة. سلمي، (2012)، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(4)، 245-274.
27. سلامة. وسام، (2015)، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
28. صالح. ماهر، (2015)، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
29. عبد العزيز. أحمد، (2010)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
30. عبد الفتاح. منال، (2013)، المنظور الأوروبي لثقافة القائد الإستراتيجي: دراسة تحليلية ورؤية تربوية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية حول: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، مصر، 241-280.
31. عبد. ضرغام، (2016)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 39، 313-348.
32. عبده. هاني، (2014)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 3(5)، 37-97.
33. علي. عالية، (2014)، القيادة الإستراتيجية ودورها في إعادة هندسة النظم الإدارية لإدارة شئون القوى البشرية: دراسة تطبيقية علي وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
34. عواودة. وليد والزيود. حسين، (2015)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، 1(21)، 313-358.
35. محمد. أشرف، (2011)، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، 75(2)، 172-245.

36. محمد. محمد والرميدي. بسام، (2017)، إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 1(1)، 142-157.
37. موفق. سهام، (2016)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، 6، 270-289.
38. نجم. نجم عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2.5 المراجع الأجنبية:

1. Akbar, S. and Zaman, S. (2011), Impact of Strategic Leadership on Organizational Commitment in Telecommunication Sector of Pakistan, *Journal of Business Strategies*, 5(1), 5-16.
2. Al-Romeedy, B. (2017), The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees Perspectives, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
3. Al-Romeedy, B. (2019), Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15
4. Bass, B. (2007), Executive and Strategic Leadership, *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
5. Hamidi, Y. (2009), Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2563-2569.
6. Hopkins, W. and Hopkins, S. (1997), Strategic Planning–Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination, *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
7. Jooste, C. and Fourie, B. (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
8. Phipps, K. and Burbach, M. (2010), Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Glendale, 11(2), 137-146.
9. Pisapia, J.(2009), The Strategic Leadership – New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.
10. Samuel, O. (2011), Leadership Behaviour, Organisational Commitment, Job Satisfaction and Service Quality in Commercial Banks in Uganda, A Case of Kampala District, Master Thesis, Makerere University.
11. Zaki, H. and Al-Romeedy, B. (2018), Job security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies' employees, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 47-64.