

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

د. محلب فايزة أ.د. بوهزة محمد
جامعة سطيف

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف، وذلك من خلال فرضها أهداف ومطالب على المؤسسات، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى التوفيق بين مختلف مطالبهم وتكييف أهدافها واستراتيجيتها بما يرضي كل الأطراف.

توصلت الدراسة إلى أن القطاع يعرف نمواً سريعاً كما أنه يحترم الممارسات الاستراتيجية الخاصة بالأطراف ذات المصلحة من جهة، ومن جهة أخرى تم إثبات الفرضية الرئيسية بحيث أن كل من المالكين، العاملين، الزبائن والمنافسين يؤثرون تأثيراً معتبراً تأخذ به المؤسسات عند صياغة استراتيجياتها.

الكلمات المفتاحية: الأطراف ذات المصلحة، استراتيجية المؤسسة، المؤسسات الفندقية بسطيف.

Abstract:

The objective of this study is to clarify the stakeholder's impact on hotel establishment's strategy in Setif. Through their imposed objectives and demands on these establishments, that seeks to reconcile them and adjust their strategy to satisfy all parties.

The study achieved to that the sector know a fast-growing rate. In addition, it respects the strategic practices that interest in stakeholders from one hand. On the other hand, the main hypothesis has been proven, so that each of the owners, employees, customers and competitors influence the hotel establishment's strategy, and these establishments respect this impact when formulating their strategies.

Key words: stakeholders, corporate strategy, hotel establishments of Setif

المقدمة:

تتميز استراتيجية المؤسسة بطول الأمد، حيث أن نتائج التسيير الاستراتيجي للمؤسسات لا تُلمس إلا بعد 3-5 سنوات من التنفيذ الجيد. في ظل تسارع متغيرات البيئة وتشابكها، فإن عمر الاستراتيجية يتجه إلى التقلص شيئاً فشيئاً، لتصبح في بعض المجالات لا تكاد تغطي السنة الواحدة.

في ظل تضارب العديد من المصالح المرتبطة بنشاط المؤسسة، تعتبر استراتيجيتها نقطة الالتقاء أو الافتراق لمصالح بعض الأطراف المؤثرة، والذين يصطلح عليهم بالمنتفعين الاستراتيجيين، بالإضافة إلى الحركية السريعة والتأثير المباشر للمنافسة القائمة والمحتملة.

وفي قطاع حتمي كقطاع المؤسسات الفندقية، فإن التفاعل بين المنتفعين الاستراتيجيين دائم، بحيث يفرض كل طرف أهدافه ومصالحه، ويتوقع من استراتيجية المؤسسة العمل على تحقيقها.

نتطرق في هذه الدراسة إلى قطاع المؤسسات الفندقية بولاية سطيف، باعتبارها ولاية مليونية تربط الشرق الجزائري بالوسط، وتعتبر عاصمة تجارية ومرفأً سياحي، يقصدها الزوار من داخل وخارج الوطن على مدار السنة. وباعتبار قطاع المؤسسات الفندقية يشهد نمواً سريعاً في السنوات الأخيرة، إضافة إلى أنها على أبواب إنشاء ثاني أفضل فندق على المستوى القاري مع برج "ماريوت"، التي تعد من أكبر المؤسسات العالمية وأشهرها في تسيير المؤسسات الفندقية.

لذلك فقد تم اختيار هذا القطاع للإجابة عن سؤال الإشكالية المتمثل في:

ما هو دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف؟

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

ويندرج تحت هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأطراف التي تؤثر في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف؟
- كيف تؤثر هذه الأطراف في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف؟
- كيف يمكن التوفيق بين أهدافهم وتكييفها مع استراتيجية المؤسسات الفندقية ومع إمكانياتها لخدمة أهداف المؤسسات؟
- الفرضيات: في سبيل الإجابة عن الاشكالية المطروحة، نقترح الفرضية الرئيسية التالية:
- الفرضية الأولى: يؤثر المتفاعون الاستراتيجيون من الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية لولاية سطيف.

وبما أن طبيعة الدراسة التي بين أيدينا تقتضي الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، فإن الفرضية الثانية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الثانية: تتأثر اتجاهات الإطارات في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالتغيرات الشخصية والمؤسسية.

أهداف الدراسة: تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأطراف ذات المصلحة المؤثرة في استراتيجية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص.
- تحديد طبيعة تأثيرها على صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات الفندقية بولاية سطيف على وجه الخصوص.
- معرفة كيفية التوفيق بين مطالب مختلف الأطراف المؤثرة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف، وإمكانية تطويعها وفقا للاستراتيجيات الموضوعة.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على تأثير الأطراف ذات المصلحة في مصير المؤسسة، والنفوذ الذي يتمتعون به، وكيف تتعامل المؤسسات معه في ظل بيئة تنافسية معقدة، كما تنبع من خلال إسقاطها على قطاع مؤسسات تغفله العديد من الدراسات في المكتبة الجزائرية بصفة عامة، بحيث أن قطاع المؤسسات الفندقية يركز بشكل كبير على التخطيط والتسيير الاستراتيجي، ويتفاعل بشكل شبه دائم مع مختلف الأطراف المؤثرة في بقاء واستمرار هذه المؤسسات. ومن هنا جاءت الضرورة لتناول دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية هذه المؤسسات دون سواها.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- المؤسسات الفندقية: تعرف المؤسسات الفندقية على أنها منظمات ضيافة، لأنها تقدم خدمات السكن والطعام والشراب والراحة وخدمات أخرى، وتختلف عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع، الحجم، هيكل التكاليف، نمط الإدارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة¹. يركز هذا التعريف على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للنازلين بها ويشير إلى أن هذه المؤسسات تختلف عن بعضها حسب عدة معايير. كما تعرف على أنها منشأة أو مبنى مخصص ومرخص لتقديم خدمات الإقامة والطعام وتوفير جميع الإمكانيات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها، في إطار القوانين المحلية والدولية ومقابل أجر محدد ولفترة معلومة². إضافة إلى العناصر التي يركز عليها التعريف السابق، فإن هذا التعريف يبين أن المؤسسات الفندقية تنشط ضمن إطار قانوني خاص وتقدم خدماتها مقابل أجر محدد ولفترة معلومة. قدمت الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات تعريفاً للفندق كما يلي: "الفندق نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليوجد فيه التريل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم"، أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق كما يلي: "الفندق؛ مكان يتلقى الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه"³. يتفق التعريفان السابقان أن الفندق أو

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

المؤسسة الفندقية أو مؤسسات الضيافة على أنها كل مكان يجد فيه التزير خدمات المأوى والمأكل لقاء أجر معين وطبقا لأحكام القانون. وتعرف وفقا للقانون الجزائري بحسب المرسوم (رقم 92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992) كما يلي: تعتبر كمؤسسة إيواء جميع الهياكل التي تعد إعدادا رئيسيا للإيواء وتقدم الخدمات المرتبطة بذلك وتؤجر هذه الهياكل للزبائن العابرين الذين تتصف إقامتهم فيها ببراء يوم أو أسبوع أو لشهر دون أن يقرروا الإقامة الدائمة بها⁴.

2- الأطراف ذات المصلحة: قدم معهد ستانفورد عام 1963 تعريفا للأطراف ذات المصلحة بأهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"⁵، ليكون بذلك أول ظهور للمصطلح في أدبيات إدارة الأعمال، فحسب هذا التعريف، فإن أي جماعة يمكنها أن توقف عمل المؤسسة تعتبر طرف ذو مصلحة. كما قام إدوارد فريمان عام 1984 بتقديم تعريفه للأطراف ذات المصلحة في كتابه "الإدارة الإستراتيجية: مدخل الأطراف ذات المصلحة" على أهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة"⁶، وقد جاءت بعد ذلك تعريفات للعديد من الباحثين إلا أنهم لم يجيدوا عنه كثيرا، وقد أدخل هذا التعريف صفة التأثير المتبادل بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة الاقتصادية، كما أنه يشمل الأفراد والجماعات. من خلال تعريفه، فإن فريمان يؤكد على تأثير هذه الأطراف في المؤسسة من خلال التأثير في أهدافها وإنجازاتها.

أورد شارلز وجارث في كتابهما: "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل" تعريفا للمصطلح على أنه "أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها"⁷. في هذا التعريف، فإن الكاتبان قد أدخلوا حق المساءلة لهذه الأطراف.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للأطراف ذات المصلحة: حيث يعتبر طرفا من الأطراف ذات المصلحة كل طرف بإمكانه أن يؤثر في المؤسسة أو يتأثر بها، من جماعات أو أفراد، من داخل المؤسسة أو من خارجها، قد يكون تأثيرها مباشرا أو غير مباشر قويا أو ضعيفا، ولديه الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أداء المؤسسة.

3- استراتيجية المؤسسة: مر مفهوم الاستراتيجية خلال القرن الماضي بمجموعة من التطورات، بداية من الخمسينات، حيث ارتبط مفهوم الاستراتيجية بتنظيم الأعمال على أساس وحدات الأعمال بدلا من التنظيم الوظيفي؛ لاسيما مؤسسة جنرال موتورز وماكيتزي، ثم ساد بين المؤسسات مفهوم التنوع المستند للاكتساب المتعدد، أي أن المؤسسة تمتلك محفظة من الأعمال غير المترابطة؛ نتيجة اكتسابها لمؤسسات أخرى تعمل في ميادين مختلفة، مستندة في ذلك إلى المفهوم الذي كان سائدا آنذاك والقائل بأن "المديرين في منظمات الأعمال يمتلكون المهارات الإدارية العامة ونظم الوقاية اللازمة لإدارة أي نوع من أنواع الأعمال"⁸. أما في العقد الأول من الألفية الثانية، فقد جرى التركيز على القيمة التي يمكن أن يحصل عليها مالكو الأسهم، وإمكانية استمرارها لأطول فترة ممكنة، وأخيرا فإن مفهوم الاستراتيجية لم يبق مركزا على أهداف المالكين فحسب، بل تطور ليشمل كل القيم التي يحصل عليها الأطراف ذات المصلحة التي تؤثر في استراتيجية المؤسسة. كما نبين فيما يلي أهم التعاريف التي يستند عليها مفهومها:

تعرف "الاستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل"⁹. من خلال هذا التعريف، يتبين أن استراتيجية المؤسسة تعبر عن خطة عمل. ويرى Ansoff أن الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة وعدم التأكد¹⁰.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

يعرفها كل من: Tilles 1963: "هي مجموعة الأهداف التي إذا تحققت نالت المؤسسة مركزا مرموقا في محيطها"؛ Chandler 1966: "هي عملية تحديد الأهداف الرئيسية البعيدة المدى للمنظمة والعمل على تحقيقها"؛ Andrews 1980: "هي نمط القرارات والإمكانات العاملة في المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال معرفة وتحديد مستوى السلعة أو الخدمة التي تسعى المؤسسة لتقديمها، وتوضيح المستوى المراد بلوغه إلى جانب تحديد طبيعة ونوعية الإسهامات المطلوبة من مختلف وحداتها الإدارية"¹¹. يركز تعريف Tilles على أهداف المؤسسة ومحيطها؛ ولا يختلف Chandler عنه، في حين يركز Andrews في تعريفه على نمط القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات، وكذا المستوى المرغوب بلوغه من خلال منتجات المؤسسة ومساهمة كل وحدة فيها.

نورد فيما يلي تعريفا شاملا للاستراتيجية، من خلال التعاريف السابقة، حيث يقصد بها: خطة عمل المؤسسة على المدى البعيد، تظهر فيها علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية وتراعي ظروف عدم التأكد. تركز المؤسسة ضمن استراتيجيتها على الأهداف البعيدة المدى (الاستراتيجية) وعلى بيئة عمل المؤسسة. كما تعمل على توضيح نمط القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات، وكذا المستوى المرغوب بلوغه من خلال منتجات المؤسسة ومساهمة كل وحدة فيها، وتبين من خلالها مجال عمل المؤسسة، وإمكاناتها وعملية تخصيص الموارد فيها.

في حين تعبر الإدارة الاستراتيجية عن: "عمليات متكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها"¹². وتحقق الإدارة الاستراتيجية وجهة نظر يتشارك فيها العاملون، وتوجه قراراتهم وتصرفاتهم. ويقوم التركيز فيها على تحديد رسالة المؤسسة، وكذا التركيز على أساس المصدر المطلوب إنجازه. ومن الضروري دائما تذكر أن الاستراتيجية هي وسيلة خلق القيمة¹³.

وتعبر صياغة الاستراتيجية على أنها "المهمة الخاصة لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واختيار الاستراتيجية المناسبة"¹⁴. وتشير إلى المرحلة التي يتم من خلالها وضع الأهداف في خطة أو حل يتم تنفيذه فيا بعد. والتي تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل بلوغ هذه الحلول التي من شأنها تعزيز موقف المؤسسة الاستراتيجي. كما يمكن وصفها بأنها "فن خطط وضع نحو هدف" أو "البحث المتعمد لخطة عمل"¹⁵.

4- الأطراف ذات المصلحة ذات العلاقة بالأهداف الاستراتيجية (المتنفعون الاستراتيجيون):

إن المقصود بهذا التصنيف هو أفراد جانب محدد من أصناف الأطراف ذات المصلحة، الذين يؤثرون في بقائها واستمرارها، وهم بذلك يمثلون العصب الرئيسي لحياتها وديمومتها. هناك إسهامات منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي للعديد من المنظرين الذين عرفوهم بأنهم "مجاميع من الأفراد والجماعات، الذين بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز أهداف المؤسسة. وهم: الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية. ففي هذه الحالة فإن المؤسسة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، أي تدخل في مرحلة الاضمحلال. وقد اشترك العديد من الباحثين بتأكيد هذه المجموعة التصنيفية من حيث علاقة التأثير والتأثر الاستراتيجية، ليتفقوا مع الآراء السابقة التي تؤكد أن الأطراف ذات المصلحة هم الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمنتجات الاستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة على أداء المؤسسة¹⁶. وقد تم تصنيفهم إلى ثلاثة مجاميع أساسية هي: الأطراف ذات المصلحة لسوق رأس المال، وعلى رأسهم المالكون، الأطراف ذات المصلحة لسوق المنتجات وعلى رأسهم الزبائن، والأطراف ذات المصلحة المنظمون من عمال ومدراء. وهاته المجاميع يطلق عليها مصطلح: المتنفعون الاستراتيجيون، وهم الذين نركز عليهم في دراستنا بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المنافسة في هذا المجال.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

ثانيا: لمحة عن قطاع المؤسسات الفندقية في ولاية سطيف

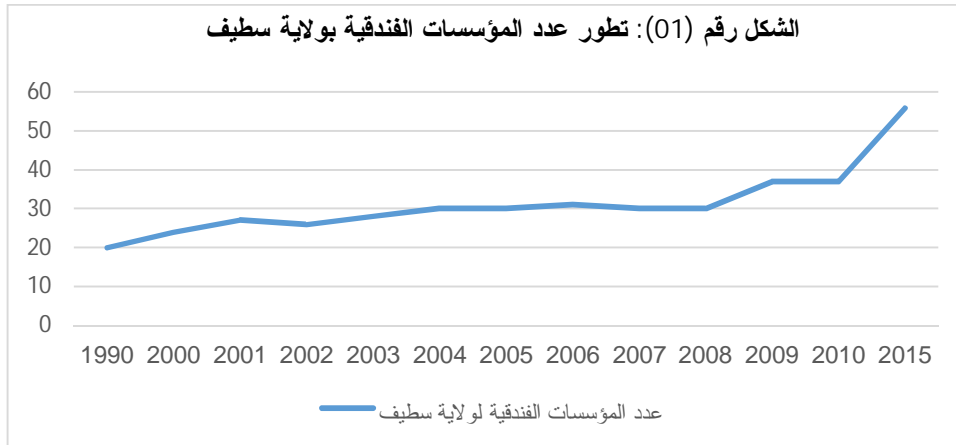
1- تطور عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف منذ سنة 2000: نعرض في الجدول التالي عدد المؤسسات الفندقية في ولاية سطيف لكل سنة للفترة 2000-2010

الجدول رقم (01): تطور عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف للفترة 2000-2010

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد المؤسسات	24	27	26	28	30	30
السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2015
عدد المؤسسات	31	30	30	37	37	56

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

من أجل إعطاء صورة أوضح لتطور قطاع المؤسسات الفندقية في ولاية سطيف، نترجم البيانات المدرجة في الجدول إلى منحني بياني علما أن عدد المؤسسات الفندقية بالولاية لسنة 1990 كان 20 مؤسسة فندقية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات مديرية السياحة لولاية سطيف

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن عدد المؤسسات الفندقية تطور بشكل طفيف من سنة 1990 إلى سنة 2000، حيث وبغض النظر عن عدد المؤسسات المنشأة والمنحلة في كل سنة، فإنه في عشرية كاملة زاد عددها بـ 4 مؤسسات فندقية فقط، لكن بالنسبة للعشرية التي تليها، فإن إنشاء هذا النوع من المؤسسات عرف انتعاشا أكبر حيث زادت بـ 17 مؤسسة خلال العشرية ككل.

نلاحظ أن أكبر زيادة خلال الفترة 2000-2010 كانت من سنة 2008 إلى 2009 بـ 7 مؤسسات فندقية خلال سنة واحدة. في حين أن الخمس سنوات الأخيرة عرفت تطورات كبيرا من حيث إنشاء هذا النوع من المؤسسات، ففي فترة 5 سنوات تم إنشاء 19 مؤسسة فندقية، وهو عدد كبير مقارنة بالعشرين سنة السابقة.

2- الإدارة الفندقية والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية بولاية سطيف: لا تختلف الإدارة في المؤسسات الفندقية عن غيرها من المؤسسات، من حيث وظائف الإدارة: ضرورة التخطيط، وجود هيكل تنظيمي يجسد المهام والمسؤوليات، ضرورة القيادة والتوجيه، والرقابة بمختلف مستوياتها، إلا أن المؤسسات الفندقية لديها خصوصية من حيث وظائف المؤسسة، حيث بالإضافة إلى وظيفة أو قسم (أو مصلحة) الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، التموين، نجد أقسام أو وظائف أخرى نذكرها فيما يلي:

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

أ- وظائف المؤسسات الفندقية: إضافة إلى الإدارة العامة والعلاقات العامة، تتمثل أهم وظائف مؤسسات الضيافة أو المؤسسات الفندقية فيما يلي¹⁷: قسم الاستقبال؛ قسم الإيواء والغرف؛ قسم المطاعم والمطبخ؛ قسم الشؤون الهندسية والصيانة؛ قسم الأمن وحضيرة السيارات الخاصة بالمؤسسة الفندقية وقسم الخدمات الصحية...

ب- الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية بولاية سطيف: من أجل القيام باختبار الفرضيات في المؤسسات الفندقية بولاية سطيف، ينبغي التحقق من وجود الممارسات الاستراتيجية في إدارة وتسيير هذه المؤسسات. الممارسات الاستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية المناسبة، تنفيذها والرقابة عليها.

ومن أجل التحقق قمنا بدراسة استطلاعية شملت 20 إطارا بحيث كانت الاستمارة مكونة من أربعة أبعاد كما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (02): الأبعاد الخاصة بالممارسات الاستراتيجية والأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الفندقية بولاية

سطيف

البعد	الفقرات
إمكانية اطلاع الأطراف ذات المصلحة على رسالة المؤسسة	من الفقرة 01 إلى الفقرة 04
أخذ الأطراف ذات المصلحة بعين الاعتبار في رسالة المؤسسة	من الفقرة 05 إلى الفقرة 07
التحليل الاستراتيجي والمعلومات حول الأطراف ذات المصلحة	من الفقرة 08 إلى الفقرة 11
تكييف الاستراتيجية مع أهداف الأطراف ذات المصلحة	من الفقرة 12 إلى الفقرة 15

المصدر: من إعداد الباحثين

تم استجواب 20 إطارا من مختلف المؤسسات الخاضعة للدراسة، وتم اختيارهم بصفة عرضية (غير عشوائية). كان معامل ثبات الاستمارة الاستطلاعية 0.88 (وهو أكبر من معامل الثبات المعتمد في العلوم الاجتماعية 0.60). ومن أجل الحكم على وجود الممارسات الاستراتيجية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، فإننا نقارن المتوسط العام للأجوبة، بمتوسط فرضي، هذا المتوسط الفرضي يساوي 3، وذلك اعتمادا على مقياس Likert الخماسي. بحيث أن قاعدة القرار فيه كما يلي:

المتوسط الفرضي للأجوبة يساوي 3، وتم حسابه كما يلي: $3 = 5 \div (5+4+3+2+1)$.

ومعناه أن درجات الموافقة التي قيمتها أقل من قيمة المتوسط الفرضي 3 تعبر عن درجات موافقة سلبية أي أن اتجاهات وإدراكات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة سلبية فيما يخص متغيرات الدراسة (الفقرات والمخاور المحددة في الاستبيان). في حين أن درجات الموافقة التي قيمتها أكبر من قيمة المتوسط الفرضي 3 تعبر عن اتجاهات إيجابية فيما يخص متغيرات الدراسة.

تبين لنا من خلال الدراسة الاستطلاعية أن الأبعاد الأربعة متحققة، ومن أجل التأكد نقارن المتوسط العام لأجوبة المفردات محل الدراسة مع المتوسط الفرضي، حيث أن المتوسط العام للأجوبة بلغ 3.97 والمتوسط الفرضي للدراسة (3)، بفرق متوسطي موجب يساوي (+ 0.97)، وعليه فإنه توجد الممارسات الاستراتيجية وبالأخص ذات العلاقة بالأطراف ذات المصلحة في المؤسسات محل الدراسة، ومن هنا فإننا نقوم باختبار الفرضيات في هذه المؤسسات.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نتناول في هذا العنصر منهجية الدراسة الميدانية، من خلال تبيان المنهج المتبع، عينة الدراسة واختيارها، أدوات الدراسة من أدوات جمع البيانات، أدوات تحليلها والأدوات المستعملة في اختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة: نعرض في هذا العنصر المنهج المتبع في الدراسة، وعينة الدراسة.

أ- المنهج المتبع: في سبيل إتمام هذا العمل اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل من خلال جمع بيانات ثانوية من الكتب والمقالات العلمية والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، والوثائق المتحصل عليها من مديرية السياحة لولاية سطيف. وبيانات أولية من خلال أجوبة الاستبيان الموزع على عينة الدراسة وكذا الأجوبة المتحصل عليها من المقابلات.

ب- عينة الدراسة: تم توزيع استمارات الاستبيان على كل الإطارات في الفنادق المختارة عن طريق المعاينة.

- تحديد حجم العينة: وقد تم تحديد حجم العينة من الفنادق كالتالي:

▪ عند مستوى ثقة 95% ($\alpha = 5\%$) ومنه $1.9600 = ta$

▪ مقدار الخطأ المقبول $d_0 = \pm 0.22$ (حدد من طرف الباحثين).

▪ وباعتبار أن العينة غير المستقلة أكثر دقة، نحسب حجم العينة n للمجتمع الإحصائي $N=56$ ، عند الحل الحيادي بحيث $(p=q=1/2)$. p : تعبر عن النسبة الحقيقية للعينة في المجتمع، q تعبر عن النسبة المكملة للنسبة الحقيقية) من خلال

العلاقة التالية:

$$n = \frac{ta^2 \times N (1/4)}{d_0^2 \times (N - d_0^2) + (ta^2 \times 1/4)}$$

بتطبيق العلاقة على المعطيات التي لدينا نجد:

$$n = \frac{1.96^2 \times 56 (1/4)}{(0.22)^2 \times (56 - 0.22^2) + (1.96^2 \times 1/4)}$$

$$n = \frac{53.7824}{3.6684}$$

$$n \sim 14$$

=>

ومنه فإن حجم العينة هو 14 من إجمالي عدد الفنادق وهو 56، وهي تمثل 25% من المجتمع.

- طريقة المعاينة: لمزايا المعاينة العشوائية المنتظمة (تمتاز بتوفير الوقت وتعتبر أكثر كفاءة من العينة العشوائية)¹⁸، فإننا نختار هذه الطريقة للمعاينة من خلال المراحل الأربعة التالية، وذلك بعد ترقيم كل مفردات المجتمع لإحصائي:

▪ المرحلة الأولى: حساب حجم العينة: من العنصر السابق فإن حجم العينة = 14، حجم المجتمع الإحصائي = 56، نسبة التمثيل = 25%.

▪ المرحلة الثانية: حسب المدى: مدى العينة $k=N/n$ ، $K=4$. (بحيث كل مؤسسة في العينة تمثل أربع مؤسسات في المجتمع)

▪ المرحلة الثالثة: اختيار المفردة الأولى من مفردات العينة بشكل عشوائي: بالاعتماد على جدول الأرقام المولدة بشكل عشوائي، نحدد المفردة الأولى (i): بحيث نختار أول رقم يدخل ضمن المجال $[4-1]=2$ ، وهو رقم المفردة الأولى للعينة.

▪ المرحلة الرابعة: اختيار باقي مفردات العينة: وذلك من خلال العلاقة: $u = i + (u-1) k$ (بحيث يمثل u رقم الوحدة). وعليه:

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

الجدول رقم (03): اختيار مفردات العينة

رقم المؤسسة الموافقة	$i + (u-1) k$	رقم الوحدة	رقم المؤسسة الموافقة	$i + (u-1) k$	رقم الوحدة
30	$4*(1-8) + 2$	الوحدة رقم 8	2	2	الوحدة رقم 1
34	$4*(1-9) + 2$	الوحدة رقم 9	6	4+2	الوحدة رقم 2
38	$4*(1-10) + 2$	الوحدة رقم 10	10	$4*(1-3) + 2$	الوحدة رقم 3
42	$4*(1-11) + 2$	الوحدة رقم 11	14	$4*(1-4) + 2$	الوحدة رقم 4
46	$4*(1-12) + 2$	الوحدة رقم 12	18	$4*(1-5) + 2$	الوحدة رقم 5
50	$4*(1-13) + 2$	الوحدة رقم 13	22	$4*(1-6) + 2$	الوحدة رقم 6
54	$4*(1-14) + 2$	الوحدة رقم 14	26	$4*(1-7) + 2$	الوحدة رقم 7

المصدر: من إعداد الباحثين

مفردات العينة محل الدراسة هي المؤسسات الفندقية الموافقة للأرقام التالية: 2، 6، 10، 14، 18، 22، 26، 30، 34، 38، 42، 46، 50، 54 في القائمة الكلية لأسماء المؤسسات الفندقية المتواجدة على تراب ولاية سطيف. وهي: الهضاب، القاري، الربيع، الدرة، ابن سينا، فردي، عميروش، زيدان، دار المعلم، فرانس فانون، الإخوة زياد للفندقة، بركة الأندلس، المنارة، طافات. قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على الإطارات العاملة في المؤسسات الفندقية المختارة، وبعد استرجاع الاستمارات الموزعة، قمنا باستبدال المؤسسات التي لم تستجب أو لم يتم استرجاع الاستمارات الموزعة لديها بمؤسسات تم سحبها عن طريق السحب العشوائي بدون إرجاع، لتصبح قائمة المؤسسات الفندقية بالشكل التالي: الهضاب، الربيع، الدرة، فردي، زيدان، فرانس فانون، بركة الأندلس، المنارة، الطاسيلي، المختار، تاج المودة، الواحات، عيشور، الباز. بحيث تم استرجاع 62 استمارة.

2- أدوات جمع البيانات: في سبيل التوصل إلى النتائج المرغوبة من البحث، فقد تم الاعتماد على كل من الاستمارة كأداة رئيسية، المقابلة والوثائق والسجلات لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوعنا في المؤسسات محل الدراسة. أ- الاستمارة: اعتمادا على إشكالية البحث وفرضياته تم اختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها هي الوسيلة المعتمدة من أجل إبراز الهدف من البحث، واستخلاص النتائج. مكونة من (60) فقرة موزعة على جزأين، يحتوي الجزء الثاني على (48) فقرة موزعة على محورين بالإضافة إلى جزء البيانات العامة (12 فقرة) كما يلي:

الجزء الأول: الخاص بالبيانات العامة واشتمل على بيانات شخصية خاصة بالإطارات في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، تعبر عن البيانات الديموغرافية والبيانات الوظيفية لهم، وبيانات مؤسسية خاصة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة نفسها.

الجزء الثاني: الخاص بالبيانات الموضوعية لموضوع الدراسة، والذي يتكون من محورين هما:

المحور الأول: به مجموعة من الفقرات (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 25) حول "الأطراف ذات المصلحة من داخل المؤسسة وهي المالكين والعاملين".

المحور الثاني: به مجموعة من الفقرات (من الفقرة رقم 26 إلى الفقرة رقم 48) حول "الأطراف ذات المصلحة من خارج المؤسسة متمثلين في الزبائن والمنافسين"¹⁹.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

ب- قياس ثبات الأداة: تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة، وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ للثبات يساوي 0.833 وهو يفوق المعامل المعتاد 0.60.

ج- المقابلة الشخصية: تعد المقابلة الشخصية من أهم الوسائل في جمع البيانات، وقد وجهنا اهتماما خاصا من خلال دراستنا إلى الأطراف ذات المصلحة الاستراتيجية (المالكين، العمال والزبائن) من أجل تدعيم نتائج الاستبيان والتوصل إلى النتائج المضبوطة لهذه الدراسة، وقد اعتمدنا على أهم النقاط الواردة في استمارة الاستبيان بصيغة السؤال للأطراف المستجوبة.

د- أدوات الإحصاء الوصفي: حيث قمنا بالاستعانة بـ:

- التكرارات المطلقة والنسبية: وذلك لوصف البيانات المتحصل عليها وتوزيع الأجوبة حسب درجة الموافقة وفقا لسلم Likert الخماسي.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية: المتعلقة بكل بند من بنود الاستمارة وذلك لتحديد درجة الموافقة على الفقرات المختلفة وفقا لسلم Likert الخماسي، ومعرفة مدى تشتت أجوبة الإطارات المستجوبة عن الإجابة المتوسطة.

هـ- أدوات الإحصاء الاستدلالي: تم اختيار الأدوات المناسبة لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 5%، وهي:

- اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-test: لقياس الفرضيات الفرعية (الفرضية الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة) والفرضية الرئيسية للدراسة، حيث نقوم من خلاله بمقارنة المتوسط العام للإجابة مع المتوسط الفرضي، وقاعدة القرار في هذا الاختبار هي "تقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى دلالتها أقل 5%، مع ملاحظة ما إذا كان الفرق المتوسطي بين متوسط الإجابات والمتوسط الفرضي موجب، وتحقق الفرضية الصفرية في حالة العكس".

- تحليل التباين الأحادي One way ANOVA: لقياس الفرضية الثانية، وذلك لقياس الفروقات الموجودة من خلال دراسة أثر المتغيرات الشخصية والمؤسسية على أجوبة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة، حيث سيتم اختبار 11 فرضية فرعية وفقا لها. وقاعدة القرار في هذا الاختبار هي "تقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة إحصائية فيشر (F) أقل من 0.05، حيث تعتبر عندئذ دالة إحصائية، وتحقق الفرضية الصفرية في حالة العكس".

رابعا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى، نختبر فرضياتها الفرعية كل على حدى.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر المالكون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المالكين واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المالكين واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستيودنت للعينة الواحدة One Sample T-test.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

الجدول رقم (04): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتوسط الفرضي = 3						
المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الفرق المتوسطي
القيمة	21,156	1.671	61	0,000	3,7235	0.7235+

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرق المتوسطي موجب (+0.7235) حيث أن قدر المتوسط العام للإجابات (3,7235)، بانحراف (0,26928)، ومنه فإن القيمة الفعلية أكبر من القيمة الفرضية (3) يستلزم هناك موافقة (اتجاهات إيجابية) نحو تأثير المالكين في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

القيمة الحسابية لـ $T = 21,156 < T = 1.671$ القيمة الجدولية $T = 1.671$ ، ومستوى الدلالة $0.05 > 0.000$ وهذا يستلزم قبول الفرضية البديلة. وعليه يكون الحكم على هذه الفرضية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المالكين واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف. ومنه:

يؤثر المالكون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر العاملون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (05): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتوسط الفرضي = 3						
المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الفرق المتوسطي
القيمة	6,785	1.671	61	0,000	3,4076	0.4076+

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرق المتوسطي موجب (+0.4076) حيث أن قدر المتوسط العام للإجابات (3,4076)، بانحراف (0,47302)، ومنه فإن القيمة الفعلية أكبر من القيمة الفرضية (3) يستلزم هناك موافقة (اتجاهات إيجابية) نحو تأثير العاملين في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

القيمة الحسابية لـ $T = 6,785 < T = 1.671$ القيمة الجدولية $T = 1.671$ ، ومستوى الدلالة $0.05 > 0.000$ وهذا يستلزم قبول الفرضية البديلة. وعليه يكون الحكم على هذه الفرضية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف. ومنه:

يؤثر العاملون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الزبائن في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

الجدول رقم (06): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط الفرضي = 3						
المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الفرق المتوسطي
القيمة	20,420	1.671	61	0,000	4,1349	1,13490+

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرق المتوسطي موجب (+1,13490) حيث أن قدر المتوسط العام للإجابات (4,1349)، بانحراف (0,43761)، ومنه فإن القيمة الفعلية أكبر من القيمة الفرضية (3) يستلزم هناك موافقة (اتجاهات ايجابية) نحو تأثير الزبائن في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

القيمة الحسابية لـ $T = 20,420 < T = 1,671$ ، ومستوى الدلالة $0.05 > 0.000$ وهذا يستلزم قبول الفرضية البديلة. وعليه يكون الحكم على هذه الفرضية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزبائن واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف. ومنه:

يؤثر الزبائن في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر المنافسون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (07): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط الفرضي = 3						
المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الفرق المتوسطي
القيمة	11,968	1.671	61	0,000	3,5718	0.57185+

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرق المتوسطي موجب (+0.57185) حيث أن قدر المتوسط العام للإجابات (3,5718)، بانحراف (0,37623)، ومنه فإن القيمة الفعلية أكبر من القيمة الفرضية (3) يستلزم هناك موافقة (اتجاهات ايجابية) نحو تأثير الزبائن في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

القيمة الحسابية لـ $T = 11,968 < T = 1,671$ ، ومستوى الدلالة $0.05 > 0.000$ وهذا يستلزم قبول الفرضية البديلة. وعليه يكون الحكم على هذه الفرضية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنافسين واستراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف. ومنه:

يؤثر المنافسون في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، توصلنا إلى إثبات كل فرضية على حدى، مما يعني تحقق الفرضية الأساسية الأولى. بمعنى:

يؤثر المنتفعون الاستراتيجيون من الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية لولاية سطيف.

2- اختبار الفرضية الثانية: لاختبار الفرضية الثانية، نختبر الفرضيات الفرعية كل واحدة على حدى، وذلك لقياس الفروقات الموجودة من خلال دراسة أثر المتغيرات الشخصية والمؤسسية على أجوبة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة،

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

بهدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة على العبارات المترجمة لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والمؤسسية. حيث سيتم اختبار 11 فرضية فرعية وفقا لها. وقاعدة القرار في هذا الاختبار هي "تقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة إحصائية فيشر (F) أقل من 0.05، حيث تعتبر عندئذ دالة إحصائيا، وتحقق الفرضية الصفرية في حالة العكس".

نلخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	الفرضيات الفرعية	درجة الحرية	قيمة الإحصائية F المحسوبة	مستوى الدلالة
المتغيرات الشخصية	الفرضية الفرعية رقم 1	61	0,087	0,770
	الفرضية الفرعية رقم 2	61	*3,497	0,021
	الفرضية الفرعية رقم 3	61	0,188	0,666
	الفرضية الفرعية رقم 4	61	2,234	0,094
	الفرضية الفرعية رقم 5	61	2,912	0,062
	الفرضية الفرعية رقم 6	61	*9,455	0,000
	الفرضية الفرعية رقم 7	61	1,861	0,166
المتغيرات المؤسسية	الفرضية الفرعية رقم 8	61	1,178	0,331
	الفرضية الفرعية رقم 9	61	0,910	0,544
	الفرضية الفرعية رقم 10	61	0,289	0,750
	الفرضية الفرعية رقم 11	61	0,247	0,940

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* ذات دلالة إحصائية عند 0.05.

من خلال الجدول السابق، هناك متغيرات تؤثر في اتجاهات الإطارات في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وأخرى لا تؤثر، حيث:

أ- بالنسبة لمتغير الجنس: لدينا قيمة $F = 0.087$ عند مستوى دلالة 0.770 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف الجنس.

ب- بالنسبة لمتغير السن: لدينا قيمة $F = 3.497$ عند مستوى دلالة 0.021 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة. وعليه: تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف السن.

ج- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: لدينا قيمة $F = 0.188$ عند مستوى دلالة 0.666 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

د- بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة: لدينا قيمة $F = 2.234$ عند مستوى دلالة 0.094 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف طبيعة الوظيفة.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

هـ- بالنسبة لمتغير الخبرة الحالية: لدينا قيمة $F = 2.912$ عند مستوى دلالة 0.062 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف الخبرة في الوظيفة المشغولة.

و- بالنسبة لمتغير الوظيفة المشغولة سابقا: لدينا قيمة $F = 9.455$ عند مستوى دلالة 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، ومنه: تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف العمل المشغول سابقا.

ز- بالنسبة لمتغير الخبرة السابقة: لدينا قيمة $F = 1.861$ عند مستوى دلالة 0.166 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية. ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف الخبرة في العمل المشغول سابقا.

ج- بالنسبة لمتغير عمر المؤسسة الفندقية محل الدراسة: لدينا قيمة $F = 1.178$ عند مستوى دلالة 0.331 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف عمر المؤسسة الفندقية.

ط- بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة الفندقية محل الدراسة: لدينا قيمة $F = 0.910$ عند مستوى دلالة 0.544 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف حجم المؤسسة الفندقية.

ي- بالنسبة لمتغير نطاق السوق المستهدف: لدينا قيمة $F = 0.289$ عند مستوى دلالة 0.750 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف نطاق السوق المستهدف.

ك- بالنسبة لمتغير تصنيف المؤسسة الفندقية: لدينا قيمة $F = 0.247$ عند مستوى دلالة 0.940 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ومنه: لا تختلف اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باختلاف تصنيف المؤسسة الفندقية.

الخاتمة:

يمثل المنتفعون الاستراتيجيون من الأطراف ذات المصلحة المتعاملة مع المؤسسة محفزا لازدهار المؤسسة وتطورها أو مهددا لمستقبلها واستمرارها، وذلك من خلال التوافق أو الصراع وتحكم المؤسسة فيه واطلاعها عليه.

بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، فإن الأطراف ذات المصلحة ذات التأثير الاستراتيجي تؤثر بشكل مباشر على صياغة استراتيجياتها من خلال فرض ضوابط ومعايير بالنسبة للزبائن تعبر عن أهدافهم وحاجاتهم من المؤسسة، وضع أولويات وأهداف المالكين على رأس أهداف المؤسسة، أخذ ظروف العاملين، إمكانياتهم وتطلعاتهم بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية دون إغفال المنافسة الحالية والمرتبقة.

تطرقنا من خلال دراستنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج نبينها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى:

أ- يعتبر قطاع المؤسسات الفندقية لولاية سطيف قطاعا في طور النمو بحيث 35% من إجمالي المؤسسات الفندقية بالولاية عمرها من سنة إلى خمس سنوات.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

ب- تتضمن ممارسات الإدارة في المؤسسات الفندقية لولاية سطيف بعدا استراتيجي خاص بالأطراف ذات المصلحة المؤثرة استراتيجيا، وكل الأطراف لديها تأثير يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية.

ت- تأخذ المؤسسات الفندقية محل الدراسة أهداف المالكين بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها من خلال التزامها بـ: تحسين صورة المؤسسة باستمرار، توزيع الأرباح المحققة سنويا، اطلاعهم على كافة المعلومات المالية وغير المالية، زيادة حصة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه، زيادة حصة كل مالك، استرجاع الأموال المستثمرة في فترة قصيرة.

ث- تأخذ المؤسسات الفندقية محل الدراسة على عاتقها توفير ظروف عمل مناسبة لكل العاملين، وذلك لأن جودة الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشري فيها.

ج- تأخذ المؤسسات الفندقية محل الدراسة أهداف العاملين بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها من خلال التزامها بـ: الملاءمة بين الكفاءة والمنصب، تطوير مستوى العاملين من خلال برامج التدريب، اعتماد نظام أجور وحوافز عادل إلى حد ما. كما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عملائها واكتساب ولائهم.

ح- تأخذ المؤسسات الفندقية محل الدراسة أهداف الزبائن بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها بحيث أنها: تأخذ بمقترحاتهم، تتبنى قيم الاستجابة الفورية للزبائن، تتبنى قيم الأمان للزبائن، توفر التسهيلات اللازمة ومختلف معايير الجودة. كما تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبائن.

خ- نستنتج فيما يخص المنافسة في المؤسسات الفندقية بولاية سطيف أنها منافسة شبه تامة، إضافة إلى وجود مستوى يقظة استراتيجية معتبرة من خلال متابعة كل مؤسسة استراتيجيات المؤسسات المنافسة، المبادرة إلى التغيير والتكيف مع المبادرات الخاصة بالمنافسين، ومحاولة كل مؤسسة بناء ميزة تنافسية خاصة بها وتطويرها والحفاظ عليها.

2- مقترحات الدراسة: بعد الدراسة التي قمنا بها، والنتائج المتوصل إليها، نرى أنه ينبغي على المؤسسات محل الدراسة على وجه الخصوص، وعلى المؤسسات الفندقية بصفة عامة ما يلي:

- القيام بدراسة السوق وتحليل البيئة العامة والخاصة التي تنشط فيها بشكل دقيق.
- الاهتمام بالسياحة في المنطقة والعمل على إظهارها في أفضل مظهرها من خلال:
 - إضافة أو تنويع البدائل في المطاعم الخاصة بما بحيث تفتح جانب للأكل التقليدي حتى يحس الزائر بخصوصية المنطقة وبالتالي يعمل على جذب الزبائن للمؤسسة على وجه الخصوص وللمنطقة بصفة عامة؛
 - تخصيص قاعة للتعريف بخصائص وتقاليد المنطقة كأن تخصص غرفة واسعة أو مسرح صغير يعرض به اللباس التقليدي ومختلف تقاليد المنطقة وهذا يشجع بشكل خاص الأجانب ويضفي لمسة المنطقة على المؤسسة.

- القيام بالتعريف بالمؤسسات الفندقية من خلال تخصيص مواقع على الشبكة أو صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي، وحتى منشورات إعلانية توضح خصائص المؤسسات الفندقية وأهم الخدمات التي تتميزها، والاهتمام بالترويج بشكل عام.

قائمة المراجع:

¹ سعد فرج حمادي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، ص 138.

دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

² أحمد بن عيشاوي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في اللوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، ص 55.

³ محم زروقي أمال، زيان بروجعة علي، (2011)، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، ص 10.

⁴ الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992، العدد 18، الصادر في 3 رمضان 1412 الموافق ل 8 مارس 1992، ص522.

, Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on)1983⁵ R. Edward Freeman, David L Reed, Corporate Governance, California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 .n° 3, p. 89

, Stakeholders in perspective, Corporate Governance The International Journal)2005⁶ Yvon Pesqueux, .of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, p. 6

⁷ شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص77.

⁸ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، (2008)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، ص 276، 277، (بتصرف).

⁹ محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص17.

¹⁰ بوهزة محمد، محاضرات الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 01.

¹¹ شوقي ناجي حواد، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص، ص 75-76.

¹² سعد غالب ياسين، (1998)، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، تليخيص ربحي عبد القادر الجديلي، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص2.

¹³ ميشيل أرمسترونج، (2003)، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ص16.

¹⁴ شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص29.

¹⁵ Anthony W. Ulwick, (1999), Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution, Quorum books, London, p. 24.

¹⁶ سعد العتري، (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13/ع48، جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد، ص7.

¹⁷ Hospitality Management, hospitality catalogue, Oxford university press, November 2012, p. p 2-11.

¹⁸ بن فرحات ساعد، (2013)، محاضرات مقياس الأدوات الاحصائية للبحث العلمي والبرمجيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، سطيف 01.

¹⁹ أنظر ملحق الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/1uGpDmtYdUOT8kNNGu7DvITYch0_ZSaPWJmgAtSEQidA/formResponse، (بتصرف).