

مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في فنادق الأربع والخمس نجوم "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

الدكتور خلدون أحمد الحداد*

(تاريخ الإيداع ١٣/١٠/٢٠٢٤ - تاريخ النشر ١٤/١/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (١٥٢) إداري، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (١٣٧) استبانة على العاملين الإداريين بعد استبعاد (١٥) إدارياً دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد تم استرجاع (١٣٠) استبانة كاملة وصالحة لتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٤.٨٩%). أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في فنادق الأربع والخمس نجوم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%). أما فيما يخص كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي فقد كان مستوى ممارسة كل منها مرتبة تنازلياً وفق الآتي: بعد الرسالة، بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الأهداف الاستراتيجية، بعد الخيار الاستراتيجي، بعد التحليل الاستراتيجي. **كلمات مفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، فنادق الأربع والخمس نجوم، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

* باحث، دكتوراه في الاقتصاد، قسم الإحصاء والبرمجة، اختصاص السكان والتنمية.

The level of Strategic Planning Implementation in Four and Five-Star Hotel A Field Study in Lattakia Governorate

Dr. Khaldon Ahmad Haddad *

(Received 13/10/2024.Accepted 14/1/2025)

□ABSTRACT □

The aim of the research was to determine the level of practicing strategic planning in its dimensions (strategic vision, mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) in four- and five-star hotels in Lattakia Governorate.

The research was based on the descriptive approach, and the research community included all administrative workers in four- and five-star hotels in Lattakia Governorate, numbering (152) administrators. Based on the comprehensive enumeration method, (137) questionnaires were distributed to administrative workers after excluding (15) administrators who were included in the survey study sample. (130) complete questionnaires were retrieved and valid for statistical analysis, with a response rate of (94.89%).

The research results showed that the level of practicing strategic planning in general in the four and five-star hotels under study was high and of relative importance of (71.2%). As for each dimension of strategic planning, the level of practicing each of them was arranged in descending order as follows: mission dimension, strategic vision dimension, strategic objectives dimension, strategic choice dimension, strategic analysis dimension.

Keywords: Strategic planning, Four and five-star hotels, Strategic vision, Strategic mission, Strategic objectives, Strategic analysis, Strategic choice.

* Researcher, PhD in Economics, Department of Statistics and Programming, Population and Development.

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي توجه مسار الفنادق نحو تحقيق أهدافها الطموحة في عالم السياحة المتنافس؛ فهو عملية منهجية تتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. في ظل التغيرات المتسارعة في قطاع الضيافة، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للفنادق التي تسعى للبقاء في الصدارة وتحقيق التميز.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الفنادق تكمن في قدرته على توفير إطار عمل واضح ومحدد للأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها. فهو يساعد في توجيه جهود جميع العاملين نحو تحقيق رؤية موحدة، ويضمن اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للفنادق من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها، وتطوير استراتيجيات مبتكرة للاستفادة من الفرص والتغلب على التحديات.

علاوة على ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد الفنادق على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتكنولوجيا أو التفضيلات المتغيرة للعملاء أو المنافسة الشديدة. من خلال وضع خطط بديلة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن للفنادق أن تتأقلم بشكل أفضل مع التحديات غير المتوقعة وتحقيق المرونة اللازمة للنجاح على المدى الطويل.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين كفاءة عمليات الفندق من خلال تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال. كما يعزز التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام، ويضمن أن الجميع يعملون نحو تحقيق هدف مشترك.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (ديوب وآخرون، ٢٠١٧) بعنوان: **متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرافأ طرطوس: دراسة ميدانية.**

هدف البحث إلى دراسة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرافأ طرطوس من حيث تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومدى وجود بعض هذه المتطلبات في الشركة العامة لمرافأ طرطوس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسح) في جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العاملين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس، أما عينة البحث فقد ضمت جميع المدراء العاملين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس وفي جميع المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وعددهم الإجمالي (٥٨) مدير، حيث تم توزيع استبانة، وتم استرداد (٥٤) استبانة، وتم استبعاد (١١) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فيكون العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل (٤٣) استبانة، ونسبة استجابة (٧٤%).

توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: إن الشركة العامة لمرافأ طرطوس تمتلك بعض متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كالاستعداد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوفر المعلومات اللازمة للتطبيق، بالإضافة إلى نشر وتوضيح عملية التخطيط، في حين لا تستخدم منهج التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر مطلب أساسي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

٢- دراسة خضير (٢٠١٧) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات السياحية محل الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة أداة الدراسة على (١٠٠) من العاملين في الشركات السياحية من قيادات الصف الأول، وكشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي موجود بقوة في الشركات السياحية محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) والتميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة ينجم عنه تميز في الأداء الكلي، مما ينعكس على ربحية الشركات ونصيبها السوقي ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.

٣- دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٨) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية: دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في الإدارة السياحية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد، حيث تم اختيار عينة الدراسة لتشمل (١٣) من المكاتب السياحية في بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (٩٠) فرداً استعداداً منها (٨٦) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الإدارة السياحية، لذا لا بد من ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكرياً واجتماعياً لدعم التخطيط الاستراتيجي وتطوير مستوى إدارة المنظمات السياحية من خلال إقامة الدورات التدريبية لتحسين أداء العمل.

٤- دراسة (Ghazi, 2019) بعنوان:

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في الفنادق الخمس نجوم.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أنماط إدارة الأزمات (الهروب، والمواجهة، والتعاون، والاحتواء) وعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي مع الأساليب النوعية والكمية. تم إرسال (١٩٠) استبياناً إلكترونياً ذاتي الإدارة إلى جميع المديرين العاملين في الفنادق المصرية الخمس نجوم. أظهرت النتائج وجود ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وأنماط إدارة الأزمات، حيث كانت سالبة بين التخطيط الاستراتيجي والهروب، وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والمواجهة والتعاون والاحتواء. أشارت النتائج إلى الدور المهم للتخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار في الأزمات. المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي بنشاط يكون أقل هرباً وأكثر قدرة على إدارة الأزمة إما باستخدام أسلوب التعاون أو المواجهة أو الاحتواء. وبالتالي، يجب على الفنادق تبني نهج استراتيجي لإدارة الأزمات من خلال تضمين تخطيط إدارة الأزمات في عملية الاستراتيجية. يجب على الفنادق العمل على جعل إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ ومتكاملاً من التخطيط الاستراتيجي. إن النظر والتخطيط لكليهما في نفس الوقت يساعد.

٥- دراسة كمال (٢٠٢٢) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في تحقيق الإبداع التنظيمي بجوانبه المختلفة لغرض تطوير القطاع السياحي والفندقي وتحقيق المنافع العامة من خلال بناء نشاط سياحي مزدهر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة التي تم اختيارها من ثلاث فنادق الدرجة الممتازة في بغداد (٦٠) استبانة تم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء المفوضين ومديري الوحدات ورؤساء الأقسام، وتصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي السياحي في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث تعتمد المنظمات الفندقية على التحليل البيئي كضرورة ملحة لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المحتملة.

٦- دراسة (Lilian, etal, 2024) بعنوان:

Strategic Planning Practices of Hotels in Kenya.

ممارسات التخطيط الاستراتيجي للفنادق في كينيا.

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق في كينيا من خلال تحليل وجهات نظر مديري الفنادق بشأن صياغة الاستراتيجية والتخطيط الفندقي. كانت الدراسة دراسة وصفية كمية استهدفت مديري الفنادق في مختلف الفنادق الكينية، شملت عينة الدراسة (٢٨٠) مدير فندق حضروا برامج تنمية الإدارة في مدرسة الضيافة، تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استرداد (١٨٠) استبانة.

كشفت النتائج أن الممارسات الاستراتيجية المصاغة يتبعها تحليل البيئة الخارجية، مع التركيز على القدرة التنافسية. كان غالبية موظفي الفنادق على دراية جيدة بخصائص التخطيط الاستراتيجي لمنظمتهم. لدى معظم الفنادق خطة واضحة يتم فحصها وتقييمها باستمرار للنجاح. ركزت معظم الفنادق على خفض التكاليف واعتمدت استراتيجية متعددة الأسواق بدلاً من استراتيجية السوق المتخصصة. يتم التواصل مع الخطة الاستراتيجية لجميع الموظفين، ويتم إبلاغ جميع أقسام الفندق بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الهدف.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في القطاع السياحي وبشكل خاص قطاع الفنادق موضوع البحث، نلاحظ أن معظم الدراسات تناولت دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات مختلفة كالتميز المؤسسي، والإبداع التنظيمي وإدارة الأزمات والإدارة السياحية، باستثناء دراسة (Lilian, etal, 2024) التي ركزت على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق، ولكنها ركزت على عنصرين فقط هما صياغة الاستراتيجية والتخطيط الفندقي، بينما الدراسة الحالية تركز على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي، والتي تشمل: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي. وتتميز الدراسة الحالية بأنها جديدة في البيئة المحلية كونها تناولت ممارسة التخطيط الاستراتيجي بعناصره المختلفة في فنادق الأربع والخمس نجوم.

مشكلة البحث:

كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في فنادق محافظة اللاذقية (لاميرا، فيترو، الريفيرا، السمان)، والتي تخللها إجراء مقابلات مع (١٥) موظفاً إدارياً في هذه الفنادق، وتوجيه مجموعة من الأسئلة مثل: هل

يوجد لدى الفندق خطة استراتيجية مكتوبة؟ هل يتم تحديث الخطة بشكل دوري؟ هل يتم إشراك الموظفين في عملية وضع الخطة الاستراتيجية؟ هل يتم ربط مكافآت الموظفين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ وقد أظهرت نتائج المقابلات إلى وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة لكنها غير فعّالة بالشكل الأمثل، كما أنّ هناك ضعفاً في إشراك الموظفين بشكل فعّال في عملية التخطيط الاستراتيجي مما قد يؤثر على التزامهم بتنفيذ الخطط، وأنّ هناك ضعف في عملية التقييم الدوري لأداء الفندق، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط القوة والضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بالإضافة إلى تأثير بعض العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والتنافسية الشديدة على قدرة الفنادق على تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل فعّال. بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في فنادق الأربع والخمس نجوم كونها تساهم في تطوير الفنادق ورفع كفاءتها، وتحسين أداء العاملين فيها، وتحقيق رضا العملاء، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية؟ أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية حيوية لنجاح أي فندق؛ فهو يوفر الإطار اللازم لتحقيق الأهداف، وتعزيز الكفاءة، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق التميز في سوق الضيافة المتنافسة. من خلال الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي، يمكن للفنادق أن تضمن مستقبلاً مزدهراً وتحقق رضا العملاء والموظفين على حد سواء. أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل ممارسة التخطيط الاستراتيجي في فنادق الأربع والخمس نجوم تلعب دوراً حيوياً في تطوير هذا القطاع الحيوي؛ فهي قد تزود المسؤولين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق التميز وتحقيق النمو المستدام للفنادق، بالإضافة إلى تحسين أداء الفنادق من خلال وضع خطط واضحة وأهداف قابلة للقياس، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل فعّال، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية في الفنادق من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وبين المتوسط الفرضي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة ببعد الرؤية الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة ببعد الرسالة، وبين المتوسط الفرضي.

- ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعده الأهداف الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.
- ٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعده التحليل الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.
- ٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعده الخيار الاستراتيجي، وبين المتوسط الفرضي.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية (لاميرا، الشاطئ الأزرق، روتانا أفاميا، نسمة جبل، غولدن بيتش، فيترو، القرداحة، السمان، أنمار، الريفيرا، ميرامار، شاطئ النخيل)، والبالغ عددهم (١٥٢) إداري، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (١٣٧) استبانة على العاملين الإداريين بعد استبعاد (١٥) إدارياً دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد تم استرجاع (١٣٠) استبانة كاملة وصالحة لتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٩٤.٨٩%).

حدود البحث:

الحدود المكانية: محافظة اللاذقية، فنادق الأربع والخمس نجوم.

الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٢/١ ولغاية ٢٠٢٤/٧/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد تباينت آراء الباحثين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمدها، إذ يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حالياً وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، وإجراءاتها، وسياساتها (الجنابي، ٢٠١٥، ص ٣٠). ويُعرّف أيضاً بأنه: منهجية قابلة للتكيف غير جامدة وإدارة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية (Rahman, 2016, p17). والتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فضلاً عن أنه عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي: أين نحن؟ أين نرغب أن نكون؟ كيف سنصل إلى هناك؟ كيف سنقيس مدى تقدمنا؟ (الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٧٦-٧٧).

ويرى (Radomska, 2014, p260) أنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المنظمة لتحديد أين يجب أن تكون المنظمة بناءً على ما يتوفر من معلومات شاملة عن المنظمة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها. ويرى الباحث أنّ التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي هو عملية شاملة تتضمن تحديد أهداف واضحة وطويلة الأجل للفندق، وتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى توجيه الفندق نحو النجاح المستدام في بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي: يمكن إيجاز أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية:

- ١- يعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع إطار واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمات العامة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية (الجبوري، ٢٠١٤، ص٧٦).
- ٢- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات (الظاهر، ٢٠٠٩، ص٨٣).
- ٣- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤلّد لديهم شعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى (مساعدة، ٢٠١٣، ص٨٦).
- ٤- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن القاطع والتضارب (المصري، ٢٠١٦، ص٤٢).
- ٥- يفيد التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا في تركيزها على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وازدياد فرصها في النجاح، وتحقيق أداء متميز على المستويات كافة.
- ٦- يعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع أسس علمية ومهنية لاستغلال الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها كونها تستخدم حسب الخطط الموضوعة (نصيرة، ٢٠١١، ص٤).
- ٧- يعطي التخطيط الاستراتيجي الفرصة لتقييم المرحلة السابقة من خلال الدراسة والمسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في منظومة المنظمة والتحديات التي تواجهها، فضلاً عن استثمار الفرص المتاحة والتنبيه إلى التهديدات المحتملة والتقليل من أثارها على مستقبل المنظمة (الجبوري، ٢٠١٤، ص٧٦).
- ٨- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وتواجه منظماتهم (مساعدة، ٢٠١٣، ص٨٦).
- ٩- تُمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أسلوباً للمتابعة الدقيقة لكل نشاطات المنظمة وتقييم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه (العاني، ٢٠٠٢، ص٢٦).

ويرى الباحث أنّ أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي تتمثل في الآتي:

- ١- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لضمان اتجاه جهود الفندق نحو تحقيق النمو والنجاح.
- ٢- فهم البيئة الداخلية والخارجية للفندق، بما في ذلك المنافسين والعملاء والاقتصاد، لتحديد الفرص والتحديات.

٣- وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف المحددة، مع مراعاة الموارد المتاحة وقوى السوق.

٤- تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل فعال لتنفيذ الاستراتيجيات.

٥- متابعة وتقييم الأداء باستمرار لضمان تحقيق الأهداف وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي أبعاد متعددة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، إلا أنّ أشهر الدراسات صنفت أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفق الآتي (أمهني، ٢٠٢١، ص٧٦-٧٧):

١- **الرؤية الاستراتيجية:** تعني الرؤية الاستراتيجية إدراك المنظمة لما يمكن أن تقوم به من تفاعلات تجاه مستقبلها وإدراك خفايا المستقبل (الجنابي، ٢٠١٩، ص٦٥٨). والرؤية الاستراتيجية تعني وصفاً أفضل لصورة المنظمة في المستقبل الذي تريد الوصول إليه، وتتطلع عليه وأن تحقق فيه تقوفاً على نظيراتها من المنظمات، وتعمل الرؤية على تشكيل حالة تنبؤية وصورة معينة عن الأحداث والظروف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين، والرؤية تتجاوز النظر إلى ما وراء الأحداث لتكون شاملة الإدراك والفهم (بومدين، ٢٠١٨، ص١١٨). وإنّ استعمال الرؤية الاستراتيجية سوف يمكن المنظمة من أن تحدد التحديات التي سوف تواجهها فضلاً عن الفرص التي سوف تستغلها المنظمة لتدعيم موقعها التنافسي ومساعدة المنظمة في صناعة قرارات فعّالة من شأنها أن تؤدي بالمنظمة للحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النجاح على المنافسين الداخليين والخارجيين (Kruger, 2018, P356).

٢- **الرسالة:** إنّ رسالة المنظمة عبارة عن صيغ لفظية مكتوبة أو قد تكون ضمنية تتكون من العديد من الجمل توضح من خلالها الخصائص الخاصة بالمنظمة، والتي تميزها عن نظيراتها من المنظمات الأخرى، وكذلك توضح الغرض أو السبب من وجود المنظمة لتحقيق المطالب الخاصة بأصحاب المصلحة المختلفين (قاسمي، ٢٠١٢، ص١٤). فضلاً عن أنها الغرض الأساسي الذي تتواجد المؤسسات من أجله أو مهماتها الأساسية والجوهرية، وسبب وجودها واستمراريتها وكذلك هي تقدم وصفاً مفصلاً لمنتجات المنظمة وأنشطتها ومصالحها فضلاً عن قيمها الأساسية تسمى رسالة المنظمة (محمد، ٢٠١٥، ص١٤٣).

٣- **الأهداف الاستراتيجية:** تُعدّ الأهداف الاستراتيجية الوسيلة التي من خلالها تكون رسالة المنظمة أكثر تحديداً فضلاً عن إنها تمثل خيارات أساسية تتضمن مجموعة استراتيجيات مثل: استراتيجيات النمو والتنويع، والتوسيع، أو الانكماش أو الاستقرار أو الانسحاب (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ص٢٣١). والأهداف الاستراتيجية لكي تكون فعّالة وتحقق رغبات المنظمة وتترجم رسالتها لا بد أنّ تتمتع بمجموعة من الخصائص هي (الزهراء، ٢٠١٦، ص٥٠):

أ- ذات تحديد: والتي تعني إنها تعطي قياساً واضحاً لما تريد هذه الأهداف إنجازها.

ب- أن تكون قابلة للقياس: أي إنها يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي، لأنّ هذا المقياس يجعل من الأهداف أن تكون دقيقة.

ج- ملائمة: أي أنها يجب أن تكون ملائمة لرسالة المنظمة ورؤيتها.

د- واقعية: أي يمكن تحقيقها والوصول إليها بناء على القدرات الخاصة بالمنظمة.

هـ- محددة بزمن: أن يتوفر فيها سقف زمني لتحقيقها.

٤- **التحليل الاستراتيجي:** في هذه المرحلة يتم التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف هذا من جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، حيث يستعين المخطط الاستراتيجي بعدد من الأدوات والمقومات التي تسهم في

التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة مثل مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية، وما يوجد فيها من فرص وتهديدات، وإنّ عملية التحليل الاستراتيجي تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهذا التحليل للبيئة الخارجية والداخلية يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (خلف وعلي، ٢٠٢٣، ص ٦).

٥- الخيار الاستراتيجي: وهو المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات، والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي، ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموازنة بين موارد المنظمة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المنظمة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليصها ومواجهة التهديدات المحتملة، ويتم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (أمهي، ٢٠٢١، ص ٧٦-٧٧).

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة تُناسب التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في القطاع الفندقي، وقد تكونت الاستبانة من (٣٤) عبارة موزعة على خمسة محاور تمثل التخطيط الاستراتيجي، وهي: البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، ويشمل العبارات (١-٧)، البعد الثاني: الرسالة، ويشمل العبارات (٨-١٣)، البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية، ويشمل العبارات (١٤-١٨)، البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي، ويشمل العبارات (١٩-٢٧)، البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي، ويشمل العبارات (٢٨-٣٤).

وقد تمّ التحقق من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٨٨٧)، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية فكانت قيم معامل الثبات وفق الآتي: بعد الرؤية الاستراتيجية (٠.٨٥٤)، بعد الرسالة (٠.٨٠٩)، بعد الأهداف الاستراتيجية (٠.٨٣٧)، بعد التحليل الاستراتيجي (٠.٧٩٦)، بعد الخيار الاستراتيجي (٠.٨١٩). وهذه القيم تدلّ ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة. تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test. وقد تمّ الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لتبويبات تدرجات مقياس ليكرت الخماسي الآتية:

الجدول (١) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	مستوى الممارسة	مجالات الأهمية النسبية
١.٨ - ١	ضعيف جداً	(٢٠-٣٦)%
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف	(٣٦.٢-٥٢)%
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٥٢.٢-٦٨)%
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع	(٦٨.٢-٨٤)%
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً	(٨٤.٢-١٠٠)%

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق بعد الرؤية الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي "بعد الرؤية الاستراتيجية"

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	15.876	16.3	77.6	0.632	3.88	١- توجد رؤية واضحة وملهمة لمستقبل الفندق.
دال	.000	17.382	14.3	76.8	0.551	3.84	٢- توجه الرؤية الاستراتيجية للفندق جهودنا نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
دال	.000	10.394	20.0	73.4	0.735	3.67	٣- تعكس الرؤية الاستراتيجية قيم الفندق.
دال	.000	5.143	23.2	67	0.776	3.35	٤- نشترك في صياغة وتطوير الرؤية الاستراتيجية للفندق.
دال	.000	9.023	19.6	71	0.695	3.55	٥- الرؤية الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات.
دال	.000	12.918	17.7	75	0.662	3.75	٦- الرؤية الاستراتيجية واضحة ومفهومة للجميع.
دال	.000	6.326	22.6	68.6	0.775	3.43	٧- تساهم الرؤية الاستراتيجية في جذب وتطوير الكفاءات.

الجدول (٣) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.6453	.65114	.05711	72.9	17.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.300	.000	.64531	.5323	.7583

يبين الجدول (٢) أن جميع عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، باستثناء العبارة رقم (٤) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. كما يبين الجدول (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرؤية الاستراتيجية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٦٤٥٣١)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٧.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعدها الرؤية الاستراتيجية وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعدها الرؤية الاستراتيجية في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٩%).

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعدها الرسالة، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي "بعد الرسالة"

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	12.002	17.1	73.2	0.627	3.66	٨- تعبر الرسالة بوضوح عن سبب وجود الفندق.
دال	.000	10.253	18.0	71.6	0.645	3.58	٩- تحدد الرسالة قيمة الفندق للعملاء.
دال	.000	10.999	19.8	74.2	0.736	3.71	١٠- الرسالة موجهة نحو تحقيق رضا العملاء.
دال	.000	14.693	15.5	75	0.582	3.75	١١- الرسالة معروفة ومفهومة لجميع الموظفين.
دال	.000	10.651	18.1	72.2	0.6٥3	3.٦١	١٢- تساهم الرسالة في بناء علاقة قوية مع العملاء.
دال	.000	8.955	20.0	71.2	0.٧١3	3.٥٦	١٣- الرسالة مرنة وقابلة للتكيف مع التغييرات.

الجدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.6527	.55281	.04848	73.1	15.1

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.462	.000	.65269	.5568	.7486

يبين الجدول (٤) أنّ جميع عبارات بعد الرسالة حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠). كما يبين الجدول (٥) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرسالة الاستراتيجية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٦٥٢٦٩)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٥.١%)

يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الرسالة وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الرسالة في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٣.١%).

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الأهداف الاستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي "بعد الأهداف الاستراتيجية"

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	12.533	17.6	74.4	0.6٥5	3.72	١٤- الأهداف الاستراتيجية للفندق واضحة وقابلة للقياس.
دال	.000	10.744	18.2	72.4	0.٦٥٨	3.62	١٥- الأهداف الاستراتيجية متسقة مع الرؤية والرسالة.
دال	.000	17.511	14.8	77.6	0.5٧٣	3.88	١٦- تحدد الأهداف الاستراتيجية الاتجاه العام للفندق.
دال	.000	4.345	23.1	65.8	0.7٦١	3.29	١٧- نتشارك في وضع الأهداف الاستراتيجية للفندق.
دال	.000	10.035	18.4	71.6	0.٦59	3.٥٨	١٨- يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية للفندق وتحديثها بشكل دوري.

الجدول (٧) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.6	.53409	.04684	72.5	14.7
	257				

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.357	.000	.62569	.5330	.7184

يبين الجدول (٦) أن جميع عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، باستثناء العبارة رقم (١٧) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. كما يبين الجدول (٧) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الأهداف الاستراتيجية ترتفع عن المتوسط

الفرضي (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٦٢٥٦٩)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٤.٧%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعيد الأهداف الاستراتيجية وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعيد الأهداف الاستراتيجية في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٥%).

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعيد التحليل الاستراتيجي، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي "بعد التحليل الاستراتيجي"

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	14.033	15.7	74.4	0.585	3.72	١٩- يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية للفندق.
دال	.000	11.895	17.1	73	0.623	3.65	٢٠- يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية للفندق.
دال	.000	3.171	24.6	64.4	0.791	3.22	٢١- يتم استخدام أدوات تحليلية متقدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
دال	.000	5.743	20.2	66.8	0.675	3.34	٢٢- يتم تحليل نقاط القوة والضعف التي تواجه الفندق.
دال	.000	4.579	21.9	65.8	0.722	3.29	٢٣- يتم تحليل الفرص والتحديات التي تواجه الفندق.
دال	.000	3.840	23.7	65.2	0.772	3.26	٢٤- يتم تحليل أداء المنافسين بشكل منتظم.
دال	.000	3.992	22.0	65	0.714	3.25	٢٥- نستخدم البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات مدروسة.
دال	.000	4.171	22.6	65.4	0.738	3.27	٢٦- يتم تقييم المخاطر المحتملة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.
دال	.000	3.862	17.6	63.8	0.٥61	3.١٩	٢٧- يتم استخدام السيناريوهات المختلفة لتوقع المستقبل.

الجدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.3532	.77051	.06758	67.1	23

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
5.226	.000	.35315	.2194	.4869

يبين الجدول (٨) أنّ جميع عبارات بعد التحليل الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، باستثناء العبارتين (١٩، ٢٠) فقد حصلتا على أهمية نسبية مرتفعة. كما يبين الجدول (٩) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحليل الاستراتيجي ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٣٥٣١٥)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد التحليل الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد التحليل الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (67.1%).

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الخيار الاستراتيجي، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي "بعد الخيار الاستراتيجي"

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	6.636	22.0	68.8	0.٧56	3.44	٢٨- يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس وعلى أساس التحليل السابق.
دال	.000	10.922	18.8	73.2	0.689	3.66	٢٩- يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي.
دال	.000	5.028	23.1	66.8	0.771	3.34	٣٠- يتم وضع خطط طوارئ للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة.
دال	.000	4.830	20.2	65.6	0.661	3.28	٣١- يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.
دال	.000	9.219	19.7	71.4	0.705	3.57	٣٢- يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري.
دال	.000	8.167	20.6	70.4	0.726	3.52	٣٣- يتم قياس مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف.
دال	.000	12.331	18.1	74.6	0.675	3.73	٣٤ب- تتناسب الخيارات الاستراتيجية مع رؤية الفندق طويلة الأجل.

الجدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.5154	.56010	.04912	70.3	15.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.491	.000	.51538	.4182	.6126

يبين الجدول (١٠) أنّ جميع عبارات بعد الخيار الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، باستثناء العبارتين (٣٠، ٣١) فقد حصلنا على أهمية نسبية متوسطة. كما يبين الجدول (١١) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الخيار الاستراتيجي ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥١٥٣٨)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٥.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الخيار الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الخيار الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٣%).

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
130	3.5584	.40271	.03532	71.2	11.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.811	.000	.55845	.4886	.6283

يبين الجدول (١٢) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات التخطيط الاستراتيجي ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٥٨٤٥)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١١.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتعلق ببعد الخيار الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في فنادق الأربع والخمس نجوم محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%). أما فيما يخص كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي فقد كان مستوى ممارسة كل منها مرتبة تنازلياً وفق الآتي:

مستوى ممارسة بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية بلغت (٧٣.١%).

مستوى ممارسة بعد الرؤية الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٩%).

مستوى ممارسة بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٥%).

مستوى ممارسة بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٣%).

مستوى ممارسة بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة وبأهمية نسبية بلغت (٦٧.١%).

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات لتعزيز مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في فنادق الأربع والخمس نجوم محل الدراسة:

- ١- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية مساهمتهم في تحقيقه.
- ٢- تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال اقتراح أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- ٣- ربط نظام المكافآت والأداء بالمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للفندق.
- ٤- مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وتحديثها لنتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ٥- تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل إدارة وقسم في الفندق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٦- متابعة أداء الفندق بشكل مستمر وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٧- تحليل الأخطاء والعقبات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية والاستفادة منها لتحسين الأداء في المستقبل.
- ٨- تشجيع التواصل مع الضيوف وجمع ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتحسين الخدمات المقدمة.
- ٩- متابعة التوجهات الحديثة في صناعة الضيافة وتبني التقنيات الجديدة لتحسين الخدمات.
- ١٠- توعية الموظفين والضيوف بأهمية الاستدامة البيئية وتشجيعهم على المشاركة في جهود الحفاظ على البيئة.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- أحمد، فريد حسين؛ ونصيف، نصيف عبد اللطيف؛ ومهدي، حيدر طالب (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية: دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (٤٠)، ٧٠٨-٧٢٥.
- ٢- أمهني، نجوى رمضان (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، ليبيا.
- ٣- بومدين، يوسف (٢٠١٨). آلية اليقظة والنكاه الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية واحد من العوامل التنافسية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٤- الجبوري، حسين محمد جواد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٥- الجنابي، ثائر جاسم محمد (٢٠١٥). دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأخلاقيات القيادة في تطوير ثقافة التميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ٦- الجنابي، حازم حمد موسى (٢٠١٩). الرؤية الاستراتيجية الدولية للشرق الأوسط: الموقع- الثروة- القوة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (١٠)، العدد (٠٣)، جامعة الموصل.
- ٧- خضير، أحمد محروس (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الأول، العدد الأول، ٥٤-٧٤.
- ٨- خلف، أحمد محمد حسين؛ وعلي، حوراء ماهر محمد (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل، مجلة دراسات تربوية، وقائع المؤتمر السنوي الحادي عشر، الجزء الأول، ١-٢٧.
- ٩- ديب، محمد عباس؛ عبد الرحمن، نسرين؛ وزهرة، أحمد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس: دراسة ميدانية، مجلة جامعة البعث، المجلد (٣٩)، العدد (٧٩).
- ١٠- الزهراء، فاطمة نياف (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- ١١- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- ١٢- العاني، أنور شريف (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- ١٣- العيساوي، محمد حسين؛ والعارضى، جليل كاظم؛ والعبادي، هشام فوزي (٢٠١٢). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ١٤- قاسمي، السعيد (٢٠١٢). *التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- ١٥- كمال، رؤى طارق (٢٠٢٢). *التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابعون، تشرين الأول، ٢١٧-٢٣٥.
- ١٦- محمد، محمد هاني (٢٠١٥). *الإدارة الاستراتيجية الحديث*، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن.
- ١٧- مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ١٨- المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن (٢٠١٦). *التخطيط الاستراتيجي*، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ١٩- نصيرة، علاوي (٢٠١١). *اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

ب- المراجع الأجنبية:

- 20- Ghazi, Karam (2019). *The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels*. Journal of Hotel & Business Management, Vol. 7, No. 1, 1-9.
- 21- Lilian M. Gikutha, Florence W. Njau, Naghea Jilo (2024). *Strategic Planning Practices of Hotels in Kenya*. Journal of Tourism and Hospitality Management, Jan.-Feb, Vol. 12, No. 1, 12-17.
- 22- Radomska, Joanna, (2014). *Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 150.
- 23- Rahman, Md. Ashiq, Ur, (2016). *Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city*, Bangladesh, Journal of Urban Management, Vol. 5.
- 24- Kruger, Jean Pierre, (2014), *A study of strategic Management Tool in the long-Term-Industry in South Africa*, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce.