

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

مراد عايش حمدان البدن

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

إعداد

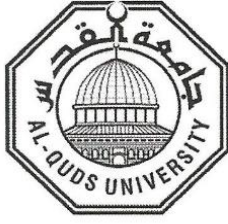
مراد عايش حمدان البدن

بكالوريوس تربية ابتدائية/ مرحلة أساسية أولى / جامعة القدس المفتوحة/ بيت لحم

المشرف: د. نضال درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس- فلسطين.

1439هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

اسم الطالب: مراد عايش حمدان البدن

الرقم الجامعي: 21412266

المشرف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 28 / 04 / 2018م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- | | | |
|---------|-------|--------------------------------------|
| التوقيع | | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش |
| التوقيع | | 2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض |
| التوقيع | | 3. ممتحناً خارجياً: د. ناصر جرادات |

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

الإهداء

إلى القلب الكبير الذي ينبض بالحب والعطف، والمربية الأولى التي ضحت وقدمت الكثير لأجلنا

والدتي الغالية

إلى الشمعة التي أنارت دربي ومسيرتي الحياتية، وكان المعلم والمرشد الأول ... والدي الغالي

إلى من اخترتها لتكون رفيقة دربي وشريكة حياتي ... زوجتي الغالية

إلى الذين أناروا لي حياتي وملؤها فرحاً ... أبنائي

إلى سندي في الحياة وشركائي منذ الطفولة في فرحي وحزني ... أخوتي وأخواتي

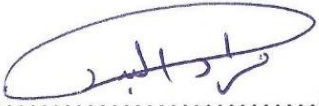
إلى التي لن نبدلها بكنوز الأرض أجمع ... فلسطين الحبيبية

إلى من سقوا تراب هذا الوطن بدمائهم ... شهداءنا الأبرار

إلى من يقبعون خلف قضبان الاحتلال ... أسرانا البواسل

إقرار

أقر أنا معد هذه الدراسة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

.....
التوقيع: 

مراد عايش حمدان البدن

التاريخ: 28/4/2018م

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي يسر لي ووفقني لإنجاز هذه الدراسة.

وشكري الجزيل واحترامي وتقديري للأستاذ المربي الفاضل الدكتور نضال درويش الذي رعاني وأرشدني ووجهني ونصحتني خلال فترة إعداد الدراسة، والذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحث

منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثاً، فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الأكارم في جامعة القدس الذين لم يألوا جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه من كتب ومراجع.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها، سائلاً المولى أن يجيزهم خير الجزاء.

كما أشكر جميع الأخوة والأخوات الذين أسهموا من قريب أو بعيد في تقديم يد العون لي حتى أتممت هذه الرسالة.

والحمد لله على جميع ما أنعم وتفضل عليّ

مصطلحات الدراسة

هناك العديد من المصطلحات التي سيكرر ذكرها باستمرار خلال هذه الدراسة، وأهم هذه المصطلحات:

التخطيط: هو "الكيفية التي تتمكن المنظمات بموجبها من تحديد المستقبل، ويعتبر الوظيفة الأولى من وظائف المدير أو العملية الإدارية، وهو عملية التحديد التي تتم في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل" (جرادات، 2013: ص 158-159).

التخطيط الاستراتيجي: هو "الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، لأنها تعمد من خلال هذا التخطيط إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، وذلك من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة فيه، ومن خلال إقرارها لمجموعة من الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المؤسسة ورسالتها، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها" (الحريري، 2007: ص 101).

مراحل التخطيط: هي خطوات إعداد الخطة والتي تتكون من وضع الأهداف وتحديدها، ووضع الفروض التخطيطية، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط، وتحديد البدائل وتقييمها، واختيار الخطة المقترحة، وإقرار الخطة ومتابعتها، وتنفيذ الخطة ومتابعتها (التجاني وعبد الغني، 2015).

الفندق: هو "منشأة تصنف ضمن منشآت الإقامة السياحية الجماعية التي توفر المبيت للزائر. ويشترط في الفندق أن يكون عدد الأماكن المتوفرة فيه تستوعب مجموعة أشخاص يزيد عن معدل عدد أفراد عائلة واحدة وتكون تحت إدارة موحدة وتقدم خدمات وتسهيلات

تشمل خدمة الغرف وإعداد الأسرة يوميا وتنظيف المرافق الصحية، وتصنف الفنادق في درجات وفئات وفقا للتسهيلات والخدمات التي تقدمها" (عجعج، 2007: ص123).

القطاع السياحي: هي "كل الجهات التي لها علاقة بميدان السياحة كالجهات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد. ومكونات القطاع السياحي، الجهات الحكومية المشرفة على هذا القطاع، ومقدمي الخدمات السياحية (المؤسسات ورجال الأعمال)، والمستهلكين لهذه الخدمات (السياح)، والمجتمع المضيف للسياحة" (عبد الحق، 2009: ص28).

المخلص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، كذلك هدفت إلى الكشف عن واقع إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة الخارجية والداخلية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور استبانة لجمع البيانات من المبحوثين. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء أو أصحاب القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم أو من ينوب عنهم والبالغ عددهم (41) مبحوثاً، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد (39) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم نحو التخطيط الاستراتيجي حيث جاء ذلك بدرجة كبيرة، وأن درجة تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الرؤية الاستراتيجية للفندق، وصياغة رسالة الفندق، وغايات وأهداف الفندق، والبدائل الاستراتيجية للفندق، وتنفيذ إستراتيجية الفندق، والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق فيها جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية، وكذلك بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دبلوم متوسط.

وبناءً على ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بضرورة تشجيع القطاع الفندقى فى
محافظة بيت لحم الاستمرار فى ممارسة التخطيط الاستراتيجى بمفهومه المعاصر نظراً لارتباطه الوثيق
بنجاح وتطوير هذا القطاع.

Reality of Strategic Planning in the Hotels Sector in Bethlehem Governorate

Prepared By: Murad A'ish Albadn

Supervisor: Dr. Nedal Darwesh

Abstract

The study aims to identify the reality of strategic planning in the hotels sector in Bethlehem governorate. It also aims to identify the reality of respondents' perception of the significance of the components of strategic planning as expressed in (analysis of external and internal environment, strategic vision of the hotel, hotel mission statement, hotel goals and objectives, strategic alternatives, strategy implementation, strategic assessment and control).

The researcher used the analytical descriptive methodology. He developed a questionnaire to collect data from the respondents. The study population consisted of managers or owners of hotel sector in Bethlehem governorate or their deputies with a total number of 41 respondents. The researcher distributed the questionnaire on all subjects and 39 suitable for SPSS analysis questionnaires were retrieved.

Results have shown that there is a strong interest on part of higher management in hotel sector in Bethlehem governorate towards strategic planning at a high degree. The degree of implementation of external and internal environment analysis, analysis of hotel strategic vision, hotel mission statement, hotel goals and objectives, hotel strategic alternatives, hotel strategy implementation, hotel strategic assessment and control in the hotel was high. Results indicated that there are no significant statistical differences in the reality of strategic planning in hotel sector in Bethlehem governorate due to variables of gender, age, years of experience, hotel classification, fluency in languages and kind of proprietorship. It also showed that there are significant statistical differences in the means of the total degree of the reality of strategic planning in the hotel sector in Bethlehem governorate due to scientific qualification variable in favor of diploma holders.

Accordingly, based on the study results, the researcher recommends that it is essential to encourage hotel sector in Bethlehem governorate to continue applying the contemporary concept of strategic planning since it is closely associated with success and development of this sector.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

ولهذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية على مستوى الدول، والمدن، وحتى المنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل، فهو أداة إدارية لمساعدة الجهة المخططة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاهها والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء تلك الدولة أو المدينة أو المؤسسة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية

(علان وصدقة، 2010)، ومن الصعب اليوم ممارسة أية نشاط بشكل فعال دون استخدام التخطيط الاستراتيجي، إذ أن الاعتماد على العشوائية أو الارتجال في اتخاذ القرارات تجعل صاحبها عرضة للمفاجآت ومواقف سيئة ليست في الحسبان يقف أمامها عاجز عن التصرف والحراك. ولتجنب هذه المواقف فإنه لمن الواجب الاعتماد بشكل رئيس على التخطيط الاستراتيجي (وادي والأشقر، 2009).

والتخطيط الاستراتيجي مختلف تماماً عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى، وهو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات والتحديات التي تواجه الإدارة ومن ثم وضع السياسات واتخاذ القرارات الملائمة للتعامل معها، فهو يهدف إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة، وفي ظل الموارد البشرية والمالية المتاحة، ولهذا يجب أن تمتاز الخطة الاستراتيجية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، وأن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتنفيذ (عبد الرازق، 2012)، في حين التخطيط العادي هو تخطيط قصير الأجل، ويركز على العمليات الجارية في مختلف أجزاء المنظمة، كما يهتم بتفاصيل محددة وقصيرة الأجل والتي تمتد لمدة سنة واحدة أو أقل (الوليد، 2010).

ولهذا فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة يعتبر أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة فهي تمكنها من مواجهة الكثير من التغيرات التي قد تطرأ في بيئتها، كما أن لها القدرة على تحقيق أهدافها، وهي كذلك تشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه أية إدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات الفعالة (أبو حليمة، 2013).

ولأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتبر الطريق التي تمكن الإدارة من توجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح ومواجهة الأزمات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فإن كل أنواع المنظمات وكل

القطاعات الاقتصادية بحاجة للتخطيط الاستراتيجي، ومنها القطاع الفندقي الذي يجب أن يعتمد هذا النوع من التخطيط لكي تساعده على مواجهة الأزمات، كما وأن التخطيط الاستراتيجي للفنادق يعتبر أمراً ذو أهمية كبيرة ومسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف التخطيط والطموحات التي يسعى القطاع الفندقي لتحقيقها.

إن الاهتمام بالقطاع الفندقي من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة يساهم كثيراً في بناء وبقاء واستمرارية هذا القطاع، وخاصةً بأنه كان ولا زال مرتبط بالسياحة ارتباطاً وثيقاً منذ القدم ولكنه كان يمتاز بالبساطة وبالبدائية إلى أن أصبح في هذا القرن أساساً لتحقيق العملية التنموية، فهو يعتبر أحد جوانب التنمية في أي دولة (الشريعي، 2009).

ولما كانت فلسطين منذ أزل التاريخ تعتبر من أهم المعالم السياحية ليس على مستوى الوطن فقط، بل على المستوى العالمي، وحيث أنها تستقطب العديد من الراغبين بالاطلاع على تاريخها العريق، وزيارة مقدساتها في كافة المدن على مدار السنة وخاصة مدينة بيت لحم التي لها أثر كبير في زيادة النشاط السياحي في الأراضي الفلسطينية، والتي ترجع أهميتها بالدرجة الأولى إلى ولادة السيد المسيح - عليه السلام-، كذلك لاحتوائها على العديد من المعالم الدينية والأثرية والتاريخية كالكنائس والأديرة وغيرها (عودة، 2011) كل ذلك ساعد على إنشاء العديد من الفنادق التي تستقبل الكثير من السائحين لزيارتها.

ولاحتواء المدينة على العديد من الفنادق كونها تعتبر ذات أهمية سياحية، كان لابد من التأكد من ممارسة تلك الفنادق للتخطيط الاستراتيجي وبيان أثره في تطوير القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم كونه قطاع له تأثير كبير على الاقتصاد المحلي الفلسطيني.

وانطلاقاً مما سبق نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو ضرورة ملحة وحتمية للقطاع الفندقي، وخاصة إن أراد أن يطور من نفسه وأدائه، فالقطاع الفندقي يحرص دائماً على النمو والتطور غير المنقطع للوصول إلى الأداء المطلوب في تقديم جميع الخدمات لنزلائه.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية محافظة بيت لحم السياحية وتمتعها بمقومات سياحية هامة ولأن القطاع الفندقي يعتبر أمراً أساسياً لاستقبال السياح، كان من الضروري البحث في واقع التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع، وخاصة أن هذا النوع من القطاعات يعاني من ضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك حسب وجهة نظر بعض الخبراء في محافظة بيت لحم، ومن هنا تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم؟

3.1 مبررات الدراسة

ارتكزت هذه الدراسة على مبررات عديدة يمكن تلخيصها على النحو الآتي.

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات العصرية الحديثة المطلوبة خلال السنوات الأخيرة لما لها من دور مهم في تحقيق التنمية في القطاع الفندقي والسياحي.
2. تولدت لدى الباحث الرغبة الذاتية للبحث في موضوع الدراسة للعمل على نشر موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية في تنمية وتطوير القطاع الفندقي.
3. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي - في حدود معرفة الباحث - محلياً وعربياً.

4.1 أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور التخطيط الاستراتيجي على تنمية القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، ولا شك أن هذا الموضوع ينطوي على قدر كبير من الأهمية حيث تشير الكتابات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي إلى أهمية هذا المتغير في تطوير النتائج المرجوة من وجود القطاع الفندقي وتحسين القرارات التي يتخذها مديري الفنادق والتعامل مع الأزمات التي قد تواجههم بشكل أفضل والاستفادة من الفرص المتاحة، والمساعدة في وضع أهداف قابلة للتنفيذ ضمن الموارد المتاحة للوصول إلى التنمية المرجوة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط التشغيلية والتكتيكية للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن هنا تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي، إذ أن هذا المجال يساعد القطاع الفندقي على تقديم خدماته لنزلائه بشكل ينال رضاهم ويحقق أهدافه المنشودة من زيادة في الأرباح واستدامة خدماته.

وفيما يلي نتناول كلاً من الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة:

1.4.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. تم تناول التخطيط الاستراتيجي في كثير من الدراسات، ولكن أياً منها لم تتناول علاقتها بتنمية القطاع الفندقي، وخاصة ضمن محافظة بيت لحم - على حد علم الباحث-. لذلك يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إغناء موضوع التخطيط الاستراتيجي ضمن محتوى جديد ومختلف.
2. من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً لأية دراسة لاحقة تبحث في التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي.

2.4.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. إلقاء المزيد من الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي، حيث يعد الاهتمام بالقطاع الفندقي دليلاً على الاهتمام بمواكبة التطور وبتطوير المحافظة ومساعدتها في تحسين دخلها الاقتصادي وتنميته.
2. تحاول هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تفيد أصحاب القرار في القطاع الفندقي وتبين لهم أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الكبير في النجاح والاستمرار.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي الذي سيساعد في التعرف على إمكانيات القطاع الفندقي وقدرته على الاستمرار، والاستفادة من التخطيط في معرفة نقاط الضعف التي تعرقل تنمية القطاع الفندقي، بالإضافة إلى تقديم صورة واضحة عن نقاط القوة والفرص المتاحة لمدرء الفنادق والتي تساعدهم في النجاح والاستمرار.
4. التوصيات التي قد تصل إليها الدراسة يمكن أن توجه أصحاب القرار ورسمي السياسات من الوزارات كوزارة السياحة والمؤسسات كبلدية بيت لحم والمؤسسات المحلية والدولية المعنية في هذا القطاع، واتحاد أصحاب الفنادق للاستفادة منها.

5.1 أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الفنادق في محافظة بيت لحم. ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإدارات العليا في الفنادق.

2. الكشف عن واقع إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في الفنادق في بيت لحم.
3. الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية).

6.1 أسئلة الدراسة

- ينص السؤال الرئيس على "ما واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم؟". ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي على النحو الآتي:
1. ما أهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإدارات العليا في الفنادق؟
 2. ما واقع إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في الفنادق في بيت لحم؟
 3. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الأولى الرئيسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية).

يتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية في إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية للفندق، تنفيذ الاستراتيجية في الفندق، التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق).

يتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية الرؤية الاستراتيجية للفندق.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية صياغة رسالة الفندق.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية غايات وأهداف الفندق.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية البدائل الاستراتيجية للفندق.
6. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية تنفيذ الاستراتيجية في الفندق.

7. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق.

8.1 حدود الدراسة

تتكون حدود الدراسة من ثلاثة إطارات:

- الإطار المكاني: الفنادق السياحية في محافظة بيت لحم بجميع التصنيفات.
- الإطار البشري: مدراء أو أصحاب الفنادق السياحية في محافظة بيت لحم أو من ينوب عنهم.
- الإطار الزمني: هي فترة تطبيق الدراسة من شهر كانون ثاني 2018 ولغاية شهر آذار 2018.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

من المهم أنه عندما ترغب أية منظمة بما فيها القطاع الفندقي في التغيير والتطور فإنها تخطط لذلك، وهذا التغيير المخطط هو جزء من نهج الإدارة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي قد عُمل على تطويره لتحسين أداء المنظمات، ومنذ أكثر من ثلاثين عاماً كان يستخدم في قطاع المنظمات الخاصة فقط واليوم بطريقة أو بأخرى فإن جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص على حد سواء تستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة للأداء والتنمية. وعلاوة على ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو تقنية جديدة وإحدى وسائل التنبؤ التي هي العمود الفقري والزوايا الحجرية من كل منظمة ذات مصلحة مشتركة (Abdalkrim, 2013). وبالتالي، فإنه من المهم أن نعرف ماهية التخطيط الاستراتيجي، من حيث تعريفه وعلاقته بالمنظمات التي تسعى للتقدم والتطور، وتلبية احتياجات النزلاء.

ويأتي هذا الفصل للخوض والتفصيل في متغيرات الدراسة والتعريف بها، ولهذا فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يتناول أولها موضوع التخطيط الاستراتيجي، ويعالج ثانيها موضوع القطاع الفندقي،

ويناقش ثالثها الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: التخطيط

1.2.2 مقدمة

إن دراسة التخطيط والتعرف على مفهومه ومكوناته في غاية الأهمية لكونه يشكل مدخلاً ضرورياً ومفيداً لفهم مدى أهمية التخطيط وضروراته لأي منظمة، ولتبرير الجهود المبذولة أو التي ستبذل في ترسيخه كمنهج لإحداث النمو والتطور في حياة المجتمع عامة والمنظمات خاصة. ومن هنا سيتناول هذا المبحث تعريفاً بالتخطيط، وفوائده، وأهدافه، ومكوناته، ومن ثم الانتقادات الموجهة للتخطيط.

2.2.2 التخطيط

لقد أشار خميس (1999: ص13) إلى أن التخطيط "حالة تدبر وتدبير للوضع القائم بغية تطويره إلى الأحسن، وهو أيضاً المحاولات الجادة لدراسة الأوضاع الراهنة وجميع الموارد والإمكانات المتاحة في المنطقة أو الإقليم أو الدولة تمهيداً لاقتراح تصور أو وضع جديد يكون متماشياً مع احتياجات وتطلعات المجتمع أولاً والمنظمة ثانياً".

كما يعرف التخطيط بأنه "إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية، كما أنه عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة، ثم يتم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق ذلك، وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الأهداف والذي يعتبر نقطة البداية والنهاية في التخطيط" (عقيلي، 1997: ص166).

ويعرف وادي والأشقر (2009: ص678) التخطيط بأنه "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته".

ومن هنا يمكن القول بأن التخطيط ما هو إلا أساس يقوم عليه العمل الإداري داخل المنظمة، فمن خلال التخطيط يمكن تحديد أهداف المنظمة ورسم سياساتها ووضع الإجراءات والطرق اللازمة لتنفيذ

الخطة مع ضمان عدم الانحراف عنها.

3.2.2 فوائد التخطيط

إن الحاجة إلى التخطيط يعتبر هاماً جداً، فلا يمكن أن نتخيل مؤسسة دون وجود عملية التخطيط لديها، وهذا بالطبع يعود للفوائد الجمة لها، ومن هذه الفوائد ما أشار إليه (الوليد، 2010):

1. يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ جميع وظائف الإدارة.
2. يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوافرة داخل كل منظمة.
3. يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة.
4. يعمل التخطيط على تنمية القدرة في اتخاذ القرارات لدى المدراء، كذلك تحديد قدرتهم على تحديد الأولويات ورسم السياسات ووضع قواعد العمل.
5. يمثل التخطيط المعيار الأمثل للحكم على نجاح تنفيذ العمل.

4.2.2 أهداف التخطيط

يمكن تلخيص أهداف التخطيط بما يلي: (نجاري، 2014؛ خميس، 1999)

1. يساهم في مساعدة المنظمة على التخلص من المشاكل الطارئة والعمل على تفادي حدوثها مما يزيد من الشعور بالأمان والاستقرار.
2. يُمكن المنظمة من خلاله التنبؤ بالاحتياجات بعيدة المدى من حيث الموارد المالية والبشرية.
3. توضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع أفراد المنظمة عند تنفيذ الأعمال، وكذلك توضيح الأهداف لكي يسهل تحقيقها.
4. يعطي صورة للمنظمة عن جميع الموارد اللازمة ونوعيتها لتحقيق أهداف المنظمة.
5. إحداث نقلة نوعية وكمية في المستوى المعيشي للسكان على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.

6. تنمية وتوجيه مشاعر العاملين وزيادة الولاء الوظيفي لدى أفراد المنظمة، لما لذلك من انعكاس إيجابي على تنمية المنظمة عموماً.

7. العمل على سن القوانين والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة والعاملين فيها.

8. تحسين وتعظيم مستويات وكفاءة أداء العاملين في المنظمة والأنشطة والخدمات التي يقدمونها للمجتمع.

5.2.2 مخرجات التخطيط

إن مخرجات التخطيط ما هي إلا وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز من قبل الإدارات المسؤولة في المنظمة لكي تحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة بكل نجاح، وأن الخطة تبقى في إطارها العام وثيقة تحتاج للتفعيل على أرضية تعمل على أرض الواقع، ولهذا النوع من المخرجات فوائد كثيرة، منها كما أوضح الكرخي (2014):

- تساعد على تخصيص الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الوقت أو التقنية المساندة لها.
- تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة لأن خطة المخرجات تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق الأهداف المرافقة لها والأنشطة اللازمة لتحقيقها.
- تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون خطة المخرجات تحتوي على خطط لكل نشاط مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة.
- تساعد على استكمال متطلبات العمل في المنظمة، وهذا ما يدعو الإدارة إلى تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها، وعلاقة كل نشاط مع النتائج، والمخرجات المتوقعة من كل نتيجة، وكيفية التوصل لهذه النتائج، ومتى يتعين إنجاز هذه النتائج.

6.2.2 الانتقادات الموجهة للتخطيط

هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت لعملية التخطيط، وكان من أهم وأبرز تلك الانتقادات ما أشار إليه (الوليد، 2010) في كون التخطيط قد يواجه صعوبة في عملية الحصول على المعلومات أو البيانات التي يحتاج إليها وقد تكون غير دقيقة، كذلك صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة، كما يتطلب التخطيط خبرة ووقت ومال وهذا ما يجعل تكلفته عالية. ومن الانتقادات أيضاً لعملية التخطيط هو أن التخطيط يعني إحداث تغييرات داخل المنظمة وهذا الأمر قد يواجه أحياناً بمقاومة من قبل العاملين في المنظمة.

3.2 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

1.3.2 مقدمة

إن التخطيط الاستراتيجي يواجه اختلافاً كبيراً في تعريفه نتيجة للتطور السريع منذ نشأته في بدايات القرن العشرين وما رافق هذا التطور من تغيير في أساسيات بنائه وأساليبه وتقنياته ليستجيب لواقع المنظمات وظروفها، وهذا التخطيط يتشكل نتيجة لجهود أفراد كثيرين مشاركين في مختلف جهات الأعمال التي ينتمون إليها، وسيتناول هذا المبحث تعريفاً بالتخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وسماته، ومراحل إعدادة، وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي، والتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

2.3.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، وهو كذلك العملية التي يتمكن من خلالها أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور لتوجه

المنظمة المستقبلية، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضوع التنفيذ (درة وجرادات، 2014)، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة ، وورد تعريف آخر بأن التخطيط الاستراتيجي هو "الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثابتة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة)" (أخبارهم، 2013: ص8).

كما ذكر (مال الله، 2012) أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إرادي من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية، وفي تخطيط التنمية يتفاعل التخطيط والسوق، كل وفق مزاياه، وبمزيج يختلف من دولة إلى أخرى، من أجل تخصيص الموارد وإرسال الإشارات وتصحيح الانحرافات.

ويعرف العزاوي (2009: ص5) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

ويشير عبد العال (2009: ص64) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية مدركة تتمكن من خلالها المنظمة من أن تدرك أو تحدد وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع، ثم تطور أو تنمي بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها".

في حين يرى حسين (2002: ص169) أن التخطيط الاستراتيجي هو "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة، والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يركز على أهمية تحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لأنهما مؤثران على عناصر التخطيط الاستراتيجي، ورسالة المنظمة، والأهداف، والخطط والسياسات.

وأخيراً، ومما سبق يستخلص الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة القطاع الفندقي وأهدافه وخطته الاستراتيجية وسياسته بهدف تحقيق التنمية التي يسعى خلفها، ونستخلص من التعريفات السابقة بأن:

1. التخطيط الاستراتيجي عملية تتضمن وضع غايات إرادية يؤمل تحقيقها مستقبلاً.
2. التخطيط الاستراتيجي عملية تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية تختص باتخاذ مجموعة من القرارات والفعاليات الأساسية.

3.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يرى كوهن (Cohen, 2006) أن التخطيط الاستراتيجي يركز على قضايا تهم المنظمة داخلياً وخارجياً ويتعامل مع قضايا جارية ونظرة مستقبلية. كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية، فإذا لم يكن لدى الإدارة خطة فهذا يعني أنها لا تستطيع أن تمارس وظيفتها وتقوم بواجباتها على الوجه الصحيح. ومن هنا يمكن أن تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وترجع إلى كونها:

(عبد العال، 2009)

1. توفر الوقت، فكل دقيقة تبذل في التخطيط الاستراتيجي توفر من ثلاث إلى أربع دقائق في التنفيذ.

2. دراسة وتحليل البيئة الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات والبيئة الداخلية وما فيها من نقاط قوة وضعف.

3. إجراء مسح للموارد والطاقات والإمكانات المتاحة والكامنة وتعبئتها وتوظيفها لصالح الأهداف وفي حدوده المكانية والزمانية المحددة.

4. الحد من تكرار وقوع الأزمات والكوارث المفاجئة بالتحسب لها ووضع السيناريوهات المتوائمة مع احتمالات وقوعها والأولويات التي تتناسب مع بدائلها.

ويوضح هرمز (2006) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه في القطاع الفندقي تلعب دوراً بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي وهو يعتبر منهجاً علمياً لتنظيمه ولجميع عناصره وأنماطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر كثيراً من الجهد الضائع، كما ويساعد التخطيط الاستراتيجي الفندقي على توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع الفندقي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات والأنشطة المختلفة، مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والمحددة لهذا القطاع، كما أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفندقي يتأثر بالتقلبات السياسية والاجتماعية والطبيعية أكثر من تأثره بعوامل الإنتاج والقوى الاقتصادية المختلفة.

4.3.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من الأهداف التي تسعى أي منظمة من خلالها لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن ذلك الحاجة إلى توضيح وتسهيل ظهور توافق في الآراء حول إستراتيجية المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا عملية يمكن أن تساعد موظفي المنظمة من أن يجدوا الإجابات على الأسئلة الكبيرة حول الغرض والقيمة منه، كذلك توصيل هذه الاستراتيجية إلى جميع مستويات المنظمة ولأصحاب المصلحة

والزبائن المتنوعين، وكذلك تعزيز الملاءمة بين الأهداف الإدارية والشخصية والرؤية الشاملة للمنظمة، وتحديد ومواءمة المبادرات الاستراتيجية، وبالتالي فإن الإجراءات الاستراتيجية من جزء واحد من المنظمة لا تتعارض مع تلك الخاصة بأخرى (Abdalkrim, 2013).

5.3.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من التحديات التي تبرر وجود التخطيط الاستراتيجي، منها: الثورة المعلوماتية، والتي نتج عنها مجموعة من التقلبات الحضارية النوعية، حيث ساهمت في انتقال التنمية من مسارات الخط المتصل في النمو إلى السعي الحثيث نحو العولمة (عززي، 2009).

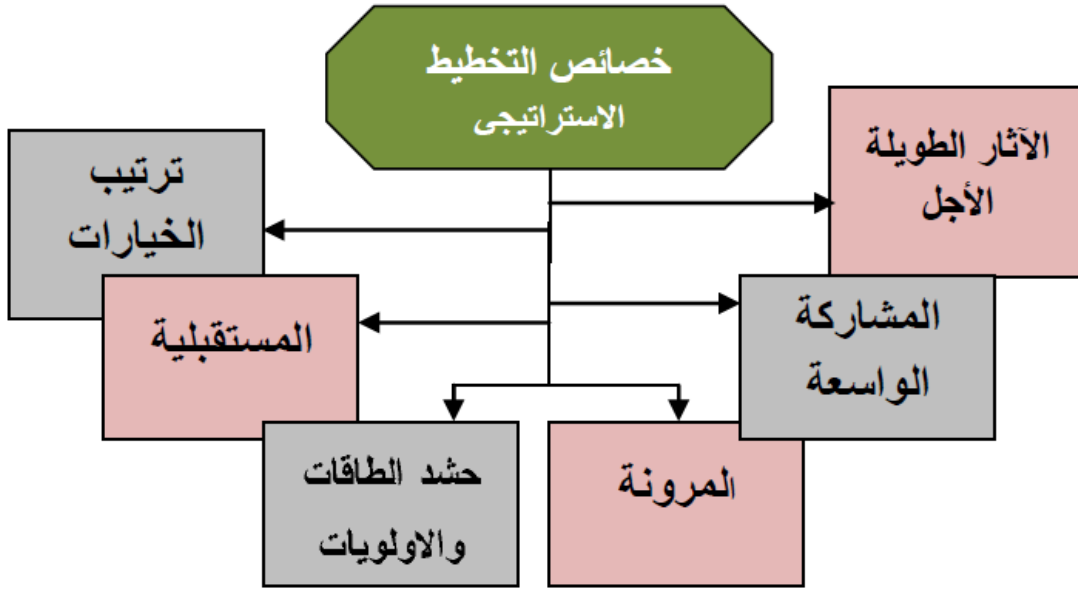
ومن المبررات كذلك اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة وكان من نتيجتها أن سبب المشكلات والإخفاقات مما أدى إلى عرقلة وصولها إلى النتائج المتطابقة للأهداف الموضوعية، وكذلك تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة وخاصة حين يصبح ذاك الأداء بعيد كل البعد عن التوقعات، مما يستدعي النظر إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بحثاً عن السبب (الشويخ، 2007).

6.3.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

في ظل التغيرات المتسارعة التي نعيشها في هذا العصر من تقدم تكنولوجي وثورة معلوماتية أصبحت العديد من المنظمات تواجه الكثير من التحديات كونها تفرض عليها الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات، الأمر الذي دفع بالمختصين والإداريين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي باعتباره ضرورة ملحة لمواجهة تلك التحديات، وكذلك لكونه يمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى. ولقد أشار كل من أبو حليلة (2013) وعنتر (2014) إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية:

1. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث.
 2. نظام شامل ومتكامل للتحدي لجميع أوجه وأنشطة المؤسسة، وواقعي وقابل للتطبيق.
 3. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 4. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
 5. خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
 6. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه بمواطن القوة وبمواطن الضعف.
- فيما يلخص الكرخي (2014) خصائص التخطيط الاستراتيجي بما يلي:
- الآثار الطويلة الأجل؛ حيث أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية في المنظمة والذي لا يظهر في الأجل القصير إنما يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة.
 - المشاركة الواسعة وذلك في وضع الخطة الاستراتيجية ابتداءً من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - المرونة، وذلك لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 - حشد الطاقات الكامنة في المنظمة ومواردها المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
 - المستقبلية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المستقبل على الرغم من اعتماده على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر إلا أنه ينطلق من هنا لرسم أهداف المستقبل.
 - ترتيب الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية بالإضافة إلى ترتيبه لبرامج التنفيذ حسب أولويات والأهمية.

والشكل الآتي يوضح باختصار خصائص التخطيط الاستراتيجي:



الشكل (1.2) يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي

(الكرخي، 2014)

7.3.2 مكونات التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط بعدة مكونات، وهي:

أولاً: الرؤية:

تبنى رؤية المنظمة على أساس دراسات وحوارات معمقة تشمل تحليل وضع المنظمة الراهن اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، بالإضافة إلى دراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التطورات على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني من الجوانب التنموية المختلفة. وأول خطوة لإيجاد رؤية المنظمة هي وضع فرضيات محددة واضحة عن البيئة المستقبلية مما يستدعي التخطيط لسيناريوهات بدائل مستقبلية محتملة تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات، ومن أهم عناصر هذه الرؤية معرفة طبيعة المنظمة المستقبلية من خلال طريقة الحكم وإدارة علاقات الأفراد والجماعات ضمن حدودها كاستخدامها أسلوب الديمقراطية كطريقة للحكم واعتماد حماية الملكية والشفافية، كما يجب أن

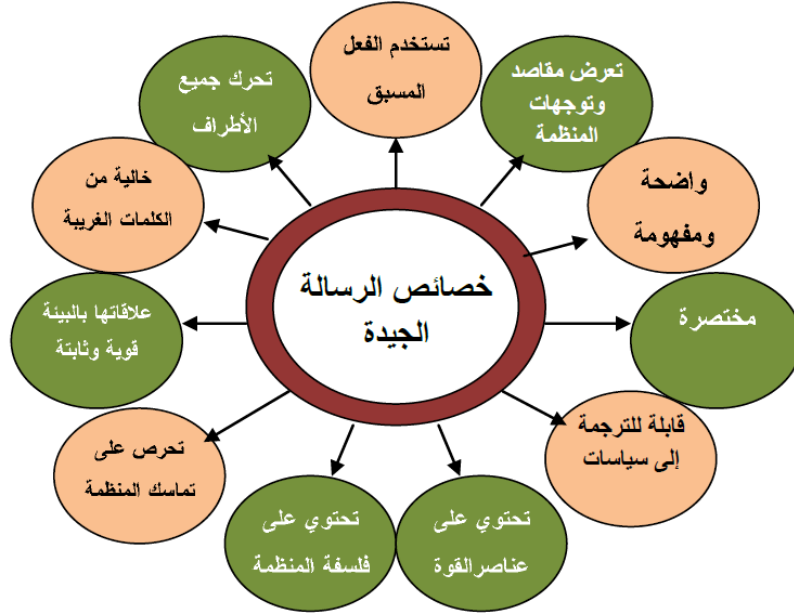
تتضمن الرؤية محددات العدالة الاجتماعية ومستوى التنمية البشرية والفكرية المرغوبة (مال الله، 2012).

ثانياً: الرسالة

وهي تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى، كما وأنها تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل نموذج منسجم مع قيم وتوقعات أصحاب المنظمة الرئيسيين، وتعرّف الرسالة على أنها "الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ وإيحاءات معينة" (الطائي والعملاق، 2009: ص23)، كما وتعرّف عند الاستراتيجيين على أنها "الإشارة إلى الغاية من وجود المنظمة، كما أنها الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها؛ فهي القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات" (السعيد، 2012: ص5).

وبهذا فإن الرسالة تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، كما وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب في إسقاطها على أذهان الأفراد من خلال تعبيرها عن ذات المنظمة، ذلك أن الفلسفة الكلية للمنظمة هي المفهوم الشامل للعالم من وجهة نظر معينة، وهي ذلك الدمج لأكثر العناصر الأساسية في شخصية الفرد، كما أنها تحدد ما تقدمه من منتج أو خدمة، والسوق الذي تتعامل معه المنظمة، أو تلك الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به، وتعد عملية إعداد الرسالة المرحلة الأولى بعد الرؤية في صياغة الاستراتيجية، فبدونها لا يمكن أن تضع لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً، يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة (الركابي، 2004).

ولكي تستطيع أي منظمة توظيف رسالتها لتحقيق أهدافها يتعين على الرسالة أن تمتاز بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها بالشكل الآتي:



الشكل (2.2) يوضح خصائص الرسالة الجيدة

(الكرخي، 2014)

ولكي تحقق الرسالة أهدافها وأن تكون ذات فعالية وجيدة، فإنه من الواجب اتباع مجموعة من الخطوات عند كتابة الرسالة، والتي تبدأ باستطلاع آراء العاملين ومجلس الإدارة بأسلوب انفرادي لكي يفصح كل واحد منهم عما يراه بعبارات مكتوبة تغطي رسالة المنظمة، ومن ثم عمل استبيان للعاملين من خلال ندوات مصغرة أو من خلال البريد الإلكتروني بحيث يتناول الاستبيان قيم المنظمة وأهدافها المرغوبة والخدمات الأساسية التي تقدمها والمنجزات التي تنفرد بها، وبعد ذلك يتم وضع الإجابات في قائمة حتى ولو كانت الإجابات متباينة، ومن ثم يتم غربلة الإجابات وذلك باختيار مجموعة من الأفراد الذين جاءت إجاباتهم متباينة ولكن ضمن الإطار المعبر عن رسالة المنظمة، وبعد ذلك يتم الشروع بجمع المفاهيم والعبارات المتفق عليها ووضعها في إطار واحد يحتوي على رسالة تتكلم عن اسم المنظمة

والذين يتلقون خدماتها الأساسية، ويلى ذلك استفتاء العاملين بالبدائل الموضوعة، ومن ثم عرض نتائج الاستفتاء، وأخيراً يتم اعتماد البديل الأفضل في ضوء ما يقرره مجلس الإدارة (الكرخي، 2014).

ثالثاً: الأهداف

تعتبر الأهداف التي تطمح أي منظمة الوصول إليها هي النتيجة النهائية لها وخاصة التي هي في المدى القصير (3-1 سنوات)، كما أنها تساهم في الغاية، وفي الغالب تكون كمية ومحددة وقابلة للقياس وللتحقيق وواقعية ومحكومة بالوقت، وهي تتكون من قسمين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند كتابة الأهداف أن تتصف بالتغير الذي سيتحقق ولا يصف العمل نفسه، وكل هدف يجب أن يكون مستقل عن غيره وغير متداخل فيه، كما لا يجب أن تتأثر الأهداف بتحقيق الأهداف الأخرى، وان يساهم تحقيق الهدف بصفة رئيسية في تحقيق جزء من الغاية المستمدة منها، وأن يكون لها اتصال مباشر من خلال تلك الغاية ببيان المهمة (الشويخ، 2007).

رابعاً: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وذلك من خلال تحليل مواطن القوة والضعف والوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، بالإضافة إلى التعرف على الموقف التنافسي والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (Hunger & Wheelen, 1997)

أ) تحليل البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة من مديرون ومرؤوسين وعلاقاتهم المتبادلة، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، بالإضافة إلى النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة

والفروع... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة، بالإضافة إلى الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين ورؤساء ومرؤوسين، ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، ونقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها وخاصة في نظمها الفرعية كالتسويق والإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير والمعلومات (أبو النصر، 2009).

ب) تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ما هي إلا معرفة جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات (Mintzberg & Quinn, 1996)، ومن هذه العوامل المؤثرة على المنظمة؛ التأثيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، وإن معرفة هذه العوامل ومدى تأثيرها يوفر طريقة لتدقيق التأثيرات البيئية التي تكون قد أثرت في المنظمة في الماضي وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل، حيث إن فهم البيئة الخارجية للمنظمة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة، فمعرفة مكونات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة عملية تعد في غاية الأهمية، لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية (حمدان وإدريس، 2007).

وفيما يلي نورد نموذجاً مبسطاً لعوامل البيئة الخارجية والتي قد تؤثر في عمل المنظمة:

الجدول (1.2) يوضح عوامل البيئة الخارجية

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها، وهيكل السوق، والدخل، والأسعار، والتنظيمات الاقتصادية.	العوامل الاقتصادية
القومية، ونظام الدولة، والقوانين والتشريعات المحلية، والخدمات العسكرية، والإعفاءات.	العوامل السياسية
المنافسة المحلية، المنافسة العالمية، القدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها.	المنافسة
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع، والاتوماتيكية، وتدفق العمل والتشغيل، وحالة التنمية الصناعية.	التكنولوجيا
القيم، والعادات، والمعتقدات، والتقاليد، وأنماط السلوك المقبولة، والعرف، والسكان، وخصائصهم.	الثقافة والنظام الاجتماعي
الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل، التدريب وتنمية الكفايات، الاتحادات والنقابات، تشريعات العمل.	مزيج المهارات المتاحة
قوة الشراء، التوقعات للوقت والمكان، الجودة، الكمية، السعر، الحاجات، الرغبات والإدراك.	الاستهلاك ومجموعة العملاء

المصدر: (عطا الله، 2005)

خامساً: السياسات

إن السياسات هي الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الرئيسية لها، وتشتمل على التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة، وتحتاج هذه السياسات للأهداف والاستراتيجيات والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها على أرض الواقع، وهي تكون إما مكتوبة، أو شفوية، أو معلنة، أو سرية أو ثابتة أو متغيرة... الخ تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها (الضمون، 2008).

وتبدأ المنظمة بوضع سياساتها بمجرد أن تنتهي من التأكيد على رسالتها، وتحديد رؤيتها والمواضيع الصعبة التي تحتاج إلى اهتمام خاص، فإن عليها تحديد الخطوط العامة لهذه الاستراتيجيات والأهداف

العامة والخاصة، والذي يتم عن طريق التفكير الفردي، أو النقاش الجماعي، أو القرارات الرسمية، ومرحلة وضع السياسات تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى قدر عالٍ من المرونة، وقد يتطلب المزيد من المعلومات، والبيانات، وإعادة تقييم الاستنتاجات المبنية على عمليات تقييم الوضع السابق، ويتوقع من وضع هذه السياسات إيجاد مخطط عام لحركة المنظمة وأهدافها بما في ذلك البعيدة المدى والأهداف القريبة التي تتطوي عليها معالجات الأوضاع الحرجة في عمل المنظمة (الليمون، 2014).

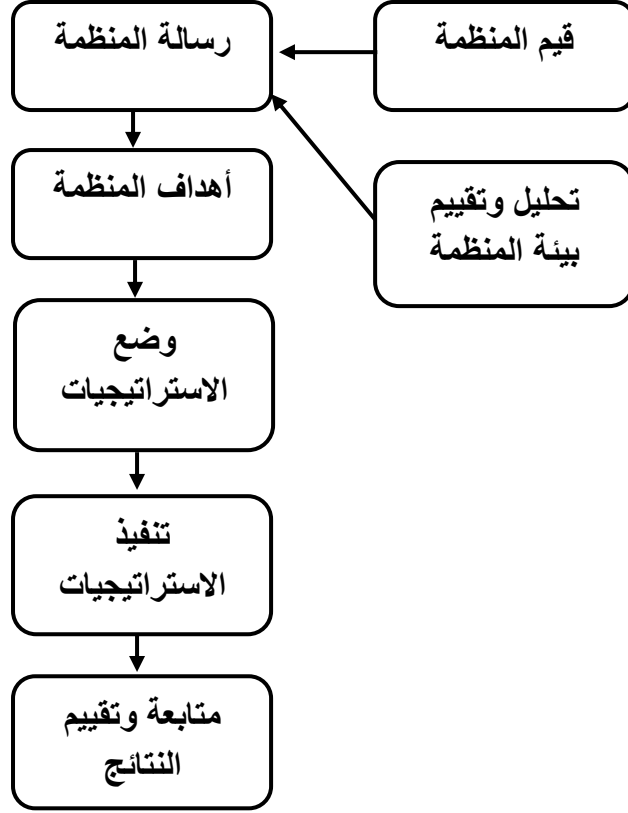
سادساً: مرحلة التنفيذ

وهي مرحلة تطبيق الاستراتيجية العملية والتي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، بحيث يتم التنفيذ من خلال الإدارة الوسطى والإشرافية مع الرجوع إلى الإدارة العليا، وتعرف أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وقد تتضمن مرحلة التنفيذ التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة (السالم، 2005).

سابعاً: التقييم والسيطرة

وهي مرحلة متابعة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، وهي تمثل المرحلة النهائية في التخطيط الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال مديري الإدارة العليا، ويتم فيها استخدام جميع المستويات الإدارية للمعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. ومن خلال هذه العملية يمكن للمدراء من تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية السابقة، مما يزيد من تحفيز الإدارة على عملية التصحيح، ولكي يكون هناك تقييم ورقابة فعالة فإنه من الواجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها مسؤولي المنظمة معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق التغذية الراجعة (الكرخي، 2014).

وفيما يلي يلخص الباحث مكونات التخطيط الاستراتيجي بالشكل الآتي:



الشكل (3.2) يوضح ملخصاً لمكونات التخطيط الاستراتيجي

(درويش، 2003)

8.3.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

يقسم كل من عقيلي (1997) والوليد (2010) عناصر التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة عناصر، وهي: التنبؤ؛ وهو يعتبر ملازم لعملية التخطيط، فوضع الاستراتيجيات والأهداف والفروض والمقدمات التي يقوم عليها التخطيط تقوم على أساس نتائج التنبؤ السليم، فالتنبؤ يوفر المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية، وإن كان التنبؤ ينتابه نقص أو خلل فإن ذلك سيؤدي بالتخطيط إلى أضرار جسيمة، ومن هنا تتركز فائدة التنبؤ في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية للمستقبل، وبالتالي يقلل من المخاطر والمفاجآت التي تواجه المنظمة في المستقبل عند تنفيذها للخطة. وأما العنصر الثاني فيتمثل في تحديد الموارد، وهي تعتبر أمراً ضرورياً كإحدى عناصر التخطيط

الاستراتيجي وهي تتمثل في تحديد الموارد البشرية، والموارد المالية والموارد المادية، وتحديد الموارد التكنولوجية. وأما العنصر الثالث فيتمثل في التنظيم، وهي توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين والإدارات بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة. في حين يقسم درويش (2003) عناصر التخطيط الاستراتيجي إلى أربعة أقسام، وهي تتمثل في؛ الإطار وهي المنطقة والمدى أو حجم المنظمة المستهدفة التي يجب المحافظة عليها في حدود مناخ معين تمارس فيه المنظمة أعمالها وهو يتضمن الأسواق التي ستنافس بها، والمنتجات والخدمات التي سوف تقدمها، وأما العنصر الثاني فهو توظيف الموارد؛ وهي الكيفية التي سيتم بها توظيف موارد المنظمة، ومن هذه الموارد: البشرية، والمادية والمالية، وأما العنصر الثالث فيتمثل في تحديد الميزة أو المزايا التنافسية وذلك يتم من خلال الأرباح التي تحققها المنظمة، والعنصر الرابع والأخير فهو دمج بعض عناصر قوة المنشأة بغية الحصول على قوة جديدة تفوق مقدار القوى التي يتم دمجها معاً.

9.3.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

لقد اهتمت العديد من المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي كونه يوضح أوضاع المنظمة الحالية والمستقبلية، وحتى تتحقق أهمية التخطيط الاستراتيجي فإنه يجب أن يمر بمجموعة من المراحل وذلك لضمان حسن بناء الاستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك لعدم الاعتماد على التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط، وقد لخص الدجني (2006) وهرمز (2006) هذه المراحل بالآتي:

1) **مرحلة الإعداد:** وتتكون من التحليل الاستراتيجي والمتكون من تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ومن ثم صياغة الاستراتيجية ورسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات والمنتجات التي

سيتم تقديمها للسوق، وضع الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال صياغة رسالة المؤسسة، ووضع
الغايات الاستراتيجية والأهداف.

(2) **مرحلة تطبيق الاستراتيجية:** وتتم من خلال مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية،
ومراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وإعداد البرنامج الزمني وتحديد
المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات
تنفيذها، وتهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومقومات التطبيق الفعال للخطة
الاستراتيجية.

(3) **مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية:** ويكون دور الرقابة من خلال متابعة الرسالة والأهداف
والغايات الخاصة بالمنظمة، وتنفيذ الاستراتيجية، وبيئة الصناعة، وصياغة الاستراتيجية، والبيئة
الكلية، والنتائج النوعية والكمية. أما عملية التقييم فتظهر من خلال درجة التناسق الداخلي بين
السياسات والاستراتيجيات والإمكانات، ودرجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة، ومدى
مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة، ودرجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية،
والأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويُحكم عليها بموجب الزمن المحدد، والقدرة
على العمل بها ومدى صلاحيتها. ويشير فوروزانده (Forouzandeh, 2005) إلى أن عملية
الرقابة والتقييم تعتبر النقطة التي يتم فيها رصد نتائج إستراتيجية معينة وتحديد عدد الأهداف التي
يتم تحقيقها، ويشمل التقييم ثلاثة أنشطة رئيسية وهي مراجعة المبدأ الرئيسي لإستراتيجية المنظمة،
ومقارنة النتائج المتوقعة مع النتيجة الفعلية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان دقة الأداء
والتشغيل بناء على الخطط، وفي الوقت نفسه يؤكد على أن هناك أربعة معايير لتقييم التخطيط
الاستراتيجي وهي استقرار الإجراء، والتوافق مع العوامل البيئية، والجدوى، وجودة الميزة التنافسية.

10.3.2 قياس التخطيط الاستراتيجي

تبنت الكثير من الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي منظور تعدد الأبعاد لقياس التخطيط

الاستراتيجي والتي هي (الكبسي وحسين، 2013):

- **التوجه الخارجي:** تعد عملية تحقيق الملاءمة بين المنظمة وبيئتها إحدى القضايا التي ينبغي إعطاؤها الاهتمام الكافي، وبهذا الصدد أشارت الأدبيات بأن التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الأساس في صرح هذا الانسجام كونه من الأساليب المناسبة، وأنه مصمم لمساعدة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية، بل أن أداء المنظمة يتعاظم عندما ينسجم سلوكها الاستراتيجي مع البيئة.
- **التوجه الداخلي:** ويتضمن مراجعة منهجية وتقييم للموارد الملموسة وغير الملموسة لوضع سلسلة التحركات المستقبلية التي ستتبعها المنظمة، فضلاً عن دراسة الأداء السابق والصفات والمميزات الداخلية وتقييم نقاط القوة والضعف. كذلك تحدد المنظمة الأسبقيات ومن ثم ترجمتها إلى خطط تخصيص للموارد وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي دليل لإدارة الاعتمادية التي يجدها التنوع الأفقي والعمودي عبر الوحدات والمستويات التنظيمية.
- **التغطية الوظيفية:** وذلك من خلال توفير معلومات مفيدة يمكن استخدامها لتطوير مبادرات إستراتيجية، إذ يوسف بأنه عملية منهجية للتعامل مع المشكلات تتسم بمشاركة أعضاء عدة، كون ذلك سيؤدي لزيادة الشراكة والالتزام بالرؤيا والرسالة التي تم إيجادها بشكل مشترك.
- **المواد المقدمة للتخطيط:** وهذه المواد قد تكون نفسية كمساحة مكتب الكادر التخطيطي، وغير ملموسة كالوقت المبذول من قبل المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في عملية التخطيط، ومالية كرأس المال المستثمر.

11.3.2 الأساليب المتبعة للتخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، ومن تلك الأساليب:

أولاً: أسلوب دلفي (Delphi Technique)

ويعتبر من أشهر الأساليب التي تتبعها الدراسات في التخطيط الاستراتيجي، حيث يرجع هذا الأسلوب في التنبؤ إلى عام 1960، حيث طوره أولاف هيلمر لشركة (Rand) في الولايات المتحدة الأمريكية لحل بعض المشكلات التي تواجهها، ويستخدم في هذا الأسلوب نوعان من الاستثمارات، وهما استثمارات مفتوحة: الاستقرار والاستنتاجية، والنوع الثاني الاستثمارات المغلقة وهي عبارة عن استبانة يعدها الباحث. وقوم هذا الأسلوب على ثلاثة مزيات: إخفاء الهوية للمشاركين، التحليل الإحصائي، وملاحظة التدبير، وأما خطوات تنفيذه فيبدأ باختيار مجموعة من الخبراء، ثم تصنيفهم، ثم يتم إرسال استبانة إلى كل واحد منهم، ومن ثم تصنيف استجاباتهم وفقاً لمدى تطرفها وابتعادها عن المتوسط العام، ثم يتم استقبال الاستجابات وتحليلها مرة أخرى بعد معاودة إرسال الاستبانة عدة مرات بحيث تصل إلى حوالي 5 جولات. ويتميز هذا الأسلوب باعتماده على حدس مجموعة من الخبراء الذين لهم خبرة ودراية كبيرة بالمجال، كما يتميز بالموضوعية بحيث يلغى التأثير المباشر للأشخاص من خلال السرية، كما أنه يستخدم منهج تحليل النظم من خلال المدخلات والتغذية الراجعة التي تتم من خلال تحويل المخرجات إلى مدخلات مرة ثانية عن طريق الاستبانة التي تعاد إليه عدة مرات، ولهذا فهي لا تعتمد على التأملات فقط وإنما تستخدم أساليب التحليل الإحصائي في تفسير النتائج. ومن عيوبه عدم الدقة في اختيار الخبراء، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الثقة في النتائج التي يمكن الوصول إليها، كذلك يحتمل تحريف ملخص النتائج، بالإضافة إلى تكرار الجولات الذي قد يؤدي إلى فقدان الحماس للإجابة على الأسئلة الخاصة بالاستبانة (وادي والأشقر، 2009).

ثانياً: مصفوفة ماكينزي (Mckinsey)

تتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين وهما الجاذبية الصناعية، والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة من خلال ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية، بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي (1)، كما يكون تقييم كل نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من (1 - 5)، ويكون حساب كل نقطة مرجحة لكل معيار، ثم يتم جمع نقاط كل بعد، ومن ثم تحديد وضعية كل مجال من الأنشطة الاستراتيجية في المصفوفة وأخيراً يتم تقديم الاقتراحات، ومن بين معايير التقييم التي تستخدمها هذه المصفوفة: المردودية، ومعدل نمو السوق، وكثافة رأس المال، وإمكانية التمييز، وحجم السوق، ونوع المنافسة، وسيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، ودرجة التركيز، ومستوى حواجز الدخول والخروج، والأسعار، والأجال، والنوعية المعرفية، والتكيف مع حاجات الزبائن، والبحث والتطوير، والإبداع، وتتميز هذه المصفوفة في وجود ثلاثة إستراتيجيات أساسية وهي استراتيجية النمو، والتنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار، واستراتيجية استقرار المردودية في المناطق التي تكون فيها المنافسة متوسطة الأهمية، ومن عيوبها أن تربط تطور المؤسسة بالتثاثيرات (السوق/ والمنتج) بدلاً من مهاراتها وكفاءاتها، كما أنها تعتمد كثيراً على التجزئة والتي تهمل تماماً أفضليات الزيادة، كما أن تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناتها (سلطاني، 2006).

ثالثاً: طريقة السيناريو (Scenario Method)

ظهرت هذه الطريقة لتتقادي العيوب التي كانت تعاني منها طريقة العصف الذهني، ففي هذه الطريقة لا يوجد قائد للجماعة، بل يتقمص كل فرد الدور الذي يرغبه، ويقوم بذكر كل الحلول الممكنة لأي مشكلة تواجهه، ويعتقد بأن هذه الطريقة ما هي إلا لوصف الأحداث المستقبلية الممكنة، والعوامل، والقوى المؤثرة عليها، ومدى فاعليتها في تغيير مجريات الأمور، والعلاقات التي تربط بينها وبين المنظومة الكبرى التي تنتمي إليها، ومن أدوار هذه الطريقة المهمة كونها تقوم بحماية المنظمة من

المخاطر التي يمكن أن تحيط بها وتؤثر على أدائها، والثاني في كونها دور تنموي يساعد المنظمة في عمل خيارات استراتيجية جديدة، ولكي يحقق السيناريو نجاحه فلا بد أن تلخص الرؤية الاستراتيجية ما كانت تفعله المنظمة من قبل، وما تريد أن تفعله مستقبلاً، وأن يكون لدى المنظمة الخيارات التخطيطية الاستراتيجية، وتتم خطوات كتابة هذا السيناريو من خلال وصف الوضع الراهن، والاحتياجات العامة، وفهم ديناميكية النسق، والقوى المحركة له، وتحديد البدائي أو السيناريوهات البديلة، وفرز السيناريوهات البديلة واختيار عدد محدود منها ومن ثم كتابة السيناريو المختار وتحليل نتائجه (توماس وآخرون، 1999).

ونجد أن أنجح الأساليب هو أسلوب دلفي، حيث أن غالبية القطاعات ومنها القطاع الفندقي يتجهون نحو استخدام هذا الأسلوب كونه الأفضل في التوصل إلى وجهات نظر وآراء مختلفة دون الشعور بالخوف أو التردد، كما وجد أن هناك عدم التزام لدى الكثير من إدارات القطاع الفندقي باستخدام أسلوب واحد فهناك من يتجه لاستخدام أكثر من أسلوب، وذلك من باب قلة المعرفة بهذه الأساليب.

13.3.2 تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي

من أكثر التحديات التي تواجه الخطط الاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنتهي الحفاظ عليها والاستمرار بها ظهور خطة إستراتيجية دخيلة، وأن تكون الخطة الاستراتيجية غير واقعية، والأهداف ليست متسقة مع الموارد المادية والبشرية، ومن التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجية البنية النظامية لا تمثل الأهداف الاستراتيجية، وأيضاً الفشل في القدرة على تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة، وكذلك التحول عن الأهداف الأصلية، وعدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط الاستراتيجية (الفيلاي، 2010).

ويؤكد جلوفسكي (Golofski, 2003) على أن هذه التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لها تأثير كبير ومباشر في التشريعات المنظمة لطبيعة العمل، وفي تطوير كثير من الأنشطة الواردة في خطط المنظمة بما يتواءم ومتغيرات البيئة مما ينعكس على كمية الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية، كما وأكد أن من أكثر التحديات التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هي العوامل البيئية، والحاجة إلى إدارة الموارد المالية بفعالية، وأداء الإدارة والعاملين.

4.2 المبحث الثالث: القطاع الفندقي

لقد أصبحت اليوم صناعة الفنادق جزءاً كبيراً من صناعة الضيافة العامة وتخضع للتوسعات السريعة، ويشار إلى أن صناعة الفنادق والسياحة عموماً قد نشأت من خلال نمو الرأسمالية والحرية والعلاقات المؤقتة إلى المناطق الجغرافية المختلفة، مما زاد الحاجة إلى أماكن السفر، وقد تقدمت صناعة الفنادق كمنفذ للمسافرين وتماشياً مع أنماط الحياة، وهي تحاول أن تركز على تقديم كافة الخدمات للضيف والتي تشعرهم بالارتياح (Chu, 2014).

ولأهمية هذا القطاع كان لابد من تناول تعريفاً يوضح مفهومه ومفهوم السياحة، وخصائصه، ومميزاته، واستراتيجية تطويره، كذلك سيتم تناول توضيحاً عن القطاع الفندقي في بيت لحم، ومن ثم تناول العوامل المؤثرة على النشاطات السياحية والفندقية.

1.4.2 مفهوم السياحة والفندقة

هناك علاقة وثيقة ما بين السياحة والفندقة، حيث لا يمكن أن تتم عملية السياحة دون وجود فنادق، أو أن يكون هنالك فنادق دون سياحة، فكلاهما مرتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، وخاصة مع الازدهار والنمو السريع لهذه الصناعة وفي جميع أنحاء العالم. ولهذا كان لابد من تناول مفهوم السياحة لعلاقته الوثيقة بالفندقة.

لقد أورد الباحثين العديد من المفاهيم الخاصة بالسياحة والفندقة، نذكر منها ما يلي:

1.1.4.2 مفهوم الفندقية

عرّف الصيرفي (2007) الفنادق بأنها منظمة تسويقية تقوم بإشباع الرغبات والحاجات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح.

وعرف جهاز الإحصاء الفلسطيني (2010: ص23) الفندق على أنه "يصنف ضمن منشآت الإقامة السياحية الجماعية التي توفر المبيت للزائر، ويشترط في الفندق أن يكون عدد الأماكن المتوفرة فيه تستوعب مجموعة أشخاص يزيد عن معدل عدد أفراد عائلة واحدة، وتكون تحت إدارة موحدة وتقدم خدمات وتسهيلات تشمل خدمة الغرف وأعداد الأسرة يومياً وتنظيف المرافق الصحية، وتصنيف الفنادق في درجات وفئات وفقاً للتسهيلات والخدمات التي تقدمها".

وعرّف عمومن (2015) الفندقية بأنها منظمة خدمية ذات سمات اقتصادية تقدم مجموعة من الخدمات (كالإيواء والطعام والشراب والترفيه..) في إطار القوانين الدولية أو المحلية وذلك لقاء أجر محدد للنزيل.

2.1.4.2 مفهوم السياحة

تعرف السياحة لغة بالتجول في أرض الله الواسعة - من ساح يسيح أي جال وانطلق، واصطلاحاً تعني التجول في أرض غير الوطن وأماكن غير مألوفة للعين (عجعج، 2007)، وتعرف على أنها عملية انتقال الأشخاص من مكان إقامتهم الدائمة إلى مكان آخر لفترة لا تقل عن (24) ساعة ولا تزيد عن سنه، وهي التحرك الذي يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد بفرض الانتقال من مكان لأخر لأسباب اجتماعية أو للترفيه وغيرها (العزراوي، 2013).

عرّف الاقتصادي النمساوي "هيرمان فوشوليرون" كما ورد في (سماعيني، 2014) السياحة على أنها الاصطلاح الذي يطلق على أي عملية من العمليات الاقتصادية التي تتعلق بانتقال وإقامة وانتشار الأجانب داخل وخارج منطقة معينة، أو أية بلدة ترتبط بهم ارتباطاً مباشراً.

3.4.2 خصائص الفنادق

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الفنادق عن باقي المنظمات الأخرى، وهي (عمومين، 2015):

1. المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمتية، تحتوي على عدد من الأسرة لتتويم الأفراد وتوفير الراحة.
2. الفندق وحدة اقتصادية متكاملة، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد والنشاط المالي... الخ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات.
3. الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة.
4. الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة.
5. الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر محدد.

4.4.2 مميزات القطاع الفندقي

لقد أوردت الهيئة العامة للسياحة والآثار الفلسطينية (2014) عدة مميزات للقطاع الفندقي والأنشطة التي يقوم بها، وهي:

1. تعدد الإدارات والأقسام العاملة في الفندق.

2. التدريب على كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة للعملاء.
3. محيط العمل بالفندق يبعث البهجة فهو متغير لا يخضع للروتين اليومي.
4. في صناعة الفنادق مسؤولية العاملين ليست فقط في أداء أعمالهم وإنما الترحيب بالضيوف والابتسامة الجو الودود وهذا بدوره يوفر للعاملين فرصة جيدة للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والوظيفة.

5.4.2 إستراتيجيات تطوير الخدمات الفندقية

لقد أورد علوان (2009) مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن لإدارة الفنادق تبنيها لتطوير خدماتها، وهي كما يلي:

1. **إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:** حيث تقوم الإدارة الفندقية على تطوير برامج جديدة للخدمات السياحية لإشباع حاجات ورغبات النزلاء، وهذه الاستراتيجية تشتمل على قيام الإدارة بتدعيم توزيعها لخدماتها لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة، إضافة إلى زيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن والبحث عن نوعيات جديدة بخلاف النزلاء الحاليين.
2. **إستراتيجية اختراق السوق:** وذلك من خلال زيادة حجم خدمات الفندق الحالية، وذلك ببذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة من خلال تشجيع النزلاء الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية، كذلك العمل على جذب واستقطاب زبائن المنظمات السياحية المنافسة.
3. **إستراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:** وذلك بتطوير خدمات سياحية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملاءمة لحاجات ورغبات النزلاء، وأيضاً لزيادة الحصة السوقية.

4. إستراتيجية تنوع الخدمات السياحية: وذلك من خلال تطوير خدمات سياحية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها.

6.4.2 القطاع الفندقي في بيت لحم

يعتبر القطاع الفندقي هو العنصر الأساسي والداعم للسياحة، فلا سياحة دون قطاع فندقي، وتحتوي محافظة بيت لحم على ما مجموعه (41) فندقاً سياحياً، وتحتوي على ما يزيد عن (3465) سريراً، أي بمتوسط (187) سريراً للفندق الواحد، وتوظف ما يقارب (908) موظفاً وموظفة، أي بمتوسط (22.15) موظفاً للفندق الواحد (وزارة السياحة والآثار، 2017)، وتتركز معظم هذه الفنادق في مدينة بيت لحم وبيت ساحور وبيت جالا، وفيما يلي قائمة بهذه الفنادق في الجدول (2.2).

جدول (2.2) قائمة بالفنادق العاملة في محافظة بيت لحم

الرقم	اسم الفندق	التصنيف	عدد الغرف	عدد الأسرة	عدد الموظفين
1.	فندق جبل داود	خمس نجوم	77	177	12
2.	فندق سانت جبرائيل	خمس نجوم	143	287	23
3.	فندق قصر جاسر	خمس نجوم	250	630	190
4.	فندق البردايس	أربع نجوم	279	573	41
5.	فندق الشيرد	أربع نجوم	85	175	28
6.	فندق العائلة المقدسة	أربع نجوم	55	116	14
7.	فندق المهدي	أربع نجوم	168	370	24
8.	فندق أورينت بالاس	أربع نجوم	169	340	20
9.	فندق بيت الرعاة	أربع نجوم	113	230	10
10.	فندق بيت لحم	أربع نجوم	209	460	31
11.	فندق جراند بارك بيت لحم	أربع نجوم	111	235	33
12.	فندق جولد رويال	أربع نجوم	67	120	24
13.	فندق ساحة المهدي	أربع نجوم	220	379	38
14.	فندق سانتا ماريا	أربع نجوم	81	194	7
15.	فندق ستار بيت لحم	أربع نجوم	75	160	15
16.	فندق شيرد بلازا	أربع نجوم	96	212	20

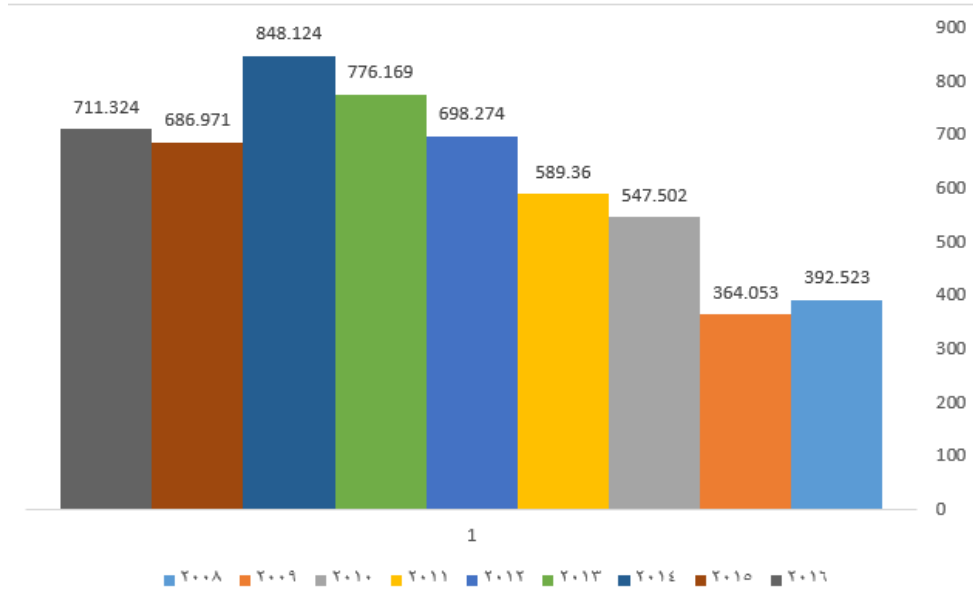
الرقم	اسم الفندق	التصنيف	عدد الغرف	عدد الأسرة	عدد الموظفين
17.	فندق قرية الزيتون السياحية	أربع نجوم	26	65	9
18.	فندق ومطعم أرارات	أربع نجوم	226	490	45
19.	فندق أجراس المهدي	ثلاث نجوم	70	165	10
20.	فندق الأراضي المقدسة	ثلاث نجوم	58	122	9
21.	فندق الكسندر	ثلاث نجوم	50	110	6
22.	فندق أنجل	ثلاث نجوم	100	105	16
23.	فندق بيت لحم إن	ثلاث نجوم	48	68	8
24.	فندق جراند بيت لحم	ثلاث نجوم	104	215	42
25.	فندق سانت مايكل	ثلاث نجوم	49	100	27
26.	فندق سانت نيقولاس	ثلاث نجوم	28	83	8
27.	فندق سهاري	ثلاث نجوم	50	107	11
28.	فندق منتجع مراد السياحي	ثلاث نجوم	61	186	37
29.	سانت قنست جست هاوس	نجمتان	52	110	16
30.	فندق الإفريست	نجمتان	26	60	4
31.	فندق سانت أنطونيو	نجمتان	36	78	7
32.	فندق ستي عزيزة	نجمتان	9	18	0
33.	فندق منتجع الجولدن بارك	نجمتان	66	174	10
34.	بيت السلام	نجمة	3	21	3
35.	فندق السلام	نجمة	16	32	2
36.	جست هاوس السرايا	نزل	20	50	2
37.	ذا وولد أوف هوتيل	نزل	9	22	40
38.	فندق ريزيدنس	نزل	30	66	10
39.	فندق الماسي	غير مصنف	0	220	27
40.	فندق إيمان ريجنسي بالاس	غير مصنف	58	115	20
41.	فندق دووم	غير مصنف	75	174	9

(وزارة السياحة والآثار، 2017)

من خلال الجدول السابق يظهر أن عدد الفنادق فيها (41) فندقاً، منها اثنان مصنفين تحت مسمى "خمس نجوم"، و(12) "أربع نجوم"، و(13) "ثلاث نجوم"، وواحد "نجمتان"، وواحد "نجمة"، واثنان تحت مسمى "نزل"، وثلاثة تحت مسمى "بنسيون"، وسبعة "غير مصنفين"، وتحتوي هذه الفنادق على ما مجمله (3465) غرفة، وتوظف ما يقارب (908) موظفاً وموظفة.

أما فيما يخص أعداد ليالي المبيت للزلاء الوافدين خلال العام 2016 مقارنة بالأعوام (2008 وحتى 2015) في محافظة بيت لحم، فهي موضحة بالرسم البياني الآتي:

الأعداد: بمئات الألوف



الشكل (4.2): أعداد ليالي المبيت للزلاء الوافدين خلال العام 2016 مقارنة بالأعوام (2008 وحتى 2015)

في محافظة بيت لحم (وزارة السياحة والآثار، 2017)

7.4.2 العوامل المؤثرة على النشاطات السياحية والفندقية

تعتبر النشاطات السياحية والفندقية عند الكثير من دول العالم من القضايا المعاصرة كونها تسهم في زيادة الدخل الفردي والقومي، وخاصة أنها تؤثر على البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وبفضل حسن الإدارة والتخطيط والتنفيذ يمكن تقليل الآثار السلبية ودفع النشاط السياحي إلى الأمام، وهذا يتطلب الرقابة المستمرة والمعالجة الآتية لمشاكل هذا القطاع، ومن جملة العوامل المؤثرة على النشاطات السياحية والفندقي، هي:

- **الموقع السياحي:** والذي يعتبر أحد العوامل المؤثرة في استغلال النشاطات السياحية المتنوعة، وتحقيق الوفورات الاقتصادية، فسهولة الوصول إلى الموقع السياحي وتهيئة كل الظروف المناسبة

لزيادة أعداد السياح ومحاولة تذليل كل العقبات التي تصادف السائح من نقطة الانطلاق إلى نقطة الوصول والعكس، تساعد الموقع على النهوض بأعماله وتحقيق النتائج الطيبة، أما إن كان الموقع بعيداً عن الخدمات والمواصلات وطرق النقل وخدمات البنى التحتية السياحية والفنادق فسنرى النتائج السلبية على الموقع والفنادق وبالتالي على الاقتصاد (الفلاح، 2012).

- **الأمن والاستقرار السياسي:** من أكثر العوامل المؤثر على تنمية القطاع الفندقي هو تدهور الأوضاع السياسية والأمنية والناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي، فاستمرار إسرائيل في السيطرة على أجزاء كبيرة من مدينة بيت لحم وخاصة مداخلها الرئيسية، بالإضافة إلى سيطرته على مقدرات الشعب وتقييد تجارته، وتأثيره على الاقتصاد، كذلك تدخله في القطاع السياحي مما يؤثر على تنمية القطاع الفندقي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014).
- **العوامل الاجتماعية:** من تلك العوامل المؤثرة سلباً على التنمية السياحية والفندقية؛ الأسعار والمبالغ المرتفعة التي تطلب من السائحين، بالإضافة إلى غياب البنية التحتية وانقطاع الكهرباء والمياه، بالإضافة إلى الضرائب المرتفعة على القطاع الفندقي (خليل وآخرون، 2011).
- **عدم توفر التقنيات الحديثة، والخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ برامج تنمية القطاع الفندقي وخطته،** وكذلك نقص الخبرات اللازمة من الإيفاء بالالتزامات ومشاركة الجهود الرامية لوضع الحلول للعقبات التي تواجه القطاع الفندقي (منشورات مركز الإنتاج الإعلامي، 2006).
- **عناصر المزيج التسويقي للخدمة:** تؤثر عناصر المزيج التسويقي على اتجاهات النزلاء نحو الخدمات، كما تؤثر في زيادة أعداد السياح الوافدين إلى الفنادق، وقد تقللهم في حال استخدامها بطريقة خاطئة، فعناصر المزيج التسويقي لها دور مهم في إعطاء انطباع أهل البلد واستقبالهم ومعاملتهم، وتقديم صورة البلد في الأسواق السياحية العالمية (البرزنجي، 2010).

• رأس المال: وله أهمية كبيرة في استغلال موارد القطاع الفندقي، حيث أن عمليات البحث والتطوير إلى تلك الأموال المخصصة لتنمية القطاع الفندقي عن طريق الاستثمار السياحي ودخول المستثمرين في هذا المضمار والتي لا يمكن القيام بها لولا وجود الثقة في نتائج التخطيط في القطاع الفندقي، ولضمان تنفيذ الخطط وفق المسار المحدد والمرسوم للوصول إلى الغايات البعيدة المرسومة، وكل هذه الأمور تحتاج إلى عمليات تمويل كبيرة ومستمرة وجهود وأبحاث طويلة ودقيقة وتوفير مستلزمات الإنتاج والخدمة والوسائل الخاصة بتطوير القطاع الفندقي مثل الأرض والأيدي العاملة وغيرها (الفلاح، 2012).

8.4.2 عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، فهو يشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، والذي بالطبع يستند على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وحتى يحقق التخطيط الاستراتيجي أهدافه فإنه يعتمد على عدة عوامل، من أهمها: (عبيدات، 2008)

1. أن تكون خطة تنمية القطاع الفندقي جزءاً لا يتجزأ من الخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. أن يتم تحقيق التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
3. أن يتم اعتبار تنمية القطاع الفندقي كأحد الخيارات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية.
4. أن يكون هذا القطاع جزءاً من قطاعات الإنتاج في الهيكل الاقتصادي للدولة.
5. قيام الدولة بتحديد مستوى النمو المطلوب وحجم التدفق الفندقي.
6. أن يتم تحديد دور القطاع الفندقي في عملية التنمية.

7. التركيز على علاقة تنمية القطاع الفندقى بالنشاط الاقتصادى العام وتحديد علاقة ذلك بالمحافظة على البيئة.

ويشير تابيونزا وآخرون (Tapinos, et, al, 2005) إلى أن عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجى لها تأثير فى دعم وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تساعد المنظمة فى اعتماد استراتيجيات ناجحة، ومساعدتها كذلك فى المقارنة بين منظماتها والمنظمات المختلفة الحجم والتي تعمل فى بيئات مختلفة وسريعة التغيير.

5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الإفادة منها في دراستها، وقد تناول مجموعة من الدراسات التي تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، والتي تم تجزئتها كذلك إلى دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي، وأخرى تناولت التنمية، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات:

1.5.2 الدراسات العربية

دراسة شكشك (2015) بعنوان: "واقع السياحة بقطاع غزة وآفاق تنميتها (الفنادق كدراسة حالة)". تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع السياحة في فنادق قطاع غزة ومعرفة العوامل المؤثرة في التنمية السياحية بفنادق قطاع غزة حيث بلغت مساهمة القطاع السياحي الفلسطيني المباشر في الناتج المحلي الإجمالي حوالي (4%)، حيث تعد هذه المساهمة منخفضة إذا ما قورنت بنظيرتها في الدول العربية المجاورة. واستخدم الباحث عدة مناهج للوصول إلى اختبار الفرضيات كالمنهج التاريخي في دراسة تطور السياحة عالمياً ومحلياً، والمنهج الوصفي التحليلي في عرض واقع الاقتصاد السياحي في فلسطين وخصوصاً منطقة الدراسة قطاع غزة، كما تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) لاستطلاع آراء أصحاب ومدراء المنشآت السياحية العاملة في قطاع غزة وتم تحليل البيانات الكمية المتوفرة باستخدام (SPSS). وكان من أهم نتائج الدراسة أن خبرة فرق العمل تؤثر في التنمية السياحية لفنادق قطاع غزة وتقوم الفنادق بدرجة متوسطة بتعيين الموظفين من خريجي الكليات السياحية والمهنية المتخصصة. وهناك معوقات تحول دون أن تقوم الحكومة بدور كافي في تشجيع الاستثمارات السياحية بقطاع غزة، على رأسها المعوقات المالية والسياسية، وكذلك الاحتلال.

دراسة الكبيسي وحسين (2013) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة".

تهدف الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل موزع إلى أربعة أبعاد هي (التوجه الخارجي، التوجه الداخلي، التغطية الوظيفية، والموارد المقدمة للتخطيط) فضلاً عن ثلاثة أبعاد تمثل المتغيرات المعتمد لفاعلية إدارة الأزمة هي (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) المتغيرات الوسيطة، ولقد تكونت العينة من (76) مديراً في وزارة التخطيط العراقية. وتوصلت البحث إلى نتائج عدة منها أن وزارة التخطيط قد وظفت التخطيط الاستراتيجي بجميع مؤشراتته في إدارتها للأزمة، وتبين أن إسهام التغيير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمة يزداد إذ ما تم عبر مراحل إدارة الأزمة.

دراسة (علان وصدقة، 2011) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح ودراسة التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت دراسة الباحث المنهجية الوصفية والسببية كونه يرمي إلى وصف خصائص متغيرات الدراسة المستقلة) التحليل البيئي الدقيق وأهداف الشركة المستقبلية ورسالة الشركة ورؤية الشركة والبدائل الاستراتيجية المتبعة وتنفيذ الاستراتيجية وعمليات الرقابة (والمتابعة) المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية)، إضافة إلى دراسة الارتباطات بين متغيراتها، وأخيراً يرمي

إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها (9) شركات حتى تاريخ 10-3-2011 والمدراء والموظفين لهذه الشركات، مستخدماً بذلك أسلوب المعاينة الغير احتمالي، وقد تكونت عينة الدراسة على اختيار عينة ملائمة من المدراء والموظفين في الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وذلك لملائمتها لأغراض الدراسة، وبعد إجراء التحليلات المناسبة أشارت نتائج دراسة إلى وجود الأثر المعنوي للمكونات التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، وصياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية والرؤية، والبدائل الاستراتيجية) في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لشركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لوجود بدائل إستراتيجية المتبعة في الشركة في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في السوق.

السرحديني (2010) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (118) مديراً في وزارة التربية والتعليم في السلطنة، وقد تم استرجاع (111) استبانة، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين الباحثين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

دراسة عبد الحق (2009) بعنوان: "توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا من خلال مراجعة مراحل تطور السياحة في الفترات السابقة وتحليل وتقييم الواقع الحالي للسياحة في منطقة الدراسة، وقد تضمنت الدراسة تقييم الواقع الحالي للسياحة في منطقة أريحا في ظل الظروف القائمة وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، ووضع مقترحات لإستراتيجية مستقبلية من أجل النهوض بمستوى السياحة وتحديد دورها ومساهمتها في عملية التنمية والتطوير لمنطقة الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الرجوع إلى المفاهيم والنماذج المتعلقة بالسياحة وكذلك الاطلاع على المراحل السابقة لتطور السياحة في مدينة أريحا، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي لتقييم الواقع الفلسطيني بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من مصادر مختلفة، بالإضافة إلى نتائج دليل المقابلة الذي أجري مع كل الجهات ذات العلاقة في منطقة الدراسة والذي بلغ عددها 30 مؤسسة موزعة بين دوائر ومؤسسات في القطاع العام ومؤسسات في القطاع الخاص والتي تختص في تنمية وتسويق السياحة في منطقة الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عناصر جذب سياحي ووجد استقرار امني في مدينة أريحا، أيضا أظهرت نتائج الدراسة إلى أن التكلفة الاقتصادية للسياحة في مدينة أريحا رخيصة الثمن، ووجود نقص في الاهتمام بالخدمات الصحية في مجال السياحة، وكذلك ضعف في التنسيق بين المؤسسات الحكومية فيما بينها وبين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، من جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن الربح المادي هو الغاية الكبرى في مدينة أريحا وأيضا أظهرت الدراسة أنه لا يوجد ترويج سياحي خارجي كافي، إضافة إلى نقص في الخبرات البشرية لإدارة السياحة أو العمل بها، ووجود الاحتلال يؤثر سلبا في صناعة السياحة في مدينة أريحا.

دراسة الشويخ (2007) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في المحافظات التابعة لقطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتصميم استبانته لمجتمع الدراسة والمتمثل بالعمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام لكافة الكليات التقنية المتواجدة في محافظات غزة والبالغ عددها (6) كليات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكل من التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي، ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية فيه، وأيضاً كفاءة الموارد البشرية وتوفر الموارد المالية، كما أوضحت الدراسة من خلال استجابات العاملين بعدم وجود فروق بين كل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وبين عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة هرمز (2006) بعنوان "التخطيط السياحي والتنمية السياحية".

أشارت الدراسة إلى أن التخطيط يعتبر من أهم أدوات التنمية السياحية المعاصرة، التي من شأنها تساعد على زيادة الدخل الفردي والدخل القومي والى تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية والإنسانية والمادية، ويعد التخطيط السياحي ضرورة من ضرورات التنمية المستدامة الرشيدة التي تمكن الدول النامية من النهوض بالقطاع السياحي المحلي، وبالتالي فإن التخطيط السياحي يعتبر جزءاً من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والإحصائيات والتقارير الرسمية المتعلقة بأدبيات البحث.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ ضرورة استخدام السياحة كمحرك للتنمية، والأخذ بمبدأ التخطيط السياحي لتحقيق التكامل في التنمية بين جميع القطاعات، ونشر الوعي السياحي بواسطة وسائل الاتصال، وتبسيط الإجراءات الجمركية للبضائع التي يحتاجها السواح، وتشجيع الاستثمار في صناعة السياحة والفنادق.

2.5.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Abdalkrim, 2013) بعنوان "The Impact of Strategic Planning Activities on

Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على مؤسسات القطاع الخاص في السودان، وقد ضمت الدراسة أربعة متغيرات من مؤشرات عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمثل هذه المؤشرات كل عنصر من عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي وتم الحصول عليها من استعراض شامل لأدبيات التخطيط الاستراتيجي، وهي بيان المهمة والتنفيذ والتحليل الداخلي والخارجي والرقابة والتقييم، وقد تم قياس الأداء التنظيمي بالإنتاجية ودوران الديناميكية، وقد تم جميع البيانات لهذه الدراسة من خلال الاستبيانات، وكان المشاركون هم مديرين لعشر منظمات للقطاع الخاص في ولاية الخرطوم السودانية، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية للإجابة على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة وصفية، وتشير النتائج أن جميع المتغيرات لأنشطة التخطيط الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص السوداني.

دراسة مارين (Marin, 2012) بعنوان "The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard in Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector".

هدفت إلى بيان مدخلين في الإدارة هما التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن على الأداء والجدارات الإدارية لمديري الإدارات الوسطى العاملين في القطاع العام وخصوصاً في وزارة الدفاع

الكندي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته أعدت خصيصا لقياس متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مديرا يعملون في المستوى الإداري الوسط في وزارة الدفاع الكندية. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن من جهة وأداء مديري الإدارات الوسطى العاملين في وزارة الدفاع الكندية.

دراسة مورادي (Moradi, 2012) بعنوان "The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity"

هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة في زيادة التطوير التنظيمي والإنتاجية في الشركات الإيرانية. وقد تكونت عينة الدراسة م (77) شركة إيرانية تعمل في مجال الخدمات المصرفية. وقد قام الباحثون بتطوير استبانته أعدت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من إمكانيات تلك الشركات بالقيام بالتطوير التنظيمي بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية لتلك الشركات على المدى البعيد.

دراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011) بعنوان "Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context"

هدفت إلى التعرف على خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات النائية الصغيرة الأردنية. بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين خصائص هذا النظام وأداء تلك الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته معدة خصيصا لأغراض الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية الصغيرة الأردنية.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة مدى أهمية التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاعات الخدمية في محافظة بيت لحم، وخاصة القطاع الفندقي والذي هو محور هذه الدراسة، لما له من أثر كبير على حياة وقدرة الفنادق على الاستمرار، وبالرغم من تناول العديد من الدراسات للتخطيط الاستراتيجي إلا أنه أي من الدراسات لم تتناول واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي بما فيها الدراسات المحلية.

وقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، فوجد أن دراسة شكشك (2015) قد هدفت إلى تشخيص واقع السياحة في فنادق قطاع غزة ومعرفة العوامل المؤثرة في التنمية السياحية بفنادق قطاع غزة، ودراسة الكبيسي وحسين (2013) والتي هدفت إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها، ودراسة (Abdalkrim, 2013) التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على مؤسسات القطاع الخاص في السودان، ودراسة (Marin, 2012) هدفت إلى بيان مدخلين في الإدارة هما التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن على الأداء والجدارات الإدارية لمديري الإدارات الوسطى العاملين في القطاع العام وخصوصا في وزارة الدفاع الكندي، كما وهدفت دراسة (Moradi, 2012) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة في زيادة التطوير التنظيمي والإنتاجية في الشركات الإيرانية، وكذلك دراسة علان وصدقة (2011) والتي هدفت إلى توضيح ودراسة التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وهدفت (Aldehayyat & Twaissi, 2011) إلى التعرف على خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات النائية الصغيرة الأردنية، ودراسة السرحيني (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية

والتعليم في سلطنة عُمان، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته، فيما هدفت دراسة عبد الحق (2009) التعرف على واقع توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا من خلال مراجعة مراحل تطور السياحة في الفترات السابقة وتحليل وتقييم الواقع الحالي للسياحة في منطقة الدراسة، وكذلك هدفت دراسة الشويخ (2007) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في المحافظات التابعة لقطاع غزة، وهدفت دراسة هرمز (2006) توضيح أن التخطيط يعتبر من أهم أدوات التنمية السياحية المعاصرة، التي من شأنها تساعد على زيادة الدخل الفردي والدخل القومي والى تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية والإنسانية والمادية، ويعد التخطيط السياحي ضرورة من ضرورات التنمية المستدامة الرشيدة التي تمكن الدول النامية من النهوض بالقطاع السياحي المحلي، وبالتالي فإن التخطيط السياحي يعتبر جزءا من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

في حين نجد أن الدراسة الحالية اختلفت من حيث الهدف، حيث أنها هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، وبهذا فقد من حيث الموضوع والهدف، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة (القطاع الفندقي) في محافظة بيت لحم، حيث لم يجد الباحث أية دراسة كان مجتمعها محافظة بيت لحم و/أو القطاع الفندقي، كما أن الدراسة الحالية تناولت متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة؛ الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية، سوى دراسة الشويخ (2007) والتي تناولت متغيرين فقط وهما (الجنس، والمؤهل العلمي).

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم الذي لم تتعرض له الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول الفصل الحالي منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة وأهدافها، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر وكما هو في الواقع من خلال وصفها، وتفسيرها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحث - لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق في محافظة بيت لحم البالغ عددها (41) فندقاً للعام 2018/2017م (وزارة السياحة والآثار، 2017).

4.3 عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة كان صغيراً، وتكون من (41) فندقاً، فقد تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة من المدراء أو أصحاب القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم أو من ينوب عنهم والبالغ عددهم (41) مبحوثاً، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع وطلب منهم القيام بتعبئة أداة الدراسة، وتم استرداد (39) استبانة، مثلت عينة الدراسة، والجدول (1.3) يوضح الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة.

الجدول (1.3): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	53.8
	أنثى	18	46.2
العمر	30 سنة فأقل	18	46.2
	31 - 40 سنة	9	23.1
	41 - 50 سنة	8	20.5
	51 سنة فأكثر	4	10.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	25.6
	من 5 - 10 سنوات	17	43.6
	أكثر من 10 سنوات	12	30.8
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأدنى	4	10.3
	بكالوريوس	24	61.5
	دبلوم عالي	4	10.3
	ماجستير فأعلى	7	17.9
تصنيف الفندق	نزل	3	7.7
	نجمة	2	5.1
	نجمتان	5	12.8
	ثلاثة نجوم	10	25.6
	أربعة نجوم	14	35.9
	خمسة نجوم	3	7.7
	غير مصنف	2	5.1

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد اللغات التي تتقنها	لغة واحدة إلى جانب اللغة الأم	11	28.2
	لغتان إلى جانب اللغة الأم	13	33.3
	ثلاثة لغات إلى جانب اللغة الأم	12	30.8
	أربع لغات فأكثر إلى جانب اللغة الأم	3	7.7
نوع الملكية	مشروع عائلي	20	51.3
	شركة مساهمة	14	35.9
	غير ذلك	5	12.8

5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، سنوات

الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية، كما يلي:

1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 53.8% من أفراد العينة ذكور مقابل 46.2% منهم من الإناث.

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 46.2% من أفراد العينة ممن أعمارهم 30 سنة فأقل، و23.1% ممن هم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة، و20.5% ممن هم ضمن الفئة العمرية (41-50) سنة، و10.3% ممن هم 51 عاماً فأكثر.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 25.6% من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، و43.6% منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5 - 10) سنوات، و30.8% منهم من تزيد سنوات الخبرة عن 10 سنوات.

4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 10.3% من أفراد العينة من حملة درجة دبلوم متوسط فأدنى و61.5% منهم من حملة درجة البكالوريوس، و10.3% منهم من حملة درجة دبلوم عالي، و17.9% منهم من حملة درجة الماجستير فأعلى.

5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير تصنيف الفندق

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 7.7% من الفنادق تصنف نزلاً، و5.1% منها تصنف نجمة، و12.8% منها تصنف نجمتان، و25.6% منها تصنف ثلاثة نجوم، و35.9% تصنف على أنها أربعة نجوم، و7.7% منها تصنف خمسة نجوم، و5.1% منها تصنف غير مصنف.

6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد اللغات التي تتقنها

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 28.2% من أفراد العينة لديهم لغة واحدة إلى جانب اللغة الأم، و33.3% منهم لديهم لغتان إلى جانب اللغة الأم، و30.8% منهم لديهم ثلاثة لغات إلى جانب اللغة الأم، و7.7% منهم لديهم أربع لغات فأكثر إلى جانب اللغة الأم.

7.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الملكية

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 51.3% من أفراد العينة فندقهم مشروع عائلي، و35.9% منهم لديهم شركة مساهمة، و12.8% منهم غير ذلك.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، طور الباحث استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات ستة من المحكمين بتخصصات مختلفة. (الملحق 1).

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية، في حين ضم القسم الثاني اتجاهات مسؤولي الفنادق نحو التخطيط الاستراتيجي الذي تكون من (10) فقرات، وضم القسم الثالث سبعة محاور تبحث في درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق و(47) فقرة، وهي مقسمة على النحو الآتي: تكون المحور الأول الذي تناول تحليل البيئة الداخلية والخارجية على (8) فقرات، في حين تكون المحور الثاني والذي تناول الرؤية الاستراتيجية للفندق على (6) فقرات، والمحور الثالث والذي تناول صياغة رسالة الفندق على (8) فقرات، والمحور الرابع الذي تناول غايات وأهداف الفندق على (6) فقرات، والمحور الخامس والذي تناول البدائل الاستراتيجية للفندق على (5) فقرات، والمحور السادس والذي تناول تنفيذ الاستراتيجية على (6) فقرات، في حين أن المحور السابع والأخير والذي تناول التقييم والرقابة الاستراتيجية للفندق فقد تكون من (8) فقرات، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة صغيرة، بدرجة صغيرة جداً، وبذلك تحتوي الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً هو أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما تحتوي الدراسة متغيراً تابعاً هو مكونات التخطيط الاستراتيجي، كذلك تشمل الدراسة المتغيرات الثانوية الآتية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية. (الملحق 3).

1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات

كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

بمحاورها المختلفة

القسم	المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
القسم الثاني		.612	10	39
القسم الثالث	المحور الأول	.517	9	39
	المحور الثاني	.626	7	39
	المحور الثالث	.764	9	39
	المحور الرابع	.650	7	39
	المحور الخامس	.791	6	39
	المحور السادس	.670	7	39
	المحور السابع	.561	9	39
الدرجة الكلية		.864	57	39

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن أداة الدراسة بمحاورها المختلفة تتمتع بدرجة جيدة

جداً من الثبات، وبهذا فهي تفي بأغراض الدراسة.

مع الإشارة إلى أن المحور الأول والسابع بهما أقل من (60%) ولكنها قريبة منها، ولهذا فقد اعتبرت

بأنها دالة وتتمتع بدرجة من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب

بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5

درجات، وبدرجة كبيرة 4 درجات، وبدرجة متوسطة 3 درجات، وبدرجة صغيرة درجتين، وبدرجة صغيرة

جداً درجة واحدة، وذلك في الفقرات الموجبة وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، والعكس صحيح. تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

1- اختبار ت (t.tes).

2- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).

3- معامل الانحدار المعياري (Standardized regression).

4- التحليل العاملي (Factor analysis).

5- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي	المتوسط الحسابي
بدرجة كبيرة جداً	5 - 4.1
بدرجة كبيرة	4 - 3.1
متوسط	3 - 2.1
بدرجة صغيرة	2 - 1.1
بدرجة صغيرة جداً	1 فأقل

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول الفصل الحالي عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، حول واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم؟

ولكي يتمكن الباحث من الإجابة على السؤال، فإنه كان لابد بدايةً الإجابة على الأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه، كونها الوسيلة الوحيدة لكي تجيب عن السؤال الرئيس، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة.

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في الفنادق؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية. جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات القسم الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارات العليا في الفنادق:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطور الفندق.	4.4359	.59802	كبيرة جداً
4	التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعتمد على صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.2821	.68628	كبيرة جداً
2	أسعى دائماً لزيادة معرفتي في التخطيط الاستراتيجي.	4.1795	.96986	كبيرة جداً
8	التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الفندق.	4.1282	1.05580	كبيرة جداً
1	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي.	4.1026	1.02070	كبيرة جداً
6	التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.	4.0513	.91619	كبيرة
5	التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الفنادق.	3.8974	.99459	كبيرة
9	التخطيط الاستراتيجي لا يعدو كونه مصطلحاً بَرّاقاً يزين صورة الفندق.	3.0000	1.50438	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب القطاع الفندقية.	2.2564	1.33215	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.8148	.47232	كبيرة

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أهمية

التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.82).

وقد حصلت العبارة الثامنة "يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفندق" على درجة كبيرة جداً،

بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وتلتها الفقرة الخامسة "التخطيط الاستراتيجي الناتج هو الذي يعتمد

على صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي

قدره (4.28)، كما أظهرت النتائج أن الفقرة الرابعة "التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب القطاع

الفندقي" قد حصلت على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وتلتها الفقرة "التخطيط

الاستراتيجي لا يعدو كونه مصطلحاً بَرّاقاً يزين صورة الفندق " على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.00).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق؟

ستحاول الدراسة الإجابة على هذا السؤال من خلال المحاور الآتية:

1.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الأول):
تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم إدارة الفندق بتحليل الأوضاع السياسية المحلية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	4.2564	.93803	كبيرة جداً
6	تهتم إدارة الفندق بقدرات العاملين الإبداعية لديها عند تحليل البيئة الداخلية.	4.0513	.88700	كبيرة
7	تأخذ إدارة الفندق الخبرات العملية لعاملها بعين الاعتبار عند تحليل البيئة الداخلية.	4.0256	.84253	كبيرة
2	تقوم إدارة الفندق بدراسة الأوضاع الاقتصادية المحلية لتساعدها في تحقيق أهدافها.	3.6154	1.20559	كبيرة
3	تقوم إدارة الفندق بتحديد الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية).	3.6154	1.20559	كبيرة
8	تقوم إدارة الفندق بتحليل البيئة الداخلية لتحديد طرق التوسع والتطور فقط.	3.1795	1.23271	كبيرة
4	تفكر إدارة الفندق أحياناً لتحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، جودة الخدمة، التكنولوجيا، برامج التدريب، تقويم الأداء، الخ).	2.6154	1.26938	متوسطة
5	تهمل إدارة الفندق البحث عن نقاط الضعف لديها.	2.3846	1.33012	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4698	.488	كبيرة

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تحليل البيئة

الداخلية والخارجية جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.47).

وقد حصلت العبارة الأولى "تقوم إدارة الفندق بتحليل الأوضاع السياسية المحلية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، وتلتها العبارة السابعة "تهتم إدارة الفندق بقدرات العاملين الإبداعية لديها عند تحليل البيئة الداخلية" والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.05)، فيما أشارت النتائج أن الفقرة السادسة "تهمل إدارة الفندق البحث عن نقاط الضعف لديها" على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي (2.38)، تلتها العبارة الخامسة "تفتقر إدارة الفندق أحياناً لتحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، جودة الخدمة، التكنولوجيا، برامج التدريب، تقييم الأداء، الخ)" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.62).

2.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: تحليل الرؤية الاستراتيجية للفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الثاني):

الرؤية الاستراتيجية للفندق:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	رؤية الفندق مرنة وقابلة للتغير وفق المستجدات والظروف المحيطة.	4.2564	.63734	كبيرة جداً
6	رؤية الفندق قابلة للتحقق.	4.2308	.66734	كبيرة جداً
4	رؤية الفندق تتسم بأنها هادفة للنمو وفق فترة محددة.	3.8462	.96077	كبيرة
5	رؤية الفندق معروفة لدى عاملها.	3.6667	1.17727	كبيرة
1	تقوم إدارة الفندق بتطوير رؤية واضحة.	3.4359	1.09532	كبيرة
2	ليس بالضرورة أن تكون الرؤية مكتوبة.	3.1026	1.31379	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.7564	.52960	كبيرة

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الرؤية الاستراتيجية للفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.76).

وقد حصلت العبارة الثالثة "رؤية الفندق مرنة وقابلة للتغير وفق المستجدات والظروف المحيطة" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، وتلتها العبارة السادسة "رؤية الفندق قابلة للتحقق" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.23)، في حين حصلت العبارة الثانية "ليس بالضرورة أن تكون الرؤية مكتوبة" على درجة لا أعلم، بمتوسط حسابي (3.10)، وحصلت العبارة الأولى "تقوم إدارة الفندق بتطوير رؤية واضحة" على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.44).

3.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: تحليل صياغة رسالة الفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الثالث):

صياغة رسالة الفندق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	رسالة الفندق تذكر خدماتها وما يميزها عن غيرها من الفنادق.	4.2308	.84173	كبيرة جداً
7	في حال رأينا أن الرسالة بحاجة للتعديل نقوم بذلك دون تردد.	4.1538	1.06471	كبيرة جداً
3	رسالة الفندق تتسم بالوضوح.	3.9487	1.05003	كبيرة
4	رسالة الفندق تحاول أن تراعي الظروف الواقعية.	3.7949	1.12810	كبيرة
1	رسالة الفندق مكتوبة ومتوفرة للجميع.	3.6923	1.21728	كبيرة
2	رسالة الفندق تتسم بالمرونة مع الأوضاع السياسية فقط.	3.2564	1.27151	كبيرة
5	رسالة الفندق تفتقر لتحفيز الإبداع للعاملين لديها.	2.7692	1.24523	متوسطة
6	رسالة الفندق لا تتسجم أحياناً مع الأهداف الاستراتيجية.	2.4872	1.12090	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5417	.63630	كبيرة

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على صياغة رسالة الفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.54).

وقد حصلت العبارة العاشرة "رسالة الفندق تذكر خدماتها وما يميزها عن غيرها من الفنادق" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.23)، فيما تلتها العبارة التاسعة "في حال رأينا أن الرسالة بحاجة للتعديل نقوم بذلك دون تردد" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.15)، فيما أظهرت النتائج أن العبارة السادسة "رسالة الفندق لا تتسجم أحياناً مع الأهداف الاستراتيجية" على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي (3.54)، فيما تلتها العبارة الخامسة "رسالة الفندق تفتقر لتحفيز الإبداع للعاملين لديها" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.77).

4.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: تحليل غيات وأهداف الفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الرابع):

غايات وأهداف الفندق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	أهداف الفندق شاملة لجميع جوانب التطور الداخلية والخارجية.	4.0513	.91619	كبيرة
3	عادة ما يحقق الفندق الأهداف التي وضعها لنفسه.	4.0256	1.01274	كبيرة
5	الغايات والأهداف عادة ما تكون مقبولة لمجتمع العاملين.	4.0256	.93153	كبيرة
2	غايات وأهداف الفندق واضحة ومعروفة لإدارة الفندق فقط.	3.6923	.95018	كبيرة
4	يشترك في صياغة غايات وأهداف الفندق جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، بما فيهم (المدرء والمرؤوسين والعاملين)	3.6410	1.15820	كبيرة
1	غايات وأهداف الفندق غالباً ما تعبر عن رؤية ورسالة الفندق.	2.9744	1.26672	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.7521	.57465	كبيرة

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على غايات وأهداف الفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.75).

وقد حصلت العبارة السادسة "أهداف الفندق شاملة لجميع جوانب التطور الداخلية والخارجية" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.05)، وتلتها العبارة الثالثة "عادة ما يحقق الفندق الأهداف التي وضعها لنفسه"، في حين حصلت العبارة الأولى "غايات وأهداف الفندق غالباً ما تعبر عن رؤية ورسالة الفندق" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97).

5.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: تحليل البدائل الاستراتيجية للفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات القسم الثالث (المحور الخامس):

البدائل الاستراتيجية للفندق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	هناك خطط بديلة جاهزة في حال فشلت الخطة الرئيسية.	4.0256	1.15820	كبيرة
4	يضع الفندق خطط إستراتيجية بديلة تتلاءم مع أهداف الفندق.	3.8718	1.03057	كبيرة
3	يعتمد الفندق على بدائل إستراتيجية متنوعة حسب أوضاع الفندق.	3.6410	1.26672	كبيرة
2	نادراً ما تأخذ إدارة الفندق البدائل الاستراتيجية على محمل الجد.	2.7436	1.37109	متوسطة
5	تستثني إدارة الفندق عند وضع البدائل الاستراتيجية أوضاع السوق الحالية والمستقبلية.	2.4615	1.48406	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.3487	.84694	كبيرة

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على البدائل

الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.35).

وقد حصلت العبارة الأولى "هناك خطط بديلة جاهزة في حال فشلت الخطة الرئيسية" على درجة كبيرة،

بمتوسط حسابي (4.03)، تلتها العبارة الرابعة "يضع الفندق خطط إستراتيجية بديلة تتلاءم مع أهداف

الفندق" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.87)، فيما حصلت العبارة الخامسة "تستثني إدارة الفندق

عند وضع البدائل الاستراتيجية أوضاع السوق الحالية والمستقبلية" على درجة متوسطة، بمتوسط

حسابي (2.46)، تلتها الفقرة الثانية "نادراً ما تأخذ إدارة الفندق البدائل الاستراتيجية على محمل الجد"

على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.74).

6.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور السادس: تحليل تنفيذ إستراتيجية الفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات القسم الثالث (المحور السادس):

تنفيذ إستراتيجية الفندق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	نقوم بتنفيذ برامج تدريبية في الفندق من أجل تحقيق متطلبات الاستراتيجية.	3.3333	1.47494	كبيرة
3	أحياناً لا نلتزم بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.	2.8974	1.16517	متوسط
6	تلجأ إدارة الفندق إلى خبراء في التخطيط الاستراتيجي عند تنفيذ الاستراتيجية.	2.8718	1.50752	متوسط
1	يوجد صعوبة في الالتزام بالبرامج التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق.	2.7949	1.19603	متوسط
4	غالباً لا نتبع منهج محدد في تطبيق الخطط والاستراتيجيات.	2.7692	1.40416	متوسط
2	يوجد صعوبة في الالتزام بالجدول الزمنية التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق.	2.6154	1.26938	متوسط
	الدرجة الكلية	2.8803	.73841	متوسط

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تنفيذ الاستراتيجية

في الفندق جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.88).

وقد حصلت العبارة الخامسة "نقوم بتنفيذ برامج تدريبية في الفندق من أجل تحقيق متطلبات

الاستراتيجية" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، تلتها الفقرة الثالثة "أحياناً لا نلتزم

بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90)، فيما حصلت

العبارة الثانية "يوجد صعوبة في الالتزام بالجدول الزمنية التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق" على

المرتبة الأخيرة وعلى درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.61)، وتلتها العبارة الرابعة "غالباً لا نتبع

منهج محدد في تطبيق الخطط والاستراتيجيات" على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.77).

7.2.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور السابع: تحليل تنفيذ وتقييم إستراتيجية الفندق

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات القسم الثالث (المحور السابع):

التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	للنظام الرقابي في الفندق أهداف رقابية واضحة.	4.2051	1.00471	كبيرة
3	يصمم نظام التقييم وفق معايير محددة.	3.9231	1.03580	كبيرة
7	تقوم إدارة الفندق بتقييم مدى النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	3.8205	.91398	كبيرة
1	يتسم النظام الرقابي المتبع في الفندق بالمرونة.	3.7179	1.16864	كبيرة
8	تعديل إدارة الفندق في الخطط بناءً على ضوء التقييم المعمول به.	3.7179	.94448	كبيرة
6	تفتقر إدارة الفندق لمعايير أداء واضحة لعملية التقييم.	2.7949	1.39886	متوسطة
2	تفتقر إدارة الفندق لمؤشرات أداء واضحة لعملية التقييم.	2.6154	1.47996	متوسطة
5	تهمل إدارة الفندق أحياناً تصحيح الانحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي.	2.3590	1.20279	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.3942	.52137	متوسطة

تبين نتائج الجدول (8.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على التقييم

والرقابة الاستراتيجية في الفندق جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.39).

وقد حصلت العبارة الرابعة "للنظام الرقابي في الفندق أهداف رقابية واضحة" على درجة كبيرة،

وبمتوسط حسابي (4.21)، تلتها العبارة الثالثة "يصمم نظام التقييم وفق معايير محددة" على درجة

كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.92)، في حين حصلت العبارة الخامسة "تهمل إدارة الفندق أحياناً تصحيح

الانحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي" على أدنى درجة، حيث حصلت على درجة متوسطة،

بمتوسط حسابي (2.36)، تلتها الفقرة الثانية "تفتقر إدارة الفندق لمؤشرات أداء واضحة لعملية التقييم"

على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.62).

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندق في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية).

ينفرد عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة وكذلك للدرجة الكلية.

الجدول (9.4): نتائج اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة وللدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القسم الثاني	ذكر	21	3.7884	.45393	-.374	37	.711
	أنثى	18	3.8457	.50436			
القسم الثالث(المحور الأول)	ذكر	21	3.4167	.31705	-.704	37	.486
	أنثى	18	3.5278	.63818			
القسم الثالث(المحور الثاني)	ذكر	21	3.6587	.52830	-1.253	37	.218
	أنثى	18	3.8704	.52255			
القسم الثالث(المحور الثالث)	ذكر	21	3.4583	.63656	-.881	37	.384
	أنثى	18	3.6389	.64010			
القسم الثالث(المحور الرابع)	ذكر	21	3.7540	.59772	.021	37	.983
	أنثى	18	3.7500	.56375			
القسم الثالث(المحور الخامس)	ذكر	21	3.2095	.90879	-1.112	37	.273
	أنثى	18	3.5111	.76149			
القسم الثالث(المحور السادس)	ذكر	21	2.8651	.77749	-.138	37	.891
	أنثى	18	2.8981	.71203			
القسم الثالث(المحور السابع)	ذكر	21	3.4226	.52362	.363	37	.719
	أنثى	18	3.3611	.53187			
الدرجة الكلية	ذكر	21	3.4467	.38553	-.803	37	.427
	أنثى	18	3.5504	.42046			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً

لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
.52	3.87	18	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية
.43	3.7	9	31 - 40 سنة	
.43	3.80	8	41 - 50 سنة	
.56	3.72	4	51 سنة فأكثر	

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم العمر، كما في الجدول (11.4).

الجدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقية في محافظة بيت لحم

تعزى لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.913	.174	.042	3	.125	بين المجموعات	القسم الثاني
		.239	35	8.353	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.950	.116	.030	3	.089	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.256	35	8.964	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.529	.752	.215	3	.645	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.286	35	10.013	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.443	.916	.373	3	1.120	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.408	35	14.265	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.019	3.770	1.022	3	3.065	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.271	35	9.484	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.749	.407	.306	3	.919	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.753	35	26.339	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.544	.725	.404	3	1.212	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.557	35	19.507	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.439	.925	.253	3	.759	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.273	35	9.571	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.581	.662	.109	3	.327	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.164	35	5.756	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً

لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
.48	4.02	10	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.49	3.69	17	من 5 - 10 سنوات	
.42	3.81	12	أكثر من 10 سنوات	

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (13.4).

الجدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.220	1.578	.342	2	.683	بين المجموعات	القسم الثاني
		.217	36	7.794	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.661	.419	.103	2	.206	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.246	36	8.848	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.513	.681	.194	2	.388	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.285	36	10.270	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.300	1.245	.497	2	.995	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.400	36	14.390	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.460	.793	.265	2	.530	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.334	36	12.019	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.065	2.954	1.921	2	3.842	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.650	36	23.415	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.785	.244	.138	2	.277	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.568	36	20.443	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.184	1.777	.464	2	.928	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.261	36	9.401	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.403	.933	.150	2	.300	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.161	36	5.783	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.38	4.47	4	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
.42	3.66	24	بكالوريوس	
.58	3.72	4	دبلوم عالي	
.24	4.01	7	ماجستير فأعلى	

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما في الجدول (15.4).

الجدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.005	5.179	.869	3	2.606	بين المجموعات	القسم الثاني
		.168	35	5.871	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.099	2.255	.489	3	1.467	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.217	35	7.587	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.038	3.131	.752	3	2.255	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.240	35	8.403	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.756	.396	.168	3	.505	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.425	35	14.880	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.102	2.228	.671	3	2.012	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.301	35	10.536	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.485	.832	.605	3	1.814	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.727	35	25.444	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.436	.930	.510	3	1.530	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.548	35	19.189	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.094	2.302	.567	3	1.702	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.246	35	8.627	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.026	3.488	.467	3	1.400	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.134	35	4.682	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفي المتوسط الحسابي للمحور الأول كما يلي:

الجدول (16.4): اختبار شافيه لقياس الفروق بين المؤهلات العلمية ودلالاتها المعنوية.

المتغيرات	الفرق في المتوسطات الحسابي	الخطأ المعياري	الدلالة المعنوية
المحور الثاني	دبلوم متوسط - بكالوريوس	0.81	0.22
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط- بكالوريوس	0.60	0.04

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين دبلوم متوسط وبكالوريوس، ولصالح دبلوم متوسط.

5.1.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير تصنيف الفندق.

الجدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير تصنيف الفندق

التصنيف الفندق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نزل	3	3.58	.27
نجمة	2	3.47	.72
نجمتان	5	3.66	.36
ثلاثة نجوم	10	3.38	.45
أربعة نجوم	14	3.51	.46
خمسة نجوم	3	3.42	.18
غير مصنف	2	3.50	.08

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق. كما في الجدول (18.4).

الجدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

تعزى لمتغير تصنيف الفندق

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.657	.693	.163	6	.975	بين المجموعات	القسم الثاني
		.234	32	7.502	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.600	.769	.190	6	1.141	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.247	32	7.913	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.957	.246	.078	6	.471	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.318	32	10.187	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.903	.353	.159	6	.955	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.451	32	14.430	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.556	.830	.282	6	1.689	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.339	32	10.859	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.877	.395	.313	6	1.880	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.793	32	25.377	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.311	1.242	.652	6	3.914	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.525	32	16.805	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.296	1.275	.332	6	1.994	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.260	32	8.336	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.943	.278	.050	6	.301	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.181	32	5.781	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق.

6.1.3.4 الفرضية الفرعية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها.

الجدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً

لمتغير عدد اللغات التي تتقنها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد اللغات التي تتقنها	
.45	3.80	11	لغة واحدة دون لغة الأم	الدرجة الكلية
.52	3.63	13	لغتان دون لغة الأم	
.30	3.93	12	ثلاثة لغت دون اللغة الأم	
.73	4.18	3	أربعة فأكثر دون اللغة الأم	

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها. كما في الجدول (20.4).

الجدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.208	1.597	.340	3	1.021	بين المجموعات	القسم الثاني
		.213	35	7.457	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.513	.781	.189	3	.568	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.242	35	8.486	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.228	1.514	.408	3	1.224	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.270	35	9.434	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.756	.397	.169	3	.506	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.425	35	14.880	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.936	.139	.049	3	.147	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.354	35	12.401	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.541	.730	.535	3	1.605	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.733	35	25.653	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.034	3.222	1.495	3	4.484	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.464	35	16.235	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.402	1.006	.273	3	.820	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.272	35	9.510	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.802	.332	.056	3	.168	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.169	35	5.914	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها.

7.1.3.4 الفرضية الفرعية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

الجدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير نوع الملكية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الملكية	
.43	3.61	20	مشروع عائلي	الدرجة الكلية
.44	3.97	14	شركة مساهمة	
.42	4.15	5	غير ذلك	

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية. كما في الجدول (22.4).

الجدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

تعزى لمتغير نوع الملكية

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.016	4.616	.865	2	1.730	بين المجموعات	القسم الثاني
		.187	36	6.747	داخل المجموعات	
			38	8.477	المجموع	
.604	.511	.125	2	.250	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الأول)
		.245	36	8.804	داخل المجموعات	
			38	9.054	المجموع	
.289	1.285	.355	2	.710	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثاني)
		.276	36	9.948	داخل المجموعات	
			38	10.658	المجموع	
.748	.293	.123	2	.246	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الثالث)
		.421	36	15.139	داخل المجموعات	
			38	15.385	المجموع	
.617	.489	.166	2	.332	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الرابع)
		.339	36	12.217	داخل المجموعات	
			38	12.548	المجموع	
.493	.722	.526	2	1.051	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور الخامس)
		.728	36	26.206	داخل المجموعات	
			38	27.257	المجموع	
.832	.185	.105	2	.211	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السادس)
		.570	36	20.509	داخل المجموعات	
			38	20.719	المجموع	
.996	.004	.001	2	.002	بين المجموعات	القسم الثالث (المحور السابع)
		.287	36	10.327	داخل المجموعات	
			38	10.329	المجموع	
.465	.783	.127	2	.253	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.162	36	5.829	داخل المجموعات	
			38	6.082	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية في إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية للفندق، تنفيذ الاستراتيجية في الفندق، التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق).

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (23.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.365	0.133	0.11	0.46

من الجدول السابق نلاحظ أن ارتباط محور الأهمية مع محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية هو 0.365 وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (24.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة

الداخلية والخارجية:

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	انحدار	1.207	1	1.207	5.693	.022
	بواقى	7.846	37	.212		
	مجموع	9.054	38			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

الجدول (25.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة الداخلية

والخارجية:

النموذج	المعاملات الغير معيرة		المعاملات المعيرة	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة اختبار تي
الثابت	2.028	.608		3.337
X	.377	.158	.365	2.386

من الجدول السابق نلاحظ أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغيرت درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار 0.377 درجة، وهنا يتلخص أثر المتوسطات الحسابية لأهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين.

2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية الرؤية الاستراتيجية للفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (26.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.407	0.166	0.143	0.49

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور درجة الرؤية الاستراتيجية 0.407 وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (27.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق:

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	انحدار	1.767	1	1.767	7.353	.010
	بواقى	8.891	37	.240		
	مجموع	10.658	38			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والرؤية الاستراتيجية للفندق.

الجدول (28.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق:

النموذج	المعاملات الغير معيرة		المعاملات المعيرة	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة اختبار تي
الثابت	2.015	.647		3.114
X	.457	.168	.407	2.712

من الجدول السابق نلاحظ أن الرؤية الاستراتيجية للفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير الرؤية الاستراتيجية للفندق بمقدار 0.377 درجة، وهنا يتلخص أثر المتوسطات الحسابية لأهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين.

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية صياغة رسالة الفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (29.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة الفندق:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	.180	.032	.006	.63

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور صياغة رسالة الفندق هو 0.18 وهو معامل ارتباط متدني، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (30.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة

الفندق:

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	انحدار	.496	1	.496	1.233	.274
	بواقى	14.889	37	.402		
	مجموع	15.385	38			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى عدم معنوية الانحدار، أي أنه لا يوجد علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والرؤية الاستراتيجية للفندق، وكذلك أن نسبة قليلة جداً من صياغة الفندق بالاعتماد على أهمية التخطيط.

الجدول (31.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة الفندق:

النموذج	المعاملات الغير معيِّرة		المعاملات المعيِّرة	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة اختبار الدلالة المعنوية
الثابت	2.619	.837		.003
X	.242	.218	.180	.274

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة صياغة رسالة الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة توافر المعايير بمقدار 0.377 درجة لكن العلاقة غير معنوية إحصائياً.

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية غايات وأهداف الفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (32.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	.177	.031	.005	.57

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور غايات وأهداف الفندق 0.177 وهو معامل ارتباط متدني، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (33.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق:

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
.282	1.190	.391	1	.391	انحدار	1
		.329	37	12.157	بواقى	
			38	12.548	مجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى عدم معنوية الانحدار، أي أنه لا توجد علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وغايات وأهداف الفندق.

الجدول (34.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق:

الدلالة المعنوية	قيمة اختبار تي	المعاملات المعيرة Beta	المعاملات الغير معيرة		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
.000	3.876		.757	2.933	الثابت
.282	1.091	.177	.197	.215	X

من الجدول السابق نلاحظ أن غايات وأهداف الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل غير معنوي بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة غايات وأهداف الفندق بمقدار 0.215 درجة.

5.2.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية البدائل الاستراتيجية للفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (35.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية للفندق:

الخطأ المعياري المقدر	مربع آر المعدلة	مربع آر	قيمة آر	النموذج
0.81	0.077	0.101	0.318	1

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور تنفيذ الاستراتيجية للفنادق 0.318 وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (36.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية

للفندق:

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
.049	4.154	2.751	1	2.751	انحدار	1
		.662	37	24.506	بواقى	
			38	27.257	مجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والبدائل الاستراتيجية للفندق، لكن العلاقة هنا ضعيفة نوعاً ما وأن ما يمكن تفسيره من محور

الرؤية الاستراتيجية للفندق بالاعتماد على الأهمية يساوي 0.077

الجدول (37.4) المعاملات تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل

الاستراتيجية للفندق:

النموذج	المعاملات الغير معيرة		المعاملات المعيرة	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة اختبار الدلالة المعنوية
الثابت	1.175	1.074		.281
X	.570	.280	.318	.049

من الجدول السابق نلاحظ أن البدائل الاستراتيجية للفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة غايات وأهداف الفندق بمقدار 0.57 درجة.

6.2.3.4 الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية تنفيذ الاستراتيجية في الفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (38.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	.336	.113	.089	.70

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور تنفيذ الاستراتيجية في الفندق 0.336 وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

الجدول (39.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في

الفندق:

مستوى الدلالة	ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
.037 ^b	4.703	2.337	1	2.337	انحدار	1
		.497	37	18.383	بواقي	
			38	20.719	مجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية

التخطيط وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للفندق

الجدول (40.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق:

الدلالة المعنوية	قيمة اختبار تي	المعاملات المعيرة Beta	المعاملات الغير معيرة		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
.352	.943		.930	.878	الثابت
.037	2.169	.336	.242	.525	X

من الجدول السابق نلاحظ أن تنفيذ الاستراتيجية في الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي

بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة تنفيذ الاستراتيجية في الفندق بمقدار

0.525 درجة.

7.2.3.4 الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية

التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق.

لفحص هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (41.4) قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق:

النموذج	قيمة آر	مربع آر	مربع آر المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	.472	.223	.202	.47

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق 0.472 وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع آر فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، بحيث يمكن تفسير 0.202 من قيم التقييم والرقابة الاستراتيجية بآء على أهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (42.4): تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق:

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	انحدار	2.301	1	2.301	10.605	.002 ^b
	بواقي	8.028	37	.217		
	مجموع	10.329	38			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق.

الجدول (43.4) المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في

الفندق:

النموذج	المعاملات الغير معيرة		المعاملات المعيرة	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة اختبار الدلالة المعنوية
الثابت	1.407	.615		.028
X	.521	.160	.472	.002

من الجدول السابق نلاحظ أن التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغيرت درجة التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق بمقدار 0.521 درجة.

احتساب الانحدار المتعدد

لبناء نموذج خطي متعدد يمكن من خلاله التنبؤ بقيمة التأثير على العامل التابع من خلال العوامل المؤثرة عليه سيتم تنفيذ هذه الاستراتيجية، كما يلي:

بدايةً تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد علاقة بين البدائل الاستراتيجية من جهة وبين كل من أهمية الاستراتيجية، درجة توافر المعايير، الرؤية الاستراتيجية، صياغة رسالة الفندق، الغايات والأهداف، تنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة من جهة أخرى، ومن ثم سيتم إيجاد ما يلي:

جدول (44.4): ملخص النموذج وقيم آر المربعة

النموذج	R	R ²	المعدلة R ²	الخطأ المعياري
<u>1</u>	.775 ^a	.600	.510	.59273
<u>2</u>	.775 ^b	.600	.525	.58342
<u>3</u>	.774 ^c	.598	.538	.57590
<u>4</u>	.767 ^d	.588	.539	.57478

1. في النموذج الأول كانت العوامل المستقلة هي: أهمية الاستراتيجية، تحليل البيئة، الرؤية

الاستراتيجية، صياغة الرسالة، غايات وأهداف الفندق، تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك التقييم والرقابة.

2. في النموذج الثاني كانت العوامل المستقلة هي: أهمية الاستراتيجية، تحليل البيئة، الرؤية

الاستراتيجية، صياغة الرسالة، تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك التقييم والرقابة.

3. في النموذج الثالث كانت العوامل المستقلة هي: تحليل البيئة، الرؤية الاستراتيجية، صياغة

الرسالة، تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك التقييم والرقابة.

4. في النموذج الرابع كانت العوامل المستقلة هي: تحليل البيئة، صياغة الرسالة، تنفيذ الاستراتيجية،

وكذلك التقييم والرقابة

إلى ما يمكن تفسيره من قيمة المتغير التابع (البدائل الاستراتيجية) بواسطة العوامل التابعة. R² -

حيث تشير قيمة تحليل التباين الأحادي لنماذج العلاقة الخطية واختبار دلالتها المعنوية في الجدول

(45.4) إلى ما يلي:

الجدول (45.4): تحليل التباين الأحادي لنماذج العلاقة الخطية واختبار دلالتها المعنوية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	الانحدار	16.366	7	2.338	6.655	.000 ^b
	البواقي	10.891	31	.351		
	المجموع	27.257	38			
2	الانحدار	16.365	6	2.728	8.013	.000 ^c
	البواقي	10.892	32	.340		
	المجموع	27.257	38			
3	الانحدار	16.313	5	3.263	9.837	.000 ^d
	البواقي	10.945	33	.332		
	المجموع	27.257	38			
4	الانحدار	16.025	4	4.006	12.126	.000 ^e
	البواقي	11.233	34	.330		
	المجموع	27.257	38			

من الجدول السابق نلاحظ وجود دلالة معنوية لنماذج الانحدار.

الجدول (46.4): معاملات الانحدار

الدلالة المعنوية.	قيمة اختبار تي	المعاملات المعيرة	المعاملات غير المعيرة		النماذج
		Beta	B	الخطأ المعياري	
.099	-1.702		-1.709	1.004	ثابت
.717	.366	.055	.098	.269	الأهمية
.019	2.481	.374	.649	.262	التحليل
.426	-.806	-.161	-.257	.319	الرؤية
.039	2.155	.375	.499	.231	الرسالة
.964	-.045	-.007	-.010	.221	الغايات
.026	-2.344	-.325	-.373	.159	التنفيذ
.001	3.636	.498	.808	.222	التقييم
.077	-1.827		-1.723	.943	ثابت
.696	.394	.056	.101	.257	الأهمية
.017	2.520	.374	.649	.257	التحليل
.325	-1.000	-.166	-.265	.265	الرؤية
.033	2.225	.376	.500	.225	الرسالة
.019	-2.473	-.327	-.375	.152	التنفيذ
.001	3.741	.497	.807	.216	التقييم
.076	-1.831		-1.588	.867	ثابت
.012	2.668	.384	.667	.250	التحليل
.358	-.931	-.141	-.226	.243	الرؤية
.032	2.237	.356	.474	.212	الرسالة
.019	-2.474	-.319	-.365	.148	التنفيذ
.000	4.249	.516	.839	.197	التقييم
.026	-2.329		-1.879	.807	ثابت
.015	2.551	.361	.627	.246	التحليل
.046	2.069	.275	.365	.177	الرسالة
.022	-2.403	-.308	-.353	.147	التنفيذ
.000	4.178	.503	.818	.196	التقييم

تم استخدام طريقة الرجوع التدريجي في اختيار النماذج الخطية المتعددة وصولاً إلى النموذج الرابع، حيث يشير إلى وجود علاقة بين البدائل الاستراتيجية وكل من التحليل والرسالة والتنفيذ والتقييم.

حيث:

تزيد درجة البدائل الاستراتيجية بمقدار 0.627 درجة كلما زاد التحليل بمقدار درجة واحدة، وتزيد البدائل الاستراتيجية بمقدار 0.365 كلما زادت درجة رسالة الفندق بمقدار درجة واحدة، وتقل البدائل الاستراتيجية بمقدار 0.308 درجة كلما زادت البدائل الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، كما وتزيد البدائل الاستراتيجية بمقدار 0.503 كلما زاد التقييم بمقدار درجة واحدة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض الفصل الحالي تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، ومن ثم سيتناول استخلاص التوصيات في ضوء النتائج.

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر

الإدارة العليا في الفنادق؟

تبين نتائج الجدول (1.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أهمية

التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.82).

وقد حصلت العبارة الثامنة "يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفندق" على درجة كبيرة جداً،

بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وتلتها الفقرة الخامسة "التخطيط الاستراتيجي الناتج هو الذي يعتمد

على صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي

قدره (4.28).

كما أظهرت النتائج أن الفقرة الرابعة "التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب القطاع الفندقي" قد حصلت على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وتلتها الفقرة "التخطيط الاستراتيجي لا يعدو كونه مصطلحاً براقاً يزين صورة الفندق" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.00). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى مدى إدراك الإدارة العليا في الفنادق لأهمية التخطيط الاستراتيجي، فهم على يقين بأن بقاء الفنادق ونموها طويل الأمد، وتحقيق الجودة الشاملة وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل لن يحدث دون التخطيط الاستراتيجي، كما أنهم على دراية بأن هذه العملية تساعد الإدارة العليا من تأكدها من أن موظفيها والعاملين لديها يسيرون نحو الأهداف التي خطط لها الإدارة، بالإضافة إلى كونه يساعدها على أن تدرك المستقبل وتعمل على تهيئة كافة المستلزمات للتعامل معه من خلال قدرتها على توفير الظروف التي تسمح للإدارة العليا استثمار مواردها بطريقة سليمة وأكثر اقتصادية وبسرعة.

وهذه النتائج اتفقت مع حمدان وإدريس (2007) والذين أشارا إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، حيث أكدوا على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم بتزويد الإدارة العليا بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، كما يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، ويضع أهدافاً محددة للإنجاز، كما يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.

كما اتفقت مع دراسة (هرمز، 2006) والذي وجد أن هناك أهمية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية، كما أنه يحقق التكامل في التنمية بين جميع القطاعات.

كما اتفقت مع دراسة (Moradi, 2012) والذي تشير نتائجه إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من إمكانات الشركات للقيام بالتطوير التنظيمي وكذلك زيادة الإنتاجية لها على المدى البعيد.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات

وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق؟

ستحاول الدراسة الإجابة على هذا السؤال من خلال المحاور الآتية:

1.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

تبين نتائج الجدول (2.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تحليل

البيئة الداخلية والخارجية جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.47).

وقد حصلت العبارة الأولى "تقوم إدارة الفندق بتحليل الأوضاع السياسية المحلية للتعرف على المتغيرات

المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)،

وتلتها العبارة السابعة "تهتم إدارة الفندق بقدرات العاملين الإبداعية لديها عند تحليل البيئة الداخلية"

والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.05).

فيما أشارت النتائج أن الفقرة السادسة "تهمل إدارة الفندق البحث عن نقاط الضعف لديها" على درجة

صغيرة، بمتوسط حسابي (2.38)، تلتها العبارة الخامسة "تفتقر إدارة الفندق أحياناً لتحليل البيئة

الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، جودة الخدمة، التكنولوجيا، برامج التدريب، تقييم

الأداء، الخ)" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.62).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا للفنادق تعي جيداً مدى أهمية العناية بتحليل البيئة الداخلية

والخارجية للفندق، كونها تعتبر إحدى البنى الرئيسية في صياغة إستراتيجية الفندق، إذ أن الأخيرة لن

تتم إلا من خلال تحليل كافة الجوانب الخاصة بالبيئة الداخلية وإمكانياتها، وذلك من خلال معرفة

مواطن القوة والضعف فيها، في محاولة لتسخيرها وتطويرها في تحقيق أهداف الفندق، فالبيئة الداخلية

تعتبر إحدى الأعمدة الأساسية في تحقيق أنشطة الفندق، حيث تكمن أهمية تحليل هذه البيئة لتحديد

مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، وكذلك مصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها. وأيضاً لن يتم صياغة

الاستراتيجية إلا من خلال تحليل البيئة الخارجية والتي هي العوامل المحيطة والمؤثرة مباشرة أو غير مباشر بالفندق واستراتيجياته، ومن أهم العوامل التي قد تؤثر على الفندق هي العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والطبيعية، والتكنولوجية، والثقافية وغيرها من العوامل والتي لا تستطيع الإدارة العليا في أي فندق التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، ولكن قد تتخذ بعض الاستراتيجيات والطرق للحد من تأثيراتها السلبية على سياسة الفندق وسير عمله، بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية القريبة من الفندق والتي يمكن تؤثر بشكل قليل جداً على السياسات الفندقية إذا ما اتخذت الإجراءات اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية عليه، ومن هذه العوامل المنافسين، والممولين، والوسطاء، والسوق، الخ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (أبو النصر، 2009) وكذلك (حمدان وإدريس، 2007) والذين أكدوا على مدى أهمية قيام الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة في تحديد نقاط قوة وضعف الفندق، ونقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها، ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها وخاصة في نظمها الفرعية كالتسويق والموارد البشرية، وتقديم الخدمات، والشؤون المالية وغيرها، وكذلك في معرفة المخاطر والتهديدات المحيطة بالفندق كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية.

2.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية للفندق.

تبين نتائج الجدول (3.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الرؤية الاستراتيجية للفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.76).

وقد حصلت العبارة الثالثة "رؤية الفندق مرنة وقابلة للتغير وفق المستجدات والظروف المحيطة" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، وتلتها العبارة السادسة "رؤية الفندق قابلة للتحقق" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.23).

في حين حصلت العبارة الثانية "ليس بالضرورة أن تكون الرؤية مكتوبة" على درجة لا أعلم، بمتوسط حسابي (3.10)، وحصلت العبارة الأولى "تقوم إدارة الفندق بتطوير رؤية واضحة" على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.44).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا تولي أهمية كبيرة للرؤية الاستراتيجية للفندق، كما أنهم على معرفة شبة تامة عن ماهية الرؤية الاستراتيجية سوى ما ورد عن بعض من أفراد عينة الدراسة عن عدم درايتهم بأن تكون الرؤية مكتوبة أم غير مكتوبة، كما أنهم على إدراك بأهمية الرؤية بالنسبة للفندق في كونها تقدم تصور لمستقبل الفندق وما تطمح إليه الإدارة العليا في أن تكون عليه مستقبلاً والتي يتم تضمينها في رسالة الفندق، كما أنها تساهم في مساعدة الإدارة في دفع المرؤوسين والموظفين والعاملين لدى الفندق إلى الالتزام بمعايير الأداء التي تحقق أهداف الفندق خلال فترة معينة، وربما ترجع هذه النتيجة واهتمام الإدارة بالرؤية الاستراتيجية ومعرفتهم الجيدة بها إلى رغبتهم في مواكبة المنافسين وتجاوزهم، وذلك من خلال معرفة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم لتحقيق الجودة الشاملة التي تزيد من إقباله على الفندق.

وتتنفق هذه النتيجة مع (حمدان وإدريس، 2007) والذين يوضحا أهمية إدراك إدارة الفندق وأية إدارة أخرى في أي مؤسسة كانت للرؤية الاستراتيجية لأنها تساعد في مراقبة مستقبلها والسيطرة عليه فيئة مليئة بالمنافسين، كما أنها تؤكد للإدارة بضرورة الحاجة لاستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك الإدارة لاستراتيجيات طويلة الأمد، هذا بالإضافة إلى مساعدة إدارة الفنادق في الابتعاد عن الفشل من خلال إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة الفندق.

3.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: صياغة رسالة الفندق.

تبين نتائج الجدول (4.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على صياغة رسالة الفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.54).

وقد حصلت العبارة العاشرة "رسالة الفندق تذكر خدماتها وما يميزها عن غيرها من الفنادق" على درجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.23)، فيما تلتها العبارة التاسعة "في حال رأينا أن الرسالة بحاجة للتعديل نقوم بذلك دون تردد" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.15).

فيما أظهرت النتائج أن العبارة السادسة "رسالة الفندق لا تتسجم أحياناً مع الأهداف الاستراتيجية" على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي (3.54)، فيما تلتها العبارة الخامسة "رسالة الفندق تفتقر لتحفيز الإبداع للعاملين لديها" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.77).

ويعزو الباحث ذلك الإدراك والفهم الجيد لصياغة رسالة الفندق ومدى اعتناء الإدارة بصياغة رسالة الفندق والتفهم لماهيتها، فهم على دراية كبيرة بأهمية الاعتناء بصياغة رسالة الفندق كونه أنه لن يكون هناك إدارة فعالة واستراتيجية دون وجود رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة المحيطة بالفندق، هذا بالإضافة إلى وجود قناعة لديهم بأن الرسالة تميز الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة سواء على مستوى الأنشطة، أو الخدمات المختلفة التي يقدمها، هذا بالإضافة إلى قدرتها على تقديم الدعم والتحفيز الكبيرين للعاملين والموظفين في الفندق وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العليا في الفندق لتحقيقها.

وتتنفق هذه النتيجة مع ما أورده (الركابي، 2004) في أن الأسباب التي تدعو أية منظمة ومنها الفنادق إلى الاهتمام برسالتها إلى أن الرسالة تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب في غرسها في أذهان العملاء والزبائن، وكونها أيضاً توضح الخدمات التي تقدمها، والسوق الموجه، والخدمات التي تعمل على إشباعها.

4.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: غايات وأهداف الفندق.

تبين نتائج الجدول (5.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على غايات وأهداف الفندق جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.75). وقد حصلت العبارة السادسة "أهداف الفندق شاملة لجميع جوانب التطور الداخلية والخارجية" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.05)، وتلتها العبارة الثالثة "عادة ما يحقق الفندق الأهداف التي وضعها لنفسه".

في حين حصلت العبارة الأولى "غايات وأهداف الفندق غالباً ما تعبر عن رؤية ورسالة الفندق" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية غايات وأهداف الفندق ووضوح ماهيتها بالنسبة للإدارة العليا للفندق، في كونها تضع للإدارة صورة وحالة مستقبلية يحاول الفندق تحقيقها، كما أنه يوضح بعض النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للفندق، بالإضافة إلى النتيجة المرغوبة التي تسعى الإدارة العليا في الفندق إلى تحقيقها، كذلك النتائج المستقبلية التي تسعى إدارة الفندق في الوصول إليها من خلال عملها، وأيضاً النتيجة النهائية للأنشطة والغايات المخطط لها، وتحديد ما ينبغي إنجازه، ومتى، ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق الإدارة العليا في الفندق لمهامها شريطة أن تكون مكتوبة وكمية.

وهذا ما يتفق مع (الشويخ، 2007) والتي يرى أن الأهداف والغايات هي ما تطمح إليه أية منظمة للوصول إليها وهي تعبر عن النتيجة النهائية وخاصة التي هي في المدى القصير، وهي في الغالب تكون كمية ومحددة وقابلة للقياس وللتحقيق وواقعية ومحكومة بالوقت.

في حين يعزو الباحث حصول العبارة الأولى على هذه الدرجة والتي هي مخالفة لما ورد في النتائج التي أظهرتها الدراسة والخاصة في الرؤية والرسالة، لعدم الفهم الجيد لما تعنيه العبارة بشكل مباشر،

حيث تم عمل فقرات إيجابية وأخرى سلبية لمعرفة مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وربما يعود ذلك لعدم إعطاء أداة الدراسة الأهمية في بعض الأحيان في الإجابة بحيث لم يتأنى أفراد عينة الدراسة في طريقة الإجابة، وربما يعود السبب إلى أنه فعلاً تكون الأهداف والغايات التي وضعتها الإدارة العليا للفنادق لم يقوموا بذكرها في رؤية ورسالة الفندق بحيث جعلوا من بعض الأهداف والغايات موضع السرية لتكون سلاحاً في مواجهة المنافسات في المنطقة، نتيجة للزيادة الكبير للفنادق في الآونة الأخيرة وخاصة مع تنامي السياحة في المنطقة وخاصة في مدينة بيت لحم.

5.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: البدائل الاستراتيجية للفندق.

تبين نتائج الجدول (6.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على البدائل الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.35). وقد حصلت العبارة الأولى "هناك خطط بديلة جاهزة في حال فشلت الخطة الرئيسية" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.03)، تلتها العبارة الرابعة "يضع الفندق خطط إستراتيجية بديلة تتلاءم مع أهداف الفندق" على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.87).

فيما حصلت العبارة الخامسة "تستثني إدارة الفندق عند وضع البدائل الاستراتيجية أوضاع السوق الحالية والمستقبلية" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.46)، تلتها الفقرة الثانية "نادراً ما تأخذ إدارة الفندق البدائل الاستراتيجية على محمل الجد" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.74).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إدراك الإدارة العليا للفنادق أهمية البدائل الاستراتيجية للفنادق وخاصة في سوق تكثر فيه المنافسة الكبيرة لوجود العدد الكبير من الفنادق في محافظة بيت لحم، وما قد تمر به المنطقة المحيطة من أوضاع خاصة كالتوترات السياسية، والاقتصادية، والتي قد تؤثر سلباً على القطاع الفندقي في المحافظة، لهذا تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للبدائل الاستراتيجية كونها

تساهم في وصول الإدارة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك إيجاد الحلول للمشكلات والتهديدات التي قد تواجهها حين تنفيذ الأهداف.

6.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور السادس: تنفيذ الاستراتيجية في الفندق.

تبين نتائج الجدول (7.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.88).

وقد حصلت العبارة الخامسة "تقوم بتنفيذ برامج تدريبية في الفندق من أجل تحقيق متطلبات الاستراتيجية" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، تلتها الفقرة الثالثة "أحياناً لا نلتزم بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية" على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90).

فيما حصلت العبارة الثانية "يوجد صعوبة في الالتزام بالجدول الزمنية التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق" على المرتبة الأخيرة وعلى درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.61)، وتلتها العبارة الرابعة "غالباً لا نتبع منهج محدد في تطبيق الخطط والاستراتيجيات" على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.77).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نوع من الخبرة لدى الإدارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية، كما أن لديهم الخبرة في مركز القيادة، لهذا فهم ليسوا بحاجة كثيراً لبرامج تدريبية من أجل تحقيق متطلبات الاستراتيجية، إذ أنهم قد يلتحقون أحياناً ببعض البرامج التدريبية ولكن ليس بالشكل المكثف، كما أنهم يراقبون وبشكل شخصي سير وتنفيذ الخطط التي تم وضعها. وربما يعود السبب كذلك إلى وجود نوع من الطموح لتحقيق النجاح الكبير لهذا نجد أن لدى الإدارة العليا نوع من الالتزام بالبرامج والخطط التي وضعوها لتحقيق الأهداف، كما أنهم لا يجدون صعوبة كبيرة في الالتزام في تطبيق الخطط الاستراتيجية أو بالجدول الزمني الذي تم وضعه لتحقيق أهداف الفندق، وهذا قد يرجع لاعتماد الإدارة العليا في الفندق على رؤية ورسالة وخطط واضحة، كذلك التحديد الصحيح والجيد للأهداف

الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود توافق حول الرؤية والأهداف المحددة، وأيضاً وجود طريقة سلسلة في إيصال الخطط الاستراتيجية للعاملين والموظفين في الفندق، بالإضافة إلى اتباع سياسة التغذية العكسية، هذا بالإضافة إلى قدرة الإدارة العليا في الفندق في تدعيم الأنشطة المراد تنفيذها في الفندق.

7.2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور السابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق.

تبين نتائج الجدول (8.4) السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.39). وقد حصلت العبارة الرابعة "لنظام الرقابي في الفندق أهداف رقابية واضحة" على درجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (4.21)، تلتها العبارة الثالثة "يصمم نظام التقييم وفق معايير محددة" على درجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.92).

في حين حصلت العبارة الخامسة "تهمل إدارة الفندق أحياناً تصحيح الانحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي" على أدنى درجة، حيث حصلت على درجة صغيرة، بمتوسط حسابي (2.36)، تلتها الفقرة الثانية "تفتقر إدارة الفندق لمؤشرات أداء واضحة لعملية التقييم" على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.62).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية أفراد الإدارة العليا والمرؤوسين هم من الأسرة الواحدة، لذلك هم يولون عملية التقييم والرقابة أهمية كبيرة، فهم يرغبون في تحقيق النجاح أكثر من أن تكون الإدارة أو المرؤوسين من خارج النطاق العائلي، وربما يعود ذلك أيضاً إلى مدى إدراك الإدارة العليا على أن عملية التقييم والرقابة ذات أهمية كبيرة لكونها تساهم في معرفة نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية، كذلك الكشف عن بعض المشكلات الداخلية و/أو الخارجية التي قد تمنع الفندق أو تحد من قدرته على تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية التي تحاول الإدارة العليا للفندق السعي لتحقيقها

وذلك لتدارك هذه المشكلات من خلال إيجاد الحلول المناسبة أو تنفيذ البدائل الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه (الكرخي، 2014) في أن التقييم والرقابة له أهمية كبيرة للإدارة العليا، إذ يمكن من خلال هذه العملية تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية، كما أنه يزيد من تحفيز الإدارة على عملية التصحيح.

ومن خلال ما تقدم يظهر لدينا أن هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم نحو التخطيط الاستراتيجي وذلك بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تؤكد الميل الكبير والواضح لأفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي وبكافة مكوناته، كون أن هذه العملية هي عملية استشراف المستقبل، وإدراك للمتغيرات المرتبطة بالبيئتين الداخلية والخارجية للفندق، كما قد تعود هذه النتيجة إلى الإدارة العليا تعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو أساس لتحقيق الجودة الشاملة في الفندق.

2.5 مناقشة فرضيات الدراسة

فيما يلي مناقشة لنتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي لها:

1.2.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية).

1.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس"، وللتحقق من

صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة وكذلك للدرجة الكلية، وقد أشارت نتائج الجدول (9.4) إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الدلالة كان (0.427)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الأولى والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث لديهم الخبرة الكافية في مجال التخطيط الاستراتيجي والقدرة على تنفيذ هذه الخطط، وربما يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين علمياً لذلك هم يجدون أن هنالك أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي، ومن هنا فإن متغير الجنس ليس مؤثراً في واقع التخطيط الاستراتيجي، لأن جميع الباحثين يسعون دائماً لتحقيق النجاح والتقدم والصمود أمام المؤثرات الداخلية و/أو الخارجية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الشويخ، 2007) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة.

2.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"، وللتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم العمر، وقد أشارت نتائج الجدول (11.4) إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الدلالة (0.581) وهذه القيمة هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية والتي تشير إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يتصفون بالقدرة على إنجاز أعمالهم الإدارية بشكل مناسب وخاصة عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ ومتابعة وتقييم هذه العملية وإيجاد الحلول للعقبات والمشكلات التي قد تواجههم، ومن المعلوم إلى أن أعمال المبحوثين متباينة ويعود ذلك لطبيعة العمل في الفندق وأن غالبية أفراد الإدارات العليا هم من أفراد العائلة لغالبية الفنادق، ومن هنا فإن المبحوثين من الإدارة العليا وعلى اختلاف أعمارهم يقومون بمهامهم على خير وجه في مجال التخطيط الاستراتيجي وذلك في سبيل تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى الإدارة العليا للفنادق تحقيقها، وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

3.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أشارت نتائج الجدول (13.4) إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الدلالة قد بلغ (0.403) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث إلى اختلاف سنوات خبراتهم العملية التي قضاها في عملهم في إدارة الفنادق ومن هنا فإن عامل سنوات الخبرة ليس مؤثراً على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي، حيث أن كل فرد من أفراد عينة الدراسة يعملون جاهدين إلى تنفيذ الخطط التي قام بوضعها ليتم تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بكل فاعلية وجودة عالية.

4.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتشير نتائج الجدول (15.4) إلى أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية قد بلغ (0.026) وهذه النتيجة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية، وتقبل البديلة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونتيجة لذلك تم حساب اختبار شافيه لقياس الفروق بين المؤهلات العلمية ودلالاتها المعنوية، والتي أشارت إلى وجود فروق بين الدبلوم والباكالوريوس، لصالح الدبلوم المتوسط.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن عامل الخبرة مع المؤهل العلمي يلعب دوراً بارزاً في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي الاتجاهات الإيجابية نحوه، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور المهم للمؤهل العلمي مع الخبرة العلمية وتأثيرهما الكبير على استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا في الفنادق، وهنا يتبين لنا أن الخبرة قد تفوق أحياناً المؤهل العلمي، فالحياة العملية تعتبر أكبر مدرسة

تساعد الفرد في تسيير مركب الحياة والعمل، ولهذا يرى الباحث أنه من الضروري أن يكون أفراد الإدارة العليا من ذوي الخبرة والمؤهل العلمي وذلك لزيادة اهتمامهم بالتخطيط الاستراتيجي ومكوناته، إذ أنه كلما كان هناك ارتقاء لدى الإدارة العليا في مؤهلها العلمي وسنوات خبرتها كلما كان هناك توجه وعناية أكبر بالتخطيط الاستراتيجي وبكافة مكوناته وتحديداً في الرؤية الاستراتيجية وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد اختلفت نتيجة الفرضية الحالية مع دراسة (الشويخ، 2007) والذي أظهرت دراسته عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة.

5.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير تصنيف الفندق"، وللتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق، ولقد أظهرت نتائج الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد كانت (0.975) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية الفنادق في محافظة بيت لحم تم تصنيفها نجمة أو نجمتان، فيما التصنيفات الأخرى فهي قليلة، ومن الممكن أن تكون هذه التصنيفات قد أثرت على اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي.

وربما قد يرجع السبب إلى وضوح أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الفنادق في محافظة بيت لحم، كذلك وضوح درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا في الفنادق، وربما يعود أيضاً إلى درجة انتماء المبحوثين إلى عملهم وزيادة الثقة به بالإضافة إلى اعتمادهم على مصادر ومعلومات متنوعة تضمن لهم النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي، لذلك لم يكن متغير تصنيف الفندق عاملاً مؤثراً في واقع التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الفنادق في محافظة بيت لحم.

6.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها"، وللتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاوّر الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها، وتشير نتائج الجدول (20.4) إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الدلالة بلغت قيمته (0.802) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا للفنادق يملكون أكثر من لغة إلى جانب اللغة الأم، وهذا بالطبع ما يفرضه عليهم طبيعة العمل الذي يقومون به، وعلى الرغم من ذلك إلا أن اللغة لم تكن مؤثراً على واقع التخطيط الاستراتيجي، فجميع الباحثين يدركون مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، ويحاولون السير قدماً نحو تنفيذ كافة مكونات التخطيط الاستراتيجي للأهمية والفائدة التي تعود عليهم وعلى فنادقهم، فهذه العملية يستطيعون من خلالها التقليل من الصعوبات والتحديات التي قد تواجههم وتعمل على تقنين عملهم، ولهذا فإنهم على دراية وعلم أنهم إن لم يقوموا بالتخطيط الاستراتيجي الجيد وتفعيل كافة المكونات بطريقة صحيحة فإنهم لن يستطيعوا تحقيق الأهداف التي يطمحون إليها، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على منافسة الفنادق الأخرى الآخذة بالازدياد في المحافظة بشكل سريع.

7.1.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية"، وللتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومحاور الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية، وقد أشارت نتائج الجدول (22.4) أن الدرجة الكلية لمستوى الدلالة الإحصائية قد بلغت قيمته (0.465) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة وباختلاف نوع ملكيتهم يدركون مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأهمية العناية الشديدة بمكوناته، فهي توضح لهم طريقة سيرهم، وأين هم بالضبط من العملية، هذا بالإضافة إلى قدرتها الكشف عن نقاط القوة والضعف والتهديدات والمخاطر التي قد تواجه الإدارة العليا في الفنادق بغية استغلال تلك النقاط و/أو إيجاد الحلول الملائمة لها.

وربما يعود ذلك إلى زيادة حجم المنافسة بين الفنادق الأمر الذي زاد من دافعية الإدارة العليا للفنادق من تكثيف اهتمامها بعملية التخطيط الاستراتيجي لتعزز من إمكانياتها التي تستطيع استغلالها في منافسة الفنادق الأخرى في محافظة بيت لحم، لذلك لم يكن متغير نوع الملكية عاملاً مؤثراً في واقع التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الفنادق في محافظة بيت لحم.

2.2.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية في إدراك المبحوثين لأهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، صياغة رسالة الفندق، غايات وأهداف الفندق، البدائل الاستراتيجية للفندق، تنفيذ الاستراتيجية في الفندق، التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق).

1.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، وقد أشارت نتائج الجدول (23.4) أن ارتباط محور الأهمية مع محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية هو (0.365) وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع

بواسطة العامل المستقل، كما تشير نتائج الجدول (24.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، أي أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث أنه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغيرت درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار (0.377) درجة.

وهنا يتلخص للباحث أثر المتوسطات الحسابية لأهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين، أي أنه كلما كان للتخطيط أهمية أكبر من وجهة نظر المبحوثين زاد ذلك من درجة تحليلهم للبيئة الداخلية والخارجية، فهم يزدون درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية كلما تراءى لهم التخطيط بأهمية أكبر.

2.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية الرؤية الاستراتيجية للفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث أشارت نتائج الجدول (26.4) أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور درجة الرؤية الاستراتيجية (0.407) وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، كما تشير البيانات الواردة في الجدول (27.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والرؤية الاستراتيجية للفندق، ومن الجدول (28.4) وجد أن الرؤية الاستراتيجية للفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث أنه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير الرؤية الاستراتيجية للفندق بمقدار (0.377) درجة، وهنا يتلخص أثر المتوسطات الحسابية لأهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين.

ويفسر الباحث ذلك إلى أنه كلما كان للتخطيط أهمية أكبر من وجهة نظر المبحوثين زاد ذلك من درجة الرؤية الاستراتيجية، فهم يزدون درجة الرؤية الاستراتيجية كلما تراءى لهم التخطيط بأهمية أكبر.

3.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية صياغة رسالة الفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، والذي أشارت نتائج الجدول (29.4) أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور صياغة رسالة الفندق هو (0.18) وهو معامل ارتباط متدني، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، كما وتشير نتائج الجدول (30.4) إلى عدم معنوية الانحدار، أي أنه لا يوجد علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والرؤية الاستراتيجية للفندق، وكذلك إن نسبة قليلة جداً من صياغة الفندق تعتمد على أهمية التخطيط، كما بيّنت النتائج في الجدول (31.4) أن درجة صياغة رسالة الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بحيث إنه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة توافر المعايير بمقدار (0.377) درجة لكن العلاقة غير معنوية إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه ربما يرى المبحوثين بأنه إن كان هناك أهمية للتخطيط الاستراتيجي أو لم يكن هناك أهمية فإن رسالة الفندق سيتم وضعها بكافة الأحوال، لأنها هي الوحيدة التي من خلالها يمكن توضيح أهداف الفندق والمسار الذي يريد أن يسير فيه.

4.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية غايات وأهداف الفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث أشارت نتائج الجدول (32.4) إلى أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور غايات وأهداف الفندق (0.177) وهو معامل ارتباط متدني، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل

المستقل، كما أشارت نتائج الجدول (33.4) إلى عدم معنوية الانحدار، أي أنه لا توجد علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وغايات وأهداف الفندق، كذلك أشارت البيانات في الجدول (34.4) إلى أن غايات وأهداف الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل غير معنوي بحيث إنه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة غايات وأهداف الفندق بمقدار (0.215) درجة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه ربما أن الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العليا في الفندق وتحاول تحقيقها قد لا ترتبط أحياناً باتجاهاتهم نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، أي أنه ليس بالضرورة كلما زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في الفندق أن تزيد درجة اهتمامهم بالأهداف والغايات، إذ يمكن أن يكون هناك اهتمام بالأهداف والغايات التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها دونما يكون هناك أية إدراك لمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، إذ أن الأهداف والغايات هي أساس ورغبة الإدارة العليا في تأسيس الفندق، وهي كذلك أساساً في سير عمله.

5.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية البدائل الاستراتيجية للفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، وتشير البيانات الواردة في الجدول (35.4) إلى أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور تنفيذ الاستراتيجية للفنادق (0.318) وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع (أر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، كما تشير البيانات الواردة في الجدول (36.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والبدايل الاستراتيجية للفندق، لكن العلاقة هنا ضعيفة نوعاً ما وأن ما يمكن تفسيره من محور البدائل الاستراتيجية للفندق بالاعتماد على الأهمية يساوي (0.077)، كما تشير البيانات الواردة في الجدول (37.4) أن البدائل الاستراتيجية للفندق تتغير

تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة البدائل الاستراتيجية للفندق بمقدار (0.57) درجة.

ويفسر الباحث ذلك إلى أنه كلما كان للتخطيط أهمية أكبر من وجهة نظر المبحوثين زاد ذلك من درجة قدرتهم على وضع العديد من البدائل الاستراتيجية، فهم يزيدون درجة البدائل الاستراتيجية كلما تراءى لهم التخطيط بأهمية أكبر.

6.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية تنفيذ الاستراتيجية في الفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، وقد أظهرت نتائج الجدول (38.4) إلى أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور تنفيذ الاستراتيجية في الفندق (0.336) وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، كما تشير البيانات الواردة في الجدول (39.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للفندق، كما تظهر النتائج في الجدول (40.4) أن تنفيذ الاستراتيجية في الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي بحيث انه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغير درجة تنفيذ الاستراتيجية في الفندق بمقدار (0.525) درجة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما كان للتخطيط أهمية من وجهة نظر المبحوثين زاد ذلك على درجة تنفيذ الاستراتيجية في الفندق، وربما يعود ذلك إلى أن التخطيط يعمل على تنمية القدرة في اتخاذ القرارات لدى الإدارة، كما أنه يمثل التخطيط والمعيار الأمثل للحكم على نجاح تنفيذ العمل.

7.2.2.5 مناقشة الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لإدراك المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي لأهمية التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق"، ولفحص هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط، وتشير البيانات الواردة في الجدول (41.4.4) إلى أن معامل ارتباط محور الأهمية مع محور التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق (0.472) وهو معامل ارتباط متوسط، أما قيمة مربع (آر) فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل، بحيث يمكن تفسير (0.202) من قيم التقييم والرقابة الاستراتيجية على أهمية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين، كما أشارت البيانات في الجدول (42.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق، كما تشير بيانات الجدول (43.4) إلى أن التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق تتغير تبعاً لأهمية التخطيط بشكل معنوي بحيث أنه كلما تغيرت أهمية التخطيط بدرجة واحدة تغيرت درجة التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق بمقدار (0.521) درجة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما كان للتخطيط أهمية من وجهة نظر المبحوثين زاد ذلك على درجة التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى أهمية التخطيط في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة داخل الفندق، كما أنه يساهم في معرفة المشكلات المزمنة والطارئة والعمل على إيجاد الحلول السريعة لها.

5.5 الاستنتاجات

نظراً لقلّة الدراسات التي بحثت في موضوع واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم، فكان لابد للباحث من أن يتناول هذا الموضوع للأهمية البالغة له، فهو يمس أحد القطاعات ذات الأهمية الاقتصادية في المحافظة.

وقد تبين للباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن غالبية الباحثين قد أكدوا على أهمية التخطيط الإستراتيجي في جميع القطاعات الاقتصادية والخدماتية، وقدرتها على تحقيق التنمية، وكذلك تذليل الصعوبات ومواجهة الأزمات، كدراسة (الكبيسي وحسين، 2013)، ودراسة (Abdalkrim, 2013)، ودراسة (Marin, 2012)، ودراسة (Moradi, 2012)، ودراسة (علان وصدقة، 2011)، ودراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011)، ودراسة (السرّحيني، 2010)، ودراسة (عبد الحق، 2009)، ودراسة (الشويخ، 2007)، ودراسة (هرمز، 2006).

ونستنتج من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم نحو التخطيط الاستراتيجي وذلك بدرجة كبيرة، كما أن لدرجة تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الرؤية الاستراتيجية للفندق، وصياغة رسالة الفندق، وغايات وأهداف الفندق، والبدائل الاستراتيجية للفندق، وتنفيذ إستراتيجية الفندق، والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق تعتبر هامة جداً إذا ما أرادت الإدارة العليا في القطاع الفندقي تحقيق التنمية في هذا القطاع، وتحقيق أهدافها الخاصة.

كما نستنتج من خلال الدراسات السابقة أن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر سنوات الخبرة، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية) لم تكن مؤثراً في اتجاهات الإدارة العليا نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي، كون أن له أهمية كبيرة في النشاط السياحي وهو يعتبر منهجاً علمياً لتنظيمه ولجميع عناصره وأنماطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد

السياحية ويزود الإدارة العليا بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن يسلكها لتوفير الكثير من الجهد الضائع وهذا ما أكدته دراسة (هرمز، 2006).

كما نستنتج أن المؤهل العلمي يؤثر في اتجاهات الإدارة العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، حي تبين أن من يحملون دبلوم متوسط يلمسون أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارتهم، ويمكن القول أن هذه الفئة من المبحوثين لديهم خبرة كذلك في مجال عملهم، مما ساعدهم في إدراك مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارتهم، وربما أنهم قد لمسوا ذلك فعلاً من خلال ما حققه التخطيط الاستراتيجي من إنجازات وتحقيق لأهداف الإدارة في القطاع الفندقي.

ومن هنا نجد أن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا وسيلة يمكن من خلالها أن يلائم القطاع الفندقي بين الأهداف الإدارية والشخصية والرؤية الشاملة له، وتحديد ومواءمة المبادرات الاستراتيجية.

6.5 ملخص النتائج

تتلخص نتائج الدراسة بما يأتي:

1. هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم نحو التخطيط الإستراتيجي وذلك بدرجة كبيرة.
2. إن درجة تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الرؤية الاستراتيجية للفندق، وصياغة رسالة الفندق، وغايات وأهداف الفندق، والبدائل الاستراتيجية للفندق، وتنفيذ إستراتيجية الفندق، والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق كانت كبيرة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، تصنيف الفندق، عدد اللغات التي تتقنها، نوع الملكية.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم العمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دبلوم متوسط.
5. هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وكل من: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الرؤية الاستراتيجية للفندق، البدائل الاستراتيجية للفندق، تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للفندق، والتقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق.
6. لا يوجد علاقة معنوية بين أهمية التخطيط وكل من: الرؤية الاستراتيجية للفندق، وغايات وأهداف الفندق.
7. هناك علاقة معنوية بين أهمية التخطيط ودرجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق.

7.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1. تشجيع القطاع الفندقى فى محافظة بيت لحم الاستمرار فى ممارسة التخطيط الاستراتيجى بمفهومه المعاصر نظراً لارتباطه الوثيق بنجاح وتطوير هذا القطاع.
2. ضرورة زيادة اهتمام الإدارات العليا فى القطاع الفندقى بالتخطيط الاستراتيجى.
3. العمل على تعزيز أهمية التخطيط الاستراتيجى فى نفوس الإدارات العليا فى القطاعات الاقتصادية والخدماتية وخاصة القطاع الفندقى؛ لما لذلك من أهمية كبير فى نجاح وتقدم هذه القطاعات وقدرتها على مواجهة المشكلات والتهديدات.
4. عقد ورش عمل بالتنسيق مع جمعية الفنادق العربية لأصحاب القرار والإدارة فى القطاع الفندقى لتحسين خبراتهم ومعلوماتهم حول أهمية الاعتناء بمكونات التخطيط الاستراتيجى.
5. يوصى الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التى تبحث فى واقع التخطيط الاستراتيجى فى القطاع الفندقى.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2009): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو حليلة، عزيزة (2013): دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أخيارهم، أحمد (2013): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات "دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

البرزنجي، آمال (2010): أثر المزيج الترويجي في الطلب على الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية في فندق بغداد". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (85).

التجاني، قاسمي؛ وعبد الغني، سعيد (2015): التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة "دراسة ميدانية بمطبعة مزوار - الوادي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

جرادات، ناصر (2013): الإدارة الاستراتيجية: منظرو تكاملي حديث. عمان: إثرا للنشر والتوزيع. جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني (2010): النشاط الفندقي في الأراضي الفلسطينية (ملخص تنفيذي). رام الله، فلسطين.

الحريري، رافدة (2007): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. ط1، عمان: دار الفكر. حسين، حسن (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري.

مجلة التربية/ الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بمصر، عدد خاص،

ص160-210.

حمدان، خالد؛ وإدريس وائل (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

خميس، موسى (1999): مدخل إلى التخطيط. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الدجني، إياد (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

درة، عبد الباري؛ وجرادات، ناصر (2014): الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. ط1، عمان: دار وائل للنشر.

درويش، عبد الكريم (2003): التخطيط الاستراتيجي (بين النظرية والتطبيق). دبي: القيادة العامة لشركة دبي / أكاديمية شرطة دبي.

الركابي، كاظم (2004): الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة). ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السرحديني، أحمد (2010): واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: (دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.

السعيد، قاسمي (2012): التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس / سطيف، الجزائر.

- سلطاني، رشدي (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- سماعيني، نسبية (2014): دور السياحة في التنمية الاقتصادي والاجتماعية في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- الشريعي، طارق عبد الفتاح (2009): تنمية المبيعات السياحية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية. ط1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- شكشك، رمزي (2015): واقع السياحة بقطاع غزة وآفاق تنميتها (الفنادق كدراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(23)، عدد(1)، ص41-73.
- الشيخ، عاطف (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصيرفي، محمد (2007): تخطيط وتنظيم الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الضمور، موفق (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الطائي، حميد؛ والعلاق، بشير (2009): أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الحق، جمال (2009): توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عبد الحق، جمال (2009): توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- عبد الرزاق، رمضان (2012): **التخطيط الاستراتيجي**. الإسكندرية: منشورات جامعة الإسكندرية.
- عبد العال، رائد (2009): **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبيدات، محمد (2008): **التسويق السياحي**. ط3، عمان: دار وائل للنشر.
- عجعج، لبنى (2007): **تخطيط وتنمية السياحة التراثية في محافظة نابلس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عزازي، فاتن (2009): **التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد (بين النظرية والتطبيق)**. ط1، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم (2010): **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة**. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال". جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- عطالله، سمر (2005): **واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عقيلي، عمر (1997): **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**. عمان: دار زهرة للنشر والتوزيع.
- علان، معتصم؛ وصدقة، رشاد (2010): **دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**. دراسة لاستكمال درجة البكالوريوس، نابلس.
- علوان، نوفل (2009): **أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية**. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (75).

عموم، الغالية (2015): الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح/ ورقلة، الجزائر.

عودة، أيمن. (2011). المقومات السياحية في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفلاح، بلال (2012): السياحة في الأراضي الفلسطينية: تحليل الأهمية والأثر. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

الفيلاي، عصام (2010): التخطيط الاستراتيجي للدول. سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار (29)، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الكبيسي، صلاح؛ حسين، عباس. (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة (بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط). مجلة الإدارة والاقتصادي/ بغداد. عدد(94)، ص253-275.

الكرخي، مجيد (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث.

الليمون، نواف (2014): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية. مجلة جامعة دمشق، مج(30)، عدد(2)، ص 273-306.

مال الله، بدر (2012): التخطيط الاستراتيجي للتنمية. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط، العدد (114)، الكويت.

منشورات مركز الإنتاج الإعلامي (1427هـ): التنمية المستدامة في الوطن العربي ... بين الواقع والمأمول. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- نجاري، محمد (2014): أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين المردود الرياضي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خميس مليانة/ عين الدفلى، الجزائر.
- هرمز، نور الدين (2006): التخطيط السياحي والتنمية السياحية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية/ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج(28)، عدد(3)، ص11-22.
- الهيئة العامة للسياحة والآثار (2014): المهارات الإشرافية في القطاع الفندقي. منشورات أليнка لتطوير أداء القوى البشرية.
- وادي، رشدي؛ الأشقر، إبراهيم. (2009). دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة. دراسة ميدانية، غزة.
- الوليد، بشار (2010): التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصر. ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

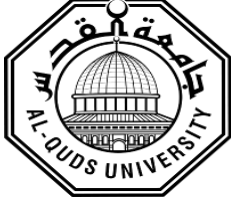
المراجع الأجنبية

- Abdalkrim, G. (2013): The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. **International Journal of Business and Management**, Vol. (8), No. (10), P. 134-143.
- Aldehayyat, J. & Twaissi, N. (2011). **Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. International Journal of Business and Management**, Vol. (6), No. (8).
- Chu, Y. (2014): **A review of studies on luxury hotels over the past two decades**. Master of Science, Iowa State University.
- Cohen, M. (2006): **Public Sector Strategic Planning; sit Really Planning or Is it Really Strategy or Is It Really Strategy or Is it Nether or Both?** Retrieved from; <http://wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/3214543>, 76.

- Forouzandel, L. (2005): Strategic Management. Tehran: Payam university press.
- Golofski. S. (2003): **The Identification of Successful Strategic Planning and Implementation Strategies Through the Benchmarking**. Process Retrieved.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1997): **Strategic Management 6Th Edition**. An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Marin, J. (2012): The impact of strategic planning and the Balanced Scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector. **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (3), No. (1), P.114-127.
- Moradi, H. (2012): The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. **European Journal of Social Sciences**, Vol. (30), No. (1-2), P.70.
- Tapinon, E., Dyson, R. & Mendows, M. (2005): The Impact OF performance Measurement in Strategic Planning, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. (45), P.370-384.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية الريفية المستدامة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحث: مراد عايش البدن

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

(1)	الجنس	()	(1) ذكر (2) أنثى
(2)	العمر	(.....)	(1) 30 سنة فأقل (2) 31-40 سنة (3) 41-50 سنة (4) 51 سنة فأكثر
(3)	سنوات الخبرة	(.....)	(1) أقل من 5 سنوات (2) من 5 - 10 سنوات (3) أكثر من 10 سنوات
(4)	المؤهل العلمي	()	(1) دبلوم متوسط فأدنى (2) بكالوريوس (3) دبلوم عالي (4) ماجستير فأعلى
(5)	تصنيف الفندق	()	(1) نزل (2) بنسيون (3) نجمة (4) نجمتان (4) ثلاثة نجوم (5) أربعة نجوم (6) خمسة نجوم (7) غير مصنف
(6)	عدد اللغات التي تتقنها	()	(1) لغة واحدة دون اللغة الأم (2) لغتان دون اللغة الأم (3) ثلاثة لغات دون اللغة الأم (4) أربعة فأكثر دون اللغة الأم
(7)	نوع الملكية		(1) مشروع عائلي (2) شركة مساهمة (3) أو غير ذلك حدد.....

القسم الثاني: اتجاهات مسؤولي الفنادق نحو التخطيط الاستراتيجي

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال.					
2.	أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
3.	التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب القطاع الفندقي.					
4.	أرى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعتمد على صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
5.	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الفنادق.					
6.	التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.					
7.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الفندق.					
8.	التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الفندق.					
9.	أرى أن التخطيط الاستراتيجي لا يعدو كونه مصطلحاً براقاً يزين صورة الفندق.					

القسم الثالث: درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	تقوم إدارة الفندق بتحليل الأوضاع السياسية المحلية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.					
2.	تستثني إدارة الفندق في تحليلها للأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية كونها قد لا تؤثر كثيراً على مستقبلها.					
3.	تقوم إدارة الفندق أحياناً بدراسة الأوضاع الاقتصادية المحلية لتساعدها في تحقيق أهدافها.					
4.	لا تأخذ إدارة الفندق بعين الاعتبار التطور التكنولوجي عند تحليل البيئة الخارجية.					
5.	تقوم إدارة الفندق بتحديد الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية).					

					6. تفتقر إدارة الفندق أحياناً لتحليل البيئة الداخلية في التعرف على مصادر القوة فيها.
					7. تهمل إدارة الفندق أحياناً البحث عن نقاط الضعف لديها عند تحليل البيئة الداخلية.
					8. تهمل إدارة الفندق الأوضاع النفسية والاجتماعية لعاملها عند تحليل البيئة الداخلية.
					9. تأخذ إدارة الفندق الخبرات العملية لعاملها بعين الاعتبار عند تحليل البيئة الداخلية.
					10. تقوم إدارة الفندق بتحليل البيئة الداخلية لتحديد طرق التوسع والتطور فقط.

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية للفندق

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	تقوم إدارة الفندق بتطوير رؤية واضحة لاكتساب سمعة حسنة لدى المؤسسات السياحية.					
2.	ليس بالضرورة أن تكون الرؤية مكتوبة لاكتساب سمعة حسنة لدى الزائرين.					
3.	يواجه عملاء الفندق صعوبة في فهم رؤيته والتعامل معها.					
4.	رؤية الفندق مرنة وقابلة للتغير وفق المستجدات والظروف المحيطة.					
5.	رؤية الفندق تتسم بأنها هادفة للنمو وفق فترة محددة.					
6.	رؤية الفندق تعزز من دافعية عاملها للعمل بجودة عالية.					
7.	رؤية الفندق قابلة للتحقيق.					

المحور الثالث: صياغة رسالة الفندق

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	رسالة الفندق مكتوبة ومتوفرة للجميع.					
2.	رسالة الفندق تتسم بالمرونة والتكيف مع الأوضاع السياسية فقط.					
3.	رسالة الفندق تتسم بالوضوح ودقة التعبير.					
4.	رسالة الفندق تحاول أن تراعي الظروف الواقعية.					
5.	رسالة الفندق تتسم بنوع من صعوبة التطبيق في ظل الظروف السياسية الحالية.					
6.	رسالة الفندق تفتقر لتحفيز العمل والإبداع لعاملها.					
7.	رسالة الفندق لا تتسجم أحياناً مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.					
8.	رسالة الفندق قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.					
9.	أقوم بمراجعة رسالة الفندق فقط عندما يتعرض الفندق لمشكلة ما.					
10.	في حال رأينا أن الرسالة بحاجة للتعديل نقوم بذلك دون تردد.					

المحور الرابع: الغايات والأهداف

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	غايات وأهداف الفندق طموحة وقابلة للتحقق.					
2.	أهداف الفندق تهمل أحياناً المتغيرات غير المتوقعة وظروف عدم التأكد.					
3.	غايات وأهداف الفندق واضحة ومعروفة لإدارة الفندق فقط.					
4.	عادة ما يحقق الفندق الأهداف التي وضعها لنفسه.					
5.	أهداف الفندق أحياناً يكون بها تناقض وتضارب بين الأنشطة والقرارات.					
6.	يشارك في صياغة غايات وأهداف الفندق جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، بما فيهم (المدراء والمؤوسين والعاملين)					
7.	الغايات والأهداف عادة ما تكون مقبولة لمجتمع العاملين في الفندق فقط.					
8.	أهداف الفندق شاملة لجميع جوانب التطور الداخلية والخارجية.					
9.	تقوم إدارة الفندق بمراجعة غاياتها وأهدافها بشكل مستمر.					

المحور الخامس: البدائل الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	في حال فشلت الخطة الرئيسية تبحث إدارة الفندق عن خطة بديلة في حينها.					
2.	يضع الفندق خطط إستراتيجية بديلة تتلاءم مع أهداف الفندق.					
3.	نادراً ما تأخذ إدارة الفندق البدائل الاستراتيجية على محمل الجد.					
4.	يعتمد الفندق على بدائل إستراتيجية متنوعة حسب أوضاع الفندق.					
5.	تستثني إدارة الفندق عند وضع البدائل الاستراتيجية أوضاع السوق الحالي والمستقبلي.					

المحور السادس: تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	يوجد صعوبة في الالتزام دائماً بالبرامج والجدول الزمني التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق.					
2.	أحياناً لا نلتزم بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.					
3.	غالباً لا نتبع منهج واضح ودقيق في تطبيق الخطط والاستراتيجيات.					
4.	نقوم بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية في الفندق من أجل تحقيق متطلبات الاستراتيجية.					

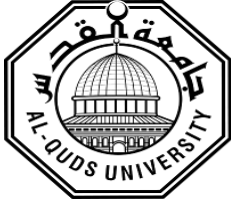
المحور السابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
1.	النظام الرقابي المتبع في الفندق يتسم بالمرونة.					
2.	يسير نظام التقييم في الفندق وفق ما تراه الإدارة مناسباً.					
3.	يصمم نظام التقييم وفق معايير محددة ودقيقة.					
4.	للنظام الرقابي في الفندق أهداف رقابية واضحة.					
5.	تهمل إدارة الفندق أحياناً تصحيح الانحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي.					
6.	تفتقر إدارة الفندق لمعايير ومؤشرات أداء واضحة لعملية التقييم.					
7.	تقوم إدارة الفندق بتقييم مدى النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.					
8.	تعديل إدارة الفندق في الخطط بناءً على ضوء التقييم المعمول به.					

ملحق (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس / مشرف أكاديمي	د. نضال درويش	1.
جامعة القدس / مدير معهد التنمية المستدامة للدراسات العليا	د. عزمي الأطرش	2.
جامعة بيت لحم / مدير معهد إدارة الفنادق والسياحة	د. نبيل مفدي	3.
جامعة القدس / مشرف أكاديمي	د. عمر صليبي	4.
جامعة القدس / أستاذ مشارك	د. إبراهيم عوض	5.
خبير تخطيط استراتيجي ومدير المركز الوطني للتنمية المستدامة	م. مازن غنام	6.

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية الريفية المستدامة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحث: مراد عايش البدن

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

(1)	الجنس	()	(1) ذكر (2) أنثى
(2)	العمر	(.....)	(1) 30 سنة فأقل (2) 31-40 سنة (3) 41-50 سنة (4) 51 سنة فأكثر
(3)	سنوات الخبرة	(.....)	(1) أقل من 5 سنوات (2) من 5 - 10 سنوات (3) أكثر من 10 سنوات
(4)	المؤهل العلمي	()	(1) دبلوم متوسط فأدنى (2) بكالوريوس (3) دبلوم عالي (4) ماجستير فأعلى
(5)	تصنيف الفندق	()	(1) نزل (2) بنسيون (3) نجمة (4) نجمتان (4) ثلاثة نجوم (5) أربعة نجوم (6) خمسة نجوم (7) غير مصنف
(6)	عدد اللغات التي تتقنها	()	(1) لغة واحدة دون اللغة الأم (2) لغتان دون اللغة الأم (3) ثلاثة لغات دون اللغة الأم (4) أربعة فأكثر دون اللغة الأم
(7)	نوع الملكية		(2) مشروع عائلي (2) شركة مساهمة (4) أو غير ذلك حدد.....

القسم الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارات العليا في الفنادق
الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي.					
2.	أسعى دائماً لزيادة معرفتي في التخطيط الاستراتيجي.					
3.	أهتم بأراء العاملين وإسهامهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
4.	التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب القطاع الفندقي.					
5.	التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعتمد على صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
6.	التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الفنادق.					
7.	التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.					
8.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطور الفندق.					
9.	التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الفندق.					
10.	التخطيط الاستراتيجي لا يعدو كونه مصطلحاً برّاقاً يزين صورة الفندق.					

القسم الثالث: درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للفنادق
الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	تقوم إدارة الفندق بتحليل الأوضاع السياسية المحلية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.					
2.	تقوم إدارة الفندق بدراسة الأوضاع الاقتصادية المحلية لتساعد في تحقيق أهدافها.					
3.	تهمل إدارة الفندق التطور التكنولوجي عند تحليل البيئة الخارجية.					
4.	تقوم إدارة الفندق بتحديد الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية).					
5.	تفتقر إدارة الفندق أحياناً لتحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، جودة الخدمة، التكنولوجيا، برامج التدريب، تقييم الأداء، الخ).					
6.	تهمل إدارة الفندق البحث عن نقاط الضعف لديها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
7.	تهتم إدارة الفندق بقدرات العاملين الإبداعية لديها عند تحليل البيئة الداخلية.					
8.	تأخذ إدارة الفندق الخبرات العملية لعاملها بعين الاعتبار عند تحليل البيئة الداخلية.					
9.	تقوم إدارة الفندق بتحليل البيئة الداخلية لتحديد طرق التوسع والتطور فقط.					

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية للفندق

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	تقوم إدارة الفندق بتطوير رؤية واضحة.					
2.	ليس بالضرورة أن تكون الرؤية مكتوبة.					
3.	رؤية الفندق مرنة وقابلة للتغير وفق المستجدات والظروف المحيطة.					
4.	رؤية الفندق تتسم بأنها هادفة للنمو وفق فترة محددة.					
5.	رؤية الفندق معروفة لدى عاملها.					
6.	رؤية الفندق قابلة للتحقيق.					

المحور الثالث: صياغة رسالة الفندق

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	رسالة الفندق مكتوبة ومتوفرة للجميع.					
2.	رسالة الفندق تتسم بالمرونة مع الأوضاع السياسية فقط.					
3.	رسالة الفندق تتسم بالوضوح.					
4.	رسالة الفندق تحاول أن تراعي الظروف الواقعية.					
5.	رسالة الفندق تفتقر لتحفيز الإبداع للعاملين لديها.					
6.	رسالة الفندق لا تتسجم أحياناً مع الأهداف الاستراتيجية.					
7.	رسالة الفندق قابلة للتحويل إلى سياسات وبرامج عمل واضحة.					
8.	أقوم بمراجعة رسالة الفندق فقط عندما يتعرض الفندق لمشكلة ما.					
9.	في حال رأينا أن الرسالة بحاجة للتعديل نقوم بذلك دون تردد.					
10.	رسالة الفندق تذكر خدماتها وما يميزها عن غيرها من الفنادق.					

المحور الرابع: غايات وأهداف الفندق

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة صغيرة جداً
1.	غايات وأهداف الفندق قابلة للتحقق.				
2.	أهداف الفندق تهمل المتغيرات غير المتوقعة وظروف عدم التأكد.				
3.	غايات وأهداف الفندق واضحة ومعروفة لإدارة الفندق فقط.				
4.	عادة ما يحقق الفندق الأهداف التي وضعها لنفسه.				
5.	يشارك في صياغة غايات وأهداف الفندق جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، بما فيهم (المدراء والمرؤوسين والعاملين)				
6.	الغايات والأهداف عادة ما تكون مقبولة لمجتمع العاملين.				
7.	أهداف الفندق شاملة لجميع جوانب التطور الداخلية والخارجية.				
8.	تقوم إدارة الفندق بمراجعة أهدافها بشكل مستمر.				
9.	غايات وأهداف الفندق غالباً ما تعبر عن رؤية ورسالة الفندق.				

المحور الخامس: البدائل الاستراتيجية للفندق

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة صغيرة جداً
1.	هناك خطط بديلة جاهزة في حال فشلت الخطة الرئيسية.				
2.	نادراً ما تأخذ إدارة الفندق البدائل الاستراتيجية على محمل الجد.				
3.	يعتمد الفندق على بدائل إستراتيجية متنوعة حسب أوضاع الفندق.				
4.	يضع الفندق خطط إستراتيجية بديلة تتلاءم مع أهداف الفندق.				
5.	تستثني إدارة الفندق عند وضع البدائل الاستراتيجية أوضاع السوق الحالية والمستقبلية.				

المحور السادس: تنفيذ الاستراتيجية في الفندق

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة صغيرة جداً
1.	يوجد صعوبة في الالتزام بالبرامج التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق.				
2.	يوجد صعوبة في الالتزام بالجدول الزمني التي وضعناها لتحقيق أهداف الفندق.				
3.	أحياناً لا نلتزم بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.				
4.	غالباً لا نتبع منهج محدد في تطبيق الخطط والاستراتيجيات.				

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
5.	نقوم بتنفيذ برامج تدريبية في الفندق من أجل تحقيق متطلبات الاستراتيجية.					
6.	غالباً ما تعرقل الأوضاع السياسية والاقتصادية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
7.	تلجأ إدارة الفندق إلى خبراء في التخطيط الاستراتيجي عند تنفيذ الاستراتيجية.					

المحور السابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة
1.	يتسم النظام الرقابي المتبع في الفندق بالمرونة.					
2.	يسير نظام التقييم في الفندق وفق ما تراه الإدارة مناسباً.					
3.	تفتقر إدارة الفندق لمؤشرات أداء واضحة لعملية التقييم.					
4.	يصمم نظام التقييم وفق معايير محددة.					
5.	للنظام الرقابي في الفندق أهداف رقابية واضحة.					
6.	تهمل إدارة الفندق أحياناً تصحيح الانحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي.					
7.	تفتقر إدارة الفندق لمعايير أداء واضحة لعملية التقييم.					
8.	تقوم إدارة الفندق بتقييم مدى النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.					
9.	تعديل إدارة الفندق في الخطط بناءً على ضوء التقييم المعمول به.					

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2018/1/22

الموضوع: لمن يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس -
بأن الطالب مراد عايش حمدان البدين ورقمه الجامعي "21412266".

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

" واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم "

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

مدير معهد التنمية المستدامة

نسخة: الملف

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	خصائص التخطيط الاستراتيجي	1.2
23	خصائص الرسالة الجيدة	2.2
28	مكونات التخطيط الاستراتيجي	3.2
41	أعداد ليالي المبيت للنزلاء الوافدين خلال العام 2016 مقارنة بالأعوام (2008 وحتى 2015) في محافظة بيت لحم	4.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
133	الاستبانة بصورتها الأولىة	1
139	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	2
140	الاستبانة بصورتها النهائية	3
146	كتاب تسهيل مهمة	4

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	عوامل البيئة الخارجية	26
2.2	قائمة بالفنادق العاملة في محافظة بيت لحم	39
1.3	الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة	55
2.3	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بمحاورها المختلفة	59
3.3	مفتاح المتوسطات الحسابية	60
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارات العليا في الفنادق	62
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الأول): تحليل البيئة الداخلية والخارجية	63
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الثاني): الرؤية الاستراتيجية للفندق	64
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الثالث): صياغة رسالة الفندق	65
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الرابع): غايات وأهداف الفندق	66
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور الخامس): البدائل الاستراتيجية للفندق	67
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور السادس): تنفيذ إستراتيجية الفندق	68
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القسم الثالث (المحور السابع): التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق	69
9.4	نتائج اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة وللدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس	70
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير العمر	71
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر	72

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	73
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	74
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	75
15.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	76
16.4	اختبار شافيه لقياس الفروق بين المؤهلات العلمية ودلالاتها المعنوية	77
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير تصنيف الفندق	77
18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الفندق	78
19.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير عدد اللغات التي تتقنها	79
20.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد اللغات التي تتقنها	80
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير نوع الملكية	81
22.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الملكية	82
23.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية	83
24.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية	84
25.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية	84

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
26.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق	85
27.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق	85
28.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة الرؤية الاستراتيجية للفندق	85
29.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة الفندق	86
30.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة الفندق	86
31.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على درجة صياغة رسالة الفندق	87
32.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق	87
33.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق	88
34.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على غايات وأهداف الفندق	88
35.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية للفندق	89
36.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية للفندق	89
37.4	المعاملات تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية للفندق	90
38.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق	90
39.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق	91
40.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية في الفندق	91
41.4	قيم آر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق	92
42.4	تحليل التباين الأحادي لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق	92
43.4	المعاملات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على التقييم والرقابة الاستراتيجية في الفندق	93
44.4	ملخص النموذج وقيم آر المربعة	94
45.4	تحليل التباين الأحادي لنماذج العلاقة الخطية واختبار دلالتها المعنوية	95
46.4	معاملات الانحدار	96

فهرس المحتويات

الإهداء.....	1
إقرار..... أ	2
الشكر والتقدير..... ب	3
مصطلحات الدراسة..... ج	4
ملخص اللغة العربية..... هـ	5
ملخص اللغة الانجليزية..... ز	6

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة..... 1	7
2.1 مشكلة الدراسة..... 4	8
3.1 مبررات الدراسة..... 4	9
4.1 أهمية الدراسة..... 5	10
5.1 أهداف الدراسة..... 6	11
6.1 أسئلة الدراسة..... 7	12
7.1 فرضيات الدراسة..... 8	13
8.1 حدود الدراسة..... 10	14

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة..... 11	15
2.2 المبحث الأول: التخطيط..... 12	16
1.2.2 مقدمة..... 12	17
2.2.2 التخطيط..... 12	18
3.2.2 فوائد التخطيط..... 13	19
4.2.2 أهداف التخطيط..... 13	20
5.2.2 مخرجات التخطيط..... 14	21
6.2.2 الانتقادات الموجهة للتخطيط..... 15	22
3.2 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي..... 15	23
1.3.2 مقدمة..... 15	24
2.3.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي..... 15	25
3.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي..... 17	26
4.3.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي..... 18	27
5.3.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي..... 19	28

19.....	6.3.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
21.....	7.3.2 مكونات التخطيط الاستراتيجي
28.....	8.3.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي
29.....	9.3.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
31.....	10.3.2 قياس التخطيط الاستراتيجي
32.....	11.3.2 الأساليب المتبعة للتخطيط الاستراتيجي
34.....	13.3.2 تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي
35.....	4.2 المبحث الثالث: القطاع الفندقي
35.....	1.4.2 مفهوم السياحة والفندقة
36.....	1.1.4.2 مفهوم الفندقة
36.....	2.1.4.2 مفهوم السياحة
37.....	3.4.2 خصائص الفنادق
37.....	4.4.2 مميزات القطاع الفندقي
38.....	5.4.2 إستراتيجيات تطوير الخدمات الفندقية
39.....	6.4.2 القطاع الفندقي في بيت لحم
41.....	7.4.2 العوامل المؤثرة على النشاطات السياحية والفندقية
43.....	8.4.2 عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الفندقي
45.....	5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
45.....	1.5.2 الدراسات العربية
50.....	2.5.2 الدراسات الأجنبية
52.....	3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

54.....	1.3 مقدمة
54.....	2.3 منهج الدراسة
54.....	3.3 مجتمع الدراسة
55.....	4.3 عينة الدراسة
56.....	5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
57.....	6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات
58.....	1.6.3 صدق أداة الدراسة
59.....	2.6.3 ثبات أداة الدراسة
59.....	7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

61.....	1.4 مقدمة.....
61.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة.....
70.....	3.4 نتائج فرضيات الدراسة.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

98.....	1.5 مناقشة النتائج.....
98.....	1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
100.....	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
108.....	2.5 مناقشة فرضيات الدراسة.....
108.....	1.2.5 مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى.....
115.....	2.2.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.....
121.....	5.5 الاستنتاجات.....
122.....	6.5 ملخص النتائج.....
124.....	7.5 التوصيات.....
125.....	المصادر والمراجع.....
132.....	الملاحق.....
147.....	فهرس الأشكال.....
148.....	فهرس الملاحق.....
149.....	فهرس الجداول.....
152.....	فهرس المحتويات.....