

سلوى فتحى فهم علي

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس

إعداد

الباحثة/ سلوى فتحى فهم علي

قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق – جامعة قناة السويس

تحت إشراف

د. آلاء محمد شاكر

مدرس بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق

جامعة قناة السويس

أ.د. نادية حسين أحمد ماهر

أستاذ الدراسات السياحية

و عميد كلية السياحة والفنادق

جامعة قناة السويس

المخلص:

هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس، وقامت الدراسة باختبار وجود تأثير سببي ومعنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل على تحسين أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس كمتغير تابع من خلال المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد المواءمة وأبعاد أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس، وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة السياحة من أجل تحسين أداء المنظمات السياحية التابعة للوزارة بإقليم قناة السويس.

المصطلحات الدالة: التخطيط الاستراتيجي – تحسين الأداء – المنظمات السياحية/ إقليم

قناة السويس

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أنواع التخطيط في المنظمات لما له من أهمية في مخاطبة المستقبل ومتغيراته في ظل عوامل التأكد وعدم التأكد، وقد أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً، فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها يساعد المنظمة ويدفعها إلى الأمام (فرصة)، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها (مخاطر)، والقاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المنظمة قدرات خاصة ثنائية الاتجاه، فمن جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات. (السعيري، ٢٠١٣)

سلوى فتحي فهمي علي

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة والتحسين في مستويات الأداء في المنظمات السياحية، كما أنه يعتبر ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات السياحية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها وإن لم يكن أصبح هو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب. (أبكر، ٢٠١٢)

ومع إطلاق مشروع تنمية محور قناة السويس الذي سيلحق مصر بقطار التنمية العالمية، والذي تقوم خطة تنميته على مرحلتين الأولى حتى ٢٠٣٠، والمرحلة الثانية على المدى الطويل حتى ٢٠٥٠، بما تشتمله هذه الخطة من مشروعات هائلة جاري العمل عليها داخل إقليم قناة السويس الذي يضم محافظات بورسعيد والإسماعيلية والسويس، وهي تلك التي تحظى بأربع من أهم امكانيات الجذب في المجالات والأنشطة الأكثر نمواً في العالم، والتي تتمثل في: (النقل واللوجستيات، والطاقة، والسياحة، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، استلزم الأمر ضرورة إلقاء الضوء على مدى جاهزية وزارة السياحة والمنظمات السياحية التابعة لها في الإقليم للتعامل مع هذا الكم من المشروعات التنموية الخاصة بالقطاع السياحي من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يستمد أهميته من مدى أهمية مخاطبة المستقبل ومتغيراته في ظل عوامل التأكد وعدم التأكد بالشكل الذي يمكنها من تحسين أدائها من خلال دعم نقاط القوة بها للاستفادة من الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، في نفس الوقت الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والتحديات التي قد تطرأ عليها.

مشكلة البحث:

في ضوء موضوع البحث الذي يتمحور حول دراسة أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس ولغرض تحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بدراسة استطلاعية مرت بمرحلتين: المرحلة الأولى الدراسة المكتبية من خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والتقارير والنشرات والإحصائيات التي ساعدت على تكوين قاعدة من البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، والمرحلة الثانية الدراسة الميدانية حيث تم تحديد والرجوع إلى كل من الجهات التالية، وذلك للقيام بالعديد من المقابلات الشخصية وتوزيع عدد من استمارات الاستقصاء على عينة استطلاعية منها، كما يلي:

- الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بوزارة السياحة (الإدارات والقطاعات المركزية).

- المنظمات السياحية الرسمية بإقليم قناة السويس.

سلوى فتحي فهمي علي

- الفنادق والقرى السياحية بإقليم قناة السويس باعتبار أنها تمثل الجهات التي ينعكس عليها مستوى أداء المنظمات السياحية الرسمية بإقليم قناة السويس. وتم تحديد مشكلة البحث فيما يلي:

" غياب التطبيق الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي مما أدى إلى وجود قصور في تحقيق المواءمة بين العوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم ضعف أداء المنظمات السياحية محل الدراسة والتطبيق".

أهمية البحث:

أولاً- الأهمية العلمية الأكاديمية:

١. اهتم البحث بتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات، من خلال إلقاء الضوء على العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وعلاقة ذلك بتحسين أداء المنظمات السياحية.

٢. عرض وتقييم لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تمت في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين أداء المنظمات، والاستفادة منها في التأسيس النظري لهذه العلاقة، حيث تمثل هذه الدراسة إضافة علمية لما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين أداء المنظمات السياحية.

ثانياً- الأهمية العملية التطبيقية:

١. اهتم البحث بإلقاء الضوء على أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس، ومدى أوجه القصور في التخطيط الاستراتيجي الذي تعاني منه، والذي ينعكس بالضرورة على مستوى الأداء المتوقع منها.

٢. التأكيد على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وأثر ذلك على تحسين أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.

أهداف البحث:

١. تقييم العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء المتوازن للمنظمات السياحية محل الدراسة والتطبيق.

٢. طرح إطار استراتيجي مقترح لتحسين أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس.

٣. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المنظمات السياحية محل الدراسة، ووزارة السياحة والجهات الأخرى المختلفة، والمهتمين بهذا المجال.

متغيرات البحث:

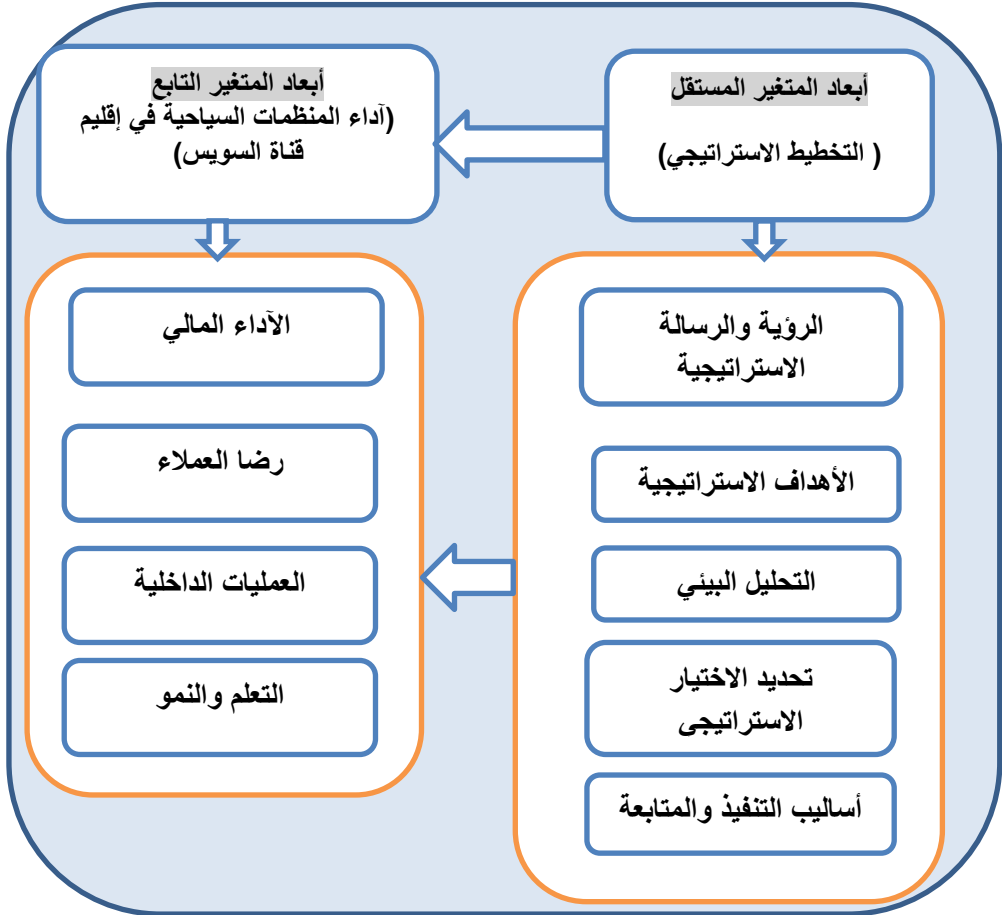
تتمثل متغيرات البحث في كل مما يلي:

أولاً- المتغير المستقل: وهو التخطيط الاستراتيجي، ويشمل الأبعاد التالية: (الرؤية والرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، تحديد الاختيار الاستراتيجي ووضع الخطة الاستراتيجية، أساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم).

ثانياً- المتغير التابع: وهو أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس، ويشمل الأبعاد التالية:

(بعد الأداء المالي، بعد رضا العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

نموذج متغيرات الدراسة



فروض البحث:

- يوجد تأثير سببي مباشر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمات السياحية كمتغير تابع من خلال تحقيق الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين وآراء الموظفين وآراء العملاء حول بعد رضا العملاء أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة منهجين هما:

١. المنهج الكمي الاستنباطي:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الكمي الاستنباطي بهدف جمع وتحليل البيانات التي تصف وتحلل واقع التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات السياحية، ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات السياحية محل الدراسة والتطبيق.

٢. منهج دراسة الحالة:

استخدمته الدراسة في الجزء الميداني التطبيقي على المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس، وذلك من خلال تطبيقه على عينة مناسبة وملائمة من المستويات الإدارية المختلفة داخل وزارة السياحة والمكاتب التابعة لها في إقليم قناة السويس.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في وزارة السياحة والمنظمات الرسمية التابعة لها في إقليم قناة السويس.

٢. الحدود الزمنية:

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة من ٢٠١٥ حتى ٢٠١٧.

مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

يتكون من:

- العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في وزارة السياحة والمكاتب التابعة لها في إقليم قناة السويس، والبالغ عددهم (٢١٠٠) موظف بالإدارات المركزية لوزارة السياحة، ٢٥ موظف بالمكاتب التابعة لوزارة السياحة في إقليم قناة السويس).

- الفنادق والشركات السياحية في إقليم قناة السويس، وعددهم (١٤٥) فندق وشركة سياحية.

٢. عينة الدراسة:

تم الاعتماد على نموذجين للحصول على المعلومات المطلوبة من مجتمع الدراسة المستقصى منه، وذلك فيما يلي:

مجتمع وعينة الدراسة

العدد	مجتمع الدراسة	نموذج مجتمع الدراسة
١٧٩	العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في وزارة السياحة.	أ. نموذج العينة
٢١	١. تشمل رؤساء القطاعات ومديري الإدارات المركزية في الوزارة.	ب. نموذج الحصر الشامل
٢٥	٢. العاملين بمكاتب وزارة السياحة بإقليم قناة السويس (بورسعيد، السويس).	
١٤٥	٣. الفنادق والشركات السياحية بمحافظات (بورسعيد، السويس، الإسماعيلية) واللذين يمثلون فئة العملاء التي تتعامل معها المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.	
٣٧٠	الإجمالي	

الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي:

(أ) مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد تعددت آراء الكتاب والعلماء حول تعريف التخطيط الاستراتيجي، ولم يتوصلوا إلى تعريف جامع مانع له، ومن أبرز هذه التعريفات:

- أوضح **Michael** بأن التخطيط عبارة عن: " التبصر بالشكل المثالي للمنشأة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل"، كما عرفه **Higgins** بأنه " توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل".

(Aaker, 2007)

- وأشار إليه (الجوري، ٢٠١٤) بأنه أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، ويعني بتصميم

سلوى فتحي فهمي علي

استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الرئيسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.

- وتم تعريفه أيضاً بأنه: " العملية التي من خلالها يتم وضع الإستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتحديد البدائل، ويهتم بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الإستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً. (أبو صالح، ٢٠٠٩)
 - كما عرف أيضاً بأنه: " خريطة طريق ونمط عمليات في إطار فلسفة وعقيدة ومنهجية، لتحقيق وتعظيم أهداف النشاط (دولة، مؤسسة أو مشروع) ومواجهة متغيرات البيئة الخارجية، والتنبؤ بالعمليات المستقبلية لتحديد الاتجاه طويل الأجل، ومن ثم يمكن توجيه الموارد إلى الفرص المثمرة، وتجنب المخاطر، والتغلب على أوجه الضعف، والبناء على عناصر القوة، بالتالي تحقيق مركز تنافسي متميز. (حفي، ٢٠٠٩)
 - وعرفه الأستاذ الدكتور/ أحمد سيد مصطفى بأنه " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنشأة، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة". (غنيم، ٢٠٠٨)
 - وعرفه الأستاذ الدكتور/ عبد الحميد المغربي بأنه " الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي، مع تصور للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية. (المغربي، ٢٠١٣)
- وعلى الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن استخلاص أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل مايلي:

١. عمليات إدارية منهجية "فكرية وعملية" للوصول إلى آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.

سلوى فتحي فهمي على

٢. أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
 ٣. مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
 ٤. عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.
- ومن خلال ما سبق، تتفق الباحثة مع (عبد الرحمن، ٢٠١٤) أنه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية الذي يشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي.

(ب) أهمية التخطيط الاستراتيجي:

قد ذكر (الغالب، ٢٠٠٩) أن باترك أوكونا (Okuma, 2003) أشار إلى مجموعة من العناصر التي عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وهي كما يلي:

- **تحسين النتائج:** وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- **حل المشاكل:** تواجه المنظمات أو المؤسسات أحياناً مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، وهنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الأمثل لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخلها والأفراد ذوي العلاقة.
- **الاتصال والتسويق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون أداة اتصال وتسويق فعالة وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمنظمة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- **التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من

سلوى فتحي فهمي علي

الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها، كما يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

(ج) مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى- رسم رؤية المنظمة وتوضيح رسالتها الإستراتيجية:

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظراً لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة. (جاد الرب، ٢٠١٦)، ويمكن تعريف الرؤية بأنها: " تصور يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، يخترق حجب الزمن، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين". (المغربي، ٢٠١٣)، أما الرسالة فهي: "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها...، وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها". (القحطاني، ٢٠١٠)

المرحلة الثانية- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية:

تشير الغايات أو الأهداف إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبنى الغايات والأهداف على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها، كما أن الغايات والأهداف الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة. (المغربي، ٢٠٠٩) كما أوضح (الوليد، ٢٠١٠) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف، على النحو التالي:

١. القابلية للقياس الكمي، إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف التي من الصعب قياسها كمياً مثل: (تحقيق الرضا الوظيفي، الالتزام بالمسئولية الاجتماعية...)، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستثمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

سلوى فتحي فهمي علي

٢. **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم**، فيجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
 ٣. **الموضوعية والواقعية**، لا بد أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا.
 ٤. **الارتباط بعنصر الزمن**، أي ترتبط الأهداف بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (٥ - ١٠ سنوات تقريباً)، وخطط متوسطة الأجل (٢ - ٥ سنوات تقريباً)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.
 ٥. **مشاركة العاملين في وضع الأهداف**، حيث يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع، ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives (M.B.O) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها.
 ٦. **الانسجام والترابط بين الأهداف**، ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة فيما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.
- المرحلة الثالثة- التحليل البيئي (عوامل البيئة الداخلية- عوامل البيئة الخارجية):**
أوضح (اليمني، ٢٠١٠) أن التحليل الاستراتيجي يتمثل بمراجعة كل من البيئة الخارجية لغرض التعرف على أبرز الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغية تشخيص أهم نقاط القوة والضعف فيها، فضلاً عن كون هذه العملية تتصف بالاستمرارية، وتدعم المنظمة في عملية بناء توجهاتها الاستراتيجية من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الأفضل.

المرحلة الرابعة- تحديد الاختيار الإستراتيجي:

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها،

سلوى فتحي فسيم علي

وقد حدد (المغربي، ٢٠١٣)، أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات فيما يلي:

- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

المرحلة الخامسة- تصميم اساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي ينبغي الا تنتهي ابدأ، فهي دورات ومراحل زمنية متتالية يصاحبها نشاط مكثف كثيراً أو قليلاً، إلا أن عملية الاستجابة لبيئة متغيرة تبقى مستمرة، وتحتاج كل منظمة أعمال أن تختار المدى الزمني المناسب للتخطيط وإعادة التقييم، حيث يتم قياس مدى التقدم الحاصل في إنجاز الاستراتيجيات والأهداف، وما إذا كانت هذه الأهداف والإستراتيجيات تحتاج إلى تغيير أم أنها صالحة للعمل بشكل جيد.(الإمام، ٢٠١٦)

الأداء :

١. تعريف الاداء:

تعددت الدراسات التي تطرقت الى مفهوم اداء المنظمات، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الاداء متعدد الجوانب والابعاد لاقتارانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة واخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الاداء بمصطلحات اخرى كالمردودية والانتاجية وحتى التنافسية رغم انه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كبيراً وفي هذا المبحث سوف نحاول الاطلاع على بعض التعريفات التي تناولت الاداء وكذا تمييزه عن المصطلحات القريبة منه.(جاد الرب، ٢٠٠٩)

يشار إلى ان الاداء يقابل اللفظ اللاتيني "Performare" التي تعني "اعطاء كلية الشكل لشيء ما"، والتي اشتقت منها اللفظ الانجليزي "Performance" الذي يعني "انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"، وهو نفس المعنى الذي ذهب اليه قاموس "Petit Larousse".

اما الغالبي وادريس(2007) فيرى ان الاداء هو "المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ويرى رتشارد سوانسون(Richard A.Swanson) ان الاداء هو : " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"، وعرفه الربيق(2004) بأنه " التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معا". (أبو زقبة، ٢٠١١)

سلوى فتحي فهمي على

في حين بومين (2006) يرى ان الاداء هو " تأدية او القيام بفعل او بذل جهد من اجل هدف معين"، وينظر اليه الداوي (2010) على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادره على تحقيق اهدافها. (جاد الرب، ٢٠١٦)

وقد أوضح (القحطاني، ٢٠١٠) أن الاداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت إلى غير ذلك، او هو تعبير عن مستوى معين من الاهداف المحققة سواء الاستراتيجية او التشغيلية بمستوى معين من الموارد او التكلفة الضرورية.

٢. قياس الأداء:

إن قياس الأداء يعتمد على نوعين من المؤشرات وفقاً للأساليب الإدارية التقليدية، هما المؤشرات المالية وغير المالية، إلا أن التوجه الحديث في منظمات الأعمال واعتمادها على التخطيط الاستراتيجي كنهج علمي حديث في علم الإدارة، جعلها تتيقن أن هذه المؤشرات ليست كافية وأنها بحاجة لأسلوب وطريقة حديثة لقياس وتقييم الأداء، فظهرت ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي تقوم على الدمج بين مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية، مما جعل الأمر أكثر دقة وسهولة لمنظمات الأعمال حتى تتمكن من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي سواء كانت منظمات هادفة للربح او منظمات خدمية عامة غير هادفة للربح، وتتمثل الأبعاد الأساسية للأداء المتوازن فيما يلي: (الشطي، ٢٠٠٧)

■ الجانب المالي:

يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير هي المبادرات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كل من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

■ جانب العميل:

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، وذلك للتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق وقطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

■ جانب العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة الاهتمام والتركيز على عدة عمليات هامة تشمل الابتكار والتشغيل وتوصيل الخدمة أو المنتج.

■ جانب النمو والتعلم:

سلوى فتحي فهمي علي

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، ويؤكد جانب التعلم والنمو للمنظمات على ثلاث قدرات:

1. قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين اللذين تركوا المنظمة سنوياً) وإنتاجية الموظف.
 2. قدرات نظام المعلومات مقياسه بنسبة من موظفين الصف الأول اللذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.
 3. التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد والمجموعة.
- ### 3. المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

أوضحت دراسة (عبد الله، ٢٠١٤) أن آراء الباحثين تعددت حول أهم المبادئ الأساسية لتحسين الأداء، إلا أنها بقيت متشابهة في مضامينها وموحدة، حيث شملت النقاط التالية:

1. التركيز على العميل وتحسين مستوى الرضا لديه وتحديد احتياجاته والعمل على تحقيقها.
2. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر للأداء لدى العاملين وتقليل أخطاء أداء العمليات.
3. المشاركة الكاملة للمسؤولين في المنظمة بشكل شامل والعمل بروح الفريق.
4. المساندة الداعمة من الإدارة العليا لتبني منهج إدارة تحسين الأداء وضمان المعايير الأساسية لها.
5. قياس وتوثيق النتائج واعتمادها وفق متطلبات استراتيجية المنظمة.
6. فرض الرقابة المستمرة لاكتشاف الأخطاء وتصحيح الإنحرافات أولاً بأول.
7. إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات بناءً على جمع الحقائق وتحليل ومقارنة المعلومات.
8. بناء القدرات والكفاءات من خلال تنفيذ برامج تدريبية شاملة للعاملين.

المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس:

أ. تعريف المنظمة:

المنظمة كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر أو غير مباشر. (السلمي، ٢٠١٢).

ب. المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس:

سلوى فتحي فهمي على

حيث أن موضوع الدراسة يرتبط بأداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس، فإنه تم تحديد الإدارات والإدارات العامة التي تتبع الإدارة المركزية لشئون المكاتب الداخلية وفقاً لدليل وزارة السياحة، كما يلي:

- الإدارة العامة لمتابعة وتقييم المكاتب الداخلية.
- الإدارة العامة لمكتب الإسكندرية.
- الإدارة العامة لمكتب الأقصر.
- الإدارة العامة لمكتب أسوان.
- الإدارة العامة لمكتب الغردقة.
- الإدارة العامة لمكتب جنوب سيناء.
- الإدارة العامة لمكتب مطار القاهرة.
- الإدارة العامة لمكتب الوادي الجديد.
- إدارة مكتب بورسعيد.
- إدارة مكتب السويس.
- إدارة مكتب العريش.
- إدارة مكتب مرسى مطروح.
- إدارة مكتب سوهاج.

وقد أوضح دليل وزارة السياحة أن أبرز مهام الإدارة العامة لمتابعة وتقييم المكاتب الداخلية، ما يلي:

- الإشراف على تنفيذ خطط وبرامج ورقابة ومتابعة المنشآت الفندقية والسياحية والشركات السياحية بنطاق عمل كل منها.
- متابعة ما يصدر من قرارات وتعليمات من جهات الحكم المحلي بالمحافظات فيما يختص بالخدمة السياحية.
- متابعة تنفيذ القرارات الصادرة بشأن تنظيم العمل السياحي.

ويمكن إيجاز مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، من

خلال:

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال الأهداف الاستراتيجية والخطط والسياسات التي تتوافق مع فكر المنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد أولويات الأهداف ومن ثم التوجه السليم للموارد وبالتالي رفع مستويات الأداء.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال تطوير أداء الأفراد من القيادات الإدارية الوسطى، ومن ثم خلق صف ثاني وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات السياحية بوجه عام.

الإطار الميداني:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver. 22)، وبرنامج (Smart PLS-SEM) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

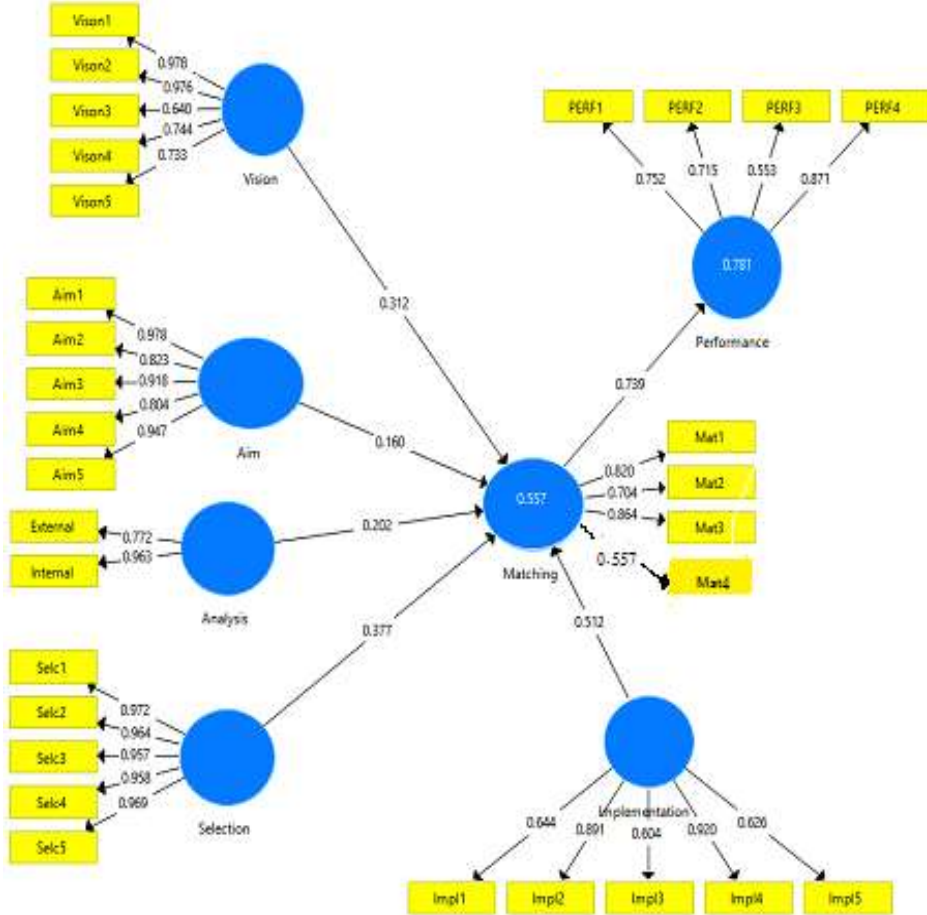
١. **نمذجة المعادلة البنائية (SEM):** لاختبار مدى صحة الفرض الأول، ويستخدم لقياس التأثيرات السببية المباشرة بين متغيرات الدراسة
٢. **اختبار تحليل التباين (ANOVA):** لاختبار مدى صحة الفرض الثاني، ويستخدم لقياس الفروق بين آراء رؤساء القطاعات السياحية ومكاتب وزارة السياحة، وآراء موظفي القطاعات السياحية، وآراء العملاء فيما يتعلق بمتغير بعد رضا العملاء.

١. نتائج الفرض الثاني وتفسيرها ومناقشتها:

ينص الفرض الثاني على: يوجد تأثير سببي مباشر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمات السياحية كمتغير تابع من خلال المواءمة كمتغير وسيط.

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية للتعرف على نموذج التأثيرات السببية للمعادلة البنائية، حيث أُجري التحليل الإحصائي للنموذج البنائي لتأثيرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمة السياحية كمتغير تابع من خلال المواءمة كمتغير وسيط باستخدام برنامج Smart PLS-SEM، ويوضح الشكل رقم (١٣) مسارات النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

سُلوى فتحي فسيح علي



مسارات النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة

وقد أسفرت النتائج عن مطابقة جيدة في ضوء مؤشرات حسن المطابقة، ويوضح الجدول التالي قيم مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي كما يلي:

قيم مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي

DF P	X ²	AGFI	GFI	IFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	المؤشر
١٨٥ ٠.٠٠٠	٤٥٨.٥٨	٠.٨٩	٠.٩٣	٠.٩٣	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٠٠٠	القيم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

سلوى فتحي فهمي علي

ويتضح من الجدول السابق أن مؤشرات حسن المطابقة تدل على مطابقة النموذج للبيانات، مما يدل على حسن مطابقة النموذج، وفيما يلي توضيح هذه المؤشرات على النحو التالي:

١. مؤشر النسبة بين قيم (X^2) مقسوماً على درجات الحرية (DF)، حيث يبلغ (٢.٤٧٨) وهو أقل من (٥) وهذا يشير إلى مطابقة النموذج للبيانات.
٢. مؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوي (٠.٩٢) مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات لاقتربه من الواحد.
٣. مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠.٨٩) مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات لاقتربه من الواحد.
٤. مؤشر المطابقة (NFI) يساوي (٠.٩٥) مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات لاقتربه من الواحد.
٥. مؤشر المطابقة التزايدى (NNFI) يساوي (٠.٩٤) مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات لاقتربه من الواحد.
٦. مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) يساوي (٠.٠٠٠) مما يدل على حسن مطابقة النموذج للبيانات لكونه صفر.

والمؤشرات السابقة تدل على مطابقة النموذج للبيانات، ويوضح الجدول التالي قيم التأثيرات السببية المباشرة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمة السياحية كمتغير تابع من خلال الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للنموذج البنائي كما يلي:

قيم التأثيرات السببية المباشرة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمات السياحية كمتغير تابع من خلال الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية للنموذج البنائي

المسار	التأثير	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
-الرؤية والرسالة الاستراتيجية الموازنة	٠.٢٥٢	٠.١٤٢	٢.٢٠٦	٠.٠٥
الموازنة-الأهداف الاستراتيجية	٠.١٧٤	٠.٠٥٤	٢.٩٧٢	٠.٠١
الموازنة-التحليل البنائي	٠.٢٠٩	٠.٠٦٦	٣.٠٨٢	٠.٠١
الموازنة-الاختيار الاستراتيجي	٠.٣١٧	٠.١٣٨	٢.٧٢٣	٠.٠١
-التنفيذ والمتابعة والتقييم الموازنة	٠.٥١٧	٠.٠٦١	٨.٣٦١	٠.٠١
أداء المنظمات-الموازنة	٠.٧٤٦	٠.٠٣٠	٢٥.٠٣٨	٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن تأثير مسار الأهداف الاستراتيجية على الموازنة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكذلك تأثير مسار التحليل

سلوى فتحي فهمي علي

البيئي على المواءمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكذلك تأثير مسار الاختيار الاستراتيجي على المواءمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكذلك تأثير مسار التنفيذ والمتابعة والتقييم على المواءمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكذلك تأثير مسار المواءمة على أداء المنظمات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وذلك لأن قيمة (ت) أكبر من القيمة (٢.٥٦)، بينما تأثير مسار الرؤية والرسالة الاستراتيجية على المواءمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك لأن قيمة (ت) أكبر من (١.٩٦) وأقل من (٢.٥٦).

وقد اسفرت نمذجة المعادلة البنائية عن النتائج التالية:

- وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) من الرؤية والرسالة الاستراتيجية على المواءمة بلغت قيمته (٠.٢٥٢)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (١.٩٦) وأقل من (٢.٥٦).
 - وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من الأهداف الاستراتيجية على المواءمة بلغت قيمته (٠.١٧٤)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (٢.٥٦).
 - وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من التحليل البيئي على المواءمة بلغت قيمته (٠.٢٠٩)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (٢.٥٦).
 - وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من الاختيار الاستراتيجي على المواءمة بلغت قيمته (٠.٣١٧)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (٢.٥٦).
 - وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من أساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم على المواءمة بلغت قيمته (٠.٥١٧)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (٢.٥٦).
 - وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من المواءمة على أداء المنظمات السياحية بلغت قيمته (٠.٧٤٦)، حيث أن قيمة "ت" أكبر من (٢.٥٦).
- ومما سبق يتضح وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وتحديد الاختيار الاستراتيجي، وأساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم، على المواءمة، ووجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) من الرؤية والرسالة الاستراتيجية على المواءمة، ووجود

سلوى فتحي فهمي علي

تأثير سببي مباشر موجب دال احصائياً عند مستوي دلالة (0.01) من المواءمة على أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس. وتري الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية للوزارة لجميع العاملين بها وللقائمين على التخطيط سيكون له تأثير مباشر موجب على تحديد أهداف استراتيجية واضحة ودقيقة تمكن الوزارة من أداء رسالتها وتوصيلها في ضوء رؤيتها المحددة، وذلك من خلال إجراء عملية التحليل البيئي الذي يمكن من تحديد الاختيار المناسب للاستراتيجية الملائمة لرؤية الوزارة ورسالتها وتحقيق أهدافها، ولكي تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي بنجاح فلا بد من أن يكتمل الأمر بتحديد أساليب تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة هذا التنفيذ وتحديد آليات تقييم الأداء بالشكل الذي يضمن نجاح الوزارة في تحقيق الموائمة بين عوامل بيئتها الداخلية سواء كانت تمثل نقاط (قوة أو ضعف) وبين عوامل بيئتها الخارجية التي قد تمثل (فرص أو تهديدات)، وهو الأمر الذي من الطبيعي أن يكون له تأثير سببي مباشر موجب على تحسين أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس.

٢. نتائج الفرض الثاني وتفسيرها ومناقشتها:

ينص الفرض الثاني على: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء. للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، والجدول التالي يوضح قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء كما يلي:

قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	نوع الاختلاف
بعد رضا العملاء	بين المجموعات	٨٤٢.٠٦٦	٢	٤٢١.٠٣٣	٣.٥٧	٠.٠١	معنوي
	داخل المجموعات	٣٠٣٠٦.٧٩٥	٢٥٧	١١٧.٩٢٥			
	الإجمالي	٣١١٤٨.٨٦٢	٢٥٩				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء حيث يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة

سلوى فتحي فهمي على

الإحصائية (٠.٠١) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، بمعنى أن هناك آرايان من الآراء الثلاثة تكون استجاباتهم على استمارة الاستبيان غير متساوية، ويتم تحديد مصدر الاختلاف من خلال المقارنات المتعددة من خلال الاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر الاختلاف بين الآراء التي تختلف فيما بينها، والجدول التالي يوضح مصدر الاختلاف بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء كما يلي:

مصدر الاختلاف بين آراء المديرين والموظفين والعملاء حول بعد رضا العملاء

المتغير	المقارنات الثنائية	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نوع الاختلاف
بعد رضا العملاء	(١) مع (٢)	٥.٥٧	٠.٠٥	معنوي
	(١) مع (٣)	٧.٦٦	٠.٠١	معنوي
	(٢) مع (٣)	٢.٠٨	٠.١٤	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق من خلال العمود الخاص بالمقارنات الثنائية أن (١) هو الكود الخاص بآراء المديرين، و(٢) هو الكود الخاص بآراء الموظفين، و(٣) هو الكود الخاص بآراء العملاء، كما يتضح أيضاً وجود اختلاف معنوي بين آراء المديرين وكل من آراء الموظفين وآراء العملاء حول بعد رضا العملاء، حيث أن قيمة مستوي الدلالة في الحالتين دال إحصائياً، في حين أن الاختلاف بين آراء الموظفين وآراء العملاء كان غير معنوياً، حيث أن قيمة مستوي الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي ترجع الفروق إلى المديرين.

وترى الباحثة أن هذه الاختلافات ترجع إلى تأكيد المديرين والقادة على قيامهم بالفعل بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الكامل بكل أبعاده، وبالتالي فإن هذا الأمر إنعكس أثره على تحقيق أعلى معدلات رضا للعملاء دون أي أوجه قصور، أما الموظفين والعملاء فكان لهم رأي مختلف عن إجابات المديرين يعكس وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل السليم أدى إلى عدم تحقيق أعلى معدلات رضا للعملاء عن مستوى أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.

النتائج والتوصيات:

أولاً- نتائج البحث:

أ. النتائج الإحصائية للبحث:

١. وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وتحديد الاختيار الاستراتيجي، وأساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم، على المواءمة، ووجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) من الرؤية والرسالة الاستراتيجية على المواءمة.
٢. وجود تأثير سببي مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) من المواءمة على أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس.
٣. وجود اختلاف معنوي بين آراء المديرين وكل من آراء الموظفين وآراء العملاء حول بعد رضا العملاء، حيث أن قيمة مستوي الدلالة في الحالتين دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) و (٠.٠٥)، في حين أن الاختلاف بين آراء الموظفين وآراء العملاء كان غير معنويًا، حيث أن قيمة مستوي الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي ترجع الفروق إلى المديرين.

ب. النتائج العامة للبحث:

١. بينت الدراسة أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.
٢. استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي بالتحليل البيئي وأساليب التنفيذ والمتابعة بالمنظمات السياحية في كافة المجالات، كما أشارت نتائج الدراسة أن عملية التحليل البيئي لا تعتبر مبرمجة أو لها آليات محددة كما أنها لا تخضع للتقييم المستمر.
٣. توصلت الدراسة أنه لا توجد معايير محددة لأساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم كما أن أسس تقييم الأداء غير واضحة لجميع العاملين بالمنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.
٤. أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد مشاركة حقيقية في عملية إتخاذ القرارات من قبل الرؤساء والعاملين.
٥. بينت الدراسة أنه لا تتوفر الرؤية والرسالة الإستراتيجية في جميع المستويات الإدارية، كما أشارت الدراسة أنه لا توجد قدرة عالية لدى العاملين بالمنظمات السياحية على تحديد الرؤية والرسالة الإستراتيجية لوزارة السياحة.

سلوى فتحي فهمي علي

٦. أكدت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي من قبل وزارة السياحة بتعزيز وتطوير قدرات مديري مكاتب وزارة السياحة بإقليم قناة السويس والعاملين بها والعمل على زيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم.
٧. أوضحت الدراسة أن وزارة السياحة لا تهتم بعملية تطوير مستوى إنجاز المنظمة السياحية التابعة لها للوظائف المكلفة بأدائها.

ثانياً - توصيات البحث

١. ضرورة الاهتمام بتوفير الأبعاد الأساسية اللازمة لتنمية وتطوير التخطيط الإستراتيجي في وزارة السياحة حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها من أجل تحسين أداء المنظمات السياحية التابعة للوزارة بوجه عام، وأداء المنظمات السياحية التابعة لها بإقليم قناة السويس بوجه خاص.
٢. العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين التخطيط الإستراتيجي والمواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين أداء المنظمات السياحية محل الدراسة، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المنظمات السياحية.
٣. ضرورة أن يتم توفير الاهتمام الكافي من قبل الهيئات السياحية بالتحليل البيئي في كافة المجالات، وكذلك ضرورة أن يتم تطوير عملية التحليل البيئي بطريقة مبرمجة ويجاد آليات محددة لها وأن تخضع للتقييم المستمر.
٤. أن تهتم الهيئات السياحية بوجود معايير محددة لأساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم كما ينبغي أن تكون أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين في الهيئات السياحية.
٥. ضرورة العمل من قبل الوزارة والمنظمات السياحية على الاهتمام بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة لجميع العاملين بها، وكذلك أن يتم الاهتمام بوجود مشاركة حقيقية في عملية اتخاذ القرارات بين الرؤساء والعاملين.
٦. العمل على أن يتوفر لدى المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس كافة التقنيات التكنولوجية اللازمة للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتوفير كافة المهارات المطلوبة للعمل، وكذلك أن تهتم المنظمات السياحية بالتركيز على توفير القدرات اللازمة لدى العاملين على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة.
٧. ضرورة أن تحرص وزارة السياحة على وجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات رؤساء القطاعات ومديري الإدارات المركزية ومديري مكاتب وزارة السياحة بإقليم قناة السويس والعاملين بها وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم.
٨. ضرورة أن توجد لدى وزارة السياحة سياسات محددة تهتم بعملية تطوير مستوى إنجاز الهيئات السياحية للوظائف الخدمية المكلفة بأدائها.

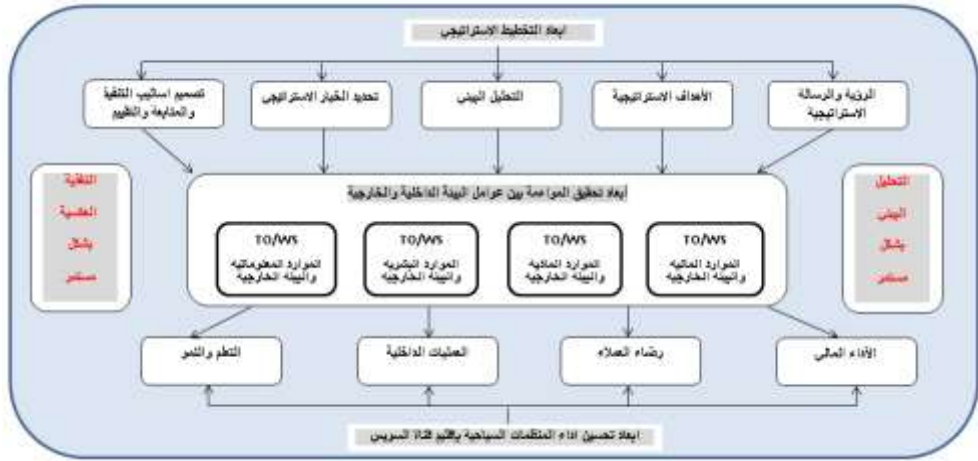
سلوى فتحي فهمي علي

٩. أن تهتم وزارة السياحة بعملية تقييم ومراجعة السياسات والخطط والبرامج الحالية للمنظمات السياحية بحيث تساهم في كفاءة وفاعلية تطبيق الأهداف المحددة للمنظمات السياحية وضرورة تقويم الخطط والبرامج وتطويرها بشكل مستمر.

الإطار الاستراتيجي المقترح:

استنباطاً من الإطار النظري للدراسة الذي شمل توضيح الإطار المفاهيمي لكل من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وخطوات تطبيقه ومميزاته وأهميته لتحسين مستويات الأداء بالمنظمات بوجه عام، وكذلك الإطار النظري الخاص بتحقيق الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس كل هذا على تحسين أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس باستخدام أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية من أدوات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك بالاعتماد على نتائج الإطار الميداني ونتائج اختبار الفروض والنتائج العامة للدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذا الإطار الاستراتيجي المقترح كمحاولة لطرح خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي السليم، لتحسين مستويات أداء المنظمات السياحية بإقليم قناة السويس من خلال تحقيق الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

الإطار الإستراتيجي المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

آليات تطبيق مراحل الإطار الاستراتيجي المقترح

مراحل الإطار الاستراتيجي المقترح	آلية التطبيق	الجهة المسؤولة عن التطبيق
----------------------------------	--------------	---------------------------

سُلوى فتحي فهمي على

الإدارة العليا بالوزارة	يتم تحديد رؤية الوزارة ورسالتها الاستراتيجية وتوضيح كل منها بدقة لجميع العاملين بالوزارة والأطراف والجهات الخارجية التي تتعامل معها.	• الخطوة الأولى: تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية للوزارة.
الإدارة العليا بالوزارة مع إشراك جميع العاملين عند تحديد أهداف الوزارة	في ضوء رؤية ورسالة الوزارة يتم وضع وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، مع الالتزام بالاعتبارات التي توافق عليها العلماء عند وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.	• الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
الإدارة العليا بالوزارة اعتماداً على دراسات وبحوث الأسواق التي يتم إجرائها بصفة دورية	يتم فحص وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، حتى تتمكن من تحديد مدى قدرتها الحالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي قامت بتحديثها بنجاح في ضوء رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.	• الخطوة الثالثة: عملية التحليل البيئي
الإدارة العليا بالوزارة	يتم تحديد الخطة الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية، في ضوء كلاً من نتيجة فحص وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، ورؤية ورسالة الوزارة الاستراتيجية.	• الخطوة الرابعة: تحديد الاختيار الاستراتيجي
الإدارات العليا بالوزارة	يتم تصميم أساليب تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع المعايير الخاصة بعملية متابعة وتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية.	• الخطوة الخامسة: تصميم أساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم
الإدارات العليا بالوزارة	يتم الموازنة بين نقاط القوة والضعف كعوامل لبيئة الوزارة الداخلية وبين الفرص والتحديات كعوامل لبيئة الوزارة الخارجية، ونجاح الوزارة في تحقيق هذه الموازنة هو مؤشر لنجاح الاستراتيجية المختارة.	• الخطوة السادسة: تحقيق الموازنة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية
الإدارات العليا بالوزارة مع إشراك جميع العاملين بالوزارة والمنظمات السياحية التابعة لها	الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، وذلك على مستوى الأبعاد التالية: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)	• الخطوة السابعة تحسين أداء الوزارة وبالتالي المنظمات السياحية التابعة لها بإقليم قناة السويس.

تؤكد الباحثة من خلال هذا الإطار أن عمليتي التحليل البيئي المستمر والتغذية العكسية المستمرة، يمثلان أساس نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستويات أداء المنظمات السياحية، حيث أن متابعة التغيير الذي يحدث باستمرار في

سلوى فتحي فهمي علي

البيئة الخارجية للمنظمة والذي يتطلب معه بالضرورة إحداث بعض التغييرات واتخاذ بعض الخطوات والقرارات الهامة التي تخص البيئة الداخلية للمنظمة حتى تتمكن من إحداث المواءمة بينهما بنجاح، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين أداء المنظمة على مستوى (البعد المالي، بعد رضاء العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وهذا الأمر الذي يتم من خلال التحليل البيئي المستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وإفادة الإدارة العليا والقائمين على التخطيط الاستراتيجي بالوزارة من خلال التغذية العكسية المستمرة حتى يتم اتخاذ مايلزم من إجراءات وقرارات تصحيحية وتصويبية لتعود بالمنظمة لمسارها السليم بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أعلى معدلات للأداء بالمنظمات السياحية بإقليم قناة السويس.

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً - المراجع العربية

أ. الرسائل العلمية:

م	اسم المرجع
١.	أبكر، منى يحيى إدريس، (٢٠١٢)، " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القطاع السياحي بالتطبيق على الشركات السياحية في ولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٢"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٢.	الشطى، علي سليمان، (٢٠٠٧)، " أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
٣.	عبدالله، محمد إمام علي، (٢٠١٤)، " نموذج مقترح لتحسين كفاءة الأداء في إطار التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
٤.	القحطاني، فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق الخنفري، (٢٠١٠)، " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
٥.	اليمني، علاء عبد السلام يحيى حسن، (٢٠١٠)، " العلاقة بين تحليل swot والمعرفة الاستراتيجية وانعكاسها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية: دراسة حالة لشركة اسيسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
٦.	الإمام، مرتضى إبراهيم نور الدائم، (٢٠١٦)، " أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال- دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٠- ٢٠١٥م"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

ب. المجالات العلمية:

م	اسم المرجع
١.	السعبري، بهاء، (٢٠١٣)، " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج ٦، ع ١٥٤.
٢.	عبد الرحمن، عادل محمد محمد، (٢٠١٤)، " أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد ٢٨، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر.

ج. الكتب العلمية:

م	اسم المرجع
١.	أبو صالح، محمد حسين، (٢٠٠٩)، " التخطيط الاستراتيجي القومي"، ط ٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢.	جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩)، " مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣.	جاد الرب، سيد، ٢٠١٦، " الإدارة الاستراتيجية"، دار الكتاب الحديث.
٤.	الجبوري، حسين محمد جواد، (٢٠١٤)، " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٥.	حنفي، محمد ناظم، (٢٠٠٩)، " التخطيط الاستراتيجي"، ط ٤، مطبعة جامعة طنطا، مصر.
٦.	السلمي، علي، ٢٠١٢، "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٧.	الغالب، إدريس، طاهر محسن، وائل، (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨.	الغالب، إدريس، طاهر محسن، وائل، (٢٠٠٩)، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩.	غنيم، عثمان محمد، (٢٠٠٨)، " التخطيط أسس ومبادئ عامة"، ط ٤، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٠.	المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٣)، " الإدارة الاستراتيجية- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية"، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
١١.	المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، " الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصورة.
١٢.	الوليد، بشار يزيد، (٢٠١٠)، " التخطيط الاستراتيجي، الطبعة ١، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

د. الدراسات والبحوث والمؤتمرات:

م	اسم المرجع
١.	أبو زقية، خديجة، (٢٠١١)، " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.

ثانياً- قائمة المراجع الأجنبية

1. Aaker, David A., (2007), "Strategic Marketing Management", 8th Ed., John wily and sons, Inc., U.S.A
2. Dwyer, Robert F, et al., (2002), "Business Marketing", 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
3. H. Frank Gervone (2009), "Strategic analysis for digital library development", OCLC System & Services, International digital library perspectives, Vol. (25), No.(1).