

اثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي :**دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء****Task Environment Effect on Strategic Planning: Practical Study****م.م. علي عبد الحسين الجشمي****المعهد التقني / كربلاء****المخلص:**

الغرض من هذا البحث هو معرفة وتحليل عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي في عينة من المنظمات الفندقية في محافظة كربلاء . استعمل الباحث مقاييس جاهزة لتحديد عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي . وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية الوصفية والتحليلية . ومن أهم نتائج البحث ، إن مستوى عناصر بيئة المهمة لغالبية عينة البحث كان متوسطاً ، وارتفاع الأوساط الحسابية لمراحل التخطيط الاستراتيجي عن وسطها الفرضي ، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي . وقد اوصى البحث بضرورة اهتمام المنظمات الفندقية بدراسة وتحليل عناصر البيئة الأكثر تأثيراً في منظماتهم ، فضلاً عن اعتماد الطرق العلمية والفنية الصحيحة بتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي .

Abstract

The purpose of this research is know and analyze of the elements and stages of the task environment, strategic planning in a sample of hotel organizations in Karbala. Researcher used the standards which are ready to identify the elements of the task environment and the stages of strategic planning. Data were analyzed by using a range of methods and means of statistical descriptive and analytical. One of the most important research results, the level of the elements of the task environment for most of the research sample was medium, and high-level stages of strategic planning for the middle of prescriptive, as well as a statistically significant effect between the elements of the task environment and the stages of strategic planning. Recommends the need to search hotel organizations interesting study and analyze the most influential elements of the environment in their organizations, as well as the adoption of scientific methods and technical phases of the correct application of strategic planning.

المقدمة :

يعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي شغلت حيزا كبيرا في الفكر الإداري والاستراتيجي ردا طويلا من الزمن ، كونه أداة المنظمات في مواجهة متغيرات البيئة المستقبلية . إذ يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على التحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى خطط وبرامج على المستويات الإستراتيجية. وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي مدة لاحقة. ويعنى التخطيط الاستراتيجي بإعداد رسالة وأهداف المنظمة وتصميم استراتيجياتها الأساسية؛ لتكون الموجه الأساس لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة . وقد عدت بيئة المهمة وعناصرها من باحثين عدة ، متغيرا مؤثرا بشكل رئيس كونها المجال الحيوي الذي تمارس فيه المنظمات نشاطاتها الاقتصادية والاجتماعية ، إذ عدت ذات اثر في مراحل التخطيط الاستراتيجي من حيث تصميم رسالة المنظمة وأهدافها وإجراء التحليل البيئي وتطوير الخطط الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية.

وسعى البحث إلى تحقيق أهدافه من خلال تحليل مراحل التخطيط الاستراتيجي في عدد من فنادق مدينة كربلاء ، وإبراز أهم عناصر بيئة المهمة التي تعد أكثر تأثيرا عليه .

تضمن البحث أربعة مباحث ، اختص الأول بمنهجية البحث ، وخصص الثاني للإطار النظري الخاص بمفاهيم بيئة المهمة وعناصرها ، ومفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله . و تناول الثالث عرض نتائج التحليل الميداني ، في حين خصص الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالموضوع .

المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

أولاً: بعض ا لدراسات السابقة**١: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :**

أ. دراسة (Ramanujam,1986) بعنوان (تقييم موضوعي متعدد لفاعلية التخطيط الاستراتيجي :مدخل تحليلي كمي).

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى الاجابة عن تساؤل مفاده (هل للتخطيط الاستراتيجي فائدة ؟)، من خلال دراسة أبعاد نظم التخطيط الاستراتيجي باعتماد سبعة أبعاد هي (قدرة نظام التخطيط ،واستخدام التقنيات، وتحليل العوامل الداخلية ،والعوامل الخارجية ، ودرجة شمول التخطيط الاستراتيجي للوحدات الفرعية ، والمحتوى التنظيمي ، وتخصيص الموارد) لقياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي .تكون مجتمع الدراسة من ٥٠٠ شركة تجارية تفوق أرباحها السنوية مليون دولار ،وعينة دراسة من ٦٠٠ مدير تنفيذي في الإدارة العليا ، توصلت الدراسة إلى أن تبني متغيرات نظم التخطيط الاستراتيجي متعدد الأبعاد ستؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية . واقترحت الدراسة دعم وحدات التخطيط الاستراتيجي بتخصيصات مالية وفنية وبشرية خاصة لضمان فاعليته ، فضلا عن شمول الخطط الإستراتيجية لجميع أجزاء المنظمة .

ب. دراسة (الناصر ، ٢٠٠٣) بعنوان ألتخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية في المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معايير نجاح الخطط الإستراتيجية باعتماد خصائص التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة في كفاءة إنتاجيتهم ، واقتصرت الدراسة على بحث خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ؛ وتشكلت عينة الدراسة من (١٠٢) قائداً أمنياً على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية ، وذلك للتعرف على أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي وترتيبها حسب تأثيرها، وللتعرف على طبيعة الاختلاف بين الخصائص . ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفراً هي وجود رقابة وتقييم على مستوى المنظمة ككل ،واقبل الخصائص توفراً هي عدم وجود خطط طويلة الأمد في المنظمة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها .

ت . دراسة (طالب، ٢٠٠٤) بعنوان علاقة الفلسفات التسويقية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وتأثيرها في فاعلية المنظمة (دراسة ميدانية)) . طبقت الدراسة في عينة من المصارف العراقية والأردنية .تناولت الدراسة موضوع علاقة التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية المنظمة .وهدفت الدراسة تحديد نوع الفلسفة التسويقية التي تتبناها المصارف المبحوثة ومدى تباينها في ذلك. وتحديد مدى تبني المصارف عينة البحث وتطبيقها لعملية التخطيط الاستراتيجي

للتسويق ومستوى التباين في ذلك. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير بين الفلسفات التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق وفاعلية المنظمة .

ث. دراسة (حسين ، ٢٠٠٥) لأثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون الخارجي :دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين مراحل التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات رضا الزبون.

قاست الدراسة متغيرات التخطيط الاستراتيجي من خلال عناصره (الرسالة ،الأهداف ،التحليل البيئي،والخيار الاستراتيجي). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين مراحل التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات رضا الزبون .

د. دراسة (الملاحسن، ٢٠٠٦) للتخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية : دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد والرافدين .حددت الدراسة متغيرات التخطيط الاستراتيجي بـ (الرسالة التسويقية ،البيئة التسويقية ،والأهداف التسويقية ،والاستراتيجيات التسويقية ،والموارد).

أشرت نتائج الدراسة الدور المهم الذي تؤديه الرسالة التسويقية في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تركيزها على جذب الزبائن ،وان هناك تباين معنوي بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات جودة الخدمة المصرفية . أوصت الدراسة إدارات المصارف بالاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أدائها لعملها المصرفي ،وذلك لما أفرزته نتائج الدراسة من وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في جودة الخدمة المصرفية .

٢:الدراسات المتعلقة ببيئة المهمة :

أ. دراسة (Hambrick,1983) تصنيف تجريبي لبيئات المنتجات الصناعية الناضجة .

قامت الدراسة ببحث ثلاث متغيرات هي البيئة والإستراتيجية والأداء لوحدات أعمال خاصة عددها ٢٠٠ وحدة أعمال . حددت متغيرات بيئة الأعمال بالمركز الصناعي للمنظمة ،ومدى تكرار طلب شراء الزبائن ،وقوة العملة الاقتصادية ،وحركية المنتج ،وضغط الكلف ،وفرص التميز،والتنافسية،والتصدير ،والطلب غير المستقر ،والحصصة السوقية . ومن أهم نتائج الدراسة سجلت فقرة الطلب غير المستقر على المنتج وعدم استقرار الحصصة السوقية المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية تلاها عدم استقرار الحصصة السوقية ، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة قوة العملة الاقتصادية .

ب. دراسة (Koberg,1987) بعنوان ((عدم التأكد البيئي وتكيف السلوك التنظيمي)).

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التغيرات البيئية في بيئة الأعمال وعلاقتها بتكيف السلوك التنظيمي للقيادات الإدارية ، وقد طبقت الدراسة في (٨٨) مدرسة ابتدائية وثانوية في الولايات المتحدة على عينة من المديرين .اعتمدت الدراسة متغيرات عدة لقياس بيئة العمل هي (توافر المعلمين ،والرقابة الحكومية ،وتجهيز المواد التعليمية ،والميزانية المالية المدرسية ،والتشريعات الفيدرالية ،وتطوير الخدمات الطلابية).استنتجت الدراسة وجود تأثير كبير في متغيرات بيئة العمل المدرسية على متخذي القرارات الإستراتيجية ،ووجود فروق معنوية بين المدارس في متغيرات الدراسة .

ت. دراسة (المعمار، ٢٠٠٢) لأثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة: دراسة لأراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي في الموصل .

تناولت الدراسة موضوع بيئة المهمة ضمن مقياس عدم التأكد إذ يتضمن هذا المفهوم الجامع لمفاهيم وخصائص بيئية عديدة كالديناميكية والتعقيد والبيئة المضطربة وغير المستقرة.

توصلت الدراسة إلى أن بيئة المهمة تتباين للشركات المبحوثة من حيث خصائصها البيئية نتيجة للتباين في القوى الفاعلة للعوامل المؤثرة في المنظمة والمتمثلة بالمستهلكين والمجهزين والمنافسين والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية. و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين خصائص بيئة المهمة والثقافة التنظيمية .

ث. دراسة (صفوان، ٢٠٠٣) لعوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الشركات الصناعية في الموصل. سعت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل البيئية في الإبداع التقني في الشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين العوامل البيئية والإبداع التقني على مستوى الشركات المبحوثة .

ج. دراسة (ألعسيري، ٢٠٠٥) للعوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في الرضا الوظيفي على العاملين في حرس الحدود في المملكة العربية السعودية. شملت الدراسة (٤١٧) منتسب في شرطة الحدود ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقات عكسية دالة إحصائيا بين متغيرات البيئة الخارجية ومستويات الرضا الوظيفي .

٣: دراسات بحثت في علاقة المتغيرين

أ ٠ دراسة (Lindsay&Rue,1980) لأثر بيئة المنظمة في عمليات التخطيط بعيد المدى: نظرة موقفية . هدفت الدراسة إلى قياس متغيرات عدة متعلقة ببيئة المنظمة ، إذ ركزت على درجة التعقيد والاستقرار في البيئة الخارجية من جهة وقياس متغيرات بيئة المهمة (المنافسين ، والمجهزين ، والزبائن ، ومالكي الأسهم ، التشريعات الحكومية ، وسوق العمل) . طبقاً لما حددته دراسة (Duncan,1972) . تشكل مجتمع البحث من ٣٩٠ شركة تعمل في بيئة صناعية في الولايات المتحدة وكندا . توصلت الدراسة إلى إن المنظمات تكيف خططها الإستراتيجية وفقاً لدرجة التعقيد والاستقرار في بيئة الأعمال ، وتختلف المنظمات في تعديلاتها على خططها الإستراتيجية تبعاً لحجمها التنظيمي .

ب ٠ دراسة (Javidan,1984) لأثر عدم التأكد البيئي على التخطيط بعيد المدى: دراسة تطبيقية في الولايات المتحدة . هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجات عدم التأكد البيئي وأنماط التخطيط الاستراتيجي ، وقد طبق البحث على

عينة من منظمات صناعية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات الاستكشاف البيئي باستخدام نظم المعلومات الإدارية ومراحل إعداد الخطط بعيدة المدى. وقد اقترحت الدراسة على مديري الإدارة العليا في المنظمات عينة البحث إجراء تقييم شامل لمتغيرات بيئة العمل للحد من شدة التقلبات البيئية على المنظمة .

ج.دراسة (داودي، ٢٠٠٧): بعنوان اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية بصياغة الإستراتيجية

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر بين متغيرات البيئة وعلاقتها بمراحل صياغة الإستراتيجية. حددت الدراسة عوامل البيئة الخارجية الخاصة بثمانية عوامل هي (الممولون، والحكومة، والمنافسون، والتكنولوجيا، ومقدمو التسهيلات، والوسطاء، والموردون، والعلماء) ، وحددت الدراسة مراحل صياغة الإستراتيجية بـ (التحليل البيئي، وصياغة الأهداف، وتنمية البدائل الإستراتيجية). توصلت الدراسة إلى إن لتحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي استراتيجيه للمنظمة، وكلما ازداد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

خلاصة الدراسات السابقة، وما يميز هذا البحث عنها :

- ١- إن التخطيط الاستراتيجي تم دراسته كمتغير مستقل ، كما تم دراسته كمتغير تابع أحيانا أخرى .
- ٢- عرضت مقاييس متعددة للتخطيط الاستراتيجي ركزت على خصائصه وأنماطه ومستوياته وعملياته ومراحله ، وكذلك الحال مع مقاييس بيئة المهمة ، فتارة يتم قياسها من خلال خصائصها وأخرى من خلال عناصرها .
- ٣- يتميز هذا البحث بالتركيز على معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- تم تطبيق متغيرات البحث في قطاع سياحي خدمي، لم تبحث فيه هذه المتغيرات سابقاً (بحدود الاطلاع المتواضع للباحث).
- ٥- إن نتائج البحث وتوصياته يمكن أن تكون نافعة لمنظمات الأعمال والجهات الأكاديمية الأخرى .

ثانياً :- مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل التالي: هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر بيئة المهمة للمنظمات الفندقية في كربلاء ،من حيث (المجهزون، والمنافسون، والزبائن، والتكنولوجيا، والتشريعات الحكومية) في مراحل التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والتحليل البيئي، وتطوير الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية)؟.

ثالثاً: أهمية البحث**يمكن تجسيد أهمية البحث بالنقاط الآتية :**

١. يعد البحث مكملاً لما سبقه من بحوث ودراسات في مجال بيئة المهمة والتخطيط الاستراتيجي ، وهو مجال ممتد ويحتاج إلى البحث الأكاديمي المستمر ، وتطبيقه في بيئات متنوعة.
٢. يعد الاهتمام بعناصر بيئة المهمة من أهم دعائم القوة للمنظمات ولاسيما السياحية منها إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة تحديات المنافسة المعاصرة.
٣. يتميز متغيري البحث بأهمية خاصة كونهما من المتغيرات التي لم تدرس في قطاع الخدمات الفندقية ولاسيما في مدينة دنيية وسياحية مثل مدينة كربلاء .
٤. تحتل عملية تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ، لما لذلك من اثر بالغ في ديمومتها ونجاحها.
٥. إن نتائج علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين المتغيرين (بيئة المهمة والتخطيط الاستراتيجي) والتي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تساعد القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة التعرف على العناصر الأقوى ارتباطاً والأكثر تأثيراً لغرض زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة للارتقاء بمستوى تحليل عناصر بيئة المهمة وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي بكفاءة أكثر.

رابعاً: أهداف البحث**تتجسد أهداف البحث بالاتي:-**

١. تحديد طبيعة ومراحل التخطيط الاستراتيجي واهم عناصر بيئة المهمة المؤثرة فيه ،في المنظمات المبحوثة.
٢. التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل هذه المنظمات السياحية في تطوير القدرات والإمكانات ذات العلاقة بمتغيري البحث.
٣. يهدف البحث إلى بناء أساس معرفي لمتغيري البحث من خلال تحديد مفهوم كل منهما مع تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرين المذكورين.
٤. تزويد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة بتصوير علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة منهم في تحليل واستكشاف عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي.

خامساً : فرضيتا البحث

على ضوء مشكلة البحث تم صياغة فرضيات البحث ،وعلى النحو الآتي :-

- الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي) .
- الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لعناصر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي) .

سادساً : التعريفات الإجرائية

ولتوضيح متغيرات البحث واستيعاب مفهوم كل منهما تم تعريفهما إجرائياً وكما يأتي :-

- ١-بيئة المهمة: هي مجموعة العناصر والمتغيرات المؤثرة بشكل مباشر في نطاق عمل الفندق .
- ٢ - المجهزون: هم الأفراد والشركات الذين يقدمون للفندق كل ما يحتاجه من سلع وخدمات لضمان استمرار عمله.
- ٣ - المنافسون: هي فنادق تسعى إلى تلبية حاجات زبائن الفندق ذاتها بهدف جذبهم إليها.
- ٤-الزبائن: هم المستفيدون من الخدمات التي يقدمها الفندق .
- ٥ -التكنولوجيا: هي التقنيات والمعرفة والوسائل التي يستخدمها الفندق لإشباع حاجات زبائنه.
- ٦ -التشريعات الحكومية: هي مجموعة القوانين التي تصدرها الدولة والمؤسسات التشريعية بهدف تنظيم العلاقة القانونية بين الدولة والفندق .
- ٧ -التخطيط الاستراتيجي: أسلوب منظم يقوم به الفندق لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية المهمة والجوهرية لبقائه وحيويته واستمراره على المدى البعيد
- ٨ -الرسالة: الخصائص الفريدة للفندق التي تجعله مميزاً عن الفنادق الأخرى.
- ٩ -التحليل البيئي: هو دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للفندق بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية المؤثرة فيها.
- ١٠-تطوير الخطط الإستراتيجية: هي عملية وضع وتطوير مسارات الأعمال والنتائج والانجازات المخطط الوصول إليها.
- ١١ -تنفيذ الإستراتيجية: هي عملية وضع الخطط والسياسات والإجراءات موضع التطبيق.
- ١٢-تقييم الإستراتيجية:هي عملية إعادة النظر بمراحل التخطيط الاستراتيجي وتشخيص الانحرافات عن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة ومحاولة تصحيحها .

سابعا: مجتمع وعينة البحث :

اعترافاً بالأهمية التي تشكلها المنظمات السياحية في عصرنا الحالي كونها تمثل إحدى الأسس الاقتصادية للدخل القومي لأي دولة والواجهة الحضارية التي تعكس درجة تطور البلد. فقد شمل البحث دراسة (40) فندقاً من أصل (٣٧٢) فندقاً من الفنادق العاملة في القطاع السياحي في مدينة كربلاء أي بنسبة (١١ %) تقريباً. وقد بلغ حجم العينة (120) مديراً بصفة (رئيس مجلس إدارة ، مدير فندق ، مدير إدارة)، بلغت نسبة الذكور منهم (98%) والإناث (2%)، المتزوجون منهم (79%) وغير المتزوجين (31%)، وكانت نسبة المؤهل العلمي لأفراد العينة، دكتوراه (1%) ، ماجستير (3%) ، بكالوريوس (33%) ودبلوم فني (25%) وإعدادية (28%).

ثامناً: أدوات البحث:

تتضمن وسائل جمع البيانات وتحليلها، وهي :-

١: أساليب جمع البيانات :

أ- استمارة الاستبيان: تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكونت من قسمين، الأول تمثل ببيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية، أما القسم الثاني فقد تضمن (19) عبارة تركزت على عناصر بيئة المهمة، و القسم الثالث تضمن (٣٠) عبارة ركزت على مراحل التخطيط الاستراتيجي. وقد اعتمد على بعض المقاييس في قياس متغيراتها، فتم الاعتماد على مقياس (Bourgeois,1980) لبيئة المهمة، أما التخطيط الاستراتيجي فقد اعتمد على (strategic future,2007)، وعرضت الصيغة الأولية للفقرات على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص و حصلت الاستمارة على نسبة تأييد (٨٠%) مما عدت صادقة من الناحية الظاهرية، فضلاً عن ذلك استخدم معامل (ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية) للتحقق من صدق وثبات البحث، و بلغت معاملات الصدق والثبات لعناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي (0.813, 0.786) على الترتيب وهي نسبة تعد مقبولة من الناحية الإدارية.

ب : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في تحليل البيانات وتبويبها على مجموعة من الأساليب الإحصائية، إذ تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لاستخراج النتائج، وتتضمن هذه الأساليب الآتي :

١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة .

٢. الانحراف المعياري: لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي.

٣. النسب المئوية: لعرض البيانات التي تعكس النسبة المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة البحث، ولتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات .

٤. معامل الارتباط لـ Spearman: لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

٥. معامل الانحدار المتدرج: لتحديد اثر العوامل المستقلة في المعتمدة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم بيئة المهمة

أدركت الكثير من المنظمات حقيقة مهمة، وهي التأثير الكبير الذي تحدثه بيئة المهمة في رسالة وأهداف واستراتيجيات وقرارات المنظمات .

وأصبحت الإدارات تدرس بجدية أكثر العناصر الأساسية التي تتكون منها بيئتها الخاصة المتمثلة بالمجهزين والمنافسين والمستهلكين وغيرها، إذ عدت من العوامل المؤثرة في نمو وتقدم المنظمة، ونجاحها وديمومتها.

وقد تناول مفهوم بيئة المهمة الكثير من الباحثين والكتاب، يمكن تصنيف بعض من آراءهم وفقاً للمفاهيم التي طرحوها عنها.

إذ ركز عدد من الباحثين على الصلة الوثيقة بين بيئة المهمة وعلاقتها بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما نجده واضحاً في مفهوم (Dill، 1958، 410) بقوله (هي جزء من البيئة الكلية التي ترتبط بوضع أهداف المنظمة وتحققها)، وركزت المجموعة الثانية على التأثير المتبادل مع المنظمة، كما في رأي كل من (Patrick & Raymond, 1996, 56) بقولهما هي (الأبعاد البيئية التي تتفاعل بشكل مباشر مع المنظمة تؤثر فيها وتتأثر بها). واتفق معهما (Wheelen & Hunger, 2005, 53).

واتجهت المجموعة الثالثة إلى النظر إليها بدلالة الصلة الوثيقة باتخاذ القرارات، وهذا ما يبدو واضحاً عند (Katz & Rose, 1985, 138) إذ يريان (إنها تمثل العوامل المحددة ذات الصلة باتخاذ القرارات وعمليات التمويل في المنظمة والتي تختلف من منظمة لأخرى).

وذهبت المجموعة الرابعة إلى النظر إلى بيئة المهمة بدلالة العناصر المكونة لها، وهذا ما أشار إليه (Kinicki & Williams, 2003, G12) بكونها تمثل (مجموعة من العناصر والمكونات الخاصة التي تعمل في ظلها المنظمة).

ويلاحظ من المفاهيم السابقة، انه لا يوجد اتفاق على مفهوم موحد بشأن بيئة المهمة، و إن المفاهيم ركزت على المتغيرات التي تعد أكثر تأثيراً من غيرها على المنظمات في جوانب عملها كافة، سواء الإدارية منها او

التنظيمية كالقرارات والأهداف والخطط والاستراتيجيات ، و الموارد . ويمكن القول أن بيئة المهمة هي مجموعة من العناصر والمتغيرات المؤثرة تأثيراً مباشراً في جميع متغيرات المنظمة ، وتختلف من منظمة لأخرى بحسب طبيعة نشاطها ونوعه والمستفيدين من خدماتها .

ثانياً: عناصر بيئة المهمة

اختلف الكتاب والباحثون بشأن عدد عناصر بيئة المهمة فهناك من حددها بثلاثة عناصر في حين حددها آخرون بأكثر من ذلك .

فالنسبة لـ (Mansfield&Wheeler,1980, 322) فان عناصر بيئة المهمة هي (الأسواق، والزبائن، والمنافسون، والمالكون، والمنظمات الأخرى).

وأشار لها (Porter,1980,10) في أنموذجه للقوى الخمسة التنافسية بـ (تهديد المنتجات البديلة ، والتهديد من دخول منافسين جدد ، وحدة المنافسة من الخصوم ، والقوة التفاوضية للعملاء) والقوة التفاوضية للمجهزين .

وحددها (Robins,1994,207) بـ (الزبائن ، والمنافسون ، والسوق، والاتحادات التجارية ، ووكالات التنظيم القانوني، والمنظمات الأخرى) .

وذكر (Daft&Marcic, 2001 ,586) أربعة عناصر هي (الزبائن، والمجهزون، وسوق العمل، والمنافسون).

وأشار إليها (Kinick&Williams,2003,234) بـ (الزبائن، والمنافسون، والمجهزون، والموزعون، حلفاء إستراتيجيون، وجماعات العمل، والجاليات المحلية، والمؤسسات المالية ، والمنظمات الحكومية، والمجموعات ذات اهتمامات خاصة، والإعلام الجماهيري).

أما بالنسبة لـ (Daft,2003, G756) فان عناصر بيئة المهمة لديه كانت (الصناعة، والمواد الأولية، والسوق، والموارد البشرية، والقطاعات الدولية) .

وحددها (Dess,etal.,2007,57) بـ (المنافسون، والزبائن، والمجهزون، والتكنولوجيا، وعوامل أخرى بحسب نشاط المنظمة).

وفي هذا البحث الحالي يتم التركيز على العناصر الأساسية لبيئة المهمة والمتمثلة بـ (المجهزون، والمنافسون، والزبائن، والتكنولوجيا، والتشريعات الحكومية) والتي تم التأكيد عليها من الباحثين ، لاسيما الكاتب (Dess,etal,2007) .

ثالثاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، العديد من الباحثين والكتاب يمكن تصنيفهم إلى مجاميع عدة ، المجموعة الأولى منها ركزت على الارتباط باتخاذ القرار ، إذ نجد ذلك بقول (Glueck,1976,3) بأنه

(مجموعة من القرارات والتصرفات التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فاعلة). وأيده بذلك (Ford,1981,55). أما المجموعة الثانية فركزت على علاقته بعمليات التخطيط الاستراتيجي ذاتها ، كما وضحا كل من (Boone&Kunte,1990,177) بأنها (عمليات وضع الأهداف التنظيمية ،ومن ثم تحديد الإستراتيجية العامة وتجميع الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف) . واتفق معها (Hellriegel,etal, 1999,219).

في حين ارتأت المجموعة الثالثة ربطه بدلالة تطوير الأهداف والرسالة ، كما أشار له (Plunkett,etal,2002,161) بكونه (عمليات خلق أو إعادة كتابة رسالة المنظمة وتعريف وتقييم الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات ، لاغناء هذه الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة) ، واتفق معهم (تومسون، وستريكلاند، ١٩٠٠٦، ٢٠٠٦).

في حين كانت المجموعة الرابعة قد أشارت إليه بدلالة المستقبل كما عند (المغربي، ١٩٩٩، ١٨-١٩) إذ عدة (توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرة)، وهو ما أكده (الكبيسي، ٢٠٠٦، ١٦) بأنه نوع من (أنواع التخطيط المراد منه استشراق المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهة). .

ونخلص من هذا العرض انه لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد للتخطيط الاستراتيجي ، وقد تعددت وجهات النظر بحسب الخلفية الثقافية للكاتب . إلا انه يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا أسلوب وطريقة ورؤية للعمل المستقبلي ، تتبناه المنظمة للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية ، من خلال حشد الجهود وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الرؤى والوصول إلى ارض الواقع . وعلية فالتخطيط الاستراتيجي يمكن عده وسيلة وليس غاية بحد ذاته ، وهذا ما تبناه البحث .

رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

اختلف الكتاب والباحثون بشأن تعدد مراحل التخطيط الاستراتيجي ، فهناك من حددها بثلاث مراحل ، في حين حددها آخرون بأكثر من ذلك .

فالنسبة إلى (Synnott&Gruber,1981,89) فان مراحل التخطيط الاستراتيجي هي (وضع أهداف المنظمة ، وضع أهداف وحدات الأعمال ، وضع أهداف الخطة التكتيكية ، وتحديد الالتزامات ، وعمليات الرقابة الإدارية).

ووفقاً لرأي (Ginter,etal,1985,22) فتمثلت بـ (الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتطوير البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة على الإستراتيجية).

وقد حددها (Hellriegel,etal,1999,219) بـ (التحليل البيئي، وتطوير الرسالة، وصياغة الغايات، وتحديد الإستراتيجية العامة، وتجميع الموارد). في حين ذكر (Kotler,2000,65) ثلاث مراحل هي (التخطيط، والتنفيذ، والرقابة). وحددها (Kanasas,2001, 3) بـ (الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم المستمر).

وذهب كل من (Plunkett&Ferrello,2003,216) إلى القول بـ (تحديد المجال، وتجميع الموارد، وتفعيل عناصر الميزة التنافسية، والتدوية).

أما (William&Ferrello,2003, 152) فقد أشارا إليها بـ (وضع أهداف المنظمة، وتجميع الموارد، و تحديد الفرص والتهديدات).

وحدها (الملاحسن، ٢٠٠٦، ٥) بـ (الرسالة، والبيئة، والأهداف، والاستراتيجيات، والموارد).

أما لدى (MBA,2007,1) فهي (الرسالة، والأهداف، وتحليل الموقف، وصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ، والرقابة).

ويلاحظ من العرض السابق إن هناك اختلاف واضح وكبير بين الكتاب بشأن أسبقيات التخطيط الاستراتيجي ومراحله فمنهم من يضع الأهداف أولا ومنهم من يبدأ بالتحليل البيئي ومنهم من يدمج بين المراحل المختلفة ويضعها في مرحلة واحدة كمرحلة الرسالة ووضع الأهداف ، فضلا عن ذلك هناك اتجاه يفصل التخطيط الاستراتيجي عن تنفيذ الإستراتيجية ومنهم من يثبتها ، ومنهم من يضيف الرقابة الإستراتيجية كخطوة أخيرة ، وفي هذا البحث سنعمد على المراحل الأساسية الأكثر ذكرا وتحديدا للتخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرسالة ، والتحليل البيئي ، وتطوير الخطط الإستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية) لغرض اختبارها في الجانب العملي من البحث .

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولا: عرض نتائج استجابات أفراد العينة :

لقياس مستوى استجابة أفراد العينة تم تحويل الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماما) إلى اوطا وزن له والذي أعطي (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق إطلاقا) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (2,3,4) لتمثل حقول الإجابة (اتفق ، محايد ، لا اتفق) على الترتيب ، فضلا عن اعتماد الوسط الفرضي (٣) درجة كمعيار لقياس القيم المتحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة .

1. مستوى بيئة المهمة :

لغرض تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المذكورة ، وبهدف الوقوف على أولويات اهتمام إدارة المنظمات وتحديد العناصر الأكثر تأثيرا وأهمية بالنسبة لأفراد العينة فان الجدول (١) يوضح نتائج التحليل.

جدول (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الأهمية النسبية لعناصر بيئة المهمة (N=120)

ت	عناصر بيئة المهمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
1-	المجهزون	3.50	1.13	الثاني
2-	المنافسون	3.23	1.22	الخامس
3-	الزبائن	3.36	1.19	الثالث
4-	التكنولوجيا	3.53	1.14	الأول
5-	التشريعات الحكومية	3.26	1.16	الرابع
	بيئة المهمة ككل	3.38	1.17	

يتضح من الجدول أعلاه :

أ. إن مؤشر بيئة المهمة في إدارة الفنادق المبحوثة جاء بمتوسط موزون (3.38) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي (٣) ، وبانحراف معياري (1.17) .

ب. يمكن القول إن عناصر بيئة المهمة في الفنادق عينة البحث دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى اهتمام أكثر من إدارات الفنادق عينة البحث.

ج. كان هناك اهتمام كبير من عينة البحث بالتكنولوجيا عند تحليل بيئة المهمة ، وهو ما ينسجم ما مع ما توصلت له دراسة (Dess,etal.,2007).

د. حقق عنصر المجهزين الترتيب النسبي الثاني ، وهو ما يؤشر مدى أهميته في العمل الفندقي ، إذ يقع على عاتق المجهزين توفير جميع احتياجات الفندق من مفروشات وأجهزة ومعدات ومواد غذائية فضلا عن تجهيز مستلزمات المطاعم الفندقية.

2. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

لغرض تحديد الأهمية النسبية لكل مرحلة والوقوف على أولويات اهتمام إدارة المنظمات ، وتحديد أي المراحل أكثر أهمية بالنسبة لأفراد العينة ، فإن الجدول (٢) يوضح نتائج التحليل.

جدول (٢)

نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب الأهمية النسبية لمراحل التخطيط الاستراتيجي

(N=120)

ت	مراحل التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	الرسالة	3.45	1.14	الخامس
2.	التحليل البيئي	3.51	1.19	الثالث
3.	تطوير الخطط الإستراتيجية	3.47	1.25	الرابع
4.	تنفيذ الإستراتيجية	3.56	1.26	الأول
5.	تقييم الإستراتيجية	3.60	1.20	الثاني
	التخطيط الاستراتيجي ككل	3.52	1.21	

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أعلاه :-

1. إن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة جاء بمتوسط حسابي (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) ، وبأنحراف معياري (1.21) .
2. هناك اهتمام محدود من إدارة الفنادق بمراحل التخطيط الاستراتيجي مما يستلزم من الإدارات المعنية في الفنادق المبحوثة زيادة الاهتمام بها .
3. كان الاهتمام بتنفيذ الإستراتيجية هو محور العمل الاستراتيجي في الفنادق ، لاسيما فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية اللازمة للتنفيذ وعرض نتائج تنفيذ الخطط على الإدارة العليا في الفندق.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث:

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة المهمة والتخطيط الاستراتيجي) وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية .والجدول(٣) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي.

جدول (٣)

نتائج علاقات الارتباط بين بيئة المهمة والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي					المتغير المعتمد
الرسالة	التحليل البيئي	تطوير الخطط الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية	المتغير المستقل
0.521*	0.165	٠,١٧٧	٠,٢١١	0.546*	المجهزون
0.194	0.389*	٠,٢٠٥	0.535*	0.529*	المنافسون
0.551*	0.636*	0.675*	٠,١٨٧	٠,٢٣٣	الزبائن
٠,١٥٥	٠,٢٠٧	٠,٣٤٢	0.619*	0.499*	التكنولوجيا
0.632*	٠,٣٠٢	0.666*	٠,٢٨٣	٠,٣١٠	التشريعات الحكومية
0.454*	٠,٢٩٩	٠,٢٧١	0.573*	0.512*	البيئة ككل

* معنوية عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (5) ماياتي:-

١. ترتبط رسالة الفنادق المبحوثة بعلاقات طردية وبدلالة معنوية مع المجهزين والزبائن والتشريعات الحكومية والبيئة ككل وهذا يعني ان رسالة المنظمة تتم صياغتها استنادا لدراسة معمقة للمتغيرات الخاصة بالمجهزين والزبائن والتشريعات الحكومية .

٢. ركزت الفنادق عينة البحث في تحليلاتها البيئية على تحليل إستراتيجيات المنافسين وتوجهات الزبائن فقط .

٣. ارتبطت مرحلة تطوير الخطط الإستراتيجية بعلاقتين طرديتين مع الزبائن والتشريعات الحكومية.

٤. سجلت مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ثلاث علاقات طردية مع المنافسين والتكنولوجيا والبيئة ككل .

٥. أشرت مرحلة تقييم الإستراتيجية أربع علاقات طردية وبدلالة معنوية مع المجهزين والمنافسين والتكنولوجيا والبيئة ككل .وهو ما يعني إن إدارات الفنادق

ترجع خططها الإستراتيجية وتقييمها مركزة في ذلك على أداء المجهزين ومدى توفيرهم للاحتياجات الفندقية ، فضلا عن تصرفات المنافسين حيال سياساتها السعرية وتطويرها للخدمات الجاذبة للزبائن .

ثالثاً: قياس اثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي :

لغرض اختبار الفرضية الثانية ولمعرفة أكثر عناصر بيئة المهمة تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي ، استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise ويوضح جدول (٤) تقديرات أنموذج الانحدار المتدرج ، بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع .

جدول (٤)

تقديرات أنموذج الانحدار المتدرج لأثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي

التقديرات				عناصر بيئة المهمة	F (Sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β				
.٠١٦	-٢,١٣٣	-٠,٣٤٥	constant			
.٠٠٠	.٨٠٧٥٤	.٣٠٥	X2	المنافسون	٦٣,٠٤٣	٠,٧٢٩
.٠٠٠	٦,٤٣	.٤٣٢	X5	التشريعات	(٠,٠٠٠)	
.٠٠٠	٣,٧٨٤	.٢٢٥	X3	الزيائن		
.٠٢٦	-٢,٠٢٣	-٠,١٢١	X1	المجهزون		

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إن أكثر عناصر بيئة المهمة تأثيراً كان المنافسون ، تلتها التشريعات الحكومية ،ومن ثم الزيائن ،فالمجهزون .

اذ يؤثر معامل التحديد R² إن نسبة الاختلاف المفسر في التخطيط الاستراتيجي بسبب تأثير عناصر بيئة المهمة هي ٧٢,٩% ، وان النسبة الباقية وهي ١٧,١% تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج الحالي أو متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها .

وبناء على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة تأثير معنوية بين عناصر بيئة المهمة (المنافسون ،والتشريعات الحكومية ،والزيائن ،والمجهزون) ومراحل التخطيط الاستراتيجي ، وبذلك تقبل الفرضية الثانية .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الآتي :

أولاً: الاستنتاجات:

١. هناك قبول عام لدى مدراء الفنادق بشأن تأثير عناصر بيئة المهمة وما تفرزه من تحديات تتطلب خططا إستراتيجية متكيفة مع طبيعة هذه التغييرات .
٢. هناك اهتماما محدودا من إدارة المنظمات بمراحل التخطيط الاستراتيجي مما يستلزم من الإدارات المعنية في الفنادق المبحوثة زيادة الاهتمام بها.
٣. هناك تعدد في مصادر تجهيز المواد للمنظمات عينة البحث ، إذ تعتمد على أكثر من مورد في هذا المجال .
٤. وجود طرائق متعددة يتبعها المنافسون لجذب الزبائن ،(منها سياسة تخفيض السعر ،خدمات البوفيه المفتوح ، وتوفير آليات الاتصال عن بعد، باستعمال أجهزة الثريا والانترنت ،وتوفير مكاتب الصيرفة ،ونظم التكيف المركزية (...).
٥. غالبية المنظمات المبحوثة تعتمد بشكل كبير على الزبائن من الجنسيات الأجنبية في الحصول على إيراداتها .
٦. ارتفاع مستويات الضرائب والرسوم المفروضة على المنظمات المبحوثة مقارنة بحجم الخدمات المقدمة لهم.
٧. ارتفاع مستوى تطبيق التشريعات الحكومية ممثلة بالإجراءات الأمنية على المنظمات المبحوثة ،لاسيما التحقق من هويات النزلاء ، وتفتيش الفنادق ،واستغلال أسطح بنايات الفنادق لأغراض رقابية وعسكرية.

ثانياً: التوصيات

١. إن الاستجابة الإستراتيجية المتوافقة مع التغيرات البيئية ، تتطلب وجود عملية تخطيط إستراتيجي تشارك فيها جميع الطاقات في ادارات الفنادق وللمستويات التنظيمية كافة ، وان يكون هناك دور مميز للقيادات الإدارية العليا (المستثمرين) في عملية التخطيط بوصفهم قادة الفنادق ورموزها ، ويمكن أن يستعين هؤلاء بالمقاييس التي تضمنها البحث الحالي بعده أداة موضوعية تساعد في معرفة نوع العنصر البيئي ومستواه .
٢. اعتماد الخطوات العلمية لمراحل التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل الإستراتيجية بعد تقييمها وفقا لمعايير الجدوى الاقتصادية .
٣. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بالبيئة وعناصرها وعمليات إدارتها من خلال تحفيز آليات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارات الوسطى فيها، وتوسيعها وإنشاء شبكات المعلومات البيئية للاستفادة منها في عملية تطوير الخطط الإستراتيجية .
٤. ضرورة التركيز على نقاط القوة والضعف الداخلية ،والفرص والتهديدات الخارجية ،لان التخطيط الاستراتيجي يستند على نتائج التحليل ،والتي تسهم في زيادة قدرة الفنادق في تنمية علاقات ايجابية مع زبائنهم.
٥. توسيع وتنويع مصادر تجهيز المواد التي تحتاجها المنظمة ، وعدم حصرها بمورد واحد.
٦. تنظيم دورات تدريبية خاصة لمدراء الاستقبال والإدارة داخل وخارج العراق في فنادق عالمية وذات جودة عالية في تطبيق نظم الخدمة الحديثة للزبائن.

المصادر:أولاً: المصادر العربية :

١. تومسون، آرثر، ايه استريكلاند، ايه جي، (٢٠٠٦)، "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية"، ترجمة ونشر مكتبة ناشرون، بيروت.
٢. حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، ٢، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٣. حسين، سحر عباس، (٢٠٠٥)، "اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون الخارجي وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء.
٤. داودي، الطيب، (٢٠٠٩) "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد ٥.
٥. الراوي، صفوان ياسين حسن، (٢٠٠٣)، "اثر عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل .
٦. طالب، علاء فرحان، (٢٠٠٤)، "الفلسفات التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثرهما في فاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين المصارف العراقية والأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية .
٧. عوض، محمد احمد، (٢٠٠٠)، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر.
٨. القطامين، احمد عطا الله، (١٩٩٦)، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجيد للنشر والتوزيع الأردن .
٩. الكبيسي، عامر خضير حميد، (٢٠٠٦)، "التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
١٠. مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٥) "الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي"، جامعة دمياط، مصر .

١١. المعمار، سنان قاسم حسين، (٢٠٠٢)، "اثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظرية: دراسة لآراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل .
١٢. الملا حسن ، ثائر طارق حامد، (٢٠٠٦)، "التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل .
١٣. الناصر، ناصر بن فهد، (٢٠٠٣)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية /أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Boone,L.E.&Kurtz,D.L.,(1990),"contemporary Business" S.6thed.,Chicago: The Dryden press.
2. Bourgeois,L.J.,(1980) "Strategy and Environment: A conceptual Integration", , Academy of management Review ,Vol,5,No.1,25-39.
3. Daft, R,L.,(٢٠٠٣),"Organization theory and design"^٩th ed.,south western co. N.Y.
4. Daft,Richard,L.,&Marcic,Dorthy,(2001),"Understanding management", Harcourt, Inc, N.J.
5. Dess,Grogorg,G.,&Lumpkin,Alan,B.,&Eisner.,(2007), "strategic management: creating competitive advantages",Mcgraw-Hall,New Delhi,India.
6. Dill,W.R.R.,(1958),"Environment as on in fence on Managerial Autonomy", Administrative science quarterly,Vol.2,409-443.
7. Ford,Mitchel,(1981),"strategic planning ,Mythos Reality Achieve Executives View", Long Rang Planning,Vol.2,No.22.
8. Ginter,peter,M&Rucks,Andrew,G&,Duncan,Jack,W.,(1985), "planner's perception of the strategic management process", Journal of management studies, 22:6, 581-596.
9. Hambrick, Donald,(1983), " An Empirical Typology of Mature Industrial –product Environment" , Academy of Management journal,Vol.26,No,2,213-230.

10. Hellriegel .D,& Jackson, S .E. &Slocum ,J.W.,(1999),"Management t", Ohio South Western.
11. Kansas.,(2001),"strategic planning questionnaire ",www.kansas department of human reburies.
12. Kast,F,E&Rose,Zwieg,J,E.(1985), "Organization &Management : A systems &contingency Approach, 4thed,McGraw-Hall, New Dalhi.
13. Kotler, Philip ,(2000),"Marketing Management ",prentice e-Hal l , Inc.N.J.
14. Lindsay ,W. M., Rue,L.W., (1980) , "Impact of the Organization Environment on the Long – Rang planning process: a Contingency View", Academy of management Journal,Vol,23,No.3,385-404.
15. Patrick, Wright& Raymond, A,(1996), " Management Organizational ",Mc Graw-Hall, co.,N.Y.
16. Plunkett,Warren,R.&Attner,Raymond,F&Allen, Gemmy, S.,(2002), "Management: meeting Exceeding customer Expectations", 7thed,south-western,ohio.
17. Porter, M . E . (1980), " Competitive Strategy" , Free press , New York.
18. Povan, kkelth,G.(1987) "Environmental and Organizational: predictions of Adoption of cost containment policies in hospitals " , Academy of Management journal,Vol.23, No,24.
19. Pride, William , M.& Ferrell. o, c,(2003), " Marketing concepts& strategies " , Houghton Mifflin ,co .,N.Y.
20. Ramanujem,V.& Venkatraman ,N & Camillus, J, " Multiy - Objective Assessment of Effectiveness of strategic planning :a discriminate analysis a approach , Academy of management Journal ,Vol,29,No.2,347-372.
21. Robbins ,S.R.,(1994),"Organization Theory", structure design and Application,3thed.,prentice - Hall, International Incidences, London .
22. Sawyer , O ,Olukemi , (1993) , " Environmental uncertainty and Environmental scanning Activities :of Nigerian Manufacturing Executive comparative Analysis", strategic Management Journal , Vol.14,No,4,287-299.
23. Wheelen,Thomas,L.&Hunger,David,J.,(2005), "strategic Management and Business policy",9thed,pearson,prentice-Hall.

ملحق البحث**استمارة الاستبانة****اثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي****دراسة تطبيقية على المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء****الباحث****علي عبد الحسين الجشعي**

السيد المدير المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

الرجاء التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين ، والتعاون في ملء فقرات الاستبانة المرفقة لبحث "اثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي" .

علماً إن المعلومات المدونة تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط ، أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم في استكمال بيانات الاستبانة داعياً الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الباحث

بيانات عامة

الفندق الذي تعمل به :

نوع العمل :

العمر :

الجنس :

الحالة الاجتماعية :

التحصيل الدراسي :

مقياس بيئة المهمة

أولاً : فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بمنظمتك ، الرجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١.	نحصل على مستلزماتنا من مصادر وجهات توريد عالمية.					
٢.	نعتمد على جهة توريد واحدة في أعمالنا .					
٣.	نعتمد على السوق المحلية في تلبية احتياجاتنا التشغيلية .					
٤.	نعتمد على أكثر من جهاز في تلبية احتياجاتنا .					
٥.	تتسم المصادر المجهزة للمواد التي يستعملها فندقنا بكلفتها العالية .					
٦.	تكون المنافسة اشد، عندما نخفض أسعار خدماتنا الفندقية .					
٧.	تشمل إستراتيجية منافسينا تقديم تخفيضات سعرية مغرية.					
٨.	يتبع المنافسون طرائق متعددة في أساليب المنافسة الفندقية					
٩.	تتصف بيئة عملنا بمنافسة عالية .					
١٠.	تتسم طلبات زبائن فندقنا بتنوعها وتعددتها .					
١١.	تتصف حاجات زبائن فندقنا بعدم التجانس من حيث النوعية					
١٢.	يمتاز غالبية زبائن فندقنا بكونهم من الجنسيات الأجنبية					
١٣.	يستخدم فندقنا أجهزة كهربائية والإلكترونية من مناشئ مختلفة عالية الجودة .					
١٤.	نسعى إلى تطوير وسائلنا التكنولوجية بصورة دورية.					
١٥.	تسبب التطورات التكنولوجية تغيرات تنافسية في أعمالنا.					
١٦.	نحرص على تطوير التقنيات التي توفر لنا ميزة تنافسية .					
١٧.	يتعرض فندقنا إلى تشريعات حكومية أمنية بالغة التعقيد .					
١٨.	يعاني فندقنا من تغير التشريعات الحكومية باستمرار .					
١٩.	تعد النسبة الضريبية المفروضة على فندقنا شديدة الارتفاع.					

مقياس: التخطيط الاستراتيجي

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٢٠.	توجد لدينا رسالة مكتوبة تعبر عن أهدافنا وغاياتنا .					
٢١.	تتضمن الرسالة أهدافا قابلة للتحقق على المدى (٣-٥) سنة .					
٢٢.	تعد العناية براحة الزبائن أهم أهدافنا.					
٢٣.	نسعى أن نصبح أفضل مقدمي خدمات فندقية في مدينتنا.					
٢٤.	تمتلك الإدارة تصورا شاملا عن أبعاد ومضامين الرسالة.					
٢٥.	تحرص الرسالة على تحقيق حاجات ورغبات زبائننا .					
٢٦.	نركز في تحليلاتنا البيئية على التحركات الإستراتيجية التي يقوم بها المنافسون.					
٢٧.	نقوم دوريا بجمع وتحليل البيانات حول البيئة الخارجية التي تؤثر على عملنا .					
٢٨.	نجري تحليل للبيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف في منظمنا.					
٢٩.	تشمل تحليلاتنا الداخلية مؤشرات الربحية.					
٣٠.	تضم تحليلاتنا الداخلية إستراتيجية التسعير المتبعة.					
٣١.	نقيم في تحليلاتنا الداخلية جودة الخدمة المقدمة.					
٣٢.	نشخص في تحليلاتنا البيئية على الفرص والتهديدات الخارجية .					
٣٣.	نقارن أدائنا التشغيلي مع أداء المنافسين بصورة دورية.					
٣٤.	لدينا نظم معلومات من السهل وصولنا إلى بياناتها الداخلية .					
٣٥.	لدينا القدرة على فهم وتحليل المعلومات البيئية.					
٣٦.	نستخدم التشخيص البيئي في تطوير الخطط المستقبلية .					

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٣٧.	تراعي خططنا الإستراتيجية زيادة الحصة السوقية.					
٣٨.	ننظر في خيارتنا المستقبلية بخصوص تحسين الخدمة الفندقية المقدمة .					
٣٩.	نتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية .					
٤٠.	تركز إستراتيجيتنا على تقليل الكلف التشغيلية.					
٤١.	نتجه إستراتيجيتنا نحو تطوير أنشطة وتقنيات وكفاءة العاملين.					
٤٢.	نخصص موارد كافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .					
٤٣.	لدينا معايير قياس أداء لكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية .					
٤٤.	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .					
٤٥.	تعرض نتائج الخطط أولا بأول على الإدارة عند التنفيذ.					
٤٦.	تعدل الانحرافات في تنفيذ الخطط عند اكتشافها مباشرة .					
٤٧.	تتم مقارنة نتائج التنفيذ مع الأهداف الموضوعية .					
٤٨.	نجري تقييم مستمر لخطط العمل الإستراتيجية .					
٤٩.	نقارن مستويات الأداء المتحققة بعد التنفيذ مع ما تم تحديده في الخطط الموضوعية .					