

دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق

The Role of Environmental Analysis in the Selection of Appropriate Strategies in the Hotel Sector

إعداد الطالب

أيمن مصطفى العرموطي

إشراف

الدكتور مروان النسور

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

كلية العلوم الإدارية و المالية

جامعة عمان العربية

أيلول / ٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة و عنوانها (دور التحليل البيئي في اختيار

استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق)

و أجزت بتاريخ 2011/9/19

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا

الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي

عضوا و مشرفا

الدكتور مروان النسور

عضوا

الدكتور رياض أبا زيد

عضوا

الأستاذ الدكتور أكثم الصرايرة

الشكر و التقدير

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي ألهمني الطُموح و سدّدَ خُطاي
و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للدكتور مروان النسور الذي أشرف على هذا العمل ، و لم يبخل بجهد
أو نصيحة

كما أشكر الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح الذي أبدى الكثير من النُصح حول المُعالجة الإحصائية .

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة :-

الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي و الدكتور رياض أبا زيد و الأستاذ الدكتور أكنم الصرايرة
على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة ، و على ملاحظاتهم القيمة التي أسهمت في الإرتقاء بمستوى هذه
الأطروحة . كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين للإستبانة على ملاحظاتهم القيمة . و لا يفوتني
أن أشكر الدكتور أمجد أبو جدي الذي ساعدني في التحليل الإحصائي للبيانات

الإهداء

إلى حُماة هذا الدين
إلى من هم على التُّغور مُرابطين
و على أعراض المُسلمين مُحافظين
إلى حُفَّاظ التوبة و الأنفال إلى عُشاق الجنان
إلى والدي و والدي العزيزين
إلى من رعاني في الصُّغر
عَمَّتي نُوفه و علباء
إلى إخوتي
عبير و خميس و محمد و سَيْف و مَها ...
أُهدِيكُمْ هذا الجُهد المُتواضع
الباحث

قائمة المحتويات

ج	الشكر و التقدير.....
د	الإهداء.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
ل	قائمة الملاحق.....
م	الملخص باللغة العربية.....
س	ABSTRACT.....
١	الفصل الأول : الإطار النظري.....
١	المقدمة :
٢	مشكلة الدراسة و عناصرها :
٣	أهمية الدراسة :
٣	أهداف الدراسة :
٤	فرضيات الدراسة :
٥	أموذج الدراسة :
٥	التعريفات الإجرائية للمتغيرات :
٨	حدود الدراسة :
٨	محددات الدراسة :
٩	الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات ذات الصلة.....
٩	تمهيد :
٩	المبحث الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي.....
٩	مراحل تطور الفكر الإستراتيجي :
١٦	مفهوم الإدارة الاستراتيجية :-.....
١٨	مراحل الإدارة الاستراتيجية :-.....

٢٤.....	المبحث الثاني : التحليل البيئي الخارجي و الداخلي
٢٨.....	تحليل البيئة الخارجية :
٣٢.....	العملاء :
٣٤.....	البيئة الإقتصادية :-
٣٥.....	البيئة التكنولوجية :-
٣٧.....	تحليل البيئة الداخلية :-
٣٨.....	الهيكل التنظيمي :-
٤٠.....	ثقافة المنظمة :
٤٢.....	الموارد :-
٤٤.....	المبحث الثالث : الإختيارات الإستراتيجية الملائمة
٤٤.....	العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي :
٤٦.....	الإستراتيجيات الملائمة :
٥٢.....	الدراسات ذات الصلة
٥٢.....	الدراسات ذات الصلة العربية
٦١.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
٦٣.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٦٣.....	صناعة الفنادق مفهومها ، أنواعها ، أهميتها ، خصائصها :
٦٧.....	منهجية الدراسة :
٦٧.....	مجتمع الدراسة و عينتها :
٧٠.....	أدوات الدراسة :
٧٣.....	المعالجة الإحصائية :
٧٤.....	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها
٧٤.....	عرض نتائج الدراسة :
٩٠.....	اختبار فرضيات الدراسة :
١٠١.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و التوصيات
١٠١.....	مناقشة نتائج الدراسة :

١٠٦.....	مناقشة نتائج المقابلة :
١١٣.....	استنتاجات الدراسة :
١١٤.....	التوصيات
١١٤.....	المقترحات :
١١٥.....	قائمة المراجع
١١٥.....	المراجع العربية
١١٩.....	المراجع الإنجليزية :
١٢٢.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
١٢٨	عدد الليالي وعدد نزلاء الفنادق حسب فئة التصنيف والأشهر لسنة ٢٠١١	(١-١)
١٣٦	أسماء الفنادق عينة الدراسة	(٢-١)
١٣٧	توزيع مدرء عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	(٣-١)
١٤٢	معاملات ثبات الفا لمتغيرات الدراسة	(٤-١)
١٤٣	نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	(٥-١)
١٤٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد البيئة الإقتصادية	(١-٢)
١٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد البيئة التكنولوجية	(٢-٢)
١٥٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد المنافسين	(٣-٢)
١٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد العملاء	(٤-٢)
١٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي	(٥-٢)
١٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد ثقافة المنظمة	(٦-٢)
١٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء عينة الدراسة على بعد الموارد .	(٧-٢)

١٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات الريادية (الإبداع)	(٨-٢)
١٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات الريادية (أخذ المخاطرة)	(٩-٢)
١٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة)	(١٠-٢)
١٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التنافسية (التركيز)	(١١-٢)
١٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التنافسية (التمايز)	(١٢-٢)
١٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التعاونية (التواطؤ)	(١٣-٢)
١٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الإستراتيجيات التعاونية (التحالفات الإستراتيجية)	(١٤-٢)
١٧٢	تحليل الانحدار لمتغير التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(١-٣)
١٧٣	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٢-٣)
١٧٤	تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن	(٣-٣)
١٧٥	تأثير التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٤-٣)

١٧٦	تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٥-٣)
١٧٧	تأثير التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٦-٣)
١٧٨	تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٧-٣)
١٧٩	تحليل الانحدار لبعده البيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٨-٣)
١٨٠	أثر أبعاد البيئة الخارجية على اختيار الإستراتيجيات الملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(٩-٣)
١٨١	تحليل الانحدار لبعده البيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(١٠-٣)
١٨٢	أثر أبعاد البيئة الداخلية على اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.	(١١-٣)
١٨٣	نتائج اختبار (T) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى إلى متغير الجنس	(١-٤)
١٨٤	نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير العمر	(٢-٤)
١٨٥	نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير المستوى التعليمي	(٣-٤)
١٨٦	نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير المركز الوظيفي	(٤-٤)
١٨٧	نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير الخبرة في العمل	(٥-٤)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
١٧	أهمودج الدرسة	(١-١)
٤٤	مراحل الإدارة الإستراتيجية	(٢-١)
٤٦	الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	(٣-١)
٥٨	الإطار العملي للرقابة الاستراتيجية وفقاً لتصور (Boseman ١٩٨٤)	(١-٢)
٦٧	القوة المحركة للمنافسة في بيئة الصناعة وفقاً لنموذج بورتر	(٢-٢)
٨٥	العلاقة بين الثقافة المنظمة و الإستراتيجية	(٣-٢)
١٣١	الخدمات التي تقدمها الفنادق و مكوناتها	(٤-٢)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
(١)	أسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم شخصيا	٢٢٥
(٢)	المحكّمون لأداة القياس	٢٢٧
(٣)	الإستبانة	٢٢٨

دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق

إعداد

أيمن مصطفى العرموطي

إشراف

الدكتور مروان النسور

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة لفنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان إن عدم إدراك الفنادق لبيئتها سيؤثر بشكل مباشر على علاقتها معها ؛ لذلك على إدارة الفنادق أن تفهم القوى المؤثرة فيها ، و هذا أدى إلى ضرورة دراسة البيئية لتلك الفنادق ، حيث ستسهم هذه الدراسة في تقديم مادة علمية نظرية حول متغيرات الدراسة ، كذلك ستسهم في بناء تصور عن بيئة الفنادق الخارجية و الداخلية ؛ لمساعدة متخذ القرار في الحصول على المعلومات المناسبة للإستفادة منها في إختيار استراتيجية ملائمة.

و للتأكد من فرضيات الدراسة فقد تم إعادة بناء أمودج من أجل اختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة و التابعة و تكون المتغير المستقل من التحليل البيئي و ينقسم إلى عدة أبعاد و هي التحليل الخارجي (البيئة الإقتصادية البيئية التكنولوجية ، المنافسون ، العملاء) والتحليل الداخلي (الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، الموارد) . أما المتغير التابع فتكون من الإستراتيجيات الملائمة ، و لها عدة أبعاد و هي (الإستراتيجيات الريادية ، الإستراتيجيات التنافسية ، الإستراتيجيات التعاونية) .

و قد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في فنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان ، و البالغ عددها (٢٣) فندقا ، أما عينة الدراسة تكونت من (١٩) فنادقا في العاصمة عمان حيث تم إجراء مسح شامل لها ، و اشتملت على (٥١) مديرا من مديري الإدارات العليا الذين استلموا جميع الاستبانات . واعتمد الباحث على استبانة لقياس أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع كما استخدم الباحث المقابلة كأسلوب ثانٍ لتعميق بيانات الدراسة . و باستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الأثر بين متغيرات الدراسة .

و كانت أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة على النحو الآتي :-

١- أظهرت النتائج وجود أثر للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

٢- أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

٣- أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، و لكنه ليس ضمن المستوى المطلوب.

٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى (جنس ، عمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الخبرة في العمل) لدى مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

٥. كانت تصورات مدراء فنادق فئة الأربع نجوم حول أبعاد البيئة الخارجية بأبعادها : (البيئة الإقتصادية، البيئة التكنولوجية المنافسون ، العملاء) ضمن المستوى المرتفع.

٦. كانت تصورات مدراء فنادق فئة الأربع نجوم حول البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، و ثقافة المنظمة ، والموارد) جميعها ضمن المستوى المتوسط.

٧. كانت تصورات مدراء فنادق فئة الأربع نجوم نحو الاستراتيجية الريادية ببعدها الإبداعي ضمن المستوى المرتفع ، في حين أن تصوراتهم نحو استراتيجيات أخذ المخاطرة كانت ضمن المستوى المتوسط .

٨. كانت تصورات مدراء فنادق فئة الأربع نجوم حول الاستراتيجيات تنافسية ببعديها استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز ضمن المستوى المرتفع ، في حين كانت تصوراتهم نحو استراتيجية التركيز ضمن المستوى المتوسط .

٩. كانت تصورات مدراء فنادق فئة الأربع نجوم حول الاستراتيجية التعاونية للبعد الأول إستراتيجية التواطؤ ضمن المستوى المتوسط ، أما البعد الثاني التحالفات الإستراتيجية فقد كانت ضمن المستوى المرتفع .

أظهرت نتائج المقابلة مع المدراء وجود اهتمام من قبل الفنادق الذين تمت مقابلتهم بشكل عام بالتحليل البيئي لغايات اختيار استراتيجيات ملائمة ، و لكن يحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يصل إلى المستوى المطلوب ليمتيز بالدقة بشكل أكبر.

و بناء على نتائج الدراسة تم اعتماد التوصيات الآتية :-

١. تدريب المدراء على ضرورة تبني تحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة ؛ للتمكن من إختيار إستراتيجيات ملائمة تناسب المنظمة الفندقية.

٢. الإستمرار في التأكيد على توسيع الإدراك لدى المدراء بأهمية البيئة الداخلية بأبعادها المختلفة بما يمكن الفندق من بناء تصور عن الإستراتيجية التي ينبغي عليه أن يختارها في المستقبل.

٣. ضرورة إدراك مدراء الفنادق أن الخيارات الإستراتيجية التي ترغب المنظمة في أن تتبناها يجب أن تكون نابعة من حاجة البيئة الخارجية و الداخلية لها حتى تؤدي دورها بشكل ناجح.

وأخيراً فقد دعا الباحث إلى زيادة الاهتمام بموضوع متغيرات الدراسة حيث أن النقص واضح في الدراسات العربية المتعلقة بدور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة و خاصة في القطاع الخدمي كالفنادق.

The Role of Environmental Analysis in the Selection of Appropriate Strategies in the Hotel Sector

Prepared BY

Ayman Mustafa AL armouty

Supervised by :

DR. Marwan AL nsour

ABSTRACT

The aim of this study is to build a vision for the role of environmental analysis in the selection of appropriate strategies for the four-star hotel sector in the capital Amman. As the environment in which they live, hotel organization has significant influence in the selection of appropriate strategy if the environment, on the other hand, ignoring the hotels their, environment will lead to failure to achieve its objectives. Hence, this study will contribute to the theory of scientific material from the environment of these hotels, as well as this study will contribute to building an idea about the environment category of four-star hotels, to help the decision maker in the selection an appropriate strategy.

A new model has been built to test the effect of independent and dependent variables . the independent variable consists the environmental analysis which is divided into external analysis (economic environment, technological environment, competitors, customers) and internal analysis (organizational structure, organizational culture, resources).

the dependent variable consists of the appropriate strategies, (Entrepreneurial strategies , competitive strategies, cooperative strategies) .

Data has been collected on field of study through the study population of four-star hotels in the capital Amman, and the number of hotels which were (23) hotels in the capital Amman , The study sample consisted of (19) hotels in the capital Amman, where he has been conducting a comprehensive survey of them , and included (51) Director of the managers of senior management who received all the questionnaires. And adopted a researcher to identify to measure the dimensions of the independent variable and the dependent variable, as the researcher used the interview as a way to deepen the second study data.

And using statistical methods has been the impact analysis between the variables of the study .

And the results of the study are the following :-

1. Study showed the presence of a statistically significant impact of the environmental analysis on the selection of appropriate strategies in hotels.
2. The external environment has an impact on the selection of appropriate strategies in hotels.
3. The internal environment has an impact on the selection of appropriate strategies in hotels. But not the required level .
4. The results showed that there were no statistically significant differences for the environmental analysis in the selection of appropriate strategies is attributable to demographic variables, for the managers of four-star hotels.
5. The perceptions of the managers of four-star hotels about the dimensions of the external environment (economic environment, technological environment, competitors, customers) were in high-level .
6. The perceptions of managers of four - star hotels around the dimensions of the internal environment (the organizational structure and culture of the organization, resources) were in the mid-level .
7. The perceptions of managers of the four- star hotels about entrepreneurial strategy of creative dimension, were within the high level, while their perceptions about risk-taking strategy were part of the middle level .
8. The perceptions of managers of the four- star hotels on competitive strategies, cost leadership strategy, and differentiation within the high level, while the perceptions about focus strategy were within the mid- level .
9. The perceptions of managers of the four - star hotels about the cooperative strategy the first dimension - collusion strategy- were within the mid-level, while the second dimension of alliances strategy were within the high level.
10. The results of the interviews with the directors showed the interest of the hotels which were interviewed in the environmental analysis for the purposes of selecting appropriate strategies, which needs more attention, to reach the required level to be characterized as accurate.

And based on the results of the study was approved the following recommendations:

- Training managers need to analyze the external environment with its various dimensions; to be able to choose strategies appropriate for the organization of a hotel.
- Emphasizing on the expansion of awareness among managers of the importance of the internal environment with its various dimensions, including the hotel which can be built for the strategic vision that he should be chosen in the future.

- Hotel managers need to understand that the strategic choices that the organization wishes to be adopted should be derived from the need for internal and external environment have to enable it successfully.

Finally the researcher called for more attention to the subject of the study variables where the shortages are evident in the Arab Studies on the role of environmental analysis in the selection of appropriate strategies, especially in the service sector such as hotels .

الفصل الأول : الإطار النظري

المقدمة :

يلعب قطاع الفنادق في الأردن دورا بارزا في عملية التنمية السياحية ؛ لأنه يعتبر من مقومات النشاط السياحي الأردني ، الذي يعتبر ذا أهمية بالغة ، حيث يؤدي التطور و الإزدهار في هذا القطاع إلى زيادة أعداد السائحين ، و بالتالي زيادة إيرادات الفنادق مما يمكنها من توسيع فروعها و زيادتها ؛ استجابة للتغيرات العالمية.

و لا شك أن توسع الفندق في بيئة الاعمال يؤدي إلى التقليل من البطالة و إنعاش المناطق المحلية كذلك تساهم الإيرادات المتحققة من الجذب السياحي في تحسين الأداء الاقتصادي الكلي حيث ارتفع عدد الأسرة المشغولة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ١٦٧.٤٤٢ ألف سرير في عام ٢٠١٠ إلى ١٦٧.٥٩٢ مليون سرير في عام ٢٠١١ حيث بلغت نسبة التغير ٠.١ % و هو مؤشر إيجابي ، أما عدد الأسرة المشغولة في قطاع الفنادق ككل بلغ ٨٤٠.٩٣٨ ألف سرير ، و هذا يدل على الإقبال على صناعة الفنادق.

كذلك هناك ازدياد في الإقبال على السياحة بشكل عام إذ بلغ الدخل السياحي الأردني لعام ٢٠١١ لثلاثة أشهر ما مقداره (٤٧٨.٣) مليون دينار أردني ، بالمقارنة مع (٤٧٤.١) مليون دينار أردني عام ٢٠١٠ أي ارتفع بنسبة (٠.٩%) و هذا مؤشر على تأثير الدخل السياحي الأردني بالإيرادات الفندقية بحيث يعتبر ذا أهمية بالغة. (النشرة الإحصائية ، وزارة السياحة و الآثار ، الدخل و الإنفاق السياحي الشهري لعام ٢٠١٠-٢٠١١) ، و قد أشارت الدلالات الإحصائية إلى وجود مساهمة إيجابية لقطاع الفنادق و السياحة في الناتج المحلي الأردني خلال سنة (٢٠٠٩) حيث بلغت نسبة المساهمة (١.٤٢%) . كذلك تعد بيئة المنظمات الفندقية من العوامل الهامة التي تحدد نجاحها ، حيث تواجه هذه المنظمات بيئة أعمال على درجة عالية من التغيير و التعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات و تعديلات في القواعد و السياسات و الأساليب.

هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة و التي تتمثل في مصالح و نفوذ و ضغوط بعض الافراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية و الاجتماعية . إلا أنه و بالرغم من تزايد هذا التغير و التعقيد البيئي ، فإن هناك حاجة تزايد في الاتجاه نحو الاهتمام بتحليل البيئية بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الامكانيات الداخلية و المتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة.

إن نجاح المنظمات الفندقية في بيئتها يعد تحديا أساسيا يجب عليها أن تعتني به من خلال المعرفة العلمية الكافية عن التحليل البيئي و إدراك ما تسهم به بيئة الفندق في تحقيق الإختيار الإستراتيجي الملائم و هذا يؤدي إلى انجاز الأهداف و تعظيم الإمكانيات و الموارد .

لقد أدركت المنظمات المعاصرة أن الأخذ بالفكر الإستراتيجي أصبح ضرورة ملحة لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار في البيئة التنافسية ؛ بسبب التطورات التكنولوجية الهائلة ، و زيادة المنافسة و تعددت أشكال المنتجات و استراتيجيات التسويق ، بالإضافة إلى التغيرات في حاجات العملاء و رغباتهم . هنا فإن دراسة و تحليل عناصر البيئية الداخلية و الخارجية تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الاستراتيجية ، حيث يتوقف الإختيار الإستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة.

و لأن قطاع الفنادق في الاردن يشهد تطورا ملموسا وتحديات من الصعب السيطرة عليها دون الإعتتماد على التحليل البيئي لقياس مدى ملائمة الإستراتيجية المستخدمة التي يمكن أن تؤثر على عملها . إن دور الإدارة في قطاع الفنادق مجتمع الدراسة يتحور في العمل على الحصول على المعلومات الإستراتيجية عن بيئتها للتمكن من التكيف معها و اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة .

مشكلة الدراسة و عناصرها :

تواجه المنظمات الفندقية تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات و التطورات التي تشهدها بيئتها الداخلية و الخارجية ، و تنعكس الإستجابة لهذه المتغيرات و التطورات في قدرة المدراء على القيام بدورهم المهم في مواجهة هذه التغيرات على المستوى الداخلي والخارجي ، و التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمات الفندقية أن تدرك أن خياراتها الإستراتيجية التي تتبناها هي نابعة من عوامل بيئية خارج المنظمة و داخلها .

إن عدم إدراك الفنادق لخصائص بيئة المنظمة قد يؤثر بشكل مباشر على علاقتها مع هذه البيئة ؛ لذلك يتحتم على إدارة الفنادق إدراكها و فهم القوى المؤثرة فيها ؛ مما أدى إلى ضرورة دراسة البيئية لتلك الفنادق . أما المدراء الذين لا يتمكنون من إدراك القوى المؤثرة في البيئة و اتجاهاتها المؤثرة في عمل المنظمة ، قد يلجؤون إلى اختيار استراتيجيات غير ملائمة لا تنسجم مع طبيعة البيئة و متطلباتها ، و هذا سيؤثر على أداء المنظمة بشكل سلبي ، و قد يعرضها إلى خسائر جسيمة تؤدي إلى فشل في تحقيق أهدافها . من جانب آخر أثارت توصيات (العجوة، ٢٠٠٧) ، و دراسة (الزعبي & أبو رمان ٢٠٠٣) مكامن إهتمام الباحث في هذه الدراسة .

و بالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة . ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية :-

١. ما هي تصورات مدراء عينة الدارسة نحو أبعاد البيئة الخارجية (البيئة الإقتصادية ، البيئة التكنولوجية ، المنافسون ، العملاء) لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

٢. ما هي تصورات مدراء عينة الدارسة نحو أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الثقافة المنظمةية ، الموارد) لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

٣. ما واقع اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

٤. ما هو أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) في فنادق فئة أربعة نجوم ؟ ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية :-

أ. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

ب. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من المبررات الآتية :-

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال حديثها عن الفنادق و التي تعتبر من العناصر الأساسية في صناعة السياحة ، بالإضافة إلى أن مشكلة البحث تولدت من خلال محدودية الدراسات التي تناولت التحليل البيئي في الأردن ، و التي كانت من المحفزات التي دفعت بالباحث إلى إجراء هذه الدراسة ؛ لتجسير الثغرة في أدبيات التحليل البيئي و أثره في اختيار استراتيجيات ملائمة . فجاءت هذه الدراسة لتحقيق الربط بين التحليل البيئي و دوره في اختيار استراتيجية ملائمة ، حيث تبين بعد استعراض الدراسات السابقة أن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة الأردنية عموما و البيئة الخدمية خصوصا . إذ إن أغلب الدراسات السابقة تحدثت عن البيئة الخارجية فقط أو البيئة الداخلية فقط ، و لم تتطرق للتحليل البيئي الخارجي و الداخلي معا . بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة بحثت أثر البيئة الخارجية في الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ، لكن هذه الدراسة الوحيدة التي بحثت في أثر التحليل البيئي بنوعيه على الإستراتيجيات على مستوى الأعمال و هنا تكمن الإضافة العلمية للمعرفة .

و تظهر أهمية الدراسة من جانبين :-

من الناحية النظرية : تظهر حاجة الإدارة العليا في قطاع الفنادق لإختيار إستراتيجيتها بشكل دقيق ، حيث ستسهم هذه الدراسة في تقديم مادة علمية نظرية حول متغيرات الدراسة ، و بناء تصور عن بيئة الفنادق الخارجية و الداخلية ؛ لمساعدة متخذ القرار في الحصول على المعلومة المناسبة للإستفادة منها في إختيار استراتيجية ملائمة ؛ لتعزيز مكانة المنظمة في بيئتها في ضوء التطورات الهائلة في البيئة العالمية . و من الناحية العملية : تناولت هذه الدراسة قطاع الفنادق في الأردن والذي يعتبر من القطاعات الهامة و مظهر من مظاهر ازدهار الإقتصاد الأردني ، و عاملا من عوامل نموه ، حيث تهتم الدراسة بالبيئية كمتطلب لتحقيق قطاع الفنادق أهدافه الإستراتيجية وذلك باختيار الاستراتيجية الملائمة ، و بما أن بيئة هذا القطاع تتسم بعدم التعرف و عدم وجود معلومات كافية عنها ، الأمر الذي يتطلب بناء تصور عن بيئة الفنادق كي يساهم هذا التصور في تحديد الخيار الإستراتيجي الملائم.

أهداف الدراسة :

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية :-

١. بناء تصور عن البيئية الخارجية و الداخلية في قطاع فنادق فئة الأربع نجوم .
٢. بيان دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق .
٣. التعرف على الإستراتيجيات الملائمة التي تتبعها فنادق فئة الأربع نجوم في ضوء التغير في البيئية الخارجية و الداخلية للفنادق.
٤. اختبار أثر أبعاد البيئية الخارجية و الداخلية ، و الإستراتيجيات المتبعة في فنادق فئة الأربع نجوم عينة الدراسة.

٥. تقديم معلومات إلى الإدارات الفندقية بما يمكنها من اختيار الإستراتيجيات الملائمة التي تؤدي إلى تحسين أداءها المستقبلي.

٦. تقديم جملة من التوصيات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في المنظمات الفندقية ، التي يعتقد أنها ستسهم في تعزيز القدرة على اختيار و صياغة استراتيجيات ملائمة.

فرضيات الدراسة :

يسعى الباحث إلى دراسة دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق ، و للتمكن من ذلك فقد تم صياغة الفرضيات استرشادا بمشكلة الدراسة و عناصرها ، و هي على النحو الآتي :-

الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .
ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الداخلي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية لمديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

أهمودج الدرسة :

اعتمادا على المراجعة النظرية و الدراسات السابقة ، تم تطوير أهمودج للدرسة بناء على تصنيفات عدد من المؤلفين و الباحثين مثل Johnson (٢٠٠٥) ، و (Wheelen , hunger ٢٠٠٢) و (Hisrich 2008) . و الشكل الآتي يوضح ذلك.

التعريفات الإجرائية للمتغيرات :

تحليل البيئة الخارجية :-

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات تقع خارج حدود التنظيم و ليست تحت سيطرة و رقابة الادارة العليا في الأجل القصير ، و تحتوي البيئة الخارجية لأغراض هذه الدراسة على ما يأتي :-

١- البيئة الإقتصادية :- هي خصائص وعناصر النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل الوضع الإقتصادي السائد ، و الدخل و تكاليف التشغيل للفندق بالإضافة للمنافسة السعرية و تغير الأسعار ، كذلك الضرائب المفروضة على الفندق . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٦ - ١١) كما جاء بالملحق (٣).

٢- البيئة التكنولوجية :- تطوير و تحسين الأساليب و العمليات الخاصة بالخدمات التي تقدم للأسواق بناء على المواصفات الحديثة للتكنولوجيا و مواكبتها للتطورات الحديثة ، و هذا يؤدي إلى انعكاس ذلك إيجابيا على الإقبال على هذه الخدمات ؛ بالتالي تحقيق المنظمة للنجاح المتمثل في المنافسة و زيادة الأرباح ، و توسيع الحصة السوقية . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (١٢ - ١٦) كما جاء بالملحق (٣) .

٣-المنافسون :- هي قدرة المنظمة الفندقية على متابعة منافسيها من حيث عددهم و تحديد نقاط قوتهم و ضعفهم لتحديد استراتيجيتهم و العمل على وضع استراتيجية وقائية ملائمة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (١٧ - ٢١) كما جاء بالملحق (٣).

٤-العملاء :- هي قدرة المنظمة الفندقية على اعتماد البحث و التطوير لتقديم خدمات تناسب توقعات العملاء و هذا يؤدي إلى مرونة في تبني استراتيجيات تتوافق مع متطلبات العملاء المتغيرة لتحقيق رضاهم و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٢٢ - ٢٥) كما جاء بالملحق (٣) .

تحليل البيئة الداخلية :-

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات تقع داخل المنظمة نفسها ، و تخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل :-

١. الهيكل التنظيمي :-

هو عبارة عن إطار يتم من خلاله تحديد الإدارات و الأقسام الداخلية للمنظمة و العلاقات فيما بينها ، و كيفية إدارتها لتحقيق أهداف المنظمة و يتضمن الهيكل التنظيمي الاتصالات و السلطة و سلسلة القيادة ، و ينبغي أن يتصف الهيكل بالوضوح و ملائمة للإستراتيجية و أن يكون مرنا لكي يكون قادرا على التكيف مع المتغيرات و لتحقيق رقابة فاعلة على مختلف الأنشطة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٢٦ - ٣٠) كما جاء بالملحق (٣).

٢. ثقافة المنظمة :

تشمل ثقافة المنظمة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة الفندقية ، حيث تحرص المنظمات الفندقية على تطوير ثقافتها الخاصة بها عن طريق مراعاة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية من خلال العمل على وضع ثقافة تتوافق مع الإستراتيجية ، ثم العمل على تدريب العاملين و تأهيلهم لتنمية الإلتزام لديهم لأجل مواكبة استراتيجية المنظمة .

٣. الموارد :

هي ما تملكه المنظمة مثل أصولها المادية و المهارات و القدرات البشرية و المواهب الإدارية ، و التي توظفها لتحقيق أداء تنافسي جيد و تقديم خدمات أفضل للعملاء ، مع أهمية مراعاة ملائمة الموارد المالية أو موقع المنظمة الفندقية أو مواردها المعرفية و سمعتها للإستراتيجية . و تم قياس متغيرات البيئة الداخلية بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٣٦ - ٤٣) كما جاء بالملحق (٣) .

الإستراتيجيات الملائمة :

أ. الإستراتيجيات الريادية : هي الإستراتيجيات التي تعمل على تحفيز المنظمات على إنشاء شىء جديد ذي قيمة ، بالإضافة إلى تخصيص الوقت و الجهد و المال مع القدرة على تحمل المخاطر . و تم اختيار إستراتيجيتين للمنظمة الفندقية (Hisrich 2008) هما :-

1. الابداع :

عبارة عن مجموعة العمليات التي تستخدمها المنظمة الفندقية بما هو متوفر لديها من قدرات عقلية و فكرية و ما يحيط بها من مؤثرات بيئية لكي تتوصل إلى فكرة جديدة أو أسلوب جديد في تقديم خدمات جديدة متنوعة لها مزايا تختلف عن المنافسين بحيث تحقق النفع للمجتمع و للمنظمة. و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٤٤ - ٤٩) كما جاء بالملحق (٣).

٢. أخذ المخاطرة :

هي قدرة المنظمة على الدخول في أنشطة ، أو أعمال جديدة كالتوسع بالفرص و اتخاذ قرارات جريئة إتجاه العملاء و المنافسين و القدرة على تحمل الفشل و الخسارة في بيئة غامضة تتسم بعدم التاكيد مع الأخذ بعين الإعتبار أن النجاح قد يحقق لها فوائد كبيرة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٥٠ - ٥٤) كما جاء بالملحق (٣).

ب. الإستراتيجيات التنافسية :

هي الاستراتيجيات التي اقترحها (Michel Porter) للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة .
و تشمل الإستراتيجيات الآتية :-

1. قيادة التكلفة :

تتميز بعض المنظمات بقدرتها على بيع الخدمات بسعر أقل من المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٥٥ - ٥٨) كما جاء بالملحق (٣) .

٢. التركيز :

في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق أو منطقة جغرافية و تحاول تلبية طلبات الزبائن المستهدفين ، و بالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٥٩ - ٦١) كما جاء بالملحق (٣) .

٣. التمايز:

هي أن تتميز المنظمة بقدرتها على تقديم خدمات لها قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين ، كذلك قدرة المنظمة في تقديم خدمات ذات مهارات عالية ، و توفير موارد بشرية تفهم حاجات الزبائن المتغيرة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٦٢ - ٦٧) كما جاء بالملحق (٣) .

ج. الإستراتيجيات التعاونية : هي استراتيجية في المنظمات التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك . و تشمل الإستراتيجيات الآتية :-

1. التواطؤ:-

هي أن يتم التنسيق و التعاون الفعال لبعض المنظمات العاملة في نفس الصناعة حول القرارات المتعلقة بالعرض ، و الطلب من أجل التحكم بالسعر و السيطرة على السوق و زيادة الأرباح و قد يتم الإتفاق على اختيار استراتيجية معينة خلال فترة محددة . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٦٨ - ٧٢) كما جاء بالملحق (٣) .

٢. التحالفات الإستراتيجية :

هي شراكة بين اثنين أو أكثر من المنظمات الفندقية أو وحدات الأعمال مع فنادق محلية أو عالمية لتحقيق أهداف استراتيجية ، و تحسين أداء المنظمة و لتبادل المنافع من أجل تحقيق ميزة تنافسية . وهي تنقسم إلى قسمين من البعد الزمني : أ. تحالف لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة . ب. تحالف لأجل طويل و قد ينتهي بالاندماج بين المنظمتين . و قد تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على فقرات الإستبانة من (٧٣ - ٧٨) كما جاء بالملحق (٣) .

حدود الدراسة :

- تهتم الدراسة الحالية بتحليل بيئية قطاع الفنادق حيث تشتمل الدراسة الحالية على المحددات الآتية:
- أ. الحدود الزمانية : بدأ الباحث بجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الأطروحة في تاريخ ٢٣/٥/٢٠١١ ، وقد تم الإنتهاء من تجهيز الأطروحة بتاريخ (٢٠/٨/٢٠١١) .
- ب. الحدود المكانية : ركزت الدراسة على فنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان .
- ج. الحدود البشرية : شملت المدراء في الفنادق فئة الأربع نجوم ضمن أربعة مسميات إدارية من (منصب مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير دائرة ، رئيس قسم) .

محددات الدراسة :

- واجه الباحث بعض التحديات أثناء إجراء الدراسة الميدانية ، و هي :-
- امتناع فنادق فئة الخمسة نجوم التي كان يود الباحث دراستها ، و تعليها أنها سياسة رسمية ترتبط بالفندق الأم ، مما اضطر الباحث لدراسة فنادق فئة الأربع نجوم ، حيث امتنع منها خمس فنادق أيضا للإجابة عن استبانة الدراسة.
- صعوبة في استرداد الاستبانة بسبب انشغال المديرين ، حيث بقي الباحث ما يقارب الثلاثة أشهر في توزيع الاستبانة و جمعها ، و كذلك صعوبة الإلتقاء مع جميع المديرين لإجراء مقابلات شخصية شاملة تدعم أسئلة الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات ذات الصلة

تمهيد :

إن التطورات المتلاحقة التي شهدتها العقود الأخيرة تتسم بالضخامة و الإتساع ، خاصة في مجال (السلع ، الخدمات ، المنتجات ، المعلومات) ؛ و هذا ما أدى لتطور الفكر الإداري لكي يتماشى مع هذه التطورات و يحرص على مواكبتها في كافة المجالات ، حيث أن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات كالعولمة و الخصخصة و ظهور المنظمات الرقمية و الافتراضية تحت مظلة المنافسة الشديدة ، و الإضطرابات البيئية المتزايدة . (الغالبي و إدريس: ٢٠٠٩: ٢٧).

إن هذه الإضطرابات أدت إلى ضرورة إعادة النظر بين الحين و الآخر في الإستراتيجية ، و إعادة تقييمها و اختيار الأفضل الذي يلبي مصلحة المنظمة . إن الإدارة الإستراتيجية بوصفها تمثل منهجا رياديا يتصف بالحدثة ، و المرونة هي وحدها القادرة على التصدي للتحديات السابقة؛ بناء على تميزها بين الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ، و ما يتوفر لدى المنظمة من نقاط قوة أو ضعف في بيئتها الداخلية . (الدوري: ٢٠٠٥: ١٧) فالإدارة الإستراتيجية تسهل عملية صنع و اتخاذ القرارات المناسبة الملائمة في ظل المتغيرات البيئية التي تهدد وجود المنظمة و بقاءها على قيد الحياة (حيدر: ١٩٩٩: ١٤٢).

المبحث الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

مراحل تطور الفكر الإستراتيجي :

ظهرت طبيعة التفكير الإستراتيجي بالفرص و التهديدات التي واجهت الدولة الإسلامية منذ زمن خاتم الأنبياء و المرسلين محمد بن عبد الله (عليه الصلاة و السلام) و كذلك في عصر الخلفاء الراشدين و التي تعامل معها الرسول محمد (صلى الله عليه و سلم) بحكمة و تخطيط متقن أدى إلى اتساع الدولة الإسلامية و انتشارها في مختلف بقاع العالم ، و هذه بعض الأمثلة للتوضيح و تثبيت الفهم في الذهن .

إذا كان التخطيط هو العمل على مواجهة المستقبل بأفضل الوسائل و الطرق لتحقيق أهداف المنظمة فإن نصوص القرآن الكريم و السنة قد دلت على هذا المبدأ بعدة صيغ منها ما يأتي :-

قال الله تعالى (و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة) القرآن الكريم : سورة الأنفال : الآية: ٦٠ .

فدلت الآية الكريمة أن المسلمين مأمورون بالإعداد أي الإستعداد البدني و العسكري و إعداد القوة العسكرية لمواجهة أعداء الله في المستقبل ، و هذا هو التخطيط بعينه و هو التخطيط العسكري.

كذلك تجلى التخطيط بعيد المدى في قصة يوسف (عليه السلام) حيث كان التخطيط لمدة أربع عشرة سنة ، فعندما عبر سيدنا يوسف عليه السلام رؤيا عزيز مصر حول أن سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف و سبع سنبلات خضر و أخر يابسات ، كان تأويل الرؤيا أن بلاد مصر سيأتي عليها سبع سنوات من الخصب و الخير الوفير ثم يليها سبع سنوات من الجذب و القحط و شدة العيش .

فسيدنا يوسف عليه السلام لم يقتصر بتعبير الرؤيا و إنما قام باختيار خطة إستراتيجية لمقاومة سنوات القحط ؛ لذلك دعا سيدنا يوسف (عليه السلام) إلى الإستمرار في الزراعة ، و العمل على الإستفادة و استغلال سنوات الخصب و الإنتاج الوفير لتغطية احتياجات الناس في سنوات الجذب ، كذلك قام عليه السلام باستخدام أفضل الطرق لتخزين القمح حيث أمر بإبقائه في سنابله بدلا من تخزينه بالطرق التقليدية التي ستؤدي إلى تلف محاصيل القمح خلال سبع سنوات الخصب .

كذلك دعا سيدنا يوسف (عليه السلام) الناس إلى الإدخار و الترشيد في استهلاك الطعام ، و هذا تخطيط إستراتيجي في غاية الدقة و الإتقان . قال تعالى (يُوَسِّفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَ سَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَ أُخْرَى يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَ فِيهِ يَعْرِوْنَ) القرآن الكريم : سُورَةُ يُوسُفَ : الآيَة ٤٦-٤٩.

٣. و من نصوص السنة النبوية ما يدل على التخطيط الحديث النبوي الذي يرويه عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - عن النبي محمد - صلى الله عليه و سلم - إِمَّا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَ إِمَّا لِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى - رواه البخاري و مسلم في كتاب الجهاد .

فالنية القصد ، و القصد يتضمن تحديد الهدف قبل الشروع في العمل ، و تمييز العمل هل هو لله و حده أم غيره ؟ و كل هذا يعد من التفكير قبل البدء بالعمل .

ومن أحداث السيرة النبوية ما حدث في غزوة الخندق ، فعندما تم إجلاء بني النضير تحرك اليهود للتأليب على المسلمين ، فجمعوا حشودهم من القبائل لقتال المسلمين في المدينة المنورة ، فأشار سلمان الفارسي على الرسول (صلى الله عليه وسلم) بحفر خندق حول المدينة المنورة ، و هنا يتجلى التخطيط بأروع صورته فكان الخندق له مواصفات من حيث الطول و العرض و العمق ؛ لكي يمنع الغزاة من اختراقه. (الموريتاني : ٢٠١٠ : ٩٣) .

من جانب آخر هناك عدد من الملامح أسهمت في تطور الفكر الإستراتيجي و ساهمت في نشوئه ، حيث يمكن القول أن بداية الفكر الإستراتيجي تمثلت بالتصورات الإستراتيجية التي كانت عند القادة الذين شغلوا مناصب رفيعة في الدولة ، حيث كانت الرؤية الإستراتيجية حاضرة في عقولهم غير مدونة ، مثل قادة حضارة سومر و بابل و آشور ، الصين ، و الفراعنة في مصر ، و اليونان . (الخفاجي ٢٠٠٨ : ١٢٥)

ثم تابع الفكر الإستراتيجي مسيره حتى وصل الحضارات بغية إدارة العمليات التجارية من إنتاج و خدمات فصممت استراتيجيات للسلع و الخدمات ، و العمل على تسعييرها بناء على خبرة أصحاب هذه التجارة ، أو العمل على تبادل السلع على شكل التفاضل أو عن طريق العملات التي كانت متوفرة آنذك

و بقي الحال حتى قيام الثورة الصناعية ، حيث ظهرت الحاجة إلى استخدام التفكير المنطقي السليم لتحليل بيئة المنظمات الصناعية و خاصة الضخمة منها بسبب بروز تحديات كثيرة فيها مثل زيادة الإهتمام في التكنولوجيا ، و الإهتمام بالبيئة الإقتصادية على وجه الخصوص ، لمحاولة المنظمات البحث عن الأسواق الجاذبة التي تخدم المستهلك و تعود بالنفع على المنظمات (الخفاجي: ٢٠٠٨: ١٢٦- ١٢٨

لقد أدى إرتفاع معدلات مخاطر إتخاذ القرارات الخاطئة ، و أثر ذلك على ارتفاع التكاليف التي تتكبدها المنظمة جراء هذه القرارات ، بالإضافة إلى القيود و الأعباء الإقتصادية و تغير أذواق العملاء ، و حاجاتهم ، و رغباتهم ، تماشياً مع التطورات الهائلة التكنولوجية و غيرها و زيادة حدة المنافسة ، إلى زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي للمديرين (مرسي و آخرون :٢٠٠٢: ٢٤) . و العمل على تطوير أفكار خلاقة للحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل الظروف البيئية المتغيرة المضطربة . (يونس: ٢٠٠٢: ١٠٤).

و استجابة لتقلبات البيئة المتغيرة ، تم تطوير العديد من المفاهيم و الأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل و الإدارة الاستراتيجية و خاصة في ظروف عدم التأكد البيئي ثم قامت المنظمات الفطنة التي تدرك ما يجري حولها بتبني الطرق و الوسائل العلمية للتعامل مع البيئة حتى تضمن بقاءها و نجاحها و قدرتها على المنافسة على مستوى يرتقي إلى الإمتياز .

و يمكن حصر مراحل تطور الفكر الإستراتيجي في المنظمات بأربع مراحل و فيما يلي عرض موجز لأهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل كما يلي :-

المرحلة الأولى : التخطيط المالي القائم الأساسي (تخطيط الموازنات) :-

اعتمد نظام التخطيط في هذه المرحلة على الموازنات السنوية حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية لكافة الأقسام ، و العمل على تصحيح الإنحرافات أو السيطرة عليها لكي لا تتجاوز الميزانيات المقررة ، كذلك احتوت هذه المرحلة على إدارة الجوانب المعقدة في المنظمة ، و هذه المرحلة ظهرت في بداية القرن العشرين . (مرسي : ٢٠٠٦ : ٢٨) .

و من أبرز الإستراتيجيات التي جعلت المنظمات مستمرة في بيئتها في هذه المرحلة هي من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية ، بالإضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى . إن نجاح منظمات الأعمال في هذه المرحلة كان يعتمد بشكل مباشر على خبرة و معرفة المدير التنفيذي و فريق الإدارة العليا بالمنتجات و الأسواق و طبيعة المنافسة . و في هذه الأثناء ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف ، ثم تلتها المدرسة التصميمية ، و التي تقوم على الموازنة بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة و الظروف البيئية المحيطة بها ، أي مجريات البيئة الخارجية.

و كنظرة عامة يمكن القول أن التغيرات التي دخلت بيئة الأعمال بشكل ضخم ، بالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات و الأسواق أدى ذلك إلى صعوبة الاعتماد على هذا النوع من التخطيط ، و بالتالي تحتم الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل التفكير الاستراتيجي المتمثلة بالتخطيط القائم على التنبؤ كبدية لحل بعض التحديات السابقة و التي أخافت المنظمات و هددت و جودها .

المرحلة الثانية : التخطيط القائم على التنبؤ :

ابتدأت هذه المرحلة في الستينات حيث تميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل ، و القائم على التحليل البيئي بخلاف المرحلة السابقة التي كان جل اعتمادها على خبرة و معرفة مدراءها دون اللجوء إلى الأساليب العلمية و التي تميزت بها هذه المرحلة فالتنبؤ لسنوات طويلة قادمة بناء على التحليل البيئي ، بالإضافة إلى التوزيع الثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة و ملاحظتها لمتطلبات النمو .

و قد تطور مفهوم الإستراتيجية خلال هذه الفترة على يد عدد من الباحثين و الكتاب و الذين جاء في مقدمتهم (Chandler ١٩٦٢) ، (Ansoff & Andrews ١٩٦٥) .

فقد أكد (Chandler 1962) أن الإستراتيجية تعبر عن غايات المنظمة و أهدافها الأساسية التي تضعها على المدى البعيد ، و أهميتها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع موارد المنظمة لتحقيق الغايات و الأهداف التي تم تبنيها من قبل المنظمة.

و من المآخذ السلبية على هذا التعريف أنه جاء عاما حيث لم يفرق بين صياغة الإستراتيجية و حالة البيئة المحيطة بالمنظمة ، و لكنه أكد على أهمية التنسيق بين الأنشطة المختلفة للإدارة ، بسبب أن كل نشاط كان يؤدي بطريقة منفصلة و معزل عن الأنشطة الأخرى.

أما (Andrews ١٩٨٠) فقد وصف الإستراتيجية بأنها خليط من الغايات التي تضعها المنظمة و الأهداف الأساسية التي تحددتها سلفا للتوصل لمعرفة العمل الذي يجب عليها أن تمارسه ، و ما يجب أن تكون عليه مستقبلا.

ثم قدم مفهوم التحليل الرباعي أيضا وهو ما يرمز له بـ (SWOT) لدراسة ما يمكن للمنظمة أن تعمله في ضوء تحليل نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها في بيئتها الداخلية في الواقع العملي و مقارنتها مع الفرص و التهديدات البيئية التي تتعرض لها في المحيط الخارجي . (إدريس و المرسي: ٢٠٠٧ : ٢٢٣)

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو أن المنظمة تقوم بإجراء بعض التعديلات البسيطة و الروتينية بناء و استرشادا بخطط الأعوام الماضية لتكون خططا مستقبلية للمنظمة . حيث أن عملية التخطيط في هذه الأثناء ركزت على الامكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة و التي قد تكون أكثر إيجابية للمنظمة .

المرحلة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي :

حصل تحول في السبعينات فبدلاً من الإعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط الموجه خارجياً ، بدأت المنظمات تركز و تهتم بدراسة مقومات السوق الأساسية تماشياً مع الحاجة المتزايدة للاستجابة لمطالبات المنافسة التي تتغير بشكل ملحوظ و سريع (David:2001:5)

إن السمة البارزة في هذه المرحلة هي التركيز على تجميع الأعمال المتشابهة في وحدات أعمال إستراتيجية من أجل القدرة على الوصول إلى نظام رقابة دقيق فاعل في آن واحد لكي يمكن السيطرة على العوامل ذات الصلة بتلك الأعمال ، كذلك انتشار التحليل الشامل و المتكامل لحالة المنظمة و مراجعة الوضع التنافسي و ما ينبغي على المنظمة ان تقوم به إزاء هذا التنافس للحد من خطورته.

و هذه العملية تعكس مستويين إستراتيجيين و هما :-

المستوى الأول : و يتمثل بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذ على مستوى المنظمة ككل ، و هذه القرارات هي التي تحدد شكل المنظمة في المستقبل و اتجاهها التي ينبغي عليها أن تسير فيه.

المستوى الثاني : و يتمثل بالقرارات الخاصة و المرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية ، و التي تؤثر في وحدة الأعمال الخاصة بها ، و التي تكون ضمن بيئتها .

لقد قادت عملية التخطيط الاستراتيجي التي ميزت هذه المرحلة إلى ظهور عدد من الفرص و الخيارات المتاحة أمام المنظمة و تنوعها ، و هذا أدى إلى اختلاف العوائد و المخاطر المرتبطة بكل خيار من تلك الخيارات .

و هذا أدى إلى زيادة مسؤوليات الإدارة العليا للمنظمة ، و العمل على دفعها باتجاه الحصول على المعلومات اللازمة للإختيار بين البدائل و الفرص المتوفرة و العمل على اتخاذ القرار ، عن طريق توظيف جهود الادارات الوظيفية لتسهيل مهمة اتخاذ القرار (Hill & Jones :2002:5) ، بعبارة أخرى إيجاد علاقة متينة بين عملية التخطيط الاستراتيجي و الادارة في عملية واحدة (رشيد و جلاب:٢٠٠٨: ٢٧) . و هذا ساهم في ضرورة الانتقال للمرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي و هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية .

المرحلة الرابعة : الإدارة الاستراتيجية : -

إن عملية إيجاد الموازنة بين الاستراتيجية و الادارة في عملية واحدة هو ما ميز هذه المرحلة و التي بدأت في عقد الثمانينات ، و لازالت مستمرة حتى الآن ، إن الفائدة التي تجنيها المنظمات من خلق الإنسجام بين الإستراتيجية و التخطيط مع الإدارة هو علاج الفشل و الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب توجيهها نحو عملية صياغة الاستراتيجية دون الأخذ بعين الإعتبار ضرورة الإعتناء بعملية التنفيذ و التي إذا طبقت بشكل جيد تعتبر من مؤشرات نجاح المنظمة . (Wheelen & Hunger :2002: p 3)

حيث بدأت منظمات الأعمال بالتوجه نحو صياغة رسالتها و رؤيتها المستقبلية بناء على ظهور الإختلاف البيئي و زيادة درجة الإضطراب بشكل ملحوظ ، و هذا أدى إلى التحول في التعامل مع هذه التحديات من الإعتماد على التنبؤات الكمية إلى انتشار واسع للتحليل النوعي للزبائن و الأسواق ؛ لأن حاجات الزبائن و الأسواق تتماشى مع المعطيات و المتغيرات التي تفرضها البيئة .

و من أشهر رواد الفكر الإستراتيجي (Porter) و الذي أدخل عدد من المفاهيم التي أسهمت في بداية نواة الادارة الاستراتيجية و أدت إلى ارتقائها في عدد من الجوانب ، حيث قدم مجموعة من الأطر التحليلية مثل تحليل العوامل الخمسة و الاستراتيجيات التنافسية و سلسلة القيمة ، و التي خلقت تصور استراتيجي واضح لأوجه التعامل مع المتغيرات المتعددة .

ثم ظهر مفهوم المقدره الجوهرية عام (١٩٩٠) و التي تعني النشاطات و العمليات التي يتم من خلالها توزيع موارد المنظمة و تطويرها و استخدامها بطريقة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها (Johnson , et al : 2006: p121).

قادت التغيرات البيئية منظمات الأعمال إلى أن تذهب منحى آخر في اهتمامها بجوانب أكثر دقة و أهمية ، تجعل المنظمة تتخذ قرارا عقلانيا رشيدا يصب في مصلحة المنظمة حيث تطور الفكر الاستراتيجي الحديث للإهتمام بجملة من المفاهيم الأساسية ، و التي تعتبر المرشد الأول للمنظمات التي تسعى للتغلب على المنافسين و لكي تزيد من سمعتها و جاذبيتها من وجهة نظر المتعاملين معها. من هنا فإن الدراسة الحالية تركز على أهم المستجدات البيئية التي يمكن أخذها بعين الإعتبار لإختيار استراتيجيات ملائمة.

و يمكن القول أن الإتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي تتمثل بـ (العولمة ، الجودة الشاملة ، زيادة أهمية العميل ، نسبية الفرص و التهديدات و القوة و الضعف في البيئتين) و هذا شرح موجز لها .

١.العولمة (Globalization) :

إن ما فرضته الدول الكبرى على العالم ككل ما يسمى العولمة و التي تعددت التعاريف حول هذا المفهوم حتى أن بعضهم يقول أنه لا يجوز أن نطلق العولمة على المنظمات ؛ لأن هذا المفهوم مرتبط بشكل كبير بالسياسة و ينادى بالعالمية .

على أية حال يمكن القول أن التغير الحاصل في البيئة العالمية أدى إلى استهداف و غزو البيئات المحلية بمنتجات و خدمات ، هذا الغزو أدى إلى منافسة شديدة في هذه الاسواق و جعلها تعتمد على الفكر الاستراتيجي لكي تدرك أهمية الأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة ، يوجد فيها فرص ينبغي على المنظمة أن تسعى لإستغلالها (Dess, et al :2007:237)

كذلك بدأت المنظمات المحلية تشعر بأن الفكر الإستراتيجي أحد الأسلحة التي ستدافع عن المنظمة في ظل التهديد العالمي للأسواق ، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمة لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة و حجمها.

٢. إدارة الجودة الشاملة : (TQM)

لقد أدركت المنظمات أن هناك أمر ضروري ينبغي مراعاته ، و خاصة عند تقديم سلعة أو خدمة للعملاء ، و هو الإعتناء بالجودة للمنتج أو الخدمة أكثر من السعر ، ، فبدأت المنظمات تركز على فكرة الجودة الشاملة (zero defect) و التقليل من الأخطاء للوصول إلى الجودة الكاملة ، فالجودة تعني التحسين ، و الأفضلية ، و هذا يعني أن المنظمة تنافس على كل خصائص السلعة ، و على درجة الإتقان العالية في كل ما تقدمه من خدمات و ما تقوم به من أعمال و أنشطة .

فقد أظهرت التجارب و السلوك الإستهلاكي أن العملاء يهتمون بصفات و خصائص للسلعة أو الخدمة و ينجذبون إليها بغض النظر عن السعر.

و هذان الطريقتان - الجودة و السعر - على المنظمة أن تحرص على إرضاء عملائها مع الأخذ بعين الإعتبار الموازنة بين الجودة و السعر حتى تحقق أهدافها من زيادة الحصة السوقية أو زيادة السمعة ، بالتالي زيادة أرباح المنظمة ، و استمراريتها في توظيفها جزء من هذه الأرباح لغايات البحث و التطوير.

٣. زيادة أهمية العميل : (The increasing importance of the client)

إن النظرة الأخرى التي حازت على اهتمام المنظمات الحديثة ، هي مدى قدرتها على إشباع رغبات العميل و احتياجاته . و مع إزدياد الإهتمام بهذه النظرة قامت عديد من المنظمات بربط العملية الإستراتيجية بمصلحة العميل ، حيث أن مصلحة العمل هي التي يتم إعتبارها في الدرجة الأولى. (kourdi :2010:158).

فعملية الصياغة الإستراتيجية و التنفيذ و التحليل بناء من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية ، كذلك التنظيم الداخلي و الاجراءات و القواعد ينبغي أن تراعى فيها مصلحة العميل ، لأن العميل جوهر إهتمام المنظمة و بدون عملاء لا يمكن تصور وجود منظمة .

٤. نسبية (SWOT) في البيئتين : Comparative opportunities and threats and strengths and weaknesses of the environments:

النسبية هنا تعني أنه لا يوجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق ، فهذه أمور متذبذبة تختلف من منظمة لأخرى و تختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة نفسها ، فما يمكن أن يكون قوة في بداية المنظمة قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة ، فعلى سبيل المثال الانتشار الجغرافي الواسع قد يكون من نقاط قوة المنظمة بسبب سيطرتها على معظم رقعة السوق ، لكن عند تدهور المنظمة و إخفاقها يكون نقطة سلبية و نقطة ضعف للمنظمة بسبب صعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض المناطق الجغرافية . (عوض :٢٠٠٤:٢٩) . إن أكبر اهتمام المنظمة يجب أن يكون مركزا على تقييم نقاط قوتها و ضعفها بالمقارنة مع المنافسين ، لتتمكن من تحديد مقدار الفجوة الإستراتيجية التي ينبغي أن تسعى لإغلاقها باختيار استراتيجية ملائمة ؛ لتحقيق المنظمة غايتها في الوصول إلى أفضل درجة من التنافس.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :-

بدأت نشأة الإدارة الإستراتيجية عندما كانت تنتمي لما سمي بسياسات الأعمال حيث بدأ تدريس هذا الحقل في مدرسة هارفرد للأعمال للطلبة على شكل حالات دراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التسويقية و المالية) .

و في نهاية الستينات و لأن هذا العلم في غاية الأهمية فقد قامت كثير من الدول المتقدمة بتدريسه ، حتى يتم إدراك معانيه و توظيفها في البيئة التي توجد فيها المنظمات ، و في نهاية السبعينات قامت الدول النامية و خاصة العربية بتدريسه ، و ذلك بغرض إطلاع الطلبة على المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال و كيف تقوم منظمات الأعمال بالتعامل مع هذه المشكلات و علاجها خاصة مع وجود التغيرات السريعة و المتطورة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. (ياسين : ٢٠٠٢ : ٣٠) لذلك بدأت كثير من الشركات بالتحول إلى استخدام الإدارة الإستراتيجية . (Wheelen & Hunger : 2002 : 4)

إن قدرة المنظمة على إدراك ما يجري حولها من المتغيرات البيئية و فهمها فهما صحيحا ، يعطيها القوة و الذكاء لأن تستطيع التعامل مع هذه المتغيرات بكل حكمة ، بالإضافة إلى أن تشخيص البيئة بشكل دقيق سيزود المنظمة بتصور واضح عن بيئتها و بالتالي قدرة المنظمة على اعتماد و تبني استراتيجيات تلائم موقفها (Carpenter & sanders :2009:109) ، كل ذلك سيجعل المنظمة قادرة على مواجهة الغموض البيئي و عدم التأكد بناء على المعطيات البيئية المستخلصة من داخل المنظمة و خارجها و هذا سيؤدي إلى تحقيق المنظمة أهدافها الموضوعة بكفاءة و فاعلية .

و بارتفاع وتيرة الإهتمام بالبيئة و متغيراتها ، و ما يتعلق بها و الذي يؤثر على مستوى أداء المنظمة، تم استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger:2002: 2)

و من مظاهر الإهتمام بالبيئة المتغيرة و السريعة العمل على تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و تخصيص الموارد التنظيمية . مما يسهل عملية و ضع أهداف المنظمة و العمل على إقتناص الفرص المتاحة و الحد من التهديدات المحتملة .

كذلك ظهور نماذج التحليل لمحفظة الأعمال- مثل مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG) ، و مصفوفة شركة جنرال إلكتريك (GE) و التي سيأتي شرحها لاحقا .

ثم تتابعت المساهمات و خاصة ما قدمه بورتر (Porter) في بداية الثمانينات في نموذج الذي يخص هيكل الصناعة و العوامل الهيكلية التي تحدد معدل الأرباح بالنسبة للقطاع الصناعي و مستوى منظمات الأعمال بشكل خاص ، هذه العوامل لها أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية .

و هذه العوامل تتطلب متابعة مستمرة لما يجري في البيئة التي تحيط بالمنظمة (الدوري : ٢٠٠٥ : ١٠٢) و التي ستساهم في تحديد الميزة التنافسية لإستراتيجيات منظمات الأعمال .

و لكن مع بداية عقد التسعينات ، ظهرت مفاهيم جديدة مثل الكفاءة المحورية أو الجوهرية (Core Competence) و المنافسة على القدرات (Competing on capabilities) ، و مدخل الموارد (Resource Approach) ، (ياسين : ٢٠٠٢ : ٣٠). و هذه المداخل أحدثت نقلة نوعية في البحث و الحصول على الموارد و المنافسة بهذه الموارد و خاصة إذا كانت تتصف بالندرة و من خلال التركيز على الكفاءة و الفاعلية في إدارة هذه الموارد .

و تميز العقد الأخير من القرن العشرين ، بسرعة التطورات و التغيرات في كافة المجالات سواء على المستوى التكنولوجي أو السياسي أو في المجال الإقتصادي ؛ حتى تغيرت رغبات الزبائن و حاجاتهم . إن أهم نتائج هذه التطورات و انعكاساتها على الإدارة الإستراتيجية هي ظهور مداخل جديدة للتعامل مع البيئة الديناميكية المتغيرة ، وهي الإعتناء بالجودة الشاملة (TQM) و إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering the corporation) بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بـ (Benchmarking) و تعنى أن تقوم المنظمة بمقارنة نفسها مع منظمة أفضل منها ثم تحدد الفجوة بينها و بين المنظمة التي تفوقها ثم تعمل على إغلاق هذه الفجوة بناء على دراسة و علم حتى تصل إلى أفضل أداء تصبوا إليه.(الدوري:٢٠٠٥: ٢٢). إن نقطة الإتفاق بين جميع هذه المداخل هي تحديد العوامل التي تؤثر في تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها ، عن طريق دراسة البيئة و تحليلها للوصول إلى الإستراتيجية الجديدة التي ستعمل على خلق التوازن بين المنظمة و بيئتها ، و هذه العملية أي تحليل البيئة ينبغي أن تكون دورية مستمرة حتى تتماشى مع التغيرات المفاجئة و السريعة ، و هذا يعني أن تسعى المنظمة للبقاء و الاستمرار في عملها و الإبتعاد عن الإنحدار أو الزوال من بيئتها .

أما عن معنى كلمة إستراتيجية فيعود جذر اشتقاق كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الكلمة اليونانية (Strategos) الجيش حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن و هزيمة الأعداء، كذلك تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship) ، فهي ارتبطت بـ المفهوم العسكري . ثم توسع استخدام الكلمة لتشمل مختلف العلوم السياسية و الإجتماعية و الإقتصاد و الإدارة... إلخ ، فاستخدام الكلمة في المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريبا.

و عرف (Johnson) الإستراتيجية هي اتجاه و نطاق المنظمة على المدى البعيد ، و التي تؤدي إلى إنجاز الميزة التنافسية في البيئة المتغيرة خلال ترتيب و توزيع المصادر مع مراعاة تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Johnson, et al : 2006: p 9) ، أما تعريف ثومسون فقد عرفها إدارة خطة العمل المرتبطة بأعمال المنظمة و إجراء العمليات التي تسهل تنفيذ الخطة . : Thompson , et al : 2007 (p3) و عرفها (Wheelen & Hunger:2002: 13) بأنها خطة رئيسية شاملة توضع للمنظمة ككل ؛ لإنجاز مهمتها و أهدافها . من جانب آخر فإن معنى الإستراتيجية في المنظمات غير ربحية تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين و محاولة لزيادة رضا المواطن و المستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.

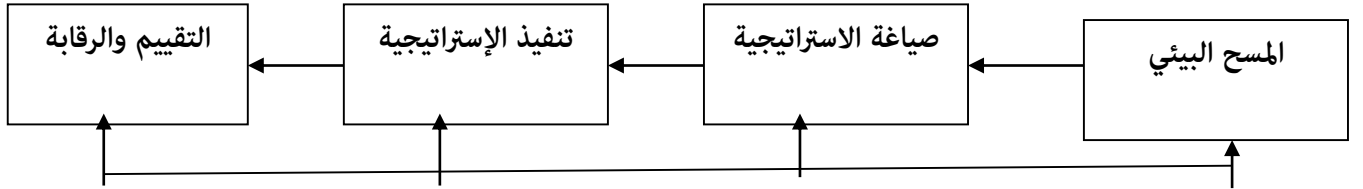
و تتطلب الإدارة الإستراتيجية اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية ، بناء على تحليلات دقيقة تقوم بها المنظمة للبيئتين الداخلية و الخارجية (عوض :٢٠٠٤: ٣) ؛ لمعرفة مكان سير المنظمة المستقبلي بوضوح و تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتغيرات البيئية للتمكن من الإحساس و التنبؤ بتحركات المنافسين و التعامل معها بواقعية.

بتأمل التعريفات السابقة للإستراتيجية، يمكن ملاحظة أن أغلبها يتفق على أن الإستراتيجية هي خطة توضع من قبل المنظمة للتعامل مع المستقبل ، يتم صياغتها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها على المدى البعيد من قبل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات و موارد المنظمة، والبيئة الموجودة فيها لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين أي التغلب عليهم في السوق .

وتتطلب عملية صياغة الإستراتيجية التعاون و الإشتراك بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة من الإدارة العليا وحتى المستويات الدنيا فيها، كما تتطلب توفير المعلومات اللازمة و التي تكون مرشدة لعملية الصياغة ، كذلك ينبغي توفير الطرق التي تمكن من التنبؤ بالمستقبل، وآليات لتحليل كل من موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن عملية بناء الإستراتيجية عملية تتطلب عددا من المراحل التي يجب المرور بها فهي لا يمكن أن تكون عملية عفوية أو توضع بشكل عشوائي ، و تتكون هذه المراحل ابتداء من عملية المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ثم مرحلة صياغة الإستراتيجية ، و المرحلة الثالثة هي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، وأخيراً عملية التقييم والرقابة ، وتعرف هذه المراحل بالنموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2002:9) و يوضحها الشكل الآتي.

شكل (٢-١) مراحل الإدارة الإستراتيجية



Wheelen ,T, L hunger , J, D , (2002) , Strategic management and business policy , eight edition , prentice hall international editions , new jersey,P:9

مراحل الإدارة الاستراتيجية :

إن عملية صياغة الاستراتيجية لا بد لها أن تمر بعدد من المراحل كما سبق ذكره ، وذلك لضمان جودة الاستراتيجية التي ستعمل على تحقيق أهداف المنظمة. و لكي تستطيع المنظمة استثمار نقاط قوتها لاستغلال أهم الفرص الموجودة في بيئتها ، وكذلك تجنب نقاط ضعفها للتقليل من المخاطر التي قد تواجهها عليها أن تقوم باتباع المراحل السابقة للإدارة الإستراتيجية .

وتتكون الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة من أربعة مراحل تبدأ بالمسح البيئي و تنتهي بتقييم الأداء ، وهي على النحو الآتي :-

١- عملية المسح البيئي :

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية و تقييمها ثم العمل على إيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة ، لغايات تحديد مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger, 2002:9).

ومن التعريف أعلاه نلاحظ أن عملية المسح البيئي تقسم إلى جزئين :-

أما الجزء الأول فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يهتم بتجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة (عوض ، ٢٠٠٤:١٣٥) . ويعتبر المسح البيئي الداخلي للمنظمة خطوة ضرورية في قدرتها على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها ، حيث تظهر أهمية المسح في أنه يوفر للمنظمة رؤية واضحة عن قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.

إن هذه الرؤية الواضحة و الصادقة لقدرات المنظمة و مواردها يعطيها مؤشر صادق لما تملكه بحيث يجنبها تضخيم مواردها و إمكاناتها التي قد تنخدع بها قبل عملية المسح البيئي (المغربي، ١٩٩٩ : ١٣١-١٣٢) ، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على تعزيز نقاط القوة للاستفادة منها و تدعيمها مستقبلاً وعلى التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها أو تفاديها باستخدام نقاط القوة الحالية للمنظمة .

الجزء الثاني و يرتبط بمسح البيئة الخارجية للمنظمة والذي يهتم باستشعار ما يحدث في البيئة من تغييرات إيجابية و العمل على استخلاص منها الفرص لاستثمارها و توظيفها لصالح المنظمة، واكتشاف التغييرات السلبية التي تمثل تحدياً للمنظمة و تهديداً لها من الإستمرار في بيئتها التنافسية(عوض : ٢٠٠٤:٩٣) ، فيكون دور المنظمة البارز هنا بحصر هذه التحديات و التهديدات لوضع الإستراتيجية الوقائية التي ستحد من تأثيرها على المنظمة ، كذلك تلعب دراسة البيئة الخارجية دوراً مهماً في عملية اختيار استراتيجية مناسبة.

وتساعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها على المدى البعيد ، و نطاق السوق الذي ستختاره المنظمة لأداء أنشطتها فيه ، و الموارد المتاحة و المتوفرة لدى المنظمة مثل (رأس المال، التكنولوجيا، القوى البشرية... الخ) كذلك أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة التي على المنظمة أن تأخذها بعين الإعتبار ، وأشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتنافسي .(المغربي ، ١٩٩٩:١٠٩) . وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة و متكاملة وليست منفصلة (القيوتي : ٢٠٠٦ : ٢٢٦)، أي بمعنى أن نتائج التحليل يجب أن تنعكس على المنظمة بشكل إيجابي بحيث تزيل الغموض البيئي أو تقلل منه .

و الشكل الآتي يوضح ذلك :-

شكل (٣ - ١)

الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية

نقاط ضعف تحول	نقاط قوة يمكن
دون الاستفادة من الفرص	استخدامها في استغلال الفرص
نقاط ضعف تسبب	نقاط قوة يمكن
تهديدات خارجية	استخدامها في مواجهة التهديدات

(عوض: ٢٠٠٤: الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، مصر ، ١٣٦)

يتضح من الشكل السابق أن عملية المسح البيئي للمنظمة هي خطوة ضرورية و مهمة جدا و خاصة في عملية بناء الإستراتيجية أو صياغتها ، فبعد القيام بعملية المسح و المراجعة لأنشطة المنظمة الداخلية و بيئتها الخارجية (العارف: ٢٠٠٥ : ١٢٧ ، ١٩١) ينبغي أن تستغل هذا المسح لغايات التطوير و التغيير لرسالة المنظمة و أهدافها و مهمتها و هذا لا يتم إلا عن طريق تشخيص نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ثم القيام بتحديد المجالات و الأنشطة التي على المنظمة أن تقوم بالتركيز عليها لأنها تمثل قوة و فرصة لتحقيق الأفضلية على المنافسين .

و من فوائد المسح البيئي كذلك تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك فإننا نستطيع تحديد الأنشطة و المجالات التي ينبغي على المنظمة الإبتعاد عنها أو تجنبها ؛ لأنها تعتبر من المعوقات التي تساهم في الوقوف أمام المنظمة لتحقيق بقاءها و استمراريتها لتؤدي ما تصبوا إليه أو ما تتمناه .

ويمكن استنتاج أهمية تحديد العوامل البيئية الخارجية و الداخلية التي تؤثر على المنظمة ، بأنه يساعد الإدارة الإستراتيجية في تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف البيئية الغامضة و التي يظهر فيها عدم التأكد ، فالتحليل البيئي يعتبر كمصباح ينير درب الإنسان في الظلام للوصول للهدف المنشود.

٢- عملية صياغة الإستراتيجية:

تعتبر صياغة الاستراتيجية المرحلة الجوهرية و الهامة في عملية الإدارة الاستراتيجية ، و يقصد بها في الغالب القدرة على إعداد و تطوير خطط على المدى البعيد (Long – range planning) للمنظمة لتحقيق الإدارة الفعالة و المواءمة بين الفرص و التهديدات البيئية ، مع الأخذ بعين الاعتبار و الإسترشاد بنقاط القوة والضعف للمنظمة حيث يتم اعتماد تحليل الموقف لصياغة الاستراتيجية الملائمة . (برنوطي: ٢٠٠٤: ٢٦٨) و تشتمل عملية صياغة الإستراتيجية : صياغة رسالة المنظمة ، تحديد الأهداف ، تنمية الإستراتيجيات و تطويرها ، وضع السياسات لتنفيذ الإستراتيجية (Wheelen & Hunger,2002:10)) و القضايا الأساسية التي تكون في صياغة الاستراتيجية ما يلي :-

تحديد رسالة المنظمة: نعني برسالة المنظمة أي الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، فهي تشمل على الخصائص الفريدة التي تميزها عن باقي المنظمات تظهر فائدتها بأنها تعتبر الدليل لعمل الأفراد و الأقسام في المنظمة ، فمن خلال الرسالة يستطيع الأفراد و الأقسام أن يؤدوا عملهم بكل وضوح و ثبات لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة للمنظمة ، لذلك يجب القيام بعملية إعادة دراسة رسالة المنظمة قبل القيام بعملية تقييم و تطوير الاستراتيجيات البديلة للمنظمة . (المغربي، ١٩٩٩ : ٢٤ : ٢٥) و هذه الخطوة مهمة لأن فائدتها تكمن وتبرز في أنها تعمل على التحقق من مدى ملائمة الرسالة لتحقيق الأهداف الحالية أو المستقبلية في ظل الاوضاع الجديدة .

ب- تحديد أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها . و بعد عملية تقييم اهداف المنظمة قد يظهر أن هناك فجوة بين الاهداف التي تم إنجازها و بين الأهداف التي تم تحديدها في الخطة ، لذلك على المنظمة أن تستفيد من نتائج التقييم و أن توظفها حتى تتم عملية تغيير الأهداف بشكل ناجح و دقيق ثم العمل على تطويرها لتحسين الأداء لتصبح أكثر واقعية و أكثر ملائمة لحال المنظمة في بيئتها فأهداف المنظمة تمثل الجسر بين الرؤية و الإستراتيجية . (Carpenter & Sanders :2009:49).

ج- تطوير الإستراتيجيات: يمكن تحليل كل وحدة عمل داخل المنظمة على أساس الاستراتيجيات التي تبناها المنظمة لقياس مدى تقدمها و سيرها على إستراتيجيتها . فعلمية تطوير الإستراتيجية هي علمية وضع الإستراتيجيات المستقبلية المناسبة في ضوء نتائج عملية المواءمة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يتناسب مع تحقيق الأهداف التي تم تحديدها من قبل المنظمة.

د- تحديد سياسة المنظمة : وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة و الإطار المرشد لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة ، والتي تربط ما بين مرحلة صياغة الإستراتيجيات أو تكوينها و مرحلة تنفيذها ، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات ؛ وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة و يقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها ، فهي المرجعية الأساسية للأفراد والأقسام. (Wheelen & Hunger, 2002:14) .

٣-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية التي تم صياغاتها قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج التنفيذية والموازنات و الإجراءات اللازمة لذلك. (القطامين، ٢٠٠٢: ١٣٧) هذا وتتطلب عملية اختيار وتنفيذ الاستراتيجية العديد من المهام والأنشطة من أهمها ما يلي :-

أ. أن يكون الهيكل ملائما ، و الأخذ بعين الإعتبار مناسبة الهيكل للإستراتيجية.

ب. العمل على بناء الأهداف السنوية، وصياغة السياسات.

ج.تحديد المهام الأساسية التي يجب مراعاتها و تنفيذها ، و تخصيص الموارد ، مع تحديد مسؤولية كل فرد.

د. تصميم برامج خاصة بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.

هـ. تحديد معايير للأداء مناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو كلاهما معا .

و. اعتماد نظام لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

ز. الرقابة على التنفيذ ووضع الحوافز بالنسبة للأفراد. (المغربي، ١٩٩٩ : ٢١٢).

وهنا يجب الإشارة إلى أنه إذا كانت عملية اختيار الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة ، فإن اختيار الإستراتيجية بالشكل الصحيح تعتبر مسألة تحدي بالنسبة للمنظمة و هي في غاية الصعوبة ، بسبب أن صياغة الإستراتيجية تتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية الإختيار والاصطدام بالواقع الفعلي.

يعتبر الفشل في عملية اختيار الإستراتيجية ليس فشلا جزئيا و إنما فشل كلي يضرب الإدارة الإستراتيجية بأكملها وهذا الفشل لا تتعرض له المنظمات ذات الثقافة المنظمية القوية و خاصة إذا كانت تملك قادة من ذوي الكفاءة العالية. (ياسين :٢٠٠٢: ١٦٥).

و بهذا الوصف فإن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة ؛ لأنها تتطلب جهود مجموعة من الأنشطة التي على الإدارة العليا ان تقوم بها و التي ينبغي أن تكون مستعدة لجميع الظروف التي قد تواجه المنظمة ، وهذا يؤكد على ضرورة وجود المرونة الإستراتيجية والتي تساهم في جعل الإستراتيجية منسجمة و متوافقة مع المستجدات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ ، كما يستدعي أهمية وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ بالشكل المطلوب.

٤- مرحلة التقييم و الرقابة :

تمثل مرحلة التقييم و الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية و هي من المراحل الحساسة و التي تؤكد أن عملية صياغة الإستراتيجية أو أن خيارها الإستراتيجي قد طبق على أكمل و جه و قد حقق أهداف المنظمة التي تم وضعها مسبقا .

في هذه المرحلة تخضع كل الخيارات الإستراتيجية لعلمية التقييم لمعرفة مدى تناسبها و انسجامها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية . ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الإنحرافات المحتملة الحدوث التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية (عوض ، ٢٠٠٤ : ١٦ - ١٧) و تحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات عن هذه الإنحرافات المحتملة من البيئة الداخلية والخارجية ، لكي تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها و لإجراء عملية التصحيح و التصويب في الأوقات المناسبة لضمان سير عملية الإدارة الإستراتيجية بالطريق السليم .(الدوري:٢٠٠٥: ٣١٧).

المبحث الثاني : التحليل البيئي الخارجي و الداخلي

إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ ، و إنما هي تعمل و تؤدي أنشطتها ضمن بيئات متنوعة مختلفة في أشكالها و مكوناتها ، إن البيئة الحالية التي تشهدها منظمات الأعمال ، بيئة تتسم بالتغير و التطور الدائم بما يفرض وجود علاقة تفاعل تظهر بين هذه المنظمات و بيئاتها .

و لكي يتم الإستفادة من هذا التفاعل إيجابيا ، على المنظمات أن تقوم بالإهتمام بالمعلومات الدقيقة و التفصيلية الشاملة التي ينبغي أن تجنيها عن المنافسين من البيئة المحيطة بها ، حيث تظهر استفادة المنظمة من هذه المعلومات الإستخبارية خاصة إذا كانت هذه المعلومات صادقة و مستمرة . (الغالبى و إدريس : ٢٠٠٩ : ٢٥١) .

إن قدرة المنظمة على تأسيس قاعدة بيانات استراتيجية للمنظمة يعطيها المداخل التي ينبغي عليها أن تقتحمها أو تبتعد عنها ، و هذا يحتاج إلى قسم متخصص داخل المنظمة توكل إليه جمع البيانات و تصنيفها و تحليلها و الإستنتاج منها ؛ لتتمكن المنظمة من عمل التغيير الإستراتيجي لها .

فالتحليل الإستراتيجي للبيئة يستند على تحليل أبعاد البيئة الداخلية و الخارجية لتحديد مدى التغير الحاصل فيهما ، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و كذلك تحديد الفرص و التهديدات التي يمكن أن تؤثر على الأداء و العمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا ، لغايات اتخاذ القرار الرشيد و الصائب .

وحيث أن أي منظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي يظهر اعتماد كل جزء منها على الآخر ، و تتداخل العلاقات فيما بينها (الكرخي : ٢٠٠٩ : ١٤٧) ، هذه الأجزاء الداخلية تتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية بما يزيد من مهام الإدارات في هذه المنظمة ؛ لأن تسعى إلى صنع تقارب بينها و بين محيطها الخارجي لتحقيق التناغم و الإنسجام و الذي يقود إلى الفهم الصحيح لها بما ينعكس على نجاح المنظمة .

و هناك الكثير من الأدوات و النماذج التي يمكن أن يتم استخدامها للوصول للتحليل البيئي الذي يساعد المدير على اختيار استراتيجية ملائمة من البدائل الإستراتيجية الموجودة بما يناسب رسالة المنظمة و أهدافها ، و هناك مجموعة من الأساليب الشائعة في تحليل استراتيجية المنظمة و هي :-

١. أسلوب تحليل المحفظة .

٢. أسلوب تحليل الفجوة .

٣. أدوات التحليل الإستراتيجي الشاملة .

أولا :- أسلوب تحليل المحفظة

و يهتم هذا الأسلوب بتقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لمنتج أو لأسواق متنوعة بغرض اختيار استراتيجية تتلائم و ظروف المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أعلى معدلات نمو و ربحية ، سواء كان ذلك مرتببا بأداء الحالي أو الأداء المتوقع الحدوث في المستقبل . و نماذج تحليل المحفظة عديدة و التي تستخدم في عملية التقييم ، و أكثرها شيوعا في الإستخدام :-

أ.أهمودج (BCG) اختصارا لـ (Boston Consulting Group) مجموعة بوسطن الإستشارية .يعد هذا النموذج من أهم النماذج و يهدف إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي حيث يعتمد هذا التحليل على بعدين أساسين و هما : حصة السوق ، و البعد الثاني فهو السوق .

إن مصفوفة بوسطن احتوت على أربع مربعات و هي:-

١. المربع الأول : احتوى على علامات الإستفهام و يعني أن هناك ارتفاع في معدل النمو مع انخفاض في الحصة السوقية .

٢. المربع الثاني :النجوم و يعني أن هناك ارتفاع في معدل النمو مع ارتفاع في الحصة السوقية.٣.المربع الثالث : البقرة الحلوب - إدرار نقدي - و يعني ارتفاع في الحصة السوقية مع معدل نمو بطيء

٤.الوضع المضطرب و يعني أن هناك نمو منخفض في السوق مع حصة سوقية منخفضة .

ب. أهمودج (GE) الذي قدمته شركة جنرال اليكترك العالمية .

مصفوفة شركة جنرال إلكترك (GE) التي طورتها إدارة ماكنيزي للإستشارات (Mckinsey) في تنفيذ الإستراتيجية- ، جاءت لتعالج النقص و الخلل في مصفوفة بوسطن الإستشارية (الدوري : ٢٠٠٥ : ١٨٦). إن مصفوفة بوسطن إقتصرت على مستويين هما قوي و ضعيف ، واحتوت على أربع مربعات .

أما مصفوفة (GE) فقد اشتملت على ثلاثة مستويات و هي قوي و متوسط و ضعيف ، بالإضافة إلى أنها احتوت على تسع مربعات موزعة على بعدين أساسين و هما : قوة الأعمال و المركز التنافسي ، و هذا أدى إلى مساهمة هذا النموذج في التوسع في عملية التحليل و تعمقها بالتالي تؤدي إلى دقة في النتائج .

ج.أهمودج هوفر (Hofer 's Model) .

قدم هوفر مصفوفة عرفت باسم تطور المنتج / السوق ، و جاءت هذه المصفوفة لتتجنب العيوب التي كانت موجودة في مصفوفتي بوسطن الإستشارية و مصفوفة ماكنيزي ، و تكونت مصفوفة هوفر من (١٥) مربعا و التي تبين مراحل تطور المنتج / السوق . حيث تقوم المنظمة بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية أو أنشطتها (المنتجات) في المكان المناسب داخل الشبكة بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات و الأسواق والمركز التنافسي لها .

و تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال ، أما الجزء المظلل فهو يعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات . وتتكون المصفوفة من متغيرين المحور العمودي و يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق ، أما المحور الآخر فهو المحور الأفقي و الذي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية . (الدوري : ٢٠٠٥ : ١٩٣) .

ثانيا :- أسلوب تحليل الفجوة .

تعد عملية تحليل الفجوة الاستراتيجية إحدى الأدوات و الأساليب الأساسية المهمة ، و التي يمكن استخدامها و توظيفها في مجالات التحليل البيئي المتعددة ، بحيث تساهم في تحديد و مقارنة الواقع الحالي بما ترغب المنظمة أن تحققه خلال فترة استراتيجية معينة أو بيان الفرق بين الأداء الحالي و بين ما هو مخطط مستقبلا . و ذلك للإستفادة من هذا التشخيص في تطوير استراتيجية المنظمة لتنعكس على المستقبل التنافسي للمنظمة . (حبتور : ٢٠٠٤ : ٢٨٥)

و هذا الأسلوب أي تحليل الفجوة الإستراتيجية مهم جدا باعتباره مؤثرا في الحكم على صحة توجهات المنظمة الاستراتيجية المتنوعة ، و كذلك في الرقابة على أداء المنظمة استراتيجيا للإنتقال لعملية التقويم و التطوير ، بناء على تحليلات الإدارة العليا لاختيار المنظمة في بيئتها ، و يمكن تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية إلى سببين :-

أولا : التشخيص الإستراتيجي (Strategic Diagnosis) :

و يمثل تحليلا للمنظمة من أربعة زوايا ، بناء على تحديد نقاط قوتها و ضعفها ، و الفرص المتاحة لها و التهديدات التي تواجهها . و في أثناء هذا التشخيص ينبغي الإهتمام بعدة جوانب تتعلق بحدوث التغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية ، و التي تؤثر على مسار نجاح استراتيجية المنظمة (, Dess et, al :2007:49) ، و هي :

العوامل البيئية التي كانت سببا في حدوث التغيرات خاصة في بعض القيم ، و المواقف في المجتمع ، مثل التطورات التكنولوجية في الصناعة ، و الرقابة الحكومية ، و غيرها من التطورات الهامة جدا .

التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنافسين ، و المستثمرين و المجهزين ، و تأثيراتها المحتملة على المنظمة .

الفرص المتوفرة أو التهديدات الجديدة ، التي حدثت نتيجة التغيرات في البيئة الداخلية ، و البيئة الخارجية .

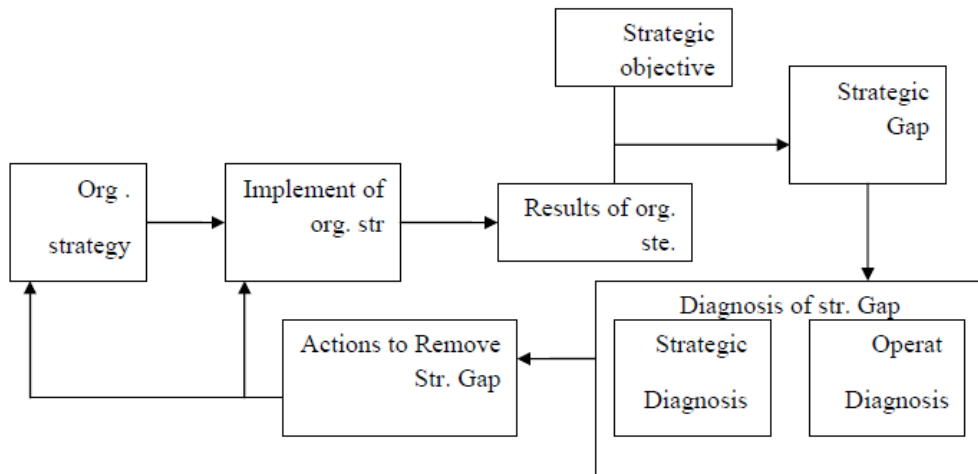
مدى التطابق و الملائمة بين إستراتيجية المنظمة الحالية ، و التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية ، و إستراتيجيات المنافسين .

إن قدرة المنظمة على استيعاب هذه العوامل سيؤثر على قرارات المنظمة التي ستتبنها لإختيار استراتيجية أكثر ملاءمة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة . و يمكن القول أن التشخيص الإستراتيجي يحدد أين الخلل هل في المنهج الاستراتيجي الحالي للمنظمة هو السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة ؟ أم أن الخلل كائن بسبب قصور في البرامج ، و ضعف في عملية التنفيذ .

ثانيا : التشخيص العملي (Operational Diagnosis) :

ينصب اهتمام التشخيص التشغيلي على تقييم نتائج التنفيذ للإستراتيجية الحالية التي وضعتها المنظمة ، إذ يركز و يكون جل اهتمامه على تقدير الأداء الحالي للمنظمة ، و من ثم العمل على تحديد الأسباب التي أدت للفجوة الإستراتيجية . (حبتور:٢٠٠٤:٢٨٧) . إن ظهور الفجوة الاستراتيجية يرجع إلى عدة أسباب على المنظمة أن تكتشفها ، فقد تكون الفجوة ناجمة عن وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية ، مثل الجوانب المالية ، أو التسويقية ، أو البحث و التطوير ، و إما أن ترجع إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط و التنظيم على سبيل المثال . و عندما تتوصل المنظمة إلى تحديد الأسباب الحقيقية الجوهرية المؤدية لهذه الفجوة ، تبدأ باختيار الإستراتيجية الدوائية العلاجية ، و اتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من اتساع الفجوة ، إن قدرة المنظمة على تقليص الفجوة لأكبر حد ممكن مؤشر على نجاحها في اختيار الدواء المناسب و دليل على فطنة المنظمة و ذكائها في التعامل مع البيئة ؛ حتى تتلافى الخسائر التي قد تنجم نتيجة عدم الاكتراث بالتحليل البيئي .

شكل (1-2)



Source: Boseman & Phatak ,Strategic management , U.S.A , John Weiley , Inc,1984 , p134

ثالثا :- أدوات التحليل الإستراتيجي الشاملة

إن الكثير من المهتمين بدراسة الإدارة الإستراتيجية و خاصة عندما تحتاج الإدارة العليا لزيادة قدرتها على اختيار البديل الأستراتيجي الافضل بما يمكنها و يجعلها تحقق أهدافها الإستراتيجية داخل بيئتها المتغيرة ، و هذه الأدوات على سبيل الذكر حيث لا يمكن التوسع بشرحها و التي أحصاها ذكرها الحسيني في كتابه (الحسيني :٢٠٠٦ : ١٤٨) هي :-

أ. نماذج التنبؤ

ب. تحليل البيئة الخارجية (السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، التكنولوجيا) أو ما يعرف بـ PEST (Analysis) .

ج. المقارنة المرجعية .

د. تحليل الموارد .

هـ . تحليل الكفاءة المميزة .

و. تحليل السيناريو .

ز. تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات أو ما يعرف بـ (S.W.O.T)

ح. التجسيد المعرفي.

ط. مصفوفة تخطيط المحفظة .

ي. التقييم الكمي للإستثمارات .

و تساعد نماذج التنبؤ هذه على تحديد الاماكن المحركة للإبتكارات و التوجهات الإستراتيجية و المتغيرات الخاصة بالبيئة و ما تحتوي عليه من قوى مؤثرة على القرار الإستراتيجي . بالإضافة للسلوك الشرائي المحتمل للمستهلكين و الموارد المتاحة للمنظمة و الأنشطة التشغيلية للسوق .من جانب آخر يمكن استخدام عدة أساليب إحصائية رياضية في تحليل تلك المتغيرات كأسلوب دلفي و تحليل الغقتصاد القياسي و السلاسل الزمنية .

تحليل البيئة الخارجية :

إن التفاعل الذي ينتج عن البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة مع بعضهما البعض يعتبر من المؤثرات القوية التي تؤثر على أداء المنظمة حيث لا يمكن عزل المنظمة عن بيئتها التي تعمل فيها،

كذلك تتأثر المنظمات العاملة بالنسيج البيئي من المتغيرات الخارجية العامة (جواد:٢٠٠٠:١٧٢) ، و في الغالب يكون هذا التأثير متساوي بالنسبة لجميع المنظمات ، فالقوانين العامة التي تطبق في دولة تؤثر على جميع المنظمات العاملة بها.

بالإضافة إلى التغيرات الدولية و الإجتماعية ، فقد يتساوى تأثيرها على المنظمات ، أما بالنسبة للبيئة التنافسية (الخارجية الخاصة) فيختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ؛ فالمنافسون يتأثرون بالتذبذبات في الطلب على السلع و الخدمات أو التغيير الحاصل في اتجاهات و عادات المستهلكين لهذه السلعة أو الخدمة.

إن التأثير غير المتساوي التي تؤثر به البيئة التنافسية على المنظمات يستلزم وجود استراتيجية تتبناها المنظمة بناء على دراية علمية ، كخطة موحدة متكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة ، و التحديات البيئية التي تواجهها ؛ لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، فالسبب الجوهري لوجود الإستراتيجية هو لتحقيق النجاح للمنظمات في البيئة التنافسية على المدى البعيد .(الركابي:٢٠٠٤: ١١٨)

إن من أهم الركائز المؤثرة على جاذبية الصناعة هي طريقة المنافسة التي تختارها المنظمة في ظل توافر عدد كبير من المنافسين و التي في النهاية ستؤثر على الربحية ، و تعدد أشكال المنافسة من تخفيض للأسعار أو تقديم منتج جديد و بالتالي زيادة المنافسة تعتبر من محددات الربح .

و يمكن توضيح أهمية الإعتناء بدراسة و تحليل المنافسين (Competitors Analysis) من خلال الفوائد التي تجنيها المنظمة في هذا الجانب ، مثل : توفير رؤية صادقة عن الواقع التنافسي و استراتيجيات المنافسين ، كذلك هذا التحليل يزود المنظمة بكيفية التعامل مع هذا التنوع الاستراتيجي ، بالتالي التأثير في سلوك هذه المنظمات بما يحقق ميزة للمنظمة ، و هي كما حددها Porter أربعة عناصر أساسية :-

١. أهداف المنافسين : (Competitors Objectives)

لا يمكن التعرف على التوجه الإستراتيجي للمنظمات المنافسة إلا من خلال معرفة أهداف تلك المنظمات التي تسعى لتحقيقها ، كذلك تكمن أهمية معرفة أهداف المنظمات المنافسة بإمكانية التنبؤ بتحركات و توجهات تلك المنظمات الإستراتيجية .

٢. افتراضات المنافسين : (Competitors Assumptions)

تسهم الإفتراضات التي يتوقعها المدراء التنفيذيون عن المنظمات المنافسة ، و عن البيئة التنافسية في معرفة التحركات و التوجهات التي ستمارسها تلك المنظمات ، بالتالي ستعمل المنظمة على اختيار خطط وقائية بناء على تحليل تلك الإفتراضات و الإحتمالات التي تضعها ، و هذا سيجعل المنظمة أكثر كفاءة في التعامل مع المنافسين ، و لكن هذه الإفتراضات لابد أن توضع بشكل واقعي من قبل خبراء متخصصين لكي يتم التعامل معها بما يتناسب و قدرات المنظمة.

إن وضع افتراضات خاطئة سيكلف المنظمة خسائر في البيئة التنافسية ، كما حصل في الإفتراضات التي استندت إليها الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية ، حيث افترضت الشركات الأمريكية عدم وجود أسواق للدراجات ذات المحركات الصغيرة ، إن مثل هذه الإفتراضات الخاطئة منحت شركة (Honda) فرصة دخول السوق الأمريكية بقوة مستغلة الإفتراضات الخاطئة التي وضعتها الشركات الأمريكية .

٣. استراتيجيات المنافسين : (Competitors Strategies)

تحرص المنظمات المنافسة على اختيار استراتيجية فاعلة حتى تحقق أداء أفضل في السوق التنافسية ، لذا من الضروري أن تقوم المنظمة باكتشاف استراتيجيات المنافسين لها ؛ كي تستطيع اختيار و تبني استراتيجيات استباقية للحد من خطورة استراتيجيات المنافسين أو العمل على اختيار خطط كرد فعل لخطط المنافسين .

٤. موارد و قابليات المنافسين (Competitors Resources And Capabilities)

لكي يكون تحليل المنافسين متكاملًا شاملًا ، لا بد من التعرف على الموارد و قابليات المنظمات المنافسة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، و بشكل دقيق العمل على تحديد نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها تلك المنظمات لكي تتمكن المنظمة من الحد من خطورة نقاط قوة المنافسين و التخفيف من أثرها على المنظمة . (رشيد و جلاب :٢٠٠٨: ١٢٦-١٢٩)

كذلك إن التحديد الدقيق لنقاط الضعف عند المنافسين يعطي المنظمة فرصة لأن تستغل نقاط قوتها حتى تتفوق على المنافسين لديها ، إن العمل على إجراء تحليل من هذا النوع ضروري و مفيد و مهم للمنظمة لمعرفة قدرة المنظمات المنافسة في الاستجابة للظروف الخارجية .

إن العناصر التي يمكن أن تقوم المنظمة بتحليلها للتعرف على نقاط قوة المنافسين و نقاط ضعفهم هي عناصر قد تكون متنوعة ، و متعددة مثل النشاطات الوظيفية كالتسويق و العمليات ، البحث و التطوير ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية إلخ . و زاد فهم البيئة التنافسية بشكل أفضل خاصة بعد اسهامات Porter حول البيئة التنافسية على أساس : تحليل هيكل الصناعة ، تحديد الأسواق ، التنبؤ ، و تفسير النتائج .

حيث يشير Porter إلى أن هناك خمسة أنواع تعمل مع بعضها تساهم في تحديد طبيعة إتجاهات التأثير على ربحية المنظمة في الصناعة التي تعمل بها ، فكلما انخفض تأثير عوامل المنافسة بالنسبة للمنظمة كلما زادت ربحيتها . و يمكن عرض قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة على النحو الآتي :-

١. التنافس الحاد :

و يظهر التنافس الحاد بشكل واضح عندما يقدم المنافس على طرح سلعة أو خدمة تعتبر بديلا كاملا لسلعة منافس آخر له في السوق ، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع وتيرة التحدي بين المتنافسين ، حيث تبدأ حرب الأسعار بين المنافسين ، و زيادة تكاليف الإعلان و الأساليب الأخرى التي تدعم نجاح المنظمة أثناء عملية التنافس . (Hill & Jones : 2002:81,82) إن عدم وجود منظمة قوية مسيطرة تتحكم في الصناعة ؛ يعني عدم وجود من يفرض قواعد اللعبة التنافسية عند مستويات معينة، كذلك و جود بقاء و انخفاض معدل نمو السوق ، و لا يمكن إغفال زيادة التكاليف الثابتة و عدم القدرة على تغطيتها ، بالتالي اللجوء إلى زيادة الطلب ؛ لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار ، و بالتالي ظهور المنافسة الشديدة.

٢. مخاطر و تهديد المنافسين الجدد في الصناعة :-

يظهر خطر المنافسين الجدد بما يجلبوه للصناعة من قدرات جديدة كالرغبة الجامحة في الإستحواذ على جزء من الأسواق أو أكبر كمية ممكنة من الموارد . و هذا بحد ذاته يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمة ؛ ذلك لأن المنظمات المنافسة القادمة تحاول تخفيض الأسعار ؛ للتمكن من الدخول للسوق و تقوية مركزها التنافسي في داخل هذه الاسواق (Dess , et al :2007:59)

وهذه المهمة ليست بالسهلة إذ تواجه المنظمات المنافسة الجديدة بعض الصعوبات و القيود ، على سبيل المثال مثل : ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ، ووجود عديد من المزايا التفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين ، بالإضافة إلى القيود الحكومية ، و كلها تعتبر عوائق أمام انضمام المنظمات الجديدة إلى الصناعة القائمة .

٣. تهديد السلع / الخدمات البديلة :

تؤثر دخول السلع و الخدمات البديلة على الصناعة القائمة بتقليل العوائد المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة و التي من الممكن أن تحقق لها فوائد عظيمة و أرباحا كبيرة . إن وجود عدة بدائل أمام المستهلك تمنحه القدرة على الإختيار الواسع من السلع و الخدمات البديلة المنافسة ، خصوصا في غياب الولاء لسلعة أو لخدمة معينة أو عند عدم اهتمام المستهلك بالعلامة التجارية

٤. القوة التفاوضية للمشتريين : عندما نتحدث عن القوة التفاوضية للمشتريين يعني ذلك ارتباط هذه القوة بمصالح المنظمة ، و هذا يعطي حافزا لأن تكون المنظمة حريصة على تتبع رغبات و حاجات زبائنها و التي تعتبر الموجه الحقيقي للمنظمة حيث يكمن تأثير المشتريين على الصناعة من خلال قوتهم التفاوضية و التي تعمل على خفض الأسعار و بالتالي فإن على المنظمة أن توازن بين قوة التفاوض للمشتريين و مصالح المنظمة و تظهر قوة المشتريين في عديد من الحالات ، من أهمها عندما يكون للمشتريين دراية و علم كامل بالسلعة أو الخدمة و كذلك عند وجود عدد من البدائل للسلعة أو الخدمة .

٥. القوة التفاوضية للموردين :

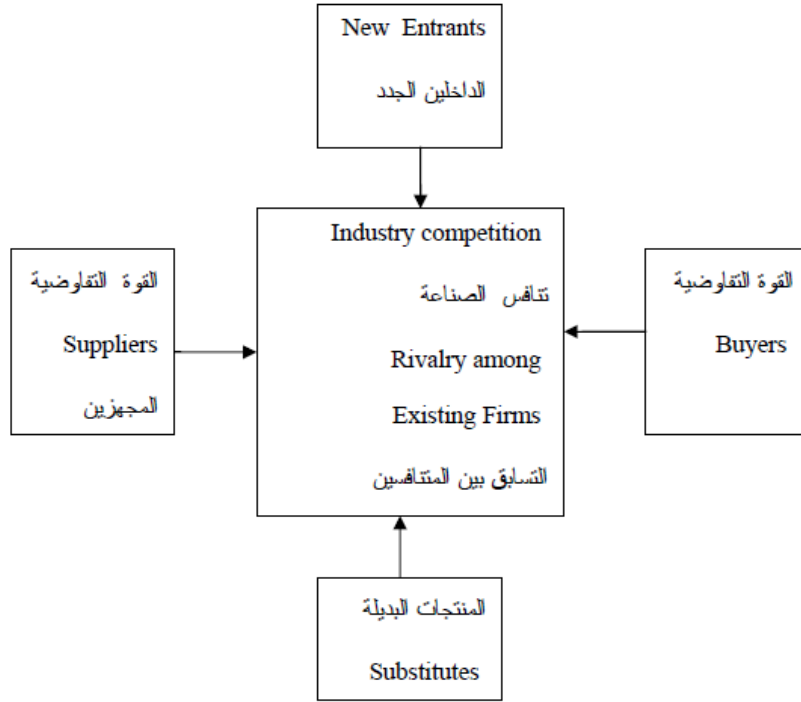
و تتجلى هذه القوة من خلال قدرة الموردين على التحكم برفع الأسعار أو العمل على تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراه منهم (Hill & Jones : 2002:90). وتتمثل قوة الموردين بـ :-
أ. سيطرة و استحواذ مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين ، بالإضافة إلى عدم توفر البدلاء بسهولة .

ب. عندما يقومون بمحاولات للتكامل الرأسي الأمامي .

ج. عند عدم توافر مواد خام بنفس نوعية وجوده المواد المقدمة من الموردين .

بالرغم من أن Porter ذكر خمسة عوامل في غاية الأهمية و مؤثرة على الصناعة ، إلا أنه يمكن إضافة عامل سادس له أهمية كبيرة ، و هو أصحاب المصالح الآخرون . و يعكس هذا العامل قوة تأثير الاتحادات و الحكومات ، و أي جماعات أخرى ذات المصالح على نشاطات الصناعة و أعمالها. و الشكل الآتي يوضح القوة المحركة للمنافسة في بيئة الصناعة وفقا لنموذج Porter .

شكل (٢-٢) القوة المحركة للمنافسة بيئة الصناعة وفقا لنموذج Porter .



Source

: Adaptive from : Porter , M . E. (How Competitive Forces Shape Strategy) ,
Harvard Business Review . vol.57, No .2 (March – April) .1991.p.11

إن التنافس الكامن بين المنظمات المتنافسة على الحصول على الحصة السوقية الأكبر و الإستحواذ على عدد كبير من العملاء يعطينا مؤشر ذا أهمية بالغة أن العميل هو أساس وجود المنظمات و بدون عملاء و متلقين للخدمة فإن المنظمات ستلاشى ، من هنا تبرز أهمية الإنعطاف للحديث عن العملاء بشكل موجز .

العملاء :

أصبح التركيز على قياس رضى الزبائن و المستهلكين له أهمية كبيرة عند عمل الدراسات المسحية للأسواق المستهدفة (عبيدات:٢٠٠٦:٤٥٢) . لذا ظهر مدخل دراسة سلوك المستهلك في إدارة التسويق و الذي يعني التصرف الذي يظهر من المستهلك أثناء عملية الشراء أو الحصول على خدمة أو استخدام السلع (عبيدات : ٢٠٠١ : ١٣) .

إن دراسة السلوك الناتج عن العملاء و المستهلكين له دور كبير في تحليل المنظمة لهذا السلوك و بالتالي تستطيع المنظمة ان تختار استراتيجية ثلاثم و تناسب هذا السلوك و هنا تبرز أهمية دراسة المدخل السلوكي للمستهلكين .

و نوردها على سبيل الإيجاز :

١. المدخل الإقتصادي .

ينظر هذا المدخل إلى أن المستهلك كائن اقتصادي يسعى لإشباع حاجاته و رغباته بناء على الدخل المتاح لديه ، حيث أن هذا السلوك يجب أن يكون رشيدا و عقلانيا . و يركز هذا المدخل على العامل الإقتصادي فقط مثل (الدخل ، السعر ...) و لا ينظر إلى العوامل الأخرى التي لها تأثير كبير على سلوك المستهلك ، و يلاحظ أن هذا المدخل لا يلبي حقيقة سلوك المستهلك بمختلف مكوناته المتنوعة و المتفاعلة .

٢. المدخل الإجتماعي .

يهتم هذا المدخل و يركز على العوامل الإجتماعية التي تحيط بالفرد مثل (المجموعة التي ينتمي إليها الفرد ، الأسرة، الطبقة الإجتماعية ...) و كما أوضح علماء الإجتماع ان لهذه العوامل دور بارز في تشكيل سلوك الإنسان و شخصيته ، فتصرف الإنسان يمكن إرجاعه لأحد المرجعيات السابقة بشكل عام ، فإذا تم التوصل إلى تلك المرجعيات و معرفتها يمكن التنبؤ بالسلوك الذي قد يقوم به العميل او المستهلك ، و هذا نظريا من السهل طرحه و لكن من الصعب تنفيذه فالقدرة على تحديد هذه المرجعيات يحتاج إلى فترة طويلة و بناء علاقات حميمة مع العملاء ، و هذا مفتاح الدخول للسلوك الإنساني .

٣. المدخل النفسي .

يتبنى أصحاب هذه المدخل الفكرة القائلة بأن السلوك الإنساني يتأثر بعوامل البيئة المحيطة به ، و ينبغي إدراك أن هذه العوامل النفسية التي تؤثر في تصرفات الفرد معقدة و يصعب قياسها ، و كنظرة عامة على هذا المدخل يمكن الحكم بصحة فرضياته لكن يبقى هذا المدخل قاصرا على تحقيق تصور كامل لحقيقة سلوك العملاء أو المستهلكين .

٤. المدخل المتكامل و الشامل .

بالنظر إلى المداخل الثلاثة السابقة يلاحظ أنها لا يمكن أن تمثل مدخلا شاملا متكاملًا لسلوك المستهلك ، لكن ما قدمه (Howard & sheth 1973) في نموذج خاص لهما يمثل نموذج شامل و متكامل لسلوك المستهلك برأي كثير من الباحثين ؛ وذلك بسبب احتوائه على عدد كبير من العوامل النفسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية و هذه العوامل اعتبرت الأساس لتفسير سلوك المستهلك و التي تكون مرتبطة بعملية اتخاذ قرار الشراء . (العلاق و آخرون : ٢٠٠٦ : ١١٨) و بشكل عام يمكن تحديد عناصر نموذج (Howard & sheth 1973) بأربع عناصر أساسية :-

١. المدخلات : و التي تمثل المنبهات التي يتلقاها المستهلك من البيئة الإجتماعية و البيئة التسويقية و التي تعتبر من المؤثرات على قرار المستهلك ، و تظهر مهارة الإدارة العليا في التعرف على هذه المنبهات كي تتم اختيار استراتيجيات ملائمة لها لكي يتم استغلال المنبهات في صالح المنظمة.

٢. المتغيرات الفرضية

بناء على الربط بين نظريتي التعلم و نظرية الإدراك حول السلوك الإستكشافي أو التفحص يظهر من المتغيرات الفرضية هذين النوعين ، و هما :-

أ. المتغيرات التي ترتبط بالتعلم ، و هي المرتبطة بالدوافع و الماركات التي يتم تصورها في ذهن المستهلك .
ب. مدى الرضا الذي يظهره المستهلك أو العميل عن الخدمة المقدمة .

٣. المخرجات : بالنظر إلى الاختلاف في المدخلات ، يقابل ذلك اختلافات محتملة في رضا المشتريين تقابل الإستراتيجيات التسويقية المختلفة ، حيث أن على المنظمة الإهتمام بآراء و ردود أفعال العملاء و المشتريين عن الخدمة المقدمة لهم .

٤. التغذية الراجعة

تظهر أهمية المعلومات الراجعة باعتبارها تقيس جودة المخرجات حيث أن هذه المعلومات إذا كانت إيجابية فتعني ان هناك احتمالية كبيرة من قبل المشتري أو العميل أن يقوم بتكرار الخدمة أو شراء نفس المنتج أو مخرجات المنظمة ، أما الإحتمال الآخر و هو أن تكون المعلومات الراجعة سلبية أي لا يوجد احتمالية لتكرار المشتري لنفس الخدمة أو المنتج بحيث تكون هناك عدم رضا عن المخرجات و عدد من الشكاوى أو أنها لم تشبع حاجة العملاء . (العلاق و آخرون: ٢٠٠٦: ١٢١-١٢٣).

و يمكن ايجاد علاقة قوية بين المستوى المعيشي الإقتصادي للفرد و مستوى الخدمة التي يود تلقيها ، و كذلك عند اختيار المنظمة للإستراتيجية التي تعتقد أن في تطبيقها سيتحقق نجاح كبير للمنظمة على المدى القصير أو المدى الطويل ، من أجل ذلك تعتبر البيئة الإقتصادية عامل مهم على المنظمة أن تدركه بحيث تحقق الملائمة بين الإستراتيجية التي تختارها و البيئة الإقتصادية التي تعيش فيها المنظمة .

البيئة الإقتصادية :-

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة ، و التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة لأعمالها . و تتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ، النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم، و غيرها . (Higgins & vincze :1986: 55) ، و هذا توضيح لأهم العوامل الإقتصادية و هي:

١. معدل النمو الإقتصادي (The Economic Growth Rate)

يؤثر معدل النمو الإقتصادي بشكل مباشر على مستوى الفرص و التهديدات التي تتعرض لها المنظمة و تواجهها ، لذا فإن توسع المستهلكين في الإنفاق مرتبط بزيادة معدل النمو الإقتصادي ، و هذا التوسع سيسهم في خلق جو تنافسي حاد بين المنظمات المتنافسة لاستغلال الفرص الإيجابية المتوفرة ، كذلك فإن دراسة المنظمة لبيئتها الإقتصادية سيوفر لها الإيجابية في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة .

من جانب آخر فإن إنخفاض معدلات النمو يؤدي إلى تدهور أو الكساد الإقتصادي ، و الذي ينعكس بدوره على عدم الإقبال على شراء الكثير من السلع أو الحصول على خدمات فريدة متميزة تتصف بالجودة العالية فالإدارة الإستراتيجية يجب أن تكون واعية و مدركة أن إستراتيجيتها يجب أن تكون وفقا لتوقعاتها عن الدخل القومي و الناتج المحلي ؛ لكي تتمكن من إدارة المستقبل بشكل جيد.

٢. الميزان التجاري (Balance of Trade) : تهتم كل دولة بميزانها التجاري ؛ لأن له دور مهم خاصة في الصناعات المحلية أو الخدمات ، لذا يتعين على الدولة أن تقوم برقابة شديدة على استيراداتها من الخارج كي لا تضر بالإقتصاد المحلي و لكي تحقق فائض في الميزان التجاري لديها (عباس : ٢٠٠٣: ١٠٥)، و في بعض الأحيان قد تلجأ الدولة لوقف عملية الاستيراد من الخارج بشكل كامل لتحقيق نجاح في الإقتصاد ، فالميزان التجاري يعتبر أحد مكونات ميزان المدفوعات ، و يلعب دور فاعل في التأثير على منظمات الأعمال.

٣. معدلات الفائدة (Interest Rates) : تعتبر معدلات الفائدة عامل حساس بالنسبة للمنظمة و خاصة إذا كانت أسعار الفائدة متقلبة (عباس : ٢٠٠٣: ١٢٣)، ؛ و ذلك لأن معدلات الفائدة تمثل كلف مالية مفترضة ، على المنظمة أن تراعيها فهي تعتبر من محددات القرارات الإستراتيجية و التي قد تكلف المنظمة خسائر فادحة إذا لم تتدرسها و تدقق فيها لاتخاذ القرار المناسب ، لأن معدلات الفائدة القصيرة أو الطويلة تحدد من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات.

٤. معدلات التضخم (Inflation Rates) : تؤدي معدلات التضخم إلى جعل حالة عدم الإستقرار سائدة في الإقتصاد . و تتعدد مظاهر عدم الإستقرار على أشكال متعددة منها :- معدلات فوائد عالية ، و النمو البطيء في الإقتصاد ، فالتخطيط الإستراتيجي في هذه الاوقات يكون فيه خطوره شديدة ، كذلك تضائل القدرة على التنبؤ بالمستقبل . و من جانب آخر يعتبر التضخم بالنسبة لبعض المنظمات فرصة استثمارية بينما تعتبر معدلات التضخم عائق أمام منظمات أخرى . (الدوري : ٢٠٠٥: ٨٨)

و كنظرة عامة تلعب العوامل الإقتصادية دورا هاما في القرارات المستقبلية و خاصة الاستراتيجية حيث على المنظمة ان تقوم بمراقبتها و ملاحظة مدى التغير فيها و تقوم بتحليل آثارها في الوقت الحالي أو في المستقبل ، لكي تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل مثالي.

البيئة التكنولوجية :-

تظهر أهمية التكنولوجية بمدى قدرة المنظمة على الاستفادة منها في خدمة الزبائن و زيادة الرفاهية لهم ، حيث تعتبر التكنولوجيا إحدى الدعائم الأساسية لنجاح أي منظمة إن وظيفتها بشكل إيجابي يخدم أهدافها الإستراتيجية . و مما ينبغي مراعاته هو أن التكنولوجيا تتغير و تتطور ، و يتم تحديثها من وقت لآخر ، و هذا يحتم على المنظمات أن تقوم بمراقبة هذه التغيرات حتى تتمكن من مواكبتها و التوافق معها ؛ و زيادة على ذلك فإن التكنولوجيا تعتبر من العوامل المؤثر في اختيار الإستراتيجية التي ستتبنها المنظمة مستقبلا . (pavitt & steinmueller : 2002:345).

إن عدم إدراك هذه التطورات و التغيرات و عدم الإحساس بها قد يقود المنظمة إلى تكبد خسائر فادحة ، مثل فقدان الحصة السوقية أو عدم الإقبال من قبل الزبائن على منتجات المنظمة و خدماتها ؛ بسبب أن التكنولوجيا الحالية لم تعد تلبى رغباتهم ، و طموحاتهم ، و توقعاتهم من الخدمة التي ينبغي أن يحظوا بها

إن ظهور التكنولوجيا الحديثة تعتبر فرصة ينبغي إقتناصها و استغلالها بكفاءة و فاعلية ؛ لتحقيق استراتيجيتها على المدى البعيد ، و إما أن تكون تهديدا للمنظمة يؤدي إلى تفوق المنافسين عليها في حالة عدم الإستجابة و التكيف معها بشكل جيد. (النجار : ٢٠٠٦ : ١٠٧).

و من الأمثلة على ذلك في عام ١٩٦٧ فإن صناعة الأدوات البصرية Optical قد حققت ربحا قدره ١٠ مليون دولار على حجم مبيعات بلغ ١٥٠ مليون دولار . إلا أنها في بداية عام ١٩٧٢ فشلت في الإستجابة للتغير الذي حدث في مجال العدسات البلاستيكية . و حتى في عام ١٩٧٨ ، و عندما حصلت على موافقة صناعة العدسات اللاصقة ، فإن دخل الصناعة قد إنخفض إلى ٦ مليون دولار على الرغم أن حجم المبيعات قد إرتفع بنسبة ٦٧% . (إدريس و المرسي : ٢٠٠٧ : ١٥٢ ، ١٥١) من ناحية أخرى عرفت البيئة بأنها جميع العوامل المحيطة بالمنظمة ، و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار كذلك تساعد البيئة المدراء على اكتشاف الفرص و التهديدات و هذا يساعد في ، وضوح الرؤية لمستقبل المنظمة و لأهمية البيئة قام عدد من العلماء بتصنيف البيئة إلى عدة أصناف ؛ حتى تتمكن المنظمة من التعرف على بيئتها و تحديد نوعها ، حيث قام كل من (Emery & trist : 1965) بتحديد أربعة أنواع من البيئات أطلقوا عليها النسيج النسبي ، أي أنها تقديرات تقريبية لا تتصف بالدقة الكاملة ، و بناء على هذه التقديرات تم ترتيب البيئات التنظيمية على شكل سلسلة متصلة تبدأ من البيئة الساكنة المستقرة و تمتد إلى البيئة النشطة المتحركة (جواد: ٢٠٠٠: ١٧٢) ، و هي كما عرضها (القيوتي : ٢٠٠٦: ٢٢٩) على النحو الآتي :-

البيئة الهادئة العشوائية (Placid , Randomized Environment)

حيث يتميز هذا النوع من البيئات بالاستقرار و عدم التغير ، حيث تكون عناصر البيئة موزعة بشكل عشوائي و ليس هناك علاقات منتظمة بينهم ؛ لذلك فإن عدم التأكد يكون فيها منخفض ، كما أن المدير لا يكون حريص على الإهتمام بالبيئة و لا يأخذها بعين الإعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية . و أفضل أسلوب على المنظمة أن تتبعه ، هو التعلم عن طريق التجربة و الخطأ للحصول على نتائج و أداء أفضل .

البيئة الهادئة المجتمعة (Placid , Clustered Environment)

تتميز البيئة المجتمعة بالتغير البطيء ، و تكون البيئة غير مستقرة تظهر فيها التهديدات ، و تكون على شكل تحالفات أو جماعات ، و لا يمكن إغفال أن الموارد في هذا النوع من البيئات لا تتوزع بشكل عشوائي ، بل تكون متمركزة و متجمعة في بعض الأماكن ، بالتالي حصول التفاضل بين المواقع حسب مقدار و نسبة الموارد المتجمعة فيها ؛ فعلى المنظمة أن تقوم باختيار الموقع الأفضل ، و الأمثل لها حتى تحقق النجاح الإستراتيجي و البقاء في بيئتها .

البيئة القلقة المتفاعلة (Disturbed , reactive Environment)

تكون البيئة غير مستقرة و تظهر المنافسة في هذا النوع من البيئات بشكل حاد ؛ بسبب وجود عدة منافسين غايتهم واحدة ، فقد تكون منظمة قوية تسيطر على البيئة بفرض سعر محدد أو العمل على إنشاء تحالفات و تتركز الموارد في بعض المواقع ، حيث يتحتم على المنظمة أن تحدد استراتيجيتها لمواجهة التحديات التنافسية.

البيئة الهائجة (Turbulent Environment)

و هي أكثر البيئات حركة و تغيرا ، حيث تكون العلاقات بين العناصر متغيرة بشكل مستمر و متداخلة ، و تكون النسبة التي تتغير عندها هذه العلاقات مرتفعة مما يصعب مهمة القدرة على التنبؤ بها . (السالم :٢٠٠٠:١١٠-١١٥) و(الركابي:٢٠٠٤:١١٥ و ١٢٠) . و تظهر هناك ثلاثة قوى تسهم وتلعب دورا حاسما في أن تكون البيئة متحركة ، وهي الاعتماد على البحث و التطوير ؛ لمجابهة التحديات التنافسية ، و قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي و القطاعات الأخرى في المجتمع ، و زيادة عدد المنظمات في هذه البيئة.

تحليل البيئة الداخلية :-

و هي العوامل الإجتماعية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة - و المتمثلة بنقاط القوة و الضعف - ، أو وحدة القرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في اتخاذ القرار .

و لغرض الاستفادة القصوى من الفرص البيئية التي حددتها المنظمة ، و تحديد التهديدات في البيئة الخارجية على الإدارة العليا أن تقوم بجمع معلومات عن الأداء الداخلي و تقييم بشكل تفصيلي إمكاناتها الداخلية و الخارجية . (ماهر:٢٠٠٥ : ١١١)

يعتمد جزء من تطوير الاستراتيجية على الإستفادة من التحليل البيئي و خاصة عندما يتم التحليل بنوع من الدقة و التفصيل ، فمن الضرورة بمكان أن يكون التحليل موضوعيا ؛ لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة و الضعف و تسعى المنظمة إلى الحصول على أدوات تحليلية لتحديد تلك النشاطات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل من المنافسين . و توجد هناك ثلاث دعائم رئيسة لتحقيق النجاح الاستراتيجي :-

أولها : يجب أن تتوافق الإستراتيجية المعدة مع الظروف البيئية التنافسية .

ثانيها : يجب أن تستند الإستراتيجية إلى مقومات واقعية عن القدرات الداخلية المتوفرة في المنظمة .

ثالثها : التنفيذ الجيد للإستراتيجية بناء على الصياغة الملائمة.

و تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية من خلال عدة جوانب :-

١. إعطاء صورة حقيقية لقدرات و إمكانات المنظمة المادية و البشرية المتوفرة للمنظمة .

٢. التعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات المنافسة لها أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط

٣. تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و استثمارها و تعظيم قيمتها مستقبلا ، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص و مواجهة المخاطر و التهديدات الخارجية .

٤. تحديد نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية ، و ذلك حتى يتم التغلب عليها و معالجتها أو الحد من آثارها السلبية . (المرسي و آخرون : ٢٠٠٢ : ٢٢٩)

٥. تحقيق الربط و المقابلة بين نقاط القوة و الضعف عن طريق التحليل الداخلي ، و مجالات الفرص و التهديدات عن طريق التحليل الخارجي للبيئة ؛ لزيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة .

الهيكل التنظيمي :-

تتسم العلاقة بين التنظيم و الإدارة بأنها علاقة مترابطة متلازمة ، أي أن التنظيم يعتبر عملا جوهريا و من وظائف الإدارة الذي يحدد مسار العمل و شكل السلطة و المسؤولية في المنظمة .

و يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي من الأبعاد الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة ، و يعني الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، حيث يحدد شبكات الإتصال و طرق تدفق المعلومات و يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف أعمال المنظمة و أنشطتها لكي تحقق المنظمة أهدافها . و حتى تكون عملية تنفيذ الاستراتيجية ذات فاعلية تتطلب وجود عدد من المدراء من ذوي الخبرة و الكفاءة ، و الذين يأخذون بعين الاعتبار مقومات النجاح و الإبداع الذين يحققون للمنظمة غاياتها المستقبلية .

و لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي في غاية الأهمية و وسيلة ناجعة و ناجحة لتنفيذ الاستراتيجية ، و بناء على التقلبات البيئية الكثيرة و المتعددة يجب على المنظمة أن تختار هيكل تنظيمي مناسب لها ، كذلك قد تضطر المنظمة إلى الانتقال من هيكل تنظيمي إلى هيكل آخر استجابة للظروف البيئية ، و لغايات التنفيذ الفعال للإستراتيجية ، و من مهامه أيضا تأثيره في تحديده أدوار الأفراد و نطاق عملهم (القريوتي : ٢٠٠٦ : ١٤٥) و هناك تقسيمات متعددة للهيكل التنظيمية ، و هي على النحو الآتي :-

١. الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure : يتم اعتماد هذا الهيكل من قبل المنظمات صغيرة الحجم في ظل استقرار الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها. و يكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية ملائما في حالة قدرة المدير أو المالك في السيطرة على أعمال المنظمة و إدارتها بدون تعقيدات و القدرة على الإشراف على عدد من الأفراد في أوجه العمل المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة .

الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure : و يعد هذا النوع مناسبا و ملائما في ظل وجود منظمة متوسطة الحجم ، و التي تقوم بانتاج عدة منتجات و يكون بين هذه المنتجات علاقة كبيرة و ترغب الإدارة باستثمار طاقاتها في تنسيق النشاطات المتعددة .

و بناء على هذا النوع من الهياكل التنظيمية فإن العمل ضمن هذا التصنيف يتم تقسيمه إلى عدد من الوظائف الأساسية و الخاصة بالمنظمة ، و هي الإنتاج و العمليات ، و المالية ، الموارد البشرية ، التسويق ، و البحث و التطوير . (Johnson , scholes & whittington: 2005 : p398)

و يتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة على توسيع نطاق خياراتها الإستراتيجية بشكل أكبر من التصنيف السابق ، كذلك الإستفادة من المتخصصين و التعامل مع الإنتاج المعقد ، و مشكلات تقديم الخدمات بفاعلية أكثر من تقديم هذه الخدمات من أفراد غير محددة مهامهم بشكل دقيق .

٣. الهيكل القطاعي Divisional Structure (على أساس الأقسام الكبيرة) : يرتبط هذا الهيكل باستحداث مستوى إداري يضم رؤساء القطاعات حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحدد مجموعات تنظيمية مستقلة ، تتكون من قطاعي السوق و السلعة ، و تعطى مسؤولية و صلاحية أولية لإدارة مناطقها الوظيفية . (Wheelen & Hunger:2002:88) و يتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا و الإدارات الوظيفية الأخرى ، و يساعد هذا التقسيم الإدارة العليا على استغلال و استثمار كثير من طاقاتها .

و يحقق هذا النوع من الهياكل العديد من المزايا التي تنعكس على أداء المنظمة ، و منها يمكن المنظمة من السيطرة و الرقابة على الوظائف و خطوط الإنتاج ، كما يساهم في تحقيق التركيز الواضح على كل فرد ضمن مستوى الإنتاج و هذا يؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في أداء مهامه ، و يضمن تقديم التوجيه لخدمة المستهلك ، كما يساعد في تحديد المسؤولية بدقة من حيث الأرباح أو الخسائر في كل قسم منتج من و بشكل مباشر .

٤. هيكل المصفوفة Matrix Structure :

في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم دمج مجالات الأقسام و الوظائف في نفس الوقت ، و عند نفس المستوى ، حيث يكون للعاملين رئيسان : أحدهما إداري للمشروع ، و الآخر إداري متخصص ، و يتم استدعاء الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معينة ، كذلك تعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع أو السوق.

وأكثر ما يميز هذا النوع من الهياكل أنه يجمع إلى جانب مرونة تنظيم المشروع استقرار الهيكل الوظيفي ، و تظهر فيه الفاعلية و الحيوية عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة و معقدة و خاصة في التكنولوجيا و الأسواق .

٥. الهيكل المختلط (المتعدد) mix Structure : و هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة ، و لكنها تعمل تحت مظلة منظمة واحدة . ووفقاً لهذا الهيكل فإن الأقسام تكون مستقلة بعضها عن بعض ، و لكنها تتفق و تشارك في الإعتماد على المركز الرئيسي ، فيما يتعلق بعملية تخصيص الموارد ، و كذلك التخطيط على مستوى المنظمة ككل .

وتظهر أهمية هذا النوع من الهياكل من خلال الفوائد الناجمة و المتأتية عند استخدامه، و هي أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني ، و يعمل على احتمالية تخفيض الضرائب ، و تتمتع بعض إدارات الأقسام بنوع من الإستقلالية في اتخاذ القرارات ، كذلك يساعد هذا النوع من الهياكل في إمكانية توزيع المخاطر على قطاعات مختلفة و متعددة من السوق.

وهناك بعض المساوئ التي تظهر عند تبني مثل هذا النوع من الهيكل ، مثل : -

١. تركيزه و توجهه الشديد نحو الجوانب القانونية و المالية.

٢. صعوبة التعاون التسويقي أو التشغيلي بين الأقسام؛ لصعوبة دمج بعضها.

٣. عدم قدرة الإدارة العليا على تفهم و استيعاب مشكلات الأقسام بأي منطلق غير المنطق المالي ، و ذلك بسبب التوجه الاستثماري الشمولي.

٤. القدرة على الإستغناء و التخلي عن قسم ضعيف الأداء ؛ يؤدي إلى الإعتماد على التوجيه التشغيلي بدلاً عن التوجه الاستراتيجي .

لذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تدرك حقيقة مهمة و هي أن الهيكل يتبع الإستراتيجية ، لذلك عليها أن تكون حريصة على عملية الموازنة و التوافق بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية ، و الذي بدوره سيؤدي إلى خلق نقطة قوة في المنظمة تدعم أداءها إلى الامام ، و بالإتجاه الصحيح ، و العكس صحيح . (الحسيني : ٢٠٠٦ : ٩٥-٩٩).

ثقافة المنظمة :

عندما تبدأ الإدارة في عملية تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها ، ينبغي عليها أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية ؛ لأن القرارات الإستراتيجية في حقيقتها غالبا ما توجه نحو تحقيق التكيف الخارجي.

إن الوعي وإدراك ثقافة المنظمة بشكل كفوء من خلال أنظمة الإتصال الفعالة تساهم في التنفيذ الجيد للإستراتيجية ، كما تساهم في اتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من القيم المشتركة بين كافة المستويات الإدارية ، وهذا يؤدي إلى تحقيق التكامل الداخلي . و من هنا تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية ، و انعكاس هذه العلاقة على التنفيذ الناجح للإستراتيجية . إن السعي للمواءمة بين المشكلات الخارجية و التكامل الداخلي ، ليس عملية سهلة ، بل تحتاج إلى تأني و علم دقيق بما يجري من متغيرات تحيط بالمنظمة ، و خاصة معرفة الثقافة السائدة لوضعها في بوتقة تحدد السلوك المقبول من السلوك غير المقبول ، و هذا كله لجعل الثقافة داعمة للإستراتيجية . Higgins & vincze : 1986

و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين الثقافة المنظمة و الإستراتيجية .

شكل (٢-٣) العلاقة بين الثقافة المنظمة و الإستراتيجية .

كبير	ربط التغيير برسالة المنظمة و المعايير	إعادة صياغة الإستراتيجية	لإحداث تغيير ثقافي صعب و طويل الاجل
	الرئيسة لها	الإدارة من خلال الثقافة	تعظيم التداؤب
قليل			

Source : (pearce and Robinson , 2000 , Strategic management : formulation , implementation and control . McGraw –Hill co. U.S.A 7th Ed .p425.

يتضح من الشكل السابق أعلاه أن إدارة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية ، تتطلب تفاعلا بين التغييرات المطلوبة ، و بين توافق هذه التغييرات مع ثقافة المنظمة : (Thompson and et , al : 2007:425)؛ و ذلك حتى يتم تنفيذ الإستراتيجية بالشكل المطلوب ، الأمر الذي ينتج عنه أربعة مواقف أساسية قد تواجه المنظمة :-

الربط بين المنظمة :تؤكد المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة على اعتبارين هما :-

يجب الربط بين التغييرات الرئيسة التي تحدث و تؤثر على المنظمة ، و بين رسالة المنظمة على شكل يعزز و يدعم من رسالة المنظمة.

الإهتمام و دراسة التغييرات التي يكون لها إنسجام قليل مع الثقافة الحالية.

تعظيم التداؤب : ويكون ذلك من خلال الإستفادة مما توفره هذه المنطقة من خصائص و مزايا تساعد على دعم ثقافة المنظمة ، و العمل على إزالة العوائق التنظيمية التي تقف أمام تنفيذ الثقافة المقصودة ، والتي ترغب المنظمة في إعتماها .

الإدارة من خلال الثقافة : يجب على المنظمات التي تقع ضمن هذه المنطقة من المصنوفة أن تقوم بالعديد من التعديلات التنظيمية لغايات تنفيذ الاستراتيجية الجديدة .

إعادة الصياغة : تصطم المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة ، بكثير من التحديات الصعبة في إدارتها للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية (القيروني : ٢٠٠٦: ٣٨٢).

لذا على المنظمة أن تتأكد فيما إذا كانت عملية إعادة صياغة الإستراتيجية ملائمة ، كي تقوم بالعديد من التغييرات التنظيمية الملائمة بناء على حاجتها للتغيير الإستراتيجي الفعال لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة . و هذا كله من أجل عمل إنسجام بين الإستراتيجية التي تطبقها المنظمة و بين الممارسات و القيم التنظيمية ، و هذا الإنسجام سيؤدي إلى تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية و الفجوات التي تعاني منها بعد تفحص البيئة.

بعد هذا الاستعراض المقتضب لملامح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية ، يظهر السؤال المهم و الجوهرى ، و هو كيف يمكن بناء ثقافة تنظيمية تسهم في تدعيم التنفيذ الناجح للإستراتيجية ؟ هناك العديد من المراحل التي ينبغي على المنظمة أن تأخذها بعين الإعتبار ، إذا أرادت أن تقوم بإجراء تغيير ثقافي لغايات تعزيز القصد الإستراتيجي الجديد للمنظمة.

و هي على النحو الآتي :-

١.الترويج للقصد الإستراتيجي الجديد : و يقصد بهذه المرحلة ، قيام المنظمة بنشر الأفكار الهادفة التي تبين حاجة المنظمة الضرورية لإجراء التغيير ، و التأكيد على أن التوجه و المسار الجديد الذي ستتخذه المنظمة هو الأفضل من خلال بناء تصور عن الأداء المستقبلي المرتبط بالقصد الإستراتيجي الجديد و ما هي المميزات و الفوائد التي ستعود على المنظمة من إزدهار و استمرارية و توسع إن هي تبنت هذا القصد.

٢.توضيح ماهية الثقافة الحالية : و يعني أن تقوم المنظمة بتحديد القيم و المعتقدات و السلوكات السائدة فيها . و في هذه المرحلة يمكن أن تشخص الثقافة السائدة حاليا و أن تحدد خصائصها و سماتها وهناك عدة أنواع من الثقافات و التي يمكن أن تكون سائدة في المنظمة مثل : ثقافة بيروقراطية ، ثقافة إبداعية ، و ثقافة داعمة . (رشيد و جلاب : ٢٠٠٨: ٣٦٢)

إن إدخال عدد من المداخلات ستؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة إلى الأفضل ، مثل تطوير المهارات و المعارف الجديدة ، و التي بدورها ستساهم في مساعدة المنظمة على تجاوز التحديات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي .

الموارد :-

تعد موارد المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في عملية الإختيار الإستراتيجي ، فكلما كانت الموارد في المنظمة و خاصة الإستراتيجية و النادرة منها متوفرة و أحسنت المنظمة التعامل معها و إدارتها بشكل كفوء (الدوري: ٢٠٠٥ : ٢٠٣) ، كلما كانت المنظمة قادرة على الإقدام ، و أخذ المخاطرة عند اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل وهذا سيؤدي بالمنظمة إلى تحسن في الأداء و التغلب على المنافسين . (المرسى و آخرون : ٢٠٠٢ : ٤٠).

و على اختلاف وجهات النظر و تعددها لمعنى الموارد و أنواعها ، فإنه يمكن القول بأن الموارد هي تلك الأصول المادية و البشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته بحيث تتكامل مع بعضها

و هي تقسم إلى عدة أقسام :

١. الموارد المادية : و هي على نوعين :

أ. موارد ملموسة : و تشمل هذه الموارد (البنيات ، المعدات ، و الأراضي) .

و يبرز دور الإدارة العليا في معرفة كيفية تحديد طرق توفيرها ، و استغلالها بحيث يمكن اختيار و تطبيقها دون غيرها ، بناء على الموارد المتوفرة و الملائمة للإستراتيجية .

ب. موارد غير ملموسة : مثل الثقافة التنظيمية ، و السمعة ، و العلامة التجارية ، و المعرفة ، و الخبرة حيث تكون المنظمة حريصة على الإعتناء بها ؛ لأنها تعتبر من مفاتيح النجاح في بيئة المنظمة و الطريق للوصول للقدرات ثم الجدارات .

٢. الموارد المالية : يلعب المورد المالي دورا فعالا في تحديد مسار المنظمة الإستراتيجي . فيعتبر جانبا مهما و حساسا بالنسبة للمنظمة ؛ و يعود ذلك إلى أنها لا تستطيع أن تؤدي أنشطتها دون الإعتماد على المورد المالي الكافي الداعم للأنشطة المراد تنفيذها ، أو للإستراتيجيات التي ترغب المنظمة في تبنيها مستقبلا .

من ناحية أخرى سيتم الإستفادة من هذه الأموال في العديد من الأنشطة الإستثمارية ؛ للحصول على أفضل العوائد من الأرباح و السمعة الطيبة ، و التي بدورها تنعكس على أداء المنظمة في المدى البعيد .

٣. الموارد البشرية :

هم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من كافة المستويات و الذين يظهر بينهم المهارات و المعرفة و التفاعل و الإتصال و الدافعية حيث تقوم المنظمة بتعيينهم ؛ للقيام بكافة وظائف المنظمة و أعمالها تحت مظلة واحدة و هي الثقافة التنظيمية و الخطط و الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

(عقيلي : ٢٠٠٥ : ١١) . و تنبع أهمية المورد البشري بأنه يعتبر أحد العوامل الأساسية لنشوء أية منظمة و أحد مواردها الهامة و التي تعتبر من محددات القرار الإستراتيجي للمنظمة .

و تختلف كفاءة المورد البشري من منظمة إلى أخرى ، و يعود ذلك للإختلاف في الثقافة ، و المهارات ، و الخبرات ، و المستوى التعليمي ، و الوظيفي ، فمن الأهمية بمكان أن تقوم المنظمة بإستقطاب المورد البشري الكفوء ، صاحب الخبرة و المهارة العالية ، و خاصة إذا كان يملك روحا إبداعية ريادية ، و طاقات كامنه ، بالإضافة إلى الذكاء و بعد النظر الإستراتيجي ، و الذي بدوره سيمكن المنظمة من الإعتماد عليه ، و خاصة في الأمور التي تخص الإختيار من عدة استراتيجيات .

٤. الموارد التنظيمية و تتضمن مسارات التقارير و العلاقات و التي ينبغي الإعتماد بها بحيث يتم توظيفها للغايات الإستراتيجية التي تضعها المنظمة نصب أعينها . (الحسيني : ٢٠٠٦ : ١٠٧) .

المبحث الثالث : الإختيارات الإستراتيجية الملائمة

إن الغاية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها هي تحقيق النجاح ، و الإستمرارية لتحقيق أفضل العوائد المالية ، و هذا لا يتأتى إلا بجهد كبير و إرساء قواعد النجاح و التي من أهمها تحديد الرؤية المستقبلية في ظل الظروف البيئية الصعبة و المعقدة . (الحسيني : ٢٠٠٦ : ١٥٥) .

إن القيام بتحليل البيئية الخارجية و الداخلية بدقة سيرفد المنظمة بنظرة ثاقبة عن المستقبل بناء على المؤشرات المستقاة من تحليل البيئية ثم العمل على تحديد نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها المنظمة ، و تحديد الفرص و التهديدات التي تحيط بالمنظمة (رشيد و جلاب : ٢٠٠٨ : ٢٣٠) ، و هذا كله حتى تتمكن المنظمة من اختيار استراتيجية ملائمة للواقع البيئي التي توجد فيه و الذي يتسم بالتقلب و التغيير ، مما يحتم على المنظمة أن تقوم بعمل تحليل دوري مستمر لتحديث المعلومات المتوفرة لديها عن البيئية .

و كما هو معلوم أن الإستراتيجية لا توصف بالنجاح أو الفشل ، و إنما يكون النجاح باختيار استراتيجية ملائمة للواقع البيئي ، و الفشل يكون باختيار استراتيجية غير ملائمة للواقع البيئي (حبتور:٢٠٠٤:٢٥٤) و هنا تكمن فطنة المنظمة و ذكاؤها في عملية الإختيار الدقيق الذي يعتمد على فهم العوامل و المتغيرات البيئية ثم العمل على تبني و اختيار استراتيجية تلائم تلك العوامل و المتغيرات .

العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي :

بعد أن تنتهي المنظمة من تحديد خياراتها الإستراتيجية و تقييمها ، يبقى لديها الخطوة الأهم ، و هي العقلانية في الإختيار الاستراتيجي أثناء عملية الإختيار من البدائل المتعددة من حيث تحقيق أفضل قيمة (جواد:٢٠٠٠:٢٤٩).

هناك عدة عوامل تلعب في التأثير على عملية اختيار استراتيجية ملائمة للمنظمة عن طريق الإستفادة من نتائج تحليل (SWOT) (الكرخي : ٢٠٠٩ : ١٨٥) و (أبو قحف : ٢٠٠٢ : ٢٣٨) و هي على النحو الآتي :-

١. تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية .

تستند أغلب المنظمات عند الإختيار الإستراتيجي إلى الإستراتيجيات السابقة أو الحالية ؛ للإسترشاد بها في القرار المستقبلي بخصوص تغيير الإستراتيجية على المدى البعيد ، و هذا بدوره يؤدي إلى التقليل من الوقت و الجهد اللازمين لاتخاذ القرار الاستراتيجي . لكن المنظمة في هذه المرحلة قد تواجه صعوبة كبيرة ، و خاصة أثناء عملية الانتقال من الإستراتيجية القديمة إلى الإستراتيجية الجديدة ، و هذه الصعوبة تتمثل في الخوف من الجديد ، و غير المألوف من قبل الأفراد ، و الميل إلى البقاء على القديم المألوف ، و خاصة إذا كانت الإستراتيجيات القديمة حققت بعض النجاحات في بعض الأوقات .

بالإضافة إلى أن هذه الصعوبات تقف أمام تحقيق المنظمة التغيير للتكيف مع متطلبات البيئة التي تحيط بها ، و يمكن التخفيف من هذه الصعوبات من خلال التدقيق في المعلومات التي تأتي للمنظمة عن البيئة و تحليلها بدقة (David :2001:201) . و هذه بعض الوسائل التي على المنظمة مراعاتها و أخذها بعين الإعتبار للتغلب على المعوقات المرتبطة بهذا الجانب :-

أ. يجب أن تتبنى الإدارة العليا الخيار الاستراتيجي الجديد ، و أن تحرص على وضعه في الثقافة المنظمة حتى يكون أدعى للتنفيذ .

ب. العمل على تكثيف الدورات التدريبية و التدريبية ؛ لكي يألف الأفراد داخل المنظمة الخيار الجديد ، و يدركوا قيمته على أداء المنظمة في المستقبل ، بالتالي إنعكاس النتائج الإيجابية على العاملين داخل المنظمة . (العميان:٢٠٠٥:٣٥٤) .

ج. قد تلجأ المنظمة للإستعانة ببعض خبراء التغيير للحد و التقليل من مقاومة التغيير المتوقعة من العاملين .

٢. اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة .

القوة تعني القدرة على التأثير في الآخرين ، و تتعدد مصادرها ، مثل المركز الوظيفي و الصفات الشخصية و الخبرة و السيطرة على مصادر المعلومات . و كما هو معلوم أن أصحاب القوة و النفوذ في المنظمة هم المحور الأساسي في عملية تبني الخيار الإستراتيجي ؛ فمصلحتهم هي التي يكون لها الإعتبار في الدرجة الأولى ، و هذا بحكم قوتهم ، و تمكنهم داخل المنظمة . كذلك وضع رسالة المنظمة و أهدافها ، أو في حالة تغييرها يتم النظر إلى مصلحة في الدرجة الأولى ؛ فيتحتم عليهم القيام بإقناع الإدارة الوسطى بأهمية تنفيذ الخيار الإستراتيجي على أفضل وجه . (Thompson, Srickland : 1996: 228-229) هنا تظهر المهمة الأساسية التي تناط بالإدارة الوسطى ، حيث تكون مركز الوسط بين الإدارة العليا ، و الإدارة الدنيا فمهمتها تبرز من خلال تعزيز وجهة نظر الإدارة العليا للإدارة الدنيا ، و العمل على إقناع الإدارة الدنيا بضرورة الإستجابة لرغبات الإدارة العليا؛ لكي يتم إبقاءهم في مواقعهم الوظيفية و من ثم ترقيتهم في المستقبل .

٣.أخذ المخاطرة .

إن عملية المجازفة في تبني الخيار الإستراتيجي الجديد يحتاج إلى شجاعة من الهرم الإداري ، و خاصة من هم في قمة الهرم و خاصة في ظل ظروف الغموض البيئي ، لأن الخيار الاستراتيجي الجديد قد يقود إلى أرباح عالية للمنظمة ،(primozic , and et al : 1991:39) ، حيث ترتبط العوائد العالية بالمخاطرة العالية ، هذه المخاطرة قد تعمل تردد عند اختيار الإستراتيجية ، و يمكن تلافي هذا الخوف بوضع بعض الإجراءات الوقائية التي تحد من المخاطرة إلى أدنى مستوياتها . و يتم ذلك عن طريق فهم خطر الإستراتيجية و العمل المراد تنفيذه و كيفية إدارة هذا الخطر و التعامل معه .

٤. عامل الوقت و الإختيار الإستراتيجي

تتضح أهمية الوقت في أصعب الظروف التي تمر بها المنظمة خاصة عندما يتحتم عليها إتخاذ قرار إستراتيجي في وقت محدود و ضيق ، فالوقت إن لم تتم إدارته و استغلاله بالشكل الأمثل سيؤثر ذلك على جودة القرار المتخذ من قبل المدراء الإستراتيجين في المنظمة بخصوص الخيار الإستراتيجي الذي ترغب في تبنيه (pumpin: 1987: 128) ، فالقدرة على التطوير و الإبداع و المرونة في التعامل مع المتغيرات يجب أن تتماشى مع الوقت المناسب لكل الإستراتيجيات المراد تطبيقها.

٥. موارد المنظمة : تلعب موارد المنظمة الدور الأكبر في تحدد الخيار الإستراتيجي ، و يعود ذلك إلى أن المنظمة ستكون حريصة على تبني الخيار الإستراتيجي الذي يناسب إمكانياتها المالية و المادية و البشرية ، فالخيار إذا كان فوق إمكانيات المنظمة سيؤدي ذلك بالطبع إلى فشل المنظمة في الإستفادة منه (الدوري : ٢٠٠٥ : ١٩٨) ، فحري بالمنظمة أن تقيم كل خيار على حده ، و أن تختار البديل المناسب لها بناء على التحليل البيئي الذي تقوم به ، و أن توفر طاقاتها و إمكانياتها لتحقيق النجاح الإستراتيجي على المدى البعيد .

الإستراتيجيات الملائمة :

الإستراتيجيات الملائمة كما تبناها الباحث هي ثلاث استراتيجيات ريادية و تنافسية و تعاونية ، و سنتحدث عن كل نوع بشكل موجز .

الإستراتيجيات الريادية :

تعتبر الريادة أحد الحقول المهمة في منظمات الأعمال ، و ترجع هذه الأهمية البالغة بسبب الفوائد و المنافع التي تجنيها تلك المنظمات من الريادة و خاصة من الناحية الإقتصادية (Barringer & Ireland :2006 : 14) كالتوسع في الحصة السوقية و زيادة أعداد الزبائن بالإضافة إلى تحقيق المنظمة مكانة مرموقة لها بين المنظمات المنافسة، و من ناحية أخرى تتسع فوائد الريادة على مستوى البلد فتساهم في تطور التنمية الشاملة ، و خلق فرص عمل تعمل على التقليل من مخاطر البطالة (النجار و العلي : ٢٠٠٦ : ٥) .

و أما من ناحية تعريف الإستراتيجيات الريادية فتعددت التعاريف و تنوعت في عرض مفهوم الريادة و الإستراتيجيات الريادية فعرفها (Hisrich , Michael, shepherd :2008: 8) هي عملية إنشاء شيء جديد له قيمة من خلال تخصيص الوقت و الجهد و المال مع إمكانية تقبل المخاطر و الحصول على المكافآت الناجمة.

و عرفها السكارنة (٢٠٠٥ : ٢١) هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع و الإبتكار و التفرد و أخذ المخاطرة و المبادرة ، و كذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات و أخذ المسؤولية عن هذه القرارات

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجيات الريادية هي عملية اعتماد المنظمة على خطط بعيدة المدى أو قصير مستعينة بالإستراتيجيات الريادية الإبداع و أخذ المخاطرة لتحقيق قيمة أكبر للمنظمة.

أما أنواع الإستراتيجيات الريادية فهي متعددة اختار الباحث منها نوعين ؛ وذلك لأهميتهما البالغة و هما الإبداع و أخذ المخاطرة ، و لا يمكن إغفال الدور كبير للريادة في تشكيل الرؤيا الإستراتيجية النوع الأول هو الإبداع :-

لقد قادت التغيرات البيئية و المنافسة الشديدة المنظمات المعاصرة إلى تبني أسلوب يتماشى مع التقلبات البيئية ، هذا الأسلوب يعنى العمل على إيجاد ، و تطبيق جملة من الأفكار، و العمليات ، و المنتجات ، و الخدمات الجديدة .

و عرفها (Hill & Jones : 2002:130) هي عبارة عن أي شيء جديد يرتبط بعمليات المنظمة أو منتجاتها أو أنظمة الإدارة أو الهيكل التنظيمي أو الإستراتيجيات التي تطور عن طريق المنظمة .

إن حاجة المنظمات إلى تبني استراتيجيات إبداعية تبرز عندما يدرك متخذو القرارات في المنظمة أن هناك فجوة و تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي ، و بين الأداء المرغوب . لكن المنظمات التي تحسن التصرف ، أو التي يمكن أن نطلق عليها المنظمات العقلانية ، هي التي تعمل على توظيف البحث و التطوير حول البيئة بحيث تسهم هذه البحوث في إعطاء تصور مستقبلي للمنظمة حول ماذا ينبغي عليها أن تكون ؟ و يتوقف الإستفادة من هذه التنبؤات من حيث مدى قدرتها على تلبية حاجات و رغبات العملاء المتزايدة ، و ترتيب الأولويات ، و موائمتها مع موارد المنظمة.

فالمنظمة الواعية و الفطنة هي تلك التي تدرك ما يجري حولها من تقلبات خارج عن نطاق سيطرتها ، و تكون متابعة لما يحدث في داخلها أيضا عن طريق المتابعة المستمرة لكلا البيئتين ، و عن طريق هذا الإدراك و المتابعة يتم اكتشاف الفرص الإبداعية التي إن قامت المنظمة باستغلالها بشكل جيد ، سينعكس أثر ذلك على تحسن أداءها.

و من أهم الفرص الإبداعية التي تحدث عنها (Drucker : 1985) عدة أمور ، و هي كما عرضها العميان (٢٠٠٥ : ٣٨٩-٣٩٥) :-

١. عدم إنسجام الواقع الفعلي مع ما هو متوقع أن يكون عليه الحال .
- ٢.المعرفة الجديدة.
٣. التغير في العوامل الديمغرافية
٤. التغير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق (Market Structure)

إن البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة ينبغي أن يكون جل اهتمامها بزراع القيم الإبداعية ، و العمل على تطوير الإتجاهات الإبداعية الموجودة لدى الأفراد و الإرتقاء بها إلى أفضل مستوى ، ثم التمهيد لإيجاد الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية مقبولة لدى الموظفين في كافة مستوياتهم الإدارية ، بحيث تنمو و تتطور لتحقيق أهداف المنظمة.

كذلك بيئة المنظمة الداخلية تعتبر من المؤثرات للسلوك الإبداعي ، و خاصة إذا كانت تمتلك نظاما إداريا مرنا لا يتصف بالتعقيد ، أو الجمود ، و الثقافة السائدة داخل المنظمة عندما تكون داعمة للإبداع ، مثل تشجيع الأفراد على ممارسة الإبداع ، و توفير نظام مفتوح للمعلومات يساهم في حل المشكلات ، و المعضلات التي تواجه المنظمة . فالإبداع يأخذ أشكالا مختلفة على مستوى المنظمة بالنظر إلى وظائفها من إنتاج و تسويق و أفراد و مالية ، كالإبداع في الإنتاج او تطوير سلعة أو إضافة خدمات جديدة على الخدمات القديمة بحيث تكون مجمل هذه الخدمات تشبع حاجة العملاء و المستهلكين بشكل افضل من ذي قبل. (الدهان : ١٩٩٢ : ١٧٨).

و يرى الباحثان (McDaniel , Bruce , 2000) كما عرض السكارنة أن عملية تحقيق الإبداع من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحقيق أربعة منافع لمنظمات الأعمال و هي :-

١. العمل على تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال .

٢. يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاج و التقليل من الأسعار بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية عن طريق زيادة المبيعات.

٣. العمل على تقليل الكلف المرتبطة بالتخزين .

٤. زيادة الأرباح بسبب انخفاض كلف الإنتاج .

أما النوع الثاني من الإستراتيجيات الريادية فهو أخذ المخاطرة ، و التي تعني القدرة على الدخول في أنشطة أو منتجات أو خدمات قد تحقق فوائد للمنظمة و في نفس الوقت قد تكبد المنظمة خسائر . و عرف قاموس (Webister , 1998, p 1200) أخذ المخاطرة بأنه ما يتم الحصول عليه و اعتباره مع إمكانية التعرض للخسارة أو الفشل . و بعبارة أخرى أخذ المخاطرة هي احتمالية للحصول على عوائد و منافع في حالة نجاح الإستراتيجية المتبناه مع وجود امكانية الفشل في ظل عدم قدرة المنظمة على تبني استراتيجية ملائمة. إن العلاقة التي تنتج بين فهم الخطر و مقدار التنبؤ بدرجة وقوع الخطر في حالة تبني استراتيجية جديدة أو إنشاء خدمات جديدة أو منتج جديد ، تساعد على توفير الإيجابية بين سلوك أخذ المخاطرة من قبل المنظمة من جانب و بين سلوك أخذ المخاطرة من قبل العاملين من جانب آخر ، و الذي بدوره سيعمل على تأسيس نواة التنام و الإنسجام لتحقيق و إنجاز أهداف المنظمة في ظل بيئة غامضة يسود فيها عدم التأكد و الإضطراب . (السكارنة : ٢٠٠٨ : ٦٨).

و المنظمات من حيث تبنيها للإستراتيجيات تنقسم إلى نوعين : منظمات يغلب عليها اختيار استراتيجيات دفاعية تستجيب للمتغيرات البيئية فقط . إن المنظمات في الإستراتيجيات الدفاعية تستخدم استراتيجيات سابقة ماضية مع إحداث بعض التغيير الجزئي للمواءمة و التكيف مع المتغيرات البيئية ، فهي تميل إلى أن تتجنب الخوض في غمار المخاطرة أو تعمل على تقليص المخاطرة و التخفيف من حدتها بناء على تبني بعض الوسائل الوقائية.

و النوع الآخر هو منظمات تتبنى استراتيجيات هجومية ، فبعض المدراء لديهم استعداد و قابلية لتحمل المخاطرة مثل تكاليف عالية و عوائد قليلة أو فقدان حصة سوقية أو خسارة السمعة الطيبة في حالة فشل المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه في تبني أي استراتيجية أو قرار استراتيجي مستقبلي داخل بيئة المنظمة .

ب. الاستراتيجيات التنافسية :- و هي التي تهتم بالتنافس على مستوى وحدة الأعمال ؛ لتحقيق الميزة التنافسية في السوق (242 : 2005 : Johnson & et, al) و هي كما حددها (Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة (استراتيجية التكلفة المنخفضة ، و إستراتيجية التمايز ، و إستراتيجية التركيز) .

أما استراتيجية التكلفة المنخفضة فهي تعني أن تكون المنظمة لها القدرة على خفض التكاليف لتكون أقل من أسعار المنافسن (Thompson and et, al : 2007:135) ، و في نفس الوقت تحقق حجم من الأرباح كاف ، و هذه الإستراتيجية تكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة ، حيث يتطلب تطبيقها رقابة صارمة ، و شديدة على التكاليف و هامش الربح ، و خفض التكاليف لبعض المجالات مثل البحث و التطوير و الخدمة و الاعلان و الترويج و غيرها . فمن ميزات التكلفة المنخفضة أنها تسمح للمنظمة بأن تواصل تحقيق الأرباح خاصة أثناء الفترات الزمنية التي تكون المنافسة فيها شديدة و مرتفعة .

كذلك فإن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة الرائدة في التكلفة سوف يتم استخدامها كخط دفاعي ضد المنافسين الآخرين . بالإضافة إلى أنها تكون كحاجز يمنع دخول المنافسين في نفس الصناعة ؛ بسبب قلة عدد المنظمات التي يمكن أن تتحمل مخاطر الدخول على أساس التكلفة الأقل في منافستها حتى تتجنب التلاشي من بداية مراحل المنظمة و هي مرحلة الولادة ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن العائد على الاستثمار يكون لمن يستخدم هذه الاستراتيجية ليس كبيرا .

أما الاستراتيجية الثانية فهي التمايز و التي تكون موجهة للسوق الذي يتصف بأكبر الحجم ، حيث تنطوي هذه الإستراتيجية على الابتكار ، و التطوير في المنتج ، أو الخدمة ، مع الحرص أن تكون فريدة و متميزة و تتشعب مجالات التميز مثل تصميم المنتج ، أو الجودة ، كذلك التكنولوجيا ، و خدمة العملاء .

و هذا يؤدي إلى أن تتفوق المنظمة على المنافسين لها ، و ترفد عوائد تعود بالنفع على كامل أجزائها ؛ و من الأمور التي تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية وجود ما يعرف بالولاء للعلامة من جانب العملاء ، و الذين لا يكون لهم اهتمام كبير بالسعر ، و الذي يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد .

أما الإستراتيجية التنافسية الثالثة فهي التركيز و التي تكون موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف للإهتمام به بشكل كبير و المتابعة الحثيثة له ، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم ، حيث يتم الإستغناء عن التعامل مع السوق ككل . (Dess , et al 2007:175)

و تسعى المنظمة من خلال توظيف هذه الاستراتيجية إلى الحصول على ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف الذي تقوم المنظمة بالإعتناء به من خلال تقديم منتجات و خدمات ، و العمل على إشباع حاجات و رغبات هذا القطاع و توفير كل ما يحتاجه الزبائن بأسعار أقل من المنافسين أو من خلال تقديم منتجات و خدمات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء

١. التركيز مع خفض التكلفة : و هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض كلفة المنتج أو سعر الخدمة التي تزود المنظمة بها القطاع المستهدف من السوق . إن غاية هذه الاستراتيجية هي تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف بناء على التكلفة المنخفضة.

٢. أما النوع الثاني فهو التركيز مع التمايز : و هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج أو الخدمة المقدمة لقطاع محدود مستهدف من السوق و ذلك ؛ لتحقيق الولاء للعلامة و التي ستنعكس على تحقيق الميزة التنافسية ، إن الفوائد التي تجنيها المنظمة من خلال اختيار الإستراتيجيات التنافسية أنفة الذكر كبيرة ، لكن لا يمكن إغفال بعض المخاطر التي تظهر أثناء اختيار أحد هذه الاستراتيجيات التنافسية ، و هي على النحو الآتي :-

١- مخاطر استراتيجية الريادة في التكلفة : هذه الاستراتيجية لا يمكن أن تستمر طويلا بسبب تقليد المنافسين ، و بسبب التغيير التكنولوجي المتزايد.

٢- مخاطر إستراتيجية التمايز : بالإضافة إلى التقليد من جانب المنافسين ، يصبح التمايز أقل أهمية بالنسبة للمشتريين بسبب التقارب في خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المنافسين .

٣- مخاطر استراتيجية التركيز : يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب قلة الطلب و تضائله ، كذلك دخول المنافسين الأقوياء إلى القطاع بسبب الحوافز و المميزات المتوفرة في السوق . (التفكير الاستراتيجي : ٢٠٠٢ : ٢٧٦)

ج. الإستراتيجيات التعاونية :

النوع الأخير من الإستراتيجيات الملائمة ، هو الإستراتيجيات التعاونية و التي قد تصل إلى حد بناء علاقات قصيرة الأمد أو طويلة مع المنظمات المنافسة لتحقيق منفعة تعود على المنظمة . كذلك يكون جل اهتمام و تركيز استراتيجية الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات و خدمات المنظمة ، أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة و الذي تقوم هذه المنظمة ، أو وحدة الأعمال بخدمته

و يمكن لاستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية أي تعني القتال مع جميع المنافسين ؛ لتحقيق ميزة تنافسية ، أو تحقيق أهداف المنظمة . أو تكون تعاونية أي تعمل أنشطة و أهداف مشتركة مع واحدة ، أو أكثر لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين .(المرسي و آخرون : ٢٠٠٢ : ٢٧٦)

ثم إن البعض يطلق على الإستراتيجيات التعاونية بـ (استراتيجيات التعاضد) ، و هي مجموعة من الإرتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة ، أو بناء علاقات و إرتباطات ؛ لغايات التعاون مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة أو التي تعمل في نفس السوق (مرسي : ٢٠٠٦ : ٢١٣) . إن لجوء المنظمة إلى هذه الإستراتيجية من خلال قيام منطمتين بالإرتباط مع بعضهما البعض ، أو الإقتصار على عمل برامج مشتركة بين المنطمتين على سبيل المثال (إدريس و المرسي : ٢٠٠٧ : ٢٧١) لا يخلوا من فوائد تجنيها على المدى القصير أو البعيد ، كغايات تحسين القدرة التنافسية في مجال الأعمال ، أو من أجل توسيع عملياتهما إلى إحدى المجالات الجديدة.

و تنقسم الإستراتيجيات التعاونية كما يرى الباحث إلى نوعين :-

أولاً : التواطؤ :

و يعني عقد تعاون و تنسيق بين المنظمات في نفس الصناعة و ذلك بهدف تخفيض المخرجات ، والعمل على زيادة الأسعار و هذا يتم عن طريق التحكم بقانون العرض و الطلب كذلك من المهمات الضرورية التي على المنظمة أن تراعيها في هذا الجانب أن تقوم بتحديد شكل التعاون الذي ترغب أن تتبناه أو تسعى لأن تصل إليه مثل الدخول في مشاريع مشتركة و غيرها

ثانياً : التحالفات الإستراتيجية :-

و هي أحد الإستراتيجيات التعاونية التي تحصل بين منظمين أو أكثر تحتوي على عدة أشكال منها اتفاقات التعاون في مجالات متنوعة كالتسويق و البحث و التطوير و الإعلانات و غيرها و الغاية من التحالف هو تحسين المخرجات الإستراتيجية (Thompson and et , al : 2007:163) ، و هذه الإستراتيجية تلائم الصناعات النامية المزدهرة و كذلك تصلح للصناعات المتدهورة ، من جانب آخر هي استراتيجية توسعية الغاية منها استغلال الفرص الموجودة في السوق (عوض : ٢٠٠٤ : ١٨٥) ، فعلى المنظمة أن تدرس بعض الإحتمالات في هذا المجال هل تتبنى تحالف استراتيجي قصير المدى ؛ لتحقيق أهداف على المدى القريب ؟ أم تختار تحالف استراتيجي بعيد المدى لتحقيق أهداف استراتيجية على المدى الطويل ؟ و التي في الغالب تنتهي بالاندماج . (رشيد و جلاب : ٢٠٠٨ : ٣١٣) .

إن دور التحليل البيئي للمنظمة في غاية الأهمية ؛ لأنه يعطي نتائج مبنية على دراسة علمية دقيقة تمكن المنظمة من الإختيار الصحيح من البدائل المتوفرة . حيث تظهر أهمية التعاون الإستراتيجي بأنه يستخدم ؛ لزيادة قيمة المنظمة عن طريق طلب المساعدة من منظمة أخرى ، قد تكون من المنافسين لها

وذلك لتحقيق التعاون و بناء أعمال مشتركة على أساس الأعمال الجوهرية (Core business) أو جدارات المنظمة الجوهرية (Core competences) و المتمثلة بـ القدرات التنظيمية و المهارات التقنية (ياسين ، ٢٠٠٢ : ١٢٨ - ١٣٠) . إن العمل على استخدام القدرات الكامنة من خلال تطوير خدمات جديدة ، أو منتجات جديدة ، أو العمل على تحسين نوعية و جودة الخدمات ، أو استخدام موارد غير مستغلة بالشكل المثالي ، كل هذه الأعمال هدفها تمكين المنظمة من النجاح داخل بيئتها حتى تتمكن من التغلب على المنافسين؛ لتحقيق النجاح المستقبلي فالمنظمة مطالبة بإحداث تطورات و تحديثات حتى لا تنقرض ، بالتالي موتها و انتهائها .

الدراسات ذات الصلة

الدراسات ذات الصلة العربية

تعتبر الدراسات السابقة و المرتبطة بالدراسة ذات أهمية بالغة حيث تكون داعمة لأطروحة الباحث ، لذا تم عرضها ثم التعقيب على كل دراسة بمدى نقاط الاتفاق و الاختلاف عن الدراسة الحالية . و هذه أهم الدراسات العربية و الأجنبية التي لها صلة بموضوع أطروحة الباحث :-

دراسة البستنجي ، (٢٠٠٩) بعنوان :-

واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الانشاءات الاردنية و أثره في مستوى أداءها .

هدفت الدراسة للتعرف على الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة في شركات قطاع الانشاءات الاردني ، و أثرها في الأداء العام لتلك الشركات و هي (٢٠٦) شركة حيث تم إجراء مسح شامل لها ، و قد حددت هذه الدراسة استراتيجيات (Porter) التنافسية (قيادة السوق من حيث التكلفة ، التميز ، و التركيز) بالإضافة إلى استراتيجيات التعزيز و التنوع ، التي يمكن أن تؤثر في المستوى العام للشركات الإنشائية الأردنية ، مقاسا في الزيادة في عدد العملاء ، و المشاريع المحالة ، صافي الربح ، العائد على الاستثمار ، الحصة السوقية ، حجم المشاريع المنفذه.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى إن الشركات تميل إلى استخدام استراتيجيات التعزيز و التنوع و التركيز ، أكثر من ميلها إلى استخدام استراتيجية التميز أو قيادة التكاليف . كذلك الزيادة في مستوى الأداء العام ترتبط باستخدام الاستراتيجيات التسويقية (استراتيجية قيادة التكلفة ، التعزيز ، التركيز ، التنوع ، التميز) مرتبة تنازليا حسب أهميتها النسبية في التأثير على الأداء.

و كان أبرز التوصيات للدراسة هي الإهتمام بتحليل البيئة التسويقية و العمل على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية و مناسبة ، و العمل على دخول اتحادات و تكتلات مع شركات إنشائية مشابهه و مكمله داخليا و خارجيا . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للاستراتيجيات التنافسية و أثرها في تحسين الأداء . و تختلف في عدم عرضها للتحليل البيئي و دوره في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تعاونية) .

دراسة باداوي ، (٢٠٠٨) بعنوان :-

تحليل البيئة الداخلية و مكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضرموت

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية لجامعة حضرموت و مكونات التخطيط الإستراتيجي ، و ذلك للكشف عن مواطن الضعف و القوة في مكونات البيئة التنظيمية بجامعة حضرموت و مكونات التخطيط في الجامعة ، و نظرا لصغر المجتمع فقد قرر الباحث أخذ جميع أفراد المجتمع و الذي تكون من جميع عمداء الكليات و نوابهم الأكاديميون و رؤساء أقسام و مديري الإدارات الذين بلغوا (١١٤) فردا.

و اشتملت استبانة الدراسة على ثلاثة محاور لتغطية مكونات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد التنظيمية) ، و ثلاثة محاور لتغطية مكونات التخطيط الإستراتيجي ، و هي الخطة الإستراتيجية ، تنفيذ الخطة ، الرقابة الإستراتيجية).

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى اتفاق مجتمع الدراسة على ضعف مكونات البيئة الداخلية بجامعة حضرموت و مكونات التخطيط الإستراتيجي ، و أن الجامعة لا زالت غير مهيأة لتبني النهج الإستراتيجي حتى تتغلب على المعوقات التي تقف أمامها .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي ضرورة تبني سياسة التخطيط الإستراتيجي لكي تساعد جامعة حضرموت على مواكبة التطورات في الجامعة .تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لأبعاد البيئة الداخلية . و تختلف في عدم حديثها عن البيئة الخارجية ، و الإستراتيجيات الملائمة (الريادية ، التنافسية ، التعاونية) .

دراسة سليمان ، (٢٠٠٧) بعنوان :-

مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية و أثرها على الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية و استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في الأردن و البالغ عددها (٨٤) شركة و قد تم اختيار عينة من المديرين العاملين و نوابهم ، و رؤساء أقسام نظم المعلومات ، و مدراء نظم المعلومات . و لتحقيق الغرض من الدراسة تم اعتماد المتغيرات المستقلة الآتية (الأجهزة ، البرمجيات ، قواعد البيانات ، الموارد البشرية) أما المتغيرات التابعة لاستراتيجيات الأعمال التنافسية فكانت (قيادة التكلفة ، التمايز ، التركيز) و بيان الأثر على الأداء المؤسسي من حيث (إنتاجية العمل ، المبيعات ، الربحية) .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك توافقاً بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات المبحوثة و هذا يؤدي إلى زيادة الانتاجية و المبيعات و الربحية كذلك وضوح التوجهات الإستراتيجية و الإلتزام و الاتصال الفعال و التعاون و تبادل المعرفة من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التوافق الإستراتيجي في الشركات المبحوثة .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي أن التوافق الإستراتيجي يسهم في تحقيق النجاح و التميز للشركات ؛ لذلك عليها المحافظة على التوافق السائد ، و العمل على تطويره ،

كذلك أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسلوب تكرار عملية التوافق الإستراتيجي كأداة استراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية للشركات الصناعية العاملة في الأردن . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لاستراتيجيات التنافسية و أثرها في تحسين الأداء . و تختلف في عدم عرضها للتحليل البيئي و دوره في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تعاونية) .

دراسة العجو ، (٢٠٠٧) بعنوان :-

أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس و الأربع نجوم في مدينتي عمان و العقبة

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر عوامل البيئية الخارجية (الثقافية ، السياسية ،التكنولوجية ، الإقتصادية الإجتماعية) في صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق الأربع نجوم في مدينتي عمان و العقبة ، حيث قام الباحث بتصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة و هم مدراء الأقسام في الفنادق و الذين بلغ عددهم (٢٢٤) ، حيث تم توزيع (١٥٠) استبانة ، و استرداد (٩٤) استبانة كانت صالحة للتحليل وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لعوامل البيئة الخارجية العامة على استراتيجية التوظيف حسب الأهمية على الترتيب الآتي (البيئة الإقتصادية ، التكنولوجية ، الإجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، القانونية) . و هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية الخاصة على استراتيجية التوظيف حسب الأهمية على الترتيب الآتي (المنافسون ، المالكون ، الزبائن ، العاملون ، سياسات الحكومة) .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي العمل على إدراك عوامل البيئة الخارجية بكافة متغيراتها ، ثم تقويم فاعلية استراتيجية توظيف العاملين في الفنادق آنفة الذكر بما يتناسب مع المتغيرات البيئية . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لمتغيرات البيئة الخارجية (الإقتصادية ، التكنولوجية ، المنافسون ، الزبائن) و في ربطها بين البيئة الخارجية و اختيار استراتيجية ملائمة للعاملين . و تختلف في عدم حديثها عن دور البيئة الداخلية في عملية اختيار الاستراتيجية ، كذلك عدم عرضها لأنواع الإستراتيجيات الملائمة.

دراسة السكارنة ، (٢٠٠٥) بعنوان :-

استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن

هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات الأردنية ، فقد تم تطوير أمودج يتكون من المتغيرات المستقلة (الابداع ، الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادأة) و متغيرين تابعين هما : الميزة التنافسية و تتضمن (التمايز ، قيادة التكلفة ، الابداع ، التحالفات) و الأداء و يتضمن (تحسين العمليات ، تنمية اتجاهات العاملين ، تحسين مستوى الخدمة للعملاء ، النمو و الانتاجية) حيث تكون المجتمع من أربع شركات عاملة في حقل الاتصالات (زين ، أورانج ، أمنية ، أكسبرس) و تم اخذ عينة (١٤٠) من مديري الإدارات .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية و بين عناصر الريادة و الميزة التنافسية و الأداء .

وكانت أبرز التوصيات للدراسة هي ضرورة أن تبادر شركات الإتصالات إلى الإستفادة من تطبيق استراتيجيات الريادة لدورها الفاعل في تحسين أداءها . و التركيز على الإبداع و الابتكار و التفرد و أخذ المخاطرة للعاملين من خلال عقد دورات و ندوات لتوضيح أهميتها و العمل على تبنيها .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لاستراتيجيات الريادة ، و بعض الاستراتيجيات التنافسية مثل التمايز و قيادة التكلفة . و تختلف في عدم عرضها للتحليل البيئي و دوره في اختيار استراتيجيات ملائمة تعاونية بالإضافة إلى إغفالها نوع آخر من الاستراتيجيات التنافسية و هو التركيز.

دراسة حبيشي ، (٢٠٠٥) بعنوان :-

التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الادارة الجامعية اليمينية في تحقيق أهدافها .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق أهداف الجامعة اليمينية ، حيث تكونت العينة من (٢٤) عميدا و نوابهم (١٦٩) عضوا تدريسيا من الإدارات العامة و المؤسسات الإجتماعية ، وتمت بالطريقة العشوائية .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جامعة عدن أهملت تطبيق (SWOT) في اختيار البديل الاستراتيجي . ووجود غياب في استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعة . كذلك لم تقم الجامعة بإعادة هيكلتها التنظيمية لتصبح ملائمة مع متطلبات الجامعة الحديثة.

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي اقتراح استراتيجيات لكي تلعب دورا فاعلا و حيويا في جعل أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية أكثر فاعلية في أداءها في ظل تحقيق الجامعة أهدافها . وهذه الإستراتيجيات ثلاث أنواع (استراتيجيات تخص أعضاء الهيئة التدريسية عن طريق التنبؤ بحجم العمالة ، استراتيجيات تطوير البحوث و الإعناء بالهيكل التنظيمي للجامعة ، استراتيجيات خدمة المجتمع) .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للتحليل البيئي لتحقيق أهداف المنظمة و اعتمادها على بعض الاستراتيجيات التنافسية مثل التمايز و قيادة التكلفة. و تختلف في عدم ربطها للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) .

دراسة الزعبي و أبو رمان (٢٠٠٣) بعنوان :-

أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الإستراتيجي ، دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية فئة النجمة و النجمتين

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الإستراتيجي للفنادق الصغيرة (فئة النجمة و النجمتين) في مدينة عمان ، حيث تألفت عينة الدراسة من (٤١) مديرا في الإدارة العليا و هم على قسمين : (٢١) مديرا في فنادق فئة النجمة و (٢٠) مديرا في فنادق فئة النجمتان .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عوامل البيئة الخارجية تختلف في تأثيرها على الخيارات الإستراتيجية في الفنادق الصغيرة . حيث أثبتت الدراسة بأن أكثر الإستراتيجيات استخداما في الفنادق الصغيرة هي (استراتيجيات التركيز ، استراتيجيات التوغل ، استراتيجيات الإحتفاظ بالوضع القائم ، استراتيجيات التراجع أو الإنكماش) .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لدور التحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ، كذلك تتفق في متغيرات البيئة الخارجية : الإقتصادية ، التكنولوجية ، المنافسون ، العملاء . و تختلف في عدم عرضها للتحليل البيئي الداخلي المتمثل بالهيكل التنظيمي و ثقافة المنظمة و الموارد ، كذلك تختلف في أن الخيار الإستراتيجي في هذه الدراسة كان على مستوى المنظمة ، أما الدراسة الحالية فكان الخيار الإستراتيجي على مستوى الأعمال .

دراسة شاكر، (٢٠٠١) بعنوان :-

التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة .

هدفت الدراسة إلى بناء تصور واضح عن محركات صياغة استراتيجيات الجامعات الأردنية الخاصة، وإشعار هذه الجامعات بكيفية صياغة استراتيجياتها ، وبأهمية التحليل البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما سعى الباحث إلى تقديم خلاصة عن واقع التعليم العالي في الأردن ، حيث تم توزيع الإستبانة على قيادات أكاديمية (رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، عميد) وبالتركيز على الجامعات الخاصة .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك وضوحا في إدراك قيادة الجامعات الأردنية الخاصة للعناصر البيئية المحركة لأداء الجامعات لكن لم يوظف جيدا في صياغة استراتيجية ملائمة لهذه الجامعات. واتفق معظم تلك القيادات على أهمية الإمكانيات الذاتية في الجامعات الأردنية الخاصة، وضرورة خلق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية . و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي إعادة النظر في أسس نظام الإعتماد المستخدم في تقييم ومتابعة الجامعات الأردنية الخاصة ، كذلك العمل على تنمية وتطوير الجامعات و مساعدتها في التخفيف من أعباءها .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للتحليل البيئي لتحقيق صياغة للإستراتيجية ، والناظر للوهله الأولى يعتقد أن هناك تشابه في دراسة شاكر و الدراسة الحالية ، لكن الناظر المتعمق يميز أن التشابه ظاهري ، و أن هناك اختلافا كبيرا بين الدراستين ، و يمكن تلخيص هذا الإختلاف بثلاث نقاط جوهرية ، و هي على النحو الآتي :-

أولا: الإختلاف بين الدراستين يكمن في أن دراسة شاكر لم تفصل ما هي المتغيرات البيئية التي ينبغي دراستها و إدراكها بشكل دقيق للبيئة الخارجية - بعكس الدراسة الحالية التي أوضحت هذه المتغيرات بشكل واضح فكانت (المتغيرات الإقتصادية ، التكنولوجيا ، المنافسون ، العملاء) - و إنما اقتصرت دراسة شاكر على ذكر الفرص و التهديدات بما يخص الجامعات بشكل عام .

ثانيا : أما البيئة الداخلية فكانت المتغيرات التي حددها هي (الهيكل التنظيمي ، الموارد المالية ، المهارات البشرية) أي أن دراسة شاكر لم تتحدث عن البيئة الداخلية بما يخص ثقافة المنظمة و حصرت الموارد فقط بالموارد المالية.

ثالثا : اقتصرت دراسة شاكر على الربط بين التحليل البيئي و صياغة الإستراتيجية من جانين :-

أ. الأهداف الإستراتيجية (تعليمية ، معرفية ، تنمية ، ثقافية ، ربحية) .

ب. الخيارات الإستراتيجية (النمو ، الإستقرار ، التراجع) ، فبحث في العلاقة بين التحليل البيئي و أثره على الأهداف الإستراتيجية ، كذلك أثر التحليل البيئي على الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. أما الدراسة الحالية فقامت بدراسة أثر التحليل البيئي على الإستراتيجيات الملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) على مستوى الأعمال .

دراسة الخفاجي ، (١٩٩٦) بعنوان :-

المدخل المعرفي في تحليل الإختيار الإستراتيجي :دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية

هدفت الدراسة للإجابة عن معضلات فكرية نظرية و تطبيقية ، من خلال تهيئة تطور نظري بما يخص المعضلة الأولى ، ثم بناء نموذجين (أمودج العلاقات و الإختلاف) و ثمانية فرضيات للبحث في العلاقات بين المتغيرات و الأثر لمعالجة المعضلة الثانية واشتملت متغيرات الدراسة على متغيرات بيئة التأمين وهي ١٣ متغير و متغير وسيط وهو المعرفة التنظيمية بأربع متغيرات ، والمتغير التابع الإستراتيجيات العامة بـ ١٤ متغيراً.

حيث كان مجتمع الدراسة صناعة التأمين ضمن الإقتصاد العراقي لثلاث شركات ، اثنتين متخصصتان بجميع أنواع التأمين ، و الثالثة متخصصة بإعادة التأمين ، فتم توزيع الإستبانة على جميع أعضاء مجلس إدارة الشركات الذين يمثلون مستوى الأعمال ، و رؤساء الأقسام و الفروع الرئيسة الذين يمثلون مستوى العمليات ، فجمعت البيانات من (٤٢) مديراً في مستوى استراتيجية الأعمال و العمليات .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى قبول معتدل أو مرتفع نسبياً لأموذجي العلاقات و الإختلاف ، إلا أنها تباينت بنوعها ، وقوتها ، واتجاهها على صعيد أبعاد المتغيرات و مقاييسها . كذلك أثبتت الوقائع العلمية و طبيعة الحوار العلمي أن المدخل المعرفي يحمل طابع الأصالة لإرتباطه بمنابع أفكار رواد مدارس و نظريات علم الإدارة الإستراتيجية .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي الإعتماد على أساليب قياس المعرفة التنظيمية و الإختيار الإستراتيجي في تشخيص مستويات النضج المعرفي للعقل الإستراتيجي . و الإستفادة من مقاييس موارد المعرفة و البناء المعرفي لتصميم استراتيجيات استقطاب الأفراد المتميزين عقلياً .

تتفق مع مضمون الدراسة الحالية بأنها تحدثت عن أهمية المعرفة في تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب للمنظمة ، و تختلف في عدم الحديث عن بعض المتغيرات مثل البيئة التكنولوجية و البيئة الداخلية ، و المتغيرات الديمغرافية ، كذلك لم تتطرق للإستراتيجيات الريادية كالإبداع و أخذ المخاطرة ، و التعاونية.

دراسة الدليمي ، (١٩٩٥) بعنوان :-

أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء الإقتصادي دراسة موقفية في القطاع الصناعي العراقي .

هدفت الدراسة إلى البحث في محاولة استكشافية أولية لتوضيح أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الإقتصادي ، و بحث العلاقة بين العوامل البيئية و قيم المدراء نحو المشاركة و القيادة . و قد جرى توزيع استبانة على (٧٥) مديراً تنفيذياً في (٧٥) منشأة صناعية حكومية و خاصة تعمل في مجالات مختلفة (كالنسيج ، الميكانيك ، الكيماوية ، الغذائية ، البناء و التشييد) .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى دعم النموذج مما يؤكد سريان النظرية الموقفية و فروضها في البلدان النامية على الرغم من وجود الفوارق الثقافية و الإقتصادية التي تميز هذه البلدان عن البلدان المتقدمة.

وكانت أبرز التوصيات للدراسة هي إنشاء وحدات لجمع المعلومات وتحليلها عن البيئة ودرجة التغير الحاصل فيها بما يساعد المدراء في تحقيق رقابة أفضل على البيئة بما يحقق أهداف المنظمة . كذلك التركيز على المدخل الموقفي في تحليل الإستراتيجية حيث أن الدراسات في هذا المجال قليلة جدا.

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها عوامل البيئة للمنظمة لتحقيق الأداء الأفضل . و تختلف في عدم ربطها لدور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) حيث لم توضح أنواع الاستراتيجيات الملائمة التي يمكن اعتمادها لتحقيق أهداف المنظمة و إنما ربطت التحليل الإستراتيجي بقييم و اتجاهات المدراء و تحديد مدى التغير في البيئة لتحقيق أداء اقتصادي أفضل . كذلك لم تتحدث عن متغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة).

الدراسات ذات الصلة الأجنبية :-

Yan , (2010):- Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر الإستراتيجية التنافسية و بيئة العمل على الأداء و تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة شركات البناء الصينية الصغيرة و المتوسطة ، و معرفة مدى قدرة تلك المنظمات على تحسين أداءها عن طريق تحقيق النمو في المستقبل و البقاء في البيئة التنافسية ، و تمثلت عينة الدراسة العشوائية من شركات البناء الصينية حيث تم إجراء مسح بالبريد الإلكتروني لتلك الشركات و كانت الإستبانة المستردة و الصالحة للتحليل الإحصائي (١٢١) استبانة من أصل (١٣٣) .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إستراتيجية الكلفة لها علاقةً إيجابيةً جداً بالأداء العام للشركات ، كذلك إستراتيجية إبداع كانت إستراتيجيات تنافسية رئيسية مستعملة عند شركات البناء الصينية بالإضافة إلى أن التحالف الإستراتيجي ساهم في نمو بيع الشركات بشكل ملحوظ، لكن ليس لنمو الربح و إنما للتوسع في السوق و تحقيق الرضا للعملاء. و كانت أبرز التوصيات التي وجهتها الدراسة للشركات الصينية هي العمل على اختيار استراتيجيات تناسب بيئة السوق الصيني الخطر و خاصة بعد اعتماد اتفاقية حرية التجارة (WTO) . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لأهمية إدراك بيئة منظمات البناء الصينية ، كذلك العمل على اختيار استراتيجيات ملائمة (استراتيجيات الإبداع ، و الإستراتيجية التنافسية ، و التحالفات الإستراتيجية) و الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أداء أفضل. و تختلف عن الدراسة الحالية في عدم عرضها للتحليل البيئي بشكل رئيسي ، كذلك إغفال باقي الاستراتيجيات الملائمة مثل إستراتيجية أخذ المخاطرة و الاستراتيجيات التنافسية الأخرى التركيز و التمايز و إستراتيجية التواطؤ التعاونية .

Elche & and Gonzá'lez (2008) :-

Influence of Innovation on Performance: analysis of Spanish service firms

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر الإبداع على الأداء في الشركات الخدمية ، و توضيح أهمية التوافق بين نوع الخدمات المبتكرة و القرارات التي تؤثر على أداء الشركات ، و تمثلت عينة الدراسة من الشركات الخدمية في اسبانيا حيث تم تحليل (١٦٧) استبانة.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الشركات التي تحقق ابتكارات تحقق أداء أفضل بالتالي تحقق أرباح أعلى . و هناك مجموعات أخرى مثل المطاعم و بعض الفنادق لا ترتبط باستراتيجيات الابتكار و إنما تعتمد على تعديلات صغيرة و ليس بشكل رسمي . و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي العمل على توفير فط مثالي للشركات الخدمية للحصول على قرارات إبداعية تنعكس إيجابيا على أداء المنظمة .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لأهمية الإبداع و الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أداء أفضل. و تختلف عن الدراسة الحالية في عدم عرضها للتحليل البيئي و دوره في اختيار استراتيجيات ملائمة ، كذلك إغفال باقي الاستراتيجيات الريادية مثل أخذ المخاطرة و الاستراتيجيات التنافسية و التعاونية .

هدفت الدراسة إلى عرض حالة دراسية نوعية لواحدة من أكثر الصناعات نجاحا في داخل الصين و خارجها . و اختبار عمليات الشركة التكاملية خلال السوق العالمي . و هي مجموعة Galanz من أكبر الشركات المصنعة للميكرويف في العالم ، حيث تم إجراء ست مقابلات لنفس الشركة ، و كانت المقابلات موجهة إلى (المدراء ، مدراء المبيعات ، مدراء الموارد البشرية ، عمال الخط الإنتاجي) و في كل زيارة تم إجراء ٢٠ مقابلة . و قد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مجموعة Galanz اعتمدت على نظريات الشركات المتعددة الجنسية ، و الاستفادة من الاقتصادات الناشئة . كذلك اعتمدت المجموعة التحليل الاستراتيجي للموقف التنافسي . و كانت أبرز التوصيات التي وجهتها الدراسة للشركات الصينية التي ترغب في تحقيق نجاح مماثل لمجموعة Galanz هي العمل على تطبيق استراتيجيات قوية مثل بناء علاقات قوية مع الشركات المتعددة الجنسية ، و تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة - تنافس فريد - ، و استراتيجية التمايز ، كذلك بناء علاقات مع الشركات المتعددة الجنسية للحصول على مزايا تنافسية . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للتحليل الاستراتيجي للموقف التنافسي في البيئة و تختلف عن الدراسة الحالية في عدم عرضها لمتغيرات البيئة الداخلية و أثر هذه المتغيرات على تبني استراتيجيات ريادية و تعاونية و إغفالها لباقي الاستراتيجيات التنافسية مثل التركيز .

Shinno & others,(2006):-

industry tool Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التحليل الاستراتيجي لمواجهة المنافسة العالمية لصناعة الأدوات الآلية في اليابان و خاصة في المشاريع الصغيرة و متوسطة الحجم . حيث أن هذه الصناعة تتطلب استراتيجية فعالة لتحقق الشركة مزايا تنافسية مستدامة ، و أن أفضل طريقة للوصول لإستراتيجية فعالة هي التحليل الاستراتيجي ، و قد تم في هذا البحث تشخيص كامل لنقاط القوة و الضعف كذلك الفرص و التهديدات و المخاطر التي تتعرض لها الصناعة مثل الصراعات الاقتصادية و المنافسة الشديدة مع البلدان الأخرى . و لكي يتم اختيار استراتيجيات ناجحة لابد من الاعتماد على تحليل البيئة التنافسية بشكل جيد و الاستفادة من نتائج التحليل بشكل إيجابي .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى ضرورة تقديم استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية ، ثم العمل على صياغة استراتيجية بنجاح بعد مراعاة تحليل (SWOT) لمواجهة المنافسة العالمية . و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي العمل على اعتماد التحليل الرباعي للتمكن من معرفة العوامل التي تؤثر في صناعة الأدوات الآلية ، و معرفة الخصائص الحرجة المطلوب التعامل معها بفاعلية .

تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للتحليل الاستراتيجي في تقديم إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية ، و الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها . و تختلف عن الدراسة الحالية في عدم عرضها للمتغيرات الخارجية أو الداخلية و التي تؤثر على نجاح المنظمة و إنما اقتصرت الدراسة على التشخيص العام . كذلك عدم حديثها عن الاستراتيجيات الريادية و التعاونية فاقصر حديثها عن الإستراتيجيات التنافسية فقط و بشكل عام دون ذكر أنواعها.

Smith and Asce ,(2005) :-

Forms of Collaboration and Project Delivery in Chinese Construction Markets:
Probabl Emergence of Strategic Alliances and Design/Build

هدفت الدراسة إلى البحث في أشكال التعاون وتسليم المشروع في أسواق البناء الصينية مثل احتمالية ظهور للتحالفات الاستراتيجية والتصميم و البناء حيث إن ظهور التغيرات في القيود سمحت للمتعاقدن الأجانب في الدخول للأسواق الصينية. بالإضافة إلى توضيح نقاط القوة و الضعف و فرص التنمية و التهديدات التي ترافق عملية الدخول لسوق البناء الصيني.

و لتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على مسح إلكتروني للمقاولين الأجانب و معاهد التصميم ، حيث شملت العينة مناطق بكين و شانغهاي و شيان حيث احتوت العينة على (١١) من المقاولين الأجانب و (٦) معاهد للتصميم .

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن (٩٥%) من المقاولين الأجانب يقولون أنهم بحاجة إلى التعاون مع معاهد التصميم الصينية لبناء مشاريع في الصين . بالإضافة إلى أن نسبة (٧٢%) من العينة تقول أن التحالف الإستراتيجي ضروري . و أظهرت بعض الإجابات أن المهتم عمل ما هو أفضل للعميل بغض النظر عن السعر الأدنى . و كان من نقاط القوة حسن خدمة العملاء و توفر المصدر المالي القوي ، بالإضافة إلى الإعتماد على التسويق و خاصة الخارجي و توفر تكنولوجيا متطورة لبناء المشاريع الضخمة . أما نقاط الضعف فتمثلت في ارتفاع تكاليف التشغيل للمقاولين الاجانب بالمقارنة مع المنافسين المحليين ، و عدم التوسع باعطاء الإمتياز حرصا على سيادة الدولة .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي أن هناك فرصا للتطوير للمقاولين ، و التحذير من التهديدات المتمثلة بالداخلين الجدد . كذلك العمل على تغيير بعض المدراء في الإدارة العليا كأحد عوامل النجاح الحرجة . و تبني مشاريع استراتيجية من قبل المقاوليين . تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها للتحالفات الإستراتيجية و الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل أفضل إن تم توظيفه بالوقت المناسب .

Miller,(1988) :- Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structure:Analysis And Performance Implications

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إستراتيجيات Porter و بيئة الأعمال و الهيكل و أثر ذلك على الأداء للشركات الصناعية في أمريكا الشمالية ، و لتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على عمل استبانة تم فيها أخذ إجابات المدراء التنفيذيين و مدراء الشركات و نوابهم و رؤساء الأقسام ، حيث كان مجتمع الدراسة الشركات الصناعية في مقاطعة كويبيك في كندا ، و شملت العينة (٨٩) شركة ، حيث وافق (٧٢) شركة صناعية على الإجابة على أداة الدراسة - الإستبانة -

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الإستراتيجيات يجب أن يتم موازمتها مع البيئة حتى يتم تحقيق النجاح للمنظمة الصناعية ، كذلك استراتيجية التمايز الإبداعي يجب أن تكون في البيئات المجهولة و التي يظهر فيها عدم التأكد ، وارتباط ذلك باستخدام التقنية و أدوات الإتصال ، بالإضافة إلى أن إستراتيجية قيادة التكلفة ترتبط بالبيئات المستقرة و المتوقعة و ارتباط ذلك بإستخدام السيطرة ، و هذا يجعل استخدام الإستراتيجيات غير مركزة أكثر استخداما مع أدوات الإتصال ، وهذه العلاقات بين الإستراتيجيات و البيئة بالإضافة للهيكل ذات أهمية في الشركات ذات الأداء العالي و الجيد أكثر من الشركات الأخرى ذات الأداء الضعيف .

و كانت أبرز التوصيات للدراسة هي العمل على تحقيق مواءمة مع البيئة التي تناسبها ، ثم العمل على تحقيق المواءمة مع الهيكل و ذلك لضمان الحصول على النجاح و أداء أفضل للشركات ، كما تبين من نتائج الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في عرضها لأثر الإستراتيجية الملائمة على البيئة و الهيكل و الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أداء أفضل. و تختلف عن الدراسة الحالية في عدم عرضها للإستراتيجيات الريادية كأخذ المخاطرة و الاستراتيجيات التعاونية كالتواطؤ و التحالفات الإستراتيجية . و إغفالها بعض متغيرات البيئة الداخلية مثل ثقافة المنظمة و الموارد ، و إغفال بعض متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير على الإستراتيجية مثل البيئة الإقتصادية و المنافسون و العملاء حيث تم تصنيف البيئة بشكل عام إلى مجموعات دون النظر إلى تأثير بعض المتغيرات الخارجية فيها .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة ، و حسب ما توصل إليه وجد الباحث أن الدراسات المتعلقة بتحليل البيئي الخارجي و الداخلي و دوره في اختيار إستراتيجيات ملائمة - ريادية ، تنافسية ، تعاونية - كانت قليلة جدا حيث أن أغلب الدراسات ركزت على البيئة الخارجية فقط ، أو الداخلية فقط ، و إن ذكر البيئة الخارجية و الداخلية معا ، فلا تذكر الإستراتيجيات الملائمة - الريادية ، التنافسية ، التعاونية - ثم إن أغلب الدراسات تتحدث عن الإستراتيجيات التنافسية أو صياغة إستراتيجية بشكل عام على مستوى المنظمة ولا يتم التطرق للإستراتيجيات على مستوى الأعمال كالريادية أو التعاونية .

كذلك يقتصر حديث الدراسات على تشخيص عام للمنظمة دون التركيز على بعض المتغيرات في البيئتين و التي إن تم دراستها بدقة ستنعكس فوائدها على تبني المنظمة لخيارات استراتيجية ناجحة ، من جانب آخر لم توضح الدراسات الخيارات الإستراتيجية للمنظمات ، و التي إن طبقتها بالوقت المناسب بناء على الوعي بالتحليل البيئي ستحدث نقلة نوعية إيجابية في أداء تلك المنظمات ، و هذا ما شجع الباحث على إجراء هذه الدراسة ؛ لعلها تفتح آفاق لدى المدراء في المنظمات و لعلها تثرى المكتبة العربية في هذا الجانب غير المبحوث ؛ لتشكل إضافة يرجو الباحث أن تكون قيمة تدفع الباحثين لطرق هذا الموضوع .

و بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ، و أدبيات الدراسة ، و بناء على معرفة الباحث بالأوضاع المحيطة بالفنادق فئة الأربع نجوم في الأردن من خلال المقابلات التي أجراها مع العديد من مدراءها ، خلص الباحث لعدد من الإستراتيجيات الملائمة التي من الممكن استخدامها كمتغيرات تابعة في هذه الدراسة ؛ لما تتمتع به من ميزات تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية .

و خلاصة القول إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى هو ربطها بين التحليل البيئي الخارجي و الداخلي مع الإستراتيجيات على مستوى الأعمال ، حيث أن جميع الدراسات في هذا الموضوع ركزت على دراسة الإستراتيجيات على مستوى المنظمة و هي (النمو ، الإستقرار ، الإنكماش) أو تذكر جزء من الإستراتيجيات على مستوى الأعمال كالإستراتيجيات التنافسية فقط.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

صناعة الفنادق مفهومها ، أنواعها ، أهميتها ، خصائصها :

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي صناعة فريدة و متميزة لها خصائصها و أنظمتها و ثقافتها و قوانينها و سياساتها ، فالواقع الحالي يوضح أن هذه الصناعة شهدت نموا و اهتماما من قبل الكثيرين من رجال الأعمال ، و أصحاب رؤوس الأموال . و توجهت كثير من الشركات في بلدان العالم نحو الإستثمار في القطاع الفندقي لما يتمتع به هذا القطاع من الفوائد الهائلة ، التي تعود على المستثمرين و الإقتصاد المحلي و العالمي ، إذ بدأت بعض الشركات العالمية تسعى إلى إدارة السلاسل الفندقية و الفنادق الكبيرة ، و تعمل على استخدام أحدث وسائل البناء و التكنولوجيا و التفنيات الحديثة . (علي : ١٩٩٨ : ٢٧) .

كذلك العديد من الفنادق عمدت إلى جذب الزوار و المسافرين إليها ؛ لأنها أدركت أن المسافرين لا يهتمهم فقط جمال الطبيعة ، و الخدمات الخارجية من تسهيلات في التنقل و غيرها ، و إنما يعتنون أيضا بجودة الطعام المقدم لهم و طبيعة الخدمات التي يرغبون و يتوقعون أن يجدها في الفندق الذي سيختارونه (قمحيه : ٢٠٠٨ : ٢٨) . و هذا الإقبال على صناعة الفنادق خلق نوع من التحدي أمام الفنادق ، و خاصة فئة الأربع نجوم منها ؛ لكي تعمل على توفير كافة الوسائل و الأساليب التي تحقق و تشبع رغبة الزوار و المسافرين . و الجدول الآتي يوضح مدى الإقبال على صناعة الفنادق و خدماتها .

جدول (١-١) عدد الليالي وعدد نزلاء الفنادق حسب فئة التصنيف والأشهر لسنة ٢٠١١

2011				Month الشهر		التصنيف Classification
المجموع	اذار	شباط	كانون ثاني			
Total	Mar.	Feb.	Jan.	Room	غرف	Four Stars
90,207	35,548	28,244	26,415	Arrivals	نزلاء	اربع نجوم
167,592	72,044	48,872	46,676	Bed	ليالي	

المصدر (النشرة الإحصائية ، وزارة السياحة و الآثار ، مؤشرات مؤسسات الإيواء السياحي لعام ٢٠١٠ - ٢٠١١) .

من خلال النظر إلى الجدول السابق يمكن استنتاج أن هناك ازدياداً شديداً في الإقبال على الخدمات التي تقدمها الفنادق كخدمة المبيت و عدد الزائرين و الخدمات المقدمة لهم من طعام و شراب ، و هذا مؤشر على أهمية هذا القطاع و أنه من القطاعات التي ترفد البلد المحلي بالمنافع الإقتصادية و التي بدورها تنعكس على أفراد المجتمع المحلي . أما بالنسبة لتعريفات مفهوم الفندق فهي متعددة و اختلفت الآراء ووجهات النظر وخاصة من المتخصصين أنفسهم فعرفها (الحميد : ٢٠٠٥ : ١١٨) هي عبارة عن الأماكن المعدة لإقامة السياح و التي يصدر بتحديداتها قرار من وزير السياحة ، و عرفها (المصري : ١٩٩٨ : ٢٩) بأنها مبنى مجهز و معد لإستقبال الضيوف ، و لإقامة النزلاء بحيث يجد فيه النزول الراحة و المأوى و المأكل و الخدمة لمدة زمنية معينة ، مقابل أجر معلوم محدد .

كذلك عرفت بمفهوم عصري (البطوطي : ٢٠٠٢ : ١٣ Baker : Braelley and Huyton:2001) عبارة عن مجموعة الفعاليات و الأعمال التي توفر خدمة الإقامة أو خدمة الطعام و الشراب للإشخاص الذين يتواجدون خارج بيوتهم ، و لكن يمكن استخلاص تعريف من مجمل هذه التعريفات بحيث يكون سهلاً و شاملاً في نفس الوقت . فالفندق يعني منظمة تعمل و فقا لأحكام القانون ، و تعمل على تقديم الخدمات من طعام و شراب و رفاهية للنزلاء و المسافرين ، مقابل حصول الفندق على مبلغ من المال . و تصنف البيئة الفندقية و التي تؤثر على عمل الفندق إلى نوعين :-

١. البيئة الداخلية للفندق : و تحتوي على ما يأتي :-

أ. الجانب الإنساني : أي بناء علاقات وثيقة بين الفندق و المتعاملين معه من العملاء و النزلاء و العاملين في الداخل ، و هذه العلاقات و الصداقة ستؤثر على بناء ولاء للفندق و خلق نوع من الاستقطاب لهذا الفندق ، و بالتالي انعكاس هذه العلاقات على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين .

ب. الجانب التقني : يهتم الجانب التقني للفندق من خلال الإستفادة من البيئة التكنولوجية الخارجية ، و زرعها داخل البيئة الفندقية الداخلية لتوفير أفضل الخدمات للعملاء ؛ فعلى المنظمات الفندقية أن تواكب التطورات التكنولوجية ، و أن تختار التكنولوجيا التي تحقق رغبات و حاجات العملاء ، و هذا يتطلب تظافر كافة المستويات الإدارية ؛ لإختيار و تطبيق التكنولوجيا الحديثة ، و استبدال التكنولوجيا القديمة ، حيث تعتبر التكنولوجيا الحديثة عاملاً من عوامل نجاح الفندق في تحقيق أهدافه .

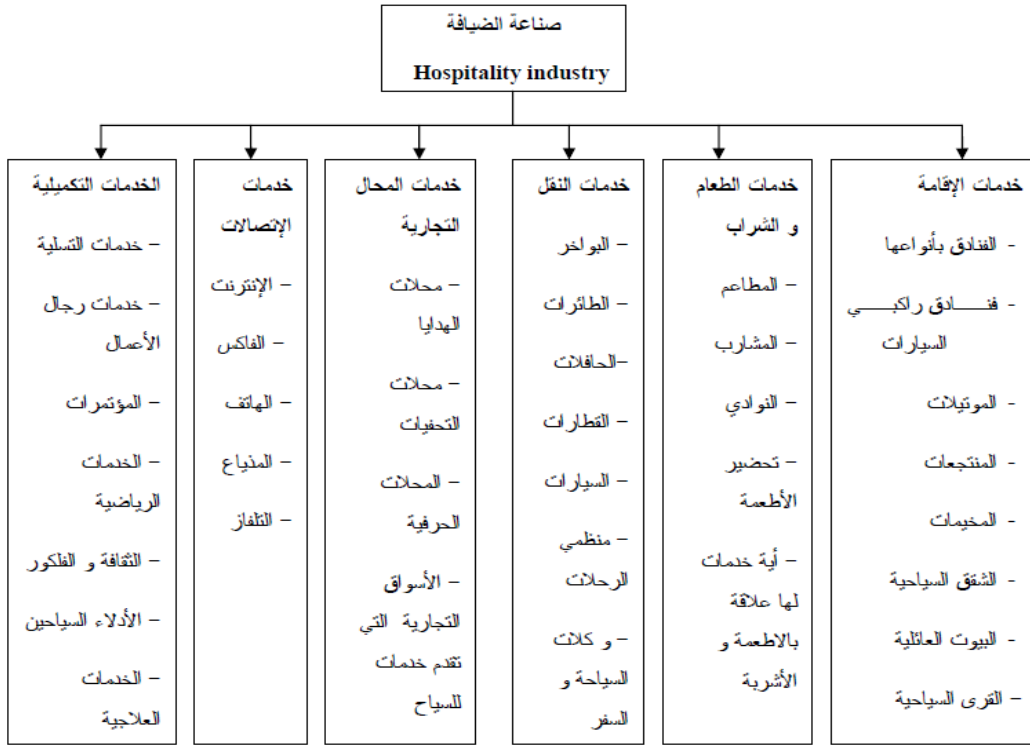
ج. الجانب التنظيمي : و يتمثل بالقوانين الداخلية و الأنظمة و التعليمات التي تقوم إدارة الفندق بتبنيها داخل الفندق ؛ لغايات تنظيم عمليات تقديم الخدمات للعملاء ، و لتحكم تصرف العاملين لديها ، و العمل على إيجاد نوع من الموازنة بين أهداف المنظمة و متطلبات العملاء و العاملين .

د. ظروف العمل : تبرز أهمية ظروف العمل باعتبارها أحد العوامل التي تحقق الرضا لدى العاملين ، و تعتبر إحدى الوسائل التي تساعد المنظمة الفندقية على أداء أعمالها ، و هي على سبيل المثال كالأثاث و الإضاءة الذي يختارها الفندق ، و العوامل التي تتعلق بمساحة مكاتب العاملين ، و مدى توفر التسهيلات التي يطلبها العملاء. (علي : ١٩٩٨ : ٨٨) .

و يمكن عرض أبرز الخدمات التي تقدمها الفنادق و مكوناتها (Hospitality industry Components) حسب الشكل الآتي :

شكل (4-2)

الخدمات التي تقدمها الفنادق و مكوناتها



(الطائي : 2006: مدخل إلى إدارة الفنادق ، عمان : 35)

أولاً : خدمات الإقامة أو السكن (Accommodation Services)

هناك اختلاف بالنسبة لطبيعة نوع الخدمة التي يرغب بها السائح أو الذي يتلقى خدمة السكن و الإقامة ، و هذا يعتمد على الدخل الذي يملكه ، فهناك عدة أنواع للفنادق التجارية أو السياحية و حسب تصنيفاتها و درجاتها المعروفة :-

١. فنادق الدرجة الممتازة (خمس نجوم ديوكس) ٢. فنادق الدرجة الاولى (خمس نجوم)

٣. فنادق الدرجة الثانية (أربع نجوم) ٤ . فنادق الدرجة الثالثة (ثلاث نجوم)

٥. فنادق الدرجة الرابعة (نجمتان) ٦. فنادق الدرجة الخامسة (نجمة واحدة)

ثانيا : خدمات الطعام و الشراب :

و هي تشمل على الخدمات التي تقدم للسائح أو الضيف داخل الفندق ، كذلك تحضير الطعام و الشراب و توصيله للزبائن في بيوتهم أو إيصال الطعام للأماكن التي يرغبونها ، و هذا النوع من الخدمات المتطورة الهدف منه زيادة إشباع رغبات العملاء و السائحين.

ثالثا: خدمة النقل :

تبرز أهمية النقل في صناعة الفنادق في كونها أحد أنواع الرفاهية التي يبحث عنها السائح أو الضيف إلى جانب الإقامة ، لذلك قامت عديد من وكالات السفر و السياحة العالمية في إعداد برامج سياحية متكاملة وذلك لزيادة إشباع رغبات السائحين .

من هذا الجانب يمكن القول بأن هناك نوعين للنقل :-

١.خدمات النقل الخارجي أي نقل الضيف خارج حدود البلد الإقليمية .

٢.خدمات النقل الداخلي ، و التي تعني القيام بنقل الضيف من منطقة الفندق المقيم فيه إلى المنطقة السياحية التي يود الذهاب لزيارتها .

رابعا : خدمات المحال التجارية

لا يمكن للسائح أن يخرج من بلد زاره بدون أخذ بعض الصور و بعض الهدايا أو المجسمات لتبقى في الذاكرة ، و في الغالب تكون الهدايا ملابس فولكورية شعبية أو خزفية مصنوعة بشكل متقن ، من هنا جاءت فكرة و وضع محال لبيع الصور الطبيعية أو التحف داخل الفندق و هذه حاجة بالنسبة للسائح ضرورية لا يمكن الإستغناء عنها .

خامسا : الخدمات التكميلية :

إن الهدف الأساسي للفندق بكل أقسامه هو توفير جو مناسب للسياح و إشباع رغباتهم و حاجاتهم ، وهذا سينعكس بشكل أساسي على جذب الزائرين للفندق و انتشار السمعة الطيبة التي يسعى كل فندق إليها ، و لذا نرى الفنادق تقوم بتنوع خدماتها و جعلها متكاملة لجعل السائح راضيا عن الخدمات المقدمة له ، من هذا الجانب تتعدد أنواع الخدمات التكميلية ، و هي على النحو الآتي :-

خدمات التسلية و الترفيه كالصالات الرياضية ، و إقامة الحفلات و المهرجانات الفنية .

خدمات تجارية تتعلق بتوفير الهاتف و الفاكس و الإنترنتإلخ .

خدمات ثقافية متعددة مثل توفير المجلات و الجرائد و التلفاز بالإضافة إلى زيارة بعض المعالم الثقافية القديمة مثل المدارس و المساجد و الكنائس ... إلخ .

خدمات مصرفية كتحويل العملة و توفير صراف آلي ، و معلومات عن أسعار العملات.

منهجية الدراسة :

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ، فهي وصفية للوقوف على مدى إدراك إدارة الفنادق لأهمية التحليل البيئي ، و كذلك مدى اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم . وهي تحليلية للتعرف على أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة . وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة و المقابلة بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة ، حيث استخدمت الدراسة ما يلي :

-الأسلوب النظري: لقد اطلع الباحث على الدراسات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت إلى موضوع دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة ، في محاولة لبناء المراجعة النظرية للدراسة بما يساعد في تكوين صورة واضحة عنهما.

-أسلوب المسح الميداني: تم مسح مجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا في فنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان ، و ضمن أربع مسميات (المدير العام ، نائب المدير العام ، مدير دائرة ، رئيس قسم) .

مجتمع الدراسة و عينتها :

تمثل مجتمع الدراسة بفنادق فئة الأربع نجوم العاملة في الأردن ، و المسجلة لدى وزارة السياحة و الآثار و دائرة الإحصاءات العامة لعام (٢٠٠٩-٢٠١٠) و البالغ عددها (٢٣) فندقا في الأردن ، و قد تم أخذ عينة قصدية (١٩) فندقا في العاصمة عمان . و هي مبينة كما في الجدول الآتي :-

جدول (٢-١) أسماء الفنادق عينة الدراسة

فنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان	
١. فندق أكاسيا (امتنع عن الإجابة)	٦. فندق أرينا .
٢. فندق القصر.	٧. فندق بلفيو . (امتنع عن الإجابة)
٣. فندق الشام .	٨. فندق سنشري بارك .
٤. فندق عمان الدولي .	٩. فندق دانا بلازا .
٥. فندق عمان ويست .	١٠. فندق ديز إن .
١١. فندق كراند بلاس .	١٤. فندق فاندوم .
١٢. فندق طريق المطار . (امتنع عن الإجابة)	١٥. فندق سدين .

١٣. فندق إمبويل .	١٦. فندق رمادا .
١٧. فندق زمزم .	١٨. فندق جنيفا . (امتنع عن الإجابة)
١٩. فندق القدس الدولي . (امتنع عن الإجابة)	

وتمثلت وحدة المعاينة في تلك الفنادق من المدراء العاملين في الإدارة العليا ، و ضمن أربعة مسميات إدارية من (منصب مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير دائرة ، رئيس قسم) ؛ لأنهم المعنيون باتخاذ القرارات الإستراتيجية .

بعد اختبار النموذج المقترح من حيث الصدق و الثبات تم توزيع (٥٦) استبانة على مدراء الإدارة العليا في ١٤ فندقا من فنادق فئة الأربع نجوم في العاصمة عمان مجتمع الدراسة ، بعد امتناع ٥ فنادق من عينة الدراسة عن الإجابة عن الإستبانة .

و حسب نسبة تمثيل العينة لكي يتم تعيبتها من قبل المديرين العاملين و نوابهم و مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام ، تم توزيع أربع استبانات لكل فندق ، و بعد ذلك تم مراجعتهم للحصول على الإستبانات ، و كان مجموع الإستبانات المسترجعه و المعبأة بشكل صحيح ٥١ استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي . أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة فهي تظهر في الجدول الآتي .

توزيع مدراء عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

جدول (٣-١)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٣	%٨٤.٣
	إنثى	٨	%١٥.٧
العمر	من (٢٠- أقل من ٣٠)	١٣	%٢٥.٥
	من (٣٠- أقل من ٤٠)	٢١	%٤١.٢
	من (٤٠- أقل من ٥٠)	١٤	%٢٧.٥
	من (٥٠- أقل من ٦٠)	٣	%٥.٩
	(٦٠ فأكثر)	-	-

المستوى التعليمي	ثانوية عامة	٦	%١١.٨
	دبلوم كلية مجتمع	١٤	%٢٧.٥
	بكالوريوس	٢٧	%٥٢.٩
	ماجستير	٢	%٣.٩
	دكتوراه	٢	%٣.٩
المركز الوظيفي	مدير عام	٤	%٧.٨
	نائب مدير عام	٥	%٩.٨
	مدير ادارة	٢٣	%٤٥.١
	رئيس قسم	١٩	%٣٧.٣
الخبرة في العمل	٥ فاقل	١١	%٢١.٦
	١٠-٥	١٢	%٢٣.٥
	١٥-١١	١٢	%٢٣.٥
	٢٠-١٦	٧	%١٣.٧
	٢١ فاكثر	٩	%١٧.٦
			%١٠٠

يظهر من الجدول السابق يتضح أن الغالبية العظمى من المدراء هم ذكور و بنسبة بلغت ٨٤.٣% مما يتبين أن الرجال يتمتعون بصفات قيادية تفوق الإناث ، و يتحملون المسؤولية بشكل أكبر .

أما الفئة العمرية (٣٠- أقل من ٤٠) فقد شكلت أعلى نسبة ٤١.٢ % ، بينما كانت أقل فئة عمرية هي (٥٠- أقل من ٦٠) بنسبة ٥.٩% ، و هذا مؤشر إيجابي يدل على أن أغلب المدراء هم في سن الشباب والذين يمتلكون طاقات للإرتقاء بمنظمتهم فالإدارة العليا في الفنادق إدارة شابة .

و تبين أن ٥٢.٩% من عينة الدراسة في مستوى التحصيل العلمي يحملون درجة البكالوريوس ، و هذا يدل على أن الفنادق تعتنى بالخبرة في العمل أكثر من اعتنائها بتوظيف أصحاب شهادات عليا ، علما بأن ٢ من عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه ، و ٦ يحملون درجة الثانوية العامة .

أما بالنسبة للمركز الوظيفي فبلغت نسبة ٤٥.١% من مدراء الدوائر و ٤ مدراء عامين و يرجع الباحث السبب في ذلك لصعوبة الوصول للمدراء العامين لإنشغالهم و كثرة سفرهم ، بعكس مدراء الدوائر .

و أخيرا السؤال المتعلق بمدة الخبرة فوصلت نسبة ٤٧% من عينة الدراسة الذين كانت مدة خبرتهم أكثر من ٥ سنوات و أقل من ١٥ سنة و هذا يدل على أن الغالبية العظمى من المدراء لهم خبرة في العمل

أدوات الدراسة :

تم استخدام الأدوات الآتية لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة و هي :-

الإستبانة ب . المقابلة .

وبيان ذلك على النحو الآتي :-

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات مع المديرين الذين يعملون في فنادق فئة الأربع نجوم من أجل الإستماع إلى آراءهم و اقتراحاتهم و خبراتهم حول طبيعة الدراسة و النموذج المقترح ، و هذا موضح في الملحق (١).

أعاد الباحث بناء استبانة حيث احتوت على (٧٨) عبارة : حيث خصصت العبارات من (١-٥) لتمثل البيانات التعريفية ، و تناولت العبارات من (٦-٤٣) المتغير المستقل ، و العبارات من (٤٤-٧٨) المتغير التابع ، و ذلك بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي .

المتغير المستقل هو التحليل البيئي و يتكون من أربعة أبعاد للبيئة الخارجية هي (البيئة الإقتصادية ، البيئة التكنولوجية ، المنافسون ، العملاء) و قد تم قياس البيئة الإقتصادية ب (٦) فقرات و أوضحتها العبارات من (٦-١١) ، أما البيئة التكنولوجية تم قياسها ب (٥) فقرات و أوضحتها العبارات من (١٢-١٦) ، ثم متغير المنافسين تم قياسه ب (٥) فقرات و أوضحتها العبارات من (١٧-٢١) ، و المتغير الأخير العملاء فقد قيس ب (٤) فقرات و أوضحتها العبارات من (٢٢-٢٥) ، و بشكل عام الفقرات من (٦-٢٥) تعبر عن البيئة الخارجية .

أما البيئة الداخلية فقد تكونت من ثلاث أبعاد تم قياسها على النحو الآتي : (الهيكل التنظيمي) فقد تم قياسه ب (٥) فقرات و أوضحتها العبارات من (٢٦-٣٠) ، و (ثقافة المنظمة) تم قياسه ب (٥) فقرات حيث أوضحتها العبارات من (٣١-٣٥) ، و البعد الثالث (الموارد) فقد تم قياسه ب (٨) فقرات و أوضحتها العبارات من (٣٦-٤٣).

المتغير التابع هو الإستراتيجيات الملائمة ، و يتفرع عنها ثلاثة أبعاد ، فقد تم قياس البعد الأول منها و هي الإستراتيجيات الريادية ب (١١) فقرة من (٤٤-٥٤) ، وبالنسبة للبعد الثاني ، و هي الإستراتيجيات التنافسية فقد تم قياسها ب (١٣) فقرة من (٥٥-٦٧) ، أما البعد الثالث الأخير الإستراتيجيات التعاونية فقد تم قياسها ب (١١) فقرة من (٦٨-٧٨) .

و قد اعتمدت الدراسة على هذه المصادر لإعادة بناء إستبانة ، و هي على النحو الآتي :-

١. استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن - بلال خلف السكارنة - ٢٠٠٥- جامعة عمان العربية - أطروحة دكتوراه.

٢. أثر تنوع الإستراتيجيات على فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية - فريد نائل الداود-٢٠٠٦- جامعة عمان العربية - أطروحة دكتوراه .

٣. أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجيات توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس و الأربع نجوم في مدينتي عمان و العقبة - عمار ياسر العجو - ٢٠٠٧- جامعة عمان العربية - أطروحة دكتوراه.

٤. أثر التكيف الإستراتيجي على أداء المنظمات الفندقية - راتب أحمد شعبان -٢٠٠٣-رسالة ماجستير - جامعة اليرموك .

٥.العوامل المؤثرة في التهرب من ضريبة الدخل في قطاع الفنادق في الأردن - زياد محمد الطرمان - ٢٠٠٤- رسالة ماجستير - جامعة آل البيت .

٦.التحليل البيئي و أثره في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة - توفيق مهدي بارحمة - ٢٠٠٦- رسالة ماجستير - جامعة عدن .

٧.أثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - مهدي صلاح الدين عثمان -٢٠٠٣- رسالة ماجستير - جامعة اليرموك .

٨.أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الإستراتيجي - حسن الزعبي و أسعد أبو رمان -٢٠٠٣- بحث منشور (أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية). مجلد ١٩.

الصدق (validity)

حيث تم التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أساتذة الجامعات المحكمين من ذوي الإختصاص ، و هم المشار إليهم في الملحق (٢) ، فقد تم الأخذ بكافة ملاحظاتهم من حيث التعديل و الحذف و الإضافة ، حتى اكتمل المقياس بشكله النهائي و الذي يوضحه الملحق (٣).

الثبات (Reliability)

يشير مصطلح الثبات إلى أن مؤشرات الإدارة متوافر لقياس المفهوم الذي يساعد في تقدير جودة المقياس ، حيث قام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة الدراسة تكونت من (51) مديرا في فنادق فئة الأربع نجوم ، حيث تم إدخالها إلى الحاسب الآلي ، و باستخدام برنامج (SPSS) / معامل Cronbach's Alpha تبين أن ثبات المقياس لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة تدل على الموثوقية ، فكلما كان معامل ألفا أعلى فإن أداة القياس تعتبر أفضل . و يظهر ذلك من الجدول الآتي .

جدول (٤-١) معاملات ثبات ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
البيئة الخارجية	٢٥-٦	٠.٨٠
البيئة الداخلية	٤٣-٢٦	٠.٩٢
دراسة الدرجة الكلية للبيئة	٤٣-٦	٠.٩١
الاستراتيجيات الريادية	٥٤-٤٤	٠.٨٨
الاستراتيجيات التنافسية	٦٧-٥٥	٠.٨٢
الاستراتيجيات التعاونية	٧٨-٦٨	٠.٨٢

من الجدول السابق يتضح بأن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين ٠.٨٠% - ٠.٩٢%، وهذه المعاملات تتصف بأنها مناسبة وتفي بأغراض الدراسة الحالية .

أما بالنسبة لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فهو موضح في الجدول الآتي :-

جدول (٥-١) نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	K-S	الدالة
خارجي	51	37.80	6.98	0.63	0.82
داخلي	51	33.82	7.86	0.68	0.75
الريادية	51	23.82	5.88	0.46	0.99
التنافسية	51	26.31	5.73	1.03	0.24
التعاونية	51	27.41	6.27	0.79	0.56
البيئة ككل	51	71.63	12.83	0.73	0.65
الاستراتيجيات ككل	51	77.55	14.47	0.72	0.68

من الجدول السابق يتضح بأن قيمة اختبار (K-S) لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل لجميع المتغيرات، وهذا يشير الى أن توزيع البيانات طبيعياً، وهي مناسبة لإجراء تحليل الانحدار متعدد عليها.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences -SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة ، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض اختبار الفرضيات فهي على النحو الآتي : -

- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ، وقد تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، لوصف الإجابات المتعلقة بأسئلة الدراسة، والحكم على الفرضيات، لاستخلاص النتائج التي تلي أهداف الدراسة وتضع الحلول والبدائل لمشكلة الدراسة.

-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك لتحديد أهم متغيرات الدراسة المستقلة التي لها الأثر الأكبر على الإستراتيجيات الملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم و حجم هذا التأثير.

-معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على اتجاه العلاقات بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

-اختبار الدلالة الإحصائية لمستوى الإعتمادية (كرونباخ ألفا) لقياس مستوى اتساق متغيرات الدراسة - أي تحديد درجة ثبات الأداة.

- استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية .

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها

عرض نتائج الدراسة :

السؤال الأول ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو أبعاد البيئة الخارجية لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات و الرتب للفقرات (٦- ٢٥) ، و تم اعتماد المعيار الآتي لتحديد درجات الرتب (متدني ، متوسط ، مرتفع) فالمتدني أقل من ٢.٣٣ ، و المتوسط من ٢.٣٤ - ٣.٦٦ ، والمرتفع أكثر من ٣.٦٧ و يبين الجدول النتائج المرتبطة في ذلك. و يتفرع عن السؤال الأول عدة أسئلة وهي :-

١. ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو البيئة الإقتصادية لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد البيئة الإقتصادية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد البيئة الإقتصادية
1	مرتفع	0.69	4.18	٦. تتأثر عملية اختيار استراتيجية ملائمة بالوضع الإقتصادي السائد.
2	مرتفع	1.01	4.16	٩. وجود منافسة سعرية شديدة في قطاع الفنادق يؤدي الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن .
3	مرتفع	0.59	4.12	١٠. تغير الضرائب المفروضة على الفندق يؤثر على نوع الإستراتيجية التي يختارها .
4	مرتفع	0.76	3.94	١١. تغير أسعار تجهيزات الفنادق يسهم في تغيير الاستراتيجيات .
5	مرتفع	1.07	3.69	٨. الارتفاع المستمر في تكاليف تشغيل الفندق يزيد من فرص الخسارة
6	متوسط	1.14	3.49	٧. تدني مستوى دخل الفرد يقلل من نسبة الإشغال في الفندق .
	مرتفع	0.88	3.93	بعد البيئة الإقتصادية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.١٨ - ٣.٤٩) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة (٦) الترتيب الاول والتي تنص على " تتأثر عملية اختيار استراتيجية ملائمة بالوضع الإقتصادي السائد" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.18) وانحرافها المعياري (0.69)، كذلك نجد ان الفقرة (٩) احتلت الترتيب الثاني والتي تنص على " وجود منافسة سعرية شديدة في قطاع الفنادق يؤدي الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وانحرافها المعياري (1.01)، اما الفقرة (١٠) فقد جاء بالترتيب الثالث والتي تنص على " تغير الضرائب المفروضة على الفندق يؤثر على نوع الإستراتيجية التي يختارها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.12) وانحرافها المعياري (0.59). كذلك جاء ترتيب الفقرة (١١) في الترتيب الرابع والتي تنص على " تغير أسعار تجهيزات الفنادق يسهم في تغيير الاستراتيجيات" والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.94 وانحرافها المعياري 0.76 .

جدول (٢-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد البيئة التكنولوجية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد البيئة التكنولوجية
1	مرتفع	0.57	4.39	١٤. تساهم التكنولوجيا التي يستخدمها الفندق في تطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها .
2	مرتفع	0.50	4.22	١٣. يواكب الفندق التطورات التكنولوجية في إطار الخدمات التي يقدمها
3	مرتفع	0.48	4.18	١٢. تتسم التكنولوجيا التي يعتمد عليها الفندق لإدارة عملياته بمواصفات حديثة تلائم الإستراتيجية التي يضعها .
4	مرتفع	0.81	4.02	١٥. يمتلك الفندق معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين
5	مرتفع	0.68	3.98	١٦. تؤثر التغييرات التكنولوجية و تطورها في الخيار الاستراتيجي .
	مرتفع	0.61	4.16	بعد البيئة التكنولوجية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٣٩ - ٣.٩٨) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة (١٤) "تساهم التكنولوجيا التي يستخدمها الفندق في تطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (٠.٥٧) ، كما جاء بالترتيب الثاني الفقرة (١٣) والتي تنص على يواكب الفندق التطورات التكنولوجية في إطار الخدمات التي يقدمها " بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.50) ، أما الفقرة (١٢) فاحتلت الترتيب الثالث والتي تنص على "تتسم التكنولوجيا التي يعتمد عليها الفندق لإدارة عملياته بمواصفات حديثة تلائم الإستراتيجية التي يضعها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.18) وانحرافها المعياري (0.48). كذلك فقد جاء ترتيب الفقرة (١٥) بالترتيب الرابع " يمتلك الفندق معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.81) أما الفقرة (١٦) فقد جاءت بالترتيب الأخير

٣. ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو المنافسون لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد المنافسين

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد المنافسين
1	مرتفع	0.74	4.24	١٨. يسعى الفندق باستمرار لمعرفة نقاط قوة منافسيه و نقاط ضعفهم
2	مرتفع	0.66	4.14	١٧. تتسم بيئة الفندق بوجود عدد كبير من المنافسين .
3	مرتفع	0.76	4.02	٢٠. تعد معرفة استراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير خطط الفندق الإستراتيجية .
4	مرتفع	0.77	4.00	١٩. يقدم الفندق بدائل متعددة من الخدمات للزبائن بناء على تقييمه لنقاط قوة المنافسين و جوانب ضعفهم .
5	مرتفع	0.79	3.88	٢١. تغير الأساليب التنافسية من قبل الفنادق المنافسة يؤثر على تغير استراتيجيات الفندق الحالية .
	مرتفع	0.74	4.06	بعد المنافسين

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٢٤ - ٣.٨٨) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلياً حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (١٨) الترتيب الأول والتي تنص على " يسعى الفندق باستمرار لمعرفة نقاط قوة منافسيه ونقاط ضعفهم"

أما الفقرة (١٧) فقد جاء في الترتيب الثاني " والتي تنص على " تتسم بيئة الفندق بوجود عدد كبير من المنافسين " بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.66)، كما ان الفقرة (٢٠) جاءت بالمرتبة الثالثة "تعد معرفة استراتيجيات المنافسين عاملاً رئيسياً لتطوير خطط الفندق الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.76). كذلك فقد جاء ترتيب الفقرة (١٩) الرابع والتي تنص على " يقدم الفندق بدائل متعددة من الخدمات للزبائن بناء على تقييمه لنقاط قوة المنافسين و جوانب ضعفهم" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.77)، كما أن الفقرة (٢١) جاءت في الترتيب الأخير والتي تنص على " تغير الأساليب التنافسية من قبل الفنادق المنافسة يؤثر على تغير استراتيجية الفندق الحالية و بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.79). وبلغ المتوسط العام لبعده المنافسين 4.06 وهي ضمن المستوى المرتفع .

٤. ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو العملاء لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد العملاء

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد العملاء
1	مرتفع	0.56	4.65	٢١. يعتبر رضا العميل هدفاً استراتيجياً بالنسبة للفندق . .
2	مرتفع	0.57	4.41	٢٢ . يسعى الفندق إلى البحث و التطوير في تقديم خدمات تتلائم مع حاجات و توقعات العملاء .
3	مرتفع	0.73	4.31	٢٣ . يعتبر التواصل مع العملاء أمراً استراتيجياً على المدى البعيد .
4	مرتفع	0.70	4.16	٢٤ . تغير حاجات و رغبات الزبائن ينعكس على إستراتيجية الفندق.
	مرتفع	0.64	4.38	بعد العملاء

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤.٦٥ - ٤.١٦) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٢٥) الترتيب الأول والتي تنص على " يعتبر رضا العميل هدفا استراتيجيا بالنسبة للفندق " بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.56)، كما تبين أن ترتيب الفقرة (٢٢) جاء في المرتبة الثانية والتي تنص على " يسعى الفندق إلى البحث و التطوير في تقديم خدمات تتلائم مع حاجات و توقعات العملاء " بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.57). كما أن ترتيب الفقرة (٢٣) كان في الترتيب الثالث والتي تنص على " يعتبر التواصل مع العملاء أمرا استراتيجيا على المدى البعيد". بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.73)

السؤال الثاني ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو أبعاد البيئة الداخلية لفنادق فئة الأربع نجوم ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات و الرتب للفقرات (٢٦-٤٣) ويبين الجدول النتائج المرتبطة في ذلك.

جدول (٢-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الهيكل التنظيمي
1	مرتفع	0.68	4.24	٢٦. يمتلك الفندق هيكل تنظيمي واضحا.
2	مرتفع	0.61	4.16	٢٨. يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للفندق رقابة فعالة على مختلف نشاطاتها.
3	مرتفع	0.70	4.14	٢٩. يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة و سرعة الإستجابة لمتطلبات التغيير
4	مرتفع	0.69	4.08	٢٧. يوجد هيكل تنظيمي يتلائم مع الإستراتيجية .
5	مرتفع	0.74	4.08	٣٠. تعمل إدارة الفندق على الاستفادة من نقد العاملين لتطوير العمل .
	مرتفع	0.684	4.14	بعد الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤.٢٤-٤.٠٨) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٢٦) الترتيب الأول والتي تنص على " يمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا واضحًا " بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.68) ، كما أن الفقرة (٢٨) جاءت بالترتيب الثاني والتي تنص على " يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للفندق رقابة فعالة على مختلف نشاطاتها " بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.61).

كما أن الفقرة (٢٩) جاءت بالترتيب الثالث والتي تنص على " يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة و سرعة الإستجابة لمتطلبات التغيير " بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.70) ، وأن الفقرة (٢٧) جاءت في الترتيب الرابع والتي تنص على " يوجد هيكل تنظيمي يتلائم مع الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.69).

٢. ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو الثقافة المنظمة لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد ثقافة المنظمة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد ثقافة المنظمة
1	مرتفع	0.65	4.32	٣٣.تقوم إدارة الفندق بزرع قيم الانتماء لدى العاملين .
2	مرتفع	0.76	4.10	٣٤.يتبنى إدارة الفندق سياسة تدريب و تأهيل العاملين بما يتلائم مع إستراتيجيتها .
3	مرتفع	0.71	3.98	٣١.تقوم إدارة الفندق بإرساء ثقافة تنظيمية تتوافق مع الإستراتيجية .
4	مرتفع	0.72	3.96	٣٢ . يعمل الفندق على تحديث ثقافته التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التطور وفقا لأهدافه الإستراتيجية .
5	متوسط	0.87	3.37	٣٥.يسعى الفندق دائما لتعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية العليا.
	مرتفع	0.742	3.946	بعد ثقافة المنظمة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٣٢- ٣.٣٧) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٣٣) الترتيب الأول والتي تنص على "تقوم إدارة الفندق بزراعة قيم الانتماء لدى العاملين" بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.65)، أما الفقرة (٣٤) فقد جاءت بالمرتبة الثانية والتي تنص على "يتبنى إدارة الفندق سياسة تدريب وتأهيل العاملين بما يتلائم مع إستراتيجيتها" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.76).

كما ان الفقرة (٣١) جاءت بالترتيب الثالث والتي تنص على "تقوم إدارة الفندق بإرساء ثقافة تنظيمية تتوافق مع الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.71). أما الفقرة (٣٢) والتي جاءت بالترتيب الرابع والتي تنص على "يعمل الفندق على تحديث ثقافته التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التطور وفقا لأهدافه الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.72). كما احتلت الفقرة (٣٥) الترتيب الأخير والتي تنص على "يسعى الفندق دائما لتعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية العليا" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.87). أما المتوسط العام لبعدها ثقافة المنظمة فقد بلغ (٣.٩٤) وهي ضمن المستوى المرتفع.

٣. ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو الموارد لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٧-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الموارد

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الموارد
1	مرتفع	0.50	4.43	٤١. يحرص الفندق على رسم انطباع جيد لدى الزبائن عن الخدمات التي يقدمها.
2	مرتفع	0.53	4.37	٤٠. للفندق سمعه طيبة لدى الزبائن من خلال بناءه علاقات قوية معهم .
3	مرتفع	0.48	4.35	٤٣. تحرص إدارة الفندق على تحديث المعلومات باستمرار لتواكب متطلبات التطور
4	مرتفع	0.62	4.24	٤٢. يتميز المدراء بالقدرة على تحديد المظاهر الرئيسة للمرونة الإستراتيجية .
5	مرتفع	0.70	4.10	٣٨. يتوفر لدى الفندق موقع مناسب و مساحة كافية لتقديم أفضل الخدمات

6	مرتفع	0.74	4.08	٣٦. يمتلك الفندق الأموال الكافية لتقديم أفضل خدمة للزبائن .
7	مرتفع	0.69	4.08	٣٧. يوظف الفندق موارده المالية بشكل جيد بما ينسجم مع الإستراتيجية التي يتبناها .
8	مرتفع	0.63	4.04	٣٩. يمتلك الفندق معلومات عن المنافسين تمكنه من متابعة انشطتهم و التكيف معها .
	مرتفع	0.61	4.21	بعد الموارد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٤٣ - ٤.٠٤) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة (٤١) الترتيب الأول والتي تنص على "يحرص الفندق على رسم انطباع جيد لدى الزبائن عن الخدمات التي يقدمها الفندق" بمتوسط حسابي (4.43) و انحراف معياري (0.50) أما الفقرة (٤٠) فقد كان ترتيبها الثاني والتي تنص على " للفندق سمعه طيبة لدى الزبائن من خلال بناءه علاقات قوية معهم" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.53) أما الفقرة (٤٣) فقد جاء ترتيبها الثالث والتي تنص على " تحرص إدارة الفندق على تحديث المعلومات باستمرار لتواكب متطلبات التطور " بمتوسط حسابي (4.35) و انحراف معياري (0.48) .

أما الفقرة (٤٢) فقد كان ترتيبها الرابع والتي تنص على " يتميز المدراء بالقدرة على تحديد المظاهر الرئيسة للمرونة الإستراتيجية بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.62) أما الفقرة (٣٩) فقد كان ترتيبها الخامس والتي تنص على " يمتلك الفندق معلومات عن المنافسين تمكنه من متابعة انشطتهم والتكيف معها ، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.63) أما الفقرة (36) فقد احتلت الترتيب السادس والتي تنص على "يملك الفندق الأموال الكافية لتقديم أفضل خدمة للزبائن " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.74)، كما جاءت الفقرة (٣٧) بالترتيب السابع والتي تنص على "يوظف الفندق موارده المالية بشكل جيد بما ينسجم مع الإستراتيجية التي يتبناها" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.69)، كما أن الفقرة (٣٨) جاء ترتيبها الاخير والتي نصت على " يتوفر لدى الفندق موقع مناسب و مساحة كافية لتقديم أفضل الخدمات" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70) وقد بلغ المتوسط العام لبعده الموارد (٤.٢١) وهي ضمن المستوى المرتفع .

السؤال الثالث : ما واقع اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات و
الرتب للفقرات (٤٤- ٧٨) ويبين الجدول النتائج المرتبطة في ذلك.
و يتفرع عن السؤال الثالث عدة أسئلة وهي :-

١. ما واقع اختيار استراتيجيات ريادية في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات
الريادية (الإبداع)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات الريادية (الإبداع)
١	مرتفع	0.61	4.16	٤٤. يساهم التحليل البيئي في تقديم و تحديد خدمات تشمل مزايا و تحسينات مختلفة عن المنافسين .
٢	مرتفع	0.61	4.16	٤٩. تتبنى إدارة الفندق الإبداع بمختلف أشكاله .
٣	مرتفع	0.55	4.12	٤٦. تعمل إدارة الفندق على عقد دورات تدريبية للعاملين لحفزهم على الإبداع.
٤	مرتفع	0.64	4.10	٤٧. تساهم استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير في الخدمات.
٥	مرتفع	0.77	4.00	٤٥. يحاول الفندق إدخال خدمات جديدة تلبى حاجات الزبائن .
٦	مرتفع	0.77	3.82	٤٨. تساهم استراتيجيات الريادة في الفندق في تحسين فاعلية العملية الإدارية.
	مرتفع	0.66	4.06	بعد الاستراتيجيات الريادية (الإبداع)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.16-3.82) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلياً حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (44) الترتيب الأول والتي تنص على " يساهم التحليل البيئي في تقديم تحديد خدمات تشمل مزايا و تحسينات مختلفة عن المنافسين بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.61)، كما ان الفقرة (٤٩) جاءت في الترتيب الثاني والتي تنص على " تتبنى إدارة الفندق الإبداع بمختلف أشكاله" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.61). كما أن الفقرة (٤٦) جاءت في الترتيب الثالث والتي تنص على " تعمل إدارة الفندق على عقد دورات تدريبية للعاملين لحفزهم على الإبداع" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (٥٥) . أما الفقرة (٤٧) في جاءت في الترتيب الرابع " والتي تنص على تساهم استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير في الخدمات" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.64) . أما الفقرة (٤٥) فقد جاءت في الترتيب الخامس والتي تنص على " يحاول الفندق إدخال خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.77). وقد جاءت الفقرة (٤٨) في الترتيب الأخير والتي تنص على " تساهم استراتيجيات الريادة في الفندق في تحسين فاعلية العملية الإدارية . والتي كان متوسطها الحسابي (3.82) وانحرافها المعياري (0.77) ، وأن المتوسط العام لبعث الاستراتيجيات الريادية بلغ (٤.٠٦) وهي ضمن المستوى المرتفع.

جدول رقم (٩)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات الريادية (أخذ المخاطرة)
1	مرتفع	0.87	3.75	51. تعتمد إدارة الفندق على اتخاذ قرارات جريئة لتقليص الفجوة بينها وبين المنافس لها .
2	متوسط	0.97	3.56	53. يعمل الفندق على طرح خدمات متنوعة بعض النظر عن كلفتها
3	متوسط	0.76	3.55	52. تتبنى إدارة الفندق إجراءات جريئة تجاه العملاء مع القدرة على تحمل الفشل .
4	متوسط	0.78	3.55	54. يمكن أن يتحمل الفندق الخسارة المتوقعة من الخدمات الجديدة التي يقدمها
5	متوسط	0.98	3.43	50. يعمل الفندق على التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة .
	متوسط	0.87	3.57	بعد الاستراتيجيات الريادية (أخذ المخاطرة)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.75-3.43) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٥١) الترتيب الأول والتي تنص على " تعتمد إدارة الفندق على اتخاذ قرارات جريئة لتقليص الفجوة بينها وبين المنافس لها . بمتوسط حسابي (3.75) ، وانحراف معياري (0.87) ، كما جاءت الفقرة (٥٣) في الترتيب الثاني والتي تنص على " يعمل الفندق على طرح خدمات متنوعة بغض النظر عن كلفتها" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.97).

كما ان الفقرة (٥٤) والتي جاءت في الترتيب الرابع والتي تنص على " يمكن أن يتحمل الفندق الخسارة المتوقعة من الخدمات الجديدة التي يقدمها" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.78). كذلك فقد حصلت الفقرة (٥٠) على الترتيب الاخير والتي تنص على " يعمل الفندق على التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.98).

وان المتوسط العام لبعده الاستراتيجيات الريادية (أخذ المخاطرة) بلغ (٣.٥٧) وهي ضمن المستوى المتوسط.

٢. ما واقع اختيار استراتيجيات تنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (١٠-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على متغير الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة)
١	مرتفع	0.67	4.10	٥٦. تعتمد إدارة الفندق على البحث و التطوير لتقليل التكاليف .
٢	مرتفع	0.77	3.96	٥٨. تراعي إدارة الفندق حساسية المستهلك نحو السعر في تسعير خدماتها .
٣	مرتفع	0.86	3.86	٥٧.تركز إدارة الفندق على السعر للتغلب على المنافسين في البيئة التنافسية .
٤	متوسط	0.87	3.65	٥٥.تعد أسعار الفندق أقل من المنافسين بالنسبة للخدمات التي يقدمها .
	مرتفع	0.79	3.89	بعد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.65- 4.10) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٥٦) الترتيب الاول والتي تنص على " تعتمد إدارة الفندق على البحث و التطوير لتقليل التكاليف " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.67). كما ان الفقرة (٥٨) جاءت في الترتيب الثاني والتي تنص على " تراعي إدارة الفندق حساسية المستهلك نحو السعر في تسعير خدماتها" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.77). كذلك فقد كان ترتيب الفقرة (٥٧) في الترتيب الثالث والتي تنص على " تركز إدارة الفندق على السعر للتغلب على المنافسين في البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.86)، أما الفقرة (٥٥) فقد جاء ترتيبها الاخير والتي تنص على " تعد أسعار الفندق أقل من المنافسين بالنسبة للخدمات التي يقدمها" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.87). و أن المتوسط العام لبعد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة) بلغ (٣.٨٩) و هي ضمن المستوى المرتفع.

جدول (٢-١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على متغير الاستراتيجيات التنافسية (التركيز)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات التنافسية (التركيز)
١	مرتفع	0.87	3.86	٦١. تعمل إدارة الفندق على تطوير خدمات جديدة لشريحة معينة من الزبائن .
٢	مرتفع	0.97	3.67	٥٩. تقوم إدارة الفندق باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته
٣	متوسط	1.12	3.47	٦٠. تركز إدارة الفندق على منطقه جغرافية محددة بسبب إرتفاع كلف الترويج .
	متوسط	0.986	3.66	بعد الاستراتيجيات التنافسية (التركيز)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٤٧-٣.٨٦) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة (٦١) الترتيب الأول والتي تنص على " تعمل إدارة الفندق على تطوير خدمات جديدة لشريحة معينة من الزبائن " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.87). أما الفقرة (٥٩) فجاءت بالترتيب الثاني والتي تنص على " تقوم إدارة الفندق باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف المعيارى (0.97).

كما أن الفقرة (٦٠) جاءت بالترتيب الأخير والتي تنص على " تركز إدارة الفندق على منطقه جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف الترويج " بمتوسط حساي (3.47) وانحراف معياري (1.12). وأن المتوسط العام لبعء الاستراتيجيات التنافسية (التركيز).

(٣.٦٦) وهي ضمن المستوى المتوسط.

جدول (١٢-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التنافسية (التمايز)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات التنافسية (التمايز)
١	مرتفع	0.58	4.29	٦٢. تقدم إدارة الفندق خدمات مميزة للزبائن.
٢	مرتفع	0.59	4.25	٦٤. تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات للزبائن بمهارات عالية .
٣	مرتفع	0.56	4.18	٦٣. تتبنى إدارة الفندق أنظمة رقابه شديدة على الخدمات التي تقدمها
٤	مرتفع	0.75	4.14	٦٧. توفر إدارة الفندق قدرات بشرية مميزة لفهم حاجات و رغبات الزبائن .
٥	مرتفع	0.68	4.10	٦٥. تنفرد إدارة الفندق بتقديم خدمات فريدة لتكوين قيمة أكبر للزبائن .
٦	مرتفع	0.72	4.08	٦٦. تتميز إدارة الفندق بتبني حوسبة عملياتها في الخدمات المقدمة للزبائن .
	مرتفع	0.64	4.17	بعد الاستراتيجيات التنافسية (التمايز)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٢٩ - ٤.٠٨) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (٦٢) الترتيب الاول " تقدم إدارة الفندق خدمات مميزة للزبائن " وبتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.58)، كما ان الفقرة (٦٤) جاءت بالترتيب الثاني والتي تنص على " تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات للزبائن بمهارات عالية " بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (0.59).

كما أن الفقرة (٦٣) والتي جاءت في الترتيب الثالث والتي تنص على " تتبنى إدارة الفندق أنظمة رقباه شديدة على الخدمات التي تقدمها" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.56). كما أن الفقرة (٦٧) والتي جاءت في الترتيب الرابع " توفر إدارة الفندق قدرات بشرية مميزة لفهم حاجات و رغبات الزبائن" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.75) كذلك فإن الفقرة (٦٥) جاءت في الترتيب الخامس وتنص على " تنفرد إدارة الفندق بتقديم خدمات فريدة لتكوين قيمة أكبر للزبائن" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.68) .

أما الفقرة (٦٦) فقد احتلت الترتيب الاخير والتي تنص على " تتميز إدارة الفندق بتبني حوسبة عملياتها في الخدمات المقدمة للزبائن" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.72). وان المتوسط العام لبعده الاستراتيجيات التنافسية (التمايز) بلغ (٤.١٧) وهي ضمن المستوى المرتفع .

٣. ما واقع اختيار استراتيجيات تعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

جدول (٢-١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء عينة الدراسة على بعد الاستراتيجيات التعاونية (التواطؤ)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الاستراتيجيات التعاونية (التواطؤ)
1	متوسط	0.96	3.37	71. تقوم إدارة الفندق باتفاقيات مع بعض الفنادق المنافسة لتحسين رضا الزبائن .
2	متوسط	0.95	3.24	69. تتسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لتحديد المخرجات المعروضة للزبائن .
3	متوسط	0.95	3.24	70. تقوم إدارة الفندق بمقد اتفاقيات مشتركة مع بعض الفنادق المنافسة لتحقيق أهداف استراتيجية .
4	متوسط	0.94	3.22	68. تتسق إدارة الفندق مع الفنادق المنافسة لتحديد آليات تسعير خدماتها.
5	متوسط	0.87	3.16	72. تتسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لاختيار استراتيجيات ملائمة لكل منهما.
	متوسط	0.93	3.24	بعد الاستراتيجيات التعاونية (التواطؤ)

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.16-3.37) وأن الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة رقم (71) الترتيب الاول والتي تنص على " تقوم إدارة الفندق باتفاقيات مع بعض الفنادق المنافسة لتحسين رضا الزبائن " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.96). كما ان الفقرة (٦٩) جاءت في الترتيب الثاني والتي تنص على " تنسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لتحديد المخرجات المعروضة للزبائن " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.95). كما جاء ترتيب الفقرة (٧٠) في الترتيب الثالث والتي تنص على " تقوم إدارة الفندق بعقد اتفاقيات مشتركة مع بعض الفنادق المنافسة لتحقيق أهداف استراتيجية " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.95). أما الفقرة (٦٨) فقد كانت في الترتيب الرابع والتي تنص على " تنسق إدارة الفندق مع الفنادق المنافسة لتحديد آليات تسعير خدماتها بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.94) . وأخيرا الفقرة (٧٢) والتي تنص على " تنسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لإختيار استراتيجيات ملائمة لكل منهما " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.87) . وأن المتوسط العام لبعء الاستراتيجيات التعاونية (التواطؤ) بلغ (٣.٢٤) وهي ضمن المستوى المتوسط .

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد الإستراتيجيات التعاونية (التحالفات الإستراتيجية)
1	مرتفع	0.72	3.92	78. تعمل إدارة الفندق على متابعة التزام حلفاءها .
2	مرتفع	0.69	3.86	75. تعمل إدارة الفندق على تحديد شركاءها بالإعتماد على المنافع التي يقدموها .
3	مرتفع	0.89	3.82	77. تعتمد إدارة الفندق سياسة البحث عن شركاء جدد باستمرار لتحسين أداءها .
4	مرتفع	0.70	3.78	76. تتبنى إدارة الفندق سياسة مراقبة العلاقة التعاونية مع شركاءها لتطوير إستراتيجيتها .
5	متوسط	0.87	3.63	74. تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع فنادق عالمية.
6	متوسط	0.94	3.29	73. تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع فنادق محلية منافسة.
	مرتفع	0.80	3.72	بعد الإستراتيجيات التعاونية (التحالفات الإستراتيجية)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٩٢ - ٣.٢٩) وان الفقرات كانت مرتبة بشكل تنازلياً حسب المتوسطات حيث احتلت الفقرة (٧٨) الترتيب الأول والتي تنص "تعمل إدارة الفندق على متابعة التزام حلفاءها، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.72). كما ان الفقرة (٧٥) جاءت في الترتيب الثاني والتي تنص على " تعمل إدارة الفندق على تحديد شركاءها بالإعتماد على المنافع التي يقدموها بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.69). كما أن الفقرة (٧٧) جاءت في الترتيب الثالث والتي تنص على " تعتمد إدارة الفندق سياسة البحث عن شركاء جدد باستمرار لتحسين أداءها" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.89) .

أما الفقرة (٧٦) فقد جاء ترتيبها الرابع والتي تنص على " تتبنى إدارة الفندق سياسة مراقبة العلاقة التعاونية مع شركاءها لتطوير إستراتيجيتها " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.70). وقد كان ترتيب الفقرة (٧٤) الخامس والتي تنص على " تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع فنادق عالمية" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.87).

وأخيراً الفقرة (٧٣) بالأخير والتي تنص على " تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع الفنادق المحلية منافسة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.94). وان المتوسط العام لبعد الإستراتيجيات التعاونية (التحالفات الإستراتيجية) بلغ (٣.٧٢) وهي ضمن المستوى المرتفع .

السؤال الرابع ما هو أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادة ، تنافسية ، تعاونية) في فنادق فئة أربعة نجوم ؟

ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية :-

أ. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

ب. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن . كذلك وجود أثر للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، و لكنه ليس ضمن المستوى المطلوب . و هي موضحة في اختبار فرضيات الدراسة بشكل مفصل

السؤال الخامس هل توجد فروق للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية و الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الخبرة في العمل) في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى (جنس ، عمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الخبرة في العمل) لدى مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن . و هي موضحة في اختبار فرضيات الدراسة بشكل مفصل .

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ". للجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد يبين أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، والجدول الآتي يبين النتائج المرتبطة بذلك.

جدول (١-٣) تحليل الانحدار لمتغير التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المعامل المعياري (β)	(F)	(Sig)
0.76	0.57	0.76	8.17	0.00

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغت (٠.٧٦) و هي قيمة (Beta) ، وان قيمة f الاحصائي بلغت ٨.١٧ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ". كما نلاحظ بأن نسبه ما فسره متغير التحليل البيئي من اختيار استراتيجيات ملائمة بلغت ٥٧% من إجمالي التباين. وقد تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير كل من أبعاد البيئة الخارجية و الداخلية على اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم والجدول الآتي يبين نتائج ذلك.

جدول (٢-٣) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

VIF	Tolerance	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
		0.00	9.99		20.85	208.32	الثابت
1.62	0.62	0.02	-2.49	-0.32	0.62	-1.54	البيئة الاقتصادية
2.24	0.45	0.72	0.36	0.05	0.98	0.36	البيئة التكنولوجية

2.12	0.47	0.43	-0.79	-0.11	0.80	-0.64	المنافسون
1.35	0.74	0.83	0.22	0.03	0.88	0.20	العملاء
3.50	0.29	0.09	-1.71	-0.32	0.87	-1.48	الهيكل التنظيمي
3.65	0.27	0.20	1.29	0.25	0.99	1.28	الثقافة
3.63	0.28	0.00	-2.97	-0.56	0.87	-2.59	الموارد

يتضح من الجدول السابق بأن بعد البيئة الاقتصادية قد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ، حيث أن قيمة (T) له بلغت ٢.٤٩- بمستوى دلالة ٠.٠٢. كما تبين بان متغير الموارد بلغ أيضا مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فاقل حيث أن قيمة الإحصائي ت كانت -٢.٩٧. لذا فان بعدي البيئة الاقتصادية والموارد تعد من العوامل المساهمة في اختيار إستراتيجية الملائمة في الفنادق الأربع نجوم.

الفرضية الفرعية الأولى : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن". للإجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، ويبين الجدول التالي النتائج المرتبطة بذلك.

جدول (٣-٣) تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن

الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعامل المعياري (Beta)	(F)	(Sig)
0.79	0.63	0.79	10.27	0.00

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٧٩) وهي قيمة (Beta) ، وأن قيمة F الإحصائية بلغت 10.27 وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيه الريادية ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بان نسبه ما فسره بعد البيئة من اختيار استراتيجيات الريادية بلغ ٦٣ % من إجمالي التباين.

جدول (٤-٣) تأثير التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

VIF	Tolerance	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
					Beta	Std. Error	
		0.00	9.90		7.91	78.32	الثابت
1.62	0.62	0.03	-2.31	-0.27	0.23	-0.54	البيئة الاقتصادية
2.24	0.45	0.97	0.04	0.01	0.37	0.02	البيئة التكنولوجية
2.12	0.47	0.76	-0.30	-0.04	0.31	-0.09	المنافسون
1.35	0.74	0.39	0.87	0.09	0.33	0.29	العملاء
3.50	0.29	0.47	-0.73	-0.13	0.33	-0.24	الهيكل التنظيمي
3.65	0.27	0.72	0.36	0.06	0.38	0.13	الثقافة
3.63	0.28	0.00	-3.85	-0.68	0.33	-1.28	الموارد

يتضح من الجدول السابق أن بعد البيئة الاقتصادية قد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث ان قيمة (T) له بلغت ٢.٣١- بمستوى دلالة ٠.٠٢. كما تبين بأن بعد الموارد بلغ أيضا مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل حيث أن قيمة الإحصائي T كانت -٣.٨٥. لذا فان بعدي البيئة الاقتصادية والموارد تعد من العوامل المساهمة في تحديد إستراتيجية ملائمة في الفنادق الأربع نجوم.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن".

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، ويبين الجدول التالي النتائج المرتبطة بذلك.

جدول (٥-٣) تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعامل المعياري (Beta)	(F)	(Sig)
0.79	0.62	0.79	10.07	0.00

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٧٩) و هي قيمة (Beta) ، وان قيمة F الإحصائية بلغت 10.07 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بان نسبه ما فسرته بعد البيئه من اختيار الاستراتيجية التنافسية بلغت 62 % من إجمالي التباين.

جدول (٦-٣) تأثير التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

VIF	Tolerance	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
		0.00	10.10		7.75	78.34	الثابت
1.62	0.62	0.03	-2.27	-0.27	0.23	-0.52	البيئة الاقتصادية
2.24	0.45	0.83	-0.22	-0.03	0.36	-0.08	البيئة التكنولوجية
2.12	0.47	0.62	-0.49	-0.07	0.30	-0.15	المنافسون
1.35	0.74	0.34	0.97	0.11	0.33	0.32	العملاء
3.50	0.29	0.08	-1.79	-0.31	0.32	-0.58	الهيكل التنظيمي
3.65	0.27	0.10	1.69	0.30	0.37	0.62	الثقافة

يتضح من الجدول السابق أن بعد البيئة الاقتصادية قد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث ان قيمة (T) له بلغت -2.27 بمستوى دلالة 0.02 كما تبين بأن بعد الموارد بلغ أيضا مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فاقل حيث أن قيمة الإحصائي T كانت -3.75 لذا فان بعدي البيئة الاقتصادية والموارد تعد من العوامل المساهمة في تحديد إستراتيجية الملائمة في الفنادق الأربع نجوم.

الفرضية الفرعية الثالثة : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن".

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، ويبين الجدول التالي النتائج المرتبطة بذلك.

جدول (3-7)

تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المعامل المعياري (Beta)	(F)	(Sig)
0.41	0.17	0.41	4.10	0.05

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغت (0.41) و هي قيمة (Beta) ، وان قيمة الاحصائي (F) بلغت 4.10 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بأن نسبة ما فسره متغير البيئة من اختيار الاستراتيجية التعاونية بلغت 17% من إجمالي التباين.

الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن".

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد بين البيئة الخارجية و اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن . ويبين الجدول التالي النتائج المرتبطة بذلك.

جدول (٨-٣) تحليل الانحدار لبعده البيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المعامل المعياري (β)	(f)	(Sig)
0.53	0.28	0.53	4.57	0.00

يتضح من الجدول السابق أن أثر البيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٥٣) و هي قيمة (Beta) ، وان قيمة (f) الاحصائية بلغت ٤.٥٧ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

كما نلاحظ بأن نسبه ما فسره بعد البيئة الخارجية من اختيار استراتيجيات ملائمة بلغت ٢٨% من إجمالي التباين. وللتعرف على تأثير كل بعد من أبعاد البيئة الخارجية على حدا ، تم استخراج قيم (Beta) و (T) والتي تظهر نتائجها في الجدول الآتي .

جدول (٩-٣) أثر أبعاد البيئة الخارجية على اختيار الإستراتيجيات الملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

VIF	Tolerance	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
		0.00	6.99		23.12	161.62	الثابت
1.44	0.70	0.41	-0.83	-0.12	0.73	-0.60	البيئة الاقتصادية
1.25	0.80	0.13	-1.55	-0.22	0.91	-1.41	البيئة التكنولوجية
1.67	0.60	0.05	-1.98	-0.32	0.89	-1.76	المنافسون
1.33	0.75	0.80	-0.25	-0.04	1.10	-0.27	العملاء

يتضح من الجدول السابق أن بعد المنافسون قد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ، حيث أن قيمة T بلغت ١.٩٨- بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فاقل. أما بقية المتغيرات فلم تبلغ قيمة T لها مستوى الدلالة الإحصائية.

الفرضية الثالثة : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن".

جدول (٣-١٠) تحليل الانحدار لبعء البيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المعامل المعياري (β)	(f)	(Sig)
0.67	0.45	٠.٦٧	12.63	0.00

يتضح من الجدول السابق أن أثر البيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٦٧) ، وأن قيمة f الاحصائية بلغت ١٢.٦٣ وهي ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بان نسبه ما فسره بعد البيئة الداخلية من اختيار استراتيجيات ملائمة بلغت ٤٥ % من إجمالي التباين. وللتعرف على تأثير كل بعد من أبعاد البيئة الداخلية على حد ، تم استخراج قيم (Beta) و (T) والتي تظهر نتائجها في الجدول الآتي.

جدول (٣-١١) أثر أبعاد البيئة الداخلية على اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

VIF	Tolerance	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
					Beta	Std. Error	
		0.00	10.31		17.11	176.40	الثابت
2.86	0.35	0.27	-1.13	-0.21	0.85	-0.96	الهيكل التنظيمي
2.72	0.37	0.51	0.67	0.12	0.93	0.62	الثقافة

يتضح من الجدول السابق أن بعد الموارد كان دالا إحصائيا حيث بلغت قيمة (T) له -3.42 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فاق، أما بقية أبعاد البيئة الداخلية فلم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية.

الفرضية الرابعة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية لمديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن".

متغير الجنس

جدول (٤-١) نتائج اختبار (T) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى إلى متغير الجنس

الإستراتيجية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T)	(Sig)
الريادية	ذكر	24.09	6.07	0.76	0.45
	أنثى	22.38	4.78		
التنافسية	ذكر	26.42	5.85	0.30	0.77
	أنثى	25.75	5.31		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) الاحصائية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى الى الجنس.

٢-متغير العمر .

جدول (٤-٢) نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير العمر

الإستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	(Sig)
الريادية	بين المجموعات	57.52	3	19.17	0.54	0.66
	داخل المجموعات	1669.89	47	35.53		
	المجموع	1727.41	50			
التنافسية	بين المجموعات	142.01	3	47.34	1.49	0.23
	داخل المجموعات	1496.97	47	31.85		
	المجموع	1638.98	50			

0.32	1.21	47.04	3	141.11	بين المجموعات	التعاونية
		38.83	47	1825.24	داخل المجموعات	
			50	1966.35	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F الإحصائية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى العمر.

٣-متغير المستوى التعليمي.

جدول (٣-٤) نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

(Sig)	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الإستراتيجية
0.97	0.13	4.87	4	19.48	بين المجموعات	الريادية
		37.13	46	1707.93	داخل المجموعات	
			50	1727.41	المجموع	
0.69	0.57	19.31	4	77.26	بين المجموعات	التنافسية
		33.95	46	1561.72	داخل المجموعات	
			50	1638.98	المجموع	
0.80	0.41	16.95	4	67.79	بين المجموعات	التعاونية
		41.27	46	1898.56	داخل المجموعات	
			50	1966.35	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) الإحصائية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول (٤-٤)

نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير المركز الوظيفي

الإستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F)	(Sig)
الريادية	بين المجموعات	33.09	3	11.03	0.31	0.82
	داخل المجموعات	1694.33	47	36.05		
	المجموع	1727.41	50			
التنافسية	بين المجموعات	41.27	3	13.76	0.40	0.75
	داخل المجموعات	1597.71	47	33.99		
	المجموع	1638.98	50			
التعاونية	بين المجموعات	175.21	3	58.40	1.53	0.22
	داخل المجموعات	1791.14	47	38.11		
	المجموع	1966.35	50			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) الإحصائية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى المركز الوظيفي.

جدول (٥-٤)

نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى الى متغير الخبرة في العمل

(Sig)	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الإستراتيجية
0.05	2.54	78.07	4	312.27	بين المجموعات	الريادية
		30.76	46	1415.14	داخل المجموعات	
			50	1727.41	المجموع	
0.26	1.36	43.35	4	173.41	بين المجموعات	التنافسية
		31.86	46	1465.57	داخل المجموعات	
			50	1638.98	المجموع	
0.64	0.64	25.79	4	103.14	بين المجموعات	التعاونية
		40.50	46	1863.21	داخل المجموعات	
			50	1966.35	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) الإحصائية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختلاف في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى الخبرة في العمل.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة :

السؤال الأول ما هي تصورات مدراء عينة الدراسة نحو أبعاد البيئة الخارجية (البيئة الإقتصادية ، البيئة التكنولوجية ، المنافسون ، العملاء) لفنادق فئة الأربع نجوم ؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لأبعاد البيئة الخارجية لفنادق فئة الأربع نجوم بفروعها (البيئة الإقتصادية ، البيئة التكنولوجية ، والتصورات نحو المنافسون، والتصورات نحو العملاء) كان ضمن المستوى المرتفع . وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة الزعبي و أبو رمان (٢٠٠٣) و التي أكدت على أن متغيرات البيئة الخارجية تتباين في تأثيراتها على الإستراتيجيات المعتمدة لدى الفنادق ، و كذلك دراسة شاكرا (٢٠٠١) والذي أشار إلى عدم وجود توازن بين البيئة الخارجية و الداخلية في الجامعات الاردنية . بالإضافة إلى دراسة العجو (٢٠٠٧) و الذي أشار إلى أن عوامل البيئة الخارجية لها تأثير على اختيار استراتيجية توظيف للعاملين .

وهذا ما أكدته جميع نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع المدراء ، و التي أكدت على أهمية البيئة الخارجية في اختيار الاستراتيجية. ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن مقومات البيئة الخارجية هي مقومات أساسية لوجود المنظمات و استمراريتها ، كما أنه من الضروري للفنادق ضمن الفئة الواحدة التعامل مع المتغيرات ذات العلاقة في البيئة الخارجية بكفاءة و فاعلية .

السؤال الثاني والذي ينص على " ما تصورات مدراء عينة الدراسة نحو أبعاد البيئة الداخلية لفنادق فئة الأربع نجوم ؟ "

أشارت النتائج إلى أن تصورات مدراء عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي ، و ثقافة المنظمة ، والموارد في الفنادق كانت جميعها ضمن المستوى المتوسط . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (باداوي ، ٢٠٠٨) ، و هذا ما أكدته المقابلة (٧) أن قطاع الفنادق يراعى الموارد و خاصة المالية قبل وضع الإستراتيجية ، فقد يلجأ للإقتراض لتحقيق استراتيجية مثلى ملائمة . و هذا ما أكدته المقابلة من وجود دور للبيئة الداخلية أثناء عملية اختيار استراتيجية ملائمة للمنظمة . ويعلل الباحث أن النتيجة كانت ضمن المستوى المتوسط ، بأن المدراء يراعون البيئة الداخلية بشكل عام و لكن لا يدركون بشكل دقيق و عميق كيفية الربط بين البيئة الداخلية و الإستراتيجيات لتحقيق الأداء الأفضل ، فقد يجتهد فيها المدراء من أجل أن يضعوا إطار عمل الفندق على المدى البعيد .

السؤال الثالث والذي ينص على " ما واقع اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟ "

أشارت النتائج بالنسبة لواقع الاستراتيجيات الريادية الإبداعية كانت ضمن المستوى المرتفع ، في حين أن استراتيجية أخذ المخاطرة كانت ضمن المستوى المتوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Elche & González, 2008 ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المدراء يدركون أهمية الإستراتيجيات الريادية و دورها في تحقيق نجاح أكبر للمنظمة ، رغم أن الفنادق عينة الدراسة لا يلجأون لأخذ المخاطرة في استراتيجياتهم ، و يرجع الباحث تدني أخذ الفنادق للمخاطرة أن الفنادق تستثمر بمبالغ و استثمارات هائلة ضخمة فيمكن أن تلحق ضرر كبير في هذه الفنادق قد يجعلها تفقد حصتها السوقية .

أما واقع اختيار استراتيجيات تنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم ، فقد كانت استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز ضمن المستوى المرتفع ، في حين استراتيجية التركيز فقد كانت ضمن المستوى المتوسط . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة Ge & Ding , 2007 ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المدراء لا يدركون أهمية التنوع في اختيار الإستراتيجيات و خاصة في الأوقات التي تكون البيئة محتاجة لأكثر من إستراتيجية تلبية رغبات زبائنها و تقودها للتفوق .

كما نجد أن واقع الاستراتيجية التعاونية كانت ضمن المستوى المتوسط للاستراتيجية الفرعية التواطؤ، اما استراتيجية التحالفات فقد كانت ضمن المستوى المرتفع . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة

Smith and Asce 2005 ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المدراء يدركون أن بناء تحالفات مع المنافسين له أهمية بالغة و خاصة في حالة عدم قدرة المنظمة لمنافسة من أقوى منها فتلجأ لهذه التحالفات لتحقيق منافع لها . و فيما يخص استراتيجية التواطؤ فجاءت دون المستوى المرتفع و هذا مؤشر على أن الفنادق لا يوجد لديها إدراك شامل لبدائل الخيارات الإستراتيجية الفرعية الملائمة .

و يمكن استنتاج أهمية اختيار الإستراتيجيات الملائمة من خلال إجابات المدراء على السؤال الأول من أسئلة المقابلة ، حيث أن جميع المقابلات أكدت على أن هناك متغيرات مهمة تؤخذ بعين الاعتبار أثناء اختيار الإستراتيجية .

السؤال الرابع والذي ينص على "ما هو أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة (ريادية ، تنافسية ، تعاونية) في فنادق فئة أربعة نجوم ؟
ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية :-

أ. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

ب. هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم ؟

أشارت النتائج إلى وجود أثر للتحليل البيئي الخارجي في اختيار استراتيجيات ملائمة ، و خاصة بعد المنافسون ، بالإضافة إلى أهمية البيئة الإقتصادية ، كذلك وجود أثر للتحليل البيئي الداخلي في اختيار استراتيجيات ملائمة و خاصة بعد الموارد . و يعلل الباحث هذه النتيجة بأهمية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية و التي يعتبر لها تأثير في إختيار استراتيجيات ملائمة كذلك ، التركيز على المنافسين و الموارد و البيئة الإقتصادية ، لأنها تدعم نجاح المنظمة في بيئتها.

السؤال الخامس والذي ينص على " هل توجد فروق للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الخبرة في العمل) في فنادق فئة الأربع نجوم ؟"

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى للمتغيرات الديمغرافية لمديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المتغيرات الديمغرافية للموظف لا تلعب دورا أساسيا في اختيار الإستراتيجيات و السياسات العامة التي تحكم اطار عمل الفنادق ، بل إن هذه الإستراتيجيات و السياسات تحدد ضمن الخبرات الموجودة.

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الرئيسة الأولى و التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن" حيث أشارت النتائج إلى أن الأثر بين التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٧٦) ، وأن قيمة الاحصائي (f) بلغت ٨.١٧ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن . كما نلاحظ بأن نسبة ما فسره متغير التحليل البيئي من اختيار استراتيجيات ملائمة بلغت ٥٧% من إجمالي التباين .

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن أبعاد البيئة بنوعها الخارجي والداخلي لها تأثير مباشر على اختيار استراتيجيات الملائمة ، و هذا على اعتبار أن أبعاد البيئة الخارجية و الداخلية يكون لها دور مهم في ذلك ، فهي بمثابة موجه لطبيعة الاستراتيجيات التي يمكن اختيارها.

كذلك أيضا تعتبر أحد عوامل فهم السوق والثقافة التنظيمية ، وطبيعة العملاء والمنافسين ، وبالتالي توجه الاستراتيجيات المناسبة لذلك أي بعبارة أخرى تكون المنظمة قادرة على اختيار استراتيجية ملائمة لها بناء على المتغيرات البيئية .

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .

أشارت النتائج إلى أن أثر التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (٠.٧٩) ، وأن قيمة f الاحصائية بلغت 10.27 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بان نسبة ما فسره بعد البيئة من اختيار استراتيجيات الريادية بلغ ٦٣% من إجمالي التباين.

وهذا يشير الى اختيار استراتيجية الريادية تشمل على الابداع وأخذ المخاطرة هي عبارة عن عوامل يمكن أن تتحدد في ضوء ما هو متوفر من موارد في البيئة الداخلية ، أو موارد في البيئة الخارجية مثل حالة السوق ، طبيعة الخدمات المطروحة ، طبيعة الانشطة الخدمية التي توفرها الفنادق في السوق لعملائها، ففي بعض الاحيان يحتاج الفندق الى الخروج عما هو مألوف وتقديم خدمات جديدة ، حيث يعتمد بذلك على طبيعة الموارد الخارجية و الداخلية للفندق.

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. أشارت النتائج إلى أن أثر التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (0.79)، وان قيمة (f) الاحصائية بلغت 10.07 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بأن نسبة ما فسره بعد البيئة من اختيار الاستراتيجية التنافسية بلغت 62% من إجمالي التباين.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن الفنادق ذات الأربع نجوم يوجد بينها تنافس كبير، وغالبا ما تعتمد الفنادق في ادارة واقعها التنافسي على التميز بمواردها الداخلية والخارجية ، حيث أن الادارة الجيدة لهذه الموارد لها تأثيرات مباشرة على حالة التنافس التي يمكن أن تعيشها الفنادق في ضوء الوضع التنافسي المحلي والاقليمي.

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الثالثة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن." أشارت النتائج بأن الأثر بين التحليل البيئي و اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (0.41) ، وأن قيمة الاحصائي (f) بلغت (4.10) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بأن نسبة ما فسره متغير البيئة من اختيار استراتيجية التعاونية بلغ 17% من إجمالي التباين.

و يعلل الباحث هذه النتيجة بأن هناك العديد من الاطر التعاونية والتحالفات الاقليمية والمحلية والدولية التي تضع الفنادق في اطارها ، وحتى تنجح هذه التحالفات فانه لابد أن يكون هناك إطار من الموارد يجمع الفنادق من حيث امكانياتها الداخلية والخارجية ، فتوفر أنظمة ادارية متشابهة ، وثقافة ادارية تخضع لنفس الأسس لجعل التعاون سلاح تستخدمها الفنادق للتغلب على المنافسين والحد من الازمات التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن" أشارت النتائج إلى أن أثر البيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (0.03)، وأن قيمة f الاحصائية بلغت 4.07 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن. كما نلاحظ بأن نسبة ما فسره متغير البيئة الخارجية من اختيار استراتيجيات ملائمة بلغت 28% من إجمالي التباين.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المدراء لديهم وعي بأبعاد البيئة الخارجية مثل البيئة الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والمنافسين ، والعملاء. وبالتالي فهي تحدد طبيعة الإستراتيجية التي على المنظمة أن تتبناها ، فالإستراتيجيات تتماشى مع التغيرات التي تحصل في بيئة منظمة الأعمال .

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن". أشارت النتائج إلى أن أثر البيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن بلغ (0.67)، وأن قيمة f الاحصائية بلغت 12.63 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن أبعاد البيئة الداخلية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد)، والتي من شأنها أن تعمل على تحديد وتوجيه طبيعة اختيار الاستراتيجيات الملائمة في فنادق أربعة النجوم .

مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الرابعة " والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية لمديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن"

أشارت النتائج بأن قيمة T ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى جنس مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن . ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن جنس الموظف لا يلعب دوراً أساسياً في اختيار الإستراتيجيات و السياسات العامة التي تحكم اطار عمل الفنادق ، بل إن هذه الإستراتيجيات و السياسات تحدد في اطار الادارة العامة و ضمن الخبرات الموجودة.

كما تبين من النتائج بأن قيمة (F) الاحصائية ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى الى عمر مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن عمر المدير لا يلعب دورا أساسيا في اختيار الإستراتيجيات التي تحكم اطار عمل الفنادق ، بل إن هذه الإستراتيجيات تحدد في اطار إدارة المنظمة ، ووضع السوق المحيط والمعطيات الداخلية والسوقية للفندق.

كذلك تبين بأن قيمة الاحصائي F ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي ، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى الى المستوى التعليمي لمديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي للمدير لا يلعب دورا أساسيا في اختيار الإستراتيجيات الملائمة التي تحكم اطار عمل الفنادق، بل إن هذه الإستراتيجيات تحدد في اطار إدارة المنظمة ، اضافة الى تلقي المديرين الى تدريب مهني متخصص يحدد اطار عمل الفندق واليات تنفيذها، الى جانب ما يملكه الفرد من مؤهلات علمية و التي تساهم بجزء بسيط .

كذلك قيمة (F) الاحصائية ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المركز الوظيفي لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى الى المركز الوظيفي لدى مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن المركز الوظيفي يضع السياسات العامة للفندق في ظل سياسات اقليمية للفندق. كما أن قيمة الاحصائي بلغت ٢.١٩ ، وهي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى الى الخبرة في العمل لدى مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.

مناقشة نتائج المقابلة :

بالإضافة إلى استخدام الإستبانة في جمع بيانات الدراسة قام الباحث باستخدام المقابلة كأسلوب آخر من أساليب جمع البيانات لتدعيم الإجابة عن أسئلة الدراسة ، وتعزيز إجابات الإستبانة ، حيث قام الباحث بإجراء ١٠ مقابلات لمدرء الإدارة العليا في عدد من فنادق عينة الدراسة ، و كانت أسئلة المقابلة على النحو الآتي :-

س١: كيف يختار الفندق إستراتيجيته ؟

س٢: ما هي المشاكل التي تواجه الفندق أثناء عملية اختيار الإستراتيجية ؟

س٣: متى تعدل الإستراتيجية للفندق ؟

س٤: من يقوم بعملية تعديل الإستراتيجية ؟

س٥: كيف توفقون بين أبعاد البيئة الخارجية و الإستراتيجية ؟

س٦: كيف توفقون بين أبعاد البيئة الداخلية و الإستراتيجية ؟

س٧: ما هي أهم المحاور التي تهتمون بها أثناء اختيار استراتيجية للفندق ؟

س٨: هل تختارون استراتيجية الفندق بناء على تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف ؟

و كانت إجابات المدراء على أسئلة المقابلة على النحو الآتي :-

المقابلة الأولى : مدير مالي ، فندق سنشري بارك ، تاريخ المقابلة ٢٨/٣/٢٠١١ ، الساعة ٢:٤٥ مساء

جاءت نتائج المقابلة الأولى على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بناء على تطوير الدخل و تقليل التكاليف ، بالإضافة لمنافسة من يساويها من المنافسين ، و وجود نظرة مستقبلية لتوسعة الفندق . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الإيرادات بشكل رئيسي سواء كان داخليا أم خارجيا ، كذلك عدم المغالاة في اختيار استراتيجية لا تناسب موارد الفندق .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق فهي تكمن في عملية التنبؤ ، و صعوبة الحكم على ما يحدث في البيئة كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية بالتاكيد يتم حسب المستجدات ، حيث تقوم هيئة المديرين بتعديل الإستراتيجية ؛ لأنهم المالكون و أصحاب خبرة . من جانب آخر ركزت المقابلة على أن هناك ارتباطا و معرفة كاملة بين المتغيرات الخارجية و الداخلية و بين الإستراتيجية لكي يتم النجاح في اختيار الإستراتيجية . حيث يتم اعتماد تحليل (SWOT) و مراعاة السوق البديل مع الأخذ بعين الإعتبار البدائل الأخرى .

رأي الباحث في المقابلة الأولى :-

المنهج الإستراتيجي الذي يتبعه الفندق ، منهج واقعي و ذلك لحرص إدارة الفندق على اختيار استراتيجية تتناسب مع مواردها التي تملكها ، و هذه الموازنة بين الموارد الموجودة و الإستراتيجية هي أحد ركائز نجاح الفندق في بيئته الخارجية و الداخلية .

المشاكل التي طرحها المدير المالي المتمثلة بصعوبة التنبؤ و صعوبة الحكم على ما يحدث ، كلام صحيح لكن على إدارة الفندق أن تعتمد سياسات تعمل على إزالة الغموض و التخفيف منه مثل تأسيس قسم للبحث و التطوير و متابعة ما يجري بالبيئة بالإضافة يمكنها الإستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال .

المقابلة الثانية: مدير عمليات فندق الأمبريل ، تاريخ المقابلة ٢٧/٣/٢٠١١ ، الساعة ٩:٢٠ صباحا .

جاءت نتائج المقابلة الثانية على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بناء على حجم العمل المتوقع في السنة ، و النوعية المستهدفة . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الشركات الدبلوماسية و السفراء .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق فهي تكمن في مشاكل التغيرات السياسية و كل شيء يؤثر على عمل الإستراتيجية و المنافسين الجدد ، و السعر الأقل . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للإستراتيجية الخارجية بالتأكيد يتم عند اللزوم ، حيث يقوم عدة أشخاص من المدراء .

من جانب آخر ركزت المقابلة على أنه يتم مراعاة البيئة الخارجية أثناء اختيار الإستراتيجية . أما بالنسبة لخطط الإستراتيجية لا يتم توفيقها مع البيئة الداخلية . حيث يتم اختيار الإستراتيجية بناء على تحليل (SWOT) .

رأي الباحث في المقابلة الثانية :

إن اختيار الإستراتيجية بناء على حجم العمل المتوقع و النوعية المستهدفة ، خطوة جيدة قبل عملية الإختيار لكن عملية الإختيار تحتاج إلى عدة عوامل كي تتم بنجاح من أهمها معرفة موارد المنظمة و وضع ميزانية محددة للتنفيذ ، مع عدم اغفال التكاليف المتأتية خلال عملية اختيار الإستراتيجية و تنفيذها ، لهذا يجب على قسم المالية دراسة هذه الامور بشكل دقيق .

عدم موافقة الفندق بين الإستراتيجية و بين البيئة الداخلية سيؤدي إلى عدم قدرة الفندق على مواجهة التغيرات الخارجية ، لذا أنصح الفندق بمراجعة إستراتيجيته ، و تصحيح نظرتة للبيئة الداخلية و التي لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة و اختيارها لإستراتيجية ملائمة للبيئة الخارجية و الداخلية في آن واحد ، و ليس فقط مراعاة البيئة الخارجية.

المقابلة الثالثة : مدير الموارد البشرية في فندق الدانا ، تاريخ المقابلة ٢٧/٣/٢٠١١ ، الساعة ١٠:٥٥ صباحا .

جاءت نتائج المقابلة الثالثة على النحو الآتي :-

يتم وضع خطط إستراتيجية سنوية و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الإهتمام بجلب السياح للفندق . أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية فهي تكمن في المشاكل المادية ، كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للإستراتيجية يتم في حالة الطوارئ . و عن طريق المدير العام و المدير المالي . من جانب آخر ركزت المقابلة على أنه يتم الإهتمام و الإعتماد الكامل و الموائمة بين البيئة الخارجية و الداخلية في اختيار الإستراتيجية . حيث يتم اختيار الإستراتيجية بناء على تحليل (SWOT) .

رأي الباحث في المقابلة الثالثة :-

لم تذكر المقابلة أن هناك عملية مراجعة للإستراتيجية و إنما تعدل فقط في حالة الطوارئ و هذا في نظر الباحث مؤشر ضعف لدى الفندق فقد لا يكون هناك طوارئ لكن المستجبات التي تظهر في البيئة و التطورات المتلاحقة تحتم العمل على موائمتها مع الإستراتيجية و التعديل عليها و فق المتغيرات و هذا سيؤدي إلى قدرتها على تحقيق النجاح للمنظمة .

المقابلة الرابعة : مديرة الموارد البشرية في فندق رمادا ، تاريخ المقابلة ٣ /٤/ ٢٠١١ ، الساعة ١٢ صباحا .

جاءت نتائج المقابلة الرابعة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بناء على التقارير من قسم المحاسبة عن الأرباح و التكاليف و المبيعات ، فاختيار الإستراتيجية يكون بناء على أساس الموازنة . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الربح و رضا الزبون و السمعة و رضا الموظف .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية فهي تكمن في الإضطراب الحاصل بين المواسم ، لذا يتم تحديد العمل المطلوب لكل موسم بشكل يلائمه . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية يتم بناء على الظروف . و عن طريق لجنة بعملية التعديل تكون مكونة من المدير العام و صاحب الملك و المدير الإداري و المالي.

من جانب آخر ركزت المقابلة على أن هناك موازنة بين البيئة الخارجية و الداخلية في اختيار الإستراتيجية. حيث يتم استغلال نقاط قوة الفندق في اختيار استراتيجية ملائمة مثل موقع الفندق جيد لأنه في وسط البلد ، كذلك السعر مناسب ، و الخدمات جيدة.

رأي الباحث في المقابلة الرابعة :-

هناك وعي بالمرونة الإستراتيجية حيث تبين من المقابلة أن الفندق يضع استراتيجيات موسمية أي قصيرة المدى ، و هذا فيه دقة بالتعامل مع البيئة المضطربة و حسن تصرف ، كذلك إدارة الفندق تعمل على الموازنة بين البيئتين و استغلال نقاط قوة الفندق للنجاح و التفوق في البيئة التنافسية ، و هذه المقابلة مثالية أثارت إعجاب الباحث .

المقابلة الخامسة : مساعد مدير مالي في فندق القصر ، تاريخ المقابلة ٢٧/٣/٢٠١١ ، الساعة ١:٣٥ مساء

جاءت نتائج المقابلة الخامسة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بناء على العرض للسوق و المعطيات الموجودة فيه . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي زيادة الدخل ، و تقليل المصاريف .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية فهناك عديد من المشاكل مثل تغير الأوضاع السياسية المحيطة في البلاد العربية . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية يتم كل ثلاثة أشهر فتوضع الإستراتيجية لخدمة الطعام و الشراب حسب الوضع الإقتصادي و يقوم بعملية التعديل جميع الأقسام . من جانب آخر ركزت المقابلة على أن الوضع السائد في البيئة الخارجية و الداخلية و المعطيات المتوفرة يتم أخذها بعين الاعتبار مع الإستراتيجية ، حيث يتم مراعاة التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية .

رأي الباحث في المقابلة الخامسة :-

إن اختيار الإستراتيجية بناء على العرض و معطيات السوق هي إحدى المؤشرات في عملية تبني استراتيجية تؤدي دورها في خدمة الفندق بشكل ايجابي فعال ، أما بالنسبة لإقتصار الفندق على المشاكل السياسية فهذا تشخيص عام من قبل مساعد المدير المالي ، فهناك مشاكل خاصة تظهر قبل اختيار الإستراتيجية و أثناءها و بعد الإختيار ، فيجب متابعتها و وضع حلول دقيقة تفصيلية و عدم الإكتفاء بطرح مشكلة عامة

المقابلة السادسة : مديرة الموارد البشرية في فندق الدير إن ، تاريخ المقابلة ٢٠١١/٤/٣ ، الساعة ١١:٣٠ صباحاً .

جاءت نتائج المقابلة السادسة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بالتعاون مع الإدارة العليا و المدير العام . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الحصة السوقية ، تعيين الموظفين و تطويرهم .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية فأكدت المقابلة على أنه لا توجد مشاكل في اختيار الإستراتيجية ، و لكن هناك مشاكل في عملية اختيار الإستراتيجية و تطبيقها و مشاكل في البيئة الخارجية ، و عدم وجود أكفاء يهتمون بالتنفيذ الإستراتيجي ، كذلك السفر للخارج من قبل المدراء و هذا يضعف متابعة ما يحصل في البيئة بشكل دقيق . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية يشمل فقط الإستراتيجية التسويقية و ذلك حسب ظروف البلد الداخلية و الخارجية . و يقوم بعملية التعديل المدير العام و المدير المسؤول من كل قسم.

من جانب آخر ركزت المقابلة على أهمية البيئة الخارجية و الداخلية في عملية اختيار الإستراتيجية . حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية .

رأي الباحث في المقابلة السادسة :-

إن اعتناء الفندق بالموارد البشري و العمل على تطويره و تدريبه هو أحد الأسلحة المستخدمة في عملية الحصول على حصة سوقية أكبر ، و هذا يعني أن الفندق يستغل نقاط قوة لديه لمواجهة نقاط الضعف التي يعاني منها مثل عدم وجود مدراء أكفاء يهتمون بالخيار الإستراتيجي الملائم ، و عدم متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة بشكل دقيق كما أكدت ذلك مديرة الموارد البشرية .

المقابلة السابعة : مديرة المحاسبة في فندق جراند بلاس ، تاريخ المقابلة ٢٠١١/٤/ ١٢ ، الساعة ٤:٠٠ مساءً

جاءت نتائج المقابلة السابعة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية حسب السوق و الإستقرار في الدول المجاورة مع الأخذ بعين الإعتبار الأسعار . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي الربح .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية تكمن في صعوبة التنبؤ السياسي . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية يتم كل ثلاثة أشهر . و يقوم بعملية التعديل مدير المبيعات بمتابعة الدائرة المالية . من جانب آخر ركزت المقابلة على أهمية البيئة الخارجية و الداخلية في عملية اختيار الإستراتيجية و الموازنة بينهما حتى أن الفندق يلجأ لعملية الإقتراض لتحقيق الإستراتيجية. حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية لتحقيق أفضل منافسة .

رأي الباحث في المقابلة السابعة :-

يركز الفندق على قضية الأسعار و الربح لهذا يمكن القول أن الفندق يميل إلى اختيار استراتيجيات تنافسية أكثر من ميله للإستراتيجيات الريادية أو التعاونية ، لكن ما أثار إعجاب الباحث هو أن المهتم عند الفندق اختيار استراتيجية و تطبيقها مهما كلف الأمر و كما صرحت بذلك مديرة المحاسبة من أن الفندق يلجأ لعملية الإقتراض لتحقيق الإستراتيجية بشكل جيد .

المقابلة الثامنة : مدير الإستقبال في فندق جراند بلاس ، تاريخ المقابلة ١٢ /٤/ ٢٠١١ ، الساعة ٣:٤٥ مساء.

جاءت نتائج المقابلة الثامنة على النحو الآتي :-

يتم وضع ميزانية سنوية من قبل المدراء الموجودين ثم يتم نقاش الميزانية مع المدير العام و المالكين ثم يتم التوصل إلى خطط تناسب الفندق و فق الميزانية المقررة . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها هي عدة محاور منها الربح و تقليل التكاليف بالإضافة إلى جذب عدد من السياح وتحقيق سمعة طيبة. أما بالنسبة للمشاكل التي تواجهه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية تكمن في عدم توفر المخصصات المالية . كذلك أكدت المقابلة على أن التعديل للخطط الإستراتيجية يتم كل سنة . و يقوم بعملية التعديل المدير العام و مدير المحاسبة . من جانب آخر ركزت المقابلة على أهمية البيئة الخارجية و الداخلية في عملية اختيار الإستراتيجية و الموازنة بينهما حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية.

رأي الباحث في المقابلة الثامنة :-

إن ما لفت انتباه الباحث هو نتائج المقارنة بين المقابلتين السابعة و الثامنة أي بين مديرة المحاسبة في فندق جراند مع مقابلة مدير الإستقبال لأنهما يعملان في نفس الفندق ، و هذه المقارنة تعطي صورة أكثر دقة و وضوح عن الوضع الإستراتيجي في الفندق . و اللافت للإنتباه هو اتفاق المقابلتين على أن عدم توفر المخصصات المالية هو جانب ضعف في الفندق ، بالإضافة إلى أن مديرة المحاسبة في الفندق أكدت على أن من يقوم بعملية التعديل هو مدير المبيعات بالتنسيق مع الدائرة المالية ، أما مدير الإستقبال فأكد أن من يقوم بعملية التعديل هو المدير العام و مدير المحاسبة ، و قد يعود الإختلاف إلى أن الفندق لا يقوم بعملية مراجعة للإستراتيجية ، و الإهتمام بآراء المدراء .

جاءت نتائج المقابلة التاسعة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية بناء على قرارات الإدارة العامة بحيث يتم عقد اجتماعات و تتوزع هذه القرارات على باقي الأقسام . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها الربح و تقديم خدمة جديدة و إرضاء الموظفين .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجهه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية تكمن في كثرة المنافسين له و خاصة المنافسة الشديدة في الأسعار . كذلك أكدت المقابلة على أن الإستراتيجية يتم مراجعتها كل ثلاثة أشهر. و يقوم بعملية التعديل المدير العام و مدير المبيعات .

من جانب آخر ركزت المقابلة على أهمية البيئة الخارجية و الداخلية في عملية اختيار الإستراتيجية حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية .

رأي الباحث في المقابلة التاسعة :-

استنباطا من المقابلة يمكن القول أن الفندق يميل إلى المزج بين استراتيجيتين و هما الريادية و التنافسية و هذا يظهر من تصريحات مساعد مدير التسويق و المبيعات أن الفندق يقوم بالإهتمام بالربح إلى جانب تقديم خدمات جديدة كذلك من أهم المشاكل التي طرحها المقابلة هي المشاكل في السعر ، بمعنى آخر على الفندق أن يقوم بعملية تنوع اختيار الإستراتيجيات و ذلك وفقا لمتطلبات البيئة لتحقيق نجاح أكبر دون الإعتماد فقط على الإستراتيجيتين التنافسية و الريادية ، فهناك الإستراتيجية التعاونية و التي قد تكون ذات أهمية بالغة إذا تم اختيارها بشكل صحيح .

المقابلة العاشرة : مدير مبيعات و تسويق في فندق زمزم ، تاريخ المقابلة ٢٠١١/٤/١٠ الساعة ١١:٤٥ صباحا .

جاءت نتائج المقابلة العاشرة على النحو الآتي :-

يتم اختيار الإستراتيجية و وضعها حسب حجم العمل المتوقع و الأقسام المتوفرة و عدد الموظفين . و أهم المحاور التي يتم التركيز عليها الربح و تقديم خدمة ممتازة للعملاء .

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجه الفندق أثناء اختيار الإستراتيجية تكمن في الأوضاع السياسية و الإقتصادية حيث تعتبر هاتين المشكلتين من أبرز المشاكل . كذلك أكدت المقابلة على أن الإستراتيجية يتم تعديلها كل سنة حسب الحاجة و الضرورة . و يقوم بعملية التعديل المدير العام و مالك الفندق .

من جانب آخر ركزت المقابلة على أهمية البيئة الخارجية و الداخلية في عملية الموازنة مع الإستراتيجية حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار التحليل الرباعي عند اختيار الإستراتيجية .

رأي الباحث في المقابلة العاشرة :-

إن اهتمام الفندق بتقديم خدمات ممتازة للعملاء مؤشر على أن الفندق يميل إلى الإعتناء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء ، أي يميل إلى تحقيق الريادة في الخدمة . من جانب آخر يفتقر الفندق للقيام بعملية المراجعة للخطط الإستراتيجية فهي تعدل عند الحاجة و الضرورة ، فالمراجعة الدورية و الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية يحتم على الفندق القيام بتغيرات جوهرية على الإستراتيجيات ، بحيث لا تكون التعديلات سنويا فقط .

استنتاجات الدراسة :

- ١- أظهرت النتائج وجود أثر للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن .
- ٢- أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الخارجية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن
- ٣- أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الداخلية في اختيار استراتيجيات ملائمة في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن ، و لكنه ليس ضمن المستوى المطلوب .
- ٤- أظهرت النتائج وجود أثر للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الريادية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.
- ٥- أظهرت النتائج وجود أثر للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.
- ٦- أظهرت النتائج وجود أثر للتحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات التعاونية في فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.
- ٧- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة يعزى إلى (جنس ، عمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الخبرة في العمل) لدى مديري فنادق فئة الأربع نجوم في الأردن.
- ٨- أظهرت نتائج المقابلة مع المدراء و جود اهتمام من قبل الفنادق الذين تمت مقابلتهم بشكل عام بالتحليل البيئي لغايات اختيار استراتيجيات ملائمة ، و لكن يحتاج إلى مزيد من الإهتمام حتى يصل إلى المستوى المطلوب ليتميز بالدقة بشكل أكبر .
- ٩- أن المتوسط العام لتصورات المدراء لأبعاد البيئة الخارجية لفنادق فئة الأربع نجوم (البيئة الإقتصادية، البيئة التكنولوجية، المنافسين، العملاء) كانت ضمن المستوى المرتفع.
- ١٠- أن تصورات مدراء عينة الدراسة نحو البيئة الداخلية لفنادق فئة الأربع نجوم (الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، الموارد) كانت جميعها ضمن المستوى المتوسط .
- ١١- أن تصورات مدراء عينة الدراسة نحو اختيار استراتيجيات ملائمة لفنادق فئة الأربع نجوم جاءت على النحو الآتي :-
- أ. بالنسبة للاستراتيجية الريادية الإبداعية كانت ضمن المستوى المرتفع ، في حين أن استراتيجية أخذ المخاطرة كان ضمن المستوى المتوسط .
- أن اختيار استراتيجيات تنافسية في فنادق فئة الأربع نجوم ، استراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز كانت ضمن المستوى المرتفع ، في حين استراتيجية التركيز كانت ضمن المستوى المتوسط.

التوصيات

- ١- العمل على تدريب العاملين الإداريين في الفنادق على التنوع في اختيار الإستراتيجيات الملائمة لأغراض تحقيق التميز و تحسين الأداء في السوق .
- ٢- الإستمرار في التأكيد على توسيع الإدراك لدى الأفراد بأهمية البيئة الداخلية بما يضمن تمكين الفنادق من تحقيق الكفاءة و الفاعلية في بيئتها التنافسية ؛ لأن نتائج التحليل أظهرت أن هناك إدراك ضمن المستوى المتوسط حول متغيرات البيئة الداخلية .
- ٣- ضرورة إدراك المدراء أن الخيارات الإستراتيجية التي ترغب المنظمة في أن تتبناها يجب أن تكون نابعة من حاجة البيئة الخارجية و الداخلية لها حتى تؤدي دورها بشكل ناجح . كما أشارت نتائج المقابلة أن هذا الإدراك ليس بالمستوى المطلوب.
- ٤- العمل على إنشاء مركز متخصص يتولى عملية متابعة البيئة ووضع الإستراتيجيات الملائمة حسب المستجدات و التغيرات في بيئة منظمة الأعمال . و هذا تبين من ضعف الفنادق في التنوع في اختيار الإستراتيجيات و عدم معرفة الفوائد التي تجنيها من عملية التغيير و التعديل على الإستراتيجيات بشكل شامل كما ظهر من نتائج المقابلة .
- ٥- أن يسعى الفندق لتعيين موظفين من أصحاب الشهادات العليا ؛ لأن هناك عددا قليلا ممن يحمل هذه الشهادات كما ظهر من نتائج تحليل الفقرة (٣٥) .
- ٦-الحرص على تفعيل استراتيجية التركيز و العمل على تطوير خدمات جديدة لشريحة معينة من الزبائن ، لأن هناك ضعف في توظيف هذه الإستراتيجية كما أظهر نتائج تحليل الفقرة (٦٠+٦١) .
- ٧-تفعيل الإستراتيجيات التعاونية ، فقد يحقق التعاون منافع تفوق المنافع المرجوه من عملية التنافس و خاصة في استراتيجية التواطؤ كما أظهرت نتائج تحليل الفقرات من (٦٨-٧٢) .من خلال عقد اتفاقيات مشتركة مع بعض الفنادق المنافسة لتحديد آليات التسعير و تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

المقترحات :

- ١- إجراء مزيد من الدراسات حول واقع الإستراتيجيات الملائمة في فنادق الأربع نجوم مقارنة بفنادق الخمس نجوم في الأردن .
- ٢- إجراء مقارنة بين الفنادق الأردنية وفنادق اقليمية بمدى اختيار استراتيجيات ملائمة .
- ٣- إجراء مزيد من الدراسات حول الإستراتيجيات الملائمة التي تستخدمها الفنادق ، وربطها مع مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب :-

- أبو قحف ، عبد السلام ، (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- إدريس ، ثابت ، المرسي ، جمال ، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- برنوطي ، سعاد ، (٢٠٠٤) ، الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة .
- البطوطي ، سعيد ، (٢٠٠٢) إدارة الفنادق ، القاهرة ، مكتبة أنجلو المصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- جواد ، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الستراتيج ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- حبتور ، عبد العزيز ، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الحسيني ، فلاح ، (٢٠٠٦) ، الادارة الاستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية.
- الحميد ، رجب ، (٢٠٠٥)، فن إدارة الفنادق والمستشفيات ، القاهرة ، الطبعة الأولى .
- حيدر ، يونس ، (١٩٩٩) ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، دمشق ، دار المؤسسة التعليمية المتكاملة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الخفاجي ، نعمه ، (٢٠٠٨)، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الدوري ، زكريا، (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية .
- الدهان ، أميمة ، (١٩٩٢) ، نظريات منظمات الأعمال ، عمان ، دار الصفدي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- رشيد ، صالح ، جلاب ، إحسان ، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

- الركابي ، كاظم ،(٢٠٠٤)، العولمة و المنافسة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- السالم ، مؤيد ،(٢٠٠٠)، نظرية المنظمة الهيكل التنظيمي و التصميم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- السكرانة ، بلال (٢٠٠٨) ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الطائي ، حميد و آخرون ،(٢٠٠٦)، الأسس العلمية للتسويق الحديث ،عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية .
- الطائي ، حميد ،(٢٠٠٦) ، مدخل إلى إدارة الفنادق ، عمان ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الطائي ، محمد ، الخفاجي ، نعمة ، (٢٠٠٩)، نظم المعلومات الإستراتيجية ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- العارف ، نادية ،(٢٠٠٥) ،الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة .
- عباس ، علي ،(٢٠٠٣) ، إدارة الأعمال الدولية ، الإطار العام ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- عبيدات ، محمد ، (٢٠٠٦) ، إدارة التسويق المعاصر ،مدخل سلوكي ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- عبيدات ، محمد ، (٢٠٠١) ، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة .
- عقيلي ، عمر ، (٢٠٠٥) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- علي ، محمد أمين ، (١٩٩٨) ، إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الإنتاجية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- العميان ، محمود سلمان ، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة .
- عوض ، محمد ،(٢٠٠٤)، الادارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- الغالبى ، طاهر ، و إدريس ، وائل ،(٢٠٠٩) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

القرىوتي ، محمد قاسم،(٢٠٠٦)، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية .

القطامين ، أحمد، (٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

قمحية ، وليد ، (٢٠٠٨)، الإدارة الفندقية ، عمان ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

الكرخي ، مجيد ، (٢٠٠٩) ، التخطيط الإستراتيجي ، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى

ماهر ، أحمد ، (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

المرسى ، جمال و آخرون، (٢٠٠٢)، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

مرسى ، نبيل ، (٢٠٠٦) ، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، القاهرة ، دار المكتب الجامعي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

المصري ، أحمد (١٩٩٨) ، إدارة الفنادق ، سلسلة إدارة المنشآت المتخصصة ، القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

المغربي ، عبد الحميد ، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى .

الموريتاني ، محمد الأمين ، (٢٠١٠) ، الرقابة الإدارية في العهد الراشدي ، لبنان ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى .النجار ، فريد ، (٢٠٠٦)، إدارة العمليات الاستراتيجية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

النجار ، فايز ، و العلي ، عبد الستار ، (٢٠٠٦)، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

النعيمي ، عدنان و الساقى ، سعدون و سلام ، أسامة و موسى ، شقيري ، (٢٠٠٧) ، الإدارة المالية النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

ياسين ، سعد ، (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .

يونس ، طارق ، (٢٠٠٢) ، الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى .

الرسائل الجامعية :-

باداوي، سالم ، (٢٠٠٨)، تحليل البيئة الداخلية و مكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضرموت ، رسالة ماجستير ، جامعة عدن ، اليمن .

حبيشي ، عادل ، (٢٠٠٥) ، التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الادارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة عدن .

الخفاجي ، نعمة ، (١٩٩٦) ، المدخل المعرفي في تحليل الإختيار الإستراتيجي :دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة بغداد .

السكرانة ، بلال ، (٢٠٠٥) ، استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة عمان العربية.

سليمان ، محمود ، (٢٠٠٧) ، مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الاعمال التنافسية و أثرها على الأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .

شاكرا ، شفيق ، (٢٠٠١) ، التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة بغداد .

العجو ، عمار ، (٢٠٠٧) ، أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس و الأربع نجوم في مدينتي عمان و العقبة ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية .

الدوريات العربية :-

البستنجي، غالب ، (٢٠٠٩)، واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الانشاءات الاردنية و أثره في مستوى أداءها ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد(٦) ، العدد (٣).

الدليمي، فاضل ، (١٩٩٥)، أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء الإقتصادي ، دراسة موقفية في القطاع الصناعي العراقي ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد (١١) ،

العدد (١).

الزعبي حسن و أبو رمان ، أسعد (٢٠٠٣) أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الإستراتيجي ، دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية فئة النجمة و النجمتين ، أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد (١٩) ، عدد (٤ / ب) .

* (النشرة الاحصائية ، وزارة السياحة و الآثار - ٢٠١٠-٢٠١١ - ، (دائرة الإحصاءات العامة ، ٢٠٠٩)

المراجع الإنجليزية :

Barringer , B , Ireland , R , (2006), Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures , Prentice Hall.

Carpenter , M , A , Sanders , W,G, (2009), Strategic management a dynamic perspective , concepts , second edition , Pearson Prentice Hall .

Certo , S , C, Peter , p ,(1995),the Strategic management process, third edition , austen press.

David , F,R , (2001), Strategic management concepts & cases , eighth edition , Prentice – hall , Inc.

Dess , G,G , Lumpkin , G, T, Eisner , A, B ,(2007), Strategic management Text & Cases , third edition, MC graw hall .

Glueck , w, f , jauch , L, R ,(1984), Strategic management and business policy, MC graw hall , Second edition.

Higgins , j, M , Vincze , j , w,(1986) Strategic management and organizational policy text and cases , third edition .

Hill , C, W, Jones, G, R, (2002),Strategic management theory an integrated approach, fifth edition , houg hton Mifflin company, Princeton , new jersey .

Hisrich, Robert D , & Peters, Michael p , Shepherd , Dean , A , . (2008), entrepreneurship , 7 th ed , Irwin : McGraw – Hill companies , Inc .

Hisrich, Robert D , & Peters, Michael p . (2002), entrepreneurship , 5 th ed , Irwin : McGraw – Hill companies , Inc .

Johnson G , Scholes k, and Whittington R, (2006) ,exploring corporate strategy text and cases , Seventh edition , FT Prentice Hall.

Kourdi , j , (2010) , Business Strategy , a guid to taking your business forward ,the Economist Newspaper , second edition .

Mintzberg h. lampel , j , quinn , j , b ,and ghoshal, s ,(2003), the Strategic process concepts , contexts , cases , fourth edition , pearson education limited .

pearce II , J . A. and Robinson . R, B , (2000) Strategic management : formulation , implementation and control . McGraw –Hill co. U.S.A. .7^H Ed.

Pettigrew , A , Thomas , H , Whittington , (2002) , Handbook of strategy and management , contribution for pavitt , keith chapter 16,Sage publication .

Primozić , K, primozić , E , Leben , j ,(1991), Strategic Choices , Supremacy , Survival , Or Sayonara, McGraw –Hill.

Pumpin , c, (1987), the Essence of corporate strategy ,Gower publishing company limited .

Thompson , A , A , Strickland , A , J , and Gamble , j , E, (2007) , Crafting and executing strategy text and readings , 15th edition, Mc graw - Hill .

Thompson , A , A , Strickland , A , J , (2001), Strategic management concepts and cases , Twelfth edition , Mc Graw – Hill Irwin .

Thompson , A , A , Strickland , A , J , (1996), Strategic management concepts and cases , Mc Graw – Hill Irwin

Wheelen ,T hunger , D , (2002) , Strategic management and business policy , eight edition , prentice hall international editions , new jersey.

(Journals) e- References : -

Yan , Shigang (2010) (Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China)(on-line) available : file :// A:ABSCO host .Htm

Elche,D,M, & and Gonza´lez , A , (2008), Influence of innovation on performance: analysis of Spanish service firms),(on-line) available : file :// A:ABSCO host .Htm

Ge, G,L & Ding, D,Z,(2007), A strategic analysis of surging Chinese manufacturers: The case of Galanz, Asia Pacific Journal Manage , (on-line) available : file :// A:ABSCO host .Htm.

Shinno,H, & others,(2006), Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry , *Journal of Engineering Design*,
(on-line) available : file :// A:ABSCO host .Htm

Xu , Smith and Asce,(2005), Forms of Collaboration and Project Delivery in Chinese Construction Markets: Probable Emergence of Strategic Alliances and Design/Build *Journal of management in engineering* (on-line) available : file :// A:ABSCO host .

Miller, Danny (1988) Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structure:Analysis And Performance Implications, *Academy of Management Journal*,
(on-line) available : file :// A:ABSCO host .Htm

الملاحق

الملحق (١)

أسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم شخصيا

الإسم	مكان العمل	المركز الوظيفي
١. السيد موسى الريماوي	فندق سنشري بارك .	مدير مالي
٢. السيد عبد الله صالح	فندق الأمبريل .	مدير عمليات
٣. السيد إياد الصقور	فندق الدانا.	مدير الموارد البشرية
٤. السيدة تارا الجرار	فندق رمادا.	مديرة الموارد البشرية
٥. السيد جمال عناية	فندق القصر .	مساعد مدير مالي
٦. السيدة فاتن الظاهر	فندق الديز إن.	مديرة الموارد البشرية
٧. السيدة علا طنوس	فندق جراند بلاس.	مديرة محاسبة
٨. السيد معن عمر	فندق جراند بلاس.	مدير الإستقبال
٩. السيد محمد حماد	فندق زمزم.	مساعد مدير تسويق و مبيعات
١٠. السيد سعدو وليد الحارس	فندق زمزم.	مدير مبيعات و تسويق

أستلة المقابلة الشخصية التي وجهت للمدراء :-

س١: كيف يختار الفندق إستراتيجيته ؟

س٢: ما هي المشاكل التي تواجه الفندق أثناء عملية اختيار الإستراتيجية ؟

س٣: متى تعدل الإستراتيجية للفندق ؟

س٤: من يقوم بعملية تعديل الإستراتيجية ؟

س٥: كيف توفقون بين أبعاد البيئة الخارجية و الإستراتيجية ؟

س٦: كيف توفقون بين أبعاد البيئة الداخلية و الإستراتيجية ؟

س٧: ما هي أهم المحاور التي تهتمون بها أثناء اختيار استراتيجية للفندق ؟

س٨: هل تختارون استراتيجية الفندق بناء على تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف ؟

الملحق (٢)

المحكمون لأداة القياس

الإسم	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح	التخصص إحصاء	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور مهند الروسان	التخصص إحصاء	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور شوقي جواد	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور عبد العزيز أبو نبعة	التخصص تسويق	جامعة عمان العربية
الدكتور محمد الكساسبة	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية
الدكتور غسان العمري	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية
الدكتورة رولا الضامن	التخصص إدارة	جامعة عمان العربية

الملحق (٣)

الإستبانة

السادة المشاركين في الإستبانة :

تحية طيبة وبعد ؛

أمل أن تقدموا جزءا من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم ، شاكرا لكم حسن التعاون ، وكلي ثقة بدقة الإجابة ، و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الأطروحة المعنونه بـ " دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق " و هي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا.

يرجى التفضل بملئ فقرات الإستبانة نظرا لما تتمتعون به من خبرة و دراية في عملكم الوظيفي ، مما يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة ، علما بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم و معلوماتكم بسرية تامة ؛ لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

أولاً : المتغيرات الديموغرافية

يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بمحاذاة الإجابة المناسبة من المفردات الآتية :-
معلومات خاصة بعينة الدراسة :-

الجنس	ذكور	إنثى
١- الفئة العمرية : من (٢٠- أقل من ٣٠)	من (٣٠- أقل من ٤٠)	<input type="checkbox"/>
٢- الفئة العمرية : من (٤٠- أقل من ٥٠)	من (٥٠- أقل من ٦٠)	<input type="checkbox"/>
٣- المستوى التعليمي : ثانوية عامة	دبلوم كلية مجتمع	<input type="checkbox"/>
بكالوريوس	ماجستير	<input type="checkbox"/>
دكتوراه		
٤- المركز الوظيفي : مدير عام	نائب مدير عام	
مدير إدارة	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>
٥ . الخبرة في العمل : ٥ سنوات فما دون	٦-١٠	<input type="checkbox"/>
١١-١٥	١٦-٢٠	<input type="checkbox"/>
٢١ فأكثر		<input type="checkbox"/>

لغرض اطلاع المشاركين في الإستبانة على أهم المصطلحات الواردة فيها نورد فيما يلي تعريفا لكل منها :-

أ . البيئة : الظروف المحيطة بالمنظمة سواء أكانت داخلية أو خارجية التي ينبغي دراستها ثم العمل على تحليلها ؛ لتشخيص مواطن القوة و الضعف و تحديد الفرص و التهديدات ، حتى تتمكن المنظمة من اختيار الإستراتيجية الملائمة .

- التحليل البيئي الخارجي : يحتوي التحليل البيئي الخارجي على متغيرات (الفرص و التهديدات) و هي تقع خارج حدود التنظيم و ليست تحت سيطرة و رقابة الادارة العليا في الأجل القصير .

- التحليل البيئي الداخلي : يتكون التحليل البيئي الداخلي من متغيرات (عوامل القوة و الضعف) داخل المنظمة نفسها و تخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير.

ب. الاستراتيجيات الملائمة (الريادية و التنافسية و التعاونية) : هي الاستراتيجيات التي تعمل المنظمة على تطويرها بناء على نتائج التحليل البيئي ، ثم العمل على توظيفها بكفاءة و فاعلية لكي تحقق المنظمة أهدافها المستقبلية .

١- الإستراتيجيات الريادية : هي تلك الإستراتيجيات التي يتبناها الفندق من خلال تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات لتحقيق الإبداع ، و أخذ المخاطرة .

٢- الإستراتيجيات التنافسية : هي الاستراتيجيات التي تستخدم للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة ، و هي ثلاثة أنواع : قيادة التكلفة ، التمايز ، التركيز .

ثانيا : متغيرات الدراسة :-

يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل :-

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
القسم الأول: البيئة الخارجية :- أ . البيئة الإقتصادية					
٦. تتأثر عملية اختيار استراتيجية ملائمة بالوضع الإقتصادي السائد.					
٧.تدني مستوى دخل الفرد يقلل من نسبة الإشغال في الفندق .					
٨.الارتفاع المستمر في تكاليف تشغيل الفندق يزيد من فرص الخسارة .					
٩.وجود منافسة سعرية شديدة في قطاع الفنادق يؤدي الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.					
١٠.تغير الضرائب المفروضة على الفندق يؤثرعلى نوع الإستراتيجية التي يختارها .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
١١.تغير أسعار تجهيزات الفنادق يسهم في تغيير الاستراتيجيات .					
ب. البيئة التكنولوجية					
١٢.تتسم التكنولوجيا التي يعتمد عليها الفندق لإدارة عملياته بمواصفات حديثة تلائم الإستراتيجية التي يضعها .					
١٣. يواكب الفندق التطورات التكنولوجية في إطار الخدمات التي يقدمها.					
١٤.تساهم التكنولوجيا التي يستخدمها الفندق في تطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها .					
١٥. يمتلك الفندق معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين .					
١٦.تؤثر التغييرات التكنولوجية و تطورها في الخيار الاستراتيجي .					
أ. المنافسون					
١٧. تتسم بيئة الفندق بوجود عدد كبير من المنافسين.					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
١٨. يسعى الفندق باستمرار لمعرفة نقاط قوة منافسيه و نقاط ضعفهم .					
١٩. يقدم الفندق بدائل متعددة من الخدمات للزبائن بناء على تقييمه لنقاط قوة المنافسين و جوانب ضعفهم .					
٢٠. تعد معرفة استراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير خطط الفندق الإستراتيجية .					
٢١. تغير الأساليب التنافسية من قبل الفنادق المنافسة يؤثر على تغير استراتيجية الفندق الحالية.					
ب. العملاء					
٢٢ . يسعى الفندق إلى البحث و التطوير في تقديم خدمات تتلائم مع حاجات و توقعات العملاء .					
٢٣ . يعتبر التواصل مع العملاء أمرا استراتيجيا على المدى البعيد .					
٢٤ . تغير حاجات و رغبات الزبائن ينعكس على إستراتيجية للفندق.					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٢٥. يعتبر رضا العميل هدفا استراتيجيا بالنسبة للفندق.					
القسم الثاني : البيئة الداخلية :- أ. الهيكل التنظيمي					
٢٦. يمتلك الفندق هيكل تنظيميا واضحا.					
٢٧. يوجد هيكل تنظيمي يتلائم مع الإستراتيجية .					
٢٨. يحقق الهيكل التنظيمي الحالي للفندق رقابة فعالة على مختلف نشاطاتها.					
٢٩. يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة و سرعة الإستجابة لمتطلبات التغيير .					
٣٠. تعمل إدارة الفندق على الاستفادة من نقد العاملين لتطوير العمل .					
ب. ثقافة المنظمة					
٣١. تقوم إدارة الفندق بإرساء ثقافة تنظيمية تتوافق مع الإستراتيجية .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٣٢ . يعمل الفندق على تحديث ثقافته التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التطور وفقا لأهدافه الإستراتيجية .					
٣٣.تقوم إدارة الفندق بزرع قيم الانتماء لدى العاملين .					
٣٤.يتبنى إدارة الفندق سياسة تدريب و تأهيل العاملين بما يتلائم مع إستراتيجيتها .					
٣٥.يسعى الفندق دائما لتعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية العليا.					
ج . الموارد					
٣٦. يمتلك الفندق الأموال الكافية لتقديم أفضل خدمة للزبائن .					
٣٧. يوظف الفندق موارده المالية بشكل جيد بما ينسجم مع الإستراتيجية التي يتبناها .					
٣٨.يتوفر لدى الفندق موقع مناسب و مساحة كافية لتقديم أفضل الخدمات .					
٣٩. يمتلك الفندق معلومات عن المنافسين تمكنه من متابعة انشطتهم و التكيف معها .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٤٠. للفندق سمعه طيبة لدى الزبائن من خلال بناءه علاقات قوية معهم .					
٤١. يحرص الفندق على رسم انطباع جيد لدى الزبائن عن الخدمات التي يقدمها الفندق .					
٤٢. يتميز المدراء بالقدرة على تحديد المظاهر الرئيسة للمرونة الإستراتيجية .					
٤٣. تحرص إدارة الفندق على تحديث المعلومات باستمرار لتواكب متطلبات التطور .					
القسم الثالث : الخيارات الإستراتيجية الملائمة :- أ.الاستراتيجيات الريادية					
* الابداع ٤٤. يساهم التحليل البيئي في تقديم تحديد خدمات تشمل مزايا و تحسينات مختلفة عن المنافسين .					
٤٥. يحاول الفندق إدخال خدمات جديدة تلبى حاجات الزبائن .					
٤٦. تعمل إدارة الفندق على عقد دورات تدريبية للعاملين لحفزهم على الابداع.					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٤٧. تساهم استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير في الخدمات.					
٤٨. تساهم استراتيجيات الريادة في الفندق في تحسين فاعلية العملية الإدارية.					
٤٩. تتبنى إدارة الفندق الإبداع بمختلف أشكاله .					
* أخذ المخاطرة ٥٠. يعمل الفندق على التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة .					
٥١. تعتمد إدارة الفندق على اتخاذ قرارات جريئة لتقليص الفجوة بينها و بين المنافسن لها .					
٥٢. تتبنى إدارة الفندق إجراءات جريئة تجاه العملاء مع القدرة على تحمل الفشل .					
٥٣. يعمل الفندق على طرح خدمات متنوعة بغض النظر عن كلفتها .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٥٤. يمكن أن يتحمل الفندق الخسارة المتوقعة من الخدمات الجديدة التي يقدمها .					
ب.الاستراتيجيات التنافسية					
* قيادة التكلفة ٥٥. تعد أسعار الفندق أقل من المنافسين بالنسبة للخدمات التي يقدمها .					
٥٦. تعتمد إدارة الفندق على البحث و التطوير لتقليل التكاليف .					
٥٧. تركز إدارة الفندق على السعر للتغلب على المنافسين في البيئة التنافسية .					
٥٨. تراعي إدارة الفندق حساسية المستهلك نحو السعر في تسعير خدماتها .					
* التركيز ٥٩. تقوم إدارة الفندق باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٦٠. تركز إدارة الفندق على منطقه جغرافية محددة بسبب إرتفاع كلف الترويج .					
٦١. تعمل إدارة الفندق على تطوير خدمات جديدة لشريحة معينة من الزبائن .					
* التمايز ٦٢. تقدم إدارة الفندق خدمات مميزة للزبائن .					
٦٣. تتبنى إدارة الفندق أنظمة رقابه شديدة على الخدمات التي تقدمها.					
٦٤. تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات للزبائن بمهارات عالية .					
٦٥. تتفرد إدارة الفندق بتقديم خدمات فريدة لتكوين قيمة أكبر للزبائن .					
٦٦. تتميز إدارة الفندق بتبني حوسبة عملياتها في الخدمات المقدمة للزبائن .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
٦٧. توفر إدارة الفندق قدرات بشرية مميزة لفهم حاجات و رغبات الزبائن .					
ج . الاستراتيجيات التعاونية					
* التواطؤ ٦٨. تنسق إدارة الفندق مع الفنادق المنافسة لتحديد آليات تسعير خدماتها .					
٦٩. تنسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لتحديد المخرجات المعروضة للزبائن .					
٧٠. تقوم إدارة الفندق بعقد اتفاقيات مشتركة مع بعض الفنادق المنافسة لتحقيق أهداف استراتيجية.					
٧١. تقوم إدارة الفندق باتفاقيات مع بعض الفنادق المنافسة لتحسين رضا الزبائن .					
٧٢. تنسق إدارة الفندق مع إدارة الفنادق المنافسة لإختيار استراتيجيات ملائمة لكل منهما .					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
* التحالفات الإستراتيجية					
٧٣. تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع الفنادق المحلية منافسة.					
٧٤. تعمل إدارة الفندق على إجراء تحالفات استراتيجية مع فنادق عالمية.					
٧٥. تعمل إدارة الفندق على تحديد شركاءها بالإعتماد على المنافع التي يقدموها .					
٧٦. تتبنى إدارة الفندق سياسة مراقبة العلاقة التعاونية مع شركاءها لتطوير إستراتيجيتها .					
٧٧. تعتمد إدارة الفندق سياسة البحث عن شركاء جدد باستمرار لتحسين أداءها .					
٧٨. تعمل إدارة الفندق على متابعة التزام حلفاءها					