

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

سلوى فتحى فهيم علي

نادية حسين ماهر

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص:

هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وصممت استمارة استبيان لجمع البيانات وإجراء عدة مقابلات مع رؤساء الهيئات محل الدراسة لمحاولة التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكاتب هيئة التنشيط السياحي، والربط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء في هذه المكاتب. تشير النتائج الأولية للدراسة إلى وجود علاقة بين دعم وتطبيق الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وبين أداء الهيئات محل الدراسة، وفي ضوء النتائج اقترح عدد من التوصيات.

المصطلحات الدالة: التخطيط الاستراتيجي- الأداء المؤسسي - هيئات التنشيط السياحي / مدن قناة السويس.

الإطار النظري**مقدمة:**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أنواع التخطيط في المنظمات لما له من أهمية في مخاطبة المستقبل ومتغيراته في ظل عوامل التأكد وعدم التأكد، وقد أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وخاصة الاستراتيجيات التسويقية، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، ويتم استخدام تعبير "الإدارة الإستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر هو الطريقة التي تمكن المسؤولين بالإدارات العليا من توجيه المنظمة ونجاحها في الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم. (خبراء بيمك، 2004)، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة والمنافسة وتحليل الموقف وتحديد الأهداف والغايات والاستراتيجيات وتحديد السلع والأسواق والتوزيع وتنفيذ الإستراتيجية، ومن الأغراض التي يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحقيقها ما يلي:

1- توفير أفضل المعلومات وتجديدها باستمرار حول الوضع الحالي للمنظمة والتنبؤ بموقفها المستقبلي.

2- جعل المدراء والعاملين في المنظمة أكثر جاهزية للتعامل مع الفرص والتحديات.

3- المساعدة في توحيد الجهود الإدارية والتنظيمية للمنظمة.

4- توفير الفرص للمدراء لتقييم ميزانية المنظمة حسب الموقف.

وفي ضوء ذلك، فإن هذا البحث كان متطلباً حتماً لتوضيح أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس في ضوء إطلاق مشروع تنمية محور قناة السويس الذي سيلحق مصر بقطار التنمية العالمية، وسيضاعف من إيرادات قناة السويس ويسهم في زيادة الدخل القومي المصري، فالمشروع من أهم المشروعات القومية التي انطلقت عقب ثورة 30 يونيو، والتي تسهم في التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، وتضع مصر على خريطة الدول التي تملك مناطق لوجستية متكاملة، كما أنه يمثل طوق نجاة للاقتصاد المصري، حيث تتضمن خطة تنمية محور القناة 42 مشروعاً منها ستة مشروعات لها الأولوية وهي إنشاء نفق الإسماعيلية الذي يمر بمحور السويس للربط بين ضفتي القناة وتطوير طرق القاهرة السويس وبورسعيد والإسماعيلية للربط بين العاصمة وإقليم القناة وتطوير ميناء نويبع بمنطقة حرة ومطار شرم الشيخ وإنشاء نفق جنوب بورسعيد أسفل قناة السويس لتسهيل الربط والاتصال بين القطاعين الشرقي والغربي لإقليم قناة السويس هذا بالإضافة إلى 28 مشروعاً آخر سياحياً وصناعياً وتعليمياً وكذلك على مستوى الدعم اللوجستي واستثمارات بعشرات المليارات من الدولارات.

وجدير بالذكر أن الإقليم يضم ثلاثة مشروعات رئيسية في محافظات بورسعيد والسويس والإسماعيلية، وهي تلك التي تحظى بأربع من أهم امكانيات الجذب في المجالات والأنشطة الأكثر نمواً في العالم، والتي تتمثل في: (النقل واللوجستيات، والطاقة، والسياحة، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، ويعمل مشروع تنمية محور إقليم قناة السويس على تطوير 76 ألف كيلومتر مربع على جانبي القناة، ويضم الجدول الزمني للمشروع عدة مراحل قد تنتهي تماماً بالعام 2052، وتتضمن إنشاء 42 مشروعاً تشكل معاً مشروعاً قومياً ضخماً منها 7 مطاران دوليان في شرق بورسعيد والعين السخنة، إضافة إلى 7 موانئ بحرية شرق بورسعيد وفي السويس بالعين السخنة، كذلك إنشاء مركز تنمية إقليمية في شرق بورسعيد، ومركز بنية متطورة في وادي التكنولوجيا، ومراكز سياحية بمدن القناة الثلاث، ومركزي تنمية ريفية في الصالحية بالإسماعيلية، ومناطق دعم لوجستي " إمداد وتموين " في وادي التكنولوجيا والسويس، وتقوم خطة التنمية على مرحلتين الأولى حتى 2030 حيث سيتم تطوير ثلاثة مراكز اقتصادية رئيسية حول القناة متصلة بالقاهرة وبعضها البعض ببنية تحتية للنقل عالية الجودة، والمرحلة الثانية على المدى الطويل حتى 2050، وسيتحول التركيز في التنمية لشرق القناة، وتهدف التنمية إلى توفير حوالي مليون فرصة عمل حتى 2030 وحوالي 2.4 مليون فرصة عمل أخرى بدءاً من 2013 إلى 2050 مع زيادة عدد سكان المنطقة من حوالي 3 ملايين إلى 5 ملايين نسمة عام 2030 وإلى 11 مليون نسمة عام 2050.

أما عن المشروعات التى يضمها المخطط العام للمشروع فتركز فى نحو ثلاث مناطق:

الأولى فى بورسعيد وتشمل موانئ ومناطق لوجستية ومحطة لإنتاج الكهرباء ومنطقة صناعية إلى جانب منطقة لمشروعات تكنولوجيا المعلومات.

أما المنطقة الثانية فتركز فى الإسماعيلية وتضم مشروعات ومناطق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومناطق صناعية ومصانع لإنتاج الطاقة.

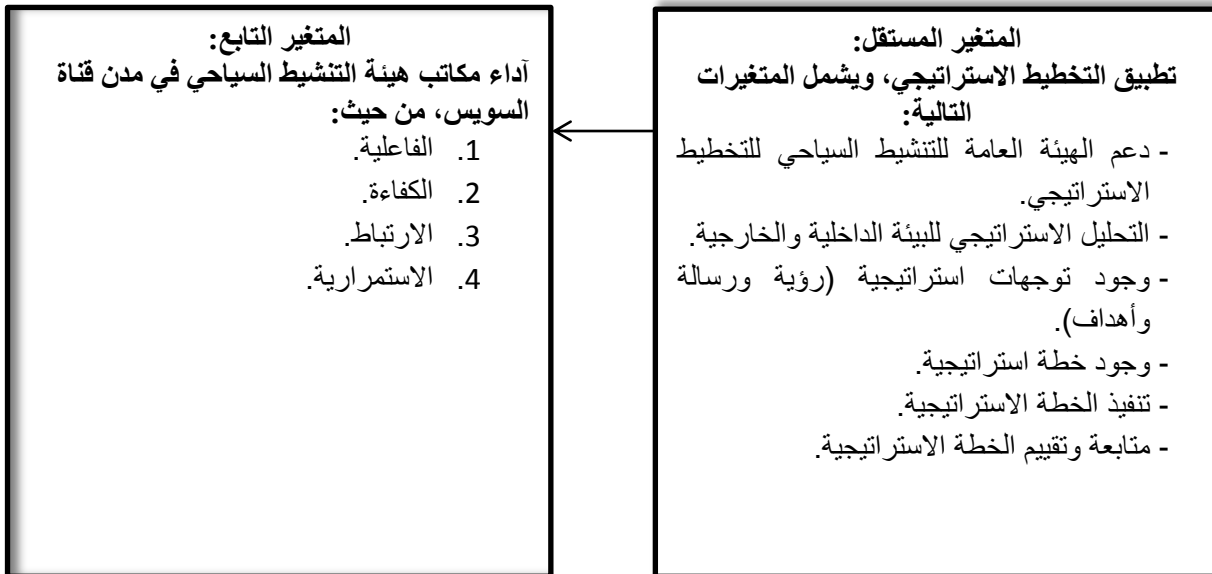
أما المنطقة الثالثة والتى تقع فى نطاق محافظة السويس فتضم ثلاثة مشروعات لإنتاج الطاقة وميناءين للمشروعات اللوجيستية ومشروعين للخدمات البحرية ومناطق صناعية متخصصة إلى جانب منطقة صناعية بالعين السخنة.

مشكلة البحث:

إن معدل نجاح أداء المؤسسات بوجه عام والسياحية بوجه خاص يعتمد بالأساس على مدى تبني خطط استراتيجية قادرة على تعديل وتغيير العوامل الداخلية للمؤسسة بالشكل الذى يمكن من تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية، حتى يمكن خلق توليفة مناسبة من عوامل البيئتين سوياً، يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة ككل، ومما لا شك فيه أن المنظمات الناجحة فى ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل دائم بتعديل خططها واستراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، لذلك فإن هذه الخطط المبنية على التخطيط الاستراتيجي تتمتع ببعض المزايا الهامة التي تمكنها من تحسين أداء هذه المؤسسات.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة هذا البحث تتمحور في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس؟؟

متغيرات البحث:



أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في:

التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:

1. تحديد العلاقة بين دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.
2. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.
3. توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (رؤية- رسالة- أهداف) وبين أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.
4. الكشف عن العلاقة بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.
5. الكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (رؤية- رسالة- أهداف) وبين أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة استراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي.

حدود البحث:

1. الحدود البشرية: اقتصر البحث على الإدارات العليا بهيئة التنشيط السياحي بوزارة السياحة ومكاتبها بمدن قناة السويس، باعتبار أنها المسئول الرئيسي عن عملية التخطيط الاستراتيجي بمكاتب هذه المدن والأكثر معرفة بواقع وأداء هذه المكاتب.
2. الحدود المكانية: اقتصر البحث على تحليل أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس، لما ستحظى به من أهمية بالغة في ضوء مشروعات تنمية إقليم قناة السويس.
3. الحدود الموضوعية: يقوم هذا البحث على دراسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

مجتمع البحث:

- رؤساء القطاعات (رؤساء الإدارات المركزية) المعنية بالتخطيط الاستراتيجي وذلك على مستوى وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي بصفة عامة بالإضافة إلى الإدارات العامة التابعة للإدارة المركزية للسياحة الداخلية بهيئة التنشيط السياحي .
- مدراء العموم بمكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس (بور سعيد – الإسماعيلية – السويس) محل البحث.
- عينة من المستشارين وخبراء السياحة لإمداد البحث وصقله بالخبرة العملية.

وقد تم توزيع (69) استبانة على عينة البحث، وتم الحصول على (67) استبانة بنسبة استرداد 97%.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (صالح فهد الخطيب، 2003) ، بعنوان:
التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:
وكان الهدف من الدراسة التعرف على:
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه لشركات القطاع العام.
- مفهوم الأداء المؤسسي ومدى وضوحه لشركات القطاع العام.
- أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي.
وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها، أن المدراء الذين شملتهم الدراسة لهم توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.
- 2- دراسة ميا وآخرين، (2007) ، بعنوان:
الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية، وخلصت الدراسة إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقه، وكذلك إلى وجود قصور في عملية رقابة الإستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوظيفي في المنظمات على عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقه، كما أوضحت وجود قصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوظيفي للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه.
- 3- دراسة (Rudd and others, 2008) ، بعنوان:
التخطيط الاستراتيجي والأداء، هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي في المرونة التشغيلية التي بدورها لها تأثير مباشر في الأداء المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي في المرونة الهيكلية التي بدورها لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء غير المالي.
- 4- دراسة أحمد السعيد، (2013) ، بعنوان:
التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي، ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات

والمؤثرة في كفاءة إنتاجيتهم، وكذلك ما مدى مشاركة القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية وما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي، خلصت الدراسة إلى أن صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة عند وضع الخطط الاستراتيجية، وتقييم نقاط القوة والضعف في الشركة المبحوثة.

التخطيط الاستراتيجي

حتى تتمكن من تحديد المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي، فلابد من عرض عدد من النقاط التالية:

1. الإدارة الاستراتيجية.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. أهمية التخطيط الاستراتيجي.
4. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - أ. مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - ب. مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - ج. مرحلة المتابعة والتقييم.

1. الإدارة الاستراتيجية:

أ. ماهية الإدارة الاستراتيجية:

عرفها ثومبسون أنها رسم اتجاه المنظمة المستقبلي وبيان غايتها على المدى الطويل، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها. (الدوري، 2010) وهنا يمكن القول أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التطرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم.

وقد لخص (الدوري، 2010) الإدارة الاستراتيجية في مجموعة من الخطوات التالية:

1. صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.
2. صياغة الاستراتيجية.
3. التحليل الاستراتيجي ويتضمن:
 - أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
4. الخيارات الاستراتيجية، وهي تأخذ مستويات متعددة أهمها:
 - أ. على مستوى المنظمة.
 - ب. على مستوى الوحدات.
 - ج. على المستوى الوظيفي.
5. تنفيذ الاستراتيجية.
6. تقييم ورعاية الأداء للتأكد من أن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة.

ب. مزايا الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من المزايا التي تعود على المنظمات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية، ولعل من أبرزها:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تدعيم المركز التنافسي.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، حيث أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمة على التوجه الصحيح الذي يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

2. التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية الذي يشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهريّة، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي. (خبراء تيم، 2000)

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

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

- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً في أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- حل المشكلات: تواجه المنظمات أو المؤسسات أحياناً مجموعة من المشكلات التي يصعب مواجهتها وهنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشكلات بطريقة مخطط لها.

- فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخلها والأفراد ذوي العلاقة.
- الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعالة وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمنظمة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها على تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشكلات فيها وحلها، كما يزيد من وعي وحساسية المدراء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

4. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخطوات والمحاور الرئيسية، وبالإطلاع على العديد من الكتب والمراجع تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجتمع عليه كافة الخبراء والمؤلفين في علوم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما وجد توافق بين الكثير من الدراسات على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تنقسم إلى ثلاث مراحل تندرج تحتها مجموعة من الخطوات هي: (ياسين، 2010)

1. مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.

- الجاهزية للتخطيط.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

2. مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

3. مرحلة المتابعة والتقييم.

الأداء المؤسسي

1. مفهوم الأداء والأداء المؤسسي:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (خطاب، 2003)

أما الأداء العام للمؤسسة أو المنظمة فيعتبره مخيمر وآخرون، (1999) بأنه هو المنظمة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية، وهو بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..).

2. أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي، وأهمها كما سردها (الخطيب، 2003):

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
4. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
5. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
6. تساعد هذه العملية على تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

3. إدارة الأداء وقياس الأداء:

يختلف قياس أداء المنظمة عن إدارة أداء المنظمة، فقياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشروعاتها واستراتيجياتها، أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل. لذلك فإنه يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة. (النعيبي وآخرون، 2009)

4. خطوات تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل مع التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: (الجودة والإنتاجية والتكلفة) (المربع، 2004)

وقد استعرض مخيمر وآخرون، (1999) مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهج تحسين الأداء المؤسسي:

1. القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
2. تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع استراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب في الأداء المؤسسي.

3. إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.
4. إجراء فحص شامل للمشكلات والتحديات التي تواجه الأداء، وذلك من خلال منهج واضح يشمل: استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.
5. تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشكلات المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.
6. تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
7. تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية: جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملاءمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.
8. تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
9. إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:
 - مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.
10. تحديد مجالات التحسين والتطوير في ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.
11. تطبيق برامج واضحة والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

5. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

- من دراسة العديد من الدراسات الخاصة بمؤشرات الأداء تبين أن هناك اتفاقاً فيما بينها رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها جميعها تؤكد على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، الاستخدام الأمثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها بما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط بها.
- وقد ذكر مخيمر وآخرون، (1999) عدداً من مؤشرات قياس الأداء والتي تغطي الجوانب الأساسية في كل منظمات الأعمال التي تهدف لتحقيق أرباح وأيضاً المنظمات غير الربحية، كما يلي:
1. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 2. مؤشرات تتعلق بكفاءة (Efficiency) استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة)
 3. مؤشرات تتعلق بفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف.
 4. مؤشرات تتعلق بمدى ملاءمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.

كما أوضح (Macpherson & pabari, 2004) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي، وتمثلت في التالي:

- فعالية المؤسسة (Effectiveness) والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.
- كفاءة المؤسسة (Efficiency) وهي تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال: ما إذا كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى ما إذا كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
- الارتباط/ الملائمة (Relevance) وتتمثل بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما هي درجة رضاهم عليها.
- الاستدامة (Sustainability) وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفعالية، كما أن الاستدامة تسأل ما إذا كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

وبالقاء الضوء على مؤشرات الأداء المختلفة نجد اتفاقاً فيما بينها رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات لأنها جميعها تؤكد على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، الاستخدام الأمثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها.

مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس:

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن الخدمات التي تقدمها مكاتب الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي في مدن قناة السويس، تتمثل فيما يلي:

1. إعداد المادة العلمية لنشرة مدن القناة السياحية وملحق بها خريطة إرشادية باللغة الإنجليزية والعربية، وذلك بصفة دورية مع تحديث بياناتها وملصق سياحي وكارت بوستال.
2. نشر الوعي السياحي بين المواطنين وذلك بإعطاء محاضرات عن الاهتمام بدور السياحة كدعم أساسية في اقتصاد البلاد وذلك في مركز الإعلام بكل محافظة مدعمة بالنشرات والأفلام السياحية.
3. زيادة الوعي السياحي لدى طلبة المدارس بإلقاء محاضرات عن التعريف بالسياحة.

4. المشاركة في المهرجانات السياحية التي تسهم في تنشيط الحركة السياحية.
5. الرد على الخطابات الواردة من الخارج التي تفيد في التسويق والترويج السياحي لمحافظة القناة.
6. المشاركة في المؤتمرات والمعارض العلمية والمسابقات الدولية والبطولات الرياضية المقامة على اراضي مدن القناة.
7. تمثيل الهيئة في حضور اجتماعات المجالس التنفيذية بالمحافظة والإفادة بالرأي العام لصالح تنشيط السياحة.
- 8.

منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم واقع " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم مصدران لجمع البيانات:

1. المصدر الثانوي: ويتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
2. المصدر الأولي: جمعت البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على:

- رؤساء القطاعات (رؤساء الإدارات المركزية) المعنية بالتخطيط الاستراتيجي وذلك على مستوى وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي بصفة عامة بالإضافة إلى الإدارات العامة التابعة للإدارة المركزية للسياحة الداخلية بهيئة التنشيط السياحي .
- مدراء العموم بمكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس (بورسعيد – الإسماعيلية – السويس).
- عينة من المستشارين وخبراء السياحة.

وقد تم توزيع (69) استبانة على عينة البحث، وتم الحصول على (67) استبانة بنسبة استرداد 97%.

تتكون استبانة الدراسة من 63 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

جدول رقم (1) يوضح درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بدرجة كبيرة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution:

تم استخدام اختبار كوامجوروف – سمرنوف Kolmogrov – Smirnov (k – s) Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (2) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي	0.482
2.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	0.340
3.	وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)	0.216
4.	وجود خطة استراتيجية	0.077
5.	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.240
6.	متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	0.162
7.	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس	0.502
	جميع فقرات الاستبانة	0.340

يتضح من جدول (2) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $a = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن فروض البحث.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.
2. اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.
3. التجزئة النصفية (Split - Half) لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
5. اختبار T للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

تحليل بيانات البحث :

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة يساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة . إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوي الدلالة $a=0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرض الصفري ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3 ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوي الدلالة $a=0.05$ فيتم رفض الفرض الصفري وقبول البديل القائل بأن متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناها أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

تحليل فقرات كل مجال من مجالات أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

ويتفرع منه المجالات الفرعية التالية :

أولاً : مجال " أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس : " فعالية المكاتب "

تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك .

يوضح جدول (3) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فعالية المكتب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يسهم المكتب في تحقيق الرسالة التي وضعتها الهيئة.	4.44	85.92	0.69	16.93	0.000	1
2.	يحقق المكتب الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للهيئة.	3.82	79.78	0.62	14.42	0.000	4
3.	يحقق المكتب الأهداف التي حددتها الهيئة له.	4.05	82.23	0.74	10.12	0.000	2
4.	يحقق المكتب التأثير المطلوب في اختيارات الفئات المستهدفة له	4.02	81.62	0.63	13.92	0.000	3
5.	جميع فقرات المجال معاً	4.08	81.92	0.59	16.95	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من جدول (3) النتائج التالية:

حصلت الفقرة الأولى " تسهم المكاتب في تحقيق الغايات / الرسالة التي وجدت من أجلها " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 85,92 % وهي نسبة مرتفعة ، وهذا يبين أن مكاتب هيئة التنشيط بمدن القناة لها رسالة واضحة ومكتوبة توجه أنشطتها وتدخلاتها بما يسهم في تحقيقها ، وهو ما أكدته نتائج الفقرة الثانية والثالثة من مجال الدراسة الثالث " وجود توجهات إستراتيجية " من أن (الهيئة العامة للتنشيط لديها رسالة واضحة ومكتوبة بنفس النسبة 85,92 % ، وأن الرسالة واضحة ومفهومة لدي العاملين بنفس النسبة أيضاً 86,07 علي التوالي) ، كما تعد مساهمة مكاتب هيئة التنشيط السياحي في تحقيق رسالتها بدرجة كبيرة دليل على استمرارها في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، هذا بينما احتلت الفقرة الثالثة " تحقق المكاتب أهدافها المحددة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 82,23 % ، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة، وهي تتسجم تماماً مع ما خلصت إليه نتائج الفقرة السابعة من مجال الدراسة الثالث " وجود توجهات إستراتيجية " بأن الهيئة العامة للتنشيط تطور أهدافها المرورية بصورة محددة وقابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها ومرتبطة بزمن (SMART) بنسبة 79,02 % مما يساعد علي تحقيقها ، كما أن هذه النسبة المرتفعة في تحقيق الأهداف المحددة تتفق بشكل كبير وتعتبر إحدى نتائج ما توصلت إليه نتائج الفقرة الخامسة والسادسة والسابعة من مجال الدراسة الرابع " وجود خطة إستراتيجية " (بأن ما نسبته 82,09 % من المكاتب لديها خطط تنفيذية ، وما نسبته 80,60 % خططهم التنفيذية تتضمن جداول الأنشطة والوقت والتكلفة اللازمة لتنفيذها ، كما أنها تشترك العاملين في وضعها بنسبة 74,33 % علي التوالي) ، وكل هذه العناصر تساعد الهيئة على تحقيق الأهداف المحددة بدرجة كبيرة ، فيما احتلت الفقرة الرابعة " تحقق مكاتب الهيئة بمدن القناة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 81,62 % ، وتعزو الباحثان ذلك إلي أن مساهمة المكاتب في تحقيق رسالتها وأهدافها المحددة والإستراتيجية بدرجة كبيرة سينعكس إيجابياً علي حياة فئاتها المستهدفة، وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج بالمجال السابع (الارتباط) من مكاتب هيئة التنشيط بمدن قناة السويس تتمتع بمستوى ملاءمة / وارتباط نسبته 88.16 % وأنها تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة بنسبة 84.48 % ولديها قدرة على الوصول لفئاتها، ولدى مستخدميها رضا عن الخدمات المقدمة من قبلها، وتوجد زيادة طلب من قبلهم على الخدمات المقدمة بنسبة 87.46 % وكل هذه العناصر مجتمعة تساعد هذه المكاتب على أن تحدث تغييراً إيجابياً في حياة فئاتها المستهدفة. أما الفقرة الثانية " تحقق المكاتب أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل " فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 82.23 % ، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن الهيئة العامة للتنشيط السياحي لديها بالأساس أهدافاً إستراتيجية مكتوبة وواضحة حسب نتائج الفقرة الخامسة في مجال " وجود توجهات إستراتيجية " بنسبة 86.76 % ، كما ويأتي تحقيق الأهداق الإستراتيجية من قبل الهيئة العامة نتيجة متوقعة لوجود خطط إستراتيجية وتنفيذية لدي المؤسسات بنسبة 75.02 % و 82.09 % على التوالي وفق ما جاء في الفقرة الرابعة والخامسة من مجال " وجود خطة إستراتيجية " وترى الباحثان أن إنخفاض هذه النسبة عن نسبة تحقيق الأهداف المحددة يعود إلى درجة وعي المكاتب بوجود فرق بينهما، وأن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون طموحة يتم تحقيقها على المدى البعيد، وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.08 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.92 % قيمة إختبار T تساوي 16.95 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " فعالية المؤسسة " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة كبيرة وتعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية النسبية لمكونات مجال الفعالية ، كما تتفق النتائج مع ما خلصت إليه نتائج المجموعة المركزة من أن هناك نسبة مرتفعة لتحقيق الأهداف .

ثانياً : مجال أداء مكاتب التنشيط السياحي في مدن قناة السويس : " كفاءة المكاتب "

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (4) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة المكتب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يستثمر المكتب الموارد المالية والبشرية المخصصة له بطريقة مثلى لتحقيق أهداف الهيئة العامة والخاصة.	4.17	83.58	0.60	13.89	0.000	3
2.	يقوم المكتب بتنفيذ أنشطته بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	4.20	83.88	0.65	16.40	0.000	2
3.	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمكتب.	4.02	81.79	0.69	13.50	0.000	4
4.	يقوم المكتب بتنفيذ الخطط والأنشطة المقررة له في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	4.28	84.55	0.60	17.02	0.000	1
5.	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.26	0.52	18.34	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتضح من جدول (4) مايلي :احتلت الفقرة الرابعة " تنفذ المكاتب خططها وأنشطتها في فترة كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 84.55% وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المكاتب محل البحث، وهذا ما أكدته نتيجة الفقرتين الخامسة والسادسة من مجال " وجود خطة إستراتيجية " من أن هذه المكاتب لديها في الأساس خطاً تنفيذية واضحة بنسبة 82.09% كما وتشمل هذه الخطط جداول الأنشطة والوقت اللازم لتنفيذها بنسبة 80.60% والفقرة السابعة والفقرة الخامسة من مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " من أن (المكاتب محل البحث تلتزم بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة بنسبة 80.91% وتقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بنسبة 79.70% على التوالي) ، وهذه العناصر ترفع نسبة الموافقة على هذه الفقرات من المجال، بينما احتلت الفقرة الثانية " تنفيذ المكاتب محل البحث أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 83.88% وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المكاتب محل البحث، وكما يعكس قدرة عالية لدى الهيئة العامة في تقدير التكاليف ، ووضع الموازنات التقديرية بما يتلاءم مع طبيعة النشاط ، كما انها نتيجة متوقعة من وجهة نظر الباحثين تتسجم مع نتيجة المجال " وجود خطط إستراتيجية لدى هذه المكاتب " التي وصلت الى 78.59% ونتيجة الفقرة الخامسة من نفس المجال " تطوير خطط تنفيذية مفصلة " التي جاءت بنسبة 82.09% ، في حين حصلت الفقرة الأولى " تستثمر المكاتب مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 83.58% يعكس موافقة بدرجة كبيرة من قبل المكاتب محل البحث وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى حرص الهيئة على الإستمرار ومواجهة التحديات وخاصة ما يتعلق بالحصول على تمويل، كما وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في نتيجة الفقرة الرابعة والخامسة من مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " من أن الهيئة تقوم باجتذاب موارد بشرية ذات خبرة ومهارة بنسبة 80.91% وتقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بنسبة 79.90% مما يساعد على الإستثمار الأمثل للطاقات البشرية ، وفي نفس المجال حصلت الفقرة الثالثة " مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمكاتب " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 81.79% وهذا يؤكد حرص المكاتب على الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والذي تحدثت عنه الفقرة الأولى ، وينسجم مع ما توصلت إليه الفقرة التاسعة من مجال " وجود خطة إستراتيجية " من أن الهيئة تطور هيكلها تنظيمياً مناسباً لتنفيذ خططها بنسبة 78.15% ، والفقرة الثانية من مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " من أن المكاتب تلتزم بالهيكل التنظيمي التي صممتها لتنفيذ الخطة بنسبة 81.21% ، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.16 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.26% قيمة اختبار T تساوي 18.34 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " كفاءة المكاتب " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وبدرجة كبيرة تدل على كفاءة عالية لدى مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس .

ثالثاً : مجال أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس " الارتباط / الملائمة "

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أيام أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (5) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الارتباط/ الملاءمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يختار المكتب البرامج والأنشطة بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة.	4.32	88.16	0.72	15.62	0.000	2
2.	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المكتب.	4.12	82.39	0.72	13.92	0.000	6
3.	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي يقدمها المكتب.	4.39	87.46	0.61	18.01	0.000	1
4.	المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي يقدمها المكتب.	4.19	82.26	0.62	14.08	0.000	4
5.	المكتب لديه القدرة على الوصول للفئات المستهدفة والانتشار الجغرافي	4.21	84.45	0.63	16.02	0.000	3
6.	يقدم المكتب خدماته بفعالية كبيرة.	4.15	83.58	0.65	15.77	0.000	5
7.	المكتب يواكب التطور التكنولوجي في عمله.	4.02	80.56	0.71	14.32	0.000	7
8.	جميع فقرات المجال معاً	4.22	84.12	0.665	15.89	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

يتضح من جدول (5) مايلي :احتلت الفقرة الثالثة " زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المكاتب محل البحث " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 87.46% أي بدرجة موافقة كبيرة ، ومن ناحية أخرى تتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما خلصت إليه الفقرة السادسة من مجال " الإستمرارية " من أن المكاتب محل البحث تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة بنسبة 83.56% ، وما خلصت إليه نتيجة مجال الفعالية التي بلغت 81.92% ونتيجة مجال الكفاءة التي بلغت 83.26% ، ونتيجة الفقرة الأولى من مجال " الارتباط " من أن المكاتب تختار برامجها وأنشطتها بما يلائم إحتياجات الفئات بنسبة مرتفعة 87.16% ، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الطلب على خدماتها ، وهو ما أكدته نتيجة المقابلات من أن هناك تزايداً متطرفاً في أعداد المستفيدين سنوياً، بينما احتلت الفقرة الأولى " تختار المكاتب محل البحث برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع إحتياجات فئاتها المستهدفة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 88.16% وهذا يعكس خبرة هذه المكاتب في مجال عملها، فيما احتلت الفقرة الخامسة " المكاتب محل البحث لديها قدرة على الوصول لفئاتها والإنتشار الجغرافي " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 84.48% ، وهذا يرجع إلى أن هذه المكاتب هي مؤسسات قاعدية تعمل في المناطق المهمشة مع فئاتها عن قرب وتحرص على الوصول إليهم وتقديم خدمات لها حتى تحقق رسالتها التي وجدت من أجلها، كما احتلت الفقرة الرابعة " المجتمع المحلي راض عن الخدمات التي تقدمها المكاتب " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 82.76% وهذا يبرر استمرارها في عملها وتأييدها رسالتها حتى هذه اللحظة ، احتلت الفقرة السابعة " المكاتب تواكب التطور التكنولوجي في عمله " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 82.62% بما يعكس موافقة كبيرة لا تعكس الواقع وإنما تدل على فهم المكاتب الضيق للتطور التكنولوجي وهو ما تم التعبير عنه في المجموعة المركزة بـ " أصبحنا نستخدم الكمبيوتر ولدينا

موقع وصفحة إلكترونية وقد توسعت شبكة علاقاتنا "، إلا أن الباحثين ومن خلال ملاحظتهما وخبرتهما تريان أن هذا التطور التكنولوجي لم يصل إلى الحد المطلوب فلا يوجد إلى الآن في أي من المكاتب محل البحث نظم معلومات إدارية (MIS) على سبيل المثال، في حين احتلت الفقرة السادسة " المكاتب تقدم خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالمكاتب الأخرى المشابهة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 83.58%، وهذا أمر طبيعي أن تجيب المكاتب بذلك بما يعكس تقدير المكاتب محل البحث العالي لذاتها، بينما احتلت الفقرة الثانية " لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل مكاتب هيئة التنشيط بمدن القناة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 82.39% . هذه النتيجة تتلاءم مع ما توصلت إليه الدراسة نفسها في الفقرات السابقة من أن الخدمات المقدمة للمستفيدين هي بناء على احتياجاتهم، وأن المكاتب لديها القدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي، كما أن رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة قبل هذه المكاتب ينسجم مع رضا المجتمع عن هذه الخدمات المقدمة فالمستفيدون هم جزء من هذا المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه المجموعة المركزة من أن هناك رضا عالياً من قبل مستفيديهم عن خدماتهم المقدمة، كما وتتفق مع نتائج المقابلات والمجموعة المركزة التي تؤكد على رضا مرتفع للفئات المستهدفة . وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.62 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.42%، قيمة اختبار T تساوي 15.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الارتباط/الملائمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعنى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس تحرص من خلال تقديم خدماتها وبرامجها على كسب رضا مستفيديها من خلال التعرف على احتياجاتهم لتلبيتها وهذا يساعدها على الإستمرار، كما ينسجم ارتفاع نسبة هذا المجال مع ارتفاع نسبة مجالات الأداء الأخرى (الفاعلية، الكفاءة، والإستمرارية) فلا يمكن أن يكون هناك درجة مرتفعة من الملائمة / الارتباط للمؤسسة مع درجات منخفضة من الفعالية والكفاءة، كما تتسجم هذه النتيجة مع نتيجة مجال الإستمرارية والتي وصلت إلى 82.56%.

رابعاً : مجال أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس : "الإستمرارية "

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (6) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإستمرارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	المكتب لديه القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطته.	3.72	75.22	0.82	7.62	0.000	6
2.	المكتب يدير أمواله بصورة تضمن أفضل استثمار له.	4.22	82.69	0.69	13.38	0.000	2
3.	لدى المكتب القدرة على الإستمرار في تقديم خدماته لفئاته المستهدفة بكفاءة وفاعلية.	4.05	81.49	0.72	12.11	0.000	4
4.	لدى المكتب الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عمله.	4.11	82.39	0.80	10.52	0.000	5
5.	تتفق برامج وأنشطة المكتب مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	4.13	82.56	0.67	14.32	0.000	3
6.	لدى المكتب القدرة على التغيير إيجابياً في الفئات المستفيدة منه.	4.76	85.39	0.73	12.51	0.000	1
7.	جميع فقرات المجال معاً	4.16	81.62	0.55	15.46	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

يتضح من الجدول (6) المتعلق بمجال " الإستمرارية " النتائج التالية :

احتلت الفقرة السادسة " لدى المكاتب محل البحث القدرة على التغيير إيجابياً في الفئات المستفيدة منها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 82.56% وهي تعكس موافقة كبيرة ، وتتوافق مع نتائج الفقرة الرابعة من مجال " فعالية المؤسسة " والتي تشير إلى أن المكاتب محل البحث تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة بنسبة 81.62% ، كما أن قدرتها على التغيير الإيجابي في حياة الفئات المستهدفة مستمد من ارتفاع مستوى كل من كفاءتها 81.92% وفعاليتها 83.26% وملاءمتها / ارتباطها 84.42% (نتائج مجالات الكفاءة والفاعلية والملائمة) فلو لم تكن المكاتب محل البحث تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والارتباط لما كان لديها قدرة على إحداث أي تغيير إيجابي في حياة الفئات ، ونتيجة مجال " وجود خطط استراتيجية لدى المؤسسات " الذي كانت نسبته 78.59% يوضح أن هذه المؤسسات واضح لديها التغيير الذي تود إحداثه في فئاتها المستهدفة من خلال الأهداف الاستراتيجية والمحددة وكذلك واضح لديها ومكتوب كيف ستصل إلى هذا التغيير عبر الأنشطة والبرامج وهذا يزيد من قدرة المؤسسات على التغيير، واحتلت الفقرة الثانية " المؤسسة تدبير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 82.69% وهي تعكس كفاءة المكاتب وحرصها على استثمار أموالها، واحتلت الفقرة الخامسة " تتناغم برامج وأنشطة المكاتب مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 82.39% ، ويعزى ذلك إلى خبرة ومعرفة المكاتب بالواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تعمل به، وقدرتها على تحليل عناصر البيئة الخارجية وتصميم أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع ذلك وبما يضمن استمرار عملها، في حين احتلت الفقرة الثالثة " لدى المكاتب محل البحث القدرة على الإستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفعالية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 81.49% وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة تستند في الأساس إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ليس أمام مكاتب هيئة التنشيط إلا أن تحافظ عليها لتستمر، كما احتلت الفقرة الرابعة " لدى المكاتب الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لإستمرار عملها " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 82.39% ، كما احتلت الفقرة الأولى " المكاتب لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها " المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 75.22% والتي تعد أقل نسبة حققتها فقرات المجال.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.62% ، قيمة اختبار T تساوي 15.46 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإستمرارية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال . ويعزى ذلك إلى أن مؤشرات الأداء الأخرى (الكفاءة والفعالية والارتباط) وجدت لدى المكاتب محل البحث بدرجة عالية مما يساعد على أن يكون لديها درجة عالية من الإستمرارية.

بصورة عامة جميع فقرات مجالات أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس معاً:

تم تحليل جميع فقرات مجالات أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن القناة بشكل عام باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (7) يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لجميع فقرات مجالات " أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.	4.02	83.04	0.611	16.25	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات " أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن قناة السويس " يساوي 4.02 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.04% ، قيمة اختبار T تساوي 16.25 وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات مجالات " أداء المكاتب محل البحث دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لجميع الفقرات يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجالات " أداء المكاتب محل البحث " معاً ، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن أداء المكاتب محل البحث مرتفع وأن هناك رضا عن الأداء وأن مكاتب هيئة التنشيط السياحي بمدن القناة تسعى للتطوير، ويعزى ذلك إلى أن هذه المكاتب تمتلك خططاً إستراتيجية تتضمن توجهاتها الإستراتيجية ، كما تقوم بتنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية وفق نظام متابعة وتقييم تستفيد من نتائجه في تطوير وتحسين أدائها ، أي تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء ليصل إلى 83.04% .

اختبار فروض البحث :

تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرض الإحصائي التالي :
الفرض الصفري : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث موضع الإهتمام.

الفرض البديل :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث موضع الإهتمام فإذا كانت (P-VALUE) sig. أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرض الصفري وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث ، أما إذا كانت (P-VALUE) sig. أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث .

الفرض الرئيسي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين دعم الإدارة العليا بالهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الإستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس. تم اختبار هذا الفرض من خلال فقرات مجال " دعم الإدارة العليا بالهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الإستراتيجي " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (8) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تتمتع الهيئة بفهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي.	4.06	80.95	0.71	12.17	0.000	3
2.	لدى الهيئة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	4.58	91.70	0.70	12.86	0.000	1
3.	تلتزم الإدارات العليا بالهيئة بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها.	3.90	79.32	0.82	9.52	0.000	4
4.	توفر الهيئة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.58	71.77	0.89	5.46	0.000	6
5.	تخصص الهيئة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.42	68.88	0.89	4.10	0.000	7
6.	يسود في الهيئة ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	3.66	73.51	0.99	5.52	0.000	5
7.	تشجع إدارات الهيئة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	4.18	83.34	0.83	11.26	0.000	2
8.	جميع فقرات المجال معاً	3.94	78.77	0.63	11.66	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من خلال جدول (8) النتائج التالية :

احتلت الفقرة الثانية " لدى الهيئة العامة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 91.70% والتي تعكس درجة كبيرة من الموافقة من قبل الإدارات محل البحث قناعة الإدارة العليا للهيئة العامة بالتخطيط ، وارتفاع نسبة القناعة لدى إدارات الهيئة سينعكس بالضرورة على مختلف مراحل التخطيط الأخرى وهو ما توصلت إليه الدراسة نفسها، بينما احتلت الفقرة السابعة " تشجع إدارة الهيئة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 83.94% ، بما يعكس مدي وعي الهيئة العامة

للتنشيط السياحي بضرورة إشراك العاملين فيها في عملية التخطيط الاستراتيجي وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه الفقرة الثالثة في مجال وجود خطة إستراتيجية " من أن الهيئة تشترك العاملين فيها في إعداد الخطط الإستراتيجية بنسبة 74.3%، بينما احتلت الفقرة الأولى لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح لعملية التخطيط الإستراتيجي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 80.95%، كما أن هذا الفهم الواضح للعملية وبدرجة كبيرة ينعكس إيجابياً على المجالات الأخرى فترتفع نسبة قيام المؤسسات بالتحليل البيئي الإستراتيجي إلى 81.36%، كما وتصل نسبة فقرات مجال " وجود توجهات إستراتيجية " إلى 72.12%، ونسبة مجال " وجود خطة إستراتيجية " إلى 78.59% وهذه جميعاً تعكس مدي الفهم الواضح لعملية التخطيط الإستراتيجي، بينما احتلت الفقرة الثالثة " تلنزم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي لتطوير أدائها " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 79.32%، وهذه النتيجة تتطابق وتتسمج مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات المجال، فارتفاع درجة القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية التخطيط وارتفاع درجة الفهم الواضح لعملية التخطيط يؤدي إلى التزام عال من قبل إدارات الهيئة في حين احتلت الفقرة السادسة " يسود في الهيئة ثقافة التخطيط الإستراتيجي " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 73.51%، ولكي تسود ثقافة التخطيط لابد أن يكون هناك درجة عالية من الفهم والقناعة والالتزام بالتخطيط الإستراتيجي وهذا ما خلصت إليه نتائج الدراسة نفسها. كما احتلت الفقرة الرابعة " توفر إدارة الهيئة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 71.77% وهو ما يعكس اهتمام إدارات الهيئة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وحرصها على توفير الاحتياجات اللازمة لذلك. واحتلت الفقرة الخامسة " تخصص إدارة الهيئة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 68.88%، ويعود انخفاض نسبة هذه الفقرة مقارنة بغيرها من فقرات المجال إلى الصعوبات التي تواجه الهيئة ومكاتبها لتجديد أموالها .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.94 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.77%، قيمة اختبار T تساوي 11.66 وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن الإدارة العليا للهيئة العامة للتنشيط السياحي تدعم ولديها قناعة عالية بأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي وتشارك فيها .

يبين جدول (9) أن معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن القناة بشكل عام يساوي 0.671، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا بالهيئة العامة للتخطيط الإستراتيجي ومستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

جدول (9) معامل الارتباط بين دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
دعم الهيئة العامة للتنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.362	0.389	0.292	0.379	0.671
	القيمة الاحتمالية	0.001	0.001	0.008	0.001	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرض : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين دعم الإدارة العليا لهيئة التنشيط السياحي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس وهذا يدل على أهمية دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها المسئول الأساسي عن عملية التخطيط بل يعد التخطيط الإستراتيجي واحدة من مهامها الرئيسية وكلما ارتفع مستوى دعم الإدارة العليا كلما انعكس بشكل إيجابي على باقي مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي وبالتالي ينعكس إيجاباً على مخرجات عملية التخطيط وخاصة الخطة الإستراتيجية والتي تعد مطلباً ومُدخلاً رئيساً لتحسين أداء المكاتب محل البحث .

الفرض الفرعي الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس . تم اختبار هذا الفرض من خلال فقرات مجال " التحليل الإستراتيجي للبيئة "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (10) يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي البيئي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تقوم الهيئة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر في عملها في المستقبل.	4.06	81.19	0.78	11.18	0.000	5
2.	تقوم الهيئة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	3.85	77.01	0.82	8.48	0.000	6
3.	تقوم الهيئة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر في عملها.	4.09	81.79	0.75	11.84	0.000	4
4.	تقوم الهيئة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	4.12	82.39	0.84	10.85	0.000	2
5.	تعمل الهيئة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	4.16	83.28	0.75	12.69	0.000	1
6.	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تطوير رؤية ورسالة الهيئة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة	4.12	82.51	0.77	11.91	0.000	2
7.	جميع فقرات المجال معاً	4.07	81.36	0.64	13.64	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من خلال جدول (10) النتائج التالية :

احتلت الفقرة الخامسة " تعمل الهيئة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 83.28% وهذا يدل على مدى أهمية التحليل الداخلي للهيئة والذي من خلاله يتم التعرف على نقاط القوة واستثمارها والمحافظة عليها ونقاط الضعف لتحسينها وهذا ما انعكس في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وهذا هو الغرض من التحليل الداخلي، بينما احتلت الفقرة السادسة " يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تطوير رؤية ورسالة الهيئة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 82.39% وهذا يعكس أهمية مرحلة التحليل الاستراتيجي بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي وخاصة مرحلة تحديد التوجهات الاستراتيجية وتصميم البرامج وخطة العمل، كما احتلت الفقرة الرابعة " تقوم الهيئة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية " أيضاً المرتبة الثانية بنفس النسبة 82.39% وهذا يعكس درجة الفهم المرتفعة لدى إدارات الهيئة العامة للتنشيط السياحي بعملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وبالتحليل البيئي بصورة خاصة. كما احتلت الفقرة الثالثة " تقوم الهيئة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر في عملها " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 81.79% وهي نسبة مرتفعة تعكس وعي الهيئة بأهمية القيام بتحليل لبيئتها الداخلية وليس فقط تحليل البيئة الخارجية باعتبار أنها دائمة التغير، في حين احتلت الفقرة الأولى " تقوم الهيئة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر في عملها في المستقبل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 81.19% وهو أيضاً يعكس وعي الهيئة بأهمية هذا التحليل للتعرف من خلاله على السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي التي تعمل فيه، وجاءت الفقرة الثانية " تقوم الهيئة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

خلال تحليل " البيئة الخارجية " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 77.01% ينسجم مع ما توصلت إليه نتائج الفقرة الثالثة من مجال " التحليل الإستراتيجي البيئي " من أن الهيئة تقوم بعملية تحليل لبيئتها الداخلية بنسبة 81.79%

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.07 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.36% ، قيمة اختبار T تساوي 13.64 وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التحليل الإستراتيجي البيئي " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن الهيئة العامة للتنشيط السياحي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي، وهذه الموافقة الكبيرة تدل على فهم واضح لعملية التحليل الإستراتيجي البيئي بنوعيه الخارجي والداخلي وأهميته بالنسبة لها وخاصة أن الهيئة تنشط وتعمل في بيئة دائمة التغير.

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس يساوي 0.782 وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط بمدن القناة .

جدول (11) يوضح معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي البيئي وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
التحليل الإستراتيجي البيئي	معامل الارتباط	0.501	0.488	0.496	0.498	0.782
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرض : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس .

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن عملية التحليل الإستراتيجي البيئي هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي ومن خلالها تتعرف الهيئة على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع نتائج التحليل وهي المرحلة التي تبقى الهيئة على اتصال مع بيئتها التي تعمل فيها وهذا الإتصال الدائم مع البيئة من قبل المكاتب يجعلها دائمة التعلم من تجاربها وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضها مما يحسن من مستوى أدائها . والتخطيط الإستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية .

الفرض الفرعي الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) ، وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

تم اختبار هذه الفرض من خلال فقرات مجال " وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (12) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تقوم الهيئة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها	4.33	86.67	0.76	11.51	0.000	3
2.	تقوم الهيئة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.	4.30	85.97	0.63	16.92	0.000	4
3.	رؤية ورسالة الهيئة واضحة ومفهومة من قبل العاملين بالهيئة.	4.30	85.97	0.71	15.28	0.000	4
4.	تتبنى الهيئة قيماً ومبادئ تحكم سلوكها	4.51	86.07	0.76	14.00	0.000	1
5.	تقوم الهيئة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	4.09	81.06	0.68	17.00	0.000	6
6.	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية الهيئة ورسالتها.	4.42	86.01	0.63	16.76	0.000	2
7.	تقوم الهيئة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة.	3.92	79.2	0.79	9.78	0.000	7
8.	جميع فقرات المجال معاً	4.26	72.12	0.708	14.46	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

ينبين من خلال جدول (12) النتائج التالية :

احتلت الفقرة الرابعة " تتبنى الهيئة قيماً ومبادئ تحكم سلوكها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 86.07% وهذا يعكس حرص الهيئة الكبير على تبنى مجموعة من القيم والمبادئ تقود عملها وتضبط سلوكياتها وتمكنها من الإستمرار وزيادة رضا المجتمع والمستفيدين عنها، بينما احتلت الفقرة السادسة " تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية الهيئة ورسالتها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 86.01% . هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات هذا المجال من أن الهيئة تطور رؤية واضحة ومكتوبة بنسبة 86.67% كما تطور رسالة واضحة ومكتوبة بنسبة 85.97% وهذا يدل على أن الرؤية والرسالة واضحة في أذهان إدارات الهيئة وبالتالي ستكون صياغة الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم معها بدرجة مرتفعة، وأيضاً احتلت الفقرة الأولى " تقوم الهيئة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 86.67% ، بينما احتلت الفقرة الثانية " تقوم الهيئة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 85.97% وهذا يتفق مع نتيجة الفقرة الأولى من مجال " دعم الإدارة العليا " التي وضحت وجود فهم واضح لدي إدارات الهيئة لعملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة 80.95% باعتبار أن تطوير رؤية للهيئة ورسالتها مكون رئيسي من مكونات التخطيط الإستراتيجي ويحظيان باهتمام ورعاية من قبل الإدارة فلا تخلو وثائق التعريف لأى مؤسسة من كتابة الرؤية والرسالة . وأيضاً احتلت الفقرة الثالثة " رؤية ورسالة الهيئة واضحة ومفهومة من قبل العاملين فى الهيئة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 85.97% وبنفس نسبة وجود رؤية واضحة للهيئة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الفقرة السابعة من مجال " دعم الإدارة العليا " والتي أشارت إلى أن إدارة الهيئة تشجع العاملين على المشاركة فى التخطيط الإستراتيجي بنسبة 83.34% وتتفق مع نتائج الفقرة الثالثة من مجال " وجود خطة إستراتيجية " التي وضحت أن الهيئة تشرك عاملها فى وضع الإستراتيجيات بنسبة 74.33% ، فمشاركة العاملين فى الهيئة بضمن فهمهم وإدراكهم لرؤية ورسالة الهيئة . فيما احتلت الفقرة الخامسة " تقوم الهيئة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب " المرتبة السادسة بنسبة 81.06% وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات هذا المجال فتطوير رؤية واضحة ومكتوبة بنسبة 86.67% ورسالة واضحة ومكتوبة بنسبة 85.97% يساعد على صياغة الأهداف الإستراتيجية واضحة ومكتوبة . كما وتتسجم مع نتيجة مجال " وجود خطة إستراتيجية " التي كانت بنسبة 78.59%، واحتلت الفقرة السابعة " تقوم الهيئة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 79.02% وهذه النتيجة تتلاءم مع نتيجة الفقرة الخامسة فى مجال " وجود خطة إستراتيجية " فى إشارة إلى أن الهيئة تطور خطاً تنفيذية بنسبة 78.44% وأحد مكوناتها الأهداف المحددة ، كما أن تطوير الأهداف

المحددة بدرجة كبيرة يسهم في تحقيقها وبدرجة كبيرة وهذا ما توصلت إليه الدراسة في الفقرة الثالثة من مجال "فعالية المكتب". وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.84 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.59%، قيمة اختبار T تساوي 12.40 وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتيجة المجموعة المركزة من أن الهيئة العامة للتنشيط السياحي لديها رؤية ورسالة وأهداف وهي مكتوبة وواضحة، وهذا يدل على مدي وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى إدارات الهيئة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة نفسها، والذي انعكس إيجاباً على ارتفاع درجة مجال وجود خطة إستراتيجية وتنفيذها 78.59% و 76.75% على التوالي وكلاهما يركز بالأساس على التوجهات الإستراتيجية للهيئة، كما وتتسم نتيجة فقرات هذا المجال مع نتيجة فقرات مجال فعالية المكاتب (81.92%) وهذا يؤكد أن الهيئات التي تطور توجهاتها بصورة واضحة يسهل عليها تحقيقها.

يبين جدول (13) أن معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس يساوي 0.855، وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

جدول (13) معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)	معامل الارتباط	0.650	0.660	0.629	0.672	0.855
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

نتيجة الفرض :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية وجود توجهات إستراتيجية واضحة ومكتوبة (رؤية ورسالة وأهداف) كمكونات رئيسة للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط إستراتيجية، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة إستراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبلياً، ما لم يكن لديها رؤية وحلم مستقبلي واضح ينبثق عنه رسالة توضح الغرض من المؤسسة وسبب وجودها وتشكل الإطار العام لعمل المؤسسة، كما لا بد أن يكون لدى المؤسسات أهداف إستراتيجية تتسجم مع رؤية ورسالة المؤسسة تبني على أساسها الخطط والبرامج المستقبلية وكل هذه العناصر إذا توفرت مجتمعة سوف تسهم في زيادة فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على الإستمرار وبالتالي ستكون الأساس لتطوير أداء المؤسسات وتحسينه انسجاماً مع كون الأداء هو في النهاية قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها ومن هنا تأتي العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية وبين أداء المكاتب محل البحث.

الفرض الفرعي الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

تم اختبار هذا الفرض من خلال فقرات مجال "وجود خطة إستراتيجية"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (14) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وجود خطة استراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تضع الهيئة الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها.	3.79	79.40	0.78	11.72	0.000	4
2.	تختار الهيئة الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف الهيئة.	4.22	83.22	0.72	11.23	0.000	1
3.	تشرك الهيئة العاملين بها وفي فروع مكاتبها في إعداد وتكوين الاستراتيجية.	3.91	78.15	0.82	8.95	0.000	5
4.	تطور الهيئة خطة استراتيجية مكتوبة.	3.90	78.14	0.78	10.84	0.000	6
5.	تطور الهيئة خطاً تنفيذية تنسجم مع الخطة الاستراتيجية.	3.81	76.12	0.80	11.30	0.000	7
6.	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للانشطة والوقت المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.	3.22	74.33	0.82	9.50	0.000	9
7.	تقوم الهيئة بتطوير مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	4.10	82.09	0.78	10.84	0.000	2
8.	تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطة التنفيذية.	4.03	80.60	0.83	8.04	0.000	3
9.	تقوم الهيئة بتطوير هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.44	75.02	0.89	8.81	0.000	8
10.	جميع فقرات المجال معاً	3.84	78.59	0.65	12.40	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من جدول (14) النتائج التالية :

احتلت الفقرة الثانية " تختار الهيئة الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الهيئة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 83.22% وهذا يعود إلى أن الهيئة العامة لديها رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة بدرجة مرتفعة بين نتائج الدراسة في المجال السابق وهذا يساعدها على اختيار الاستراتيجيات بما يتلاءم معها . كما احتلت الفقرة السابعة " تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 82.09% ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة الثالثة من مجال " وجود خطة إستراتيجية " من الإدارة تشرك العاملين فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية بنسبة 74.33% ، كما أن ذلك يشير إلى أن الهيئة تعي أن إشراك الأفراد في التخطيط سيساعد على عملية التنفيذ ذاتها والتي وصلت إلى 79.20% حسب نتيجة " مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية "، في حين احتلت الفقرة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

الثامنة " تطور الهيئة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 80.60% ، ويمكن تفسير ذلك بما خلصت إليه الدراسة نفسها من وجود فهم واضح والتزام عال ودرجة ممارسة مرتفعة للتخطيط الاستراتيجي وهذا يعني أن الهيئة تعي بأن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط رؤية ورسالة وخطة إستراتيجية وإنما الأمر يتطلب وضع سياسات وإجراءات تساعد على تنفيذها، كما احتلت الفقرة الأولى " تضع الهيئة الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه الهيئة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 79.40% وهي درجة مرتفعة تنسجم مع ارتفاع درجة ممارسة الهيئة لمرحلة التحليل الإستراتيجي البيئي بنسبة 81.36% ، كذلك احتلت الفقرة الثالثة " تشرك الهيئة العاملين فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 78.15% ويعكس هذا مدي وعي الهيئة بأن إشراك العاملين يساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأيضاً احتلت الفقرة الرابعة " تطور الهيئة خطة إستراتيجية مكتوبة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 78.14% تعكس موافقة بدرجة كبيرة من أن الخطة الإستراتيجية هي بمثابة مخرج رئيسي لعملية التخطيط الإستراتيجي وأن ارتفاع نسبة تواجدها في الهيئة العامة ينسجم مع ارتفاع نسبة المجالات السابقة، فيما احتلت الفقرة الخامسة " تطور الهيئة خططاً تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي 76.12% ويفسر ذلك بأن الهيئة لديها خططاً إستراتيجية وأنها لكي تقوم لتنفيذها فإنها تطور خططها التنفيذية بما ينسجم معها، واحتلت الفقرة التاسعة " تطور الهيئة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خططها الإستراتيجية المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي 75.02% ، وهي تعكس أهمية وجود هيكل تنظيمياً مناسباً لكي يساعد الهيئة على عملية التنفيذ، في حين احتلت الفقرة السادسة " تشمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت المطلوب لتنفيذها وتكاليفها " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي 74.33% وهذا يبين أهمية أن تتضمن الخطة التنفيذية هذه التفاصيل لتسهيل عملية التنفيذ وكذلك الرقابة والتقييم وهو أيضاً يرفع من نسبة التنفيذ للخطط لديها وهذا ما أكدته الدراسة نفسها . وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.84 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.59% ، قيمة اختبار T تساوي 12.40 وأن القيمة الإحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " وجود خطة إستراتيجية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك ما خلصت إليه نتيجة المجموعة المركزة من أن الهيئة العامة للتنشيط السياحي لديها خطة إستراتيجية مكتوبة وكذلك خطة تشغيلية (Action Plan) وتعزو الباحثان ذلك إلى الإهتمام الواضح من قبل الهيئة العامة للتنشيط السياحي لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي وأهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي هو تصميم خطة إستراتيجية.

يبين جدول(15) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي يساوي 0.889 ، وأن القيمة الإحتمالية (sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

جدول (15) معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فاعلية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
وجود خطة إستراتيجية	معامل الارتباط	0.541	0.537	0.422	0.677	0.873
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرض : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس. وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الخطة الإستراتيجية وعناصرها كخطوة رئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي تتضمن رؤية الهيئة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها الرئيسية ثم الخطط التنفيذية ، فوضوح كل هذا يساعد الهيئة على تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ويسهم في تحقيق رسالتها وبالتالي يمكنها من الإستمرار والذي في المحصلة يسهم في تحسين الأداء.

الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس. تم اختبار هذا الفرض من خلال فقرات مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (16) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ الخطة الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تراعي إدارات الهيئة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.	3.99	75.52	0.71	11.41	0.000	5
2.	تلتزم الهيئة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	3.99	75.52	0.73	11.07	0.000	5
3.	تلتزم الهيئة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	4.05	80.30	0.73	11.62	0.000	2
4.	تعمل الهيئة على اجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	4.01	80.19	0.75	11.69	0.000	4
5.	تقوم الهيئة بتطوير قدرات العاملين في مكاتبها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	4.05	80.30	0.69	10.41	0.000	2
6.	تعمل الهيئة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.	3.78	74.70	0.81	7.33	0.000	7
7.	تلتزم الهيئة مكاتبها الداخلية بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.	4.06	80.91	0.92	12.54	0.000	1
8.	جميع فقرات المجال معاً	3.99	76.75	0.76	9.80	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يبين من جدول (16) النتائج التالية :

احتلت الفقرة السابعة " تلتزم الهيئة بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 80.91 % وهذه النتيجة تعتبر تحصيل حاصل لوجود خطة إستراتيجية لدى الهيئة العامة ووجود خطط تنفيذية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية وتشتمل هذه الخطط على تفصيلات تتعلق بطبيعة الأنشطة والزم من المطلوب لتنفيذها وتكاليفها ، فإذا كانت هذه الخطط تتضمن الجدول الزمني للتنفيذ فمن المتوقع في ضوء ارتفاع نسبة التنفيذ لدي الخطة من قبل المكاتب إلى 76.75 % أن يكون هناك التزام بعناصرها كالوقت الزمني، كما احتلت الفقرة الخامسة " تقوم الهيئة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.30 % وهذا يعكس مدي اهتمام الهيئة العامة بتطوير مواردها البشرية بما يضمن تنفيذاً جيداً لخططها ، كما أن إشراك العاملين في تكوين الخطة الإستراتيجية وإشراكهم بوضع الخطط التنفيذية يترتب عليه حرص من قبل الإدارات ذاتها على تطوير قدراتهم بحيث يتمكنوا من تنفيذ الخطط التي شاركوا في تصميمها، فيما احتلت الفقرة الثالثة " تلتزم الهيئة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.30 % وهذه الدرجة المرتفعة من الالتزام تتطابق وتتسجم مع التزام المكاتب بتنفيذ الخطط الإستراتيجية والذي يترتب عليه الإلتزام بكل ما يسهم في عملية التنفيذ مثل الأنظمة الإدارية والمالية وغيرها ، كما وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة نفسها من أن الهيئة العامة تطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها، بينما احتلت الفقرة الرابعة " تقوم الهيئة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 80.19 % وهذا يعكس مدي حرص المكاتب التابعة لها على تنفيذ خططها بكفاءة وفعالية، كما احتلت الفقرة الأولى " ترعى الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية " والتنفيذية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 75.52 % وهذه النتيجة تتسجم مع وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية وهذا يتزامن مع درجة حرص عالية على التنفيذ بالضرورة سيكون نتيجتها التزاماً من قبل المكاتب بما تم التخطيط له، بينما احتلت الفقرة الثانية " تلتزم الهيئة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 75.52 % وهذا يرجع في الأساس إلى أن الهيئة تطور هيكلها مناسباً لتنفيذ خططها كما بينت الدراسة والتزامها به يعني أنها تعي أهميته في مرحلة التنفيذ، في حين احتلت الفقرة السادسة " تعمل الهيئة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 74.70 % . وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.99 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.75 % ، قيمة اختبار T تساوي 9.80 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتيجة المقابلات وكذلك نتيجة المجموعة المركزة من الهيئة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

العامة ومكاتبها محل البحث التي تقوم بتنفيذ خطتها الاستراتيجية بقدر المستطاع، وهذا يدل على أهمية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فلا معنى لوجود خطط إستراتيجية وأخرى تنفيذية إذا بقيت حبراً على ورق ولم تخرج إلى حيز التنفيذ. وارتفاع نسبة مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية " أيضاً يعكس وعي الهيئة بأهمية هذه المرحلة وأن لا فائدة من تصميم الخطط ما لم تدخل حيز التنفيذ وهو ما يتفق مع نتائج المجموعة المركزية .

يبين جدول (17) أن معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس يساوي 0.870 ، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس .

جدول (17) معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.569	0.607	0.472	0.645	0.870
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

نتيجة الفرض : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مرحلة التنفيذ للخطة الإستراتيجية بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي نفسها ، فالتخطيط للمنظمات دون الالتزام بالتنفيذ يعتبر هدراً للوقت وللجهد وللمال . فتنفيذ الخطة الاستراتيجية يعني تحويلها من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي والتي تمكن الهيئة من تحقيق أهدافها المحددة والإستراتيجية وتصويب عملها باتجاه تحقيق رسالتها ورؤيتها التي تسعى لتحقيقها ، وبذلك تكون الهيئة ومكاتبها محل البحث قد أسهمت في تحسين أدائها وتطويره .

الفرض الفرعي السادس : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس. تم اختبار هذا الفرض من خلال فقرات مجال " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (18) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تمارس الهيئة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.97	76.40	0.74	10.74	0.000	3
2.	لدى الهيئة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	3.63	72.54	0.90	5.66	0.000	6
3.	تقوم الهيئة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة.	4.01	80.30	0.76	11.12	0.000	2
4.	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية بمكاتبها الداخلية.	3.76	75.22	0.77	7.98	0.000	4
5.	تقوم الهيئة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أداء مكاتبها الداخلية في تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.68	73.61	1.12	4.97	0.000	5
6.	تستفيد الهيئة من نتائج التقييم في تطوير عملها.	4.06	81.22	0.79	10.88	0.000	1
7.	جميع فقرات المجال معاً	3.85	77.07	0.69	10.06	0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتبين من جدول (18) النتائج التالية :

احتلت الفقرة السادسة " تستفيد الهيئة من نتائج التقييم فى تطوير عملها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 81.22 % وهذا يعكس حرص الهيئة العامة على تطوير وتحسين الأداء ، وتنسجم مع ارتفاع نسبة أدائها كمكاتب تابعة محل البحث ، نتيجة منطقية تنسجم مع نتائج كل فقرة من فقرات المجال نفسه، كما احتلت الفقرة الثالثة " تقوم الهيئة بالمراقبة الداخلية لأدائها فى تنفيذ الخطة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.30 % وهذا يعكس درجة عالية من الحرص على التقييم الذاتى وهذا ما أسهم فى كفاءة وفعالية أداء المكاتب واستمراره، فى حين احتلت الفقرة الأولى " الإدارة تمارس دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 76.40 % وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة من أن هناك تنفيذاً للخطة الاستراتيجية كماً وتناسب مع ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية لديها . وأيضاً احتلت الفقرة الرابعة " الإدارة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 75.22 % وهي نسبة غير مرتفعة بالمقارنة بباقي فقرات المجال، كما احتلت الفقرة الخامسة " تقوم الهيئة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها فى تنفيذ الخطة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 73.61 % وهنا نلاحظ أن التقييم والمراقبة الداخلية والتي لا تقل أهمية عن التقييم الخارجى أخذت نسبة أعلى لدى الهيئة وهذا يمكن أن يعود إلى انخفاض تكاليفها بينما انخفضت النسبة حال التقييم الخارجى لأنه يتطلب تخصيص موازنة له، هذا واحتلت الفقرة " لدي الهيئة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 72.54 % وهي من النسب المنخفضة مقارنة بنتائج فقرات مجالات الدراسة وهذا يوضح وجود إشكالية موجودة فى الهيئة بصورة عامة فهي تفتقر إلى نظام مراقبة وتقييم مناسب ومكتوب وواضح .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوى 3.85 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوى 77.07 % قيمة اختبار T تساوى 10.06 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوى 0.000 لذلك يعتبر مجال " متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 يعنى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، وهذا ما أدته نتيجة المقابلات وكذلك ما خلصت إليه نتيجة المجموعة المركزة من أنه يتم متابعة ورقابة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ولكن لا يوجد نظام متابعة وتقييم واضح ومكتوب ، وهذا يؤكد من وجهة نظر الباحثين على إن إدارات الهيئة العامة للتنشيط السياحي تدرك أهمية مرحلة المتابعة والتقييم كواحدة من مراحل التخطيط الإستراتيجي ولا تقف عند تصميم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ، بل لابد من المتابعة والتقييم للتأكد من أن التنفيذ يسير فى الاتجاه السليم والتعلم من الدروس المستفادة . كما أن انخفاض هذه النسبة مقارنة مع نسب مجالات التخطيط الإستراتيجي تعكس حاجة الهيئة ومكاتبها إلى التطوير والتحسين فى هذا الجانب .

يبين جدول (19) أن معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي يساوى 0.851 ، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

جدول (19) معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين مستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/ الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.591	0.609	0.508	0.679	0.851
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس .

وتعزو الباحثان ذلك إلى مدى أهمية عملية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقاً وما هي الانحرافات الموجودة إذا كان هناك أى انحراف ومن ثم تقييم النتائج ودرجة تحقيق الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً وهذه العملية تضمن تحقيق نتائج أفضل وتتيح الفرصة أمام إدارات الهيئة لتحسين نقاط الضعف الموجودة وتعزيز نقاط القوة لديها وهذا يسهم بشكل أساسي فى الوصول إلى درجات مرتفعة من الكفاءة والفعالية والملائمة / الارتباط ويسمح للمكاتب التابعة لها بالإستمرار إلى الأمام الأمر الذى سينعكس بصورة إيجابية على أداء الهيئة بشكل عام .

بصورة عامة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس .

تم اختبار هذا الفرض من خلال جميع فقرات مجالات " تطبيق التخطيط الإستراتيجي " ، وقد تم استخدام اختبار T بمعرفه ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول (20) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لجميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي معاً

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	4.08	82.13	0.64	15.63	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي معاً يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.13% ، قيمة اختبار T تساوي 15.63 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي معاً .

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس يساوي 0.956 ، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

جدول (21) معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

المجال	الإحصاء	فعالية المكتب	كفاءة المكتب	الارتباط/الملاءمة	الاستمرارية	أداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس
جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.622	0.617	0.524	0.636	0.952
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$

نتيجة الفرض : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة سيؤدي بالهيئة إلى أن يكون لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة ومرجمة في خطة استراتيجية تترجم فيما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف والتي ستصب في النهاية في تحقيق رسالة الهيئة مما يؤثر إيجاباً في تعظيم تحقيق الأهداف وبالتالي سيؤثر إيجاباً وبصورة خاصة في فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الارتباط/الملاءمة وبالتالي تحسين الأداء بشكل عام . كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعل الهيئة تقف عند وضعها الحالي والوضع المستقبلي الذي تطمح الوصول إليه وبالتالي يشكل التخطيط الاستراتيجي لها أداة للتعلم وتطوير القدرات والإستفادة من الدروس المستفادة وهذا أيضاً يحسن أداء الهيئة باتجاه الأفضل، من ناحية أخرى يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في تحديد خطتها الاستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها وهذا يجعل الهيئة أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تقديم خدماتها بصورة أفضل وبالتالي يؤثر إيجاباً في أداء المكاتب محل البحث، وأيضاً للتخطيط الاستراتيجي يجعل الهيئة أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعدها على الإستمرار وتحسين الأداء .

نتائج البحث:

1. الهيئة العامة للتنشيط السياحي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير آدائها وأداء مكاتبها.
2. هناك علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي، وذلك في ضوء قيام الهيئة العامة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.
3. الهيئة العامة للتنشيط السياحي تقوم بدور محوري يتمثل في تطوير كلاً من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في صورة محددة وواضحة لدى كلاً من العاملين بها وبالمكاتب الخاصة بها في مدن قناة السويس.
4. هناك علاقة إيجابية بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) لدى الهيئة العامة للتنشيط السياحي وبين أداء مكاتبها في مدن قناة السويس.
5. هناك علاقة إيجابية بين وجود خطة استراتيجية وأداء مكاتب الهيئة العامة للتنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

6. هناك ارتباط بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي ، وذلك في ضوء مراعاة المكاتب لخطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها الهيئة عند صياغة خطتها والتزام المكاتب أيضاً بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.
7. هناك علاقة طردية بين كلاً من تنفيذ ومراقبة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والأداء الفعلي لمكاتب الهيئة العامة للتنشيط السياحي في مدن قناة السويس.

وعلى الرغم من وجود علاقة تكاملية مثبتة إحصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مكاتب هيئة التنشيط السياحي في مدن قناة السويس، إلا أن الدراسة الحالية توصلت من خلال المقابلات الشخصية والتوجيه المباشر للاستبيانات إلى السادة مدراء مكاتب الهيئة العامة للتنشيط السياحي وأيضاً بعض الخبراء والمتخصصين والاستشاريين بالمجال السياحي، إلى وجود قصور في تطبيق العناصر الرئيسية والفعالة للتخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل فيما يلي:

1. أوضح مدراء المكاتب الخاصة بالهيئة العامة للتنشيط السياحي بمدن قناة السويس أن الخطة التي يتم العمل بها من قبل هيئة التنشيط السياحي هي عبارة عن أجندة سنوية للمناسبات والاحتفالات والمهرجانات الخاصة بكل مدينة والتي تقدمها سنوياً وبصفة دورية.
2. يقوم كل مكتب بتقديم البروشورات التي تعبر عن أهم المناطق والمزارات السياحية الموجودة في المدينة التابعة للمكتب فقط، وعلى الجانب الآخر لا يتوافر أي بيانات أخرى عن المناطق والمزارات السياحية في محافظات الجمهورية.
3. قصور عملية المتابعة وتقييم الأداء من جانب الهيئة العامة للتنشيط السياحي على قيام كل مكتب بإعداد تقرير ربع سنوي كل ثلاثة شهور عن الأعمال التي قام به ويقدمه إلى الهيئة العامة فقط، وهو الأمر الذي لا يعتبر مقياساً أو معياراً مناسباً لتقييم أداء هذه المكاتب وفقاً للخطة الاستراتيجية التي أقرت الهيئة العامة بوضعها لهذه المكاتب.
4. أظهر مدراء المكاتب السياحية والاستشاريون بالمجال السياحي وجود قصور من جانب الهيئة العامة للتنشيط السياحي وذلك من خلال ضعف الاهتمام بالمكاتب السياحية العاملة بمدن قناة السويس مقارنة بالاهتمام الذي تحظى به المكاتب العاملة في مدن شرم الشيخ والغردقة والأقصر وأسوان.
5. وجود ضعف في المخصصات المالية من قبل الهيئة العامة للتنشيط السياحي لهذه المكاتب، مما له أثره البالغ في ضعف الأنشطة التي تقدمها هذه المكاتب والقيام بدورها على الوجه الأمثل.
6. غياب استخدام الدور التكنولوجي المستحدث في المتابعة والربط بين الهيئة العامة للتنشيط السياحي والمكاتب الخاصة بالهيئة في جميع أنحاء الجمهورية ببعضها البعض، وهو الأمر الذي له أثره بالطبع في ضعف مستوى الخدمة المقدمة للمجتمع.
7. وجود قصور في تدريب الموارد البشرية على المهارات والتقنيات المستحدثة بما يتلاءم مع عرض البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة من جانب المكاتب السياحية بالشكل المأمول.

ثانياً- توصيات البحث:

1. ضرورة العمل على تكريس ثقافة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات السياحية بوجه عام ومكاتب هيئة التنشيط السياحي بوجه خاص، حتى تصل إلى الدرجة التي يمكن اعتبارها جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمات السياحية والعاملين فيها.
2. ضرورة الاهتمام الجاد من قبل الهيئة العامة للتنشيط السياحي باليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتبار أنها تمثل أداة هامة وفعالة لمدراء المكاتب السياحية التابعة للهيئة حتى تمكنهم من التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
3. ضرورة التأكيد على إجراء المزيد من التدريبات المهنية المتخصصة والممنهجة للعاملين بمكاتب الهيئة العامة للتنشيط السياحي بهدف تحقيق التنمية المستدامة لمهاراتهم وحثهم على الابتكار الفعلي في تقديم الخدمات السياحية.
4. ضرورة تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات الأكثر تطوراً من أجل توفير البيانات والمعلومات الملائمة والكافية والتي تسهم بشكل أكثر فعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
5. ضرورة الاهتمام بالمتابعة الجادة للعقبات والصعوبات والتحديات ومعالجتها أولاً بأول سواء تمثلت في عوائق مالية أو بشرية أو فنية أو سلوكية لضمان زيادة كفاءة وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي.
6. ضرورة التطوير والابتكار لنظم وأساليب رقابية ممنهجة على اساس علمي سليم وتكون في شكل كتابي وإلزامي لجميع المكاتب الخاصة بالهيئة العامة للتنشيط السياحي.
7. القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجعة السنوية لمتابعة عملية التنفيذ وفقاً للآليات والمعايير المحددة.
8. التحديد الدقيق للمعيار والمؤشرات المتعلقة بأداء مكاتب الهيئة العامة للتنشيط السياحي حتى يتسنى لها القياس الواضح للأداء من حين لآخر والتعرف على مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بكل من الأداء الفعلي السابق والأداء المتوقع تحقيقه في ضوء الخطة الاستراتيجية الموضوعه بالفعل.

المراجع:

أولا/المراجع العربية:

- أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غ منشورة، الأكاديمية العربية الإنجليزية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2013، ص24.
- خبراء بيمك (2006) المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
- خطاب، عايدة (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد الإستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة - مصر.
- الخطيب، صالح (2003) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدوري، زكريا (2010) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- مخيمر، عبد العزيز وآخرون: (1999) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- المريخ، صالح: (2004) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- ميا، علي وآخرون: (2007) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. "مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية (2007)المجلد 29 العدد 1)
- النعيمي، محمد وآخرون: (2009) إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ياسين، سعد: (2010) الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان -الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Hopkins, W. E., Hopkins, A. & Shirley A. (1998): "Strategic planning financial performance relationships in banks: a causal examination", Strategic Management Journal, Vol. 18, Issue 8, PP. 635 – 652.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61, PP. 99–108.

Abstract:

The goal of this study was to determine the relationship between the application of strategic planning and performance of offices of Tourism Promotion Authority in the cities of Suez Canal.