



## The Role of Strategic Planning in Achieving Environmental Tourism Development (A Case Study on Hotels in Sur, Sultanate of Oman)

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية البيئية السياحية (دراسة حالة على الفنادق في ولاية صور بسطنة عمان)

Mona Ali Hamad Al-Araimi  
Sur university College - Sultanate of Oman



DOI: 10.21608/JALEXU.2023.247109.1165

### Article Information

Received: November 7<sup>th</sup>  
2023

Revised: November 18<sup>th</sup>  
2023

Accepted: November 28<sup>th</sup>  
2023

Published: December 31<sup>th</sup>  
2023

**ABSTRACT:** Tourism is one of the most important economic activities in the Sultanate of Oman, as it has contributed to the development of the national economy, providing job opportunities and improving the standard of living for citizens. Strategic planning plays an important role in achieving tourism environmental development, as it provides a framework for setting goals and developing the necessary plans and programs to achieve these goals. Strategic planning for tourism environmental development is one of the most important tools that can be used to achieve sustainable development in the tourism sector in the Sultanate of Oman.

**Keywords:** *strategic planning, tourism environmental development*

ومن هذا المنطلق وضعت السلطنة الاستراتيجية التي تحمل بين صفحاتها الكثير من الآمال في دفع عجلة النمو لقطاع السياحة، ليصبح رافداً مهماً ومصدراً آخر للدخل القومي للسلطنة عبر عدة خطط تطويرية لهذا القطاع شملت الاستراتيجية والتي بدأت السلطنة بالعمل عليها في ظل التنوع الجغرافي والمواقع والمعالم الفندقية العمانية الطبيعية منها أو التراثية والثقافية، لتصل إلى أهداف كثيرة أهمها مضاعفة الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالسياحة من 8 إلى 12 مرة وفقاً لمنهجيات مختلفة وضعت في الخطة.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب التخطيط في كون مبادئه الأساسية فأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف (خيرالدين، 2012).

وتعد مدينة صور العمانية من أقدم المدن العمانية في التاريخ، وتتميز بموقعها في محافظة جنوب الشرقية وقد لعبت تلك المدينة دوراً مميزاً في حركة النشاط التجاري البحري عبر المحيط الهندي وبحر العرب وبحر عمان، كما عملت على تشكيل جسر اتصال تجاري وحضاري بين جزيرة العرب وكل من أفريقيا والهند وجنوب شرق آسيا، كما تتميز بكونها أول مدينة تشرق عليها الشمس في الوطن العربي. وترجع أهميتها إلى احتوائها على العديد من المعالم الأثرية أهمها حصن بلاد صور وحصن السنيصلة وحصن العيجة وفنار رأس الميل وحصن رأس

### الملخص

تعد السياحة من أهم الأنشطة الاقتصادية في سلطنة عمان، حيث ساهمت في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في الدخل الوطني وتوفير فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في تحقيق التنمية البيئية السياحية، حيث يوفر إطاراً لتحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية البيئية السياحية من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع السياحة في سلطنة عمان.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التنمية البيئية

السياحية، سلطنة عمان

### المقدمة

تحتل السياحة في الوقت الحالي موقعاً متميزاً في اقتصاديات معظم دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، لتصبح أول وأهم صناعة عالمية على الأقل من حيث رأس المال المستثمر واليد العاملة المستخدمة والصناعات المختلفة القائمة عليها، وذلك نظراً لمساهمتها المباشرة والفعالة في الناتج المحلي للدول المصدرة للسياح، فضلاً عن قدرتها على تحسين المستوى الاقتصادي وتحقيق معدلات نموية شاملة هادفة بما يعود بالنفع على اقتصادياتها، وبما أن سلطنة عمان تتمتع بكم هائل من الآثار القديمة والفلاح مما يجعلها قبلة للسياحة الثقافية وإطلالها على المحيط مما يوفر لها شواطئ خلابة بما يساعد على رقي وزيادة الإقبال على السياحة الترفيهية، وبهذا تصبح السياحة مصدر هام من مصادر الدخل بالسلطنة (Ashley and Brine and Wild, 2007).

الحذ، كما تتميز باحتوائها على العديد من الأودية مثل وادي شاب وودي طيوي فضلاً عن محمية السلاحف الطبيعية وشاطيء رأس الجنز (موقع زارة السياحة العمانية).

#### المشكلة البحثية

في ضوء ما سبق من عرضه وتقديمه من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة مختلف المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي ومؤسسات الحكم المحلي بشكل خاص، وما تم عرضه من أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، تبين أن هناك فجوة بحثية وأن الأمر يدعو إلى معرفة مدى تأثير عناصر جودة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية البيئية الفندقية بسلطنة عمان.

لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القطاع الفندقي في ولاية صور بسلطنة عمان؟
- هل يوجد تبني لهذا المفهوم أم لا؟ وإذا ما وجد هذا التبني، فبأي كيفية يمارس وعلى أي مستوى؟
- ما أهم العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية البيئية الفندقية؟
- ما انطباعات وتوجهات المؤسسات ضمن القطاع تجاه التخطيط الاستراتيجي؟
- ما أثر تبني خطط استراتيجية محددة على أداء المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

#### الفروض البحثية

إنطلاقاً من أسئلة الدراسة وأهدافها المحددة سيتم صياغة الفروض البحثية على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية البيئية الفندقية بولاية صور بسلطنة عمان.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم وأداء المؤسسات الفندقية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل العوامل البيئية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الفندقية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العناصر الداخلة في عملية التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الفندقية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود خطة استراتيجية محددة تتبعها المؤسسات الفندقية وأداء هذه المؤسسات.

#### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التعرف على أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- معرفة أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية البيئية الفندقية.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة والمستندة على نتائج هذه الدراسة بهدف تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي للمسؤولين بالمؤسسات الفندقية، والتي يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

#### أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الحالية بما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

#### الأهمية العلمية:

- تتنوع الأهمية العلمية للدراسة من سد الفجوة البحثية التي توصلت إليها من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، من خلال الوقوف على مدى توافر عناصر جودة التخطيط الاستراتيجي ودورها في استغلال المواقع الفندقية بسلطنة عمان.
- تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيويًا وجديداً، في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

#### الأهمية العملية:

- تسلط الدراسة الضوء على أهمية توافر عناصر جودة التخطيط الاستراتيجي والتي أصبحت سمه مشتركة للمؤسسات الكبرى والتعرف على واقعها وأهم الحلول المقترحة لتطبيقها بكفاءة وفعالية في استغلال المواقع الفندقية بسلطنة عمان.

#### متغيرات البحث

- المتغير المستقل: ويتناول التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التالية:
  - الرؤيا الاستراتيجية.
  - الرسالة الاستراتيجية.
  - الأهداف الاستراتيجية.
  - التحليل الاستراتيجي.
  - الخيار الاستراتيجي.

النموذج المقترح للدراسة الحالية، كما يلي:



• المتغير التابع: ويتناول أداء المؤسسات الفندقية وتحقيق التنمية البيئية الساحية بولاية صور. ويوضح الشكل التالي



المصدر: من إعداد الباحث.

- المستوى الثالث: يتمحور حول العنصر البشري والكفاءات والمهارات فهنا يتعلق الأمر بالهيئات التطوعية أو العاملة في المؤسسة وكيفية تسييرها، والكفاءات التي يجب تطويرها. التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تفاعلية ومستمرة تتطلب التزاماً مسئولاً من جميع الأطراف من أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه ويجب على جميع المشاركين خصوصاً مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط، ومن الضروري التأكد من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب باستمرار إجراء التقويمات حسب المرحلة التي تمر بها عملية التخطيط (جيمس، 2003).

وتشتمل عناصر التخطيط الاستراتيجي على العناصر التالية (نصيرات والخطيب، 2005):

- رسالة المؤسسة: هي الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، وتحدد من خلالها نطاق عملها وعملياتها، حيث أن رسالة المؤسسة قد تتضمن واحداً أو أكثر من التالية خدمة الزبائن، المنتجات والخدمات الرئيسية، النطاق الجغرافي للتغطية، التكنولوجيا المستخدمة، والصورة المرغوبة للمؤسسة.

- الأهداف الرئيسية للمؤسسة: وهي عبارة عن النتائج التي تم التوصل إليها من أجل تنفيذ رسالة المؤسسة، وعادة تغطي هذه الأهداف فترة أطول من سنة.

- الخطط والسياسات: تم تعريفها على أنها القواعد العامة للتنفيذ، وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات؛ قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ، وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

التخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تريد تحقيقها والوسائل والآليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات وعموماً فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد شملت جوانب مختلفة دون أن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكننا من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط وهو كما يلي:

الطريقة البحثية سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) في تحقيق التنمى البيئية السياحية بولاية صور (كمتغير تابع) وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة.

وسيتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثير المختلفة بين متغيرات الدراسة، وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز لتحليل البيانات المعروف بـ SPSS.

1. الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.

1.1/ عرض بعض مصطلحات التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان حيث إن الإنسان يخاف ويحذر مما يخبئه له المستقبل لهذا أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه.

لذلك لم تعد كلمة التخطيط كلمة غير مألوفة فكثيراً ما تتردد في إطار المناقشات أو الحوارات التي قد يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات فيما بينهم أو في إطار وسائل وأجهزة الأعلام المختلفة.

لذا نتوقف فعالية أية مؤسسة على التفاعل الحاصل بين مختلف مستويات نظام تسييرها ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات (سليمان، 2011):

- المستوى الأول: الذي يدور حول الذات، والرؤية، والمهمة والاختيارات الاستراتيجية وهو الذي يحدد أسباب الوجود ويتطلب تحليل الواقع وتبهيئ المستقبل وأيضاً بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة.

- المستوى الثاني: يتعلق بمنظومات ووسائل وآليات التسيير المتبعة من جانب كل مؤسسة والهدف من هذه الآليات هو ترسيخ قيم الشفافية والوضوح وطرق اتخاذ القرار وتداول المعلومة من أجل فعالية أكثر.

- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ويطبق وينفذ بشكل تدريجي.
- تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه.

#### ب- حسب الأساس الوظيفي:

وينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي (Eurocontrol, 2014):

- **التخطيط التطويري:** والذي يعني وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل واتباع الأساليب العلمية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

- **التخطيط التنظيمي:** ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل والاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

- **التخطيط البشري:** ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كماً وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

#### ج- حسب الإدارة:

ويشمل هذا المعيار نوعين من التخطيط هما (مصطفي، 2006):

- **التخطيط المركزي:** ويرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالباً ما تكون في العاصمة وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.
- **التخطيط اللامركزي:** يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية ويشاركها في ذلك غالباً السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.

#### د- حسب الإطار:

والذي يندرج تحته كلاً من (Fowzia, 2011):

- **التخطيط العام:** يركز هذا النوع على القضايا الإنسانية، ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية.
- **التخطيط التفصيلي:** يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية بل يتعداها إلى النواحي التطبيقية فمثلاً يركز التخطيط العام على زيادة الإنتاج كخط عريض بينما يهتم التخطيط التفصيلي بكيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.
- هـ - **حسب مدى تأثيره:**

"التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلاني موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل تجنب المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة" والذي يضم عدة أنواع وتصنيفات حسب معايير مختلفة".

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحديد اتجاه المنظمة، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف محددة ومعالجة التحديات. ويغطي عادة إطاراً زمنياً متعدد السنوات، مع التركيز على رؤية المنظمة ورسالتها.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية حاسمة تستخدمها المنظمات لتحديد أهدافها وغاياتها على المدى الطويل ووضع خارطة طريق لتحقيقها. وهو ينطوي على نهج منظم لتحديد اتجاه المنظمة، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات لضمان أنها في وضع جيد للنجاح في المستقبل.

#### 2/1. أنواع التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها، وذلك على النحو التالي:

##### أ - حسب الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي (CANSO, 2014)

- **التخطيط قصير الأجل:** وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها وكما قصرت المدة الزمنية للخطة كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

- **التخطيط متوسط الأجل:** وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات.

- **التخطيط طويل الأجل:** يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة لتتواءم مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

##### وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها:

- إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

- ويتمثل هذا المعيار في نوعين من التخطيط هما:  
**التخطيط الاستراتيجي:** وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية أو استراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها ويتميز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير وحيث قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلاً سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل استراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة.
- **التخطيط التخصصي:** ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه ويشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي.

## 2/2. نشأة السلاسل الفندقية:

يعرف الخضير (1999) السلاسل الفندقية على أنها مجموعة من ثلاثة فنادق أو منتجعات أو أكثر تحت إسم واحد، أو تتم إدارتها من قبل مالك واحد. ويضيف حسن وآخرون (2005) أن هذه الفنادق تكون بنفس الاسم العالمي ومستوى الخدمة المميز، وهذه المنشآت تتسم بضخامة أرس المال المستثمر واستخدام نظم التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. ويقول الخضير (1999) أن إدارة هذه الفنادق تتم بواسطة شركات إدارة متخصصة ومحترفة، يربطها مع المالك أو المستثمر عقد إدارة يحدد حقوق والتزامات كل من المالك وشركة الإدارة، وهذه الشركات تدير المنشآت الفندقية (أحمد، 2010).

**وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية المتعلقة بظهور سلاسل الفنادق في سلطنة عمان (تقرير السياحة في سلطنة عمان، 2020):**

- **المبادرات الحكومية:** تدعم الحكومة العمانية بنشاط تطوير قطاع السياحة والضيافة. وقد أطلقت مبادرات مختلفة لجذب الاستثمار الأجنبي وتشجيع السياحة.
- **نمو السياحة:** تعمل عمان على تنويع اقتصادها، والسياحة هي أحد القطاعات التي ركزت عليها الحكومة. تشتهر البلاد بمناظرها الطبيعية الخلابة وتراثها الثقافي الغني ومواقعها التاريخية، مما يجعلها وجهة جذابة للمسافرين من رجال الأعمال والسياح.
- **سلاسل الفنادق الدولية:** وسعت العديد من سلاسل الفنادق الدولية وجودها في عمان. وتشمل هذه العلامات التجارية مثل (هيلتون، ماريوت، إنتركونتيننتال، ورايسون بلو وغيرها). نشأت هذه السلاسل فنادق فاخرة ومتوسطة المدى في المدن الكبرى والوجهات السياحية.
- **سلاسل الفنادق المحلية:** بالإضافة إلى السلاسل الدولية، هناك أيضاً سلاسل فنادق عمانية محلية بدأت في الظهور. غالباً ما توفر هذه السلاسل تجربة عمانية أكثر أصالة وتلبي احتياجات مختلف قطاعات السوق.
- **التطورات الجديدة:** شهدت المدن الكبرى مثل مسقط وصلالة ونزوى تطورات فندقية كبيرة. تم بناء العديد من الفنادق الجديدة، وتم تجديد الفنادق الحالية لتلبية المعايير الدولية.

## 2. الإطار المفاهيمي للسياحة والفنادق وتصنيفاتها.

### 1/2. ماهية السياحة:

تحظى السياحة بأهمية متميزة لما لها من آثار على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للمجتمعات والدول، وتزايدت هذه الأهمية مع التطورات التي يشهدها العالم كالتقدم التكنولوجي والعولمة وتحرير التجارة الدولية خاصة تجارة الخدمات التي تعد السياحة من أبرزها.

ولقد عرف الألماني Freuler Guyer سنة 1905 السياحة بأنها "ظاهرة من ظواهر عصرنا تنبثق من الحاجة المتزايدة إلى الراحة وإلى تغيير الهواء وإلى مولد ونمو الإحساس بجمال الطبيعة والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق لها طبيعتها الخاصة وأيضاً إلى نمو الاتصالات على الأخص بين شعوب مختلفة من الجماعة الإنسانية" (يسري، 2009).

وتعرف المنظمة العالمية للسياحة (WTO) السياحة بأنها "نشاط من الأنشطة التي تتعلق بخروج الفرد عن الوسط الذي يقيم فيه ولمدة لا تتجاوز السنة متواصلة، لغرض الترفيه والاستمتاع أو غيرها على ألا تكون مرتبطة بممارسة نشاط بهدف الحصول على دخل" (هاني، 2013).

وإن تعريف السياحة لا يكتمل إلا بتعريف السائح الذي يمثل محور هذا النشاط، وفي هذا السياق فقد عرفته لجنة الخبراء الاقتصاديين التابعة لعصبة الأمم سنة 1973 بأنه "أي شخص يسافر لفترة من 24 ساعة أو أكثر غير تلك التي يقيم فيها بصفة دائمة".

ووصل مؤتمر الأمم المتحدة للسفر والسياحة الدوليين إلى تعريف شامل حيث يعتبر السائح "أي شخص يزور مكان غير موطنه الأصلي لأي سبب غير السعي وراء عمل يجزى منه".

### نستنتج من التعريفات السابقة ما يلي (هاني، 2013):

- تهتم السياحة بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وما تقدمه من راحة وترويح عن النفس.

الاستفادة من التراث الثقافي الغني للبلاد والجمال الطبيعي والمواقع التاريخية.

تترك رؤية عمان 2040 الإمكانيات الهائلة لقطاع السياحة للمساهمة في النمو الاقتصادي للبلاد وتنويعها. من خلال التركيز على الحفاظ على الأصول الثقافية والطبيعية الفريدة لعمان وعرضها مع تطوير البنية التحتية والخدمات اللازمة، تهدف الحكومة إلى جعل عمان وجهة سياحية رائدة في الشرق الأوسط.

ورؤية عمان 2040 لقطاع السياحة شاملة وتهدف إلى جعل عمان وجهة معترف بها عالمياً تقدم مجموعة واسعة من التجارب، من المعالم الثقافية والتاريخية إلى الجمال الطبيعي وسياحة المغامرات. تعمل الحكومة بنشاط على خلق بيئة سياحية جذابة ومستدامة، مع التركيز على الجودة والحفاظ على تراثها الثقافي والطبيعي الفريد.

#### 4/2. المقاصد الفندقية في سلطنة عمان:

تعد عمان واحدة من أكثر البيئات تنوعاً في منطقة الخليج وذلك لما تتمتع به من العديد من عوامل الجذب السياحي، فقد شهد عام 2016 رقماً قياسياً في صناعة السياحة في عُمان، ووصل عدد السياح إلى 2.5 مليون خلال يناير / أكتوبر 2016، وتساعد التغطية الإعلامية الواسعة على تعزيز وضع البلد كوجهة سياحية متخصصة (موقع زارة السياحة العمانية).

تتوافر في السلطنة كل مقومات وأشكال السياحة نظراً لتاريخها العريق الضارب في القدم وتراثها الثقافي والفكري حيث تنتشر "المنشآت والصروح والمعالم التاريخية في السلطنة فلا تكاد منطقة أو ولاية أو مدينة عمانية تخلو من الحصون والقلاع والأبراج والمساجد التاريخية التي تختلف في هندستها باختلاف بنائها والحقبة التاريخية التي بنيت خلالها"، كما توجد في السلطنة عدد من الأسواق القديمة (جريدة الوطن العمانية، 2017).

برزت أهمية الفنادق في سلطنة عمان كأحد مقومات التنمية الفندقية الخدمية من خلال إنشاء المزيد من الفنادق والاستراحات والمطاعم، في مختلف المحافظات والمناطق والولايات، وإحداث مكاتب خدمية سياسية تساعد السائح على التعريف بالمناطق الفندقية وخصائصها وإعداد الأدلاء السياحيين الذين يرافقون الأفواج الفندقية ويكون لهم خبرة في مجال تحديد مكان السياحة والتعريف به (قاسم، 2014).

#### 3. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي أجريت في مجال دور التخطيط الاستراتيجي في استغلال المواقع البيئية الفندقية، تمثل مرجعاً مهماً للدراسات المستقبلية، وذلك من خلال الرجوع إليها في تصميم نموذج الدراسة وأسئلة الاستبانة، وكذلك من أجل مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، وفيما يلي مجموعة

• **المنتجات:** اجتذبت المناطق الساحلية العمانية على طول بحر العرب وخليج عمان استثمارات في المنتجات الشاطئية الراقية. تقدم هذه المنتجات مزيجاً من الفخامة والجمال الطبيعي.

• **الفنادق الثقافية والتراثية:** تم تصميم بعض الفنادق في عمان لعرض التراث الثقافي الغني للبلاد وتقاليدها. غالباً ما تتميز هذه المؤسسات بالعمارة العمانية التقليدية وعناصر التصميم.

• **السياحة المستدامة:** أصبحت الاستدامة محوراً رئيسياً في تطوير صناعة السياحة في سلطنة عمان. تنفذ العديد من الفنادق والمنتجات في البلاد ممارسات صديقة للبيئة وتسعى إلى تعزيز السياحة المسؤولة.

#### 3/2. خطة سلطنة عمان للتنمية 2040:

يشكل اعتماد الاستراتيجية الوطنية للسياحة 2040، نقلة نوعية تهدف إلى الإسهام في تعزيز فاعلية هذا القطاع الحيوي، وتعميق دوره في الاقتصاد الوطني خاصة أنه يؤمل منه الكثير باعتباره أحد أدرع التنوع الاقتصادي المعتمدة في خطة التنمية الخمسية التاسعة التي دخلت حيز التنفيذ مطلع هذا العام، حيث يأتي ضمن قطاعات التعدين والصناعة واللوجستي والثروة السمكية. فالاستراتيجية الوطنية للسياحة التي أعلن معالي وزير السياحة أمس عن ملامحها، تمثل مرتكزاً لتطوير القطاع السياحي على أسس منهجية وعلمية مدروسة، تقوم على تلبية احتياجات ومتطلبات هذا القطاع بما يؤهله للنهوض بدوره كاملاً كرافد من روافد التنوع الاقتصادي؛ لا سيما أن السلطنة تتوافر على مقومات طبيعية ترشحها لأن تتبوأ مركزاً صدارياً عالمياً بين الدول الفندقية. ومما يعظم التوقعات من هذه الاستراتيجية أنها جاءت نتاجاً لمشاورات معمقة ونقاشات مستفيضة بين كافة الجهات ذات العلاقة بالقطاع ممثلة في الحكومة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص. وتتضمن الاستراتيجية الوطنية للسياحة أهدافاً طموحة، فهي تستهدف رفع مساهمة القطاع السياحي في الناتج القومي الإجمالي إلى 6%، وتسعى إلى تعزيز مشاركة القطاع الخاص في المشاريع والأنشطة الفندقية لتصل إلى 88%، بينما تنقلص الاستثمارات الحكومية بالقطاع إلى نحو 12% وفي مشاريع البنية الأساسية. ومن أهداف الاستراتيجية كذلك الوصول إلى 20 ألف غرفة فندقية في عام 2020م، وهو ليس بالسقف المستحيل إذا علمنا أن عدد الغرف الفندقية الحالية يصل إلى 16 ألف غرفة. وكل هذا ينبغي أن تواكبه خدمات سياحية متطورة وراقية تلبي تطلعات السائحين الذين يفدون إلى السلطنة، وتسهم في جذب المزيد من منهم عاماً تلو عام على مدى السنوات المحددة في الاستراتيجية (موقع زارة السياحة العمانية).

تركز رؤية عمان 2040 بشكل كبير على قطاع السياحة كمحرك رئيسي للتنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة. تهدف الحكومة إلى تحويل عمان إلى وجهة سياحية رئيسية من خلال

الهدف السابق الذكر استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الميداني عبر تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي تم توزيعها على عينة عشوائية تتكون من (150) عميلا لدى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية الستة وهي: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، والبنك الخارجي الجزائر (BEA)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك التنمية المحلية (BDL).

وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود رضا واضح لعملاء المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة عن مختلف عناصر المزيج التسويقي المطبقة فيها، إذ بلغت نسبة الرضا (80%). في حين كان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة قيام المصارف التجارية الجزائرية الحكومية بمواصلة عملية دعم وتحسين مختلف عناصر مزيجها التسويقي.

**4- دراسة (الملكي والنشمي، 2015) بعنوان "الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن"،** جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الميزة التنافسية برضا العملاء في المصارف الإسلامية اليمنية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من عملاء المصارف الإسلامية اليمنية، وقد تكونت الاستبانة من قسمين احتوى القسم الأول أبعاد الميزة التنافسية (الجودة - التحديث - الكفاءة - الاستجابة) ثم القسم الأخير عن رضا العملاء. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء في المصارف الإسلامية اليمنية، حيث جاءت درجة الارتباط الكلية (0.74). عند مستوى دلالة 0.05 أي أنه بزيادة تنفيذ الميزة التنافسية ككل سيزداد رضا عملاء المصارف الإسلامية اليمنية.

**5- دراسة (فهد منذر، 2015) بعنوان "أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان"،** رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات الفندقية، على رضا الضيوف من خلال محاور الدراسة الخمسة (الاعتمادية / الأمان / التعاطف / الاستجابة / المستلزمات المادية)، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة منها وجود أثر لجودة الخدمات الفندقية وبكافة متغيرات الدراسة المستقلة (الاعتمادية / الأمان / التعاطف / الاستجابة / المستلزمات المادية) على رضا الضيوف.

#### 4. الدراسة الميدانية.

من الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة وسوف يتم تقسيم هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

**1- دراسة (فتاح سفيان، 2017):** بعنوان "دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية لعينة من زبائن فندق قورارة "تيميمون"، رسالة ماجستير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة جودة الخدمات الفندقية ورضا الزبون من خلال أبعاد الجودة الخمسة (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة والملموسية). ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي، لملائته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة، والمتمثلة بزبائن فندق قورارة تيميمون والبالغ عددها 55 استبانة، واستخدم الباحث الأدوات الإحصائية الملائمة؛ وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS20. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الفندقية ورضا الزبائن.

**2- دراسة (هاجر محمد الملك، 2016):** بعنوان "جودة الخدمات المصرفية وأثرها علي رضا العميل"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر جودة الخدمات المصرفية الحديثة علي رضا العملاء في القطاع المصرفي من خلال تجربة بنك تنمية الصادرات، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الاستبيان في عينة من عملاء بنك تنمية الصادرات ثم تم تصميم استبانة وجهت للعملاء الذين تم اختيارهم من عينة قصدية مكونة من (100) مبحوث. وقد خلصت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها:

سرعة الاستجابة هي العنصر الأكثر جاذبية في استقطاب عملاء المصرف، يوجد ارتباط طردي متوسط بين كلاً من محور رضا العميل وبعد الاعتمادية، هنالك ارتباط طردي ضعيف وليس له دلالة بين كلاً من محور رضا العميل وبعد الملموسية، يوجد تأثير لبعده الملموسية على محور رضا العميل. كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالعميل من حيث معرفة مطالبه واحترام رغباته علي أساس من الثقة المتبادلة، الاعتماد علي التقنيات الحديثة للأنظمة البنكية وتدريب موظفي البنك عليها.

**3- دراسة (أبو بكر خوالد، 2016):** بعنوان "مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث.

هدفت هذه الدراسة بصفة عامة إلى معرفة مدى رضا العملاء عن مختلف عناصر المزيج التسويقي السبعة: المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، والدليل المادي، والأفراد، والعمليات المطبقة في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية. ولتحقيق

**1/4. منهجية الدراسة:**

الأهداف والأولويات والإجراءات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة.

- إنشاء نظام لرصد وتقييم الأثر البيئي للسياحة: يجب إنشاء نظام لرصد وتقييم الأثر البيئي للسياحة. سيساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- تشجيع الاستثمار في السياحة البيئية: يجب تشجيع الاستثمار في السياحة البيئية. سيساعد ذلك في تطوير أنشطة سياحية مستدامة تحافظ على البيئة.

- بناء القدرات في مجال السياحة المستدامة: يجب بناء القدرات في مجال السياحة المستدامة. سيساعد ذلك في ضمان أن تكون الشركات السياحية على دراية بممارسات السياحة المستدامة.

- إنشاء نظام لرصد وتقييم الأثر البيئي للسياحة: يجب إنشاء نظام لرصد وتقييم الأثر البيئي للسياحة. سيساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

**قائمة المراجع**

- خيرالدين، غسان مدحت. (2012). "مدخل إلى الفكر الاستراتيجي"، دار الراجحة للنشر، عمان (الأردن).

- جيمس سي كراج، روبرت إم جرنيت، (2003). "الإدارة الاستراتيجية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.

- نصيرات. فريد، الخطيب. صالح، (2005). "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

- فتاح، سفيان. (2017). "دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية لعينة من زبائن فندق قرارة "تيميمون"، رسالة ماجستير (الجزائر).

- محمد، هاجر الملك. (2016). "جودة الخدمات المصرفية واثرها علي رضا العميل"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- أبو بكر، خوالد. (2016). "مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث.

- الملكي، عبده محمد. والنشمي، مراد محمد. (2015). "الميزة التنافسية و علاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات المالية الإسلامية (اليمن).

- فهد، منذر فهد. (2015). "أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان ، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء (الأردن).

يوضح الباحث الإجراءات التي اتبعها في هذه الدراسة من حيث الاطار المنهجي للدراسة الذي استخدمه، ومجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة في تحليل البيانات للوصول لأهداف الدراسة.

**انواع ومصادر الحصول على البيانات**

- أسلوب الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة.

**2/4. نموذج الدراسة:**

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل هو (التخطيط الاستراتيجي) ومتغير تابع وهو (أداء المؤسسات الفندقية وتحقيق التنمية البيئية السياحية بولاية صور)، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة إتمدت علي:

• المتغير المستقل: التجارة الالكترونية والمتمثل في الأبعاد الأتيه (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل، والخيار الاستراتيجي).

• المتغير التابع: المزايا التنافسية للشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بولاية صحار.

**3/4. نتائج البحث وتوصياته:****نتائج البحث:**

توصل البحث إلي مجموعة من النتائج، منها:

- سلطنة عمان بلد غني بالتنوع الطبيعي والثقافي، مما يجعلها وجهة سياحية جذابة.

- التنمية السياحية غير المستدامة تضر بالموارد الطبيعية والثقافية في البلاد.

- هناك حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للتنمية البيئية السياحية في سلطنة عمان

- يمكن أن تؤدي التنمية السياحية غير المستدامة إلى الإضرار بالموارد الطبيعية والثقافية في البلاد.

**توصيات البحث:**

يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية البيئية السياحية في سلطنة عمان، وذلك من خلال:

- وضع استراتيجية وطنية للتنمية البيئية السياحية، تتضمن أهدافاً ومؤشرات أداء واضحة.

- تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ استراتيجية التنمية البيئية السياحية.

- بناء قدرات المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص في مجال التنمية البيئية السياحية.

- تطوير استراتيجية وطنية للسياحة المستدامة: يجب أن تضع الحكومة استراتيجية وطنية للسياحة المستدامة تحدد

- يسرى، دعيس. (2009). "السياحة والمجتمع دراسات وبحوث في أنثروبولوجيا السياحة"، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية (مصر).
- سليمان، أمانى. (2011). "تقييم البيئة الداخلية باستخدام تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب (سوريا).
- هاني، نوال. (2013). "تنافسية القطاع السياحي في الدول العربية"، بحث منشور، مجلة الباحث، عدد (13).
- قاسم، الربداوي. (2014). "السياحة وآفاقها المستقبلية في سلطنة عمان"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 30، العدد 1، 2.
- أحمد على عوض، (2010). "تأثير جودة الخدمات الفندقية في درجة رضا العملاء دراسة حالة على (فنادق مدينة الخرطوم)"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي.
- تقرير السياحة في سلطنة عمان، (2020)، وزارة السياحة.
- وزارة السياحة العمانية  
<https://www.export.gov/article?id=Oman-Tourism>.
- جريدة الوطن العمانية، 16 أبريل،  
<http://alwatan.com/details/18711>. (2017)
- CANSO, (2014). Recommended Key Performance Indicators For Measuring Ansp Operational Performance.
- Eurocontrol, (2014). "Study on Cost of Capital", Return on Equity and Pension Costs of Air Navigation Service Providers
- Fowzia, R. (2011). Strategic Management Accounting Techniques: Relationship with Business Strategy and Strategic Effectiveness of Manufacturing Organizations in Bangladesh