

## تطوير الفنادق الحكومية باستخدام التحليل الاستراتيجي الرباعي دراسة حالة عن فندق جامعة المنصورة

فاطمة محمد عبدالعال<sup>2</sup>  
<sup>2</sup>أستاذ مساعد بقسم الإدارة الفندقية  
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

محمد عبد الفتاح زهري<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>أستاذ مساعد بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

### الملخص

تحتاج الفنادق الحكومية بمصر إلى تطوير خدماتها وتسهيلاتهما حتى تتمكن من تعظيم إيراداتها وتحقيق سمعة طيبة بين نظيراتها من الفنادق الأخرى، إلا أنها مازالت تعاني العديد من المشكلات التي تعوق تطويرها كالبيروقراطية وضعف الإشراف المالي والإداري عليها، ومشكلات متعلقة بضعف إمكانيات وطاقات العمالة بها، وغير ذلك من التحديات. وهذا أدى إلى الانخفاض الكبير في نسب الإشغال بها، الأمر الذي أدى إلى العجز عن تغطية النفقات الخاصة بها. المنظور الإدارية الحالية التي تطوير الفنادق الحكومية من خلال استخدام نموذج التحليل الرباعي بالتطبيق على فندق جامعة المنصورة كنموذج لهذا النوع من الفنادق لتحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات). وقد استخدمت الدراسة الزيارات الميدانية للفندق لتحقيق غرض الدراسة. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي من خلال مصفوفة التحليل الرباعي ومن ثم طرح التوصيات المناسبة للمساعدة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة بالفنادق الحكومية ورفع نسب الإشغال بها والمحاولة لتذليل جميع التحديات التي تعوق تطويرها.

**الكلمات الدالة:** الفنادق الحكومية - نموذج تحليل رباعي SWOT - فندق جامعة المنصورة.

### المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الفندقية تغيرات سريعة وشديدة التعقيد على كافة الأنشطة الفندقية، ونظرا لأهمية وحساسية القطاع الفندقي الحكومي وتأثره بهذه التغيرات مما قد يضعف من قدرته على المنافسة والصمود أمام الفنادق الخاصة، كان ضروريا على هذا الفنادق اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة لضمان استمراريتها وبقائها بل ونموها وتقدمها. ويعتبر التحليل الاستراتيجي مرحلة من مراحل ممارسة التخطيط الاستراتيجي ويساعد المنظمة على تقليل المخاطرة، وتحسين الأداء التنظيمي، وتوجيه قرارات الاستثمار والنمو والتطوير إلى الأفضل مع تمكين العاملين من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية (تومسون وستريكولاند، 2006). ويعد نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وأكثرها انتشارا واستخداما في مختلف القطاعات الخدمية (عبد القادر وفراج، 2015). وهذا التحليل له القدرة على تصنيف عوامل المنشأة سواء كانت داخلية أو خارجية (Robert, 2010).

### مشكلة البحث

تواجه الفنادق الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بضعف الأداء الاقتصادي، ضعف مواردها البشرية عدم قدرتها على منافسة الفنادق الخاصة وأيضاً سوء الإدارة بها (Hung et al., 2013)، وهذا الأمر تعاني منه أيضاً الفنادق الحكومية بمصر حيث تواجه العديد من التحديات والمعوقات مما جعل الكثير من إمكانياتها وتسهيلاتهما لا يستخدم بالشكل الكاف وإذا استخدمت لا تغطي نفقاتها، وحتى يمكن الاستخدام الأمثل للموارد وتوظيف كل ما هو جديد لرفع مستوى الأداء، ومع ضعف المعرفة بالتحليل الاستراتيجي وعدم دمجها في العمليات الإدارية بهذه الفنادق، لذا تطرقت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على فندق جامعة المنصورة كمثال للفنادق الحكومية التابعة للجامعات الحكومية للمساعدة في إجابة التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث وهو: كيف يساهم نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT في تقييم الفنادق الحكومية وبالتالي المساهمة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة بهذه النوعية من الفنادق.

## أهداف البحث

تتطلب الدراسة من هدف عام يتمثل في تطوير الفنادق الحكومية باستخدام التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT Analysis مع إلقاء الضوء على الفنادق الحكومية بمصر وتقييمها بهذا النموذج للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تتعرض لها هذه النوعية من الفنادق بالتطبيق على فندق جامعة المنصورة وبالتالي تطويرها ورفع مستوى الأداء فيها.

## أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث إلى قلة الأبحاث التي تناولت هذه النوعية من الفنادق وكثرة المشكلات والمعوقات التي تواجهها سواء إداريا أو ماليا أو تنظيميا أو تسويقيا. لذا تنبع أهمية البحث الحالي في إلقاء الضوء على إمكانية استخدام نموذج التحليل الرباعي كنموذج مناسب لتحليل وتقييم هذه النوعية من الفنادق حتى تستطيع مواجهه التحديات الكبيرة والمتنوعة التي فرضتها العولمة وظروف الاقتصاد المفتوح والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في التالي:  
حدود موضوعية: تمثلت في استخدام تحليل SWOT بعناصره الأربعة.  
حدود مكانية: تمثلت في فندق جامعة المنصورة كأحد الفنادق الحكومية المصرية.  
حدود زمنية: أنجزت هذه الدراسة الميدانية في الفترة من منتصف يونيو وحتى منتصف سبتمبر 2021.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم الفنادق الحكومية

تعرف الفنادق الحكومية على أنها مكان تابع لجهة أو مؤسسة حكومية يحصل فيه المقيم أو السائح أو العميل على جميع الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها في منزله ولكن نظير اجر محدد متفق عليه مسبقا (حافظ، 2010). ويعرفها أيضا قمحية (2011) على أنها الفنادق المملوكة للدولة أو الفنادق التي تديرها الدولة، وهي الفنادق التي تقدم خدمات الضيافة للنزلاء والضيوف في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء اجر محدد. ويرى الموسوي وآخرون (2015) أن تعريف الفنادق الحكومية يأخذ أبعادا عديدة في منظور الباحثين والدارسين والمختصين وفقا لما يأتي:

1. المنظور الإداري: حيث يتم إدارة الفنادق الحكومية بالإشراف التام من الدولة أو بإسناد إدارة الفنادق الحكومية الى الشركات المتخصصة على أن يكون للدولة سلطه الإشراف والمتابعة.
2. المنظور الاقتصادي: توفر الدولة متمثلة في المؤسسات والجهات الحكومية الدعم الاقتصادي اللازم للفنادق الحكومية من خلال توفير الأصول الثابتة المتمثلة في الأرض والمباني أو الأصول المتغيرة المتمثلة في الأجهزة والمعدات والعنصر البشري.
3. المنظور القانوني: يتم إنشاء المؤسسات الفندقية الحكومية وممارسة أعمالها وأنشطتها وفق تشريعات خاصة ولوائح منظمة متعلقة بالأسعار والترخيص والمخالفات الإدارية وإجراءات تعيين وفصل الموظفين وغيرها من الأعمال التي تنطوي تحت مظلة القانون واللوائح المنظمة.
4. تحتاج الفنادق الحكومية أن تقدم خدمات لا تقل جودة عن نظيراتها في القطاع الخاص لتضمن الاستمرارية وتزيد من القدرة التنافسية لها، لذا يجب على إدارات الفنادق أن تطور من خدماتها وأن تتبع نظم إدارية حديثة تتواءم مع النظم والسياسات في الفنادق التي تتم إدارتها من خلال القطاع الخاص (Qu et al., 2014).

## ثانياً: خصائص الفنادق الحكومية

يتمتع النشاط الفندقي بالفنادق الحكومية بعدة خصائص يمكن توضيحها في التالي (الموسوي وآخرون، 2015) و(حجازي، 2013) و(Chen and Kim, 2010):

- كثافة رأس المال: حيث يحتاج المؤسسات الفندقية الحكومية رأس مال كبير نظراً لأن إنشاء المؤسسة الفندقية الحكومية وتجهيزها بشكل ملائم ينسجم مع حداثة التطور الفندقي يعد من الأمور المكلفة جداً فإن الأرض التي ينشأ عليها الفندق لابد وأن تكون في منطقته حيوية تتميز بالجذب السياحي. لذلك تعد من مميزات الفنادق الحكومية أنها تحتاج رأس مال كبير لإنشاء المشروع الفندقي لتوفير أهم جزء فيه وهو عنصر الأرض والموقع المميز.
- كثافة الأصول الثابتة: حيث تشكل الأصول الثابتة في الفنادق الحكومية النسبة الأعلى من إجمالي استثمار رأس المال في المؤسسة الفندقية نتيجة لتمييز المؤسسات الفندقية الحكومية بالقدرة على شراء الأصول الثابتة وتوفير المبالغ المالية اللازمة لها.
- إدارة حكومية: الفنادق المملوكة للدولة تتميز بأن إدارتها تكون حكومية واغلب العاملين فيها من الموظفين في الدولة وعلى الجانب الآخر فإنها تعاني من ضعف القدرات والكفاءات الإدارية وعدم الاهتمام بالتدريب.
- دعم الدولة: حيث تستطيع الدولة أن توفر كافة الإمكانيات والتجهيزات التي تحتاجها المؤسسات التابعة لها ومن ضمنها الفنادق الحكومية كما أن لها قدرة على اتفاق الكثير من الأموال من أجل تحسين أوضاع مؤسساتها الحكومية ومستوي الأداء بها.
- القدرة على تنافسية الأسعار: على الرغم من أن المؤسسات الفندقية الخاصة تعاني من ارتفاع التكاليف مما يجعلها تلنزم بسعر محدد للخدمة لا تقدر عن تخفيضه تستطيع المؤسسات الفندقية الحكومية من توفير تكاليف أساسية وخفض تكاليف التشغيل مثل تكاليف الطاقة والمياه والعمالة والأصول الأخرى الثابتة مثل الأرض والمباني مما يجعل الفنادق الحكومية لديها القدرة على خفض الأسعار ويجعلها في ميزة تنافسية مع المؤسسات الفندقية الخاصة.
- تميز الموقع: تتميز معظم الفنادق الحكومية بوجودها في مواقع مميزة وحيوية تميزها عن باقي الفنادق الأخرى حيث أن الأرض تكون مملوكة للدولة ولا تكلف إدارة الفندق أي عبء إضافي.
- البيروقراطية: تواجه الفنادق الحكومية مشكله البيروقراطية في التشغيل لها مثل باقي المؤسسات الحكومية نظراً لان اغلب العاملين فيها يعملون بعقود ثابتة ولا يهتمون بجوده الخدمة أو بتقديم خدمات تنافسية.

## ثالثاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي أداة رئيسية في التصور المستقبلي للمؤسسة الفندقية وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على الأنشطة والأهداف للمؤسسة الفندقية. وترى العارف (2000) أن التحليل الاستراتيجي يعد أداة مفيدة لتقويم الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (الدوري، 2005). ويرى Jennings & Disney أن التحليل الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات

ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (الصرابرة، 2012). ويطلق على تحليل (SWOT) بالتحليل الاستراتيجي الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المؤسسة الفندقية لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لديها بناءً عليه. وتعود فكرة تحليل SWOT في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة في كتاب Philip Sielznich عام 1957 والتي تقوم على أساس وجود مواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية (رشيد وجلاب، 2008). ويذكر الخفاجي (2004) وقاسم وآخرون (2019) أن هذا التحليل يشتمل على:

أ- البيئة الداخلية: وتشمل تحديد

1. مواطن القوة (Strengths)
2. نقاط الضعف (Weakness)

ب- البيئة الخارجية: وتشمل تحديد

1. الفرص المتاحة (Opportunities)
2. التهديدات المتوقعة (Threats)

وتنقسم البيئة الداخلية (يحيى، 2006) و(إبراهيم، 2009) و(حمد وحسون، 2014) إلى:

أولاً: نقاط القوة: إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية يساعد المؤسسة للتعرف على القدرات الذاتية وتحديد نقاط القوة والضعف التي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات، ويجب على المؤسسة أن تدرك بأن نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد على نوع الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وهنا يستدعي القيام بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وتعرف بأنها مزايا مميزة تمتلكها المؤسسة لا تتوفر لدى منافسيها بما يجعلها متفوقة عليهم.

ثانياً: نقاط الضعف: وهي تعمل على العكس من نقاط القوة إذ إنها تعزى إلى عدم توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها إلى عدم إمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها وحرمانها من ميزة استراتيجية محددة ومع تباين تأثير القدرة على تحمل عناصر الضعف إلى مدة معينة من أجل تجاوزها أو التقليل من أثارها السلبية إلا أن المشكلة الأساسية ليست في وجود عناصر ضعف إلى جانب عناصر القوة في المؤسسة وإنما في عدم وجود وعي من قبل الإدارة لعناصر الضعف وعدم توفر رغبة حقيقية بمعالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المؤسسة. ويذكر عداي (2006) وعباس (2014) أن أهمية تحليل البيئة الداخلية تكمن في الإسهام في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، وبيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

وتنقسم البيئة الخارجية (الجبوري، 2003) و(إبراهيم، 2010) وحمود (2014) هيبه ومحمود (2016) إلى:

أولاً: الفرص: حيث تعمل المؤسسة عادة في بيئة تنافسية سريعة ويحيط بها عدد وفير من الفرص التي تولدها البيئة المحيطة في مدة زمنية محددة وهناك الكثير من المؤسسات التي تستطيع تحديد هذه الفرص وتحليلها وتقويمها في حين تعجز مؤسسات أخرى عن تحقيق ذلك، فهي مورد أو مهارة أو ميزة تعطي المؤسسة تفوقاً لتحقيق أهدافها. وعملية تحليل الفرص تتطلب من المؤسسة تحديد الفرص المتاحة أولاً ومن ثم تقويم هذه الفرص وصولاً إلى اختيار أفضلها بما يتفق مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها.

ثانياً: التهديدات: فهي تمثل القطب السالب أو المضاد للفرص في بيئة المؤسسة، وهذه التهديدات تمثل قوى وعوامل ومواقف خارجية تؤدي إلى مشكلات بالمؤسسة أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها أي إحداث آثار عكسية مع أهداف المؤسسة، وأن التهديدات لا تكون بالضرورة موجودة وإنما قد تدل على احتمالية ظهورها في حقبة زمنية قريبة أو بعيدة.

ويذكر Thompson (2000) ومخفي وبخته (2016) أن أهمية تحليل البيئة الخارجية تكمن في مساعدة المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، وفي بيان الموارد المتاحة (المواد الأولية، تكنولوجيا، أفراد وغيرها) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة منها، وفي تحديد مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه أو القيود المفروضة من الجهات

القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها والتأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهور التي ستتعامل معها المؤسسة.

وعلى ضوء نتائج التحليل البيئي تظهر استراتيجيات متعددة ما يوجب على الإدارة العليا في المؤسسة القيام باختيار وبناء استراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة تجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية وهي كما يأتي (على، 2005) و(Kendrick, 2011) و(مساعدة، 2013) و(الربيعاوي، 2018):

1. استراتيجية النمو (S/O): وهي استراتيجية هجومية تشير إلى أن المؤسسة تمثل أفضل المواقف لاستعمال الموارد والإمكانات الداخلية مصدراً لمجالات القوة، قوة كبيرة يمكن استثمارها بشكل جيد لإضعاف تأثير القيود أو التهديدات البيئية، بما يؤهلها لاختيار أو تبني (استراتيجية هجومية) بهدف تحقيق الريادة والتفوق والنمو في منافسة المؤسسات الأخرى وتعظيم هذه الفرص المتاحة وتعزيز قوتها الداخلية وتطويرها اعتماداً على الموقف القوي للمؤسسة.

2. استراتيجية التحول (W/O): تشير إلى إن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من مجالات ضعف قد تمنعها أو تحد من استثمار تلك الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب وينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة القيام باتخاذ (استراتيجية التحول) لتقليل أو الحد مما تعانيه المؤسسة من مجالات ضعف داخلية سواء أكانت بمستوى أداء الموارد البشرية أم نظم المعلومات أو الأنشطة المالية لتتمكن من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها.

3. استراتيجية التنويع (S/T): وهي تعبر عن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمؤسسة والتهديدات الخارجية المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعزيز مجالات القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

4. استراتيجية انكماشية (W/T): وهي الاستراتيجية الدفاعية التي تشير إلى إن المؤسسة تواجه تهديدات بيئية خارجية محتملة وفي الوقت نفسه تنسم مواردها وأنشطتها بالضعف وفي مثل هذه الحالة تتجه المؤسسة إلى اختيار أو تبني استراتيجية دفاعية للتقليل من أثر التهديدات والمخاطر الخارجية ومعالجة نوعية من مجالات الضعف الداخلية.

ويرى الصميدي (2003) أن استراتيجية الاستقرار تعنى البقاء على الوضع الحالي والنتائج المرتبطة به وقد تضطر المنظمة إلى اختيار تلك الاستراتيجية إن لم يكن بمقدورها ضخ أي عوامل لزيادة الموارد أو التوسع في الأعمال.

## الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة (دراسة حالة):

تم إتباع المنهج الاستنباطي والدراسة بالمقارنة التي تتناسب مع الدراسات الوصفية بهدف مناقشة وتحليل موضوع الدراسة من جميع جوانبه، وكذلك الاعتماد على تقييم فندق جامعة المنصورة كنموذج للفنادق الحكومية وفقاً لمصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتضمنها الفندق.

### فندق جامعة المنصورة

يقع فندق جامعة المنصورة بمدينة المنصورة بجوار مبنى إدارة الجامعة نهاية شارع الجمهورية في منطقة متميزة تطل واجهته على النيل مباشرة والواجهة الخلفية له على مسطحات خضراء وهو موقع مثالي متوسط في قلب نشاط الأعمال وبالقرب من مواقع الجذب الحضاري والسياحي بمدينة المنصورة والفندق مصنف سياحي فئة 3 نجوم.

و الفندق عبارة عن مبنى مكون من 11 طابق و بدروم بمسطح 1710 م<sup>2</sup> (محتوى على المطبخ الرئيسي والمغسلة ونادى صحى وحجرتين لكوافير رجالي وحريمي وغرفة المولد وغرفة المحولات وغرفة التكييفات وغرفة لتجهيز حفلات حمام السباحة) ومسطح ارضى 2160 م<sup>2</sup> ( محتوى على مطعم ولوبي بار ومنطقة الاستقبال والبهو وغرفة تحكم ومكاتب إدارية) ودور أول مخصص للقاعات (3 قاعات بمساحات مختلفة 198 م<sup>2</sup> للقاعة الكبيرة و 132 م<sup>2</sup> للقاعات الصغرى) وأربعة أدوار سكنية (تحتوى على 78 غرفة زوجية بمساحات تتراوح ما بين 20م<sup>2</sup> و 26م<sup>2</sup> ملحق بها دورات مياه وتراس وعدد 8 جناح فندقى بمساحة 28م<sup>2</sup> و 21م<sup>2</sup> ومزود بحمام وتراس) وجرارى الانتهاء من عمليات الاستلام النهائي لعدد 3 أدوار سكنية من الدور السادس الى الثامن ودور تاسع مخصص لقاعة احتفالات كبرى ويتوافر بالمساحة الخارجية للمبنى حمام سباحة بمساحة حوالى 2700 م<sup>2</sup> بالتراس محتوى على حمام للكبارة وآخر للصغار الى جانب دورات المياه وكافتيريا ويتوافر بالفندق غرفة لتجميع القمامة وحديقتين وغرفة ببار للشوى ومبنى للطلمبات والغلايات ومبنى إداري ومخازن للفندق، ويتوافر بالفندق عدد 3 أسانسير احدهما للخدمة واثنان للنزلاء وشبكة إنترنت هوائي ونظام لكاميرات المراقبة (48 كاميرا) ونظام حريق كامل ومساحة لمبيت السيارات.

ويمكن اعتبار فندق جامعة المنصورة واحد من أهم مصادر الدخل المستقبلي إذا ما تم استغلاله على الوجه المناسب والعمل على تحسين وضعه الحالي غير اللائق بجامعة المنصورة، ويمتلك هذا الفندق كافة نقاط القوة التي يمكن أن تساعده على التغلب على ما يعترضه من ضعف مؤقت بالإضافة إلى استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة والعمل على تجنب التهديدات التي يمكن أن تعرقل عمله.

ولذلك يمكن من خلال التحليل التالي توضيح ما يتميز به الفندق من نقاط قوة وما يعترضه من نقاط ضعف تعوق استمراره، بالإضافة إلى ما تنتج له ظروف البيئة المحيطة في مدينة المنصورة ومنطقة الدلتا والدولة المصرية والبيئة الدولية بشكل عام أيضاً من فرص يمكن استغلالها بالاعتماد على نقاط القوة وبما يمكن من إنقاذ الفندق من وضعه الراهن وما يمكن أن يقابله من تهديدات يجب على إدارة الفندق البحث عن آلية تساعده على تجنبها، وفيما يلي التحليل الرباعي للفندق بناء على الزيارات الميدانية المتعددة التي تمت للفندق واستخدام الملاحظة الشخصية لجمع البيانات الأولية عن الفندق مع المقارنة بالمستويات المتعارف عليها:-

#### أولاً: نقاط القوة

1. ارتباط اسم الفندق باسم سلسلة رمادا العالمية في أذهان العملاء (الشركة المديرة له فيما سبق)
2. الموقع المتميز بجوار جامعة المنصورة ومراكزها الطبية ذات السمعة الطيبة بإطلالة فريدة على نهر النيل.
3. واجهة خارجية حديثة وجذابة.
4. سهولة الوصول للفندق وتوافر كافة أنواع المواصلات.
5. الاهتمام بالمناظر الطبيعية المتنوعة داخل حدائق الفندق.
6. يتميز مبنى الفندق بالمقارنة بالفنادق بمنطقة الدلتا بالعديد من الإمكانيات المادية: (مساحات واسعة للغرف، غرف مطلة على النيل، حدائق ومناظر طبيعية متميزة، حمام سباحة واسع بمنطقة واسعة بجواره، مدخل استقبال متميز "اللوبي"، وجود نادي صحي مجهز، وجود "كوافير" مجهز، توافر مساحة جيدة لركن السيارات، وجود شبكة لكاميرات المراقبة، وجود قاعات بمساحات مختلفة تصلح لجميع المناسبات والاحتفالات، وجود مغسلة داخلية للفندق).
7. التوسع الرأسي في عدد الغرف والقاعة الكبرى تحت الاستلام والتجهيز (عدد كبير من الغرف والأجنحة يصل إلى 148).
8. حمامات بمساحات واسعة داخل الغرف وفي كل مكان بالفندق وتراس مطل على النيل أو على الحديقة.
9. توافر نظام للحجز والاستقبال متخصص في الأمور الفندقية (برنامج كومسيس Comsys).
10. وجود تعاقد مع شركة عالمية (كريستال) للتفتيش على نظم سلامة الأغذية.

11. أسعار مناسبة للغرف وتشمل إفطار بوفيه مفتوح.
12. حصول الفندق على شهادة التشغيل الآمن في ظل تفشى جائحة كورونا.

### ثانياً: نقاط الضعف

1. عدم وجود إستراتيجية أو رؤية أو رسالة أو أي خطة أو سياسة محددة للفندق.
2. عدم وجود أفراد مؤهلين للتعامل باحترافية مع النزلاء وحل المشكلات وعدم توافر آلية للتدريب وغياب للتوصيف الوظيفي.
3. عدم وجود هيكل تنظيمي ونظام إداري ومالي وأمنى يناسب العمل الفندقى.
4. عدم وجود سياسات تسويقية مطلقاً وغياب للفكر التسويقي والاستثماري والإبداعي والعلاقات العامة.
5. عدم وجود قاعدة بيانات بالعملاء السابقين والحاليين والمرتبين مع عدم وجود سياسات ترويجية موجهة لكل فئة من العملاء وعدم وجود سياسات بناء الولاء مع العملاء.
6. الثقافة التنظيمية الشائعة بين الموظفين قائمة على العمل كموظف حكومي مستقر بعدد ساعات ثابتة بمرتب ثابت مما يعرقل عملية التطوير والتحديث.
7. كثافة عمالية زائدة عن حاجة الفندق كماً ونوعاً وتوزيع غير مناسب للعمالة مع طبيعة النشاط الفندقى (لدى الفندق 200 موظف ما بين مثبت ويومية وتعاقد، وحاجة الفندق منهم لا تزيد عن نصفهم).
8. عدم وجود المدير القائد الذي يوجه العمل للسير في الاتجاه الصحيح في كل الأقسام والإدارات.
9. عدم القدرة على استغلال المساحات والإمكانات التي يتميز بها الفندق لتحقيق ميزة تنافسية من حمام السباحة والنادي الصحي والحدائق والمطعم واللوبي والمغسلة ومنطقة انتظار السيارات.
10. تهالك وتآكل المبنى وملحقاته من الأثاث والتجهيزات وقدم المعدات المستخدمة وعدم مناسبة الديكورات وغياب لخطط وبرامج للصيانة الوقائية.
11. عدم وجود نظام للمراقبة ومتابعة الأداء في جميع مجالات وأنشطة الفندق وغياب الإجراءات الصارمة في حال وجود انحرافات.
12. تبعية النظام المالي للشكل الحكومي البيروقراطي والذي يطيل الإجراءات ويعرقلها بالإضافة لتبعية النظام المالي لمؤسسات الجامعة وعدم استقلاليته.
13. نظام التوريدات للمواد الغذائية وغيرها مبنى على اللوائح والقوانين الحكومية والتي لا تناسب العمل الفندقى من حيث الجودة وسرعة وأسعار التوريد.
14. انخفاض جودة خدمات الأعدية والمشروبات المقدمة وعدم توافر قوائم طعام بالمطعم أو خدمة الغرف.
15. عدم وجود موقع أو بريد الإلكتروني رسمي للفندق للحجز والتسويق.
16. عدم وجود آلية مالية لتوفير تجهيزات متنوعة تخدم شرائح مختلفة من العملاء حسب احتياجاتهم.
17. عدم توافر أي تسهيلات أو خدمات للأطفال الى جانب عدم توافر خدمة الإنترنت المجاني بالغرف.
18. عدم توافر غرفة مخصصة للأمانات وحفظ المتعلقات الشخصية وعطل الخزن الصغيرة بالغرف وعدم توافر الأمان في أقفال أبواب الغرف.
19. عدم فعالية نظام مكافحة الآفات والقوارض وعدم وجود نظام للنظافة والتطهير.
20. عدم وجود تعاون واضح بين الفندق ووحدات الجامعة المختلفة مثل القرية الأولمبية ونادى النيل وكلية السياحة والفنادق وغيرها.

### ثالثاً: الفرص

1. عدم وجود منافسة بمنطقة الدلتا على نفس القدر من الإمكانيات المادية ونقاط القوة تستهدف نفس الشريحة من العملاء "ضعف المنافسين".
2. اعتبار مدينة المنصورة عاصمة للسياحة العلاجية وزيادة عدد الزوار للدلتا بشكل عام ولمدينة المنصورة بشكل خاص في الفترة الأخيرة.
3. وجود عدد من المناطق الأثرية القريبة من مدينة المنصورة والتي يمكن استخدامها في التسويق للفندق.
4. وجود عدد كبير في جامعة المنصورة من الطلاب الوافدين خاصة في الدراسات العليا من غير المقيمين بصفة دائمة بالمدينة وخاصة دول الخليج.
5. يتسم المجتمع بمدينة المنصورة بثقافة التفاخر وهو ما يوفره الفندق الى جانب ارتباطه بزيارة العديد من المشاهير للدلتا.
6. وجود رغبة ملحة لدى مجتمع الأعمال في الدخول في شراكة مع الفندق أو على الأقل ربط اسمهم به من خلال التنظيم للقاءات التجارية والترويجية المهمة به أو إيجار لبعض الخدمات المتوافرة.
7. احتياج مدينة المنصورة والدلتا بشكل عام لمركز رئيسي للأحداث والاحتفالات المهمة مثل احتفالية رأس السنة على غرار الفنادق ومراكز التسوق العالمية، أو تدشين المبادرات المهمة وغيرها من حفلات التخرج والاحتفالات بالمناقشات للرسائل العلمية ومع وجود العديد من الأحداث والملتقيات والمؤتمرات التي يتم تنظيمها بالمنصورة.
8. وجود الجامعة كمصدر متميز لكافة الموارد البشرية المتميزة التي يحتاجها الفندق في كافة التخصصات ووجود الخبرات الأكاديمية بالجامعة التي يمكن أن تساعد على توجيه تلك الموارد البشرية.
9. صدور قوانين تشجع الجامعات على الشراكة مع القطاع الخاص أو عمل شركاتها الخاصة مما يتيح تحويل الفندق إلى شركة خاصة تزيل عنه كافة عراقيل البيروقراطية.
10. التغييرات الاقتصادية والعمرانية والاجتماعية التي تجعل من البيئة المصرية والدلتا بيئة جاذبة للاستثمار الأجنبي والزوار الأجانب.
11. ارتفاع تكاليف السكن المؤقت في المناطق السكنية بمدينة المنصورة.
12. تبعية الفندق لنفس المؤسسة التابع لها مركز تقنية المعلومات والاتصالات (المركز التكنولوجي الأول على المستوى المحلي) مما يمكن أن يساعدها على اللحاق بركب التطور التكنولوجي بسهولة.
13. توافر العديد من مراكز الأبحاث والأفكار الإبداعية بالجامعة والتي يمكن أن يستغلها الفندق لتحقيق مزايا تنافسية كأن يكون صديق للبيئة في المواد والطاقة التي يستخدمها واستخدام الطاقة الكهربائية مثلاً، وإمكانية توفير أنظمة صحية في الرياضة والغذاء تناسب كل شخص بوجود خبراء تغذية ورياضة بالجامعة.
14. إمكانية عمل شراكة بين الفندق والقرية الأولمبية التي يتوافر بها كافة أنواع الرياضات التي يمكن أن يحتاجها النزلاء مع إمكانية عمل خطة مواصلات داخل بينهم حتى لو مساءً.
15. إمكانية الترويج للترفيه الداخلي Day use لقاطني الدلتا مع توفير كافة رغباتهم الممكنة وتشغيل حمام السباحة.
16. وجود كلية للسياحة والفنادق بالجامعة والاستفادة من منتسبي قسم الدراسات الفندقية بها.
17. تفعيل خدمة الحجز على مواقع الحجز الإلكتروني مثل موقع Booking خاصة مع عدم توافر ذلك للفنادق المنافسة.
18. الحصول على شهادة دولية معترف بها في مجال الفندقية مثل الأيزو والهاسب في ظل تأهيل إدارة الجامعة لذلك.

#### رابعاً: التهديدات

1. بداية ظهور اتجاه سائد بين الشريحة المستهدفة عن تدهور أحوال الفندق وعدم احترام رغبات العملاء.
2. وجود نية لدى مجتمع الأعمال بالمنصورة لإنشاء فنادق بمستوى عالي تنافس الفندق.
3. وجود العديد من المطاعم والكافيهات العالمية التي تقدم جزء من خدمات التي يقدمها الفندق ولكن بمستويات جودة أعلى.
4. وجود العديد من القوانين والاشتراطات المعرقله والتأخير في إصدار التراخيص.
5. وجود عدد من عملاء الفندق من الجهات الحكومية والعامه التي تتعامل مع الفندق بمنطق أنه وحدة حكومية لا يجب الدفع لها عند استخدام خدماته.
6. زيادة مستويات أسعار السلع والمواد الخام التي يحتاجها الفندق، وكذلك زيادة أسعار الطاقة المستخدمة مما يزيد من عبء المصروفات على ميزانية الفندق.
7. التغير المستمر والمتسارع في أذواق ورغبات العملاء.
8. التطور الكبير في الأساليب والتكنولوجيا التي يستخدمها العملاء للبحث والمقارنة بين الفنادق والحجز.
9. الزحام المروري الشديد في الشوارع المحيطة بالفندق وارتفاع معدلات تلوث البيئة المحيطة وانخفاض مستويات نظافة الشوارع المحيطة.
10. التوسع في إنشاء سكن فندقي للطلاب في الجامعة وللمرضى وذويهم في بعض المراكز الطبية.
11. ارتباط اسم الفندق بسلسلة رمادا العالمية يمكن اعتباره مصدر تهديد لما يمثله من رفع لمستويات توقعات العملاء بما يزيد على قدرات الفندق مما يمكن أن يجعل العملاء دائماً غير راضيين عن الفندق.

#### النتائج

لقد استخدمت الدراسة مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) والتي أكد كلا من (Zada , et al., (2021) في دراسة لهم علي أنها تعتبر أداة استراتيجية فعالة للتقييم و التحليل كما أنها يمكن استخدامها كأداة استراتيجية علاجية (Recovery Strategy) لتحليل النتائج للفندق عينة الدراسة (تناولت أهم نقاط القوة، والضعف، والفرص والتهديدات التي تضمنها الفندق موضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت فيما يلي :

1. يتمتع الفندق بالعديد من نقاط القوة والتي تميزه عن غيره من فنادق الدلتا وأيضا فرص متاحة من البيئة المحيطة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة والوحدات المختلفة داخل الجامعة، يمكن للفندق أن تؤهله لتبنى استراتيجيات هجومية بهدف تحقيق نمو وزيادة.
2. يتوافر للفندق فرص عديدة مناسبة للاستغلال ولكن قد تمنعها نقاط الضعف الموجودة بالفندق والمتمثلة بعدم مناسبة النظام الإداري والمالي الحكومي للأنشطة الفندقية مما يؤهل الفندق لتبنى استراتيجية التحول بهدف التغلب على هذه المعوقات.
3. عدم وجود قدرات إدارية مؤهلة للعمل الفندقي مع غياب تام لثقافة التخطيط والتحليل الاستراتيجي.
4. البحث عن مصادر للتمويل المالي للفندق لاستكمال مشاريع التطوير.
5. عدم القدرة على إتمام أعمال الصيانة بشكل فوري وسريع نظرا لكثرة الإجراءات المالية والقانونية المتبعة وارتفاع تكاليف الصيانة وعدم القدرة على التحكم في جودة أعمال الصيانة التي تتم بالفندق مما يؤثر بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة للزلاء بالفندق وشكوى النزلاء من سوء الخدمة في بعض الأحيان.
6. عدم القدرة على توفير خامات وأدوات التشغيل بشكل فوري وسريع ولاسيما الاحتياجات العاجلة والطارئة منها نظرا للإجراءات الشرائية المعقدة والتي تحكمها اللوائح والقوانين الحكومية والتي تستهلك وقت طويل جدا في التنفيذ مع ضعف جودتها مما يؤثر بشكل سلبي على إقبال النزلاء والعملاء بالفندق.

7. جود رغبة حقيقية في التطوير والتغيير من قبل إدارة جامعة المنصورة في ظل توجهات الدولة للاستفادة من كافة المنشآت المهمة والتي يمكن أن تساعد على تحقيق رغبات المواطن وتوفير فرص عمل وزيادة دخل المؤسسات الحكومية.

### التوصيات

1. تخصيص فريق (إدارة) متخصص لإدارة الأزمات بالفندق من ذوي الخبرة والتخصص تعمل على التنبؤ بالمشكلات والمعوقات قبل حدوثها والعمل على تذليلها عند حدوثها.
2. الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة المحلية المتخصصة في إدارة الفنادق للمساهمة في إدارة الفندق أو الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال الفنادق سواء من الصناعة أو من إحدى أساتذة كليات السياحة والفنادق ذوي الخبرة
3. تعديل اللوائح الإدارية والمالية والقانونية الخاصة بتسيير العمل بهذه الفنادق بما يسهل ويسير طبيعة العمل بها.
4. العمل على إعادة الهيكلة وتوفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة وحسنة المظهر قادرة على التعامل مع العملاء وامتصاص أي شكوى أو سخط بشكل بسيط، وعمل هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي واضح ونظام للتقييم الدوري والمتابعة والتدريب والتحفيز كالموظف المثالي شهريا مع وضع آلية للثواب والعقاب.
5. وضع سياسة تسويقية واضحة للتعامل مع العملاء، سواء في الترويج بأساليب مبتكرة، أو خدمة العملاء كما يرغبون لا كما يرى الموظف، وتنظيم فعاليات جاذبة كاحتفالات الربيع ورأس السنة، والعمل على توفير سياسات بناء الولاء مع العملاء.
6. البحث عن مصادر تمويل للقيام بكافة متطلبات الصيانة والتجهيز للأدوار الثلاثة الجديدة، والبحث عن شركاء من المجتمع الخارجي والراغبين في التعاون مع الفندق، سواء في الترويج والعرض لأنفسهم داخل الفندق أو بإمداد الفندق ببعض التجهيزات التي يحتاجها للكافيهات والمطاعم، أو تأجير بعض الأماكن كمطعم أو كافيه في الحديقة أو نادي صحي أو كوافير.
7. الحرص على استغلال كافة الإمكانيات المتاحة وفتح كافة الأماكن المغلقة واستغلالها كحمام السباحة وإضافة منطقة للألعاب المائية واستحداث أنشطة ترفيهية للنزلاء مثل Day Use.
8. فتح منطقة التراس (الكافيه) في الدور الثالث بشكل مستمر لزوار الفندق أو للمجتمع الخارجي وتشغيل الحديقة وتزويدها بركن ألعاب أطفال مع العمل على تشغيل المطعم الرئيس بشكل مستمر من خلال الترويج في حفلات التخرج والمناقشات وأعياد الميلاد.
9. طرح أجزاء صغيرة من اللوبي لعمل محلات تسوق صغيرة وركن لشركة سياحة وبنك وتغيير عملة ومحل لبيع المخبوزات والحلويات.
10. عمل شراكة مع القرية الأولمبية التي يتوافر بها كافة أنواع الرياضات التي يمكن أن يحتاجها النزلاء.
11. التواصل مع مراكز الأبحاث بالجامعة لتوفير مواد ومصادر طاقة صديقة للبيئة بالفندق لتحويل الفندق الى فندق اخضر مع البدء في تنفيذ خطة لاستخدام الطاقة الشمسية بالفندق.
12. إنشاء نظام المراقبة والمتابعة لكافة الأعمال الفندقية مع تفعيل دور مراقب التكاليف Cost Controller على كافة الأقسام.
13. إنشاء موقع إلكتروني للفندق وفق المواصفات المهنية المتعارف عليها وإدراجه ضمن مواقع حجز الفنادق مثل Booking.com و Trip Advisor.
14. الاستعانة بخبرات كلية السياحة والفنادق في الإشراف الإداري والفني على أنشطة الفندق المختلفة وتعيين الطلاب المتفوقين بالفندق سنويا.

### الدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة الحالية أن تتناول الدراسات اللاحقة عينات أكبر من الفنادق الاقتصادية حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة الحالة لفندق واحد فقط بهدف إلقاء الضوء وإبراز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

لهذه النوعية من الفنادق، كما تقترح الدراسة أيضا أن يتم استخدام أكثر من أداة لتقييم وتحليل الفنادق الحكومية من خلال استبيان آراء عملاء هذه النوعية من الفنادق بهدف تطوير وتحسين الخدمات المقدمة وفقا لاحتياجات عملائها.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، بلال خلف، 2010: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- إبراهيم، نعيم، 2009: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، ط1، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- أرثر. إيه. تومسون وايه. جى. ستريكلاند، 2006: الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والحالات العملية)، مكتبة لبنان، بيروت.
- الصميدي، محمود جاسم، 2003: إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان.
- الدوري، زكريا مطلق، 2005: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الصريرة، إسماعيل محمد، 2012: التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العارف، نادية، 2000: الإدارة الاستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الموسوي، دياب وعبد الجبار، صفاء وخليل، سمير، 2015: أساسيات تقييم أداء وكفاءة المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبوري، حسين، 2003: التخطيط الاستراتيجي في التعلم، ط1، دار الحامد، الأردن.
- الخفاجي، عباس خضير، 2004: الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الربيعاوي، سعدون حمود، 2018: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، عبد الكريم، 2010: الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، محمد، 2013: إدارة المنظمات الفندقية، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية.
- حمد، فاضل وحسون، علي، 2014: الإدارة الاستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود، جبار عبد الحسين، 2014: تحليل البيئة المصرفية وأثرها على الأداء المصرفي من منظور بطاقة الأداء المتوازنة، دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، إحسان دهشان، 2008: الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد القادر، فايد هناء وفراج، محمد محمد، 2015: البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 2/1 جامعة الفيوم، مصر.
- عباس، حسين وليد حسين، 2014: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- عداي، فلاح حسن، 2006: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها. مداخلها. عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي، حسن، 2005: نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- قاسم، سامر احمد، ومحمد، رامي محمد، وتفاحة، حسن عمى، 2019: تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المصارف التجارية باستخدام أداة SWOT - دراسة ميدانية في المصارف التجارية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين العموم الاقتصادية والقانونية المجلد 41 العدد 6.
- قمحية، وليد، 2011: الإدارة الفندقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، 2013: الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- مخفي، امين، وبخته، بطاهر، 2016: أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.
- هيبية، زكريا محمد زكريا، ومحمود، علي أحمد السيد، 2016: التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، العدد4، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- يحيي، إيباد علي، 2006: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، العراق، ص46.

#### المراجع الأجنبية:

- Chen, Ming-Hsiang & Kim, Woo. (2010): Hotel Valuation in China A Case Study of a State-Owned Hotel. Cornell Hospitality Quarterly - CORNELL HOSP Q. 51. 429-445.
- Hung G., Zhang H., Lam C., & Yang G. (2013). Managing State-Owned Hotels in China: The Challenges and Remedies. Journal of Hospitality and Management.22(7):752-769.
- Kendrick, Shawn (2011): The TOWS Matrix: Putting a SWOT Analysis into Action, Online Report available at: <http://www.volunteerhub.com/blog/thetows-matrix-putting-a-swot-analysis-into-action>
- Qu Xiao, Hanqin, Qiu Zhang, Ray Pine & Nan Hua (2014): Strategic Implications of Government Policies on the Future Group and Brand Development of State-owned Hotels in China, Journal of China Tourism Research, 10:1, 4-20.
- Robert M. Grant, (2010): Contemporary Strategy Analysis, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, USA.
- Thompson John, (2000): Strategic Management; An Awareness and Change, 3rd Ed, Thomson Publishing, U.K.
- Zada A., Sahir, N., & Dachyar, M. (2021). Hotel Revival strategy planning: A case study of 4-star hotels. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11.

## **Developing State-Owned Hotels by Using SWOT Analysis: A Case Study on Mansoura University Hotel**

### **Abstract**

Governmental hotels also called State-Owned hotels in Egypt are facing lots of obstacles i.e., weakness of financial funds, complicated procedures related to administrative and organizational issues, and so on of challenges that hamper their operation and development. Furthermore, a lack of studies conducted on this type of hotel. In this respect, the current study is a trial to develop governmental hotels by using SWOT Analysis through evaluating their services and facilities. The study was chosen Mansoura University hotel as an example of these hotels, to analyze the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats of the selected hotel. The study was used qualitative and descriptive Analysis through SWOT Analysis Model to explore the research objective. The study provides certain recommendations for responsible authorities for helping in dealing with such problems are facing governmental hotels, and at the same time to enhance and develop their services and facilities and increase occupancy percent in these hotels.

**Keywords:** Governmental Hotels/State-owned hotels –SWOT analysis – Mansoura University hotel.