

تأثير القيادة الاستراتيجية على المنظمات السياحية

دراسة تحليلية في هيئة السياحة العراقية

The impact of strategic leadership on tourism organizations an analytical study in the Iraqi Tourism Authority

الاستاذ الدكتور : دينا حامد جمال

جامعة المستنصرية - العراق

tree.sh2007@uomustansiriyah.edu.iq

الباحث : باسم محمد ياسين الشكري¹

جامعة الكوفة - العراق

basim1991@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ النشر: 2025/03/20

تاريخ القبول: 2024/06/08

تاريخ الارسال: 2024/5/26

مستخلص:

يهدف الباحث إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية - من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التوجه الإستراتيجي، الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية)؛ في المنظمات السياحية (هيئة السياحة نموذجاً)، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام القيادات في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة) بأبعاد الدراسة وبشكل احصائي . ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل آراء القيادات الاستراتيجية في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة) ؛ اذ تم توزيع (103) استبانة، وزعت على (المدرء العامين، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب) بغرض استقصاء آرائهم حول توفر المتغيرات المبحوثة. إضافة إلى عمل المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع المسؤولين في الهيئة، على أن مشكلة الدراسة تمحورت عبر التساؤل الرئيسي الآتي: (ما تأثير القيادة الإستراتيجية على المنظمات السياحية / في هيئة السياحة العراقية) وقد توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات؛ تمثل أهمها بوجود تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية متجمعة على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة) .

الكلمات المفتاحية: التوجه الإستراتيجي، الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية

Abstract:

The researcher aims to test the impact of strategic leadership - through its dimensions represented by (strategic direction, balanced organizational control, human capital development, organizational culture, and ethical practices); In tourism organizations (the Tourism Authority as a model), as well as diagnosing the level of interest of the leaders in the tourism organization under study (the Tourism Authority) according to the dimensions of the study and in a statistical manner. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on the descriptive analytical approach by analyzing the opinions of the strategic leaders in the tourism organization under study (the Tourism Authority); (103) questionnaires were distributed to (general managers, department heads, and divisional officials), in addition to personal interviews conducted with officials in the authority. The problem of the study revolved around the following main question: (What is the impact of strategic leadership on tourism organizations? / In the Iraqi Tourism Authority) we have reached a set of conclusions: The most important of which is the presence of a combined impact of the dimensions of strategic leadership on the tourism organization under study (the Tourism Authority).

Keywords: Strategic direction, balanced organizational control, human capital development, organizational culture, and ethical practices

1 - المؤلف المرسِل: باسم محمد ياسين الشكري ، الإيميل: basim1991@uomustansiriyah.edu.iq

مقدمة:

أصبحت القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً يُحدد نجاح المنظمات السياحية. فهي تمثل البوصلة التي توجه المنظمات السياحية نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتمكينها من التكيف مع التحديات المتغيرة، وبناء قدرات تنافسية مستدامة. إذ تتضمن القيادة الاستراتيجية تطوير وتنفيذ استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. وتشمل هذه الأهداف زيادة حصة السوق من القطاع السياحي، وتحسين الربحية، وتعزيز رضا السياح، والحفاظ على الاستدامة البيئية. إذ تمكن القيادة الاستراتيجية المنظمات السياحية من استباق اتجاهات السوق المستقبلية والتكيف مع التغيرات في الطلب على السياحة، مما يضمن بقاء المنظمات في موقع تنافسي متقدم. لذلك فإن الاستثمار في القيادة الاستراتيجية يُعد استثماراً حكيماً للمنظمات السياحية التي تتطلع إلى تحقيق النمو المستدام والنجاح طويل المدى.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث:

أولاً: المشكلة البحثية:

يشهد قطاع السياحة في العراق تطوراً ملحوظاً بعض الشيء في السنوات الأخيرة، إذ تُعد القيادة الاستراتيجية العمود الفقري التي يقف القطاع السياحي ويعززه والوصول به إلى ما يجب أن يكون؛ ومن أجل الوقوف على تأثير القيادة الاستراتيجية في المنظمات السياحية، وهذا يعد تحدياً يستدعي البحث فيه، ونتيجة لما سبق يمكننا تلخيص المشكلة الرئيسة للبحث من خلال الإجابة على التساؤل الآتي: ما تأثير القيادة الاستراتيجية على المنظمات السياحية في هيئة السياحة العراقية؟ وانطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسة تبنثق تساؤلات فرعية كالآتي:

1. ما أهم المرتكزات الفكرية التي تستند عليها القيادة الاستراتيجية؟
2. ما تأثير بُعد التوجه الإستراتيجي على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة)؟
3. ما تأثير بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة)؟
4. ما تأثير بُعد تطوير رأس المال البشري على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة)؟
5. ما تأثير بُعد الثقافة التنظيمية على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة)؟
6. ما تأثير بُعد الممارسات الأخلاقية على المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة)؟

ثانياً: أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث الحالي من أهمية القطاع الذي طبقت فيه وهو القطاع السياحي (هيئة السياحة العراقية) و ما يمتاز به من أهمية كبيرة في إحداث نقضة كبيرة في التنمية الإقتصادية لبلدنا الحبيب؛ ولما لهذه التغيرات الرئيسة من أثر فاعل في تطوير القطاع السياحي؛ إذ إنّ القيادة الإستراتيجية تُعدُّ الحجر الأساس الذي لا يمكن تحقيق التنمية السياحية المستدامة من دونه؛ ويمكن تلخيص أهمية البحث في الآتي

1. جذب أنظار القباذات في هيئة السياحة إلى أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في على المنظمات السياحية
2. تسليط الضوء على أهمية القيادة الإستراتيجية على المنظمات السياحية وفقاً لحدث المصادر
3. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها والتي ستوضح تأثير القيادة الإستراتيجية على المنظمات السياحية

ثالثاً: اهداف البحث :

أنَّ أيَّ بحث لا يُبنى إلّا على أساس الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة؛ وفي دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع القيادة الإستراتيجية وذلك من خلال قياس مستوى متغيرات البحث والأبعاد على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة) بحسب إجابات العينة المبحوثة.
2. معرفة تأثير بُعد التوجه الإستراتيجي على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة)
3. معرفة تأثير بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة)
4. معرفة تأثير بُعد تطوير رأس المال البشري على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة)
5. معرفة تأثير بُعد الثقافة التنظيمية على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة)
6. معرفة تأثير بُعد الممارسات الأخلاقية على المنظمة السياحية المبحوثة(هيئة السياحة)

رابعاً: فرضيات البحث :

تتم صياغة فرضيات البحث وفقاً للنموذج الفرضي وأهداف البحث وبما ينسجم مع المصادر النظرية والفكرية لمتغيرات البحث؛ إذ ستخضع للتحليل والمعالجة الإحصائية، وعندها سنبرهن صحة هذه الفرضيات من عدمها ويمكننا تقسيم الفرضيات على النحو التالي: أولاً: الفرضية الرئيسة(الأولى) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإستراتيجية على المنظمات السياحية , وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-1) الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوجه الإستراتيجي على المنظمات السياحية
- (1-2) الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على المنظمات السياحية
- (1-3) الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تطوير رأس المال البشري على المنظمات السياحية
- (1-4) الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة التنظيمية على المنظمات السياحية
- (5-1) الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الممارسات الأخلاقية على المنظمات السياحية.

خامساً: منهج البحث:

يعكس المنهج البحثي أفكار الباحث وفهمه للمشكلة وكيفية إيجاد الحلول لها. تستخدم بعض الدراسات المنهج الوصفي لتحليل الظواهر والعوامل المؤثرة فيها من خلال الرصد والمتابعة بطرق كمية ونوعية. بينما يستخدم المنهج التحليلي لإختبار النظريات من خلال تحليل الأبعاد باستخدام أساليب إحصائية وجمع البيانات عن طريق استمارات الإستبانة.(عبد, 2022: 12) لذا فإن الباحث اعتمد في البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

سادساً: حدود البحث:

يمكننا وضع حدود البحث في الآتي :

- 1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في هيئة السياحة العراقية.
- 2- الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية للبحث(المدرء العامين ورؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب) .

سابعاً : أدوات البحث :

لقد اعتمد الباحث على نوعين من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وهو "القيادة الإستراتيجية" ويمكن تلخيصهما في كل مما يأتي:

- 1- أدوات الجانب النظري : حاول الباحث استخدام أحدث المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، الأطاريح والرسائل الجامعية ذات الصلة، البحوث والمقالات والدوريات المتخصصة بالبحث الحالي ووفقاً لأحدث المصادر، و شبكة المعلومات

العالمية(الانترنت) ويعني ذلك أن الباحث استعمل مصادر متعددة ومتنوعة لجمع البيانات والمعلومات وكتابة الجوانب النظرية في البحث بدقة.

2- أدوات الجانب العملي : اعتمد الباحث على المصادر المختلفة في جمع البيانات والمعلومات وذلك لإستكمال الجانب العملي من البحث وكالآتي:

أ - السجلات والوثائق الرسمية : اعتمد الباحث على السجلات والوثائق ذات الصلة بأعداد موظفي هيئة السياحة العراقية لغرض تحديد العينة التي سيشملها البحث ، فضلاً عن : البيانات التي حصل عليها والمتعلقة بالهيكل التنظيمي وشعب وأقسام الهيئة.

ب - الإستبانة: استخدم الإستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع المعلومات المرتبطة بعينة البحث ومن خلالها تم قياس المتغيرات، وصممت أسئلة الإستبانة بشكل يتلائم مع البحث بعد عرضها على العديد من المحكمين.

ت - المقابلات الشخصية : نتيجة لما يتطلبه البحث فقد عزز الباحث دراسته بإجراء عدد من المقابلات على عينة البحث، إذ كان ذلك عاملاً مساعداً في معرفة الباحث على العديد من المعلومات التي عززت الجانب العملي من البحث.

ثامناً : وصف الإستبانة:

لقد تم عرض الإستبانة على العديد من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن مختلف الجامعات و المعاهد المحلية والعربية منها والبالغ عددهم 21 محكم وذلك للاطلاع على محتوى الإستبانة وتحكيمها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم وقد وصلت نسبة اتفاقهم بنسبة (98.10%) وقُسمت الإستبانة إلى المحاور التالية :

-المحور الاول : المعلومات التعريفية حول منصب العينة المبحوثة وهو المحور الخاص بتحديد العينة والتي تتكون من (مدير عام، رئيس قسم، مدير شعبة) .

المحور الثاني : فقرات الإستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل وهو القيادة الإستراتيجية وأبعادها : (التوجه الإستراتيجي، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية) .

تم اعتماد تدرجات مقياس Likert الخماسي في صياغة فقرات الإستبانة التي تدرج ما بين (1-5) وقد وزعت كالآتي : إذ كانت التدرجات بين (1-2) تدل على عدم الاتفاق، والدرجة (3) تمثل متوسط الإجابة وتكون حيادية، في حين تمثل الدرجة ما بين (4-5) الدلالة على الاتفاق , وكما موضح على النحو الآتي في الجدول (2)

الجدول (1) تدرجات مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

المصادر : من إعداد الباحثين

تاسعاً : وصف الإستبانة:

تم إعداد فقرات الإستبانة وفقاً للمتغيرات للرئيسة والفرعية للبحث وعدد فقراتها وتوظيفها بما ينسجم مع بيئة البحث وكما هو موضح في الجدول (3)

الجدول (2) تركيب فقرات الاستبانة

المتغير	ت البعد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس
القيادة الإستراتيجية	التوجه الإستراتيجي	5	5-1	Ireland, Hitt, 1999
	- الرقابة التنظيمية متوازنة	5	10-6	
	3 - الثقافة التنظيمية	5	15-11	
	4 - تطوير رأس المال البشري	5	20-16	
	5 - الممارسات الأخلاقية	5	25-21	

المصدر : من إعداد الباحثين

الجدول (3) توزيع الإستبانات المحللة إحصائياً بحسب المنصب في هيئة السياحة العراقية

النسبة	التكرار	المنصب
3.4%	3	مدير عام
20.1%	18	رئيس قسم
76.5%	68	مسؤول شعبة
100%	89	المجموع

وقام الباحثين بتوزيع (103) استبانة على أفراد الهيئة (الفئة الأولى المستهدفة بالرأي) المتمثلة بـ (مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة)، فاستلم الباحث منها (98) استبانة، إذ (5) منها لم تسترجع و (9) استبعدت كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي؛ لتكون عينة البحث (89) استبانة ؛ وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4) عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والصالحة وغير الصالحة :

عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات غير المسترجعة	عدد الإستبانات المستلمة	عدد الإستبانات غير قابلة للتحليل	عدد الإستبانات المحللة إحصائياً
103	5	98	9	89

المصدر : من إعداد وعمل الباحثين

عاشرا : اسباب اختيار المنظمة المبحوثة:

-الأسباب التي أدت إلى اختيار هيئة السياحة العراقية كموقع للبحث في الجانب العملي :
توجد العديد من الأسباب التي جعلت الباحث يختار هيئة السياحة العراقية ميدانا للبحث ومنها :
إنّ اختيار عينة البحث (مدير عام ,رئيس قسم ومسؤول شعبة) يرجع إلى طبيعة متغيرات البحث وأبعاده التي تحتاج إلى إجابات من العينة أعلاه ممن هم أقرب إلى اصدار القرار .
-امتلاك هيئة السياحة العراقية العديد من المناصب الإدارية التي تقع على عاتقها تطبيق المبادئ القيادية و تنفيذ الإستراتيجيات .

-انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع هيئة السياحة العراقية

الوظيفة المهمة التي تؤديها هيئة السياحة العراقية في تشجيع وتوجيه السياحة المستدامة.

التحديات التي واجهتها الهيئة والتي حولتها إلى نجاحات محققة ولو بالشكل البسيط ومنها تحويل هيئة السياحة العراقية من شركة خاسرة إلى شركة راجحة ومدرّة للأرباح وهذا النجاح في إدارة التحديات وتحويلها إلى نجاحات في البيئة الداخلية يتطلب منا دعم الهيئة لتحقيق النجاح وشموله إلى البيئة الخارجية لتحقيق النجاح الاقتصادي الشامل .

حادي عشر : الاسهامات المعرفية السابقة:

1 - دراسة	فاضل وآخرون, 2023
العنوان	تأثير القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة(بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)
مكان الدراسة	شركة الخطوط الجوية العراقية / العراق
حجم العينة	تتكون العينة من 104 مستجيب من القيادات الادارية
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى معرفة أوجه العلاقة والتأثير بين القيادة الإستراتيجية و (الميزة التنافسية المستدامة) في شركة الخطوط الجوية العراقية
أهم نتائج الدراسة	ظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، كما دلت النتائج على وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، هذا يدل على ان القيادة الإستراتيجية تركز على الرقابة التنظيمية، وتحافظ على ثقافة جيدة، وتعمل على الإهتمام بالجانب التوجه الإستراتيجي، وامتلاكها راس المال البشري، فإن ذلك سيكون له دورا فاعلا ومهما على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بنسب عالية وجيدة قياسا بالشركة الأخرى.
أهم توصيات الدراسة	أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات وأهمها : تعزيز قدرات الإدارة العليا في التوجه الاستراتيجي من خلال مشاركة الموظفين في صياغة رؤية المستقبلية للشركة. توظيف وتطوير الرأس المال البشري من خلال دورات تدريبية وتقييم أدائهم بانتظام. تصميم أنظمة رقابية فعالة وتقديم استبيانات للزبائن لتحسين نقاط الضعف. تحكيم إدارة الشركة على أهمية الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين على الابتكار والتميز لمواجهة التغيرات البيئية.
2- دراسة	سلام وآخرون, 2023
العنوان	أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة
مكان الدراسة	المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة / اليمن
حجم العينة	حددت هذه الدراسة المجتمع ب(288) موظف في الوظائف القيادية والإشرافية، في عدد 7 مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة، كان اختيارها بناء على عمرها (أكثر من خمس سنوات) وتم استرداد 264 استبانة واستبعدت 20 استبانة لعدم صلاحيتها، حللت 244 استبانة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات للمستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. كما تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الإستراتيجية وأبعادها، وكذلك التعرف إلى مدى ممارسة وإدارة الأزمات وأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أنّ هناك مستوى عاليًا من ممارسة القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. كما بينت نتائج الدراسة أنّ هناك أثرًا دالًا إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.
أهم توصيات الدراسة	-توصي الدراسة بأهمية تعزيز وتطوير العاملين وتحسين مهاراتهم وإعطائهم الإهتمام الكامل من تدريب وتأهيل الإستغلال المقدرات الجوهرية والموارد والحفاظ عليها ؛ لما لها من دور في تحسين مستوى إدارة الأزمات - توصي الدراسة بالإهتمام بإدارة الأزمات وممارستها في المستشفيات الأهلية للتخفيف من أضرار الأزمات بشئ

أنواعها.	
3 - دراسة	حسين وآخرون, 2023
العنوان	أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإلتزام الجماعي دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت
مكان الدراسة	مديرية شرطة صلاح الدين / العراق
حجم العينة	قام الباحثين بتوزيع (85) استمارة، استرجع منها(79)صالحة للتحليل، ذلك بدراسة آراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صالح الدين والمنشآت.
هدف الدراسة	سعت الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف وأهمها : -تشخيص مستوى استجابة وادراك العينة المبحوثة لممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعادها في المؤسسة الأمنية المبحوثة. -تشخيص مستوى استجابة وادراك العينة المبحوثة للإلتزام الجماعي في المؤسسة الأمنية المبحوثة . -قياس مدى وجود تأثير لممارسات القيادة الإستراتيجية في الإلتزام الجماعي.
أهم نتائج الدراسة	أوضحت نتائج البحث : -وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية والإلتزام الجماعي، وهو ما يدل على اهتمام المديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طوعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغييرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالإلتزام الجماعي لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجية ترتبط بالتغيرات وطريقة التكيف معها. - بينت نتائج علاقات التأثير في البحث الحالي وجود تأثير لمتغير ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإلتزام الجماعي.
أهم توصيات الدراسة	أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وأهمها : -ضرورة سعي القيادات الإدارية في المديرية إلى نشر العدالة في تعاملها مع الآخرين، وينبغي الإعتماد على نظام حوافز مالي ومعنوي مستند على أسس أخلاقية وشخصية. -ينبغي أن تعمل القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الإستراتيجية، وأن تتوقع القيادات توقيت إحداث التغييرات في المسار الإستراتيجي للمديرية. -ينبغي تكريس جهود المديرية على الجزء الأكبر من اهتمامها لتعزيز الثقة بين العاملين وبنائها، وأن تقوم بتطوير أنظمة رقابية شاملة تخدم أغراض جميع أصحاب المصلحة. -ينبغي أن تقوم القيادات بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري، وأن تسعى القيادات الأمنية في المديرية إلى توطيد علاقاتها مع الجهات ذات الصلة.

المحور الثاني: الاطار المفاهيمي للدراسة(القيادة الإستراتيجية / المفاهيم والمنطلقات الفكرية)

أولا :مفهوم القيادة الاستراتيجية :

ووضح (العامر, 2023: 4) هي: "تلك الأفعال والقرارات المتعلقة بتحديد وتنفيذ الرؤية المستقبلية والتوجه طويل الأمد للمنظمة في ضوء اعتبارات البيئة الداخلية والخارجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وإمكانات المنظمة البشرية والمادية، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية والإرتقاء بأداء المنظمة والحفاظة على بقائها واستمرارها" وينظر(سلام وآخرون, 2023: 101) إلى القيادة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القدرات التي تمكن من إحداث التغيير بفعالية، و القدرة على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لتحقيق التغيير الإستراتيجي,مع ضرورة وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم من تحقيق تلك الرؤية. وعرفها(رحمون, 2023: 186) بأنها "عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق النتائج المرغوبة وهي بذلك تنطوي

على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة إضافة إلى تحفيز العاملين على تحقيقها" وأوضحها (حسين وآخرون, 2023: 55) "هي القدرة على التأثير على الآخرين لإتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على استقرارها المالي قصير الأجل". وأشار (جبر وآخرين, 2023: 602) إلى أنها "تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والقادرة على وضع رؤية المنظمة موضع التنفيذ" وفي ذات السياق عرفها(نشوان وآخرون, 2023: 301) بأنها"القيادة التي تركز على بعدين رئيسيين هما قدرة القادة في المستويات العليا على دفع المنظمة نحو النجاح, وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ومن خلال ما تقدم يمكننا تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها : (قدرة المنظمات السياحية على تحديد الاتجاه الإستراتيجي من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة و القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على التكيف والتفكير النقدي، والتواصل الفعال مع البيئتين الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق النجاح الإستراتيجي المستدام).

ثانيا : خصائص القيادة الإستراتيجية

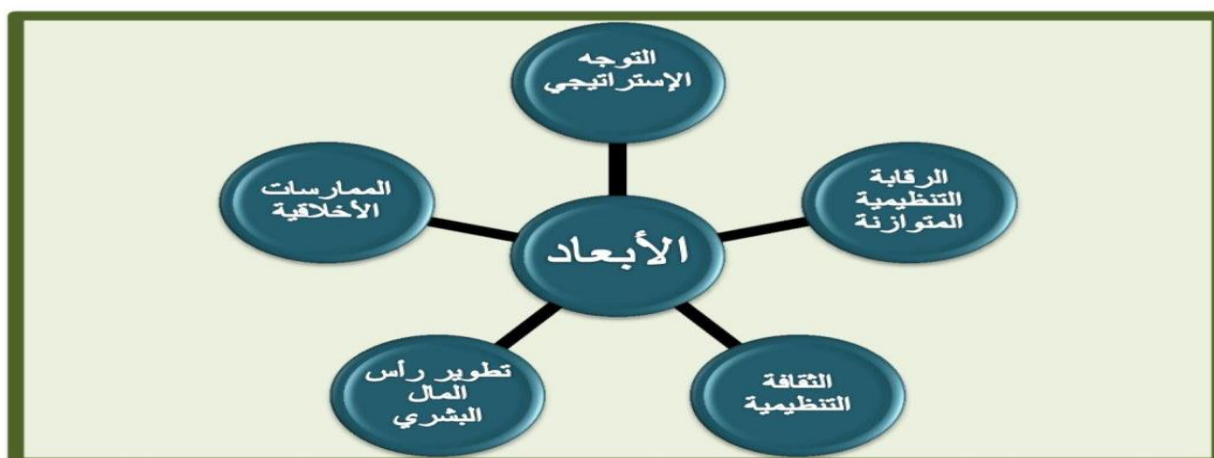
تتميز القيادة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص وهما :

1. القدرة الإستيعابية : تعني القدرة على استيعاب وتحليل المعلومات الجديدة، واستخدامها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي. كما تتضمن القدرة على التعامل مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات الملائمة لضمان نجاح المنظمة. (يوسف, 2023: 152)
2. القدرة على تنفيذ الإستراتيجية في فترات زمنية محددة: تعني القدرة على تحديد وتنفيذ الأهداف بشكل فعال وفي الوقت المحدد، سواء أكانت قصيرة المدى أم بعيدة المدى. وتتطلب هذه القدرة التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى، والتي تكمل بعضها بعض في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة. تتميز القيادة الإستراتيجية بتحقيق التوازن بين هذه الأهداف، لضمان النجاح والإستمرار في المستقبل. (هشام وآخرون, 2023: 612)
3. تعزيز عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر: تتسم القيادة الإستراتيجية باعطاء الأولوية للتعلم والتطوير المستمر داخل المنظمة، بهدف أجل التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة. وتقوم بتشجيع ثقافة التعلم والإبتكار، وتوفير الفرص للموظفين لاكتساب مهارات ومعارف جديدة. من خلال التعزيز المستمر لعملية التعلم التنظيمي. (صالح وآخرون, 2023: 479)
4. تحويل الخطة الإستراتيجية إلى أعمال قابلة للتنفيذ: ويتم إشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ، لضمان تحقيق الرؤية والأهداف المحددة . (يوسف, 2023: 152)

ثالثا : أبعاد القيادة الإستراتيجية:

لقد حدد العديد من الباحثين، والكتاب أبعاد القيادة الإستراتيجية والتي تناول من خلالها كل باحث عدداً من الأبعاد التي يتصورها مناسبة كأبعاد للقيادة الإستراتيجية، وفي دراستنا هذه سيتم اعتماد الأبعاد الأكثر انسجاماً للبحث والأكثر استخداماً من قبل الباحثين، والتي يوضح فيه الأبعاد الأكثر استخدام وهي(التوجه الإستراتيجي، الرقابة التنظيمية المتوازنة , تطوير رأس المال البشري , الثقافة التنظيمية , الممارسات الأخلاقية) كما في الشكل(1)

الشكل (1) أبعاد القيادة الإستراتيجية



الجدول (5) أبعاد القيادة الإستراتيجية بحسب آراء بعض الباحثين والكتاب

ن	الباحث	السنة	الابتداع والابتكار	إنشاء الرؤية المشتركة	الثقافة التنظيمية	التوجه الإستراتيجي	استثمار القدرات التنظيمية	الثقافة التنظيمية	الرقابة التنظيمية المتوازنة	استغلال المقدرات الجوهرية	تطوير رأس المال البشري	الممارسات الأخلاقية	السيطرة الإستراتيجية المتوازنة
1.	الخفاجي، القزاز	2023				*					*	*	*
2.	صالح، عريوة	2023				*	*	*	*		*	*	
3.	عبد النعيم	2023				*		*		*	*	*	
4.	فاضل، الملا	2023				*		*	*		*		
5.	قيقب، العامري	2023				*		*			*	*	
6.	رحمون	2023				*		*	*		*	*	
7.	العمار، الخفاجي	2023				*		*	*		*	*	
8.	الجميل	2023	*			*		*			*		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حصول الأبعاد التالية على أعلى تكرارات هم (بعد التوجه الإستراتيجي , بعد تطوير رأس المال البشري , بعد الثقافة التنظيمية , بعد الممارسات الأخلاقية , الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتي سوف يتم اعتمادها في الجانب العملي فيما يلي التعاريف الاجرائية لأبعاد الدراسة:

التوجه الإستراتيجي : الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها واتخاذ القرارات التي تمكنها من الوصول إلى تلك التوجهات بعد قيامها بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية , ووفقا لما تمتلك من موارد وإمكانيات لديها.

الرقابة التنظيمية المتوازنة : قدرة المنظمات السياحية على تحقيق الرقابة المتوازنة التي تسعى غلى الوقوف على الإعتلالات التنظيمية ومعالجتها عن طريق مراقبتها للأداء المتحقق والأداء المطلوب تحقيقه واستخدام الأساليب الحديثة في التقييم والتقويم

الثقافة التنظيمية : مجموعة متكاملة من الأفكار والعادات والمعتقدات التي تنتهجها المنظمة والعاملين فيها لغرض الوصول إلى أهدافها وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

تطوير رأس المال البشري : تلك المعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة والتي يتوجب على قيادتها الاستراتيجية تطويرها من خلال استخدامها لأحدث أساليب التدريب والتطوير وزيادة المعارف لديها وعلى جميع المستويات.

الممارسات الأخلاقية : مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تقييم وتقويم السلوكيات الأخلاقية للمنظمة في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية وبما ينسجم مع المعايير الأخلاقية الموضوعة التي من شأنها الوصول إلى النجاح الاستراتيجي المستدام .

اخور الثالث : الجانب العملي

تحليل ابعاد القيادة الإستراتيجية

1- بعد التوجه الإستراتيجي

أفرزت نتائج التحليل الوصفي لبعد التوجه الإستراتيجي. إذ أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.746) وانحرافاً بلغ (0.647). كما سجّلت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (17.3). وبلغت نسبة الاتفاق (74.9%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (25.1%). إذ يتضح من إجابات العينة بصورة عامة توجهها نحو الإتفاق وبمستوى جيد على جميع الأسئلة التي تتعلق بهذا البعد. حيث يحرص المديرون في هيئة السياحة على امتلاك رؤية تتسم بالمرونة والقابلية للتجديد والتوافق بين الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها والإمكانات المتاحة إضافة إلى تصورات استراتيجية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف إذ إن الهيئة تعمل ضمن توجه استراتيجي يسعى لان يكون النشاط سياحي نشاط تنموي مولد للدخل وفرص العمل. وتهدف إلى تنشيط مساهمة النشاط السياحي في الناتج المحلي الإجمالي، عن طريق مجموعة من الوسائل لتحقيق الأهداف منها زيادة أعداد الوافدين للسياحة الدينية والاثريّة والطبيعية. الوسيلة الثانية: زيادة العرض السياحي (أعداد المرافق السياحية) و رفع مستوى الخدمات السياحية وتعزيز دور القطاع الخاص وتشجيع الإستثمار الوطني والأجنبي، بالتنسيق مع الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، ومن ثم توفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، حيث يستفيد المجتمع المحلي من الحركة السياحية، وينتفعش الاقتصاد وحركة التبادل التجاري والثقافي إضافة الى اتباع خطة لتخفيض النفقات وتعظيم الإيرادات والإستغلال الأمثل لموارد الهيئة وأملاكها والعمل تعزيز مكانة العراق في المجتمع الدولي من خلال تشجيع حركة السياحة وتسهيل دخول السياح إلى العراق و تشجيع الإستثمار في القطاع السياحي (النجازات هيئة السياحة:2023) , كما أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة سجّلت في السؤال الذي يتعلق بـ "رؤية تتسم بالمرونة والقابلية للتجديد" بوسط قيمته (4.034) وبمستوى جيد وانحراف (0.859). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (21.3)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (80.7%)، ونسبة عدم الاتفاق (19.3%)، وهذا ما تم الإتفاق عليه أيضاً أثناء المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث وجاء هذا السؤال بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية. أما أقل قيمة فقد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "بدائل استراتيجية للتعامل مع الاحداث البيئية الطارئة"، وبوسط قيمته (3.618) وبمستوى جيد وانحراف (0.971). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (26.8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (72.4%)، ونسبة عدم الاتفاق (27.6%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية. وفي مقابلة أجراها الباحث مع السيد مدير قسم العلاقات العامة والاعلام وضح فيها أن الهيئة لديها تصورات واضحة للتعامل مع الفرص إلّا أنّها تعاني بعض الشيء من السيطرة على التهديدات . وفي مقابلة أخرى أجريت مع السيد مدير قسم الخدمات

الفندقية أشار إلى أن السياحة قطاع يتأثر كثيرا بالجانب السياسي إذ إن الخلل في القيادات الحكومية الأخرى؛ والإرتباك السياسي الذي يحدث ؛ كثيرا ما يؤثر على عمل السياحة بالرغم من القيادات الكفوءة والمختصة التي تمتلكها الهيئة؛ ويتفق في هذا السيد مدير قسم الاجازات السياحية إذ أكد على أن النشاط السياحي لا يمكن تحقيقه إلّا بتحقيق الأمن والاستقرار السياسي وتوفير البنى التحتية وأكدت هذا السيدة رئيس قسم التدقيق والمتابعة في مقابلة أجريت معها أكدت على أن القطاع السياحي في العراق يفتقر إلى الأمن والبنى التحتية الكافية التي تجعل منه قطاعا يعتمد على في رفد الموازنة العراقية بشكل كافٍ.

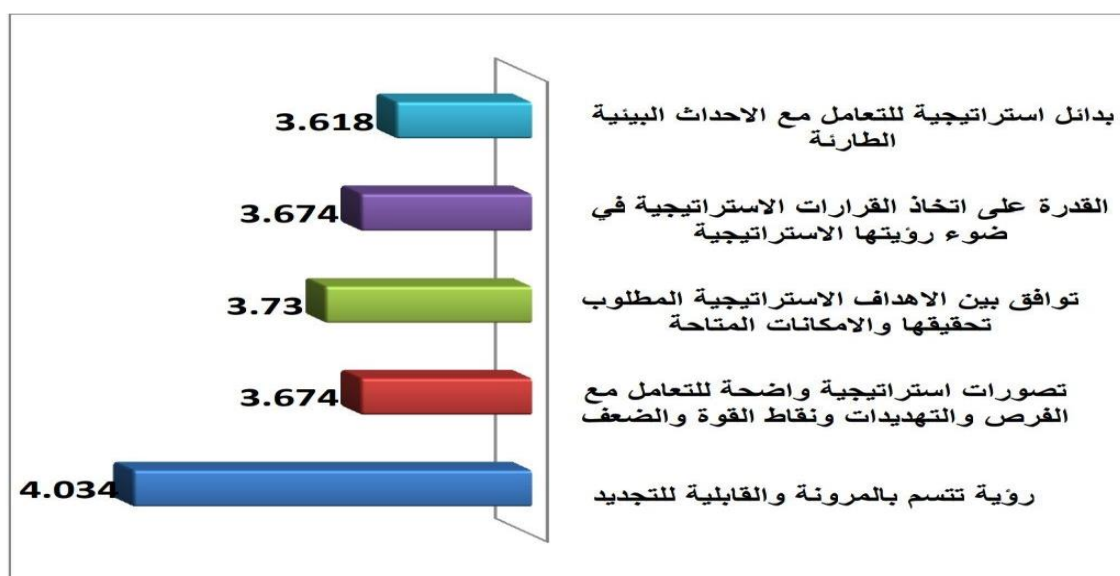
وبناء على ما سبق يرى الباحث أن التوجه الإستراتيجي ماهو إلا الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها واتخاذ القرارات التي تمكنها من الوصول إلى تلك التوجهات بعد قيامها بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية , ووفقا لما تمتلك من موارد وإمكانيات لديها .

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لبعء التوجه الإستراتيجي

الفقرات يحرص المديرون في هيئة السياحة على امتلاك :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأسئلة	أتجاه الاجابة
1 رؤية تتسم بالمرونة والقابلية للتجديد	4.034	0.859	21.3	80.7	19.3	1	اتفق
2 تصورات استراتيجية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف	3.674	0.876	23.8	73.5	26.5	3	اتفق
3 توافق بين الاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها والامكانات المتاحة	3.730	0.863	23.1	74.6	25.4	2	اتفق
4 القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية	3.674	0.889	24.2	73.5	26.5	4	اتفق
5 بدائل استراتيجية للتعامل مع الاحداث البيئية الطارئة	3.618	0.971	26.8	72.4	27.6	5	اتفق
الوسط العام	3.746	0.647	17.3	74.9	25.1		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

الشكل (2) الأوساط الحسابية لبعء التوجه الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على EXCEL 2010

2- بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

كشفت نتائج التحليل الوصفي لبعـد الرقابة التنظيمية المتوازنة. إذ أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.858) وانحرافاً بلغ (0.731). كما سجّلت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (18.9). وبلغت نسبة الإتفاق (77.2%)، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق (22.8%). إذ يتضح من إجابات العينة بصورة عامة توجهها نحو الإتفاق وبمستوى جيد على جميع الأسئلة التي تتعلق بهذا البعد. إذ يسعى المديرون في هيئة السياحة على الإلتزام و بشكل دوري بتقييم الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المطلوب و تنمية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين. و تحسين الأداء بالاعتماد على نتائج عملية الرقابة التنظيمية كما تعمل الهيئة على توضيح معايير الأداء التي تستخدم في تقييم العاملين إذ عملت الهيئة على اعتماد عملية تقييم الموظفين بشكل دوري لغرض الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .

وذكر كتاب (الاجازات هيئة السياحة: 2023) تم اعداد ثلاث دراسات عن تقييم الأداء المالي لدوائر وأقسام الهيئة وأيضاً إعداد التقارير الفصلية لمتابعة تنفيذ خطة عمل الهيئة لعام 2022 فضلاً عن القيام بأربع عشرة زيارة ميدانية دورية ومفاتيحة لأقسام السياحة في المحافظات العراقية، مما انعكس ذلك (الرقابة التنظيمية) ايجابيا على الرقابة بشكل عام على المنظمات السياحية فأدى الى تحسين الاداء مما نتج عنه متابعة عمليات منح اجازات ممارسة المهنة ومتابعة عمليات تجديد الاجازات للمرافق السياحية اذ بلغ اجمالي عدد المرافق السياحية المجازة 2768 مرفق سياحي ما بين فندق ومقهى وقاعة وغيرها ومنحت 978 اجازة خاصة لشركات السفر والسياحة وتقييمها وقامت ب 1136 جولة لمتابعة وتقييم مستوى الخدمات المقدمة في شركات السفر والسياحة ومكاتب تاجير السيارات . وكذلك قامت بزيادة الجولات التفتيشية للمرافق السياحية إذ إن وصلت إلى 3222 جولة تفتيشية وقامت بغلق 251 مرفق غير مجاز من قبل هيئة السياحة والجدول (25) يوضح ذلك بالتفصيل .

وفي مقابلة أجريت مع السيدة مدير قسم التدقيق والمتابعة اشارت فيها أن الفشل في وزارة التخطيط يؤدي إلى فشل جميع الوزارات الأخر وكذلك عدم وضع المعايير الصحيحة لتسليم المناصب القيادية وأن تشخيص الأمور والبيروقراطية التي تتبعها بعض القيادات هما سبب رئيس لفشل المنظمات , و أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة سجّلت في هذا البعد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "القيام بشكل دوري بتقييم الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المطلوب " بوسط قيمته (3.978) وبمستوى جيد وانحراف (0.839). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (21.1)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (79.6%)، ونسبة عدم الاتفاق (20.5%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية , أما أقل قيمة فقد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "إستخدام وسائل حديثة في عملية الرقابة التنظيمية"، وبوسط قيمته (3.730) وبمستوى جيد وانحراف (1.074). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (28.8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (74.6%)، ونسبة عدم الاتفاق (25.4%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية. ومن خلال ما سبق نستنتج أن تحقيق التوازن بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية يساهم في الوصول الى عوائد ايجابية في الأجل الطويل. إذ يتطلب ذلك تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي تشمل على الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية. إذ تعتبر الرقابة الاستراتيجية جزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات ، حيث تساهم في بناء الثقة ودعم التغيير الاستراتيجي. أما الرقابة المالية، فتركز على المخرجات المالية قصيرة المدى وتسعى للحفاظ على الاستقرار المالي والتحكم في المخاطر المالية. و يعد تحقيق التوازن بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية تحدياً كبيراً للقيادة الاستراتيجية لتحقيق القصد الاستراتيجي للمنظمة.

الجدول (7) المرافق السياحية في العراق باستثناء محافظات إقليم كردستان

المرافق السياحية في محافظات العراق باستثناء محافظات إقليم كردستان العراق حتى تاريخ 2022/12/31									
المحافظة	شركات السفر والسياحة	القاعات والشقق	المطاعم	المقاهي	مخازن بيع المشروبات	مدن الألعاب	قاعة الاصراس	صالة ألعاب	المجموع
بغداد	517	151	289	117	مخزن (195) كتب (27)	3	25	4 سينما	1328
كربلاء المقدسة	104	510	52	20	--	4	31	--	721
التف	96	293	49	33	--	5	20	--	496
بابل	47	6	58	48	2 مخزن	8	29	1 صالة ألعاب 1 سينما	200
الناصرية	13	2	24	39	6 مخزن	2	7	--	93
كركوك	3	13	14	15	43 مخزن 3 مكتب	1	6	--	98
ذي قار	12	5	21	2	--	--	3	--	43
ميسان	7	4	5	--	--	--	--	--	16
واسط	7	2	11	2	2 مخزن	1	--	5	30
ديالى	8	1	22	9	28 مخزن 1 مكتب	--	7	--	76
البصرة	84	35	39	15	--	4	5	--	182
صلاح الدين	29	1	12	2	9 مخزن	1	4	--	58
تيتوى	24	15	64	58	58 مخزن 5 مكتب	4	50	--	278
العتش	17	3	8	2	--	2	--	--	32
الائير	10	3	44	4	22 مخزن 395 مكتب 1 مكتب	4	7	--	95
المجموع	978	1044	712	366	37 مكتب 395 مخزن	39	194	5 سينما 6 صالة ألعاب	3746

المصدر: كتاب انجازات هيئة السياحة، 2023، وزارة الثقافة والسياحة والآثار هيئة الآثار

الجدول (8) الإحصاءات الوصفية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأسئلة	اتجاه الاجابة
1	القيام بشكل دوري بتقييم الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المطلوب	3.978	0.839	21.1	79.6	20.5	1	اتفق
2	تنمية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين	3.843	0.865	22.5	76.9	23.1	3	اتفق
3	تحسين الأداء بالإعتماد على نتائج عملية الرقابة التنظيمية	3.921	0.842	21.5	78.4	21.6	2	اتفق
4	توضيح معايير الأداء التي تستخدم في تقييم العاملين	3.820	0.936	24.5	76.4	23.6	4	اتفق
5	إستخدام وسائل حديثة في عملية الرقابة التنظيمية	3.730	1.074	28.8	74.6	25.4	5	اتفق
الوسط العام		3.858	0.731	18.9	77.2	22.8		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

الشكل (3) الأوساط الحسابية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على EXCEL 2010

3- بعد تطوير رأس المال البشري

أشارت نتائج التحليل الوصفي لبعد تطوير رأس المال البشري. إذ أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.690) وانحرافاً بلغ (0.883). كما سجّلت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (23.9). وبلغت نسبة الإتفاق (73.8%)، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق (26.2%). إذ يتضح من إجابات العينة بصورة عامة توجهها نحو الإتفاق وبمستوى جيد على جميع الأسئلة التي تتعلق بهذا البعد. وأشارت النتائج إلى أن المديرين في هيئة السياحة يعملون على الإهتمام بتوفير برامج تدريبية متنوعة لمختلف المستويات الوظيفية ومساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار من خلال مكافأة الموظفين ذوي التقييمات العالية في تقويم الأداء السنوي و منح الموظفين المتميزين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وثبات قدراتهم، وذكر كتاب (إنجازات هيئة السياحة: 2023) قدمت الهيئة العديد من الدورات التدريبية لغرض تطوير مواردها البشرية وكانت على شكل دورات داخلية وخارجية وحضورية والإلكترونية وبمحالات عدة وأهمها (التسويق والترويج والتخطيط السياحي، التفتيش السياحي، إدارة الجودة، الإدارة الاستراتيجية، التسريع الإداري للموظفين) وبعدد 19 دورة تدريبية، فضلاً عن إقامة الدورات التدريبية للقطاعين العام وقيامها بتدريب 433 موظف منهم (282 ذكر، 151 أنثى) من موظفي القطاع العام، وتدريب 96 موظف من القطاع المختلط والخاص وإصدارها للعديد من الشهادات التدريبية، وأيضاً عملت دورات تدريبية داخل وخارج الهيئة وبعدد 8 دورات مقابل أجور مالية وحقت من ذلك إيرادات ما يتجاوز 15 مليون دينار عراقي. كما عملت الهيئة على استحصال الموافقات على توظيف من 100-120 من المتخصصين في السياحة من خريجي الإعدادية البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، فضلاً عن اهتمام الهيئة بعاملها من خلال تقديم دراسة إقامة مشروع سكني لموظفي السياحة، وفي مقابلة أجريت مع السيدة مدير قسم التدقيق والمتابعة أكدت فيها على أهمية رأس المال البشري في نجاح المنظمات عامة والسياحية بشكل خاص وان فشل المنظمات يعود بشكل أساس إلى غياب الولاء الوظيفي وسبب ذلك هو غياب القيادات الكفوءة في المنظمات عامة. حيث أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة سُجّلت في السؤال الذي يتعلق بـ "توفير برامج تدريبية متنوعة لمختلف المستويات الوظيفية" بوسط قيمته (4.157) وبمستوى جيد وانحراف (0.796). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (19.2)، حيث بلغت نسبة الإتفاق (83.1%)، ونسبة عدم الاتفاق (16.9%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية. أما أقل قيمة فقد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "إعتماد ضوابط ومعايير للتعيين والإستقطاب، بعيداً عن الإعتبارات الشخصية"، وبوسط قيمته (3.135) وبمستوى متوسط وبانحراف (1.432). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (45.7)، حيث بلغت نسبة الإتفاق (62.7%)، ونسبة عدم الاتفاق (37.3%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية. إذ يمكن إن نستنتج مما سبق أن تطوير رأس المال البشري يهدف لزيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات من خلال استثمار قدرات ومعارف الأفراد. يتطلب ذلك التدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء. فالعاملون الذين يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة يساهمون في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات الجديدة ويعتبرون مورداً أساسياً ورأساً للمنظمة. يتطلب العمل المحفز والداعم والإعتراف بالإنجازات وتوفير فرص التقدم الوظيفي لتعزيز الإنتاجية والإبداع والولاء لدى العاملين. يتعلق نجاح المنظمة بتطوير وتحسين العاملين وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عالمية متغيرة. تعتبر عملية تطوير رأس المال البشري تحدياً رئيسياً للقيادة الإستراتيجية، حيث يجب على الموظفين اكتساب المهارات اللازمة. إيجاد رأس المال البشري المناسب يتطلب جهوداً تتجاوز التوظيف، وبناء فريق تنظيمي يهدف لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.

الجدول (9) الإحصاءات الوصفية لبعـد تطوير رأس المال البشري

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأسئلة	اتجاه الاجابة
1	توفير برامج تدريبية متنوعة لمختلف المستويات الوظيفية	4.157	0.796	19.2	83.1	16.9	1	اتفق
2	مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار	4.079	0.801	19.6	81.6	18.4	2	اتفق
3	مكافأة الموظفين ذوي التقييمات العالية في تقييم الاداء السنوي	3.539	1.280	36.2	70.8	29.2	4	اتفق
4	منح الموظفين المتميزين السلطات اللازمة لإنجاز اعمالهم واثبات قدراتهم	3.539	1.262	35.7	70.8	29.2	3	اتفق
5	إعتماد ضوابط ومعايير للتعيين والاستقطاب، بعيداً عن الإعتبارات الشخصية	3.135	1.432	45.7	62.7	37.3	5	محايد
الوسط العام		3.690	0.883	23.9	73.8	26.2		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

الشكل (4) الأوساط الحسابية لبعء تطوير رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على EXCEL 2010

4 - بعد الثقافة التنظيمية

أفرزت نتائج التحليل الوصفي لبعء الثقافة التنظيمية. إذ أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.890) وانحرافاً بلغ (0.729). كما سجّلت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (18.7). وبلغت نسبة الاتفاق (77.8%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (22.2%). إذ يتضح من إجابات العينة بصورة عامة توجهها نحو الاتفاق وبمستوى جيد على جميع الأسئلة التي تتعلق بهذا البعد. إذ يقوم المديرون في هيئة السياحة على التشجيع على مواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل كما تعمل على تحفيز الموظفين على فهم الأعمال الموكلة إليهم وإنجازها ذاتياً، وعملت الهيئة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تشجيع العمل الجماعي وإشاعة المودة والاحترام بين العاملين، فضلاً عن التزام الهيئة بتطوير العاملين فيها من خلال الدورات التدريبية، وفي مقابلة شخصية أجريت مع السيد مؤيد هيثم رسن مدير عام دائرة التفتيش والمتابعة أكد فيها على أن الهيئة تعمل على التوزيع العادل للفوائد والأرباح بين العاملين وإن الهيئة تحولت من هيئة خاسرة إلى رابحة وذلك أدى إلى تقسيم الأرباح على الموظفين من خلال العمل بنظام النقاط وتوزيع مستحقّاتهم والعمل على تطوير الهيئة وأنظمتها والعمل على ادخال التكنولوجيا في جوانب متعددة ومنها السعي إلى تطوير الحوكمة الإلكترونية و أيضاً عمل المكتبة الرقمية فضلاً عن تنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية وربط المرافق السياحية وشركات السفر والسياحة كافة بهيئة السياحة. وأشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة سُجّلت في السؤال الذي يتعلق بـ "العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل" بوسط قيمته (3.944) وبمستوى جيد وانحراف (0.817). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (20.7)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (78.9%)، ونسبة عدم الاتفاق (21.1%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، فقد عملت الهيئة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تشجيع العمل الجماعي وإشاعة المودة والاحترام بين العاملين وهذا ما ذكره السيد ظافر رئيس هيئة السياحة السابق في كلمة له، فضلاً عن التزام الهيئة بتطوير العاملين فيها من خلال الدورات التدريبية، وعملت الهيئة على تنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية وربط المرافق

السياحية وشركات السفر والسياحة كافة بهيئة السياحة، وفي إطار ثقافتها التنظيمية فإن الهيئة تسعى باستمرار إلى مواكبة التطورات العلمية من خلال العمل على تطوير السياسة السياحية وإدارة البحوث الإحصائية والتسويقية ودعم السياحة ذات الاتجاهين (الصادرة والمستوردة)، ورعاية البحوث الإحصائية والاقتصادية التي تتعلق بالسياحة والسفر، كما تعرب هيئة السياحة عن رغبتها وسعيها في التنسيق مع الجامعات والمؤسسات البحثية المختصة، لوضع استراتيجية لتطوير النشاط السياحي، وتحقيق الاستفادة من البحوث المقدمة. (إنجازات هيئة السياحة: 2023)، أما أقل قيمة فقد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "إختيار الموظفين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية"، وبوسط قيمته (3.775) وبمستوى جيد وانحراف (1.074). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (28.4)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (75.5%)، ونسبة عدم الاتفاق (24.5%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية. إذ يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للمنظمة وأعضائها. فهي تعزز الثقة والتعاون بين الأعضاء، وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين وتحفيزهم للإبتكار والتعلم المستمر. كما تعزز هوية المنظمة وسمعتها، وتعد مصدراً للقيم والسلوكيات المتميزة التي تميز المنظمة عن غيرها. وتساهم في تحقيق الإستدامة والنجاح المستدام للمنظمة، فضلاً عن مساعدتها في تحقيق التوازن بين الإحتفاظ بالتقاليد وتطوير الإبتكار والتغيير. وبالإضافة إلى ذلك، تُعتبر إحدى العوامل التي تجذب وتحفز الموظفين الموهوبين والمبدعين، وتؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين والمتعاملين مع المنظمة.

الجدول (10) الإحصاءات الوصفية لبعد الثقافة التنظيمية

الفقرات يقوم المديرون في هيئة السياحة بـ :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأسئلة	اتجاه الاجابة
1 العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل	3.944	0.817	20.7	78.9	21.1	1	اتفق
2 توفير جو تسوده اللفة والمودة والاحترام	3.933	0.850	21.6	78.7	21.3	2	اتفق
3 تحفيز الموظفين على فهم الأعمال الموكلة اليهم وإنجازها ذاتياً	3.921	0.968	24.7	78.4	21.6	3	اتفق
4 التشجيع على مواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة	3.876	0.998	25.7	77.5	22.5	4	اتفق
5 إختيار الموظفين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية	3.775	1.074	28.4	75.5	24.5	5	اتفق
الوسط العام	3.890	0.729	18.7	77.8	22.2		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

الشكل (5) الاوساط الحسابية لبعد الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على EXCEL 2010

5- بعد الممارسات الأخلاقية

أفرزت نتائج التحليل الوصفي لبعد الممارسات الاخلاقية. إذ أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.598) وانحرافاً بلغ (0.863). كما سجّلت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (24.0). وبلغت نسبة الإتفاق (72.0%)، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق (28.0%). إذ يتضح من إجابات العينة بصورة عامة توجهها نحو الإتفاق وبمستوى جيد على جميع الأسئلة التي تتعلق بهذا البعد. إذ يحرص المديرون في هيئة السياحة على تطوير نظام المكافآت بما يعزز الألتزام بالسلوك المهني والأخلاقي و تكريم الموظفين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي والحث على القيام بممارسات أخلاقية تجعلهم قدوة حسنة للعاملين معهم , إذ ذكر كتاب (إنجازات هيئة السياحة: 2023) من الممارسات الأخلاقية التي قامت بها هيئة السياحة تجاه المجتمع هو قيامها بالزام سلطة الطيران المدني على توفير أجهزة فحص المخدرات وسونارات حديثة وفحص البضائع لمنع عمليات التهريب أو مرور مواد تؤثر على الأمن الوطني , فضلاً عن قيامها بتوضيح معايير السلوك الاخلاقي بشكل دوري وتاكيدها على ذلك السلوك الأخلاقي والإلتزام به وكذلك قامت بمنح العاملين مخصصات خطورة بنسبة 30% من قيمة الراتب الإسمي بعد أن أصبحت الهيئة هيئة راجحة , ولوقوف على المشاكل التي تحدث ومكافحة الإبتزاز أو الرشاوي أو الأمور الاخرى غير القانونية فقد لجأت الھية إلى تفعيل صندوق شكاوي الموظفين والمواطنين ويتم فتحه والإطلاع عليه من قبل السيد رئيس الهيئة فقط لمنع التلاعب به والنظر إلى الشكاوي واتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوصها , كما أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة سُجّلت في السؤال الذي يتعلق بـ "إيجاد دليل لبيان معايير السلوك الأخلاقي " بوسط قيمته (3.843) وبمستوى جيد وانحراف (0.838). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (21.8)، حيث بلغت نسبة الإتفاق (76.9%)، ونسبة عدم الإتفاق (23.1%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية. أما أقل قيمة فقد كانت في السؤال الذي يتعلق بـ "عقد إجتماعات دورية تسعى إلى تشجيع الإلتزام بالسلوك الأخلاقي"، وبوسط قيمته (3.416) وبمستوى جيد وانحراف (1.166). وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (34.1)، حيث بلغت نسبة الإتفاق (68.3%)، ونسبة عدم الإتفاق (31.7%)، وجاء هذا السؤال بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية. إذ يمكن إن نستنتج مما سبق تهدف الممارسات الأخلاقية في المنظمات السياحية إلى تعزيز سلوك الموظفين والقادة الإستراتيجيين وتحقيق أهداف المنظمة والإلتزام بالمعايير الأخلاقية للمنظمات في التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية. وهناك معايير مهمة لتطبيق الممارسات الأخلاقية في المنظمات السياحية، بما في ذلك التأكيد على

ميثاق المعايير الأخلاقية في الهيئة والالتزام بذلك الميثاق، فضلاً عن تحديد الأهداف، ووضع الدلائل، وتطبيق الإجراءات، واستخدام نظام المكافآت. تتطلب الممارسات الأخلاقية القيادة والتزام الموظفين وتعزيز الثقة والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة. هذه الممارسات تساهم في تحقيق التميز والنجاح في السوق السياحية.

الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لبعده الممارسات الأخلاقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأسئلة	اتجاه الإجابة
1 إيجاد دليل لبيان معايير السلوك الأخلاقي	3.843	0.838	21.8	76.9	23.1	1	اتفق
2 تطوير نظام المكافآت بما يعزز الالتزام بالسلوك المهني والاخلاقي	3.528	1.129	32.0	70.6	29.4	3	اتفق
3 تكريم الموظفين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي	3.427	1.251	36.5	68.5	31.5	5	اتفق
4 القيام بممارسات أخلاقية تجعلهم قدوة حسنة للعاملين معهم	3.775	0.974	25.8	75.5	24.5	2	اتفق
5 عقد اجتماعات دورية تسعى إلى تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي	3.416	1.166	34.1	68.3	31.7	4	اتفق
الوسط العام	3.598	0.863	24.0	72.0	28.0		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

الشكل (6) الاوساط الحسابية لبعده الممارسات الاخلاقية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على EXCEL 2010

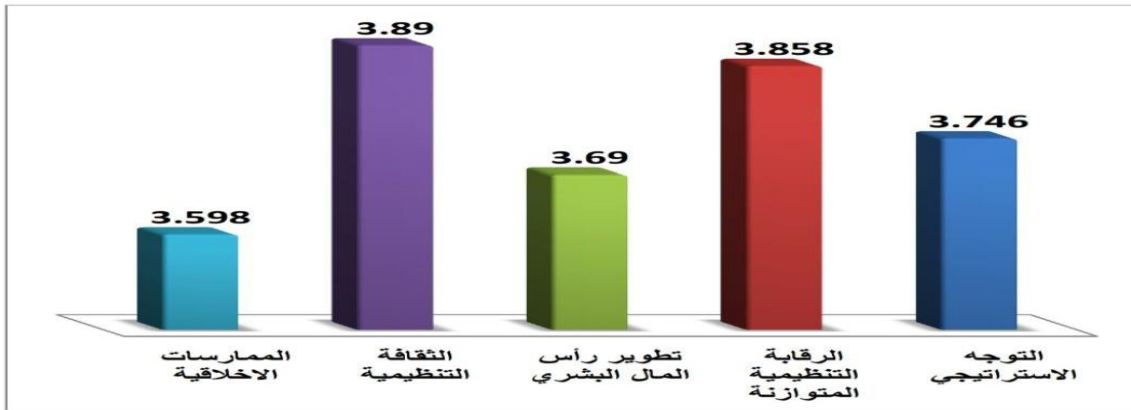
أما من الناحية الإجمالية فقد حقق متغير القيادة الاستراتيجية وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.756) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.669) ومعامل اختلاف بلغ (17.8) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (75.1%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (24.9%) إذ تشير النتيجة إلى أن هيئة السياحة لديها القدرة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة. و القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على التكيف والتفكير النقدي،

والتواصل الفعال مع البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام وبالتالي وضع صورة مستقبلية تمكنها من الوصول الى تلك التوجهات من خلال قيامها بوضع رؤية تتسم بالمرونة والقابلية للتجديد , خلاصة الأبعاد لمتغير القيادة الإستراتيجية ما يلي :

بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي إجمالي كان عند بعد(الثقافة التنظيمية) إذ بلغ (3.890) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.729) ومعامل اختلاف بلغ (18.7), إذ بلغت نسبة الإتفاق على هذا البعد (77.8%) أما عدم الإتفاق فقد بلغت النسبة (22.2%), إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الإستراتيجية وتشير النتيجة إلى أن الهيئة تعمل على مجموعة متكاملة من الأفكار والعادات والمعتقدات التي تنتهجها الهيئة والعاملين فيها لغرض الوصول إلى أهدافها وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية من خلال العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل وتحفيز الموظفين على فهم الأعمال الموكلة اليهم وإنجازها ذاتيًا

أشارت النتائج إلى أن أقل وسط حسابي إجمالي كان عند بُعد (الممارسات الاخلاقية) إذ بلغ (3.598) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.863) ومعامل اختلاف بلغ (24.0) إذ بلغت نسبة الإتفاق على هذا البعد (72.0%) أما عدم الإتفاق فقد بلغت النسبة (28.0%), إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الخامس) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية وتشير النتائج الى ان الهيئة تعمل على تحسين العمليات التي تهدف إلى تقييم وتقييم السلوكيات الأخلاقية لها في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية, وبما ينسجم مع المعايير الأخلاقية الموضوعة التي من شأنها الوصول إلى النجاح الاستراتيجي المستدام من خلال تطوير نظام المكافآت بما يعزز الإلتزام بالسلوك المهني والأخلاقي و تكريم الموظفين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي.

الشكل (7) الاوساط الحسابية لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على EXCEL 2010

يتبين أن بعد(التوجه الإستراتيجي) قد إتى في الترتيب(الأول) من حيث الأبعاد بصورة عامة إذ كان أكثر الأبعاد أهمية (من حيث الإتفاق وقلت التشتت عليه) مقارنة بالأبعاد الاخرى.

الشكل (8) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على EXCEL 2010

الجدول (12) خلاصة أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

ت	أبعاد متغير القيادة الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الأبعاد
1	التوجه الإستراتيجي	3.746	0.647	17.3	74.9	25.1	1
2	الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.858	0.731	18.9	77.2	22.8	3
3	تطوير رأس المال البشري	3.690	0.883	23.9	73.8	26.2	4
4	الثقافة التنظيمية	3.890	0.729	18.7	77.8	22.2	2
5	الممارسات الأخلاقية	3.598	0.863	24.0	72.0	28.0	5
	القيادة الإستراتيجية	3.756	0.669	17.8	75.1	24.9	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS V.25

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ستتناول في هذا المبحث أهم الإستنتاجات التي توصلنا إليها بعد دراستنا للجانب النظري من حيث المنطلقات الفكرية والفلسفية للباحثين والكتاب والجانب التطبيقي للبحث من حيث جمعنا للبيانات الكمية من خلال الاستبانة والبيانات النوعية من خلال المقابلات الشخصية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها:

1- اتضح وجود مستوى جيد للقيادة الإستراتيجية في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) وذلك من خلال امتلاكها القدرة على تحديد توجهها الإستراتيجي واهتمامها بما تمتلك من رأس المال البشري وحرصها على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الممارسات الأخلاقية وقيمها بشكل دوري في عملية الرقابة المتوازنة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على المنظمات السياحية)

- 2- اهتمام القيادات الاستراتيجية في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) بالعمل ضمن توجه استراتيجي واضح يهدف إلى إبراز دور القطاع السياحي والعمل على تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها والإمكانات المتاحة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوجه الإستراتيجي على المنظمات السياحية)
 - 3- أظهر البحث توافر بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وبمستوى يتسم بالارتفاع في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) وذلك عن طريق تأكيدها وسعيها إلى الإلتزام وبشكل دوري بتقييم الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المطلوب والعمل على اعتماد عملية تقييم الموظفين وتقويمهم لغرض الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيزها لنقاط القوة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على المنظمات السياحية)
 - 4- تبين اهتمام القيادات الاستراتيجية في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) بتطوير رأس مالها البشري وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تقوم بها إذ إنها عملت بتوفير برامج تدريبية متنوعة لمختلف المستويات الوظيفية ولمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تطوير رأس مالها البشري على المنظمات السياحية)
 - 5- لوحظ وجود اهتمام وبمستوى مرتفع فيما يخص الثقافة التنظيمية إذ عملت في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) إلى تعزيز تنافسيتها التنظيمية وذلك من خلال سعيها إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل بأساليب العمل الحديثة وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل الفرق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة التنظيمية على المنظمات السياحية)
 - 6- أظهر البحث إن القيادات الاستراتيجية في المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) تسعى إلى تنمية الممارسات الأخلاقية وذلك بقيامها بتوضيح معايير السلوك الأخلاقي بشكل دوري وتأكيدا على ذلك السلوك الأخلاقي والإلتزام به وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة البديلة اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الممارسات الاخلاقية على المنظمات السياحية)
- ثانيا :التوصيات**
- لقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تزيد من فاعلية عمل الهيئة فيما يخص تحقيق متغيرات الدراسة بالشكل الأفضل ولقد وضع الباحث آليات ووسائل لتحقيق تلك التوصيات , ومن جملة التوصيات التي توصلنا إليها ما يأتي:
- 1- تعزيز الإهتمام على تبني التوجه الإستراتيجي لهيئة السياحة العراقية واشراك العاملين في تحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المراد تحقيقها من خلال مجموعة من الآليات ومنها:
 - أ- إقامة جلسات تفاعلية وورش عمل بين إدارة الهيئة والموظفين لمناقشة رؤية الهيئة وكيفية تحقيقها بالتعاون مع الموظفين.
 - ب- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة.
 - ت- أن تكون الأهداف متناسبة مع امكانيات الهيئة وبما يناسب البيئتين الداخلية والخارجية
 - ث- تطوير آليات لقياس ومتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة لمساعدتهم على تحسين أدائهم بما ينسجم ويصب في تحقيق التوجه الإستراتيجي للهيئة.
 - 2- تطوير أساليب وآليات الرقابة التنظيمية بشقيها الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية وذلك لتعزيز عمل المنظمة السياحية المبحوثة (هيئة السياحة العراقية) من خلال:

- أ- تطوير وتنظيم دوريات رقابية استراتيجية على مختلف أقسام ووحدات الهيئة السياحية العراقية، بهدف ضمان تنفيذ الإستراتيجيات بشكل فعال ومستدام.
- ب- تعزيز الإجراءات المالية داخل الهيئة، مثل فحص الحسابات والمراجعات المالية الدورية، لضمان استخدام الأموال بكفاءة وفعالية.
- ت- توفير التدريب وورش العمل للقيادات داخل الهيئة حول أساليب رقابة فعالة وحديثة، وضرورة تطبيقها بشكل منتظم.
- ث- إنشاء نظام مراقبة داخلية متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة وضمان استدامتها.
- 3- العمل على تطوير رأس المال البشري في هيئة السياحة وزيادة معارفهم وتوسيع صلاحياتهم من خلال العمل بالآليات التالية:
- أ- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير وتعزيز مهارات القيادة لقادة هيئة السياحة العراقية.
- ب- تعزيز المعارف من خلال تقديم موارد تعليمية ومعلومات محدثة حول رأس المال البشري وأثره على التنمية السياحية المستدامة.
- ت- توسيع صلاحياتهم ليكونوا لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة.
- ث- إنشاء آليات لقياس ومتابعة أداء القيادات في تحقيق أهداف التنمية السياحية المستدامة وتعزيز المسؤولية والشفافية.
- ج- جذب العاملين من ذوي الاختصاص و حملة الشهادات العليا المتخصصين كونهم يملكون القدرة والمعرفة الخاصة بتحقيق التنمية السياحية المستدامة.
- 4- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع بيئة المنظمة المبحوثة (هيئة السياحة) لتعزيز عملها من خلال الآليات التالية:
- أ- تطوير قيم ومبادئ جديدة تعكس البيئة الداخلية المطلوبة وتوجيهات القيادة الإستراتيجية للهيئة.
- ب- العمل على تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل التفاعلية لتعزيز فهم وتطبيق القيم والمبادئ الوظيفية
- ت- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة جماعية تجمعهم وتعزيز روح الفريق بهدف تحقيق الأهداف الجماعية.
- ث- إقامة جلسات تفاعلية مستمرة مع مختلف أقسام الهيئة لجمع الآراء وتعزيز التفاعل بين القيادات والموظفين.
- 5- زيادة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية لتعزيزها لدى العاملين والقيادات الإستراتيجية، والاهتمام بها بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية لهيئة السياحة العراقية من خلال الآليات:
- أ- إجراء تقييم شامل للممارسات الأخلاقية الحالية داخل هيئة السياحة العراقية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ب- تطوير سياسات وإجراءات تعزز أهمية الممارسات الأخلاقية وضمان تنسيقها مع رؤية واستراتيجيات الهيئة.
- ت- توفير التدريب وورش العمل للقيادات في الهيئة لرفع الوعي بأهمية الممارسات الأخلاقية وتعزيز القدرات في هذا المجال.
- ث- تعزيز نظم التحفيز والمكافآت لتشجيع القيادات على اتباع الممارسات الأخلاقية وتطبيقها في أداء أعمالهم.
- ج- تعزيز آليات رصد وتقييم تطبيق الممارسات الأخلاقية داخل الهيئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
- ح- تعزيز التواصل والتفاعل مع الأطراف الخارجية لضمان توافق الممارسات الأخلاقية مع المعايير والمتطلبات الدولية.

قائمة المصادر المراجع:

1. عبد ,داليا خالد, (2022), تأثير استراتيجية الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسيط القيادة البارعة -دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية , رسالة ماجستير في كلية العلوم السياحية, الجامعة المستنصرية-بغداد-العراق
2. فاضل, ثماره صفاء , و الملا, حميد علي,(2023) , تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية) , بحث مسئل من رسالة ماجستير ,مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية , العدد ٢٩ , العراق
3. سلام ,فهمي محمد عبدة,و الحكيمي ,وائل سلطان ,(2023) ,اثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الازمات :دراسة تطبيقية في المستشفيات الاهلية اليمنية بامانة العاصمة, مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية ,مجلد 3 , العدد 1 , اليمن
4. احمد علي حسين ,نجم عبد الله محمد ,(2023), أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت , Warith Scientific Journal, Vol. 5No. 14, العراق
5. العامر, اللولو بنت صالح بن عبدالرحمن ,(2023) ,دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي ,مجلة العلوم الانسانية والادارية ,العدد32 , السعودية
6. يوسف حبيب صالح , دينا محمد حبر ,2023 ,النظريات المفسرة للقيادة الإستراتيجية ,مجلة دراسات دولية , العدد 93 , العراق
7. نشوان, ناجي علي نشوان و , نوير, عبد السلام علي سباعي واخرون ,(2023) , تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية. المجلة العلمية لكلية التجارة , كلية التجارة, جامعة أسبوت, العدد 78 , مصر
8. محمد أحمد محمد يوسف,(2023) , أساليب الإدارة الذاتية وأثرها في تطوير القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات دراسة ميدانية على رئاسة وزارة البني التحتية والمواصلات بولاية الخرطوم , مجلة كلية المعارف الجامعة, المجلد 34 - العدد 1 , العراق
9. عيشوش هشام , لبيهي عبد المالك ,(2023) , مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة , مجلة المنهل الإقتصادي, المجلد 06, العدد 01, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ,الجزائر.
10. عثمان ابراهيم احمد الخفاجي , وسام موفق محمد صالح القزاز , (2023) ,دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية في وزارة التربية العراقية ,مجلة دراسات تربوية ,العدد ٦١ , العراق
11. صالح, زايي, رشيد عريوة, (2023), تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم- الجزائر,مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ,المجلد: 12 , العدد: 01 ,الجزائر
12. عبد النعيم وإيمان محمود محمد,(2023) , تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية (جامعة أسوان دراسة حالة) ,مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ,المجلد 17 العدد 2, مصر
13. فاضل, ثماره صفاء , و الملا, حميد علي,(2023) , تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية) , بحث مسئل من رسالة ماجستير ,مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية , العدد ٢٩ , العراق
14. قيقب, فاطمة محمد مقبول " , أعبد العزيز عبد الهادي العامري , (2023) , القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية , Journal of Educational and Psychological Sciences , JEPS). Vol 7, Issue 11, اوروبا
15. العمار, نورس مجيد مجهد, و الخفاجي , أمير عباس جبار,(2023) , تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في المديرية العامة لتربية بابل ,مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ,المجلد 15, العدد 3 , العراق
16. الجميلي, سلام حسين حاسم ,(2023), أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت , Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, العراق
17. Hitt Michael , Ireland. Duane, 1999 , Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 ST century: The role of strategic leadership , Academy ol Management Executive, 1999, Vol. 13, No. 1