

**تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية السياحية  
دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في هيئة السياحة**

**م.د. سحر جبار كيلان**

**م.د. اقبال مهدي جاسم**

**الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية**

**The influence of the strategic leadership on motivating the  
touristic human resources  
exploratory study of manager's sample in the tourism board**

**Eqbal Mahdi jasam  
Sahar jabbar Gailan**

**AL - Mustansiriyah University/  
College of Tourism Sciences  
[saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq)  
[egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq)**

يهدف البحث الحالي الى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال ، الثقافة التنظيمية ، الممارسات الاخلاقية) في تحفيز الموارد البشرية في هيئة السياحة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لكونه يتناسب مع موضوع البحث الحالي. وجمعت البيانات من (٦٠) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة القيادات العليا والوسطى والمتمثلة بـ ( المديرين العامين ومعاونهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب ) باعتماد استمارة الاستبانة التي تضمنت (٢٨) فقرة. واعتمدت الدراسة برنامج (SPss.29.Amosv.29) والمعالجات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، والتحليل العاملي التوكيدي ، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بيرسون ، واختبار kmo). والذي اثبتت صحة الفرضيات بأن هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية واوصى البحث الحالي بضرورة ايلاء المزيد من اهتمام الهيئة المبحوثة بتعزيز ممارسات قيادتها الاستراتيجية على المستوى العام لأن هذا الاهتمام يؤدي الى تحفيز الموارد البشرية. **المصطلحات الرئيسية للبحث:** القيادة الاستراتيجية ، تحفيز الموارد البشرية

The current research aims to the relationship between the impact of strategic verify leadership and its dimensions (strategic direction, capital development, organizational culture and ethical practices) in motivating human resources in the Tourism Authority. The research adopted the descriptive exploratory approach because it is commensurate with the topic of the current research. Data was collected from (60) respondents representing the study sample, senior and middle leaders, represented by (general managers, their assistants, department managers and division managers) by adopting a questionnaire that included (28) items. The study adopted the program (SPss.29.Amosv.29) and statistical treatments (arithmetic mean, relative importance, confirmatory factor analysis, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and kmo test). Which proved the validity of the hypotheses that there is an effect of strategic leadership in stimulating human resources. The current research recommended the need to give more attention to the researched body in promoting its strategic leadership practices at the general level, because this interest leads to stimulating human resources.

**Key word : Strategic leadership , motivating human resources**

## المقدمة:

تستند مقومات النجاح والتميز في المنظمات السياحية الى قواعد ومرتكزات تتمثل بمدى قدرتها على مواكبة التغيرات والمستجدات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة . دفعت المنظمات السياحية الى البحث عن اليات وممارسات قيادية من اجل مواكبة هذه التطورات التي تمكن قادة هذه المنظمات من وضع رؤية واستنفار الجهود لتحقيقها من خلال تحفيز الموارد البشرية ودوره البارز في اعطاء المنظمة القدرة على تحديث ومراجعة عملياتها بما يمكنها من التغلب على التحديات التي تواجهه.

## البحث الأول/ منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

للقيادة الاستراتيجية أثر كبير في حياة المنظمات. فالتغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة الى فهم حقيقة امتلاك المنظمات السياحية لقدرات وامكانيات بشرية لكون رؤية هذه القيادات ونهجها القيادي وحرصها على تبني وتفعيل ثقافة الهيئة سيدعم توجهها صوب الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية على انها ذات التأثير الأكبر على اداء المنظمة السياحية. وبالتالي يمكن القول بأن المنظمة السياحية تحتاج الى تحفيز موظفيها من اجل تحقيق اهدافها ، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الرئيسية للإجابة عن التساؤل (هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية السياحية في هيئة السياحة).

### ثانياً: اهمية البحث:

تستمد البحوث والدراسات اهميتها من اهمية متغيراته في المنظمات السياحية. فضلاً عن حجم التأثير الذي تملكه في هيئة السياحة ، اذ يمكن تلخيص اهمية البحث على النحو الآتي:

١. محاولة الاسهام في تقديم اطار معرفي وتطبيقي وبما يعزز من مقدرة القيادات الاستراتيجية للهيئة المبحوثة على تحفيز الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة السياحية .

٢. يكتسب البحث اهميته من خلال التركيز على متغيرين هما القيادة الاستراتيجية وتحفيز الموارد البشرية. يعدها اساس للتوجه في المنظمات السياحية.

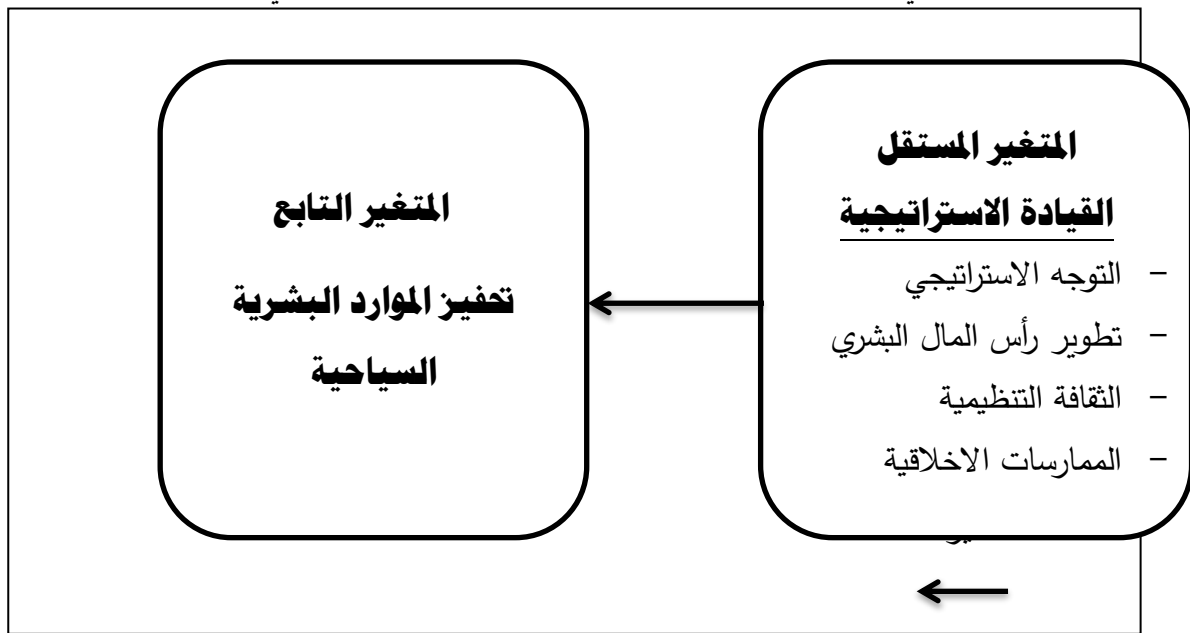
ثالثاً: اهداف البحث:

تتمثل اهداف الدراسة بما يأتي:

١. بناء تأطير معرفي لموضوعات البحث والمتمثلة ب (القيادة الاستراتيجية ، وتحفيز الموارد البشرية) ومتغيراتها الفرعية من خلال الاطلاع على اهم الدراسات والبحوث العلمية وتأطير المعرفة الموجودة فيها .
٢. التعرف على مستوى اهتمام هيئة السياحة في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحفيز الموارد البشرية للمنظمة السياحية.
٣. استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية وابعادها في تحفيز الموارد البشرية في هيئة السياحة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

وفقاً للإطار النظري لمتغيرات البحث الرئيسية والابعاد الفرعية ذات العلاقة لكل منها. وما تتطلبه المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته يمكن بلورة المخطط الفرضي للبحث من خلال متغيراته وطبيعة علاقة التأثير بالمخطط الآتي:



الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات البحث:

في ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة الفرضيات الآتية

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتحفيز الوارد البشرية السياحية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي في تحفيز الموارد البشرية السياحية.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين رأس المال البشري في تحفيز الموارد البشرية السياحية.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بي الثقافة التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية السياحية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية في تحفيز الموارد البشرية السياحية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث المدراء من هيئة السياحة من القيادات العليا والوسطى المتمثلة ب (المدراء العاميين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومديري الشعب) ، وتم توزيع (٦٠) استمارة استبانة على العينة المبحوثة، وبعد تأشيرها من قبلهم تم استرجاعها بالكامل وتفرغها بالشكل الذي يخدم مشروع البحث.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

### ١- مفهوم القيادة الاستراتيجية

في ظل التحديات المعقدة والمتغيرات التي تحيط في بيئة المنظمات يتطلب اليوم وجود قيادة ذات رؤية بعيدة الامد قادرة على مواجهة التحديات في البيئة. فالمنظمات التي تحقق النجاح بات رهينة الممارسات الاستراتيجية لقيادتها في جميع المستويات الادارية. حيث تشترك جميع القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية مما يتوافق مع الطموحات والاهداف المستقبلية. في حين يرى كل من (Pearc&Robinson,2007:3) على انها مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط التنظيمية لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها واهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الادارية التي تعمل فيها. في حين عرفها (جميل، ٢٠١٠: ٢٤) على انها مجموعة من القدرات المملوكة من شخص ما والموجهة نحو رسم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الجوهرية وتمكين العاملين في تلك المنظمة وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة. ويرى (غياض، ٢٠١٤: ٦٨) القيادة الاستراتيجية على انها القدرة على رسم الرؤية والاتجاه الصحيح مصحوبة بالتوقع والمرونة وتفويض الاخرين والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم للمضي في المسار الذي يحقق اهداف المنظمة. في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية هي القابلية او القدرة على رسم وتحديد توجهات المنظمة واهدافها الاستراتيجية من خلا الاستخدام الامثل للإمكانات المادية والبشرية..

### ٢- أهمية القيادة الاستراتيجية

تكن القيادة الاستراتيجية من خلال الآتي:

- أ- تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال اهتمامها في عملية تطوير رأس المال البشري يعتبر مصدر مهم للإبداع. (Hany&Dina,2014:1)
- ب- تؤدي ممارسة القيادة الاستراتيجية الى تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة. (Kitongaetal,2016:18)
- ج- تبرز اهميتها الاستراتيجية من خلال كونها مصدر مهم للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي من خلال الاعتماد على القدرات الابداعية والمعرفية وما تملكه من رؤية مستقبلية.
- د- تساهم في تعاضد وتزايد الاداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. (Bass,2007:37) في ضوء ما تقدم ترى الباحثة ان اهمية القيادة الاستراتيجية تسهم في تطوير الكفاءات والقدرات وتوجيه الافراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.

### ٣- خصائص القائد الاستراتيجي

للقائد الاستراتيجي مميزات وخصائص عديدة يتميز بها عن غيره (مساعد، ٢٠١٣: ٥٢).

- أ- قدرته على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون ان يمنعه الخطر المتوقع من التردد في معالجة الموقف.
- ب- موصفاته الشخصية المتميزة (المبدع الخلاق ، النشيط المحفز ، المطور ، الفاعل)
- ج- امتلاك قدر من المعرفة
- د- دراسة البقاء والنجاح وتحقيق مستويات من الاداء الاستراتيجي المتميز.

### ٤- ابعاد القيادة الاستراتيجية

لقد اتفق الباحثون على ان ابعاد القيادة الاستراتيجية تتمثل بالآتي: (Hitt etal,2007:75)

#### أ- تحديد التوجه الاستراتيجي:

بعد تحديد التوجه الاستراتيجي المهمة الاولى والرئيسة للقيادة الاستراتيجية في المنظمة. اذ يمثل المسار الذي تهتدي به المنظمات في رحلتها الى المستقبل المنشود. ان جوهر التوجه الاستراتيجي هو تحقيق مستوى متميز من الاداء يسمح للمنظمات ان تكون قادرة على البقاء مدة اطول. وتحديد التوجه الاستراتيجي وتشكيل رؤية المنظمة هذه هي ايدولوجية المنظمة التي شأنها تحفيز الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التي وضعتها المنظمة. (Didolkar&Didokar,2013:14)

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي: هو تحديد الرؤيا الطويلة الامد للغرض الاستراتيجي والتي من شأنها تحفيز الافراد العاملين لتحقيق الاهداف التي وضعتها المنظمة.

#### ب- تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري الى مجموعة الافراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في اعطاء قيمة للمنظمة. وان جوهر القيادة الاستراتيجية هو ادارة رأس المال البشري (Mahdi,2014:290). ويشير (Bilgin etal,2016:6) تطوير رأس المال البشري الى تطوير القوى العاملة لمنظمة ما ومعرفة قدرات افرادها. وان تطوير رأس المال البشري يعد من اهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الاستراتيجية لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال اليوم فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على تحقيق التفوق والتميز للمنظمات.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن تطوير رأس المال البشري هي القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الافراد في هيئة السياحة.

#### ج- تعزيز الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دوراً رئيساً بارزاً في قيادة المنظمة والتحكم في سلوك الافراد العاملين إذ انها تساهم في ايجاد مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحفيز العاملين فيها. فقد عرف (Robbin&judge,2013: 546) الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والقواعد والافتراضات والمعايير والاعتقادات التي يشترك فيها جميع اعضاء المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الاخرى. لذا تعمل القيادة الاستراتيجية على تشكيل وصياغة ثقافة تنظيمية تتسم بالوضوح والشفافية تخدم وتحقق اهداف المنظمة والعاملين فيها في ضوء القيم والمبادئ المشتركة والمعتقدات بين المنظمة والافراد العاملين.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والعادات التي يمتلكها اعضاء التنظيم مما يجعلها الموجه لسلوك الافراد نحو الاتجاه الصحيح.

#### د- التركيز على الممارسات الاخلاقية:

تشير الممارسات الاخلاقية الى المبادئ التي تنظم عملية التفاعل والانسجام بين العاملين في المنظمة السياحية. (جلاب والفيجان، ٢٠٠٦: ١٦٦). في حين يرى (Dess,2013:41) الممارسات الاخلاقية على انها رؤية ورسالة المنظمة السياحية ويمكن تعزيزها وتطويرها عن طريق المكافآت التي تمنح الافراد العاملين قوانين الانضباط والاجراءات والضوابط والتعليمات. لذا يمكن للقيادة الاستراتيجية تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال عناصر متعددة (نماذج الدور ، المكافآت والتقييم والاجراءات والسياسات) (Dessetal,2007:402). في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الممارسات الاخلاقية هي مجموعة من القواعد والمبادئ والقي الاخلاقية التي تنظم عملية التفاعل بين الافراد من جهة وهيئة السياحة من جهة اخرى ، فضلاً عن المبادئ التي تنظم عملية التفاعل بينها وبين المنظمات ذات العلاقة بها.

#### ثانياً: تحفيز الموارد البشرية :

#### ١. مفهوم واهمية تحفيز الموارد البشرية السياحية :

يعد تحفيز الموارد البشرية من أهم الممارسات الادارية في المنظمة وذلك لتأثيره الواسع على رضا العاملين فيها ، فهو يثير دوافعهم ويولد الرغبة والحماس للعمل لديها ، وهو عملية تحتاج الى تخطيط وتنظيم ورقابة لكي تكون عادلة ومنصفة للجميع كون العكس سيولد عدم الرضا والتذمر بينهم . حيث يعرف التحفيز عملية نفسية ناتجة عن التفاعل المتبادل بين الفرد والبيئة التي تؤثر على اختيارات الشخص وجهده ومثابرتة،(Kirstein,2010:6). وهو أساس السلوكيات والانشطة التي يقدمها الاشخاص داخل المنظمة فيما يتعلق بخصوصية التحديات التي تتبع فئة او اخرى من العلاقات الوظيفية من اجل ضمان الاداء الجيد للعاملين،(Muscalu&Muntean,2012:63). يأتي مصطلح التحفيز من الكلمة اللاتينية التي تعني المحرك او الحركة وتشير الى عملية الاختيار والتوجيه والاحتفاظ بالسلوك البشري،(Nicoleta&Badshah,2018:33). فهو العامل الذي تعده المنظمة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ويرفع من كفاءة أدائهم وأعمالهم على نحو أفضل واكبر، وبذا يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم ويؤدي بدوره إلى تحقيق أهدافها، وهو يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته، (السامرائي، ٢٠٠٧: ٢٨٠). فيعد مولد للنشاط والفاعلية في العمل، ومن أفضل الطرق المعروفة للحصول على أحسن ما لدى الغير سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية، (الفقي، ٢٠١١: ٥). وتُعد قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل

الجهد للقيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه ، وتعبير عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، وعلى الإدارة ان تختار الأسلوب المناسب لتحفيز موظفيها، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، (جدو، ٢٠١٣: ٣٢).

## ٢- اهداف تحفيز الموارد البشرية السياحية :

عندما ترغب المنظمة القيام بتحفيز للعاملين لديها هناك العديد من الأهداف التي تسعى بذلك الوصول إليها من خلال تلك العملية وفي أناه مجموعة من هذه الأهداف :- (ديسلر، ٢٠١٢: ٤٥٥) ، (جوادي، ٢٠١٢: ٢٨) (حميد، ٢٠١٤: ٨)

أ- ربط أهداف المنظمة والعاملين معاً فتسعى لتحقيقها من خلال أداء وإنتاجية عمالها ونوع الحوافز التي تقدمها إليهم .

ب- تنمية روح التعاون والفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء لها.

ت- المحافظة على الكفاءات البشرية الموجودة لديها كونها أهم عنصر يخلق التميز .

ث- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية فيبدلون قصار جهدهم ،ليحققوا أهدافها.

ج- الاهتمام بتنمية المورد البشري، من خلال تشجيعه للحصول على الترقية لديها، والاهتمام بتطوير وظيفته.

ح- المساهمة في تحقيق الأعمال والأنشطة التي تسعى إلى انجازها عن طريق تحفيز الفرد .

خ- تنمية عادات وقيم سلوكية تنافسية جديدة بين الأفراد تسعى إلى وجودها لغرض تحقيق أهدافها.

د- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد بما يحقق ازدهارها وريادتها على كل المجالات .

## ٣- اهمية تحفيز الموارد البشرية السياحية مهمة من عدة نواحي وفيما يلي أبرزها:-

أ- التحفيز له تأثير على الانتاجية.

ب- يحث الناس على تحقيق اهدافهم.

ت- ظاهرة او عملية جوهرية وداخلية.

ث- يشير التحفيز الى خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تحقيق الاهداف المتعلقة بالعمل واكتساب اقصى قدر من الرضا الشخصي في نفس الوقت .

ج- استقطاب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء لها .

ح- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

خ- تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة عن طريق زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل هدر الوقت .

د- التخلص من مشاكل العمل ، كالغياب ودوران العمل وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى خلق أستقرار أعلى للموارد البشرية في المنظمة .

ذ- يقود إلى تطوير سلوك العمل المرضي في المنظمة وأستقرار قيم العمل التي تمثل النواة الرئيسة لما يسمى بثقافة المنظمة. ( عيوي، ٢٠١٢:

١٦٢) و (Ismaili&Tushi,2019:260)

## ٤- العوامل التي تؤثر على تحفيز الموارد البشرية السياحية :

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على عملية التحفيز بالمنظمات واهمها (Omar,2021:697):

أ- العوامل المادية كالأجور والمكافآت.

ب- عوامل التقدير كمنح كتب الشكر والهدايا وجوائز المنظمة واشراكهم في المزيد من المسؤوليات والسلطات والمشاركة في صنع القرار وفرص العمل.



ت- عوامل التعبير عن الذات امكانية اشراكهم في الاعمال المثيرة للاهتمام والقدرة على التحسين المستمر ( مثل التدريب والدورات لرفع المؤهلات لهم والبعثات).

ث- العوامل الاجتماعية كالمناخ النفسي الجيد بالعمل والاسلوب القيادي المناسب منحهم اوقات راحة والمشاركة في احداث ترفيهية، اجراء المحادثات غير الرسمية وتنظيم العمل الجماعي.

ج-عوامل الامان مثل ظروف العمل المناسبة، تجهيزات مكان العمل التأمين والامان .

٥- اساليب تحفيز الموارد البشرية السياحية :

لقد قسم الكتاب والباحثين أساليب التحفيز إلى عدة أشكال وأنواع وحسب أهداف المنظمة وأثرها على الفرد وفيما يلي بعض أنواعها

-:

ذكرها (هاشم ، ١٩٩٦ : ٧٢٦) حسب أثرها على الفرد :-

أ- أثارة العمل لإهتمامات العاملين ، أي أن يكون العمل ملائم لمهاراتهم واستعداداتهم وميولهم ، فينتج عنه أنجازه بكفاءة عالية .

ب- إشراك العاملين في الأرباح السنوية بحصة في الأسهم ومبالغ نقدية حتى يكون لهم مصالح شخصية في العمل ، ليتم بكفاءة وفاعلية .

ت- كفالة استقرار العاملين في وظائفهم وحمايتهم من الطرد التعسفي الذي قد يلحق بهم ، ما يجعلهم يركزون في إنتاجية العمل . وأشار ( حمود واللوزي ، ٢٠٠٨ : ٣٣٢) بأن ( Patton,1961) قد حدد أنواع من الحوافز يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء الأفضل ومنها :-

أ- المركز الوظيفي: فقد أزداد أهمية المكانة والمركز للأفراد في المنظمات بالوقت الحالي من خلال المتغيرات المقترنة بالعنوان الوظيفي .

ب- المنافسة: وهي إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمنافسة في مجالات العمل المختلفة، وخصوصاً الأشخاص الذين لديهم طموحات وتطلعات شخصية تسعى لتحقيق المكاسب .

ت- الخوف: فالإنجاز الخاطئ للعمل يقود الموظف إلى فقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوات والترقية.

ث- تحقيق المستوى القيادي في المنظمة : هناك إتجاهات للعاملين في المنظمات المعاصرة للوصول إلى المراكز القيادية ولعب أدوار مهمة بالمقارنة مع الآخرين .

٦- شروط تحفيز الموارد البشرية السياحية:

ومن شروط التحفيز التي أشار إليها كل من (عزيون، ٢٠٠٧ : ٢٤) و (السامرائي، ٢٠٠٧ : ٢٨٩):

أ- إرتباطها مباشرة برسالة المنظمة.

ب- تعلقها مباشرة ببذل الجهود حالة (الحوافز الإيجابية)، وبالمخالفة المرتكبة من طرف الفرد حالة (الحوافز السلبية).

ت- منح التقدير والمكافأة بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثره وكذلك من أجل تحفيز بقية العاملين على أتباعهم .

ث- الموضوعية في منحها والتجرد من العوامل المؤثرة حفاظاً على مبدأ النزاهة وعدم التحيز ، لان عدمها يعرضه للتشويه ويخلق أنطباع سيء لدى العاملين .

ج- ينبغي أن لا تنظر الإدارة إليه كمنة تمنُّ بها على العاملين والتلويح بإمكانية حجبها عنهم ، بل هي حقاً مشروعاً منصوباً عليه .

ح- إشراك العاملين في وضع خططها .

خ- مراعاة عنصر التكاليف لها .

د- أن تجمع بين الجانب المادي والمعنوي له .

ذ- تناسبها مع الجهود المبذولة.

ر - تقييم

نظامها وتطويره.

في ضوء ما

تقدم ترى الباحثان

بان التحفيز عامل

إيجابي يرفع من

الروح المعنوية

للعاملين في

تحفيز الموارد البشرية	القيادة الاستراتيجية	الاختبارات	
٠,٨٨٣	٠,٨٨٥	قيمة مقياس KMO	
٧٣١,٠٣	١١٠٦,٧٣	قيمة مقياس Chi-Square المحتسبة	Bartlett Test
٠,٠٠	٠,٠٠	القيمة الاحتمالية Sig.	
{ The Kaiser – Meyer – Olkin Measure } : KMO			

المشاريع السياحية، فهم يتلقون مقابل اخلاصهم وجهودهم في العمل بصورة صحيحة ودقيقة ، فكثيراً ما تكون للروح المعنوية أهمية اكثر من المقابل المادي ، فالعديد من العاملين يرغب بالمكان الذي يشعر فيه بالتقدير والاحترام والاستقرار أكثر من الاماكن التي يتلقى مقابل نقدي أكبر، وايضا تؤدي العدالة في توزيع الحوافر المادية والمعنوية الى رفع القدرة الابداعية والرضا لدى الموظفين ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة العاملين فيها وتحثهم على تقديم المزيد من العطاء والتفاني والابتكار.

الجانب العملي للبحث

أولاً :اختبارات الصدق والثبات لأداة المقياس الاستبانة

تهدف الباحثان من استعمال اسلوب المعالجة الاحصائية اختبارات الصدق إلى بيان مدى دقة وكفاءة فقرات الاستبانة في تمثيل موضوع البحث ( تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية ) خير تمثيل، اعتماداً على طريقة الصدق البنائي التوكيدي بواسطة التحليل العملي التوكيدي، فيما تستثمر الباحثان مقياس معامل ثبات ( Cronbach's Alpha ) لبرهنة ثبات اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

١. اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تستخلص الباحثان من مخرجات تطبيق اختبار مقياس ( KMO ) المستعرضة في الجدول ( ١ ) أن حجم العينة المدروسة يكافئ ومتماشي ومع تطبيق اسلوب التحليل العملي التوكيدي بكفاءة كبيرة، بالإضافة إلى أن الجدول يوثق وجود ارتباطات معنوية بين الأبعاد الأربعة ضمن متغير القيادة الاستراتيجية ووجود ارتباطات معنوية بين الفقرات ضمن متغير تحفيز الموارد البشرية، وذلك عبر مخرجات تطبيق اختبار ( Bartlett Test ) إذ ستكون نتيجة الاختبار الاحصائي ايجابية في حال كون قيمة ( Chi-Square ) المحتسبة الخاصة بالاختبار معنوية

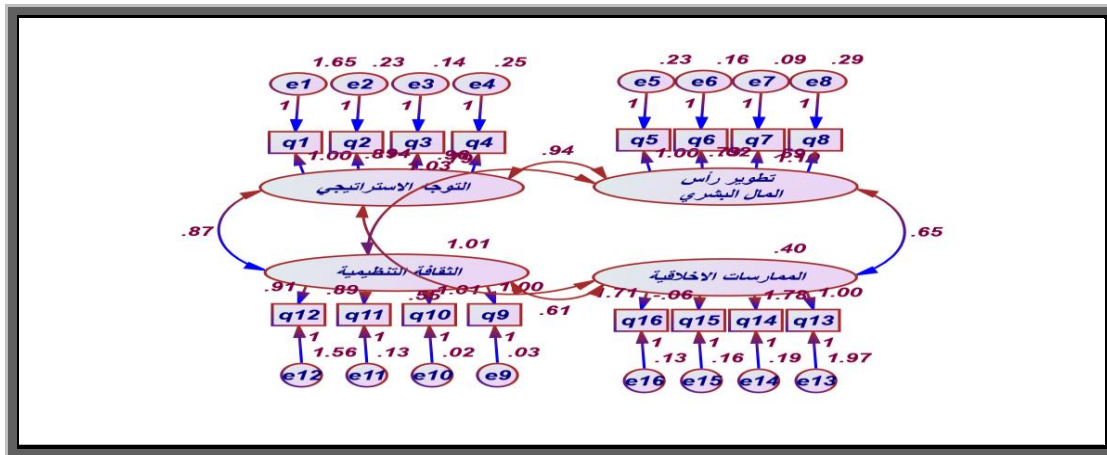
جدول ( ١ ) نتائج اختبار { KMO } و اختبار { Bartlett Test }

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V29

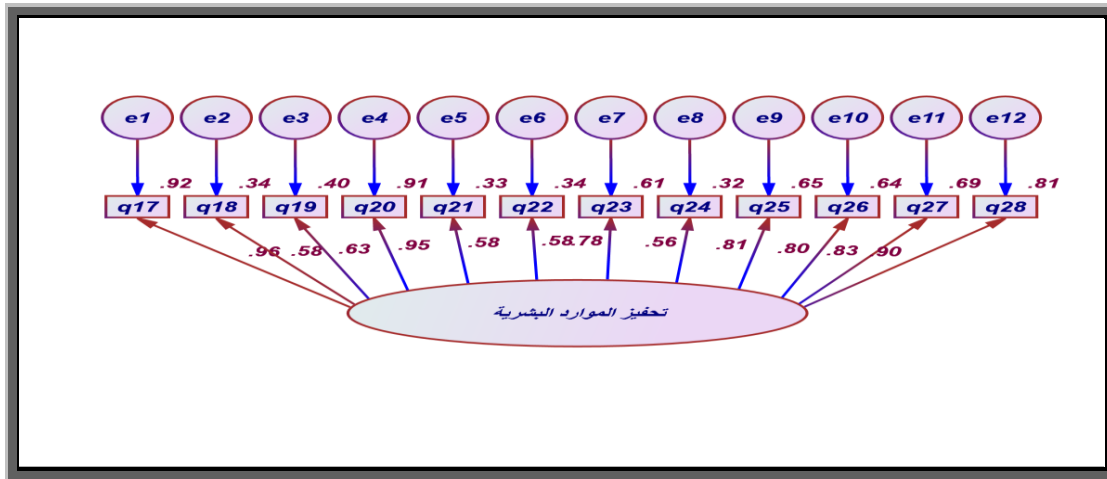


أما لتأكيد ان الاستبانة بفقراتها الثمانية والعشرين يمكن تطبيقها على العينة المدروسة بكفاءة عالية تستفيد الباحثان من اهم مؤشرات جودة مطابقة النموذج والتي تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات العينة المدروسة ( تيغزة : ٢٠١٢ ، ٢٤٢ ). وكانت مخرجات تطبيق اسلوب التحليل العاملي على بيانات البحث عن طريق معطيات برنامج التحليل الاحصائي Amos الاصدار التاسع والعشرين كانت بمجملها معنوية بما يؤكد تحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة. وكما موثق في شكل ( ٢ ) وشكل ( ٣ ) التالي وجدول ( ٢ ) التالي.

شكل ( ٢ ) مخطط التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الاستراتيجية استناداً إلى معطيات البرنامج الاحصائي Amos V29



جدول ( ٢ ) معطيات مؤشرات جودة النموذج لقياس صدق فقرات القيادة الاستراتيجية وفقرات تحفيز الموارد البشرية



شكل ( ٣ ) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لتحفيز الموارد البشرية استناداً إلى معطيات البرنامج الاحصائي Amos V29

معيار القبول لمؤشر التطابق	قيمة المؤشر		مؤشرات التطابق
	تحفيز الموارد البشرية	القيادة الاستراتيجية	
أن تكون قيمة المؤشر أقل من ٥	٤,٦٠٧	٢,١٢٢	النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجة الحرية The Relative Chi-Square

قيمة المؤشر محصورة بين ( ٠,٠٥ و ٠,٠٨ ) ليبدل على ان النموذج يطابق بدرجة مرتفعة بيانات العينة، أما إذا كانت قيمة المؤشر أقل من ( ٠,٠٥ ) فإن النموذج يطابق بدرجة كبيرة جداً بيانات العينة، في خلاف ذلك لا يقبل النموذج	٠,٠٧٧	٠,٠٧٢	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Of Approximation ( RMSEA )
قيمة هذه المؤشرات محصور بين صفر و واحد دانياً... فكلما اقتربت من الواحد كان التطابق بدرجة عالية ويفضل أكثر الاحصائيين ان تكون قيمتها من ٠,٩٠ فأكثر	٠,٨١١	٠,٨٣٢	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index ( NFI )
	٠,٨٧٣	٠,٩٠١	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index ( CFI )
	٠,٨٩٢	٠,٩٠٣	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI )
	٠,٨٥٤	٠,٨٧٩	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index ( TLI )
مجملة مخرجات التحليل العاملي التوكيدي كانت معنوي وبالتالي توثيق صدق تمثيل الفقرات الثمانية والعشرين الموجودة في الاستبانة لموضوع البحث ( تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية ) خير تمثيل			تعليق الباحثان على النتائج

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لمعطيات اختبار الصدق البنائي التوكيدي.

## ٢- اختبار الثبات للاستبانة.

يؤكد جدول ( ٣ ) ان قيمة معامل الثبات ( Cronbach's Alpha ) لمجملة فقرات القيادة الاستراتيجية قد بلغت ( ٠.٩٠٢ ) بما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات القيادة الاستراتيجية، أما لمجملة فقرات تحفيز الموارد البشرية فقد سجل معامل ثبات ( ٠.٨٨٨ ) مما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات تحفيز الموارد البشرية. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجملة فقرات الاستبانة ( ٠.٩١١ ) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

## جدول ( ٣ ) نتائج اختبار الثبات ( Cronbach's Alpha ) لفقرات الاستبانة

تعليق الباحث	مستوى الثبات	معامل ثبات	متغيرات البحث
وجود ثبات مرتفع في فقرات القيادة الاستراتيجية	مرتفع	٠,٩٠٢	القيادة الاستراتيجية X
وجود ثبات مرتفع في فقرات تحفيز الموارد البشرية	مرتفع	٠,٨٨٨	تحفيز الموارد البشرية Y
وجود ثبات مرتفع في مجمل فقرات الاستبانة	مرتفع	٠,٩١١	مجملة فقرات الاستبيان

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V29

## ٣- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات القيادة الاستراتيجية وتحفيز الموارد البشرية.

تؤكد الباحثان ايجابية الفقرات عن طريق اعتماد مقياس الأوساط الحسابية الموزونة لاستعراض مستوى اجابات العينة على فقرات الاستبانة وعلى الانحراف المعياري لعرض مدى تجاس اجابات العينة وعلى مقياس شدة الاجابة % ( الأهمية النسبية % ) لبيان نسبة موافقة افراد العينة على محتوى الفقرة، أما لتعيين اتجاه الاجابة على الفقرات يستند الباحث على الوسط الفرضي البالغ (٣). بينما تستند الباحثان على مصفوفة قوة الاجابات لمعرفة درجة موافقة افراد العينة وكما مدرج بالتفصيل في الجدول ( ٤ ) .

الدرجة الموافقة	الأهمية النسبية % ( شدة الاجابة % )	قوة الاجابات على فقرات الاستبانة	قيمة الوسط الحسابي الموزون محصورة ضمن الفترة	الفئة
قليلة جداً	من ١٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	عدم الاتفاق تماماً	من ١ إلى أقل من ١,٨	الأولى
قليلة	من ٣٦٪ إلى أقل من ٥٢٪	عدم الاتفاق	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	الثانية
متوسطة	من ٥٢٪ إلى أقل من ٦٨٪	محايد	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	الثالثة
كبيرة	من ٦٨٪ إلى أقل من ٨٤٪	الاتفاق	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	الرابعة
كبيرة جداً	من ٨٤٪ إلى ١٠٠٪	الاتفاق تماماً	من ٤,٢ إلى ٥	الخامسة

المصدر: ( Karnilev: 2002,56 )

## أ- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات القيادة الاستراتيجية

يوثق جدول ( ٥ ) الذي يؤشر اراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، إذ يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقراته بلغ (٣.٥٢٣) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي ( ٣ )، والانحراف المعياري سجل ( ٠.٥٠٩١٥ ) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات القيادة الاستراتيجية ( ٧٦.٥٠٪ ) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد ( ٧٠.٤٦٪ ) بما يؤكد ان درجة موافقة أفراد العينة على مضمون فقرات القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة، بما يؤشر ان الموظفين في هيئة السياحة يحبذون اعتماد القيادة الاستراتيجية.

الرمز	نص الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة
q1	تعمل هيئة السياحة على بناء ثقافة التوجه الاستراتيجي لدى افرادها .	4.05	0.97865	81	الاتفاق
q2	تمتلك هيئة السياحة رؤية واضحة ومميزة للتصورات المستقبلية .	3.55	0.27288	71	الاتفاق
q3	تهتم هيئة السياحة في عملية تعزيز توجهاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على فرص سياحية تعزز بها موارها .	3.583	0.32693	71.67	الاتفاق
q4	تحرص الهيئة على توضيح رؤيتها المستقبلية الى افرادها كافة .	3.483	0.40086	69.67	الاتفاق
X <sub>1</sub>	التوجه الاستراتيجي	3.667	0.49483	73.33	الاتفاق
q5	تشرك هيئة السياحة اكبر عدد ممكن من افرادها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية لمختلف المستويات في الهيئة .	4.067	0.5635	81.33	الاتفاق
q6	تمنح الهيئة افرادها مكافآت مجزية عند تميزهم .	3.55	0.32937	71	الاتفاق
q7	تحتضن هيئة السياحة الأفكار الابداعية	2.9	0.30253	58	الحياد

				للأفراد العاملين وتعمل على تطبيقها .	
الحياد	64.67	0.2319	3.233	تستقطب هيئة السياحة الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة والخبرة .	q8
الاتفاق	68.75	0.35683	3.438	تطوير رأس المال البشري	X2
الاتفاق	70.67	0.4338	3.533	تمتلك هيئة السياحة قيم عمل تميزها عن المنظمات الأخرى .	q9
الاتفاق	71	0.43311	3.55	تتبنى هيئة السياحة التجديد في الممارسات التنظيمية والإدارية وبما يعزز ابداع الأفراد .	q10
الاتفاق	71.67	0.38031	3.583	تقلل هيئة السياحة الغموض عند توزيع المهام والاعمال المكلف بها أفرادها .	q11
الاتفاق	76	0.9611	3.8	تأكد الهيئة على ضرورة تبسيط إجراءات العمل .	q12
الاتفاق	72.33	0.55208	3.617	الثقافة التنظيمية	X3
الاتفاق	75.67	0.95338	3.783	تعمل الهيئة على تحديث معايير السلوك الأخلاقي باستمرار .	q13
الاتفاق بشدة	84	0.6195	4.2	تهتم هيئة السياحة بالعدالة في التعامل مع جميع أفرادها .	q14
عدم الاتفاق	24	0.4034	1.2	تبلغ هيئة السياحة	q15

				افرادها بوجود قواعد للسلوك واجبة وملزمة للجميع .	
الاتفاق بشدة	86	0.55521	4.3	تعمل هيئة السياحة بحسب المعايير الأخلاقية التي تنظم وتحكم كافة ممارساتها واعمالها .	q16
الاتفاق	67.42	0.63287	3.371	الممارسات الأخلاقية	X٤
الاتفاق	70.46	0.50915	3.523	القيادة الاستراتيجية	X

جدول ( ٥ ) مستوى اجابات عينة الدراسة على فقرات القيادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29

كما يحقق جدول (٥) أن مستويات أهمية أبعاد ضمن القيادة الاستراتيجية قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققه بُعد التوجه الاستراتيجية بين جميع أبعاد المتغير المستقل بشدة اجابة شكلت (٧٣.٣٣ %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) بما يؤكد اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على اهمية التوجه الاستراتيجي. فيما يوثق جدول (٥) أن الممارسات الاخلاقية قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة، بشدة اجابة شكلت (٦٧.٤٢ %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف افراد عينة الدراسة على ضرورة الممارسات الاخلاقية.

أ- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات تحفيز الموارد البشرية

يوثق جدول (٦) الذي يؤشر اراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية، إذ يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقراته بلغ (٣.٨٢٩) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣)، والانحراف المعياري سجل (٠.٦٨١٧٠) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات تحفيز الموارد البشرية (٧٦.٥٨ %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) بما يؤكد ان درجة موافقة أفراد العينة على مضمون فقرات تحفيز الموارد البشرية كانت كبيرة، بما يؤشر ان الموظفين في هيئة السياحة مهتمين بضرورة تحفيز الموارد البشرية. كما يحقق جدول (٦) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن تحفيز الموارد البشرية قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثانية عشرة بين جميع فقرات المتغير التابع بشدة اجابة شكلت (٨١.٦٧ %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) بما يؤكد اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على ان الحافز السنوي الذي يمنح للموظفين يُعد مرضيا بقدر حجم المهام والمسؤوليات المكلف به. فيما يوثق جدول (٦) أن الفقرة الخامسة والعشرين قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع فقرات تحفيز الموارد البشرية، بشدة اجابة شكلت (٦٦ %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) بما يؤكد اتفاق نحو ثلثي افراد عينة الدراسة على ان المنظمة السياحية تعمل على تشجيع الموظفين على الانجاز الجيد عن طريق منحهم الحوافز.

جدول ( ٦ ) مستوى اجابات عينة الدراسة على فقرات تحفيز الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29

الرمز	نص الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة
q17	يعد الحافز السنوي الذي يمنح للموظفين	4.083	0.54031	81.67	الاتفاق

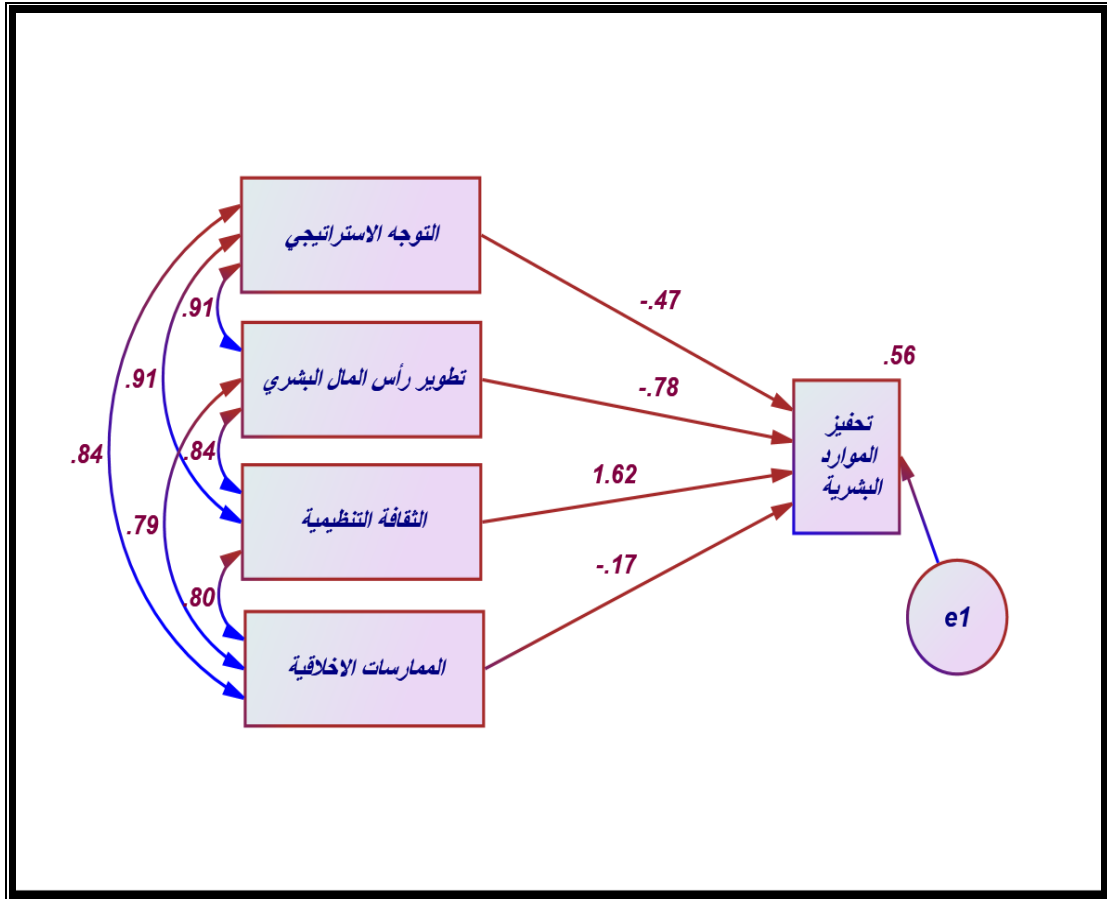


				مرضيا بقدر حجم المهام والمسؤوليات المكلف بها	
الاتفاق	80.33	1.00070	4.017	تمثل الحوافز المادية دافعا معنويا للموظفين في انجاز الاعمال بمهارة وكفاءة .	q18
الاتفاق	74.33	1.11921	3.717	يمثل التقدير والاحترام من اهم الامور التحفيزية التي تدفع الموظفين للعمل.	q19
الاتفاق	79.33	0.57943	3.967	تولي المنظمة اهمية لعملية تحفيز الموارد البشرية	q20
الاتفاق	78	1.05496	3.9	تؤدي الحوافز الى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين	q21
الاتفاق	76	0.98267	3.8	يراعي المدراء العلاقات الاجتماعية والانسانية للموظفين	q22
الاتفاق	80.33	0.46651	4.017	تحقق المنظمة اهدافها عند قيامها بعملية تحفيز الموارد البشرية	q23
الاتفاق	79.67	0.99007	3.983	يشجع المدراء على العمل بروح الفريق الواحد لدى الموارد البشرية.	q24
الحياد	66	0.25073	3.3	تعمل المنظمة على تشجيع الموظفين على الانجاز الجيد من خلال منحهم الحوافز.	q25
الاتفاق	69.33	0.27369	3.467	يمتلك المدراء القائمون على نشاط منح الحوافز المهارة والكفاءة والامانة في تحديد المستحقين لها	q26
الاتفاق	80	0.45866	4	يهتم المدراء بالتعامل مع الشكاوى التي تقدم من قبل الموظفين بخصوص الكيفية التي يتم منح الحوافز بها .	q27

الاتفاق	74	0.46346	3.7	يحرص المدراء على ان يكون نظام تحفيز الموارد البشرية واضح ومعلوم من قبل جميع الموظفين.	q28
الاتفاق	76.58	0.68170	3.829	تحفيز الموارد البشرية	Y

٤. تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية

يحق جدول (٧) وشكل (٣) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد التالي قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية) وبنسبة ثقة (٩٥ % وحتى ٩٩٪)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (١٧.٢٤٧) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع الاستراتيجية للتغيرات التي تطرأ في تحفيز الموارد البشرية، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (٠.٧٤٦) بما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الاستراتيجية وتحفيز الموارد البشرية على وفق اراء عينة البحث.



شكل (٣) تأثير فقرات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تحفيز الموارد البشرية على وفق نتائج البرنامج الاحصائي أموس الاصدار التاسع والعشرين

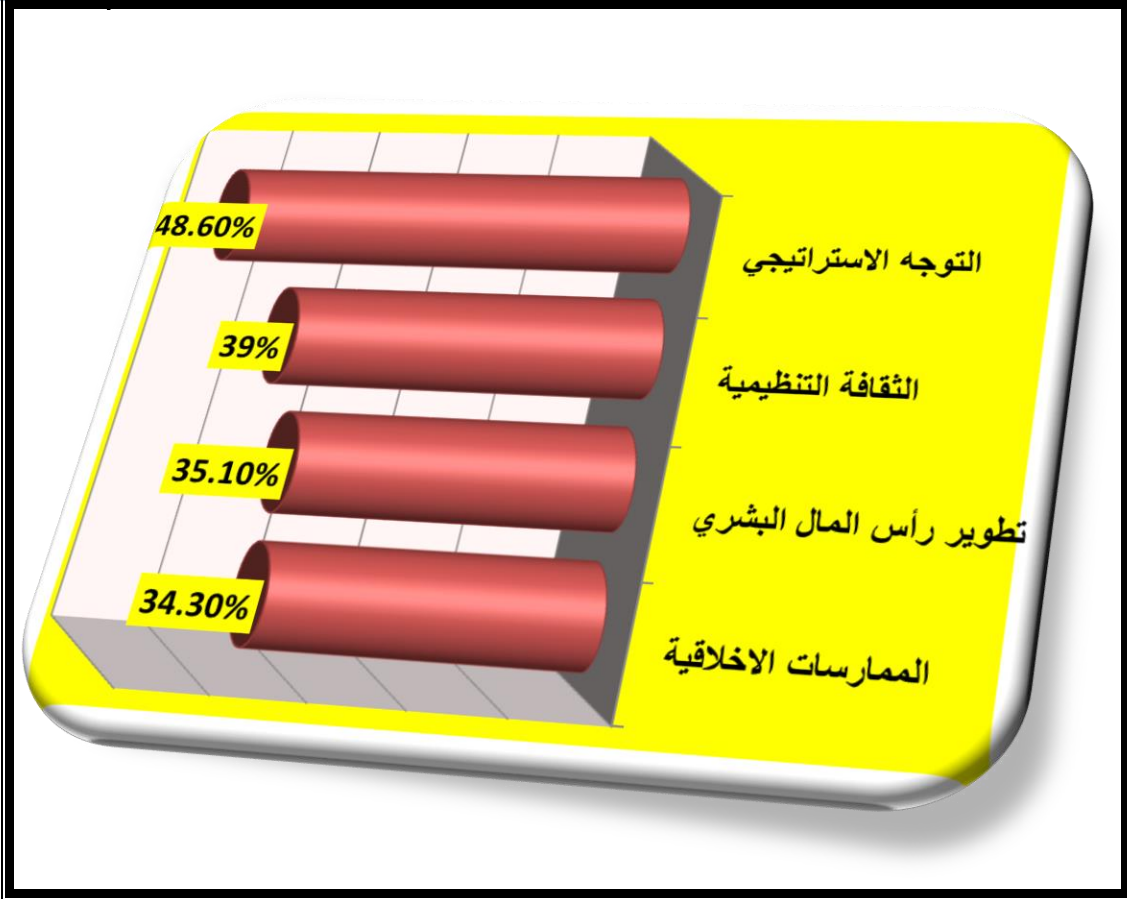
جدول (٧) نتائج اختبار فرضية تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية

اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup> %	التفسير	معامل الارتباط بين المتغيرين	المتغير التابع	المتغير المستقل
نتيجة الاختبار	قيمة F المحتسبة					
القيمة الاحتمالية	نسبة					

قبول الف رضية	٠,٠٠٠	٥٤,٨ ٦٤	48.6 %	ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	0.697	التوجه الاستراتيجي	تحفيز الموارد البشرية	الثانوية الأولى	
قبول الف رضية	٠,٠٠٠	٣١,٣ ٦	35.1 %	ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	0.592	تطوير رأس المال البشري	تحفيز الموارد البشرية	الثانوية الثانية	
قبول الف رضية	٠,٠٠٠	٣٧,٠ ١٩	39%	ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	0.624	الثقافة التنظيمية	تحفيز الموارد البشرية	الثانوية الثالثة	
قبول الف رضية	٠,٠٠٠	٣٠,٣ ٣٨	34.3 %	ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	0.586	الممارسات الاخلاقية	تحفيز الموارد البشرية	الثانوية الرابعة	
قبول الف رضية	٠,٠٠٠	17.24 7	57%	ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	0.746	القيادة الاستراتيجية	تحفيز الموارد البشرية	الرئيسية الأولى	
يوجد تأثير واضح للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية							تعليق الباحثان		

كما يؤكد الجدول ( ٧ ) قبول جميع الفرضيات الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة بما يؤكد وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحفيز الموارد البشرية كما يثبت الجدول ( ٧ ) وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري في تحفيز الموارد البشرية ووجود تأثير للثقافة التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية وكذلك وجود تأثير للممارسات الاخلاقية في تحفيز الموارد البشرية، إذ سجل التوجه الاستراتيجي أعلى نسبة تأثير في تحفيز الموارد البشرية ثم جاءت الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية من حيث التأثير في تحفيز الموارد البشرية من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية يليهم تطوير رأس المال البشري من حيث التأثير في تحفيز الموارد البشرية بينما سجلت الممارسات الاخلاقية أقل نسبة تأثير في تحفيز الموارد البشرية وكما مبين في الشكل ( ٤ ) الاتي.

شكل ( ٣ ) توزيع تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تحفيز الموارد البشرية على وفق نتائج البرنامج الاحصائي أموس الاصدار التاسع والعشرين



### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. حرص هيئة السياحة على توجيه قيادتها الى الاهتمام المتزايد لتطوير ممارساتها الاخلاقية ورأس مالها البشري ورؤيتها فضلاً عن تعزيز ثقافتها التنظيمية وفق منظور استراتيجي .
٢. اظهرت هيئة السياحة ضعفها في امتلاك ثقافة تنظيمية دون الطموح نتيجة لضعف نيتها التجديد في ممارساتها التنظيمية والقيم المعرفية والتي تبني اساليب التميز والابداع.
٣. تمتلك الهيئة المبحوثة ممارسات اخلاقية محدودة نتيجة لضعفها في تحديث معايير السلوك الاخلاقي والموضوعية في التعامل مع موظفيها.
٤. اثبتت هيئة السياحة الصدق في تطوير رأس المال البشري في ظل ضعف عملية الاستقطاب للأفراد اصحاب الخبرة والكفاءة.
٥. تعاني هيئة السياحة من الضعف في انظمة الحوافز والمكافآت الامر الذي اضعف احتضانها للأفكار الابداعية.

#### ثانياً: التوصيات

١. ينبغي على هيئة السياحة تعزيز اهتمامها بقوة العمل من خلال العمل على استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات الجامعية العليا والخبرات العالمية في المجال السياحي .

٢. لابد للهيئة المبحوثة ان تعتمد اهتماما بالغا بالرؤية الاستراتيجية من خلال اعلانها للجميع وبشكل واضح.
٣. ضرورة تعزيز الممارسات الاخلاقية في هيئة السياحة من خلال تمسكها بالعدالة التنظيمية ومساواة الجميع في فرص الترقية والمكافآت واشترك الجميع في عملية اتخاذ القرار.
٤. مراعاة هيئة السياحة التمسك بالثقافة التنظيمية وتبني العمل الجماعي والفرقي ودعم حالات التمسك بالقيم والاعراف التنظيمية. حيث تكون واضحة ومعلنة للجميع.
٥. ينبغي على هيئة السياحة تفعيل وتبني نظام للمكافآت تتلائم وحرصها على تعزيز رأس مالها البشري وتنمية قدراتها.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. باجة، حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة أكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر، ٢٠١٤.
٢. جدو ، محمد الامين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة سطيف ١ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، الجزائر ، ٢٠١٣.
٣. جلاب ، احسان دهش ، والفيحان ، ايثار عبد الهادي ، (٢٠٠٦) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المصارف الاهلية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ٥٩ ، الجامعة المستنصرية.
٤. جوادي، علي ، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة معهد علوم الطبيعة والحياة قسم التربية البدنية والرياضية ، الجزائر، ٢٠١٢.
٥. حمود، خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط١، دار إثراء للنشر، عمان ، ٢٠٠٨.
٦. ديسلر، جاري، ادارة الموارد البشرية، ترجمه محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٢.
٧. السامرائي ، مهدي صالح ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط١، دار جرير ، عمان ، ٢٠٠٧.
٨. سليمان ، محمد احمد، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات الأعمال ، ط١، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ٢٠١٢.
٩. عبوي، زيد منير ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١٢.
١٠. عزيزون ، زهية ، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠٠٧.
١١. غياض ، عدي عبد الامير ، (٢٠١٤) ، تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
١٢. الفرهاد ، فواز حسن علي ، (٢٠٢٠) ، تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعض المنظمات الصحية دراسة استطلاعية لراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى - رسالة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد.

١٣. الفقي ، ابراهيم ، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ .
١٤. مساعدة، ماجد عبد المهدي ، (٢٠١٣) ، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن .
١٥. هاشم ، عادل عبد الرزاق ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان، ٢٠١٠ .
١٦. تيغزة، محمد بوزيان، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما، الطبعة الاولى، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٢ .

### ثانياً: المصادر الاجنبية

17. Omar, Khairi Mohamed (2021) " Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors" Open Journal of Business and Management, 2021, 9, 688-700
18. Nicoleta ISAC , Mian Waqar BADSHAH (2018) "MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF HUMAN RESOURCES WITHIN AN ORGANIZATION" Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 15/ Issue 1.
19. Emanoil MUSCALU & Silvana MUNTEAN (2012) " MOTIVATION – A STIMULATING FACTOR FOR INCREASING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PERFORMANCE" Business Excellence and Management Volume 2 Issue 1 / March 2012.
20. Kirstein Michal (2010) " The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons" MASTER THESIS, Aarhus School of Business Aarhus University.
21. Ismaili Diturije & Bardhyl Tushi (2019) "THE CONCEPT OF MOTIVATION AND MANAGER'S APPROACH TOWARDS IT" KNOWLEDGE – International Journal Vol.31.1 June.
22. Bass, Bernard, Executive and strategic leadership, 2007. International journal of business 12(1), issn.1083-4346.
23. Bilgin, Y.; Bilgin, G.D. & Kilinc, I., (2016), "Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations", Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 28, No. 2, pp 839–863.
24. Dess , Gergory G, Lumpkin, Gt. & Eisner, Alan B. 2007. Strategic management: creating competitive Advantage, MC oraw-Hill, 3<sup>rd</sup> , New york, U..A..
25. Didolkar, S. S. & Didolkar, S.B., (2013), " Strategic Leadership: A Need of Today's a Competitive Era", International Journal on Leadership, Vol.1, No. 1.
26. Hany R. Alalfy, Dina A. Elfattah. (2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. Journal of Education and Learning. Vol.8 (4) pp. 317-326.
27. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), Management of Strategy: Concepts and Cases, 1st ed., South-Western, New York.
28. Kitonga, Daniel Mwendwa. Walter Okibo Bichanga. Benjamin Kyalo Muema, (2016), Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya, International Journal of Scientific & Technology Research Volume 5, Issue 05,
29. Mahdi, O.R. & Almsafir, M.A., (2014), " The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.129, pp. 289 – 296.
30. Pearce, J. A., & Robinson, R. B., (2007). Formulation, implementation and control of competitive strategy (9th ed.), Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
31. Robbins, Stephen & A. Judge, Timothy, (2013). Organizational behavior, 15th edition", British Library Cataloging.
32. Karnilev Sergey Sergeyevg / Multiple Regression / 2002 / Publishing House Statistical Science Library Moscow Russian Federation / First Editio