



تأثير القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي في هيئة السياحة / بغداد

The Impact of Transformational Leadership on Strategic Performance

Analytical research at the Tourism Authority / Baghdad

أ. د. دينا حامد جمال

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

م. د. عبد الكريم مزعل طاهر

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في هيئة السياحة (مدينة بغداد)، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للهيئة. وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة وأهميته للمنظمة قيد البحث وأفرادها والمجتمع لما له من اثر جوهري في نشاطهم، فأعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي، اذ شملت الدراسة جميع مديريات الهيئة، وجمعت بياناتها من (98) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة بشكل حصري وشامل لمجتمع الدراسة، اذ تمثلت عينة الدراسة بـ(المديرين العامين، ومعاونو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (53) فقرة قيست بها المتغيرات المبحوثة في هيئة السياحة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Amos V.25، Spss V.25) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار الخطية، واختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، وبناء نماذج المتغيرات، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضياته. اما أبرز نتائج الدراسة التي اظهرت صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر في الأداء الاستراتيجي، ومنها استنتجت الدراسة بأن القيادة التحويلية تؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها استثمار العلاقة التبادلية والترابطية بين القيادة التحويلية وابعادها والأداء الاستراتيجي وابعاده. الكلمات المفتاحية: هيئة السياحة، القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي، الرؤية، الالهام، المنظور المالي



Abstract

The current study aims to test the relationship and effect of transformational leadership as an independent variable in strategic performance as a respondent variable, in the Tourism Authority (Baghdad City), and then try to come up with a set of recommendations that contribute to enhancing the strategic performance of the authority. And based on the importance of the subject of the study and its importance to the organization under discussion and its members and society due to its fundamental impact on their activity, the study adopted the descriptive analytical exploratory approach, as the study included all the departments of the commission, and its data were collected from (98) respondents who represent the study sample exclusively and comprehensively for the study community, as The sample of the study was represented by (general managers, assistant general managers, department heads, and people's officials) by adopting the questionnaire, which included (53) items in which the variables discussed in the Tourism Authority were measured, and personal interviews and field observations were used as aids in collecting them. The research adopted the program (Amos V.25, Spss V.25) with the adoption of descriptive statistics methods (linearity test, natural distribution test, confirmatory factor analysis, constructing variable models, mean, percentages, standard deviation, and relative importance, Coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient) to test its hypotheses. As for the most prominent results of the study that demonstrated the validity of the hypotheses, they were embodied by the effect of tourism transformational leadership directly on strategic performance, and from this the study concluded that tourism transformational leadership affects strategic performance directly, and the study came out with a set of recommendations, the most important of which is the investment of the reciprocal and interconnected relationship between tourism transformational leadership and strategic performance.

Key words: Tourism Authority, Transformational Leadership, Strategic Performance, Vision, Inspiration, Financial Perspective



المبحث الاول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تمثل المشكلة التطبيقية للدراسة التي تمت صياغتها في ظل الإطار العملي عبر قياس تأثير أدوار وإبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، مع قياس مستوى توفرها في هيئة السياحة، إضافة لذلك الية ممارسة الادوار القيادية دون وعي وشعور ودون الالمام بماهية القيادة التحويلية وأساليبها، فضلاً عن محدودية إدراك الهيئة لآليات وأبعاد الأداء الاستراتيجي وسبل الارتقاء به، وذلك لأنها تمارس بإطارها المحدود او الضيق نتيجة لضعف الالمام بمفاهيم واهمية واهداف كل متغير من متغيرات الدراسة، فضلاً عن تبنيها لكافة الممارسات الايجابية للمتغيرات قيد الدراسة وبما يعزز علاقاتها مع أصحاب المصلحة وتوليد مفاهيم تعيد الثقة وتتجاوز العراقل الساعية لخلخلة أدائها الاستراتيجي، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى توفر متغيرات الدراسة وعلاقتها مع المسؤوليات الملقاة على عاتق هيئة السياحة؟
٢. ما العلاقات الترابطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية السياحية، الأداء الاستراتيجي)؟
٣. ما مدى قدرة هيئة السياحة على تشخيص واقع ومستوى قيادتها التحويلية، وادائها الاستراتيجي؟
٤. كيف يمكن للقيادة التحويلية من تحسين الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسات والبحوث أهميتها من أهمية الموضوعات قيد البحث والساعية لدراستها، فضلاً عن حجم التأثير في هيئة السياحة، وتجسدت أهمية الدراسة كونها تدخل في جوهر عملها العام عبر تبني وتعميم هذه المفاهيم فكرياً وتطبيقياً للوصول لكفاءة وفاعلية الهيئة، وتتجلى أهمية الدراسة بالآتي:

١. التفسير العلمي والمنطقي لجوانب الدراسة الفكرية والتعليمية للقيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي.
٢. الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوع الدراسة (القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي) في تطوير هيئة السياحة والعمل على زيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.
٣. التعرف على إمكانيات وقدرات هيئة السياحة في مجال القيادة التحويلية وتحسين أدائها الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:-

تأتي هذه الدراسة لتكتمل الجهود المعرفية، فضلاً عن مواصلة لاهتمامات الفكر الإداري المتطور، واستناداً الى جوانب مشكلة الدراسة ومبررات اجرائها يمكن تحديد الاهداف بالآتي:

١. تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والمناهج الأكاديمية لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية السياحية، الأداء الاستراتيجي) لغرض افادة هيئة السياحة وتطوير اعمالها.
٢. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على أبعاد الأداء الاستراتيجي.



٣. إيلاء أولوية واهتمام بأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومدى اهتمام هيئة السياحة بهذه الأبعاد.
٤. محاولة توجيه أنظار إدارة هيئة السياحة إلى بحث الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية (للقيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي) وجعلها أكثر ملائمة للواقع الذي تعيشه هيئة السياحة والوصول بها الى المكانة المطلوبة في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

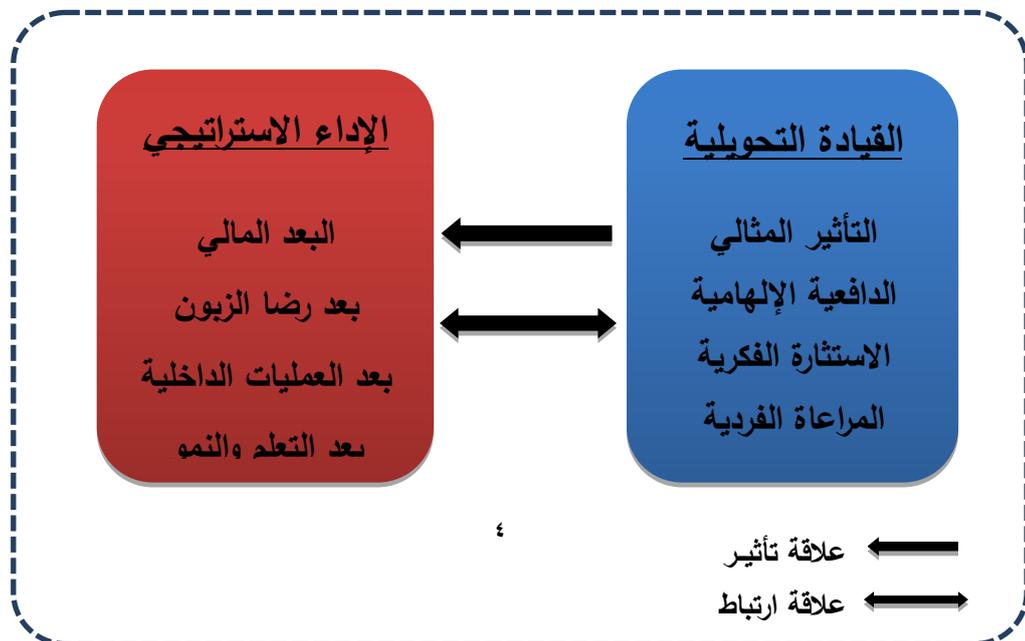
٥.

رابعاً: منهج الدراسة:

المنهج يمثل انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها (قنديلجي، ٢٠١٠: ٩٢)، إذ يعد تصميمها يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الإيلاء بمتطلبات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف المرجوة منه فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة، يستعمل المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الحالية للظواهر من خصائص، وأشكال، وعلاقات، والعوامل المؤثرة في ذلك، من خلال الرصد والمتابعة بطريقة كمية ونوعية من أجل التعرف الى الظاهرة من المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع (فارس والصررايرة، ٢٠١١: ٥٦).

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والادبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية الموضحة في الشكل (١)، إذ تمثل المتغير المستقل ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، المراعاة الفردية)، والمتغير المعتمد ويتمثل بأبعاد الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).





الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً :- فرضيات البحث :

تتمحور هذه الدراسة حول فرضيتان رئيسية :

١- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

١. الدراسات العربية

الباحث	(الدليمي، ٢٠١٤)
عنوان الدراسة	دور القيادة التحويلية في الاداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية
أهم أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي ، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية
منهج الدراسة	اعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي في تحليل مشكلة الدراسة
متغيرات وادوات الدراسة	القيادة التحويلية وتتضمن (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الالهامية، الاعتبارات الفردية، التمكين) الأداء التنظيمي ويتضمن (الأداء العملي، النمو والتعلم، رضا الزبون،)
مجتمع وعينة الدراسة	وطبق البحث على عينة مكونة من (٨٥) مديراً موزعين في المستويات الوسطى والتنفيذية في الوزارة المذكورة وقد أستخدم البحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات التي تمت خلال فترة توزيع وجمع الأسئلة
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي



الباحث	(زياني، ٢٠١٤)
عنوان الدراسة	تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية التعرف على أداء المنظمة توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة؛
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
متغيرات وادوات الدراسة	تمثلت القيادة التحويلية في (التأثير المثالي التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) اداء المنظمة
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع البحث من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أماش- بسكرة ووزعت على عينة مكونة من ١٩١ عامل.
أهم الاستنتاجات	تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة

الباحث	(ابراهيم، ٢٠١٨)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السوداني
أهم أهداف الدراسة	التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها، مع تبيان أثرها على تفعيل أداء المؤسسات بشكل عام وذلك بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية على وجه الخصوص
منهج الدراسة	استعمل الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي
متغيرات وادوات الدراسة	تمثلت ب: القيادة التحويلية أداء المؤسسات
مجتمع وعينة الدراسة	تمثلت مجتمع الدراسة من (١٩٤) فردا اختار الباحث منه عينة قصدية قوامها (٨٠) فردا
أهم الاستنتاجات	وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الاداء بالوزارة المبحوثة



الباحث	(فائق وعبد، ٢٠١٨)
عنوان الدراسة	انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)
أهم أهداف الدراسة	يهدف البحث الى اختبار علاقة وتأثير انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي
منهج الدراسة	المنهج تحليلي
متغيرات وادوات الدراسة	التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي واستعملت المقابلات كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	طبق البحث على عينة قصدية مكونة من (٧٥) فردا متمثلة في القيادات العليا والوسطى والدنيا في ديوان المحافظة
أبرز النتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي

٢. الدراسات الاجنبية:

الباحث	(Cavazotte ETAL.,2013)
عنوان الدراسة	The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال المعرفة والابتكار
أهم أهداف الدراسة	تحليل نظري وتجريبي لكيفية تأثير تصورات القائد عن المتغيرات الاستراتيجية المتوسطة المختلفة المرتبطة بالمعرفة (الركود المعرفي، القدرة الاستيعابية، التأكيد ، التعلم التنظيمي) والابتكار على العلاقة بين القيادة الانتقالية والأداء التنظيمي
منهج الدراسة	دراسة تجريبية.
متغيرات وادوات الدراسة	القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمعرفة، واستعملت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة حوالي ٤٠٨ مؤسسة إسبانية
أهم النتائج	وجود تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي



(Kovjanic et. al., 2013)	الباحث
Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement القيادة والأداء التحويلي: تحقيق تجريبي حول تأثيرات الوساطة في تلبية الاحتياجات الأساسية والمشاركة في العمل	عنوان الدراسة
الهدف من هذا البحث هو دمج وتوسيع نطاق النظريات حول القيادة التحويلية، وتقرير المصير، ومشاركة العمل على وجه التحديد، اختبرنا تجريباً فرضيتنا على أن تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للاتباع (للكفاءة، والمرونة، والاستقلالية) ومشاركة العمل تتوسط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.	أهم أهداف الدراسة
المنهج التجريبي.	منهج الدراسة
القيادة التحويلية والأداء	متغيرات وادوات الدراسة
اختيار العينة الإحصائية بشكل عشوائي (١٩٠) فرداً	مجتمع وعينة الدراسة
ظهرت النتائج أن تلبية احتياجات الكفاءة والمرونة توسطت في العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل، والتي كانت بدورها ترتبط بشكل إيجابي بالنوعية والكمية والمثابرة. إذا ما أخذنا هذه النتائج مجتمعة، فإنها تتماشى إلى حد كبير مع النموذج النظري للدراسة	أهم الاستنتاجات

(Strukan et. al.,2017)	الباحث
IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON BUSINESS PERFORMANCE تأثير القيادة التحويلية على أداء الأعمال	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على أداء الأعمال في الشركات في البوسنة والهرسك، يعتبر الأداء المالي وتطوير المنتجات الجديدة من العروض التجارية	أهم أهداف الدراسة
المنهج التحليلي.	منهج الدراسة
القيادة التحويلية والاداء، واعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات	متغيرات وادوات الدراسة



طبقت الدراسة على ١٢٧ من المديرين	مجتمع وعينة الدراسة
القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الحصول على أداء مالي عالي المستوى للشركة وتطوير منتج جديد	أهم الاستنتاجات
(Abd-Elrhaman& Abd-Allah,2018)	الباحث
Transformational Leadership Educational Program for Head Nurses and its Effect on Nurses' Job Performance	عنوان الدراسة
برنامج القيادة التحويلية التربوي لكبار الممرضين وتأثيرها على الأداء الوظيفي للممرضات	أهم أهداف الدراسة
هدفت الدراسة الى الفحص التجريبي لبرنامج تعليم القيادة التحويلية لرؤساء الممرضات وتأثيرها على الاداء الوظيفي	منهج الدراسة
دراسة تجريبية	متغيرات وادوات الدراسة
القيادة التحويلية والاداء الوظيفي واستعملت الدراسة الاستبانة كوسائل لجمع البيانات.	مجتمع وعينة الدراسة
أجريت الدراسة في جميع الوحدات في مستشفى جامعة بنها وكانت العينة متكونة من جميع الممرضات الرئيسيات ومساعدتهم (١٠٣)	أهم الاستنتاجات
هناك تحسنا كبيرا إحصائي في عدد من القيادات والممرضات الذين شملهم البرنامج بشأن القيادة المباشرة بعد ثلاثة أشهر متابعة للأداء. أيضا، كان هناك تحسن كبير إحصائيا في درجات ومستوى الأداء بين الممرضات	

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة ديناميكية تكون في الغالب ذات طابع عدائي ، اذ يتطلب بالمقابل انتخاب القيادة الادارية القوية واختيار النمط القيادي المتصف بالقدرة على التأثير في الاخرين ،



وانطلاقاً من هذا السياق يرد مفهوم القيادة التحويلية بصور متعددة نتيجة لاختلاف فلسفة الباحثين وتوجهاتهم الفكرية وطروحاتهم العلمية، ويمكن القول ان الحدث الاكثر اهمية في تطوير نظرية القيادة المعاصرة ، نشر رواية (Burn's 1978) والتي تفصح عن طبيعة القيادة التحويلية (Bratton et. al., 2011:128)، اذ تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستعمال كفاء للموارد ، اضع لذلك الدعم الواضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010: 657).

إذ يركز جوهر القيادة التحويلية في قدرتها على الموازنة بين الوسائل والغايات ، واعادة تشكيل المنظمات لتحقيق اغراض انسانية عظيمة وتطلعات اخلاقية ، فيقوم هذا النمط القيادي على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار اقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (حسن، ٢٠١٦ : ٣٢)، فتلعب القيادة التحويلية دوراً رئيساً في اجراء التغييرات التنظيمية ، لتعزيز الوصول الى الهدف ، في ضوء سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه ، من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012: 102).

وقد عرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full- Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Avolio & Bass, 2004: 18) ، ليعبر عنها بالمختصر (FRLT)، فعمدت الى تمييز القادة الأنموذجيين، ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور ومرتكزات رئيسية : (فاعلية أو تأثير القائد ، ونوع الأنشطة وأساليب العمل ، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي) وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان ، وتسمى القيادة المبنيّة على الثقافات (الساعاتي والمساري، ٢٠١٥ : ١٣١٤).

ويتكون مفهوم القيادة التحويلية كاصطلاح لغوي من مفردتين الاولى القيادة (Leadship) واصل هذه الكلمة في الفكر اليوناني واللاتيني يعود الى الفعل (Archein) الذي يقابله باللغة الانكليزي (Archon) وهو الارخون الذي يعني الحاكم الاول في اثينا القديمة وهو رجل الدولة الاول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا في ان واحد ، اما اصطلاحا فان مفهوم القيادة التحويلية يشير الى كلمة القيادة والتي تعني نشاط فرد او مجموعة من الافراد بغية تحقيق اهداف المنظمة (كاظم ، ٢٠١٨ : ٥١) كما يشير الى كلمة التحويل (Transformational) وبحسب قاموس (Oxford) فإنها تشير الى التغيير والابداع والاستثمار (Oxford, 1999:403) ، وفي قاموس لسان العرب لابن منظور تدل "حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الامور وتحول عن الشي زال عنه وتحول من موضوع الى موضوع وحال الشي نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغييراً ويكون تحولاً" (ابن منظور، ١٩٩٩ : ٩٤).

لم يتفق الباحثين على تعريف موحد للقيادة التحويلية، ويعود سبب ذلك لاختلاف فلسفتهم ووجهات نظرهم ومداخلهم الفكرية حولها، نظراً لكونها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فنتج عنه تعدد التعريفات والمفاهيم، وعرفت بانها نمط قيادي، يسعى القائد من خلاله للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين له، ليعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار اقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (Masood et. al., 2006: 943) .



وبحسب هذا التعريف، يتبين للباحث ان القيادة التحويلية عبارة عن نمط من انماط القيادة تعدد لإشباع حاجات ورغبات الافراد والتعرف عن متطلباتهم الضمنية والظاهرية من اجل التغيير، فضلا عن تحويل اهدافهم الى نتائج وانجازات، اذ يوضح (Shibru & Darshan, 2011: 687) القيادة التحويلية بانها "نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين"، وبنفس الاتجاه عرفها (Conger, 2002: 47) "بانها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب من خلال تطوير العاملين فكرياً وابداعياً وتشجيعهم لتكون اهتماماتهم جزءاً من توجهات المنظمة". ومن خلال تعريف (Shibru & Darshan) و(Conger) يتبين بان "القيادة التحويلية لا تعير اهتمام للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الافراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وابداعياً" (زياني، ٢٠١٤: ٥٢)

كما تعرف القيادة التحويلية على انها" قدرة القائد في تحفيز التابعين للوصول الى الاهداف المشتركة فالقيادة التحويلية يرفعون مصالح الاتباع ، مما يولد قبولاً لديهم" (Sadat, 2003: 148) ، فيما عرفها (إبراهيم، ٢٠١٨: ٢٥٩) على أنها" قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة، وتركز القيادة على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية"، فيما يعرفها (البغدادي واخرون، ٢٠١٨: ٤٥٨) "بقدره القائد على تقديم حوافز عالية لمؤوسيه ، فضلا عن اللجوء الى القيم الأخلاقية والمثل العليا وحثهم على التفكير بمشكلات المنظمة بطرائق جديدة وتحقيق الدافعية لانجاز اكثر مما يتصورون ، فيعمل على اكسابهم التعلم التنظيمي ويضع مجموعة من التوقعات المبتكرة التي تؤدي الى صياغة دور مبتكر وتأثير الهامي وسلوكي يحسن قدرتهم على تطوير الأفكار الجديدة".

واستنادا الى ما تقدم يرى الباحثان ان هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية فمنهم من عدها تطويرا وتحفيزا وتشجيعا للتابعين ومنهم من عدها رؤى مشتركة للنهوض بالقائد والتابعين لأعلى المستويات ومنهم من عدها نمط من انماط القيادة المعاصرة لتلبية حاجات ورغبات الافراد وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة ، يضع الباحثان تعريفا اجرائيا للقيادة التحويلية السياحية يتجسد في "قدرة القائد على تحفيز موظفيه من خلال رؤيته الملهمه لسلوكياتهم، والعمل على تنميتهم وتطويرهم وتشجيعهم على الابداع ، فضلا عن طرح الافكار الايجابية ، خدمة لأهداف الهيئة من خلال تأثيره المثالي ، ودافعيته الالهامية ، واستنارته الفكرية ، ومراعاته الفردية وتمكينهم" ، فالقائد التحويلي من وجهة نظر الباحث صاحب رؤية ورسالة واضحة ، وظيفته نقل الافراد من حوله نقلة نوعية حضارية ، فضلا عن ادارتهم بالمعاني والقيم ، وبما يمتلك من اهداف عالية ومعايير مرتفعة.



ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية:

تسعى ادارة المنظمات المعاصرة باستمرار الى التعرف على امكانات عامليها، وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المنظمة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين بوصفهم مرتكزات نجاحها وتقدمها، فتبرز أهمية القيادة في ظل دورها الفاعل لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة ، وتحقيق اهداف عامليها ، والاستجابة لاحتياجاتهم، كونهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافة ، ليعكس اعجاب وتقدير العاملين واحترامهم ، فكما كانت قدرة القائد التحويلي مرتفعة في تلبية احتياجات تابعيه ، على حساب احتياجاته الخاصة الى جانب تحقيق اهداف المنظمة ، ادى ذلك الى تحقيق رضى كافة الاطراف كجزء من مهام واولوية القائد التحويلي، القادر على غرس روح التحدي والاصرار لدى الجميع لتقديم افضل اداء بحماس ورضى (صالح واخرون، ٢٠١٨: ٣٧).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية عبر منح القائد رؤوسيه استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الافضل، مادياً ومعنوياً والعمل على تشجيعهم لإبداء الآراء والافكار المبدعة والافصاح عن آراءهم ومقترحاتهم وتنفيذ الايجابي منها، فهي اداة لتقديم أفضل الآراء والجهود والافكار كمساهمة جماعية لتحقيق الاهداف المرسومة على أتم وجه (Conger,2002:48).

فيما تجسد أهميتها في إيجاد رؤية جديدة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، فضلاً عن تعميم نظام إدارة الموارد البشرية وتحقيق التوافق بين احتياجاتهم وأدوارهم واحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف القائد التحويلي، فضلاً عن قابليتها على تعميم هيكل تنظيمي يلبي متطلبات البيئة المتسارعة التغيير بشكل يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية (جاسم وحسين، ٢٠١٥: ٤٤٤).

أما (حامد وحسون، ٢٠١٠: ١١٤) فأشاروا لأهمية القيادة التحويلية في المنظمة عبر مواجهة ظروف معينة تتمثل بالبيئة المضطربة السريعة التغيير، والمنافسة العالمية، والأسواق غير المنتظمة، اذ تكمن أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، فضلاً عن رفع رغبتهم في بذل جهود اضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

وقد حدد (دحام وعودة، ٢٠١٢: ١٠٢) أهمية القيادة التحويلية للمنظمات في رفع درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا ، وتعزيز درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لديهم ، وصناعة قادة مميزين ومأثرين، وهذا بدوره يعني زيادة اداء المنظمات ، وارتباطها الايجابي في الإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة للتغيير الايجاب، فيما يرى (Thomson, 2007: 10) بأهمية القيادة التحويلية عبر ممارسة دوارا اساسيا وفعالاً في نجاح المنظمات وتطورها من خلال اسلوب يرفع حرية الابتكار والأبداع والتحفيز الذاتي للإفراد المرؤوسين.

ثالثاً: خصائص ومبادئ القيادة التحويلية:

يعد استعمال وتوظيف النماذج المتعددة من اهم الأمور التي تميز بين القيادة والإدارة، فالقادة التحويليين هم من رواد النماذج المتعددة، ويتمتعون بالإدراك الحسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم دحض انموذج معين وقبوله،



اذ يمتلكون الشجاعة التي تمكنهم من ان يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة واتباعهم في مسارات تحويلية جديدة، فالقادة التحويلين قادرون على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري (حسون، ٢٠١٦: ٣٦)، تظهر خصائص القيادة التحويلية عبر (Bass,1994:98) في اثاره الاهتمام بين المديرين ومروسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة ، وإيجاد يقظة او وعي برسالة او رؤية المنظمة وفريق العمل ، وتحفيز الزملاء ومروسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي النظر إلى تلك المصالح والاهتمامات التي تفيد المجموعة بشكل عام ، وتطوير الزملاء والمرؤوسين عبر رفع مستوى قدراتهم وقواهم الكامنة، وللقيادة التحويلية مجموعة من المبادئ أوردها كل من (Koehler & Pankow,1997) نقلا عن (زياني، ٢٠١٤: ٥٥) و(الغامدي، ٢٠١١: ٢٢) وكالاتي:

١. النظر للمنظمة كنظام: تعد المنظمة نظام كليا يتضمن عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، يدرك القائد التحويلي دوره المُنصب على تحسين العمليات، من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة تقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.
٢. إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على ابلاغها للآخرين: خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم.
٣. تأسيس نظام اداري: إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا.
٤. تطوير كل المساهمين بالعلمية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين فجميعهم مسؤولين عن تطوير الأداء.
٥. تمكين الافراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة.
٦. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة.
٧. التقدير والمكافأة في التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بمن يبذلون جهد ووقت ويغامرون من اجل الفريق.
٨. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين.

رابعا: أبعاد القيادة التحويلية:

قام كلا من (Avolio and Bass, 1994) ، بتطوير نموذج لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن اربعة ابعادا، تبدأ جميعها بحرف (I) وعرفت ب(4Is) وهي: (التأثير المثالي Idealized Influence، الدافعية الالهامية motivation Inspirational، الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation، الاعتبارات الفردية Individualized Consideration) من خلال المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بإبعاد القيادة التحويلية ظهر وجود العديد من الأنواع والتصنيفات وذلك ضمن سياق الدراسات الميدانية (التجريبية) او الدراسات النظرية المفاهيمية السابقة، ومن خلال اطلاع الباحثان على بعض الدراسات السابقة،



فقد اعتمدت الدراسة الحالية على تصنيف دراسة (Jiang et. al., 2017)، نظراً لكونها أكثر ملائمة لبيئة الدراسة من جهة، وقد جرى تطبيقها في البيئة العراقية من قبل باحثين سابقين من جهة أخرى، فضلاً عن ملاءمتها وسهولة فهم افراد عينة الدراسة لأبعادها وفقراتها لتكون الابعاد كالآتي :

١. التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

يعد التأثير المثالي الخاصية الضرورية الواجب توافرها في القائد التحويلي، باعتباره نموذج مثاليا لكي ينال اعجاب واحترام الاتباع ، وليكون قدوة لهم ، الامر الذي يبني ثقتهم به كقائد ذو اخلاق وسلوك سليم وذو رؤية واضحة ومشتركة مع العاملين، مما يوجد حالة القبول يصبح كقائد مستعد للمشاركة وتحمل المخاطر مع اتباعه (Renjith, et. al., 2015 :114)، فيما عدها (Bass) المستوى الاعلى للقيادة التحويلية فالقائد التحويلي يتصرف بطرائق تتلاءم مع الافراد المرؤوسين ، فمن خلال الاصغاء ، وتقديم التغذية العكسية ، وتقديم الاحترام وصنع التوجه من اجل تحقيق الاهداف والنظر الى حاجات الاخرين وتفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجاته، فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الاخلاقي والمعنوي وعليه اظهر القوة عندما يكون ذلك ضروريا(Tauber,2012:6) .

ويعزز التأثير المثالي روح الفخر والاعتزاز للعاملين، فمن منطلق كونه محاور جيد ومقنع للعاملين برؤية مستقبلية مشرقة ومثيرة، يعتمد القادة التحويليين التأثير المثالي لتحقيق النتائج الايجابية عندما يولون اهتماما كبيرا بالعاملين على حساب حاجاتهم الشخصية، فمن خلال هذه التسمية فان القائد التحويلي يركز على تطوير رؤية جديدة لتكون نموذج لسلوكيات مشتركة، وعندما يحظى القائد باحترام واعجاب وتقدير مرؤوسيه، فان ذلك مدعاة للاقتداء به (Cavazotte et al.,2013:493).

ويتكون التأثير المثالي من صيغتين احدهما: التأثير المثالي للسمة (Attribute) والتي بموجبها ينال القائد الثقة والاحترام، وثانيهما: التأثير المثالي للسلوك (Behavior) ، فيظهر القائد السلوك الراقي ويضحي بحاجاته الشخصية لتحسين أهداف جماعة العمل(Sadeghi & pihie,2012:188) ، إذ يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين وتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجاته الشخصية والتصرف بمعايير أخلاقية عالية(حامد وحسون، ٢٠١٠: ١١٥) ، ومن كل ما سبق يضع الباحث مفهوما اجرائيا للتأثير المثالي في هيئة السياحة "بشخصية المدير الجذابة والتي تجعل موظفي الهيئة يشعرون برسالتها وقيمها ومعتقداتها.

٢. الدافعية الالهامية Inspirational Motivation:

يؤكد البعد الثاني من ابعاد القيادة التحويلية والمتجسد بـ(الدافعية الالهامية) على ضرورة امتلاك القائد اسلوباً يحفز من خلاله موظفيه عبر الدافع الالهامي لتقديم الافضل لمستقبل المنظمة ، اذ يشير الى سلوكيات وتوجهات القائد المثيرة في التابعين وحب التحدي ، فضلاً عن قدرته في ايضاح وايصال توقعاته الى تابعيه عبر استثماره لروح الفريق والحماسة والمثالية (Bass,1999:19) ، وتعد هذه التسمية معبرة عن سلوكيات القائد التي تدفع العاملين للتحدي والعمل بحماس لتحقيق الافضل ،



فهو يحفز موظفيه للدفاع واستلهاهم القيم منه كقائد متفاني من أجل مرؤوسيه ثم مواقفه الشخصية (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356).

اذ يوصل القادة توقعاتهم العالية لتابعيهم والهامهم عبر التحفيز المستمر ليكونوا اكثر التزاماً من خلال تعزيز روح الفريق والاعراضات العاطفية لتركز الجهود نحو انجاز اكثر من اهتماماتهم الشخصية (Tauber, 2012:8)، فيما يشير (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢٣) الى تحفيزه العاملين وتحسين الاداء بما هو اكثر من التوقعات وتولد الحماس والتحمدي فيهم من خلال توليد السلوك الالهامي، الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الاهداف المرسومة، اذ يوضح (Boamah, 2017:2) بان القائد يتصرف بطريقة تلهم من حوله من خلال جعلها مسؤوليات تحمل تحدياً وذات معنى وقيمة. فيما يؤكد (Bass, 1999:187) على سيطرة القائد التحويلي على انتباه وخيال تابعيه وتحفيزهم ليندفعوا نحو الالتزام بما هو ممكن تحقيقه، عبر التحفيز المستمر لدفعهم لتقديم الافكار المتميزة باستمرار، فيما يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في موظفيه حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، فتعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتدفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية لمنظمة والاهداف والرؤى المشتركة (Bass, 1997:133)، ويركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في الآخرين حب التحدي وتولد رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على تحقيق ما هو أبعد من التوقعات، وتتبع ثقة المرؤوسين في قائدهم من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات المرؤوسين، اذ يعتمد على الرموز والشعارات والمثل العليا كوسيلة لتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون برؤية المنظمة وكيفية الوصول لها (حامد وحسون، ٢٠١٠: ١١٤)، واخيرا يرى الباحث الدافعية الالهامية تتجسد "بجميع السلوكيات التي يوظفها القائد لضمان وتعزيز ولاء موظفي هيئة السياحة، فضلا عن تنمية شعورهم بكونهم جزء منها.

٣. الاستثارة الفكرية: Intellectual stimulation

فيما يشير البعد الثالث للقيادة التحويلية الى كافة التحديات التي يواجهها التابعين لممارسة التفكير الخلاق وايجاد حلول للمشاكل الصعبة، فالقيادة التحويلية تحفزهم على ان يكونوا مبدعين ومتفوقين من خلال تقديمهم للأفكار والحلول المبكرة للمشاكل، اذ تسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة للتابعين لكي يتبعوا، فيتم اعادة تحويل للمعتقدات القديمة والقيم والنظر للصعوبات على انها مشاكل تحتاج لحل، والدراسة عن حلول منطقية لهذه المشكلات (Mohammad et al., 2011:38)، وينصرف هذا المحور من القيادة التحويلية صوب قابلية القادة على دفع المرؤوسين إلى التفكير في المشكلات القديمة بطريقة جديدة، وعلى وفق هذا البعد يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين عن طريق مناقشة الافتراضات وإعادة صياغة المشكلات والتطرق للمواقف القديمة بطريقة جديدة، كما لا توجد سخرية أو انتقادات عامة لأخطاء التابعين، وبالتالي تركز سلوكيات القائد التحويلي طبقاً لهذا المكون على توعية التابعين بالمشاكل وكيفية حلها وتحفيز التخيل لتوليد الأفكار والرؤى حول القضايا والمشكلات المطروحة (Brown et al., 2006:355)، فيما يرى الباحث الاستثارة الفكرية بأنها "كافة السلوكيات التي يتبناها القائد وتؤدي لبعث منظورات جديدة تمكن موظفي هيئة السياحة من ادراك جميع القضايا المتعلقة بمستقبلها.



٤. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration:

تشير الاعتبارات الفردية كبعد رابع من ابعاد القيادة التحويلية الى ايلاء مشاعر التابعين الاهتمام المتميز من قبل قائدهم عبر تلبية احتياجاتهم على مستوى الفرد والجماعة ، مع اخذ الطرائق الفردية بنظر الاعتبار عند القيام بذلك ، وعليه لابد من الاهتمام الفردي للقائد التحويلي بمروسيه ، كل بحسب امكانياته وقدراته، فضلا عن تحفيزهم بما يتناسب وهذه الاعتبارات، لذا يعبر هذا البعد عن اهتمامات القائد بمشاعر مروسيه من ناحية التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام بحاجاتهم وانجازاتهم، وتبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال والتواصل المباشر معهم وتكليف الافراد بالأعمال الصعبة ، ويعامل القائد التحويلي مروسيه بحسب قدرات وامكانيات كل منهم (عباس ، ٢٠٠٤، ٣٠) .

تظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يولي اهتمام خاص باحتياجات المرؤوسين وانجازاتهم وتقديم التقدير والاطراء لهم وضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم وتقديم الاستشارة والارشاد والنقد البناء، وعلى ذلك فلا بد ان يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤوسين وتحويلهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم (Bass, 1999: 19)، فيما يرى الباحثان بأن المراعاة الفردية " جميع السلوكيات التي يوظفها القائد في التعامل مع الفروق الفردية بين موظفي الهيئة". وقد أكد (الرقب ، ٢٠١٠: ١٩) مجموعة من السمات او المؤشرات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية وكما موضحة في الجدول (١).

الجدول (١) سمات ابعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	ابعاد القيادة التحويلية
<ul style="list-style-type: none">الرؤيةالثقةالاحترامالصدقمشاركة المخاطرالتكاملالقوة	التأثير المثالي(الكاريزما)
<ul style="list-style-type: none">الحماسالاتصالاتالالتزام بالأهدافالنصح والاقناع	التحفيز الالهامي(التأمل)



<ul style="list-style-type: none">• العقلانية• حل المشاكل• الابداع• التعزيز	الاستنارة الفكرية
<ul style="list-style-type: none">• الاهتمام الشخصي• المساواة• المتابعة• الاستماع• التمكين	الاعتبارات الفردية

المصدر: الرقب، احمد صادق محمد، (٢٠١٠)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر _ غزة، ص١٩.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

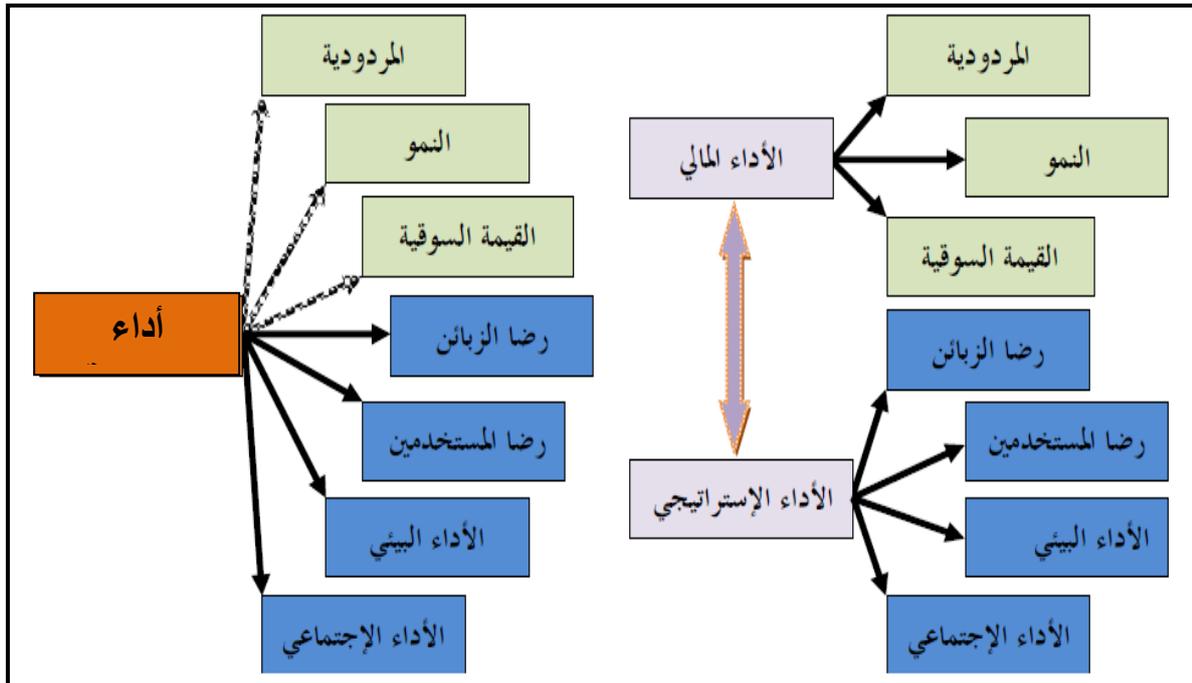
١- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية وجوهرها، بما يشكله من اختيار حاسم للمنظمات بشكل عام، سيما المنظمات السياحية عبر ترجمة الخطط الاستراتيجية الى نتائج ملموسة، ومساعدة القادة الاستراتيجيين على الاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات غير المتوقعة، ألا انه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد نتيجة لتباين فلسفة واهتمام الباحثين، ومع ذلك فإن وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي كونه يمثل قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات على الامد المتوسط والبعيد.

يقصد بالأداء الاستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المنظمة (Whellen & Hunger:1998,231) ، بينما يصفه (Wright) بانه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المنظمة وتعمل على تحقيقها (الخطيب: ٢٠٠٢، ٧٨)، ويمكن النظر للأداء الاستراتيجي في كونه أداء يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات (سعيد، ٢٠٠٥: ٤١)، بينما ذهب (Armstrong, 2006: 1) في تعريفه للأداء الاستراتيجي إلى أنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع أطر متفق عليها من الأهداف المخططة.

فيما يرى (إدريس والغالبي، ٢٠٠٧: ٤٧) الأداء الاستراتيجي معبرا عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استثمار مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بينما يراه (المنصوري، ٢٠١٠: ٣١) "مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال التنفيذ السليم لاستراتيجيتها"، ويرى (وليد، ٢٠١٨: ٩١) مفهوم الأداء الاستراتيجي قد ورد بصور متباينة بين مختلف الكتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي بشكل خاص،

وذلك من خلال التركيز على الأهداف المالية، ليمتد إلى الإطار الأوسع لبيئة المنظمة. بينما وضع (Santos,2012:100) مكونات الأداء الاستراتيجي من خلال الشكل (١٣)، إذ يعطي صورة واضحة عن مكونات وأهداف كل من الأداء المنظمي، والأداء المالي والأداء الاستراتيجي للمنظمة.



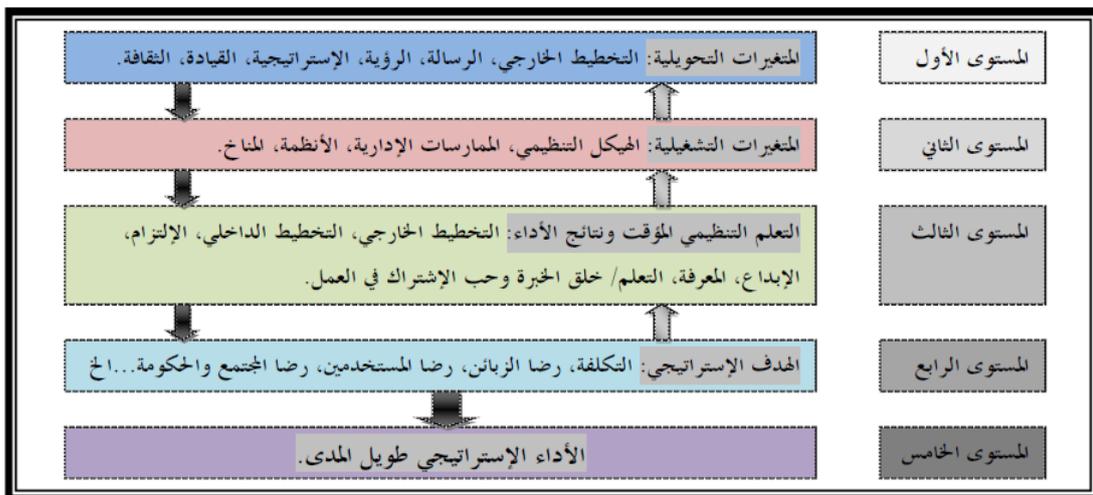
الشكل (٢) اختلاف الأهداف بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

Source: Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, Vol. 9, art 6, p.100.

يركز الأداء الاستراتيجي على تحسين الجوانب غير المالية للمنظمة، وبالتحديد الموارد البشرية كونها المستعمل المباشر لجزء الموارد الأخرى في المنظمة، بهدف تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد، وكسب رضا أصحاب المصالح من مجهزين ومستخدمين وزبائن (وليد، ٢٠١٨: ٩٣). أما فيما يخص مستوى الأداء الاستراتيجي فإنه يشير إلى انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، كالبقاء والنمو والتكيف والازدهار، إذ يعد أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع ليشمل جميع مؤشرات أداء غير مالية (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٤)، يمثل الأداء الاستراتيجي ترجمة الخطط الاستراتيجية للنتائج، ومساعدة المديرين في الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة فضلا عن كونه معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالاً في الأمد البعيد (2: Cokins, 2003).

يشير الأداء الاستراتيجي إلى الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بهدف بناء هيكل تنظيمي يستند على الاستراتيجيات والوظائف، وتخصيص وتوزيع المصادر مع بنية وتركيب المنظمة، فضلا عن أهمية توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإعداد مؤشرات الأداء لتستعمل في قياس الأداء للأفراد والعمليات البيئية والاجتماعية (Redding & Layland, 2015: 2)، وهذا ما أكد عليه (Edward & Outer, 2010: 93) بضرورة أن تتعدى مقاييس الأداء الاستراتيجي مقاييس المردودية التقليدية التي تخدم أصحاب المصالح في المنظمة لتتعداها إلى مقاييس أخرى تكون لها القدرة على إرضاء كل من له علاقة بالمنظمة.

ويوضح الشكل (٣) الحالة أو المستوى الحقيقي للأداء الاستراتيجي في المنظمة، إذ تتضح فكرة عن المستوى الاستراتيجي الذي يمكن أن تصل إليه أي منظمة، يعد الأداء هدفا مركزيا لعملية التحويل والذي يوضح مدى تحقق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط من خلال توفير جميع المعلومات من أجل التخطيط الخارجي، ووضع رسالة ورؤية واضحة عن مستقبل المنظمة، في إطار ما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات، ليتم توسيعها لتشتمل البرامج التي تمد المنظمة بالقدرة على الاستمرارية في ظل المنافسة، مثل نظم التنسيق بين الوظائف والأقسام ونظام الحوافز التي تركز الثقة والوحدة داخل المنظمة (وليد، ٢٠١٨: ٩٤)، فضلا عن اعتماد المنظمة على نظم القيادة المرنة وتجميع منظومة القيم والمعتقدات المشتركة للمستخدمين من شأنه أن يرفع مستوى الأداء ليحقق الالتزام في كافة أنحاء المنظمة على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجيات المنظمة والعمل على إنجازها بكافة الوسائل، كما أن لرفع القيود عن الإبداع في الإنتاج ورفع قدرات المستخدمين المعرفية والتعليمية من شأنه أن يرفع من فاعلية المنظمة في التشغيل والتعامل مع الزبائن وأصحاب المصالح وغيرها من التحديات الأخرى، كما أن هذه الأعمال تخدم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وهو تقليل تكاليف الإنتاج، ورفع جودة المنتج والدراسة المستمرة عن رضا المحيطين بها (Gephart & Marsick, 2016: 9). فالتكلفة ورضا المستخدمين ورضا الزبائن من المقاييس الملائمة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للمنظمة.



الشكل (٣) مستويات الاداء الاستراتيجي في المنظمة



Source: Gepharr Marrtha A. & Marsick, Victoria J., 2016, Strategic Organization Learning, Spring, USA, P. 10.

ومن خلال ما سبق يتبين للباحثان أن الأداء الاستراتيجي يوصف بدقة كلاً من الموقف الداخلي والخارجي للمنظمة، فضلاً عن تكامل لأربعة أنواع من الأداء:

- ١- الأداء المالي والتشغيلي: والذي يشير إلى فاعلية استعمال المنظمة لمواردها المالية وغير المالية.
- ٢- الأداء التنظيمي: ويشير إلى هيكل العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة وعملية تدفق المعلومات في خضم هذه العلاقات.
- ٣- الأداء الاجتماعي: إذ يأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصالح من مستخدمين وموردين وزبائن وحكومات... الخ).
- ٤- الأداء البيئي: ويصف اهتمام المنظمة بتخفيض تأثيراتها المحتملة على نظم الطبيعة الحية والغير حية في الطبيعة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان الأداء الاستراتيجي بأنه (الوضع المتكامل لجميع أجزاء المنظمة الذي يتم توجيهه بالأهداف نحو صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة الاستراتيجية وكيفية توظيف المنظمة للموارد المالية والمادية والبشرية في أمثل وجه في مختلف الوظائف)، ويمكن أن تعريف الأداء الاستراتيجي كونه واحد من أهم متطلبات بقاء المنظمات واستمرارها في ظل تبني نظم واستراتيجيات تحقق للمنظمة التزامها تجاه أهدافها ومدى قدرتها على الاستجابة السريعة للفرص وتعظيم قابليات المنظمة للتعامل مع التهديدات بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لمستقبل المنظمة وموقعها التنافسي. وإن الاداء الاستراتيجي هو الانموذج المطور من الاداء التنظيمي في التعبير عن قدرة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية وكفاءة عاليتين بما يضمن بقاء المنظمة ونموها وتكيفها مع المتغيرات البيئية في ايجاد فرص النجاح والتي تقرب المنظمة من اهدافها بعيدة الأمد من خلال تبني الادارة الاستراتيجية بما ينعكس ذلك ايجاباً على الاداء تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

٢- أهمية الأداء الاستراتيجي:

يظهر الأداء الاستراتيجي إطار شمولي لفاعلية وكفاءة المنظمة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (نايف: ٢٠٠٧، ٨٩). وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد: (نظرية، وتجريبية، وإدارية)، فمن الناحية النظرية يكون الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية إذ يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فإن اهتمام المنظمة يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء (الحسيني، ١٩٩٨: ١١٩). كما يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الأكثر شمولية لمجمل فروع المعرفة وحقلها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها. (سعيد، ٢٠٠٥: ٤١).



وقد احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي: (Brown & Laverick, 1994: 89).

أ. يعد محورياً لمركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.

ب. تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (الياسري، ٢٠١٨: ٨١).

ويرى الباحثان أن أهمية الأداء الاستراتيجي للمنظمات في كونه مقياس لنجاح المنظمة في تطبيق استراتيجيتها والتزامها المستمر في تحقيق أهدافها من خلال أداء متطور يعتمد على التحسين المستمر وتوليد القيمة المضافة للمنظمة والمتعاملين معها بما يضمن التوظيف الأمثل لقدرات وطاقات وموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية عاليتين تختلف عن المنافسين، إذ يعد الاداء مقياس مهم لمدى انجاز المنظمة لأهدافها، وتحديد مواضع الخلل التي تحول دون أنجاز الاهداف.

٣- مقاييس الأداء الاستراتيجي

يعرف القياس بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧: ٤٨٧)، كما يعرف بأنه الطريقة التي تتبعها المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية (مرازقة، ٢٠٠٩: ٢)، فالهدف من تقويم الأداء الاستراتيجي في عصر الصناعة هو لمعرفة مدى النجاح المتحقق وذلك بالاعتماد على مقاييس الكفاءة والفاعلية. أما في عصر المعلوماتية فقد أصبح لبطاقة الأداء المتوازن الدور الأبرز في تقويم الأداء، وذلك لقدرة مقاييس محاورها الأربعة في التوليف بين كل من مقاييس الكفاءة والفاعلية ثم استعمالها بطريقة يمكن أن تساعد في عكس قدرة المنظمة في توليد حالة من التكيف مع البيئة (الفضل، ٢٠٠٤: ٦٢)، إذ يعد نظام قياس الأداء ضرورياً من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغية تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة (بلاسكة، ٢٠١٢: ٤).

فضلا عن ذلك تعد نظم قياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح الاكثر تركيزا على المقاييس المالية، أما في الوقت الحالي فقد أصبحت تقيس مدى فاعليتها وكفاءتها في تلبية احتياجات المجتمع، فالأهداف الأساسية للمنظمة في مضمونها اهدافا مالية ، ولكن النتائج المالية لا يمكن الحصول عليها دون تحسين إدراك الزبون عن منتجاتها وخدماتها ، إذ يتطلب بدوره تحسين العمليات الداخلية لتكون المنتجات والخدمات جيدة ، فضلا عن تعلم العاملين واكسابهم المهارات الضرورية لتحسين العمليات الداخلية، فالخطط الاستراتيجية ينبغي أن تغطي الأنشطة لتكون فعالة في قيادة المنظمة لفترة طويلة (Kali, 2003: 3).



www.mecsjs.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد الخامس والعشرون (أيار) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

كما ينبغي على المنظمات قياس مخرجات أعمالها، حتى وإن لم تحصل من نتائجها على عائد أو مكافآت، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة نحو الأفضل، وعلى النقيض من ذلك فعدم قدرتها على قياس نشاطها، يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته من منطلق (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس) (بلاسكة، ٢٠١٢: ٤)، ولهذا تحتاجه المنظمات لقياس أدائها للأسباب التالية: (محمد، ٢٠٠٨: ٤٩٨)

- ١- الرقابة: يساعد قياس الأداء على تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- ٢- التقييم الذاتي: إذ يستعمل القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسين المطلوب تنفيذه.
- ٣- التحسين المستمر: ويستعمل القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
- ٤- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

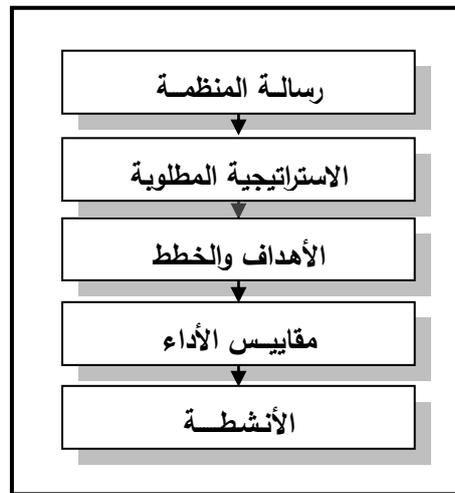
ويمكن تصنيف معايير الأداء كما في الجدول (٢) التالي: (الغالب، وإدريس، ٢٠٠٧: ٩١)

الجدول (٢) معايير تصنيف الاداء الاستراتيجي

المقياس	يقيس	كيفية التعبير عنه
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستعمال الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بالشكل الصحيح	عدد الوحدات المنتجة بالشكل الصحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد المستعملة (لإنتاج وحدة عمل معينة)	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: الغالب، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩١.

ويلاحظ الباحث من خلال الجدول (٢) أعلاه، أن مقاييس الأداء الاستراتيجي تمثل ترجمة لإنجازات المنظمة سواء فيما يتعلق بالأهداف أو باستثمار الموارد والمخرجات النهائية، وهذا ما يسهل من عملية القياس. وأن تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي تعد أحد أركان تنفيذ إستراتيجية منظمة الأعمال التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للإستراتيجية أولهما: تحديد الأنشطة المطلوبة التي تقع تحت مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما: وضع الأهداف ورسم الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس فهي بذلك تعد حلقة ربط بين الأهداف والخطط، وبين الأنشطة المؤداة المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط الإدارية. (سعيد: ٢٠٠٥، ٤٨)، وكما موضح في الشكل (٤).



الشكل (٤) العلاقة بين الاستراتيجية والأنشطة

٤ - العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي:

تشير الدراسات تشير لأبرز العوامل التي تؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت تتضمن باتفاق (Krikendall,2005:2) (نايف، ٢٠٠٧: ٩٦):

- أ. الدافعية التنظيمية: تمكن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة بربط تأريخ المنظمة مع الاستراتيجية المتداولة، والربط بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية وهذا يقع على عاتق القيادة في مسعاها لإكساب المنظمة المزيد من التطوير والتحسين والتغيير.
- ب. البيئة الخارجية: يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتحديات التي منحها البيئة الخارجية للمنظمة، فضلا عن درجة تفاعل المنظمة مع البيئة، إذ يزداد الأداء عند فهم البيئة وباستعمال المعرفة للتأثير في تلك البيئة.



ج. طاقة المنظمة: تُستعمل طاقة المنظمة لتسليم بدايات الأداء والطاقة لكل وظيفة كـ (تسويق، بيع، عمليات، مالية...) لتصبح متداولة.

وفي قمة طاقات المنظمة القيادة الإدارية وبمختلف أنواعها في سعيها إلى قيادة نجاح التنظيم وكذلك المهارات الموظفة لبناء الأساس الذي يحتاجه التنظيم في إيجاد العلاقات الداخلية الضرورية والتحالفات الاستراتيجية، العلاقات مع الحوكمة، المجهزين (الاستراتيجيين)

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: اختبار اداة قياس الدراسة:

يلجأ الباحث الى الاختبارات الاحصائية الاتية لاختبار مدى صلاحية المقياس في تحقيق الغرض الموضوع لأجله ، فيوظفون التحليل العملي التوكيدي والنمذجة الهيكلية لتلك الاختبارات ، فالتحليل العملي التوكيدي يعد مؤشرا من مؤشرات صدق التكوين الفرضي البناء للمقياس ، وتجانس ابعاده ، فضلا عن فحص تشعب العوامل الداخلية مع العامل العام للمقياس وبحسب معيار خاص بذلك ، وهو يعد ادق من الصدق الداخلي ومن خلال التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي، بعد ان تأكد الباحثان من صدق وثبات الاستبانة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الصدق والثبات، وحيث كانت مقاييس البحث مختبرة من قبل باحثين ودراسات سابقة، أصبح من الضروري اجراء التحليل العملي التوكيدي لتعزيز قوة المقياس والتأكد من ملاءمة الفقرات للأبعاد والابعاد للمتغيرات في هيئة السياحة ، ونظرا لكون مقياس البحث تجميعي من دراسات سابقة ، تم اللجوء الى التحليل العملي التوكيدي بهدف تعزيز وتكليف المقياس ليتلاءم مع البيئة المطبقة من جهة ، فضلا عن اختبار إمكانية التأكد من كون المقياس يمثل الهدف المعد من اجله.

أ- التحليل العملي الاستكشافي: اعتمد الباحث مقاييس ثابتة وجاهزة، فضلا عن إضافة تكليف فقرات في الاستبانة، تم التأكد من صدقها وصلاحياتها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، فتم تكيفها واجراء التعديلات الطفيفة عليها في مجال الصياغة والملاءمة، لتكون ملاءمة لهيئة السياحة، اذ ساعد الباحث في الحصول على نتائج مرتفعة من الصدق والثبات، فلجأ الباحث لتحليل (KMO) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية العينة للبحث الحالي وبحسب الجدول (٣) ادناه :

الجدول (٣) معاملات الصدق الداخلي النهائي وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية

Corrected Item Total Correlation			الابعاد
قيمة الجذر الكامن	العوامل بعد التدوير	العوامل قبل التدوير	
1.000	0.834	0.617	التأثير المثالي
1.000	0.928	0.762	الدافعية الالهامية
1.000	0.834	0.791	الاستتارة الفكرية
1.000	0.761	0.805	المراعاة الفردية
1.000	0.785	0.793	البعد المالي
1.000	0.665	0.861	بعد رضا الزبون
1.000	0.713	0.806	بعد العمليات الداخلية
1.000	0.759	0.750	بعد التعلم والنمو
kmo measure of sampling adequacy.		0.862	قيمة KMO and Bartlett`s Test
Bartlett`s Test of Sphericity Approx Chi-Square		1226.159	
Df		66	
Sig.		0.000	

تظهر نتائج الجدول (٣) معاملات الصدق الداخلي لأداة جمع البيانات باستعمال تحليل (Corrected Item–Total Correlation)، إذ يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجات كل فقرة من فقرات البعد، وقياس الاتساق الداخلي لكل بعد مع المتغير الرئيس الذي ينتمي اليه، فضلا عن والدرجة الكلية لجميع فقرات وابعاد المتغيرات الرئيسية، ويكون له درجة صدق داخلي اعلى من (0.40) فأكثر يكون مقبولا ومعولا عليه احصائيا.

بينما كانت اختبار KMO (كايسر- ماير – اولكن) ، الهادف للتأكد من كفاية حجم العينة للبحث الحالي واختبار (Bartlett`s)، المستعمل للتأكد من وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنوية بين فقرات وابعاد البحث ومتغيراته ، فتظهر قيمته جيدة جدا (0.862)، وهذه القيمة ذات دلالة معنوية على ان حجم عينة البحث تعد كافية لأجراء التحليل العاملي التوكيدي، وبدرجة معنوية (Sig=0.000)، وهي تقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) واعلى من القيمة (0.50) ، مما يدل لعلاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية المبحوثة



ب- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): وبهدف معرفة صدق البناء والمفهوم استعمل الباحث التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات المبحوثة: القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي (CFA) كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقياس (عباس، ٢٠١٦: ١٢٣)، فوظف الباحث برنامج (Amos. V25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي، واجراء التحليل على ابعاد المتغير التفسيري (القيادة التحويلية)، وابعاد متغير الاستجابة (الأداء الاستراتيجي)، فلاحظ الباحث تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، الامر الذي يظهر دقة النتائج، كما ان القيم المفسرة كانت اكبر من (0.50) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغيرين.

ثانياً: علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي بأبعاده) في هيئة السياحة، اذ يظهر الجدول (٤) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، اذ كانت النتائج كالآتي:

١. أظهر بعد التأثير المثالي كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وابعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حققت علاقة ارتباط (**0.418) معنوية موجبة معتدلة مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (**0.391) معتدلة مع البعد المعتمد البعد المالي، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (**0.387) معتدلة مع البعد المعتمد رضا الزبون، وعلاقة ارتباط طردية (**0.361) معتدلة مع البعد المعتمد العمليات الداخلية للهيئة، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد التعلم والنمو (**0.316)، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يستعملون التأثير المثالي في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

٢. أظهر بعد الدافعية الالهامية كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وابعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حققت علاقة ارتباط (**0.608) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (**0.676) قوية مع البعد المعتمد رضا الزبون، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (**0.526) قوية مع البعد المعتمد العمليات الداخلية، وعلاقة ارتباط طردية (**0.468) معتدلة مع البعد المالي، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد التعلم والنمو (**0.441)، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يستعملون الدافعية الالهامية في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والأداء الاستراتيجي بأبعاده).



٣. أظهر بعد الاستثارة الفكرية كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات ، اذ حققت علاقة ارتباط (**0.624) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (**0.704) قوية مع البعد المعتمد رضا الزبون ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (**0.516) قوية مع البعد المعتمد العمليات الداخلية ، وعلاقة ارتباط طردية (**0.527) قوية مع البعد المالي ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد التعلم والنمو (**0.418)، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون الاستثارة الفكرية في تعزيز وتحسين الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .

٤. أظهر بعد المراعاة الفردية كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حققت علاقة ارتباط (**0.637) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (**0.688) قوية مع البعد المعتمد رضا الزبون ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (**0.621) قوية مع البعد المعتمد العمليات الداخلية ، وعلاقة ارتباط طردية (**0.493) معتدلة مع البعد المالي ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد التعلم والنمو (**0.420)، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يكرسون بعد المراعاة الفردية في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المراعاة الفردية والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

٥. أظهر المتغير التفسيري الرئيس القيادة التحويلية (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حققت علاقة ارتباط (**0.645) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (**0.695) قوية مع البعد المعتمد رضا الزبون ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (**0.571) قوية مع البعد المعتمد العمليات الداخلية ، وعلاقة ارتباط طردية (**0.526) قوية مع البعد المالي ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد التعلم والنمو (**0.449)، إذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون كافة ممارسات القيادة التحويلية في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .

الجدول (4) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي



الاداء الاستراتيجي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد رضا الزبون	البعد المالي	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة	ت
0.418**	0.316**	0.361**	0.387**	0.391**	التأثير المثالي	1
0.000	0.002	0.000	0.000	0.000		
0.608**	0.441**	0.526**	0.676**	0.468**	الدافعية الالهامية	2
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.624**	0.418**	0.516**	0.704**	0.527**	الاستثارة الفكرية	3
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.637**	0.420**	0.621**	0.688**	0.493**	المراعاة الفردية	4
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.645	0.449**	0.571**	0.695**	0.526**	القيادة التحويلية	5
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

**correlation is significant at the level 0.01(2tailed) n=98

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية والمختصة بأثبات تأثير القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي) لهيئة السياحة، وقد انبثقت عنها فرضيات فرعية، ولإثبات الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية فقد كانت كالاتي:



١. يظهر الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (20.372) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للتأثير المثالي في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل التحديد) ($R^2=0.175$)، ويدل على ان البعد المستقل التأثير المثالي يفسر ما قيمته (17.5%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما تكون النسبة المتبقية (82.5%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة ($\beta=0.452$)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التأثير المثالي لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (45.2%)، وتثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (4.601) معنوية التأثير.

٢. يتضح من نتائج الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (56.299) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية الالهامية في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للدافعية الالهامية في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل التحديد) ($R^2=0.370$)، ويدل على ان البعد المستقل الدافعية الالهامية تفسر ما قيمته (37%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (63%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة ($\beta=0.511$)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في الدافعية الالهامية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (51.1%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (4.601) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

٣. ويتضح من نتائج الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (61.153) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للاستثارة الفكرية في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل التحديد) ($R^2=0.389$)، ويدل على ان البعد التفسيري الاستثارة الفكرية قد فسر ما قيمته (38.9%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (61.1%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة ($\beta=0.590$)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في الاستثارة الفكرية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (59%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (7.820) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).



٤. فيما يظهر الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (65.717) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمراعاة الفردية في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للمراعاة الفردية في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل التحديد) ($R^2=0.406$)، ويدل على ان البعد التفسيري للمراعاة الفردية قد فسر ما قيمته (40.6%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (59.4%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة ($\beta=0.559$)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في المراعاة الفردية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (55.9%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (8.107) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

٥. وعلى المستوى الكلي للقيادة التحويلية، فيظهر الجدول (5) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (68.322) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح ومعنوي للقيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل التحديد) ($R^2=0.416$)، ويدل على ان المتغير التفسيري القيادة التحويلية قد فسر ما قيمته (41.6%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (58.4%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة ($\beta=0.663$)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في قيادتها التحويلية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (66.3%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (8.266) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).



الجدول (5) تأثير القيادة التحويلية وابعادها في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة (N=98)

المتغير المستقل وابعاده	A	β	R	R ²	AR ²	t	Sig	المحسوبة F للأنموذج	المتغير المعتمد
التأثير المثالي	1.753	.439	.418	.175	.166	4.514	.000	20.372	
الدافعية الالهامية	1.571	.511	.608	.370	.363	7.503	.000	56.299	
الاستثارة الفكرية	1.402	.590	.624	.389	.383	7.820	.000	61.153	
المراعاة الفردية	1.441	.559	.637	.406	.400	8.107	.000	65.717	
القيادة التحويلية	1.065	.663	.645	.416	.410	8.266	.000	68.322	

t=1.97 Sig= 0.05 F=3.841 df=97

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- اظهرت نتائج الدراسة، ميل هيئة السياحة الى توظيف العنصر الذكوري في المناصب القيادية لأغلب اقسامها وشعبها، اذ تتميز اقسامها ووحداتها الأخرى بالحاجة الى التجوال والاحتكاك والسفر والنزول الى بيئة متنوعة من مختلف أنواع العمل السياحي، فضلا عن اتسام مديري الهيئة بالتعليم الجامعي والخبرة والمعرفة الوظيفية، الا انهم يعانون من قلة توفر الشهادات العليا في ضوء المناصب التي يتبوؤونها.
3. ثبت امتلاك هيئة السياحة مستوى قيادة تحويلية يتناسب مع المهام والواجبات الملقاة على عاتقها، وخاصة في ظل امتلاك هذه القيادات للتأثير المثالي والدافعية الالهامية والمراعاة الفردية والاستثارة الفكرية.



٤. وعلى الرغم من امتلاك مديري الهيئة إرادة مرتفعة لإنجاز مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم وبحسب ما تحدده الإدارة العليا للهيئة، إلا أنهم يعانون من ضعف ملحوظ في تفهم الآليات والوسائل والطرائق التي تمكن موظفيهم من إنجاز مهامهم.
٥. يظهر مديري الهيئة تشجيعهم لنمط روتيني لحل المشكلات التي تعترض سير عملهم اليومي بسبب ابتعادهم عن الطرائق والأساليب الجديدة لتحسين خدمات الهيئة.
٦. يعاني موظفو هيئة السياحة من تخصيص الوقت الكافي من قبل مديريهم وخاصة في مجال التعليم والتدريب واكتسابهم معرفة وخبرة جديدة تضاف إلى ما يمتلكون.
٧. ثبت اهتمام هيئة السياحة بالدراسة والتطوير لواقع خدماتها السياحية، مع الاهتمام بعمليات تحسين جودة مخرجاتها من خلال ركونها إلى استعمال الحواسيب والبرمجيات والخوارزميات، التي تسهل إجراءات العمل وتبسطها، فضلا عن إضفاء مزيدا من التطوير للخدمة المقدمة.
٨. تؤكد هيئة السياحة على الاتصالات والمخاطبات الرسمية بصورة رئيسية، وابتعادها عن الاتصالات غير الرسمية بين أقسامها وشعبها وفرادها، كونها السبيل الوحيد للأرشفة والتوثيق والابتعاد قدر المستطاع عن تشتت المسؤولية.
٩. ثبت انتهاج هيئة السياحة لممارسات وابعاد الأداء الاستراتيجي، إذ تظهر اهتماما مرتفعا بالأداء المالي لها، وعملياتها الداخلية، ورضا الزبون، ولكنها تعاني من ضعف ملحوظ في بعد التعلم والنمو.
١٠. ظهر ضعفا محدودا في اهتمام الهيئة بالتغذية الراجعة، إذ تهمل في بعض الأحيان آراء زبانتها بخصوص نوع وجودة الخدمة التي تقدمها، إذ تستوعب الهيئة لبعض المشكلات التي تواجهها، الأمر الذي أدى إلى ضعف رضا الزبائن عن بعض الخدمات، فضلا عن شكواهم المستمر عن الاستجابة السريعة لمتطلباتهم.
١١. يعاني أغلب موظفو هيئة السياحة من الإفصاح عن إبداعاتهم الفكرية، نتيجة لضعف توفير مستلزمات الإبداع فيها، وخاصة محدودية توفير الحوافز المادية والمعنوية ذات العلاقة.
١٢. تعاني هيئة السياحة من ضعف ملحوظ في تحقيق نمو، عبر تقديمها لخدمات جديدة تحاكي من خلالها تجارب الدول المجاورة وضمن نفس قطاع العمل.
١٣. تؤثر القيادة التحويلية لهيئة السياحة بصورة مباشرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي لها بصورة جيدة، إذ تستثمر الهيئة المراعاة الفردية والاستئارة الفكرية والدافعية الإلهامية والتأثير المثالي في تعزيز أدائها الاستراتيجي بشكل مباشر.

ثانياً: التوصيات

١. ينبغي على هيئة السياحة الاهتمام بتنوع النوع الاجتماعي لقياداتها، وإعطاء الكادر النسوي المزيد من الاهتمام وبما يتناسب مع مؤهلاتهم والوظائف القيادية الشاغرة، فضلا عن اعداد قيادات ظل، لاسيما وان نصف قيادات الهيئة من ذوي الاعمار القريبة من سن التقاعد، مع الاهتمام بتوظيف ذوي الشهادات العليا، واستثمار قدراتهم ومعرفتهم في مجال البحث والتطوير.
٢. ضرورة اهتمام هيئة السياحة بتوفير وسائل وطرائق وأساليب تعزز من مستوى قياداتها التحويلية وخاصة الاهتمام بالاستئارة الفكرية، والمراعاة الفردية.



٣. يتحتم على هيئة السياحة العمل على وضع اليات ووسائل تمكن موظفيها من انجاز مهامهم وخاصة:

- ❖ فتح دورات تنمية القدرات والقابليات القيادة.
- ❖ الاهتمام بالبحث السياحية والعمل على استثمارها وتوظيفها بما يسهم في تعزيز القطاع السياحي في العراق.
- ❖ إقامة ورش عمل تفاعلية، تقام على أساس العصف الذهني بين وحدات واقسام الهيئة.
- ❖ اعداد برامج مزوجة وتلاقح معرفي بين الكليات والجامعات والمعاهد ذات العلاقة مه هيئة السياحة.
- ❖ إيلاء مزيدا من الاهتمام وتخصيص الوقت الكافي من قبل المديرين للاستماع الى موظفيهم الموهوبين وأصحاب الأفكار المتجددة.

٤. ضرورة تمسك هيئة السياحة بالتغيير التنظيمي المستمر وجعله أسلوب اداري متجدد لها، من خلال اهتمامها المستمر بتغيير مواردها البشرية بإكسابهم المهارات والمعرفة والخبرات، واستقطاب المواهب المبدعة في مجال التخصص، فضلا عن تجديد المهام وجعلها تتناسب مع معطيات البيئة السياحية، وإيلاء التغيير التكنولوجي والتشارك المعرفي وإدخال برمجيات وخوارزميات جديدة للهيئة، فضلا عن الاهتمام بالتغيير هياكلها وجعلها مرنة تتلاءم مع الاستراتيجية الكلية والمتوافقة مع البيئة.

٥. ينبغي على هيئة السياحة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، وتوظيفها بما يدعم الإطار الرسمي لعمل الهيئة، وتعزيز علاقات الأقسام مع بعضها البعض، وافرادها، كون العلاقات غير الرسمية تسهم في تقليص الوقت الرسمي للإنجاز.

٦. ضرورة تفعيل بعد التعلم والنمو من خلال وضع استراتيجيات مناسبة تتلاءم والتطور في مجالات التعلم التنظيمي المستمر، فضلا عن كون المنظمة المتعلمة أصبح هدف المنظمات الحديثة من خلال:

- ❖ إقامة دورات مستمرة تهدف تبسيط الإجراءات.
- ❖ الاستجابة والتكيف مع متطلبات بيئة السياحة الحديثة.
- ❖ جعل ثقافة التميز والابداع سمة من سمات الهيئة.
- ❖ تحفيز موظفي وقيادات الهيئة على تقديم مقترحات وأفكار هادفة الى تطوير الأداء الاستراتيجي للهيئة.

٧. ينبغي على هيئة السياحة إيلاء زبائنها المزيد من الاهتمام والاستجابة الى مقترحاتهم وشكاويهم حول خدماتها، فضلا عن سرعة الاستجابة لمتطلباتهم السياحية، مع ضرورة فتح نافذة الكترونية تختص بردود الأفعال واستيعاب مقترحات الزبائن.

٨. ضرورة اهتمام هيئة السياحة بالإفصاح والاعلان والشفافية، وجعل هذه الثقافة أساسا للتعامل بين الافراد والوحدات والاقسام، اذ تشجع هذه الثقافة إيجاد نظم وبرامج تدعم وتحفز هذا الإفصاح.



أولاً: المصادر باللغة العربية:

١. ابراهيم، منى، (2013)، " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الازمات - غزة) "، رسالة دبلوم عالي، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. البغدادي، عادل هادي والعطوى، مهند حميد والجبوري، حيدر جاسم والكلابي، امير نعمة وزيارة، سهيلة حسان، (2018)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل وحالات دراسية وتطبيقات، الطبعة الأولى، رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (2383)، مكتب نوتة للطباعة والاستنساخ.
٣. بلاسكة، صالح، ٢٠١٢، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر.
٤. الحسيني، فلاح حسن عداي، (1998)، "استخدام المؤشرات المالية في قياس الاداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط للسنوات ٩٢- ٩٥"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٣، شباط.
٥. الخطيب، سميرة كامل، (٢٠٠٢) " قياس دور المرجعية في تحسين الاداء التنظيمي" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية.
٦. الرقيب، احمد صادق محمد، ٢٠١٠، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر _ غزة، ص ١٩.
٧. الزبيدي، ناظم جواد، (٢٠٠٠)، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
٨. السعد، مسلم علاوي، ٢٠١٢، بطاقة العلامات المتوازنة - مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، ط١، لبنان.
٩. سعيد، سناء عبد الرحيم، ٢٠٠٥، تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. شنيتر، عبد الرحمن طاهر، (٢٠١٦)، ("قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي) بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات) "، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٨ العدد ١٥
١١. صالح، احمد والدوري، زكريا (٢٠٠٩) " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
١٢. عباس، زياد علي، (2016)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية/ رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
١٣. الغالبي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩١.
١٤. الفضل، مؤيد محمد علي، (2004) " نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي " أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد الخامس والعشرون (أيار) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

١٥. قنديلجي، عامر، ٢٠١٠، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية: اسسه - اساليبه - مفاهيمه - ادواته، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
١٦. كاظم ، اموري هادي والطائي ، خالد ضاري والشكري ، عبد المنعم كاظم ، ٢٠١٣، الاحصاء التطبيقي: اسلوب تحليلي باستخدام SPSS ، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
١٧. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (٢٠١٠)، " العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي - بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/١٨، العدد/٦٥، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٨. محمد، سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل، علي بسيوني، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للطباعة، الرياض.
١٩. مرازقة، عيسى، (٢٠٠٩)، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو مضياف، مسيلة، الجزائر.
٢٠. المنصوري، مصطفى عبد الحسين علي، ٢٠١٠، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، بحث دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية.
٢١. نايف، اسعد، ٢٠٠٧، " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي "، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
٢٢. وليد، لطرش، ٢٠١٨، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Armstrong, Michael, , 2006, " Strategic Human Resource Management : A guid to Action ", Kogan Page : London and Philadelphia , 3rd ed.
2. Boamah, Saliha, 2017, Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes, Nursing Outlook, VOLUME 66, ISSUE 2, P180-189.
3. Brown D.M, Lave rick, S.,(1994) " Measuring Corporate Performance", Journal Long Range planning , Vol (27) , No .(4) ,
4. Cokins, G., (2003)," Strategic performance Management", www.pceo.us.
5. Edward, G. & Jarrel S., 1996, The Effects of Total Quality Management On Corporate Performance: An Empirical Investigations, Journal of Business, Vol. 4, pp86-95.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد الخامس والعشرون (أيار) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

6. Gepharr Murrtha A. & Marsick, Victoria J., 2016, Strategic Organization Learning, Spring, USA.
7. Kali, Bob, ,2003, "Strategic Performance Measurement " , RK Business Development LLC.
8. Nielsen, R. Warren Ve Kimberlyand John, R. (1974). Organizational Development and Change In Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, (20)191-208
9. Lenberga, Per, Lars GÖran Wallgrenb & Robert Feldt, (2015)," Software Engineers' Attitudes Towards Organizational Change - An Industrial Case Study ", Dept. Of Psychology, Gothenburg University, Gothenburg, Sweden
10. Mohan, Nair, 2004, Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & sons, Inc.
11. Redding, Sam & Layland, Allison, 2015, Strategic Performance Management, Advance Research, Inc, Building State Capacity and Productivity Center, USA.
12. Thompson, Sahl, 1994, Strategic Management , Awareness and change, 3rd ed ., International Thomson Publishing Co., UK .
13. Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, Vol. 9, art 6.
14. Wang, Huijuan, (2011)," Organizational Change And Performance: The Effect Of Inertia, Extent Of Niche Expansion And Organizational Characteristics ", Submitted In Fulfilment Of The Degree Of Doctorate In Business Administration, Durham University
15. Wheelen, Thomas, L. & Hunger , David J. (2010) , concept in strategic Management and Business policy,"12thed , Pearson Education .