

فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بشركات السياحة والسفر في مدينة

بغداد

الاستاذ المساعد: علي حسن حرج الساعدي ١ قسم الدراسات السياحية، كلية العلوم السياحية، الجامعة

المستنصرية، بغداد، العراق

المدرس الدكتور: عمار جبار كاظم العبودي ٢ قسم الدراسات الفندقية، كلية العلوم السياحية، الجامعة

المستنصرية، بغداد، العراق

The effectiveness of strategic management in developing human resources in tourism and travel companies in the city □

Of Baghdad

Ali Hassan Haraj Al-Saadi

alihassanharaj@uomustansiriyah.edu.iq

Orcid: 9173-5523-0001-0000

Ammar Jabbar Kadhim Al-Aboody

ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq

Orcid: 000-0002-2931-4877 □

Abstract:

The current research aims to analyze and understand the effect of the independent variable, the effectiveness of strategic management in its three stages (designing strategies, implementing or completing strategies, monitoring and evaluating strategies), on the dependent variable represented by human resources development in its four dimensions (planning, incentives, evaluation, training and education). The research problem is the following question (how effective is strategic management in developing human resources in travel and tourism companies), and the importance of the research is demonstrated by the results of the survey of workers in travel and tourism companies, which were represented by the companies' staff of workers and authorized managers, amounting to (١٢٠) respondents through The questionnaire form that was prepared for this purpose, and after collecting and analyzing the data statistically using a set of statistical tools and methods, including the simple linear regression coefficient, a set of results were obtained, crystallized by the conclusions, including: The success of tourism companies in the current era depends on the development of tourism human resources working in The tourism sector in light of (planning, incentives, evaluation, training and education), which is what tourism companies compete with other companies operating in the same field. There is also a moral impact on the effectiveness of strategic management in human development, while the most important recommendations were the need to pay attention to strategic human resource development in Tourism companies that achieve excellence in the long term, which generates efficient work outcomes in the tourism sector. **Keywords:** (Effectiveness, Strategic Management Stages, Human Resource Development, Tourism and Travel Companies, Baghdad City)

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل وفهم اثر المتغير المستقل فاعلية الادارة الاستراتيجية بمراحله الثلاثة (تصميم الاستراتيجيات، تنفيذ او انجاز الاستراتيجيات، الرقابة وتقييم الاستراتيجيات)، في المتغير المعتمد المتمثل بتنمية الموارد البشرية بأبعاده الاربعة (التخطيط، الحوافز، التقييم، التدريب

والتعليم)، وقد تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل التالي (ما مدى فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر)، وتظهر اهمية البحث بما سيتوصل اليه من نتائج استطلاع العاملين في شركات السفر والسياحة التي تمثلت بالكادر الوظيفي بالشركات من عاملين ومدراء مفوضين وبالبالغة (١٢٠) مبحوثاً عن طريق استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الهدف، وبعد جمع وتحليل البيانات احصائياً باستعمال مجموعة من الأدوات والاساليب الاحصائية منها معامل الانحدار الخطي البسيط، فقد تم الحصول على مجموعة من النتائج تبلورة بالاستنتاجات منها : ان نجاح الشركات السياحية في العصر الحالي يعتمد على تنمية الموارد البشرية السياحية العاملة في القطاع السياحي في ضوء (التخطيط، الحوافز، التقييم، التدريب والتعليم)، وهو ما تنافس به الشركات السياحية بقية الشركات العاملة في نفس المجال، وكذلك هناك تأثير معنوي لفاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، فيما كانت اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات السياحية التي تحقق التميز على الامد البعيد الذي يولد مخرجات عمل كفوة في القطاع السياحي .**الكلمات المفتاحية:** (الفاعلية، مراحل الادارة الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية، شركات السياحة والسفر، مدينة بغداد).

المقدمة:

تعد الادارة الاستراتيجية ادارة القرن الواحد والعشرين، إذ تبنت العديد من الشركات السياحية استراتيجيات للنهوض بمستوى انشطتها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة العامة، وخاصة في اطار التكنولوجيا والاتصالات، إذ تقدم الادارة الاستراتيجية كثيراً من البدائل والحلول لمواجهة الازمات ومظاهر الخلل في الشركات، بالإضافة إلى منح مفاتيح الاختيار الفعال الذي يعكس التوجهات للقرارات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق مديات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى الشركات، إذ تمارس دورها على مستوى وحدات الاعمال وعلى مستوى الوظائف، وتتصف بالشمول والتكامل في رؤيتها للأنشطة والفعاليات الخاصة بالشركة، فضلاً عن دراسة العلاقة بين الشركة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد الفرص واستغلالها وتحليل نقاط القوة والضعف الناتجة عن المجالات الرئيسية للأداء السياحي، وتعد تنمية الموارد البشرية السياحية الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي جرى الاعتماد عليها من قبل الشركات السياحية، لما لها من دور كبير في بناء القوة التنافسية لتلك الشركات، لذا كان لزاماً عليها اعتماد منظور مخرجات العمل لتحديد الكفاءة الذي تحتاج إلى تمكين وتنمية الموارد البشرية العاملة بالقطاع السياحي، وفي ضوء ذلك تضمن البحث الحالي اربعة مباحث، عرض المبحث الاول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني للجانب النظري على وفق ستة مطالبات 'مفهوم الادارة الاستراتيجية، اهمية الادارة الاستراتيجية، مراحل الادارة الاستراتيجية، مفهوم تنمية الموارد البشرية، اهداف تنمية الموارد البشرية، ابعاد تنمية الموارد البشرية"، وتناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي في شركات السياحة والسفر، وعرض المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي اسفر عنها الجهد الاحصائي .

المبحث الاول (هيكلية البحث) اولاً: مشكلة البحث.

تم تحديد مشكلة البحث بعد دراسة استطلاعية لشركات السياحة والسفر في مدينة بغداد، واجريت مقابلة مع عدد من المدراء المفوضين في الشركات محل الدراسة من اجل الاستفسار على مدى تطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية في الشركات السياحية، وحول مدى تعرض القطاع السياحي لبعض المشاكل والمعوقات في العمل الاداري، وبناءً على ذلك كان التساؤل الرئيسي الاتي: ما مدى فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر؟ ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الاتية:

- ١ . ما أثر فاعلية عملية تصميم الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر؟
- ٢ . ما أثر فاعلية عملية تنفيذ الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر؟
- ٣ . ما أثر فاعلية عملية رقابة الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر؟

ثانياً: اهمية البحث.

تبرز أهمية البحث الحالي في النقاط الاتية:

- ١ . إظهار دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد.
- ٢ . من وجهة نظر الباحث ان مجال الادارة الاستراتيجية يحتاج الى الكثير من الدراسات والبحوث العملية.
- ٣ . قد تساهم النتائج المتوصل اليها في اقناع ادارة شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد بضرورة تطبيق الادارة الاستراتيجية في شركاتهم.

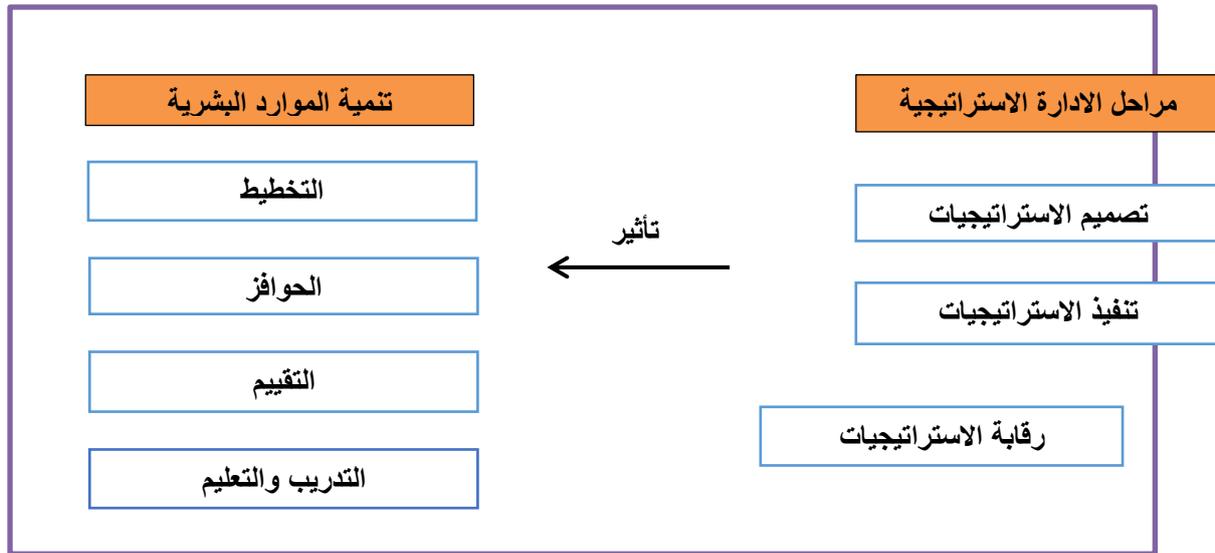
ثالثاً: اهداف البحث.

تضمن البحث الحالي الاهداف الاتية:

- ١ . التعرف على مدى فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية للشركات محل البحث.
- ٢ . تحديد طبيعة التأثير لتصميم الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.
- ٣ . تحديد طبيعة التأثير لتنفيذ الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.
- ٤ . تحديد طبيعة التأثير لرقابة الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي.

يوضح المخطط علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث والفرعية المتمثلة بالمتغير المستقل (فاعلية الادارة الاستراتيجية) التي تضمن ثلاثة ابعاد (تصميم الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، رقابة الاستراتيجيات)، والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) الذي تضمن اربعة ابعاد (التخطيط لتنمية الموارد البشرية، الحوافز لتنمية الموارد البشرية، تقييم اداء الموارد البشرية، التدريب والتعليم لتنمية الموارد البشرية)، طبقاً للفرضيات التي سيتم صياغتها من اجل اختبارها ومعالجة نتائجها، والشكل (١) يوضح ذلك.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث. المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً: فرضية البحث.

تنص فرضية البحث الرئيسية على انه "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لفاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد"، وينبثق منها عدد من الفرضيات الثانوية الاتية:

- ١ . هنالك تأثير معنوي ايجابي لتصميم الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.
- ٢ . هنالك تأثير معنوي ايجابي لتنفيذ الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.
- ٣ . يوجد تأثير معنوي ايجابي لرقابة الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية.

سادساً: منهج البحث.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والاجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم الاعتماد على المنهج الاحصائي واستخدام البرنامج الاحصائي Spss, v24.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث.

بالنسبة لمجتمع الدراسة تمثل بنخبة من شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد، اما عينة البحث فكانت جميع العاملين الاداريين في كافة المستويات والبالغ عددهم (١٥٠) فرداً، تم توزيع الاستبانة عليهم بصورة عشوائية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٢٠) استبانة.

ثامناً: حدود البحث.

- ١ . الحدود الموضوعية: تناول البحث فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.
- ٢ . الحدود المكانية: شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد.

٣ . الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)

٤ . الحدود البشرية: مجموعة من العاملين في المستويات الادارية (موظف اداري، مدير المفوض).

تاسعا: طرق الحصول على البيانات والمعلومات.

تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث في جانبية النظري والتطبيقي بما يأتي:

١ . الجانب النظري: اعتمد في هذا الجانب على ما هو متوفر من المراجع والادبيات العربية والاجنبية من الدوريات والكتب والبحوث المنشورة وغير المنشورة ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن التصفح في شبكة المعلومات الدولية الانترنت، والتعرف على اخر المستجدات العلمية ذات العلاقة بموضوع الادارة الاستراتيجية والموارد البشرية.

٢ . الجانب العملي: يعتمد هذا الجانب على استخدام الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة، كونها الوسيلة الملائمة لموضوع البحث وتغطي نتائج قريبة من الواقع الى حد كبير، فقد تم مراعاة فقرات الاستبانة في الوضوح قدر المستطاع والجدول الاتي يوضح محاور الاستبانة وأبعادها. جدول (٢) يوضح محاور الاستبانة وابعادها

المحاور	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات
المحور الاول	مراحل الادارة الاستراتيجية	تصميم الاستراتيجيات	٥
		انجاز وتنفيذ الاستراتيجيات	٥
		رقابة الاستراتيجيات	٥
المحور الثاني	تنمية الموارد البشرية	التخطيط لتنمية الموارد البشرية	٥
		الحوافز لتنمية الموارد البشرية	٥
		تقييم اداء الموارد البشرية	٥
		التدريب والتعليم لتنمية الموارد البشرية	٥

المصدر: من اعداد الباحثان.

المبحث الثاني (المفاهيم النظرية)

أولاً: مفهوم فاعلية الادارة الاستراتيجية. ان الفاعلية تعني قدرة الشركة على البقاء والتكيف والنمو بصرف النظر عن الاهداف التي تحققها، او هي قدرة الشركة في استثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظائفها (السالم، ٢٠٠٩، صفحة ٣٠)، وان عنصر الفاعلية من العناصر الرئيسية التي يقود إلى نجاح الشركة وتماسكها، وقدرتها على توليد ضغوط على العاملين في الشركة من اجل التصرف والتفكير بطريقة تتسجم مع الفاعلية السائدة في الشركة، والفاعلية تخلق الشعور والاحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء الشركة، وتعزز الالتزام بين العاملين واستقرار الشركة كنظام اجتماعي (محمد، ٢٠١٦، صفحة ٣)، وتعد الادارة الاستراتيجية بكافة مداخلها مجالاً شاملاً ومتكاملاً لبحث ومعالجة مجمل الأنشطة والاعمال ضمن مجال الشركات، وذلك عن طريق العلاقة التأثيرية بين الشركة السياحية والبيئة التي تعمل فيها، وبما يؤثر ايجابياً الى تحسين كل من مكانتها وأدائها الاستراتيجي، (كيلاني، ٢٠٠٧ : ٥٦) . وشهد مفهوم الادارة الاستراتيجية تطوراً سريعاً في الشركات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل الشركة ومحاولتها التعامل الفعال مع المشاكل الادارية المتنوعة، حتى اصبحت تمثل احد المداخل الادارية المعاصرة الضرورية، لفهم عمل هذه الشركات وسبل الارتقاء بأدائها، ومن ثم تعددت الأهداف التي تحاول تحقيقها في الشركات السياحية (الرب، ٢٠٠٩، صفحة ٥)، وان الوصول الى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الادارة الاستراتيجية، يعد امراً صعباً، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والادارية بصفة خاصة، والجدول الاتي يوضح مجموعة من مفاهيم الادارة الاستراتيجية على وفق بعض الباحثين: جدول (١) مفاهيم الادارة الاستراتيجية على وفق اراء بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Peter M. Ginter., 2018, p. 42)	مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التي تساعد على تحديد الاداء طويل الامد للشركة، ويتضمن الرصد البيئي الداخلي والخارجي ورسم الاستراتيجية وانجازها والتحكم والسيطرة فيها.
٢	(Michael, 2014, p. 24)	عبارة عن مجموعة كاملة من الاجراءات والسياسات والقدرات التنافسية الاستراتيجية اللازمة لتحقيق اكثر العائدات الاستراتيجية.
٣	(Valentina P, 2017, p. 65)	عملية صياغة وتحقيق القرارات ذات الاثر الطويل الاجل التي يهدف إلى تعظيم مكانة الشركة من وجهة نظر المالكين والمساهمين والزبائن والمجتمع بصورة عامة.
٤	(Sammut-Bonnici, 2014, p. 3)	هي عملية التخطيط والتقييم والتنفيذ المكونة من اجل المحافظة على الميزة التنافسية وتحسينها.

٥	(George, 2020, p. 8)	هي نهج لوضع الاستراتيجيات من قبل الشركات التي تمزج عملية الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية، وتضمن عادة التخطيط الاستراتيجي لصياغة الاستراتيجيات وطرائق التنفيذ لها والتعلم المستمر.
---	----------------------	---

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.ومما سبق يستخلص الباحثان تعريف للإدارة الاستراتيجية: هي النشاط التي يحتوي على رسم وانجاز وتقييم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تمكين المنظمات والشركات السياحية من تحقيق اهدافها على الاجل الطويل.

ثانياً: اهمية الادارة الاستراتيجية.تعد الادارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تقود الى رفع اداء الشركات حاضراً ومستقبلاً، اذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما اتفق عليه كافة شركات الاعمال الدولية التي تستعمل اسلوب الادارة الاستراتيجية (سليطين، ٢٠٠٧، صفحة ٢٢)، وفيما يأتي نذكر اهم فوائد تبني اسلوب الادارة الاستراتيجية: (احمد، ٢٠١٨، صفحة ٢٣٢)، (الشاعر، ٢٠١٩، صفحة ٣٣)، (الريبيعي، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠)، (الطائي، ٢٠٢٢، صفحة ٤٣٥).

١. تمكن الادارة استراتيجية الشركات من وضع رؤية وتخييل مستقبلها البعيد، ولما يجب ان تكون عليه مستقبلاً، ومن ثم انتقال اهتمام الادارة في هذه الشركات من التخطيط قصير المدى الى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

٢. تمكن الادارة الاستراتيجية الشركات من دراسة بيئتها عن طريق الدراسة لتحديد نقاط القوة لديها وتستثمرها بالشكل الصحيح، ومعرفة نقاط الضعف لديها التي قد تكون غائبة عنها ومعالجتها والتخلص منها.

٣. تعمل الادارة الاستراتيجية على وضع رسالة الشركة، وتحدد عن طريقها الأهداف التي يتعاون كافة العاملين في تحقيقها.

٤. تعطي الادارة الاستراتيجية درجة من النظام الرسمي في ادارة اعمال الشركات، وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على الانشطة السياحية.

٥. تجلب الادارة الاستراتيجية عدد من الافكار الموضوعية بشأن المشكلات التنظيمية.

٦. تسمح الادارة الاستراتيجية بربط عمليات صنع القرار بأهداف الشركة السياحية.

٧. مكون ذو أهمية مركزية للنجاح على مستوى الشركة السياحية بالخصوص في الشركات الناشئة، ولا سيما تلك التي تعمل في بيئة ديناميكية.

ثالثاً: مراحل الادارة الاستراتيجية.

١ . مرحلة تكوين او صياغة الاستراتيجيات.يقصد بهذه المرحلة اعداد خطة طويلة الاجل لتحقيق الادارة الفعالة للفرص والتحديات البيئية في ضوء ما تستحوذ الشركة من نواحي قوة او ضعف، وتشمل هذه المرحلة على تكوين (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، تنمية استراتيجيات، وضع السياسات) (عباس، ٢٠١١، صفحة ٤٥)، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الرئيسية للشركة وغاياتها، عن طريق مراقبة مستقبلية شاملة ورسالة صريحة، ومن خلال توجيه عمليات البحث والتحليل لإيجاد التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة، والافادة من نقاط وامكان القوة، وتقليص وتجنب اثر مواطن الضعف، بالإضافة الى ذلك لا بد من مراعاة الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات والمخاطر التي من خلالها التأثير سلباً على الشركة السياحية، وتحتوي عملية رسم الاستراتيجية على خطوة يتم عن طريقها تحديد الاستراتيجية البديلة، ومن ثم تحديد البديل الاستراتيجي الانسب للشركة (قفة، ٢٠١٨، صفحة ٢١)، وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الانشطة الآتية: (T, 2013, p. 14).

أ- اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بعد فهم وإدراك نتائج عملية الصياغة، بحيث يتم توزيع المصادر اللازمة لعملية الانجاز.

ب- تكامل الحدث مع المعالجة، وذلك عن طريق ادخال التفكير الحدسي لجميع المدراء في المستويات الادارية مع عمليات التحليل للإدارة الاستراتيجية.

ت- جراء الابحاث، وذلك عن طريق تدقيق البيئة الداخلية والخارجية للشركة السياحية.

٢ . مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات يعرف التنفيذ الاستراتيجي "على انه ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي، ووضع موضع التنفيذ عن طريق المتطلبات التنظيمية، والموارد المادية والبشرية الضرورية، وممارسة الوظائف الادارية لتحقيق أهداف الشركة السياحية"، (كلايني، ٢٠٠٧ : ٥٦) . كما يعرف على انه مجموعة من الانشطة والفعاليات التي تقوم بوضع الاجراءات والخطط في التنفيذ عن طريق البرامج التنفيذية والموازنات والسياسات (Witek, 2016, p. 2016)، وينظر الى هذه المرحلة بانها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي الى مرحلة الترجمة الفعلية لكافة ما خطط اليه سابقاً، وان تحويل الاستراتيجية المختارة من مجرد تفكير الى عمل تبدأ من حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب ان يتم عملة لتطبيق الاستراتيجية عن طريق (تحويل الأهداف الاستراتيجية الى أهداف سنوية، وتحسين الاستراتيجيات الوظيفية، واعداد السياسات اللازمة، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب والفعال، وقيادة مهمة تنفيذ الاستراتيجية) (تبيدي، ٢٠١٠، صفحة ١١١)، ومن اجل تحديد مهمة تنفيذ

الاستراتيجية فيمكن اظهار ذلك عن طريق مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية، فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية من اجل نجاحها، إلا ان مجرد التصميم وحده لا يكفي لضمان النجاح من دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ (سليطين، ٢٠٠٧، صفحة ٨٤)، ويعتمد التنفيذ الصحيح للاستراتيجيات المختارة على توفر مجموعة من المستلزمات تتمثل في الآتي (سليطين س.، ٢٠١٥، صفحة ٧٠):

- أ- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- ب- ان تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
- ت- ان تكون السياسات جيدة وداعمة لاستراتيجية.

٣ . **مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجيات.** هي عملية مستمرة تهدف الى تقويم ما تم تخطيطه، ومنع الوقوع في الخطأ قبل حدوثه والتقويم الجاري واللاحق لعملية تحقيق استراتيجية (Peter, 2018, p. 4)، وعملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل الادارة الاستراتيجية لتوضيح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة، حيث ان وجود الانشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الاداء، وتمارس الشركات الرقابة على ثلاثة مستويات: الرقابة الاستراتيجية على مستوى الادارة العليا، والرقابة التكتيكية على مستوى الادارة الوسطى، والرقابة التشغيلية على مستوى الادارة الدنيا والإشرافية (الشريف، ٢٠١١، صفحة ٢١٨)، وتتضمن هذه المرحلة وضع معايير الاداء، وقياس الاداء بالمقارنة مع المعايير المحددة، واتخاذ الاجراءات التقويمية التي تصحح الانحرافات بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعية، مع الاخذ بعين الاعتبار ضرورة تعديل اساليب الانحرافات أولاً، ثم توضيح الاجراء التصحيحي المناسب (الشميلي، ٢٠١٧، صفحة ٨٩)، وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في الشركة عن طريق رقابتها على أنشطة التطبيق او تنفيذ الاعمال السياحية، وقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن ان تمنعها، او تحد من قدرتها على تنفيذ المشاريع السياحية سواء كانت طويلة الاجل او حتى الخطط السنوية، بما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف الشركات السياحية (الطائي، ٢٠٢٢، صفحة ٤٣٦)، وهناك ثلاثة انواع من أنشطة التقويم والرقابة الاستراتيجية وهي: (احمد، ٢٠١٨، صفحة ٢٣٩).

أ- أتقييم عملية الادارة الاستراتيجية للشركة ومدى فاعلية عملية التخطيط.

ب- المتابعة الدورية للخطط الاستراتيجية، وكيف يتم التركيز على التوجهات الاستراتيجية لمواجهة الأهداف ومتابعة مؤشرات الاداء.

ت- المتابعة الدورية لتطبيق خطة لمدة سنة واحدة والوفاء بالمواعيد.

رابعاً: ماهية تنمية الموارد البشرية التنمية في اللغة يقال نمى المال وغيره ينمي اي زاد وكثر، فالنماء يعني الزيادة (الجمال، ٢٠١٢ : ١٣) ومفردة التنمية مشتقة من النمو، اي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع اعلى منه، (حمد وجلوب، ٢٠٢٠ : ٢). اما اصطلاحاً تعرف التنمية على انها زيادة في الانتاج، او استعمال التكنولوجيا المتقدمة، او هي مجموعة الوسائل والجهود المختلفة التي من خلالها يتم الاستخدام الامثل للثروة بشقيها المادي والبشري التي بدورها تؤدي إلى احداث تغيير في اشكال السلوك وانواع العلاقات الاجتماعية، (امينة، ٢٠١٨ : ٣) والتنمية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة لأجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها المعارف الجديدة الذي من المتوقع ان تحتاجها في أداء المهام والوظائف الجديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط الشركة السياحية، (صالح، ٢٠١٥ : ٥) واتفق العديد من المنظرين والباحثين في ادارة القوى العاملة على ان تطور المنهج الاستراتيجي في ادارة القوى العاملة الحد الفاصل بين انتقال وظائفها الاساسية من النظرة التشغيلية إلى النظرة الاستراتيجية ذات الاثر المباشر في استراتيجية الشركة السياحية، ومن هنا فإن تنمية الموارد البشرية هي نظرة استراتيجية إلى وظيفة تنمية الموارد، لذا فقد اثار هذا التطور حفيظة الباحثين الذين اثاروا الموضوع في نتائجهم العلمية والبحثية لمفهومات وصياغات معرفية عدة اختلفت من باحث إلى اخر حسب الزوايا التي ركزوا فيها كل منهم، (الياسري وغالي، ٢٠١٦ : ١٠) واحتلت تنمية الموارد البشرية في العقود الثلاثة الاخيرة أهمية كبيرة من قبل الباحثون في مجال الادارة، كونها تشكل أهمية بالغة واستثنائية في الشركات، فضلاً عن انها العمود الفقري والعنصر الالهة لشركة كانت، فهذا العنصر يعد حجر الزاوية لنجاح الشركات السياحية، إذ يعد من اهم المدخلات في النظام الخدمي والمحدد الرئيس في هويتها، فهذا شجع جميع الشركات بالبحث عن الكفاءة والمهارة عن طريق التخطيط الامثل للموارد البشرية في تحديد الاحتياجات، وان أهمية هذا المورد لا تأتي فقط من كونه العنصر الحاسم في نجاح الشركات، بل هنالك اسباب اخرى تدفع لان يكون العنصر البشري الالهة، نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وادائه المستقبلي (عبد الوهاب، ٢٠١٨ : ٥) وفيما يأتي عدد من المفاهيم لتنمية الموارد البشرية لمجموعة من الباحثون والكتاب. جدول (٢) مفهوم تنمية الموارد البشرية على وفق اراء الباحثون

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
---	-----------------------	---------

١	(Young , 2008 :19)	مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين من أجل تحسين معارفهم ومهاراتهم وادائهم بما يتناسب مع اهداف وقيم الشركة السياحية.
٢	(Jorgensen, 2011 : 14)	هي الاستثمار في راس المال البشري من خلال التعليم، والتدريب والعناية، والصحة التنظيمية، وهي الطريق الملائم لتحقيق معدلات عالية في النمو الاقتصادي، كما تعبر عن العدالة في توزيع الدخل وزيادة التوظيف واشباع الحاجات الاساسية للأفراد من الاهداف المركزية.
٣	(Shaikh, 2011, p. 4)	هي نشاط مستمر ومنظم يستند إلى اربعة أنشطة رئيسة متكاملة ومتراطة هي: اختيار العاملين الحاصلين على التأهيل، والاعداد العلمي الاساسي للذين تتوفر بهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتدريب العلمي لهم والتنقيف المستمر.
٤	(Leonard, 2015, p. 33)	هي تعليم ادارة القوى العاملة الحالية، والمحتملة على المهارات الاساسية المطلوبة في العمل التي يحتاجونها في انجاز مهامهم.
٥	(احمد، ٢٠٢١ : ٣)	مجموعة من الانشطة التي يكون هدفها تطوير وتأهيل العاملين بطريقة عقلانية تشارك في تحسين ادائهم، فضلاً عن انها نظام مترابط بطريقة اعتمادية.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه .

خامساً: اهداف تنمية الموارد البشرية.

تنقسم اهداف تنمية الموارد البشرية إلى قسمين هما:

اهداف على مستوى الافراد العاملين في الشركة (كرفوع والبلداوي ، ٢٠١٣ : ٦):

أ- اكساب الافراد معلومات ومعارف وظيفية.

ب- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين.

ت- مساعدة العاملين في التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

ث- توسيع معرفة العاملين ورفع قدراتهم.

اهداف على مستوى الشركة (نجمة ، ٢٠١٧ : ٢٤) :

أ- تعدد تنمية الموارد البشرية صفة الشركات الحديثة التي تواكب التغيرات.

ب- تقليل الحوادث واصابات العمل نتيجة للخبرة التي يظفر بها العاملين من عملية التنمية.

ت- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والشركة.

ث- تحسين معارف ومهارات العمل في كافة مستويات الشركة السياحية.

سادساً: ابعاد تنمية الموارد البشرية.

تشمل ابعاد تنمية الموارد البشرية اربعة ابعاد هي (التخطيط، والحوافز المادية، والتقييم، والتدريب والتعليم)، ويمكن توضيح هكل واحد منهما على حدة:

١. **التخطيط لتنمية الموارد البشرية:** تعرف وظيفة التخطيط لتنمية الموارد البشرية على انها النشاط الحاسم في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية، وزيادة مشاركتها في تحقيق فاعلية الشركة السياحية (Chemutai, 2015, p. 75)، ويعد تخطيط الموارد البشرية والعناصر المكونة له من اهم ادوات ادارة الموارد البشرية، ونظراً لأهمية هذه الادارة فقط اطلق عليها بعض الباحثون مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يوضح حجم وتقل العمل المستقبلي ضمن استراتيجية الشركة السياحية والمقارنة مع قدرات العاملين لديه، لكي تعين مدى احتياج الشركة إلى قوة عمل جديدة، وما هي مواصفاتها، اذا ما كان هنالك فائض في العاملين ووضع الخطط لمعالجته، (فريحة واخرون، ٢٠١٧ : ١٢) . ويمكن القول ان التخطيط للموارد البشرية يقوم على ثلاثة اركان اساسية تتمثل : في التنبؤ باحتياجات الشركة المستقبلية، ومدى قدرة الشركة على استعمال الافراد العاملين لديها، ومقارنة المطلوب مع المتاح، ويتم التخطيط للعاملين طبقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى الشركة الى تحقيقها، واصبح من الضروري الحصول على التوافق الايجابي العمودي بين استراتيجية الشركة واستراتيجية الموارد البشرية من جهة، وتوافق الاقفي بين كافة أنشطة ادارة الموارد البشرية من جهة اخرى، وهذا التوافق يعد ركناً أساسياً في تحسين اهداف الشركة، (النسور ، ٢٠١٤ : ٢١).

٢. **الحوافز لتنمية الموارد البشرية:** تعرف الحوافز على انها مجموعة من الوسائل والفرص التي تقدمها الشركات إلى الموارد البشرية، لكي تثير بها رغبتهم وتولد لديهم الدوافع من اجل الحصول على تقليل الجهد، والعمل الجيد، والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم (Hoye, 2015)

(p. 12)، ولا بد من التقريب بين الحوافز والدوافع، إذ كانت الدافعية ولا تزال تشغل اهتمام الكتاب والباحثين في العلوم السلوكية والادارية، فقد تناولتها المدرسة السلوكية في ثلاثينيات القرن الماضي مؤكداً على فكرة ان فهم الاسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، تمكن المدير من اتخاذ القرارات اللازمة لتحفيز الجهود نحو تحقيق اهداف الشركة (الحسناوي، ٢٠٢٢، صفحة ١٣)، ويمكن القول ان اختيار الافراد ذوي الامكانيات العالية في العمل لا يكفي وحده لإنجاز العمل بالطريقة المناسبة، انما يحتاج إلى عامل اخر يعد من واجبات الشركة، إلا وهو خلق وتفعيل الحوافز الكافية لتحقيق العمل المطلوب، كون الحوافز عملية تشبع الرغبة المتولدة لدى الفرد من ادائه لعمل معين، وتتوقف هذه الحوافز على ملاءمتها مع هدف الفرد وحاجاته (عطية، ٢٠١٢، صفحة ٦٨).

٣. **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعرف تقييم أداء العاملين في الشركات انه الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات العاملين عن طريق وسيلة محددة للحكم على مدى مشاركة كل فرد في اتمام الاعمال المناطة بهم وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل وعلى مستوى التحسين والتطوير الذي طرأ على اسلوبه في أداء العمل ومدى معاملته لزملائه ومرؤته (Cowan, 2012, p. 3)، ويعد تقييم الاداء عملية انعكاس على الفاعلية والتنظيم والاتصال، إذ ان اي خلل في انجاز المهام ينعكس سلباً على المجتمع، كون التقييم يحدد مستويات أداء الموارد البشرية فيصبح من واجبات الادارة العليا في الشركة، ومعرفة كيفية ادائهم مقارنة مع توقعات رؤسائهم من اجل تحديد متطلبات التدريب والتطوير، خاصة ان التقييم يحدد مستويات أداء الافراد، وتوجه الشركة جل اهتمامها إلى العنصر البشري من اجل اعطائه الخبرات والمهارات، بعد تحديد الحاجات التدريبية عن طريق نظم تقييم الاداء، وان استعمال نظام فعال في تقييم الاداء يساعد الادارة العليا في صنع القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية، وكذلك يساعد في تنظيم وقت المرؤوسين ويزيد من رضاهم، (كاظم وفضلي، ٢٠٢٠ : ٢٣). وان التقييم عملية مهمة واساسية كونها تحدد الاسس والمعايير التي تحكم على كفاءة الفرد في أداء الاعمال، فهي تعد عاملاً مهماً في توجيه باقي الاستراتيجيات في الشركة، وترتكز في نتائج التقييم التي تساعد في دورها على سلامة وكفاءة عملية الاشراف والتوجيه التي يحصل عليه العامل في اثناء عمله، وعليه فإن عملية التقييم مهمة، اذا تمكنا من معرفة أداء الافراد وان يقوموا بمهامهم اولاً، وكذلك معرفة جوانب القصور ان وجدت، ومن ثم العمل على تقييمها وتحسين الاداء، (مخولفي، ٢٠١٩ : ٦٢).

٤. **التدريب والتعليم لتنمية الموارد البشرية:** هذا التدريب هي العملية المنظمة التي يتم عن طريقها تفسير سلوكيات ومشاعر الافراد العاملين من اجل تحسين وتطوير فاعلية ادائهم (Mrkonjic, 2016, p. 34)، او الجهود الادارية التي ترمي إلى تحسين قدرة العاملين على أداء عمل معين، او اجراء منظم يزيد من معلومات ومهارات الافراد لتحقيق هدف معين، (دهمان، ٢٠١٠ : ٢٦). اما التعليم عملية تكيف فيها نماذج استجابة سابقة مع متغيرات بيئية جديدة، وينطوي التعليم على تعديل سلوك الفرد وإعادة تنظيمه، كما ينطوي على تغييرات دائمة نسبياً تطرأ على السلوك وتكون محصلة التكرار والممارسة، (حارش، ٢٠٢١ : ١٠٤). وان المتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال التي انعكست تأثيرها في الشركات السياحية، وهذا الامر يستوجب إعادة النظر بتركيبة العاملين المهنية والمعرفية وتطوير قدراتهم الادائية، ويتم ذلك عن طريق تدريب هذه الموارد بقصد تطوير مهارتها واكسابها معارف حديثة وسلوكيات تتلائم مع الاحتياجات الوظيفية الجديدة، (النسور، ٢٠١٤ : ٢٩). ويعد التدريب نظام عمل يعمل على رفع مهارات الموارد البشرية في التطبيقات العلمية والتواصل مع جهات التدريب من اجل خلق التعاون المتبادل في سوق العمل، (امال، ٢٠١٨ : ٢٠). ومن الناحية العلمية يعد التعليم اوسع نطاقاً ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين ان التدريب ضيقاً من حيث النطاق يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال او مجالات محددة في العمل، فضلاً عن ان عائد التدريب يكون مباشراً يتحقق في الاجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الاجل الطويل (حسنا، ٢٠١٦ : ١٩).

المبحث الثالث (العمل التجريبي أو التطبيقي)

اولاً: اختبار الثبات لأداة البحث. يعد اختبار الثبات من اهم المرتكزات الرئيسية التي تعتمد عليها ادوات القياس، وتعطيها اهمية كبيرة من اجل الحصول على نتائج البحث على مستوى عالي من المصدقية، ويعد الثبات من العوامل المهمة الواجب توفرها من اجل صلاحية المقياس، ويعد كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوعاً بين الباحثين في كافة المجالات للبحث العملي، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (٥٠٪) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (٧٠٪)، (النجمي، ٢٠٠٨ : ٧٨). والجدول الاتي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث. جدول (٣) معاملات الثبات على مستوى متغيرات البحث

الرمز	المقياس	عدد الفقرات	الفكر ونباخ	تفسير الباحثان
-------	---------	-------------	-------------	----------------

X	مراحل الإدارة الاستراتيجية .	١٥	٠,٨١٥	وجود ثبات مرتفع في فقرات الإدارة الاستراتيجية.
Y	تنمية الموارد البشرية	٢٠	٠,٨٤٣	وجود ثبات مرتفع في جميع فقرات تنمية الموارد البشرية.
	جميع الفقرات	٣٥	٠,٨٤٤	وجود ثبات مرتفع في كل فقرات الاستبانة.

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج SPSS V.25. يستدل من جدول (٣) ان قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) لمجمل فقرات الادارة الاستراتيجية قد بلغت (٠.٨١٥) بما يدل على وجود ثبات مرتفع، كون قيمة الثبات اكثر من (٥٠٪)، وكذلك يستدل من الجدول اعلاه ان فقرات تنمية الموارد البشرية سجلت معامل ثبات (٠.٨٤٣) وهي اكثر من (٥٠٪) ما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات تنمية الموارد البشرية، في حين سجلت نتيجة معامل الثبات لكافة عبارات الاستبانة (٠.٨٤٤) بما يشير إلى تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي لمستوى استجابات العينة على فقرات وابعاد الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

١. التحليل الاحصائي الوصفي لمراحل الادارة الاستراتيجية اجمالاً تشمل هذه الفقرة الوصف الاحصائي لمتغير فاعلية الادارة الاستراتيجية وابعاده الفرعية الثلاثة اجمالياً، إذ يوثق جدول (٤) ان المعدل الحسابي الاجمالي لهذ المتغير سجل (٣.٣٣)، اما الانحراف المعياري شكل (٠.٦٢٨) في حين سجلت الاهمية النسبية (٦٧٪)، وهذه المعطيات الاحصائية تدل إلى ان متغير فاعلية الادارة الاستراتيجية قد حصل على درجة مرتفعة من الاهمية على وفق اراء العاملين في شركات السياحة والسفر، الذي يشير إلى ان الشركات محل البحث تهتم بفاعلية الادارة الاستراتيجية التي يمكن عن طريقها التكيف والاستجابة إلى الظروف التي تحصل في البيئة، خاصة تلك التي لها فاعلية مباشرة على طبيعة اتخاذ القرار لدى العاملين وهذا الامر يتطلب الاهتمام بتصميم الاستراتيجيات، وتنفيذها والرقابة والتقييم على هذه الاستراتيجيات، اما بالنسبة لترتيب مراحل الادارة الاستراتيجية الفرعية في شركات السفر والسياحة فقد ورد ترتيبها كالآتي (تصميم الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، الرقابة وتقييم الاستراتيجيات) بصورة متوالية طبقاً لإجابات عينة البحث، وكما موضح في الجدول (٤) جدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الادارة الاستراتيجية بأبعاده

الرمز	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاستجابة
X1	ابعاد	٣,٥٥	٠,٨٢٢	٧١٪	مرتفع
X2	المتغير	٣,٣٩	٠,٦٦٥	٦٨٪	مرتفع
X3	المستقل	٣,٠٥	٠,٣٩٨	٦١٪	مرتفع
X	المتغير المستقل	٣,٣٣	٠,٦٢٨	٦٧٪	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج SPSS V.26

٢. وصف وتشخيص تنمية الموارد البشرية اجمالياً تتضمن هذه الفقرة الوصف الاحصائي لمتغير تنمية الموارد البشرية وابعاده الفرعية الاربعة اجمالياً، إذ يوثق جدول (٥) ان المعدل الحسابي المرجح الاجمالي لهذ المتغير شكل (٣.٣٠)، اما الانحراف المعياري شكل (٠.٧٢٤) في حين سجلت الاهمية النسبية (٦٦٪)، وهذه المعطيات الاحصائية تدل إلى ان متغير تنمية الموارد البشرية قد حصل على درجة عالية من الاهمية على وفق اراء العينة المبحوثة، الذي يشير إلى ان شركات السياحة والسفر تهتم بتنمية الموارد البشرية العاملة لديها التي يتم عن طريقه تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى الشركات الى تحقيقها، عن طريق اعتماد الخطط الاستراتيجية والانشطة التي تؤدي الى ذلك، هذا الامر يتطلب الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية، اما بالنسبة لترتيب ابعاد تنمية الموارد البشرية الفرعية على مستوى الشركات السياحية تم ترتيبها كالآتي (التقييم، التخطيط، الحوافز، التدريب والتعليم) على التوالي حسب استجابات العاملين، وكما موضح في الجدول (٥) جدول (٥) وصف وتشخيص متغير تنمية الموارد البشرية بأبعاده

الرمز	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاستجابة
Y1	ابعاد	٣,٤١	٠,٩١٤	٦٨,٢٪	مرتفع
Y2	المتغير	٣,٢٢	٠,٤٨٧	٦٤,٤٪	مرتفع
Y3	التابع	٣,٥٤	٠,٨٨٦	٧١٪	مرتفع
Y4	التدريب والتعليم	٣,٠٢	٠,٦١١	٦٠,٤٪	مرتفع
Y	المتغير التابع	٣,٣٠	٠,٧٢٤	٦٦٪	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج SPSS V. ٢٥

ثالثاً: اختبار فرضية البحث الرئيسة.

"يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) لمرحلة الادارة الاستراتيجية عن طريق ابعادها الثلاثة في تنمية الموارد البشرية عن طريق ابعاده على المستوى الكلي والفرعي". يستدل من جدول (٦) توفر تأثير موجب ذي دلالة معنوية لمتغير فاعلية الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٦.٩٥) وهي اعلى من نتيجة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٢٠١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في حين بلغ معامل التحديد (٣٦٪) الذي يوثق نسبة تأثير الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، وبالاعتماد على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان اهتمام الشركات السياحية بمرحلة او مهام الادارة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتصميم الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، التقييم ورقابة الاستراتيجيات، وهذا من شأنه ان يعزز من امكانية الشركات السياحية في تنمية الموارد البشرية. وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسة للبحث.

١. الفرضية الفرعية الاولى : يستدل من نتائج جدول (٦) نقبل الفرضية الثانوية الاولى المتفرعة من الفرضية الرئيسة للبحث، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٦٠.٥١) وهي معنوية نتيجة كونها اعلى من نتيجة F الجدولية البالغة (٣.٩٢٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، في حين بلغ معامل التحديد (٤٠٪) الذي يوثق نسبة تأثير تصميم الاستراتيجيات في تنمية القوى العاملة على وفق اراء العاملين في الشركات السياحية.
 ٢. الفرضية الفرعية الثانية: يستدل من نتائج جدول (٦) يتم قبول الفرضية الثانوية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٧١.٧١) وهي معنوية نتيجة كونها اعلى من نتيجة F الجدولية البالغة (٣.٩٢٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، في حين بلغ معامل التحديد (٣٨٪) الذي يوثق نسبة تأثير تنفيذ الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية على وفق اراء العاملين في الشركات السياحية.
 ٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يستدل من نتائج جدول (٦) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٦٣.٥٣) وهي معنوية نتيجة كونها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣.٩٢٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، في حين بلغ معامل التحديد (٣٥٪) الذي يوثق نسبة تأثير تقييم ورقابة الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية على وفق اراء العاملين في الشركات السياحية.
- جدول (٦) معاملات التأثير بين مراحل الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

المتغير التابع	Sig	F المحسوبة	معامل التحديد	المتغير المستقل
تنمية الموارد البشرية	٠,٠٠١	٦٠,٥١	٠,٣٩٩	تصميم الاستراتيجيات
	٠,٠٠٠	٧١,٧١	٠,٣٧٨	تنفيذ الاستراتيجيات
	٠,٠٠٠	٦٣,٥٣	٠,٣٥٠	تقييم ورقابة الاستراتيجيات
	٠,٠٠٠	٦٦,٩٥	٠,٣٦٢	مراحل الادارة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان على وفق مخرجات برنامج (SPSS V.25).

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات) اولاً: الاستنتاجات.

١. ان نجاح الشركات السياحية في العصر الحالي يعتمد على تنمية الموارد البشرية السياحية العاملة في القطاع السياحي في ضوء (التخطيط، الحوافز، التقييم، التدريب والتعليم).
٢. عن طريق نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث (فاعلية الادارة الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية)، اظهرت بوجود مستوى مرتفع من الاستجابات المطابقة للعينة المدروسة لإبعاد المتغيرين في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد، عن طريق انسجام الاستجابات وهذا ما يدل الى توافر مهام الادارة الاستراتيجية لدى شركات السياحة والسفرة في عملية تنمية الموارد البشرية.
٣. عن طريق نتائج التحليل الاحصائي للمتوسطات الحسابية بان اجابات العاملين في شركات السياحة والسفر بأهمية فاعلية الادارة الاستراتيجية وابعادها، وتأتي اهمية تصميم الاستراتيجيات في الدرجة الاولى.
٤. كشفت معطيات المعالجة الاحصائية ان تنمية الموارد البشرية حقق مستوى مرتفع، وان بعد التقييم لتنمية الموارد البشرية حاز على المرتبة الاولى من بين جميع ابعاد تنمية الموارد البشرية.
٥. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فاعلية الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، أي انه تزداد عملية تنمية الموارد البشرية بفاعلية الادارة الاستراتيجية.

٦. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بين مراحل الادارة الاستراتيجية (تصميم الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، الرقابة وتقييم الاستراتيجيات) وبين تنمية الموارد البشرية، وكانت اقوى علاقة بين تصميم الاستراتيجيات وتنمية الموارد البشرية.

٧. اظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط عن وجود تأثير معنوي قوي بين فاعلية الادارة الاستراتيجية بمراحلها في تنمية الموارد البشرية.
ثانياً: التوصيات.

١. ضرورة اعادة النظر في الطريقة التي يتم فيها صياغة الرسالة الاستراتيجية للشركات السياحية، والاخذ بنظر الاعتبار وضوح البيانات وامكانية التطبيق.

٢. ضرورة نشر رسالة شركات السياحة والسفر بعد كتابتها في كل اقسام الشركة وعلى الموقع الالكتروني للشركة السياحية.

٣. اعادة النظر في الطريقة التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حتى تتمكن الشركات من اكتشاف الازمات ومن ثم تتمكن من التعامل معها عن طريق وضع الاستراتيجيات اللازمة لها.

٤. بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بعيدة المدى تتبنى خطة عمل تمكن تلك الموارد ومشاركتهم في وضع القرارات ومناقشتها في الشركة السياحية.

٥. ان تحرص الشركات السياحية على استثمار اساسيات تنمية الموارد البشرية لديها (التخطيط، الحوافز، لتقييم، التعليم والتدريب)، من اجل المساهمة الفعالة في تحسين الخطة التنموية بشكل عام.

٦. ضرورة الاهتمام بتحديث البرامج والدورات التدريبية من اجل زيادة مستوى المعرفة للعاملين في الشركات السياحية، ومن ثم تحقيق اهدافها التنموية.

٧. ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات السياحية التي تحقق التميز على المدى البعيد الذي يولد مخرجات عمل كفوة في القطاع السياحي.

المراجع

- Anas Abdul Basit Abbas. (2011). Business Administration from a Contemporary Perspective. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Ayman Jassim Muhammad Al-Taie. (2022). Diagnosing the dimensions of strategic management maturity in educational institutions: A survey study of the opinions of a sample of members of a number of formations of the Northern Technical University in the city of Mosul. Journal of Business Economics (5).
- Ayman Hamed Saeed Ahmed. (2018). Obstacles to the implementation of strategic management in technical secondary schools in Egypt: A field study. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences (10).
- Kholoud Hadi Abboud and Ahmed, Ayad Abbas Rashid Al-Rubaie. (2020). Indicators of the effectiveness of strategic decisions and their impact on the quality of banking services: An applied study in a sample of Iraqi banks. Journal of the College of Economic Sciences, Baghdad University (60).
- Khawla Abdul Hamid Mohammed. (2016). Organizational effectiveness and environmental adaptation (impact and relationship) A survey study at the Technical Institute of Babylon, administrative departments exclusively for the period from 2004 to 2013. Journal of Humanities (4).
- Samira Hassan Attia. (2012). Human Resources Development and Management in the Management of State Institutions. Maysan Research Journal (27).
- Soma Sulaytin. (2015). Evaluating the effectiveness of strategic management in managing water sector crises: A case study of the Water Resources Directorate in the Governorate. Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies (5).
- Soma Ali Sulaytin. (2007). Strategic management and its impact on improving the performance of business organizations. A field study on public industrial organizations in the Syrian coast. Master's thesis. Jordan: Faculty of Economics.
- Sayed Mohamed Jawad Gad El Rabb. (2009). Advanced Administrative Topics and Their Applications in the International Business Organization. Cairo: Egyptian Book House for Publishing and Distribution.
- Freha, Linda, Munir, Kharouf and Azzouzi, Khadija (2017), "The role of training in developing the capabilities of tourism human resources for a sample of hotel establishments in Algeria", Journal of the College of Baghdad University of Economic Sciences, Issue 51.

Saleh Mahdi Muhammad Al-Hasnawi. (2022). The Role of Human Resources Development in Enhancing Work Outcomes through the Intermediary Role of Employee Empowerment: An Analytical Survey Study of a Sample of Baghdad University Presidency Employees. Journal of the Islamic University College (60).

Talal bin Abdullah Hussein Al-Sharif. (2011). The Efficiency and Effectiveness of Strategic Management in Improving Performance in Saudi Higher Education Institutions: A Proposed Concept. Cairo: National Center for Educational Research and Development.

Aisha Yousef Al-Shamili. (2017). Modern Strategic Management: Strategic Planning - Organizational Structure - Creative Leadership - Control and Governance. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.

Alaa Jumaa Salim Al-Shaer. (2019). The mediating role of quality of work life in the relationship between strategic management and the effectiveness of administrative decision-making in the Electricity Distribution Company - Gaza Governorates. Master's thesis. Gaza: Al-Aqsa University, Faculty of Management and Finance.

Mohamed Hanafi Mohamed Tabidi. (2010). The Impact of Strategic Management on Performance Efficiency: A Study of the Sudanese Telecommunications Sector. PhD Thesis. Sudan: University of Nilein, School of Administrative Sciences, Department of Business Administration.

Kazem, Zainab Kamel and Fadli, Iman Hussein (2020), "The Role of Human Resources Development in Achieving Organizational Loyalty: A Survey Study of the Inspection Department\Rusafa Health Department", Al-Riyada Journal of Finance and Business, Volume 1, Issue 1, Baghdad.

Muayad Al-Salem. (2009). Fundamentals of Strategic Management. Jordan - Amman: Wael Publishing and Distribution House.

References

Chemutai. (2015). The role of school principals as human resource Managements in Secondary school in Nandi county Kenya. January Global Journal of Human Resource Management(1).

Cowan, L. (2012). High Performance Planning Guide for State Sporting Associations government of western Australia. Department of sport and recreation.

George, J. B. (2020). Strategic Management in Public Administration. UK: Oxford Research Encyclopedia of Politics.

Hoye. (2015). Sport management Principle and Applications (Vol. 2). UK: British Library United Kingdom.

Leonard, W. (2015). Education and Human Capital Externalities: Evidence from Colonial Benin. the Quarterly Journal of Economics(2).

Michael, A. (2014). Performance impact of middle managers adaptive strategy implementation: The role of social Capital. Strategic Management journal .

Mrkonjic. (2016). A review of good government principles and indicators, . . International center for sport study.

Peter. (2018). Strategic Management Health Care Organizations (Vol. Eighth). New Jersey: John Wiley & Sons.

Peter M. Ginter., J. D. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations. In I. John Wiley & Sons. New Jersey: Hoboken .

Sammut-Bonnici, T. (2014). Strategic Management: Wiley Encyclopedia of Management. (S. C. Cooper, Ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.

Shaikh. (2011). human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development. New Horizons Journal Faculty of Social Sciences.

T, D. (2013). Strategic Management in German Higher Education Institutions.

Valentina P, e. a. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. International journal of Educational Management(1).

Witek, A. (2016). Maturity of Strategic Management in Organizations. Economic Copernican(4).