

**Smart leadership and its impact on strategic tourism performance
A descriptive and analytical study of the opinions of a sample of
employees in the Iraqi Tourism Authority**

Dr. Hassan Odah Ghdaab⁽¹⁾, Dr. ALI ISSA JASIM⁽²⁾

Middle Technical University – Technical College of Management⁽¹⁾⁽²⁾

(1) hassan85@mtu.edu.iq (2) alialissa@mtu.edu.iq

Key words:

smart leadership tourism
strategic performance.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 21 Aug. 2024

Accepted | 05 Sept. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Hassan Odah Ghdaab
Middle Technical University
Technical College of Management

Abstract:

The study deals with investigating the relationship of the effect of smart leadership and strategic tourism performance for a sample of employees in the Iraqi Tourism Authority. The study also identifies the level of application of each of them and its dimensions. The research problem is shown in several questions (most notably: What is the level of relationship of smart leadership and strategic tourism performance? And the impact of each one of them on the other .

The study deals with the hypotheses which are subjected to tests to ensure their validity. The questionnaire is a main means of collecting data. The descriptive analytical exploratory method is used as a research method, to survey the opinions of the sample (95) observations of employees in the Iraqi Tourism Authority. The statistical analysis package (SPSSV.25) is used and a set of statistical methods including (standard deviation, arithmetic mean, relative importance, etc.) to extract the results.

In general, the research attempted to answer the following question:

?What is the role of smart leadership in improving tourism strategic performance-

**القيادة الذكية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي السياحي
بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في هيئة السياحة العراقية**

م.د. حسن عودة غضاب
الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الإدارية
بغداد

م.د. علي عيسى جاسم
الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الإدارية
بغداد

alialissa@mtu.edu.iq

hassan85@mtu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة تأثير القيادة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، وضع الاهداف، المشاركة في صنع القرارات، التفاعل) في الأداء الاستراتيجي السياحي لعينة من الموظفين في هيئة السياحة العراقية فضلاً عن معرفة مستوى تطبيق كل منهما وإبعاده، فحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات (ابرزها ما مستوى علاقة التأثير للقيادة الذكية والأداء الاستراتيجي السياحي ولأجل ذلك وضع الباحثون مخطط فرضي، فضلاً عن فرضيات البحث، واخضعت جميعها لاختبارات التأكد من مدى صحتها، وقد استعمل الباحثون الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وقد وظف المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي كمنهج للبحث، لاستقصاء آراء العينة (95) مشاهدة من الموظفين في هيئة السياحة العراقية، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال حزمة التحليل الإحصائي (SPSSV.25) ووظفت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها (الانحراف المعياري والوسط الحسابي والاهمية النسبية وغيرها) لاستخراج النتائج، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود تأثير ايجابي للقيادة الذكية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي السياحي، وبشكل عام حاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

- ما هو دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الاستراتيجي السياحي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، أداء السياحة الاستراتيجي.

المقدمة:

تعد البيئة السياحية العراقية رافداً من روافد الميزانيات العامة، ووسيلة لأنعاش الاقتصاد العراقي في ظل بيئة سياحية تضطرب وتتشابك معطياتها وتجدد المنافسة فيها ، أصبحت المنظمات السياحية العراقية بحاجة لقادة يتسمون بتأثيرهم المثالي واصحاب استشارة فكرية، معززين علاقتهم بمرؤوسيههم بالمراعاة الفردية والدافعية الألهامية، يحللون البيئة ويتفاعلون معها بوعي ويقظة وذكاء فالأداء الاستراتيجي السياحي المستهدف لا يبني من فراغ، بل ينبع من افكار المنظمة المبحوثة عبر جملة من الخطط والرؤى التي ترسمها قيادتها الذكية ، لمستقبلها المشرق بميزة تنافسية لا يمكن محاكاتها ولا إيجاد بديل عنها في مختلف مفاصلها الوظيفية والتنظيمية عبر البعد المالي ورضا زبائن الهيئة وتعزيز عملياتها الداخلية وتفعيل جانب التعلم والنمو فيها، حيث تضمن البحث اربع محاور المحور الاول بينما جاء المحور الثاني ليبين الجانب النظري للقيادة الذكية والاداء الاستراتيجي السياحي، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات البحث وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيرا جاء المحور الرابع ليسلط الضوء على الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول- منهجية البحث أولاً: مشكلة البحث

اصبح الصراع الذي يواجه هيئة السياحة في العراق حقيقة واقعة بفعل العديد من المتغيرات التي تشهدها في بيئتها على الصعيد الداخلي بين مواردها البشرية، ولضمان نجاحها في مواجهه الصراعات فإن ذلك يتطلب وجود قيادة ذكية قادرة على مواجهه تلك الصراعات، وإيلاء مهام قيادتها الى قادة ذوي إلمام بمحتواهم الداخلي فضلاً عن الجوانب المعرفية للقيادة الذكية المتمثلة بالرؤية الاستراتيجية، وضع الاهداف، والمشاركة في صنع القرارات، والتفاعل، وفرق العمل، كل ذلك يحدد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق اهدافها وزيادة قدرتها على مواجهه الصراعات التنظيمية والصعاب والتغلب عليها
اما مشكلة البحث تمت صياغتها في ظل الإطار العملي عبر قياس تأثير القيادة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، وضع الاهداف، المشاركة في صنع القرارات) في الاداء الاستراتيجي السياحي، مع قياس مستوى توفرها في هيئة السياحة، اضافة لذلك الية ممارسة الادوار القيادية دون وعي وشعور ودون الالمام بماهية القيادة الذكية واساليبها، فضلاً عن محدودية ادراك الهيئة للاداء الاستراتيجي، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس (هل هناك تأثير للقيادة الذكية في الاداء الاستراتيجي السياحي).

ثانياً: أهمية البحث

تتعلق أهمية البحث من خلال بيان العلاقة والارتباط بين التطبيق الناجح لتأثير القيادة الذكية عبر أبعادها المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، وضع الاهداف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفاعل)، وما ستفرضه من معطيات لتنمية وتحسين نظرة أصحاب المصلحة لها، مما يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي السياحي بالتركيز على ابعاده (البعد المالي، بعد رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وإن قيادات الهيئة، لا بد أن تعي أهمية الأداء الاستراتيجي لها كونه يحقق مردود اقتصادي وتأثير اجتماعي للهيئة وافرادها على حد سواء، والعمل على بناء روح التغيير وجعلها ثقافة حديثة تضاف إلى ثقافة الهيئة، ولقد جاءت الدراسة الحالية نتيجة لقلة الدراسات السابقة التي جمعت والمت بهذه المتغيرات كونها من الموضوعات المهمة والواجب الاهتمام فيها. ويمكن ان تتجلى أهمية الدراسة بالآتي:

1. الوقوف على آخر المستجدات في مجال متغيرات الدراسة مع إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة (القيادة الذكية، الأداء الاستراتيجي) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقاً لعلاقات الأثر والارتباط.
3. التفسير العلمي والمنطقي لجوانب الدراسة الفكرية والتعليمية للقيادة الذكية، الأداء الاستراتيجي السياحي.
4. الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوع الدراسة (القيادة الذكية، الأداء الاستراتيجي السياحي) في تطوير هيئة السياحة والعمل على زيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.
5. التعرف على إمكانيات وقدرات هيئة السياحة في مجال القيادة الذكية وتحسين أدائها الاستراتيجي السياحي.

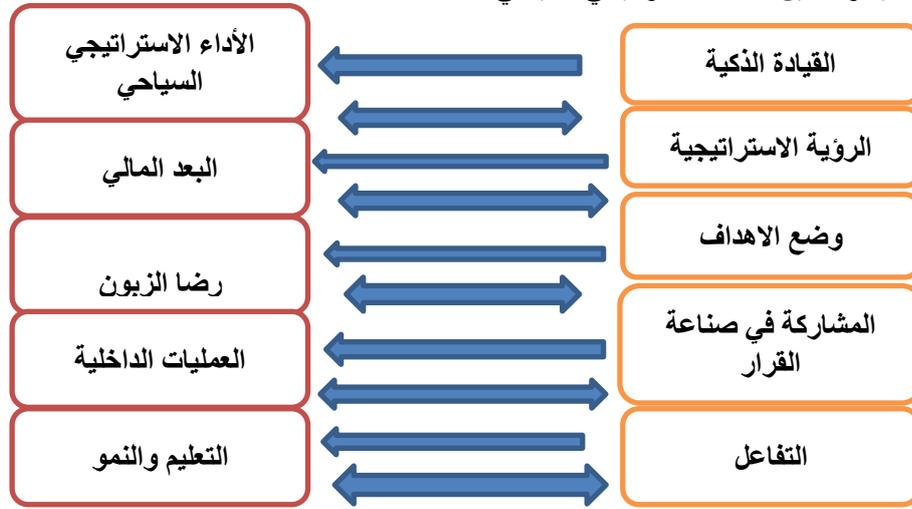
ثالثاً: أهداف البحث

تأتي هذه الدراسة المتواضعة لتكمل الجهود المعرفية، فضلا عن مواصلتها لاهتمامات الفكر الإداري المتطور، واستنادا الى جوانب مشكلة الدراسة ومبررات اجرائها يمكن تحديد الاهداف بالآتي:

1. تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة (القيادة الذكية، الأداء الاستراتيجي السياحي) لغرض افادة هيئة السياحة وتطوير اعمالها.
2. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالقيادة الذكية وتأثيرها على أبعاد الأداء الاستراتيجي.
3. تحديد مستوى تأثير القيادة الذكية في الاداء الاستراتيجي السياحي لهيئة السياحة.
4. إيلاء أولوية واهتمام بمستوى تطبيق أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومدى اهتمام هيئة السياحة بها.

رابعا: أنموذج البحث:

تم تصميم نموذج افتراضي للبحث والذي يشير الى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة الذكية وتحسين الاداء الاستراتيجي السياحي.



شكل (1) انموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامسا: فرضيات البحث

- أ. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديية للقيادة الذكية في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي ، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:
 1. توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديية للرؤية الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي .
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديية لوضع الاهداف في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديية للمشاركة في صنع القرارات في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
 4. توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديية للتفاعل في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبه للقيادة الذكية في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي ، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
2. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لوضع الاهداف في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
3. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في صنع القرارات في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.
4. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتفاعل في الاداء الاستراتيجي السياحي على المستوى الكلي.

سادسا: منهج البحث

هناك مجموعة من المناهج العلمية التي تستخدم في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، وقد جرى اختيار المنهج (الوصفي- التحليلي) ، اذ تم اعتماد الإطار النظري لوصف الظاهرة، ليأتي دور الاطار التطبيقي في تحليل متغيرات الدراسة.

سابعا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بهيئة السياحة العراقية، وقد تم اختيار عينة من الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ويوضح الجدول (1) سمات الافراد المبحوثين في المنظمة

جدول (1): سمات الافراد المبحوثين في المنظمة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	75	75.94%
	أنثى	20	21.05%
	المجموع	95	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
التحصيل الدراسي	إعدادية	18	18.94%
	دبلوم	10	10.52%
	بكالوريوس	34	35.78%
	دبلوم عالي	11	11.57%
	ماجستير	12	12.63%
	دكتوراه	10	10.52%
	المجموع	95	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المنصب الوظيفي	مدراء الاقسام	4	4.21%
	مدراء الشعب	6	6.31%
	الموظفين	85	89.47%
	المجموع	95	100%

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج الاستبانة

ثامنا: حدود البحث: وتمثلت بالاتي:

1. الحدود المكانية: اقتصر البحث على هيئة السياحة العراقية.
2. الحدود الزمنية: امتدت مدة البحث من الفترة 1\11\2023 ولغاية 10\3\2024.

تاسعا: اساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على الاساليب الاتية في جمع البيانات والمعلومات للبحث:

1. الاستعانة ببعض المصادر العربية والاجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث والبحوث من شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها.

2. استمارة الاستبيان للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، فضلا عن البيانات التي تسهم في التوصل الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الاتي:

جدول (2): وصف متغيرات البحث في الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	القيادة الذكية	الرؤية الاستراتيجية	X1-X5	5	الطويل,2022 Sydänmaanlakka,2003
		وضع الاهداف	X6-X10	5	
		المشاركة في صنع القرارات	X11-X15	5	
		التفاعل	X16-X20	5	
الثاني	الاداء الاستراتيجي السياحي	البعد المالي	X21-X23	3	طاهر, 2019
		بعد الزبون	X24-X26	3	
		العمليات الداخلية	X27-X29	3	
		التعلم والنمو	X30-X32	3	

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء استمارة الاستبانة

عاشرا: الاساليب الاحصائية: تمت المعالجة الاحصائية باستخدام البرنامج الجاهز (spss) لاستخراج النتائج النهائية وتحليلها بهدف اكتشاف العلاقات والاثر بين متغيرات البحث.

المحور الثاني:- الجانب النظري

أولاً: القيادة الذكية

1. مفهوم القيادة الذكية (Smart leadership):

لدراسة اي مفهوم لابد لنا من تناول جذور المصطلحات المكونة له فعلى سعيد القيادة الذكية ترجع جذور الذكاء الى الفيلسوف الروماني شيشرون الى ابتكار كلمة لاتينية Intelligentai () لتعني حرفياً معنى الكلمة اليونانية (Nous)، وقد شاعت الكلمة اللاتينية عند اللغات الاوربية الحديثة بنفس المعنى، فهي في الانجليزية والفرنسية مثلاً (intelligence) (ابو حطب، 1991، 236). لذلك فقد حظي موضوع القيادة الذكية باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين سعياً منهم لتفسيرها وتصنيفها ضمن اطر نظرية ومداخل علمية مختلفة، ومع تطور علم الادارة بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الذكية بوصفها عاملاً حاسماً في نجاح هيئة السياحة، وقد ادت الظروف، ومنها التعقيد وكبر حجم المنظمات السياحية وتنامي العلاقات الداخلية والخارجية الى السعي الحثيث للتجديد والتطوير والابتكار والتي لا تتحقق الا في ظل توافر قيادة ذكية (Singh& Sinha, 2013: 58). ومن اجل الإمام بما طرح في مكنبات الفكر الاداري حول مفهوم القيادة الذكية فإن الجدول (3) يستعرض مفهوم القيادة الذكية وفقاً لتعريفات عدد من الباحثين والكتاب.

جدول (3) يبين مفهوم القيادة الذكية (Smart leadership) على وفق اراء الباحثين والكتاب

ت	الباحث	المفهوم
1	Sydänmaanlakka,2003:78	هي الحوار المشترك بين القائد واتباعه من اجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة السياحية، وتحقيق الاهداف، على نحو فاعل وهذه العملية تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم الثقافة التنظيمية والقيم نفسها، كما وتتأثر هذه العملية بالبيئة العامة المحيطة بالمنظمة.
2	Guldenberg& Konrath,2004;16	هي النمط القيادي الذي يستند على فلسفة القيادة بالمشاركة والذكاء الاجتماعي بما يساعد على فاعلية فهم الأفراد والتفاعل معهم وكذلك

دعم التعلم المؤسسي في كافة المستويات الإدارية.		
هي القدرة على تطوير وتحفيز المهارات والكفاءات سواء كانت هذه المهارات والكفاءات خاصة بالقائد نفسه او بالموظفين.	Buzan, Tony et al,2005:153	3
هي التي تشتمل على الشخص الذي يحظى بمكانة عالية في المنظمات السياحية.	Bergh,2009: 25	4
هي القدرة المرنة التي تميز الادارة الناجحة في تحقيق اهداف المنظمة في الظروف الهادئة او في ظروف التحدي حيث تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.	النعيمة ونجم،2012: 6	6
تتضمن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على قيادة الآخرين وفي الوقت نفسه يهدف إلى تحقيق فوائد للمنظمة واحترام الآخرين وتكون لديه رؤية واضحة، فضلاً عن امتلاكه وسائل اتصال لتحفيز موظفيه على إحداث التغييرات.	Mehmood et al,2013: 195	7

المصدر: من اعداد الباحثون حسب ما ورد في الجدول.

2. أهمية القيادة الذكية:

لا بد من أن تتوفر لدى المجتمعات البشرية قيادة ذكية تنظم أمورهم وحياتهم الوظيفية، فالقيادة الذكية تعد عنصراً أساسياً لتحقيق التميز في المنظمات السياحية بشكل خاص إذ إن القيادة الفاعلة والمبدعة هي عامل رئيس في تحقيق ذلك فمستقبل المنظمات السياحية يعتمد على تطوير مهارات القيادة الذكية والفاعلة في جميع المستويات (Rowley,1997:78). وتتجلى أهمية القيادة الذكية في أسباب عديدة إذ إن من أهمها هو أن المنظمات الفندقية لا تستطيع من دون القيادة الذكية الناجحة أن تصور المستقبل البعيد الخاص بها، كما يكون من الصعب على المنظمة السياحية أن تتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق اهدافها (علاقي، 2000:291)، كما يعد الأسلوب القيادي المتبع داخل المنظمات السياحية هو المسؤول عن إعطاء القرارات المتخذة بالمنظمة السياحية تعد من المنظمات الفاعلة في المجتمع ومن أجل أن تكون قرارات المجالس فاعلة فيها يتوجب أن يكون هنالك مبادرة لدى القيادات لإشراك أعضائها في اتخاذ القرارات إذ إن كسب ثقة أعضائها يعد أمراً فائق الأهمية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وبما يعود بفوائد كبيرة على المنظمة السياحية (Hellawell & Hancock,2001:86).

كما أن أهمية القيادة الذكية تبرز من خلال خلق مناخ التعاون بين العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم وتحديد الاختصاصات والعمل على رفع مستوى الأداء بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (الهدلي،2002: 38 - 39). ويعد التركيز على القيادة الذكية بمقام ميزة تنافسية مستدامة أو نجاح للمنظمة السياحية طويل الأمد حيث إن القيادة الذكية تسعى بالمنظمة السياحية لتحقيق الإمكانيات الضرورية واللازمة بهدف تقديم قيمة مميزة وعلى المدى الطويل (Hughes & Biatty, 2005: 9). وتبرز أهمية القيادة الذكية الفاعلة في كونها تؤدي إلى تحسين نوعية وكفاءة الخدمات السياحية المقدمة فضلاً عن أنها توفر البيئة المناسبة للتعليم والتعلم كذلك فهي تحقق زيادة في خبرة أعضاء المنظمة من خلال عملية التدقيق المستمرة فضلاً عن الرقابة على العمليات المقدمة، حيث إن للقيادات الذكية دوراً مهماً وكبيراً بالارتقاء بالحاجات التعليمية للمجتمعات والعمل على تطويرها إضافة إلى الحاجات الاقتصادية والاجتماعية (Grafton, 2009 : 33). فضلاً عن أن أهمية القيادة الذكية تتبلور بوصفها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية فضلاً عن أنها تعمل على تشجيع القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية فيها كما أنها تمكن هيئة السياحة من تحقيق أهدافها المرجو تحقيقها بسهولة ومن خلال القيادة الذكية الفاعلة يتم تدريب وتنمية الأفراد على أنهم مورد أساسي لهيئة السياحة (العلاق،2010:53).

3. ابعاد القيادة الذكية:

تتمثل القيادة الذكية بمجموعة ابعاد مؤثرة تحدد قدرة هيئة السياحة العراقية في تقديم مخرجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات الموارد البشرية في هيئة السياحة العراقية، وقياس ابعاد القيادة الذكية في المنظمة المبحوثة تم اعتماد الابعاد وكالاتي:

أ- الرؤية الاستراتيجية:

تمثل الرؤية الاستراتيجية بأنها مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد، ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في هيئة السياحة العراقية باتجاه الطريق الواحد للمستقبل وإن سلوك القائد الذكي يرتبط بقدرته على تكوين رؤية خاصة به، كما ينبغي أن تكون هذه الرؤية جديدة ومختلفة، وذات معنى للآخرين، وينبغي أن تبدو صعبة التحقيق، ولكنها ليست مستحيلة ويمكن تحقيقها، كذلك فإن الرؤية الفعالة ليس بالضرورة أن تكون مبتكرة ومختلفة، إذ يمكن أن تتألف من أفكار معروفة، ولكن المهم فعلاً هو كيف تلبي احتياجات حاملي الأسهم الرئيسيين والزبائن والتابعين، وكيف يمكن تحويلها بسهولة إلى استراتيجية تحسن من أداء المنظمة وقدرتها التنافسية (Daft, 2001 : 405). ويرى (مصطفى وايمان، 2005 : 23) بأن الرؤية الاستراتيجية تمثل الصورة المثالية والفريدة من نوعها لمستقبل المنظمة ومصالحها العامة.

ب- وضع الأهداف:

تتضمن عملية وضع الأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل الإداري (فليه وعبد المجيد، 2005 : 156).

لذا فإن عملية وضع الأهداف تساعد بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة في تحويل الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية للمنظمة إلى مستويات أداء مما تمكنها من تحقيق هذه الأهداف بفاعلية أكثر، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الأهداف فإن رؤيتها ورسالتها وقيمتها ستبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة ويمكن توضيح أهمية عملية وضع الأهداف من خلال جوانب عديدة، أهمها ما يأتي: (ادريس والغالي، 2007 : 221).

1. تساعد على تعريف المنظمة ببيئة العمل هيئة التي تعمل فيها .
2. تعدّ مرشداً لصناعة القرارات، حيث تكون دليلاً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
3. تسهم في تفويض السلطة، إذ إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام.
4. تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في المنظمة المبحوثة وعلاقتها ببيئتها، ووضع المعايير التي تستعمل في الرقابة، وتقويم الأداء.
5. تساعد على التنبؤ بإحتياجات المنظمة المبحوثة المستقبلية من الموارد المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية.

ت- المشاركة في صنع القرارات:

القادة بالتأكيد هم من الأعضاء الأساسيين في عملية القيادة، ولكن لا يمنع أن يكون هناك أكثر من قائد واحد في هذه العملية، وهناك حالات إدارية يكون فيها لكل فرد عدة أدوار بحيث يكون قائداً في مواقف معينة، ويكون تابعاً في مواقف أخرى (Sydänmaanlakka, 2003 : 79). وعندما يُراد مشاركة التابعين في القيادة فإن هذه العملية لا تتم بطريقة غير رسمية وضمنية، ولكن تتم بطريقة صريحة ورسمية وأن حالة مشاركة الأفراد في القيادة قريبة من فلسفة نمط القيادة الديمقراطية الذي يبدي فيه القائد اهتماماً عالياً بالعمل والتابعين، ويعمل على تشجيع مشاركة التابعين في صنع القرارات مما يدعم جهودهم. (العنبي، 2005 : 180).

- ولبيان أهمية مشاركة التابعين في القيادة يرى (الشماخ ومحمود، 2009 : 262) أن المشاركة الفعلية للتابعين في صنع القرارات من شأنها أن تحقق عدداً من الإيجابيات، ومنها:
1. أنها تضيف إلى عمل التابعين معاني جديدة في أثناء اتخاذهم القرار، وتزيد من شعورهم بالإنجاز.
 2. نمو قابليات التابعين بوتيرة أسرع من قابليات التابعين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر.
 3. القرارات التي يتم التوصل إليها بالمشاركة تحظى بقبول أكبر، وتنفذ بفاعلية أكبر من قبل التابعين.
 4. استثمار إمكانيات الإبداع عند التابعين.

أ- التفاعل:

تتكون عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة بسبب وجود مستوى عالٍ من الحوار بين الأطراف، والذي يدل على ارتفاع مستوى الاستماع والتواصل بين جميع أفراد هيئة السياحة، بحيث يتم الاستماع بعمق للمقترحات والتعليق عليها، والأخذ بنظر الاعتبار جميع وجهات النظر المختلفة للوصول إلى الإنجاز الجماعي للأعمال وبشكل إبداعي (Marguardt, 2002 : 245).

وإن تحقيق النجاح القيادي مرتبط بشكل كبير بتشجيع التفاعل الاجتماعي وتعزيزه بين القيادة والتابعين، وبين الأفراد أنفسهم، مما يؤدي إلى توسيع النسيج التلاحمي وزيادة الكفاءة التعاونية، وتقوية العلاقات العاطفية فيما بينهم، وهذا ما يساعد على زيادة قدرة هيئة السياحة العراقية في مواجهة الأوقات العصيبة التي قد تمر بها ضمن دورة حياتها (Golman, et al., 2002 : 102).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي السياحي

1. مفهوم الاداء الاستراتيجي السياحي:

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

يعد الأداء الاستراتيجي السياحي احد المفاهيم الأساسية، ذات العلاقة المعنوية بمتغيرات القيادة الاستراتيجية، إذ تتجدد محتوياته باستمرار نتيجة تجدد وتطور مكونات المنظمة السياحية (نايف : 2007 , 88). وبالرغم من اتفاق الباحثين في حقول المعرفة الإدارية والمحاسبية على عده مفهومهما مهماً بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها ووظائفها واختلاف أشكالها القانونية وأهداف أنشطتها، إلا أنهم لم يتمكنوا من الوصول إلى اتفاق حول مفهوم مشترك ومحدد له، ولعل السبب في ذلك يعود إلى الاختلافات حول المعايير والمقاييس المعتمدة في تحديد الأداء أو لتعدد وتنوع أهدافهم واهتماماتهم عند دراسة الموضوع (الفضل، 2004: 59).

يقصد بالأداء الاستراتيجي السياحي النتيجة النهائية لنشاط المنظمة السياحية **wheelen & Hunger (1998,231)**. ويمكن النظر للأداء الاستراتيجي السياحي 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 الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات (سعيد، 2005: 41). بينما ذهب (Armstrong, 2006: 1) في تعريفه للأداء الاستراتيجي السياحي 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، 2007: 47) الأداء الاستراتيجي السياحي معبرا عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استثمار مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. بينما يراه (المنصوري، 2010: 31) "مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال التنفيذ السليم لإستراتيجيتها".

2. أهمية الأداء الاستراتيجي السياحي:

يظهر الأداء الاستراتيجي السياحي إطار شمولي لفاعلية وكفاءة المنظمة ، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (نايف:2007، 89). وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي السياحي من خلال ثلاثة أبعاد: (نظرية، وتجريبية، وإدارية)، فمن الناحية النظرية يكون الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية إذ يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي السياحي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فإن اهتمام المنظمة السياحية يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء (الحسيني، 1998: 119). كما يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الأكثر شمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة السياحية مع بيئتها (سعيد، 2005: 41).

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

أ- يعد محورا مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات السياحية في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.
ب- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في الموضوعات الإستراتيجية 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 (البياسري، 2018: 81).

3. ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي:

وتكمن أهمية قياس الأداء الاستراتيجي السياحي في هيئة السياحة العراقية من خلال أربعة محاور تتمثل بالاتي :

أ- البعد المالي:

يعرف البعد المالي بجميع الأنشطة والعمليات المرتبطة بتحقيق العائدات، وزيادة الحصة السوقية، وتوليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية المقاييس المالية في لعب دورين أساسيين هما: تحديد الانجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس الابعاد الثلاثة الأخرى وكننتيجة نهائية من المهم جداً أن تعي إدارة المنظمة إلى إن كل هدف من أهداف الابعاد الثلاثة الأخرى التي يجب إن يتم ربطه بتحقيق هدف أو أكثر ضمن البعد المالي، إذ تعكس الأهداف المالية عبر قدرة هيئة السياحة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.

ويؤكد هذا البعد على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب وفي الحقيقة أصبحت عملية توفير قواعد البيانات امراً ميسوراً باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وان الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء (الهنداوي، 2014: 121).

ب- بعد الزبون:

بعد بعد الزبون من المؤشرات النوعية لقياس الأداء السياحي ويمكن توضيحه على انه درجة التطابق بين الأداء المدرك للمنتج مع الأداء المتوقع من قبل الزبون. وهو الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع هيئة السياحة ، بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة هيئة السياحة سعياً وراء تحسين مستوى رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات / خدمات ذات فاعلية وكفاءة وجودة عالية، إن بعد الزبائن يهدف إلى تحديد قطاعات الزبائن والأسواق التي تسعى المنظمة المبحوثة لخدمتها والمنافسة من خلالها وهنا يجب على المديرين تحديد المقاييس النهائية التي يمكن أن تصف مستوى نجاح المخرجات (المنتجات / الخدمات) الناتجة عن الإستراتيجية التي تم وضعها وتنفيذها.

ج- بعد العمليات الداخلية:

وبموجب هذا المنظور ينبغي على المديرين العمل على تحديد العمليات الداخلية التي تعد حساسة وحاسمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة ، إذ تساعدهم هذه العمليات على تحقيق قيمة تفريده لزيائهم، فضلاً عن تحقيق عائداتهم. وفقاً لكل من (Kaplan & Norton) فإن هذا المنظور يأخذ بنظر الاعتبار ثلاث دورات وهي:

1- دورة الإبداع (Innovation Cycle) والتي تتضمن:

- أ- تحديد السوق:
- تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيل الزبائن والأسعار المتوقعة للمنتجات / الخدمات المستهدفة.
- تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، الزبائن الحاليين والمتوقعين، المنتجات / الخدمات الحالية والمتوقعة.
- ب - تطوير المنتج / الخدمة
- على المنظمة تحديد الأسباب التي تجعل الزبائن يقبلون على شراء منتجاتها / خدماتها (الجودة، السعر).
- تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للزبائن ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج.

2- دورة العمليات (Operation Cycle) والتي تتضمن: -

- أ- بناء المنتجات / الخدمات: - بالاعتماد على دورة الإبداع، فإن المنظمة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.
- ب- تسليم المنتجات / الخدمات: - بعد قيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات فإن عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد On Time Delivery لتسليم منتجاتها إلى الأسواق.

3- دورة خدمات ما بعد البيع (Postal Service Process)

ج- بعد التعلم والنمو

يتطلب من مديري المنظمة تحديد البنية التحتية المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة بشكل صحيح، إن عمليات التعلم والنمو تأتي من خلال ثلاثة مصادر رئيسة (الأفراد، الأنظمة، والإجراءات) في كل بعد من الابعاد السابقة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية) ، فباستطاعة المديرين تحديد الفجوة بين موارد المنظمة المبحوثة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى، وإن الطريقة الوحيدة لتجسير الفجوة (الاستثمار في العنصر البشري) عبر تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد والابتكار، والمعروف إن العصر الحديث عصر المعرفة ، فيتطلب النظر إلى القوى البشرية على إنها رأسمال فكري تهدف المنظمة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية، وتترابط هذه المنظورات ترابطاً منطقياً، إذ يمثل

مخرجات كل بعد مدخلات للبعد التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن (طاهر، 2019: 121-122).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف مجتمع البحث

أ - تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الذكية (المتغير المستقل)
 جدول (7) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية لأبعاد القيادة الذكية

العامل	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
الرؤية الاستراتيجية	X1	27	43	16	4	5	4.22	0.75	84.42
	X2	37	40	11	3	4	4.35	0.68	86.95
	X3	49	33	4	7	2	4.11	0.84	82.11
	X4	32	55	4	3	1	4.26	0.79	85.26
	X5	32	46	7	7	3	4.17	0.72	83.37
المعدل العام									
وضع الأهداف	X6	45	30	5	7	8	3.81	1.16	76.21
	X7	28	44	10	7	6	4.09	0.93	81.89
	X8	21	12	41	10	11	3.23	1.34	64.63
	X9	36	41	7	5	6	3.63	1.17	72.63
	X10	50	25	9	3	8	4.38	0.67	87.58
	المعدل العام								
المشاركة في صناعة القرارات	X11	29	48	8	6	4	4.18	0.81	83.58
	X12	35	33	9	11	7	3.59	1.19	71.79
	X13	39	27	0	12	17	4.08	0.92	81.68
	X14	19	29	23	13	11	3.67	1.28	73.47
	X15	33	39	11	5	7	3.46	1.16	69.05
	المعدل العام								
التفاعل	X16	50	19	15	7	4	3.63	1.22	72.63
	X17	29	48	12	4	2	4.29	0.87	85.89
	X18	37	30	13	11	4	4.26	0.72	85.26
	X19	41	31	13	5	5	4.22	0.88	84.42
	X20	33	39	9	8	6	3.75	1.06	74.95
	المعدل العام								
المؤشر الكلي لأبعاد القيادة الذكية									
79.58									

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1- الرؤية الاستراتيجية: أن فقرات الرؤية الاستراتيجية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (84.42%) وهي في مدى جيد جداً يدعمه انحراف معياري (0.76)، وان أكثر الفقرات اسهاماً في تحقيق هذا المستوى كانت أولها تركز من خلال رؤيتها على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات

- من محيطك الداخلي والخارجي لقيادة سلوكياتك تجاه تلك المواقف. المتمثلة بالعامل (X2) وبتفاق (86.95%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (68.)، في حين كان العامل الخامس (X5) والمتمثل بـ (تتضمن الأهداف تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤية المستقبلية لهيئة السياحة وبتفاق (82.11%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.79).
- 2- وضع الاهداف :** أن فقرات وضع الاهداف حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (76.89%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.14)، وأن أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ (تحتضن هيئة السياحة الافكار الابداعية للأفراد العاملين وتعمل على تطبيقها). والمتمثلة بالعامل (X10) وبتفاق (87.58%) يدعمه وسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.67)، أما العامل المتمثل بـ (X8) تقلل هيئة السياحة الاعباء على افرادها في حالة فشلهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بسبب الظروف طارئة. وبتفاق (64.63%) يدعمه وسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.34).
- 3- المشاركة في صناعة القرارات :** أن فقرات المشاركة في صناعة القرارات حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (76.64%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.12)، وان أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ (تمتلك هيئة السياحة قيم عمل تميزها عن المنظمات الاخرى الاخرى. والمتمثلة بالعامل (X11) وبتفاق (83.58%) يدعمه وسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81)، أما العامل (X15) والمتمثل بـ (تعتمد هيئة السياحة على وجود خطوط اتصال واضحة تؤمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية. وبتفاق (69.05%) يدعمه وسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.16).
- 4- التفاعل:** أن فقرات التفاعل حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (80.89%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.00)، وان أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ (تعمل هيئة السياحة على تحديث معايير السلوك الاخلاقي باستمرار. والمتمثلة بالعامل (X17) وبتفاق (80.63%) يدعمه وسط الحسابي (4.29) وانحراف معياري (0.87)، أما العامل (X16) والمتمثل بـ (تعمل هيئة السياحة بحسب المعايير الاخلاقية التي تنظم وتحكم كافة ممارساتها واعمالها. جاء بالمرتبة الأخيرة وبتفاق (72.63%) يدعمه وسط (3.63) وانحراف معياري (1.22).
- مما تقدم نلاحظ أن المؤشر الكلي لأبعاد القيادة الذكية جاء بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.98) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبنسبه اتقاق (79.58%) يدعمه انحراف معياري (1.00) وهي في مدى جيد.

جدول (8) الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الذكية

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوية	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
1	الرؤية الاستراتيجية	4.22	0.76	84.42	18.01	الأول
2	وضع الاهداف	3.83	1.14	76.89	29.89	الثالث
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.79	1.12	76.64	29.11	الرابع
4	التفاعل	4.03	1.00	80.63	24.87	الثاني
	أبعاد القيادة الذكية	3.98	1.00	79.58	25.47	

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ينضح من الجدول أعلاه أن أبعاد القيادة الذكية في المنظمة المبحوثة كان بمستوى (3.98) من المقياس ذو الدرجات الخمسة، وبالرغم من تجاوز الوسط الحسابي له للوسط الفرضي (3) وبوزن مؤني (79.58%)، إلا أنه دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام أكثر من قبل إدارة المنظمة المبحوثة ومحاولة تحسينه مستقبلاً.

ب - تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي (المتغير التابع)
جدول (9) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية لابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي

العامل	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
البعد المالي	X1	29	47	9	6	4	3.68	1.27	73.68
	X2	41	33	7	9	5	3.67	1.31	73.47
	X3	24	43	13	8	7	3.95	0.80	78.95
	المعدل العام						3.77	1.15	75.37
الزبون رضا	X4	31	40	1	13	10	3.91	1.27	78.11
	X5	41	29	4	9	12	3.85	1.25	77.05
	X6	27	51	7	9	1	3.81	1.05	76.21
	المعدل العام						3.86	1.19	77.12
العمليات الداخلية	X7	34	39	8	5	9	3.84	1.08	76.84
	X8	37	31	11	9	7	3.63	1.34	72.63
	X9	45	30	3	11	6	3.87	1.12	77.47
	المعدل العام						3.78	1.19	75.65
التعلم والنمو	X10	29	37	9	12	8	3.86	1.18	77.26
	X11	38	22	11	15	9	3.42	1.23	68.42
	X12	27	29	23	3	13	3.57	1.13	71.37
	المؤشر العام						3.62	1.19	72.35
	المؤشر الكلي لمراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي						3.76	1.18	75.12

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.
 نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:

1-البعد المالي: أن فقرات البعد المالي حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (75.37%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.15)، وأن أكثر الفقرات أسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(تسعى الهيئة الى تقليل التكاليف التشغيلية التي تعيق في تحسين جودة خدماتها المقدمة). والمتمثلة بالعامل (X3) وباتفاق (78.95%) يدعمه وسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.80). أما العامل الذي جاء بالمرتبة الأخيرة (X1) والمتمثل بـ(تهتم الهيئة بزيادة عائديتها من خلال فتح مشاريع وفرض رسوم جديدة بدل خدمات وموافقات معينة). وباتفاق (73.68%) يدعمه وسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.27).

2-رضا الزبون: أن فقرات رضا الزبائن حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (77.12%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.19)، وأن أكثر الفقرات إسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(تهتم الهيئة بأراء زبائنها حول خدماتها المقدمة، والعمل على الاخذ بالتغذية العكسية). والمتمثلة بالعامل (X4) وباتفاق (78.11%) يدعمه وسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.27) معياري (1.25)، أما العامل الأخير (X6) والمتمثل بـ(تحت الهيئة موظفيها

على تقديم خدماتها بمهارة وكفاءة عاليتين. وبتوافق (76.21%) يدعمه وسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.05).

3-العمليات الداخلية: أن فقرات العمليات الداخلية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (75.65%) وهي في مدي جيد يدعمه انحراف معياري (1.19)، وأن أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(تسعى الهيئة بالمراجعة الدورية لإجراءات العمل وبما يضمن تقديم خدمات جديدة الى زبائنها. والمتمثلة بالعامل (X9) وبتوافق (77.47%) يدعمه وسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.12). أما العامل الأخير (X8) والمتمثل بـ(التركيز على العمليات الداخلية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تستعملها الهيئة لتقليل التلف والهدر في الموارد. وبتوافق (72.63%) يدعمه وسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.34).

4-التعلم والنمو: أن فقرات التعلم والنمو حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتقاق (72.35%) وهي في مدي جيد يدعمه انحراف معياري (1.119)، وان أكثر الفقرات إسهماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(تشجع الهيئة موظفيها على الإفصاح عن ابداعاتهم وافكارهم الجديدة في مجال أعمالهم بمكافآت مادية ومعنوية. والمتمثلة بالعامل (X10) وبتوافق (77.26%) يدعمه وسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.18)، أما العامل الأخير (X11) والمتمثل بـ(تسعى الهيئة بتوثيق دقيق لإجراءات العمل تحقيقاً لمتطلبات نظم الجودة والرقابة والتحسين المستمر. وبتوافق (68.42%) يدعمه وسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.23).

جدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد تحسين الاداء الاستراتيجي السياحي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	البعد المالي	3.77	1.15	75.37	11.26	الثالث
2	رضا الزبون	3.86	1.19	77.12	12.10	الأول
3	العمليات الداخلية	3.78	1.19	75.65	11.12	الثاني
4	التعلم والنمو	3.62	1.19	72.35	8.77	الرابع
	ابعاد تحسين الاداء الاستراتيجي السياحي	3.76	1.18	75.12	10.81	

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول أعلاه أن مراحل ابعاد تحسين الاداء الاستراتيجي السياحي في هيئة السياحة العراقية كان بمستوى جيد من المقياس ذو الدرجات الخمسة وبوزن منوي (75.12)، وبالرغم من تجاوز الوسط الفرضي (3)، إلا أنه لازال دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام أكثر من قبل إدارة المنظمة للمحافظة عليّة ومحاولة تحسينه مستقبلاً.

ثانياً: تحليل فرضيات العلاقة

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى لكل مكون من ابعاد القيادة الذكية وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الذكية ومراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي.

أ- نتائج تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية ومراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي

جدول (11): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية

درجة الثقة	ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي			R	المتغير التابع المتغير المستقل (X) ابعاد القيادة الذكية
	مستوى معنوية	T الجدولية	T المحسوبة		
%95	0.05	2.39	3.402	0.93	الرؤية الاستراتيجية
			3.121	0.98	وضع الاهداف
			3.245	0.96	المشاركة في اتخاذ القرارات
			3.542	0.90	التفاعل
			3.275	0.95	المؤشر الكلي
الارتباط بين المتغيرين موجب وقوي ومعنوي					القرار (النتيجة)

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين ابعاد القيادة الذكية و مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي إجمالاً، وذات دلالة إحصائية عند المستوي (5%) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها (R = 95%) وهي قيمة جيدة جداً تعكس قوة هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وأن ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (90.29%) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.39) ودرجة ثقة (95%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الذكية و مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي إجمالاً

وقد جاءت نتائج اختبار بين ابعاد القيادة الذكية و مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي كلاً على حدة تدعم هذه النتيجة على النحو الآتي :

أ - هناك علاقة ارتباط خطية قوية بين الرؤية الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي السياحي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.93%) وهي قيمة جيدة جداً، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة (3.402) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) عند مستوى معنوي (5%)، أي درجة ثقة (95%). ويعني ذلك إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

ب - هناك علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين وضع الاهداف والاداء الاستراتيجي السياحي بحسب ما أشار إليه معامل الارتباط البالغة (0.98%) وهي قيمة جيدة جداً تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ج - هناك علاقة ارتباط خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاداء الاستراتيجي السياحي ، بحسب ما أشار إليه معامل الارتباط البالغة (0.96%) وهي قيمة موجبة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة (3.245)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%)، أي بدرجة ثقة (95%).

د - يرتبط التفاعل والاداء الاستراتيجي السياحي بعلاقة ارتباط خطية معنوية بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.95) وهي قيمة جيدة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.542)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- علاقات التأثير بين كل بين ابعاد القيادة الذكية و مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات التأثير بين كل بين ابعاد القيادة الذكية و مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي وذلك من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل اكتشاف

طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة (تأثير بين ابعاد القيادة الذكية ومراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي) والجدول (12) يوضح نتائج تحليل علاقة التأثير بين ابعاد القيادة الذكية ومراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي

جدول (12) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد القيادة الذكية ومراحل ابعاد

الأداء الاستراتيجي السياحي (إجمالاً وتفصيلاً)

مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي			المتغير المتعدد
مستوى معنوية	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	المتغير المستقل
		R ² معامل التفسير	ابعاد القيادة الذكية
0.05	10.1	18.24	الرؤية الاستراتيجية
		36.42	وضع الاهداف
		31.47	المشاركة في اتخاذ القرارات
		13.15	التفاعل
		27.90	المؤشر الكلي

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الألكترونية

يتضح من الجدول (12) نتيجة قياس تأثير ابعاد القيادة الذكية إجمالاً وتفصيلاً على متغيرات مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي إذ يؤشر معامل التحديد (F2) أن نسبة الاختلاف المفسر في مراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي لابعاد القيادة الذكية لا تقل عن نسبة (90.29%)، وهي نسبة ممتازة يدعم ذلك اختبار (F) فقد بلغت قيمه (F) المحسوبة (27.90) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني أن النسبة المتبقية من قيمة معامل التحديد (R²) هي (9.71%) فتعزى لأسباب أخرى غير داخلية في البحث الحالي. وجاءت نتائج علاقة التأثير بين متغيرات ابعاد القيادة الذكية كلا على حدة ومراحل ابعاد تحسين الاداء الاستراتيجي السياحي على النحو الآتي :

أ- وجود تأثير جيد جدا حسب ما أشار إليه معامل التحديد بين الرؤية الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي السياحي وهي نسبة تشير إلى أن ابعاد القيادة الذكية قادرة على تفسير (85.87%)، من التغيرات الحاصلة في متغير مراحل الاداء الاستراتيجي السياحي ، وأن النسبة الباقية (14.13%) هي بسبب متغيرات أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.24) إلى أن العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى (5%).

ب - هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين وضع الاهداف ومراحل تحسين الاداء الاستراتيجي السياحي إذ بلغت قيمه معامل التحديد (96.22%) تدعمه قيمة (F) المحسوبة (36.42) عند مستوى معنوية (5%) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1)، وهذه النسبة تشير إلى قدرة وضع الاهداف على تفسير التغيرات الحاصلة في متغير مراحل الاداء الوظيفي ، أما النسبة الباقية والبالغة (3.78%) فهي بسبب متغيرات خارجية أخرى غير داخلية في البحث الحالي.

ج - بلغ معامل التحديد (R²) بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات نحو (91.37%)، أما النسبة المتبقية (8.63%) تعود لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي، كما أن (F) المحسوبة بلغت (13.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%).

د - بلغ معامل التحديد (R²) بين متغير التفاعل نحو (81.43%)، أما النسبة المتبقية (18.57%) تعود لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي، كما أن (F) المحسوبة بلغت (13.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%).

وتأسيساً على النتائج السابقة التي تثبت وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الذكية (إجمالاً وتفصيلاً) ومراحل ابعاد الاداء الاستراتيجي السياحي وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال النتائج الاحصائية ان بُعد الرؤية الاستراتيجية له تأثير ايجابي على عينة الدراسة، وذلك من خلال محاولتها الاعتماد على ما تمتلك القيادات من رؤى واضحة عن مستقبلها وكيف يمكن ان تضع القيادة الذكية في هيئة السياحة عينة الدراسة خطوات اجرائية لتحسين رؤيتها بما يخص تحسين جودة الخدمات العلمية والتعليمية والاهتمام بتحقيق تلائم عالٍ بين رؤية الادارة وامكانات منتسبيها ومواردها التنظيمية.
2. ظهر من خلال النتائج الاحصائية ان بُعد وضع الاهداف له تأثير ايجابي على هيئة السياحة عينة الدراسة، لذلك سعت على وضع اهداف نموذجية تحقق رؤاها الاستراتيجية وبما ينسجم مع امكاناتها ومواردها التنظيمية فضلا عن اشراك جميع مواردها البشرية في صياغة الاهداف والافادة من مقترحاتهم الميدانية وتحسين جهودهم الذاتية ومكافأتهم على ما يبذلوه من جهود من اجل تحقيق الاهداف المرجوة.
3. يتضح من خلال اجابات عينة الدراسة على ان بُعد المشاركة في صنع القرارات له تأثير ايجابي وهذا يؤكد على أن هيئة السياحة العراقية يجب عليها الاهتمام بمشاركة مواردها البشرية في صنع القرارات من خلال الاهتمام بتوصياتهم ومقترحاتهم الخاصة من اجل تحسين جودة الاداء السياحي.
4. تبين ان القيادات في هيئة السياحة عينة الدراسة تحاول استعمال بعد التفاعل بشكل كبير، لما له من اهمية بالغة في تعزيز لغة الحوار المشترك مع مواردها البشرية من اجل تحقيق افضل النتائج.
5. تسعى هيئة السياحة العراقية عينة الدراسة الى تسليط الضوء على بُعد فريق العمل مما يعني أن هيئة السياحة عينة الدراسة تهدف الى اعتماد منهج فرق العمل كأداة لتحسين الاداء وتشجيع مواردها البشرية على الانخراط باللجان المختلفة وتهيئة الظروف والمناخات الايجابية الداعمة للعمل الفرقي والجماعي بهدف انضاج عمليات اتخاذ القرارات وتشخيص افضل البدائل الذي يحقق الاهداف.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام هيئة السياحة بتوفير وسائل وطرائق وأساليب تعزز من مستوى قيادتها وخاصة الاهتمام بالاستشارة الفكرية، والمراعاة الفردية.
2. يتحتم على هيئة السياحة العمل على وضع اليات ووسائل تمكن موظفيها من انجاز مهامهم وخاصة:
 - ❖ فتح دورات تنمية القدرات والقابليات القيادية.
 - ❖ 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.
3. ضرورة تمسك هيئة السياحة بالتغيير التنظيمي المستمر وجعله أسلوب اداري متجدد لها، من خلال اهتمامها المستمر بتغيير مواردها البشرية بكسابهم المهارات والمعرفة والخبرات،

- واستقطاب المواهب المبدعة في مجال التخصص، فضلا عن تجديد المهام وجعلها متناسبا 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.
4. ينبغي على هيئة السياحة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، وتوظيفها بما يدعم الإطار الرسمي لعمل الهيئة، وتعزيز علاقات الأقسام مع بعضها البعض، وإفرادها، كون العلاقات غير الرسمية تسهم في تقليص الوقت الرسمي للإنجاز.
5. ينبغي على هيئة السياحة إيلاء زبانتها 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.

المصادر:

أولا: الكتب العربية

1. أبو حطب، فؤاد (1991)، "الذكاء الشخصي (النموذج وبرنامج البحث"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، الجمعية النفسية للدراسات النفسية، القاهرة، مصر.
2. الشماع، خليل محمد، محمود، خضير كاظم، (2009)، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. العتيبي، صبحي جبر، (2005)، " تطور الفكر والاساليب في الإدارة"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. العلق، بشير، (2010)، "القيادة الإدارية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
5. علاقي، مدني، (2000)، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة جدة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
6. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. فليته، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

ثانيا: الرسائل والاطاريح

1. سعيد، سناء عبد الرحيم، 2005، تصميم نظام تقييم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. طاهر، عبد الكريم مزعل، 2019، القيادة التحويلية السياحية وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في هيئة السياحة، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياحية في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم السياحية.
3. الطويل، حسين محمد علي اسد، 2022، القيادة الذكية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل (دراسة استطلاعية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق) اطروحة مقدمة الى مجلس كلية العلوم السياحية في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم السياحية

4. الفضل، مؤيد محمد علي، (2004) " أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي " أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
5. مصطفى أبو رذن، ايمان بشير محمد ، (2005)، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
6. نايف، اسعد، 2007، " 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.
7. الهذلي، سعد بن عليوي، (2002)، "مهارات القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

ثالثاً:- البحوث والدوريات

1. الحسيني، فلاح حسن عداي، (1998)، استخدام المؤشرات المالية في قياس الاداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط للسنوات 92- 95"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 3، شباط.
2. الكبيسي، عقبة نافع سليم ومحمود، زيد خوام (2023)، دور رأس المال النفسي في بناء البقطة الذهنية دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر الأكاديمي في رئاسة جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (5) العدد (1).
3. المنصوري، مصطفى عبد الحسين علي، 2010، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، بحث دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية.
4. النعيمي، محمد عبد العال ونجم، نجم عبود، (2012)، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
5. الهنداوي، مضر عبد الله محمد، 2014، مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 28 ع 1.
6. الياسري، اكرم، 2018، " اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل "، بحث منشور في مجلة جامعة كربلاء، المجلد السادس، العدد الثالث.

المصادر الأجنبية:

1. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
2. Armstrong, Michael, , 2006, " Strategic Human Resource Management : A guid to Action ", Kogan Page : London and Philadelphia , 3rd ed.
3. Asen, Petter and Stensaker, Bjorn, (2007), "Balancing trust and technocracy Leadership training in higher education, International Journal of Educational Management", Vol.2, No.5.
4. Bergh, Patricia A. (2009), "Reconfiguring academic priorities": Through the eyes of Michigan community college chief academic officers, A

- Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership, university of phoenix.
5. Brown D.M, Lave rick, S.,(1994) " Measuring Corporate Performance", Journal Long Range planning , Vol (27) , No .(4).
 6. Buzan, Tony et al., (2005), "The Brain Smart Leader", 1th Edition, Gower Publishing, Mind Maps, Buzan Organization Ltd .
 7. Daft, Richard.L., (2001), "Organization Theory & Design", South-Western Collage Publishing, Ohio, USA.
 8. Golman, Danial et al., (2002), "The New Leaders Transforming the Art of Leadership in to The Science Of Results", 1th Edition, Harvard Business School Press, U.S.A .
 9. Grafton, Kemit S. (2009), "Presidential transformational leadership practices: Analysis of self – perceptions and observers at community colleges in Oklahoma", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
 10. Guldenberg, Stefan, Konrath, Heinz, (2004), "Intelligent Leadership in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study", Department of Strategic Management, Management Control and Consulting, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria
 11. Hellawell, D. & Hancock, N. (2001), "A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control & collegiality", research papers in education, 16 (2.
 12. Hughes, Richard & Bialty, katheren, (2005), Becoming a strategic leadership, E-Book copy.
 13. Marguardt, M. J, (2002), "Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", 2nd Edition, Davis-Black Publishing, Palo Alto.
 14. Mehmood, Ijaz & Khan, Shahinshah Babar & Raziq, Khan & Tahirkheli, Shaheen Ashraf, (2013), Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan, Journal of education and practice, Vo.13, No.16.
 15. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
 16. Rowley, Jennifer, (1997), Academic leaders: made or born? industrial and commercial training, Vol.29, No.3.
 17. Sadlar, Philip, (2003), Leadership, 3th Edition, Kagan Page Limited, London .

18. Singh, MP& Sinha,Dr Jyotsna(2013) " Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life " International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 3, N 3, p 1-5. Esmaili, Mahdi.
19. Sydänmaanlakka, Pentti, (2003), Intelligent leadership and leadership competencies, Developing a leadership framework for intelligent organizations, Dissertation for Management Degree Ph.D, to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology.
20. Wheelen, Thomas and Hunger, S. Daived, 1998, Strategic Management and Business Policy Prentice Hall- Inc.

ملحق (1) الاستبانة

المحور الأول: المعلومات التعريفية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 35 سنة 35-45 سنة 45-55 سنة 56 فأكثر
3. الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج
4. التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
5. عدد سنوات الخدمة : 1-5 6-10 11-15 16-20 21 فأكثر

المحور الثاني: المتغير المستقل- ابعاد القيادة الذكية

ت	الاسئلة	أتفق	لا أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
	1- الرؤية الاستراتيجية					
X1	تمتلك رؤية واضحة عن مستقبل هيئة السياحة العراقية والاهداف التي تسعى الوصول اليها.					
X2	تركز من خلال رؤيتها على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات من محيطك الداخلي والخارجي لقيادة سلوكياتك تجاه تلك المواقف.					
X3	تنسجم رؤية القيادة في هيئة السياحة العراقية مع متطلبات الموارد البشرية العاملة فيها.					
X4	تحرص على اشراك أصحاب الخبرة في مناقشة الرؤية قبل توثيقها او اقرارها.					
X5	تتضمن الأهداف تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤية المستقبلية لهيئة السياحة					
	2- وضع الاهداف					
X6	تستقطب هيئة السياحة الافراد الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة والخبرة.					
X7	تمنح هيئة السياحة افرادها مكافآت مجزية عند تميزهم في التقييم السنوي.					
X8	تقلل هيئة السياحة الاعباء على افرادها في حالة فشلهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بسبب الظروف طارئة.					
X9	تشرك هيئة السياحة اكبر عدد ممكن من افرادها في دورات تدريبية وبرنامج تطويرية لمختلف المستويات في الهيئة.					
X10	تحتضن هيئة السياحة الافكار الابداعية للأفراد العاملين وتعمل على تطبيقها.					
	3- المشاركة في اتخاذ القرارات					
X11	تمتلك هيئة السياحة قيم عمل تميزها عن المنظمات الاخرى الاخرى.					
X12	تقلل هيئة السياحة الغموض عند توزيع المهام والاعمال المكلف بها افرادها.					

