

التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية
معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي
(دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى
في بغداد)

TouRism stRategic planning, a contempoRaRY
vision in Achieving oRganizational cReativitY (
Applied studY on a sample oF FiRst class hotels
in Baghdad)

م.م. نور صبري خلف م.م. رؤى طارق كامل

Assistant teacher Ruaa TaRiq kamal

Assistant teacher nooR sabRY kalaF

كلية السلام الجامعة/ قسم العلوم السياحية

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

Roaa.t@ uomustansiRiYah.edu.iq

NooR.s.kalaF@alsalam.edu.iq



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

المخلص

نظراً لأن منظمات الاعمال بصورة عامة والمنظمات السياحية بصورة خاصة تعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيير واللاتاكيد البيئي ما يضعها امام تحدي للتكيف مع تلك التغيرات ولن يتحقق ذلك الا اذا امتلكت خطط استراتيجية تنهض بالمنتوج والخدمات السياحية والتي تؤدي الى تحقيق الابداع التنظيمي ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث كمحاولة لتفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي السياحي (كمتغير مستقل) والابداع التنظيمي (كمتغير معتمد) للوقوف على مدى توافر متطلبات تلك الدراسات في المنظمات السياحية والفندقية ودورها في الابداع التنظيمي مع امكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تسهم في رفد الفكر السياحي والفندقي والمكتبة السياحية برؤية جديدة حول العلاقة بين المتغيرات. الكلمات المفتاحية: التخطيط السياحي، الابداع التنظيمي.

AbstrAct

Because the business organizations in general and the tourism organizations, in particular working today in an environment characterized by change and environmental uncertainty, placing them in front of a permanent challenge to adapt with these changes, and this will not be achieved unless they possessed qualifying strategic planning that raise products and tourism services, which in turn leads to organizational creativity. Hence the idea of this research came as an attempt to explain the relationship between tourism strategic planning (independent variable) and organizational creativity (certified variable) to determine the availability requirements of these studies in the tourism & hotels organizations and their role in organization development, with the possibility of reaching an outcome by which to formulate recommendations contribute to supplement tourism & hotels thought and tourist library .with a new vision about the relationship between research variables
key words: tourism planning, organizational creativity



المقدمة

يمثل التخطيط الإستراتيجي السياحي خطوة اساسية في برنامج الاصلاح الاقتصادي السياحي حيث انه يعني محاولة التبصر بمستقبل المنظمة السياحية والفندقية وتصميم رسالة ووضع اهداف تحدد مسارات المنظمة السياحية مستقبلا فضلا عن تحديد العمليات والانشطة اللازمة لتحقيق ذلك ولكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي لابد ان تكون المنظمة السياحية مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين وتوفر الامكانيات ووجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع ولا بد وان تشارك كل المستويات الادارية في المنظمة السياحية في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كل بحسب اختصاصه ومسؤوليته حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي السياحي الى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

ان الوصول الى الابداع التنظيمي وعصرنة المنظمات وتطويرها لتحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية وتحديث وتطوير آليات العمل هو الميزة الاساسية التي تتميز بها منظمات اليوم، وإيجاد أجواء حيوية بتوفر الإمكانيات المتاحة تعتمد بصورة فعالة على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمات السياحية والفندقية.

وتناول البحث تحليل التأثير بين عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي وابعاد الابداع التنظيمي في المنظمات الفندقية من الدرجة الاولى، وانطلق البحث من مشكلة تمثلت بأي مدى تمثل اهتمام المنظمات الفندقية بتبني التخطيط الاستراتيجي السياحي وتطوير ابعاد الابداع التنظيمي من اجل زيادة الجذب على الخدمات الفندقية، وشملت اهمية البحث بتوفير معلومات عن متغيري البحث والتي من شأنها ان تسهم باثراء



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

مفاهيم جديدة للقيادات الادارية في المنظمات المعنية. وتجسد هدف البحث بمحاولة رصد مدى تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي على تطبيق ابعاد الابداع التنظيمي في المنظمات الفندقية بالعراق. وجاءت فرضية البحث بوجود اثر ذو دلالة معنوية بين متغيري البحث.

وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات من اهمها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من قبل التخطيط الاستراتيجي السياحي في تحقيق الابداع التنظيمي، وتعتمد المنظمات الفندقية على التحليل البيئي كضرورة ملحة لايجاد حلول مبتكرة للمشاكل المحتملة. وبينت اهم التوصيات والتي تمثلت ضرورة تمسك المنظمات الفندقية برؤيتها ورسالتها وجعلها البوصلة التي تحدد وجهة النظر حول استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة والابتعاد عن الهدر. وقناعة الادارة العليا الحقيقية في أن للتخطيط الاستراتيجي السياحي اسهام كبير ومباشر في تحقيق الابداع التنظيمي بالمنظمات السياحية.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: منهجية البحث

١- التعريفات الإجرائية:

* التخطيط الإستراتيجي السياحي: هو عملية معقدة لصياغة وتنفيذ وتقييم خطط نشاط المنظمة السياحية والفندقية من خلال وضع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها المستقبلية وارضاء وجذب ضيوفها الحاليين والمستهدفين.

* الإبداع التنظيمي: إنه طريقة تفكير غير تقليدية واسلوب اداري جديد يهدف الى تحويل الافكار الابتكارية الى منتجات وخدمات سياحية وفندقية متميزة

٢- مشكلة البحث: من الممكن تلخيص ابعاد المشكلة بالاسئلة الآتية:-

* مامدى اهتمام المنظمات الفندقية والسياحية بتبني دراسات التخطيط



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

الاستراتيجي السياحي التي تساعد على خلق الابداع التنظيمي في مختلف جوانب العملية الإدارية في المنظمات الفندقية.

* مامستوى ادراك القيادات الادارية في المنظمات الفندقية والسياحية الى ضرورة تطوير الاستراتيجيات المتبعة من اجل احداث ابداع تنظيمي في مختلف جوانب العملية الادارية؟

* ماهو مدى تاثير دراسات التخطيط الاستراتيجي السياحي واهميتها في الابداع التنظيمي لدى عينة البحث؟

٣- اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث بكونها جاءت نتيجة لتزايد الاهتمام العالمي والعربي بالتخطيط الاستراتيجي السياحي والابداع التنظيمي السياحي بشكل عام والقطاع الفندقي بشكل خاص بكافة مستوياته واشكاله واجزائه وإهمية اتباع سياسته تخطيطيه جيدة من شأنها المحافظة على البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والموارد الطبيعية والبيئية .

٤- هدف البحث:

يهدف البحث الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في تحقيق الإبداع التنظيمي بجوانبه المختلفة لغرض تطوير القطاع السياحي والفندقي وتحقيق المنافع العامه من خلال بناء نشاط سياحي مزدهر .

٥- فرضية البحث:

* الفرضية الرئيسة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي السياحي والإبداع التنظيمي .

* الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي السياحي والإبداع التنظيمي .



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي السياحي

ان التطور الملحوظ في عالم اليوم ادى الى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لما له من اهمية للمؤسسات خصوصا وللإقتصاد عموما اذا يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على مفهوم التخطيط الاستراتيجي: اهميته، اهدافه، وعناصره.

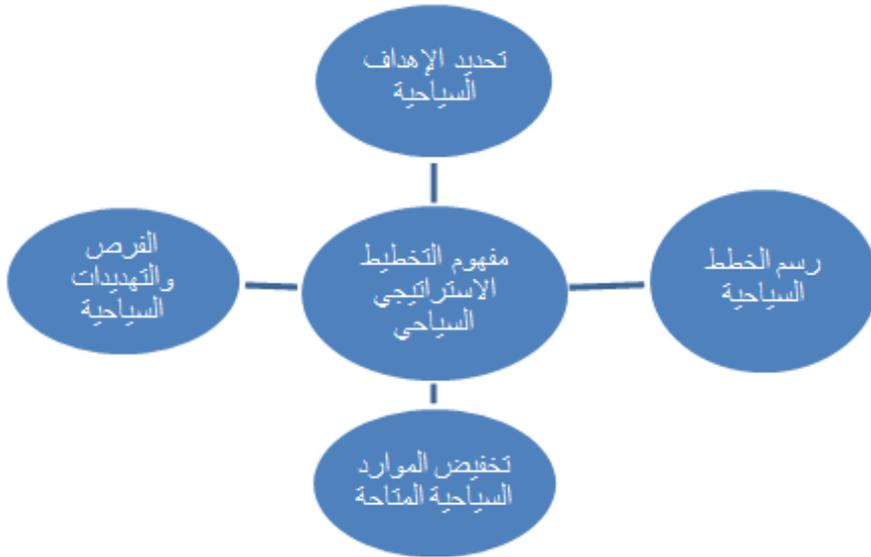
اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه على انه «هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعد بأنه عملية ضرورية لكل المنظمات لانها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية»، (haRoldkezne، ٥١: ٢٠٠١). اما التخطيط الاستراتيجي السياحي فيعرفه (الطائي، ٢٠٠٢: ٤٤٠) بأنه « عبارة عن تقرير حول كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة السياحية (كالافراد ورأس المال والاصول الثابتة) وذلك بربط المنظمة ببيئتها الخاصة بالنشاط السياحي الذي تتبعه وذلك بتحقيق اهداف طويلة الاجل». وهو «التخطيط طويل المدى الذي تقوم به وزارة السياحة والادارات الرسمية للسياحة والذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل، ويهتم بتحديد المستقبل السياحي للبلد وتحقيق الاهداف الخاصة مع التركيز على التنمية بكافة انواعها»، (البكري، ٢٠٠٤: ١٢٥). حين عرفه (الظاهر، ٢٠٠٩: ٥٧) بأنه «الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية الذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والادوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين ان يفكروا او يتصرفوا بشكل استراتيجي وهو الذي يساعد المنظمة السياحية على ان تضع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد) 

او ارضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية .» والشكل (١) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي :



شكل (١)

مخطط التخطيط الاستراتيجي السياحي

المصدر: مؤيد، سالم، التكامل الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر ادارة الموارد البشرية، (جامعة اليرموك، عمان)، ص ٢٠.

ثانيا: اهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي :

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة السياحية في النقاط التالية

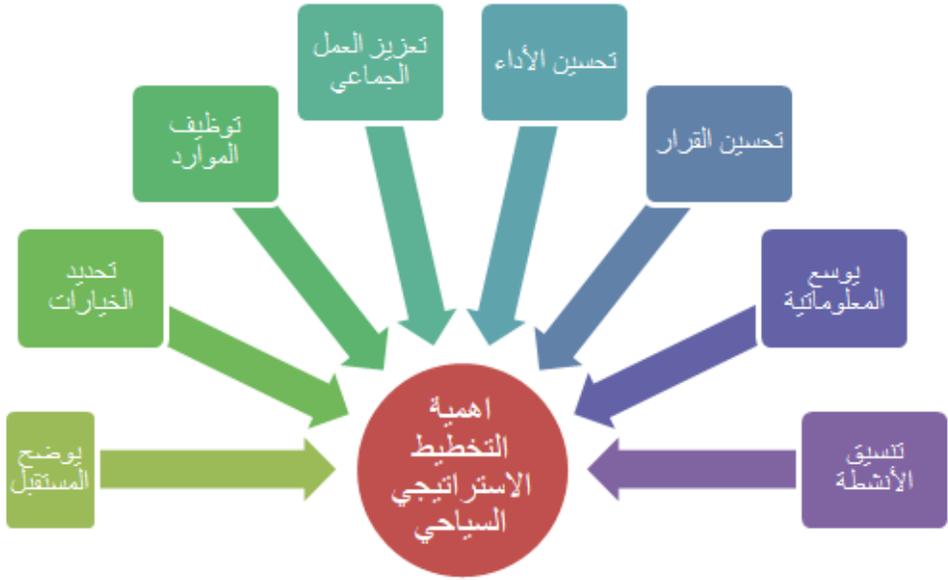
(الحريري، ٢٠١٠: ٢٨٦-٢٨٧)

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .



- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية .
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات .
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة. وكما موضح في

شكل (٢)



شكل (٢)

اهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي

المصدر: الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان، الاردن،

٢٠٠٩، ص ٤٨.



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

ثالثاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يسعى التخطيط الإستراتيجي الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (الحريري،

٢٠١٠: ٢٨٨)

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.

- تزايد النمو وتعظيم الفائدة والاهتمام بالممارسات المستمرة والرقابة على العمليات الجارية.

- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان امكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.

- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك و إعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة.

- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات .

رابعاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي السياحي: وتتمثل بمجموعة من العناصر وهي:

١- الرؤية: ان الرؤية تمثل محرك اساسي للعمل على مختلف المستويات وبتربط منطقي يجعل من المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها وغاياتها، كما ان الرؤية بدون تنفيذ ليست الا حلم جميل، في حين ان التنفيذ دون امتلاك منظمة الاعمال رؤية ديناميكية ليس الا انشغالاً عابثاً، (عوض، ٢٠٠٢: ٥٢). ويقصد بها احلام وطموحات المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات المتاحة وان كان من الممكن الوصول اليها في الاجل الطويل. (أنيس، ٢٠٠٥: ٣٢٠). وتعرف بأنها « القابلية على تصور مختلف وافضل



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

الحالات والظروف وطرق تحقيق هذا التصور، أي انها تعبر عن مستقبل يراد تحقيقه وليس تنبؤ معين»، (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ٢٠٩).

وتكمن اهمية الرؤية في صورة ان تراقب منظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة تنافسية، وتحث على احداث تغييرات في ثقافة منظمة الاعمال، الحاجة الى اتباع استراتيجيات ابداعية تلبى تطلعات العملاء، بالاضافة الى تبني التفاعل الايجابي بين العاملين الذي ينتج عن التحفيز والانجاز والابداع بينهم. (ماهر، ١٩٩٩: ١٢٥)

٢- الرسالة: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها كونها توضح الاهداف او الغايات الاساسية للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى، وتستشف من البيئة التي تعمل فيها والمجتمع الذي تنتمي اليه، (ماهر، ١٩٩٩: ٥٥). وهي « وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً (عوض، ٢٠٠٠: ٩)، بالاضافة الى كونها حلقة وصل تربط مكونات الاتجاه الاستراتيجي، (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ١٨٩). فهي الغرض الاساسي الذي توجد المنظمة من اجله والذي تسعى لتحقيقه، (عبد الوهاب، ٢٠١١: ١١٦).

ويجب ان تتصف الرسالة بالشمولية، وان تتضمن كلمات دقيقة وواضحة الفهم، وان تتكون من فقرات تصف اعمال ونشاطات المنظمة، (السيد، ٢٠٠٠: ٤٨).

٣- الاهداف: في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الاهداف المطلوب انجازها على المدى البعيد، حيث يجب ان تنسجم الاهداف مع رسالة المنظمة. فيقصد بها « الغايات المراد تحقيقها من قبل المنظمة وتكون صياغتها باسلوب كمي في اغلب الاحيان وتحقق عن طريق برامج ومشروعات وانشطة تصمم من اجلها»، (اللقاني، ١٩٩٦: ١٥). وهي « خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة، (السيد، ٢٠٠٠:



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)
(٨٩).

فالاهداف الاستراتيجية باعتبارها النتائج المرغوبة لاي نشاط يجب ان توضع لكل مستوى اداري في المنظمة علماً انه يجب ان تكون الاهداف بين مختلف المستويات منسجمة مع بعضها . وبموجب هذا التقسيم يتم تشكيل الاهداف وفقاً للترتيب الهرمي للمنظمة لضمان الانسيابية من خلال تجميع الاهداف مع بعضها، وبذلك تختلف الاهداف باختلاف المستوى الهرمي لكل منظمة (جواد والمؤمن، ١٩٩٠: ٤٣).

٤ - التحليل البيئي: هي احدى الخطوات الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة فهذا العنصر يهتم بالتوازن بين المنظمة وبيئتها فعند تواجد التوازن والانسجام بين المنظمة وبيئتها تنجح فالتحليل البيئي يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطرة التي تواجهها في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وبهذا يمكن تعريف التحليل البيئي بأنه هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف ماها من نقاط قوة او اوجه ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقييم ماها من فرص وقيود وتهديدات، (ابو بكر، ٦٨: ٢٠٠٠)

٥ - الخيار الاستراتيجي: يعد من اصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي هو قيام الادارة باختيار الخيار الاستراتيجي، اذ تعد من الخطوات المهمة التي تأتي بعد عملية التحليل، اذ يجري بهذه الخطوة توليد الاستراتيجيات البديلة وبعدها تقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء القوى والكتل البيئية تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الانسب وبهذا تنطوي هذه الخطوة على ثلاث مراحل (١) ايجاد البدائل الاستراتيجية (٢) تقويم تلك البدائل (٣) اختيار البديل المناسب، (الدباغ، ١٩٩٨: ٣٤).



المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت الإبداع التنظيمي اختلفت باختلاف آراء المهتمين بالموضوع، فيعرف على انه « افكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلة معينة»، (الجنابي، ٢٠٠٠: ٢٨). وهو « مفهوم اكثر دقة اذا كان للمؤسسة منتج سلعه او خدمه ويستخدم نظاما او اجرا لما هو جديد لذلك» في حين عرفه (العلاق، ٢٠٠٢: ١٥) بأنه « استحداث شئ جديد او فكرة جديدة او نظرية او افتراض علمي جديد او اختراع جديد او اسلوب جديد للإدارة». اما (العميان، ٢٠٠٤: ٣٨٩) فعرفه بأنه «الاستخدام الناجح لعمليات او برامج او منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة».

اما من وجهة نظر (Shlomo Maital&Seshadri، 2007:154) فوصف الابداع التنظيمي بأنه « اختصاص التكيف لما هو ضروري للبقاء في الاسواق العالمية». وهو «تغيير في ناتج الموارد او تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد التي يستخدمها الزبون، (حریم، ٢٠٠٩: ٣٥٣). اما (Daft&Maric، 2009:42)) فوصفه على انه «توليد لا فكار جديدة لديها القدرة على تلبية الحاجات والاستجابة للفرص».

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي: تتجسد أهمية الابداع بـ:

١. قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرار.
 ٢. يعد إمرأ ضرورياً لبقائها في ظل المنافسة الشديدة.
- يعد واحد من الدوافع الرئيسة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل.

(Segovia& Sanchez، 2010:122)



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

٣. مصدر مهم لزيادة الانتاجية وفهم العوامل المختلفة .

تمكن المنظمات من كسب الميزة التنافسية . (singh، 2011:13)

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

١. المتغيرات الهيكلية: ويشمل هيكل الاساسية والتي تؤثر ايجاباً في الابداع وتسهل من المرونة .

٢. الموارد البشرية: قيام المنظمة بتدريب كوادرها البشرية وتوفير الامان الوظيفي لهم وتشجيعهم لان يصبحوا مناصيري التغيير .

متغيرات ثقافة المنظمة: التاكيد على الخصوصية يقيد الإبداع والمحافظة على القواعد والانظمة والسياسات في المستوى الادنى . (Robbins، 2005:329)

رابعاً: ابعاد الابداع التنظيمي: تتمثل ابعاد الابداع التنظيمي بما يلي :

١- الطلاقة: ويقصد بها قدرة الشخص على انتاج كمية من الافكار بشكل كبير تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة وهذا مايسمى ببنك القدرة الابداعية، (خيرالله، ٢٠٠٩: ٢٩). وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، والقدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكرواستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، (عبدالمختار وفريد، ٢٠١١: ٢٠).

٢- الاصاله: تعد من اكثر الخصائص ارتباطا بالابداع ويقصد بها انتاج ماهو غير مالوف ويعتقد بعض العلماء بأن الفكرة لاتكون اصيلة ما لم تكن لها سابق وغير عادية وبعيدة المدى، هذا يعني اصالة الفكرة لاتعني ان يهمل الشخص الافكار المألوفة او تم التوصل لها سابقا بل يستعين بها للتوصل لإفكار جديدة، (بروي، ٢٠١١: ٧٨).



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعني الخبرة والتفرد، أي أن الشخص لا يكرر أفكار الآخرين فهي أعلى درجات سلم الابداع، (عبدالمختار، ٢٠٠٢: ٢٢).

٣- المرونة: هي القدرة على اتباع طرق جديدة مختلفة وبافكار واساليب جديدة ومتنوعة وينظر للمشكلة من عدة زوايا وهي تعد درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهه نظر معينة ويقصد بها النظر للاشياء من عدة زوايا، (فلاق محمد، ٢٠١١: ١٠). وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف. وتعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة التي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة، أي النظر الى المشكلة من عدة زوايا لانتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة وعدم التفكير داخل الصندوق المغلق، والقدرة على توليد افكار متعددة ومتنوعة، (جروان، ٢٠٠٢: ٤٤).

٤- الحساسية للمشكلات: يقصد بها أن الشخص المبدع يرى الكثير من المشكلات في الموقف الواحد أي بمعنى الرؤية الواضحة لابعاد المشكلة والاثار المترتبة عليها واستيعاب كافة الاثار الناجمة عنها، (خيرالله، ٢٠٠٩: ٢٩). وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها. والوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، (عبد المختار وفريد، ٢٠١١: ٢٠).

٥- المخاطرة: هي أن يكون الفرد قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، (اسامة، ٢٠١٠: ٥).

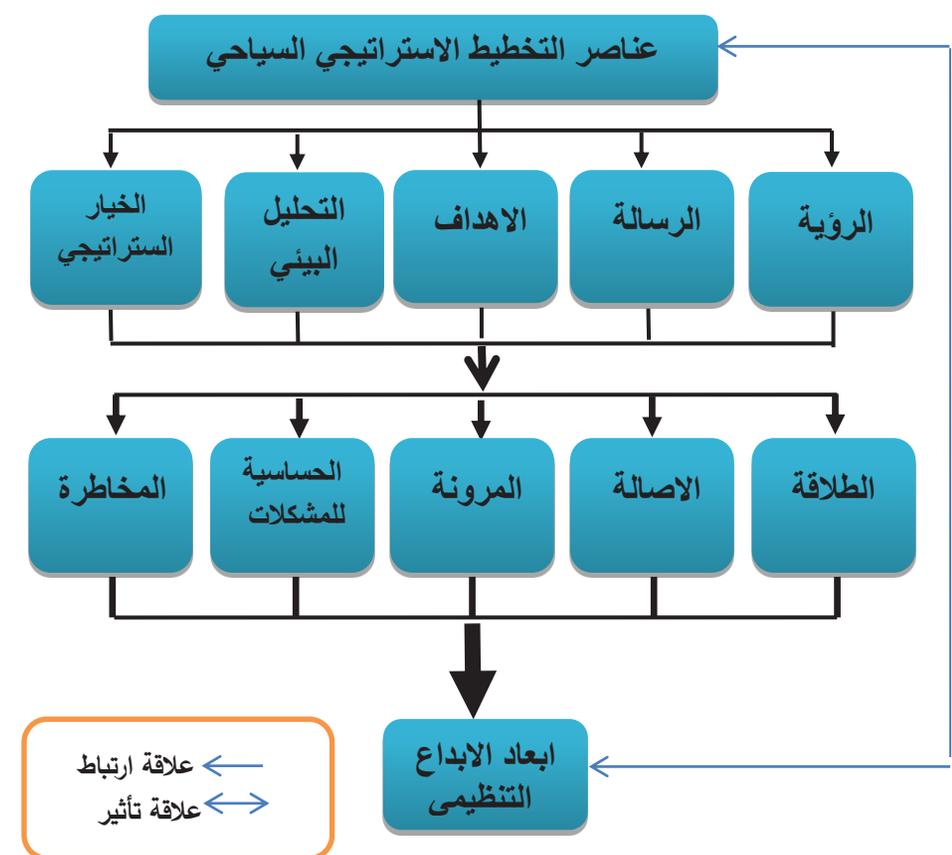


التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

افهي حالة اللاتأكد التي من الممكن ان تحدث تأثيراً مادياً على المنظمة الادارية والتي تتمثل بمجموعة من القيود والمحددات التي تعيق الممارسات التنظيمية .

المبحث الرابع: الجانب الاحصائي

١- انموذج البحث:



المصدر: من اعداد الباحثة

شكل (٣) المخطط الفرضي للدراسة



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

٢- عينة البحث: اشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من ثلاث فنادق الممتازة في بغداد، وكان مجموع استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (٦٠) استبانة، على رؤساء مجلس الادارة والمدراء المفوضين ومديري الوحدات ورؤساء الاقسام، وبعد تأشيرها من قبلهم، تم استرجاعها بالكامل وتفريغها بالشكل الذي يخدم مشروع البحث.

٣- اساليب جمع وتحليل البيانات: صممت الاستبانة حسب هدف البحث وفرضيته، من خلال الاعتماد على الادبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع بعض افراد عينة البحث.

٤- الاساليب الاحصائية: لقد تم اتباع عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم احتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package For the Social Sciences (SPSS)

الاصدار الثاني والعشرين، (بركات، ٢٠١٣،

www.site.iugaza.edu.ps/nbaRakat-SPSS.pdf .

٥- اختبار الثبات والصدق

أ- ثبات الاستبانة: المقصود به الاتساق في نتائج الاستبانة، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وذلك من خلال حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ لجميع استمارات البحث البالغ عددها (٦٠) استمارة ولكل متغير من متغيرات البحث، ولمجمل فقرات الاستبانة البالغة (٢٠) سؤالاً، حيث بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ (٠,٦٧٥) وبذلك تكون الاستبانة قد اجتازت اختبار الثبات، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً، كما يوضح جدول (١)، قيم معامل (ألفا كرونباخ) لكل متغير من متغيرات البحث، ما يؤكد اجتياز فقرات



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

هذه المتغيرات لاختبار الثبات وفق هذه الطريقة .

جدول (١) نتائج اختبار الثبات

التفسير	قيمة معامل ألفا كرونباخ CoRnbach's Alpha	متغيرات الدراسة	
لا تجتاز قبل التعديل	٠,٣٣٦	X	التخطيط الاستراتيجي السياحي
بعد التعديل (تجتاز الاختبارين) وجود ثبات في فقرات التخطيط الاستراتيجي السياحي	٠,٦٠٤		
لا تجتاز قبل التعديل	٠,٠٦٧	Y	الابداع التنظيمي
(تجتاز الاختبارين) وجود ثبات في فقرات الابداع التنظيمي	٠,٦٦٧		
لا تجتاز قبل التعديل	٠,١٥٧	كل فقرات الاستبيان ٠,٦٧٥	
(تجتاز الاختبارين) وجود ثبات في مجمل فقرات الاستبانة			

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V22

اختبار الصدق للاستبانة: يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لمروور
الاستبانة بمراحل التحليل الاحصائي المناسب، ولا سيما ان الصدق يشير إلى مدى
قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وأن من أفضل الطرق لقياس الصدق طريقة
صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية التي تتطلب ترتيب نتائج الاستبانة تنازليا او
تصاعديا ليؤخذ من القسم الاعلى ما نسبته ٢٧ ٪ ومن اسفل البيانات النسبة ذاتها،



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

ثم طبقنا اختبار (T-TEST) بين متوسطي القسم الاعلى والاسفل، اذ بلغت قيمة T المحتسبة (٦, ٤٦٦) وهي معنوية، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية Sig. المناظرة لها أقل من مستوى ٠,٠٥، ما يشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسطي القسمين لأجمالي فقرات الاستبانة، ما يؤكد اجتياز الاستبانة لاختبار الصدق وفق هذا الطريقة، وان النتائج معنوية وتؤكد تحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة ومتغيرها (التخطيط الاستراتيجي السياحي) و(الابداع التنظيمي). وبالتالي توصلت الباحثة ومن خلال التحليل الاحصائي السابق و تطبيق طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية الى أن الاستبانة تمثل موضوع البحث الموسوم (التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الابداع التنظيمي) أفضل تمثيل. وجدول (٢) يوضح اجتياز كل متغير من متغيرات الدراسة لهذا الاختبار وكما يلي:

جدول (٢) نتائج اختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية

التحليل	القيمة الاحتمالية	T-TEST	متغيرات الدراسة
تحقق شرط صدق المحتوى في أبعاد التخطيط الاستراتيجي السياحي	٠,٠٠٤	٣,٣٣٤	X التخطيط الاستراتيجي السياحي
تحقق شرط صدق المحتوى في أبعاد الابداع التنظيمي	٠,٠٠٠	٥,٢١٨	Y الابداع التنظيمي
تحقق شرط صدق المحتوى في مجمل فقرات الاستبانة	٠,٠٠٠	٦,٤٦٦	كل فقرات الاستبيان

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج الاختبار بالاعتماد على برنامج SPSS V22



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

ج- اختبار صدق الاتساق الداخلي للمتغيري الدراسة: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وتبين ان فقرات كل متغير شكلت ارتباطاً معنوياً مع المتغير الذي نخصه سواء المتغير المستقل او التابع بما يوثق وجود صدق ووضوح عال في فقرات المتغير وكما في جدول (٣):

جدول (٣) نتائج اختبارات الصدق لفقرات المتغير المستقل والتابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط بين الفقرتين	قيمة معامل الارتباط بين الفقرتين
التخطيط الاستراتيجي السياحي	الإبداع التنظيمي	٠,٢٤٥	**٠,٤٥٤
		**٠,٣٤٤	**٠,٥١١
		٠,٢٢٠	**٠,٤٢١
		**٠,٥٣٤	٠,٠٣٩
		٠,٢٢٩	*٠,١٨٢
		٠,١٣٢	*٠,٢٩٣
		٠,١٦٥	*٠,٣٢٣
		**٠,٥٨٦	**٠,٦٨٦
		**٠,٤٣٤	٠,١٠٠
		**٠,٥٢٥	٠,٢١٥

is Significant at the 0.01 level (2-tailed). **. CoRRelation

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج الاختبار بالاعتماد على برنامج SPSS V22

ثانيا: التوزيع التكراري لافراد عينة البحث :

* التوزيع التكراري لافراد عينة البحث حسب المكون الاجتماعي: من خلال تحليل الاستبانة بعد ملئها من قبل افراد عينة البحث، والتي كانت بواقع (٦٠) استبانة على وفق الجدول (٤) وموضحة في شكل (٤):



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

جدول (٤) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة البحث موزعة حسب المكون الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٥٨,٣٣ %	٣٥	ذكور
٤١,٦٧ %	٢٥	اناث
١٠٠ %	٦٠	المجموع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22

شكل (٤) توزيع عينة البحث حسب المكون الاجتماعي

* التوزيع التكراري لافراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي: من خلال تفرغ بيانات الاستبانة الخاصة بالتحصيل الدراسي لافراد عينة البحث على وفق الجدول (٥):

جدول (٥) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة البحث موزعة حسب

التحصيل الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل الدراسي
٣١,٦ %	١٩	اعدادية
١٠ %	٦	دبلوم
٤١,٦ %	٢٥	بكالوريوس
٦,٦ %	٤	دبلوم عالي
٦,٦ %	٤	ماجستير
٣,٣ %	٢	دكتوراه
١٠٠ %	٦٠	المجموع

التوزيع التكراري لافراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة: من خلال تفرغ البيانات من الاستبانة الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفندقي لافراد عينة البحث



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

وكما في الجدول (٦):

جدول (٦) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة البحث موزعة حسب سنوات

الخدمة		
النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
٢٣,٣ %	١٤	٥-١
٢٦,٦ %	١٦	١٠-٦
١٦,٦ %	١٠	١٥-١١
٢٠ %	١٢	٢٠-١٦
١٣,٣ %	٨	٢١ فأكثر
١٠٠ %	٥٠	المجموع

ثالثاً: أهمية متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي السياحي) و(الابداع

التنظيمي)

نشير هنا الى اجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (٦٠) فرداً حول فقرات وأسئلة الاستبانة والمتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي السياحي)، والمتغير المعتمد (الابداع التنظيمي)، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة من فقرات متغيري البحث، إذ أُستخدِمتُ الأوساط الحسائية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لها وحسب مصفوفة قوة الاجابة في جدول (٧).

جدول (٧) الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح بالاوزان	الأستجابة
منخفض	١ إلى ١,٧٩	لا أتفق بشدة
	٢,٥٩ إلى ١,٨٠	لا أتفق
متوسط	٣,٣٩ إلى ٢,٦٠	محايد



مرتفع	من ٤٠, ٣ إلى ٤, ١٩	أُتفق
	من ٤, ٢ إلى ٥	أُتفق بشدة

المصدر: (بركات: ٢٠١٣: P13)

١ - التخطيط الاستراتيجي السياحي: تضمنت الاستبانة في محورها الخاص بقياس متغير التخطيط الاستراتيجي السياحي (١٠) أسئلة لايجاد مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الفندقية (عينة البحث)، وقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (٩٧, ٩٢٪) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات هذا المتغير، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (٤, ٦٥) الذي يقع ضمن الفترة (٢, ٤ إلى ٥) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة، وانحراف معياري (٠, ٥٤١)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (التخطيط الاستراتيجي السياحي) كما في الجدول (٨).



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

جدول (٨) وصف إجابات العينة لفقرات المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي السياحي

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات					المتغير
			٥	٤	٣	٢	١	
			النسبة المئوية للإجابة %					
٩٣,٠٨	٠,٥١٥	٤,٦٥	٦٦,٧	٣١,٧	١,٧	-	-	X١
٩٠	٠,٥٩٧	٤,٥	٥٥	٤٠	٥	-	-	X٢
٩١,٠٨	٠,٦٢٢	٤,٥٥	٦١,٧	٣١,٧	٦,٧	-	-	X٣
٩٥	٠,٤٣٧	٤,٧٥	٧٥	٢٥	-	-	-	X٤
٩٤,٦٨	٠,٥١٦	٤,٧٣	٧٦,٧	٢٠	٣,٣	-	-	X٥
٩٠	٠,٦٧٦	٤,٥	٦٠	٣٠	١٠	-	-	X٦
٩٢,٩٢	٠,٦٣٣	٤,٦٥	٧٣,٣	١٨,٣	٨,٣	-	-	X٧
٩٤,٣٤	٠,٤٥٤	٤,٧٢	٧١,٧	٢٨,٣	-	-	-	X٨
٩٥,٦٦	٠,٤١٥	٤,٧٨	٧٨,٣	٢١,٧	-	-	-	X٩
٩٢,٩٢	٠,٥٤٧	٤,٦٥	٦٨,٣	٢٨,٣	٣,٣	-	-	X١٠
٩٢,٩٧	٠,٥٤١	٤,٦٥	الأجمالي					

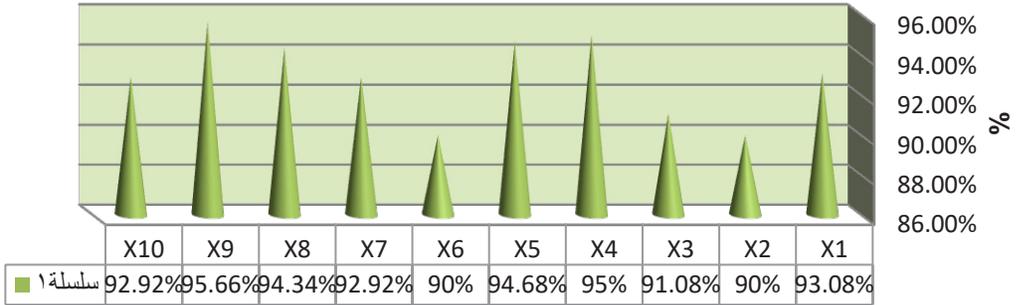
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22

وقد توزعت مستويات أهمية فقرات المتغير (التخطيط الاستراتيجي السياحي) بين اعلى مستوى اجابة حققته الفقرة (X٩) بوسط حسابي بلغت قيمته (٤,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٤١٥)، واهمية نسبية شكلت (٩٥,٦٦٪) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على هذه الفقرة، بما يرجح (اعتبار التحليل البيئي ضرورة ملحة لايجاد حلول مبتكرة للمشاكل المحتملة)، بينما الفقرتين (X٢) و(X٦) حققتا ادنى مستوى اجابة بين فقرات (التخطيط الاستراتيجي السياحي) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لكليهما (٤,٥) وسجل الانحراف المعياري لهما (٠,٥٩٧) و (٠,٦٧٦) على التوالي، والاهمية النسبية شكلت (٩٠٪) لكليهما، ليؤكد ذلك أقل اتفاق لأفراد عينة البحث على (أن) المنظمة تعمل على نقل رؤيتها المستقبلية الى العاملين لتمكنهم من فهمها



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

والالتزام بها) و (ان المنظمة تختار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها بما يتلائم وتحليلها للبيئة)، وكما موضح في شكل (٥).



شكل (٥) الاهمية النسبية لاجابات العينة حول الاتفاق على فقرات متغير

التخطيط الاستراتيجي السياحي

٢- الابداع التنظيمي: تضمنت استبانة البحث في محورها الخاص بقياس الابداع التنظيمي (١٠) أسئلة، لايجاد مدى توافر الابداع التنظيمي لدى المنظمات الفندقية (عينة البحث)، وقد بلغت قيمة الأهمية النسبية (٢٧, ٩٢٪) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات هذا المتغير، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا المتغير (٦٢, ٤) الذي يقع ضمن الفترة (٢٠, ٤ إلى ٥) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة، وبانحراف معياري (٥٣٨, ٠)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (الابداع التنظيمي)، كما في الجدول (٩).



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

جدول (١٠) وصف إجابات العينة لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات					الأبعاد
			٥	٤	٣	٢	١	
			النسبة المئوية للإجابة %					
٩٥	٠,٤٣٧	٤,٧٥	٧٥	٢٥	-	-	-	٧١
٩٠	٠,٥٩٧	٤,٥	٥٥	٤٠	٥	-	-	٧٢
٩٢,٣٤	٠,٤٩٠	٤,٦٢	٦١,٧	٣٨,٣	-	-	-	٧٣
٩١,٣٤	٠,٥٩٣	٤,٥٧	٦١,٧	٣٣,٣	٥	-	-	٧٤
٩١,٣٤	٠,٥٦٣	٤,٥٧	٦٠	٣٦,٧	٣,٣	-	-	٧٥
٩٧,٣٤	٠,٣٤٣	٤,٨٧	٨٦,٧	١٣,٣	-	-	-	٧٦
٩١,٣٢	٠,٦٢١	٤,٥٧	٦٣,٣	٣٠	٦,٧	-	-	٧٧
٩٣,٠٢	٠,٥١٥	٤,٦٥	٦٦,٧	٣١,٧	١,٦	-	-	٧٨
٩٠	٠,٥٩٧	٤,٥	٥٥	٤٠	٥	-	-	٧٩
٩١,٠٢	٠,٦٢٢	٤,٥٥	٦١,٧	٣١,٧	٦,٦	-	-	٧١٠
٩٢,٢٧	٠,٥٣٨	٤,٦٢	الأجمالي					

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22

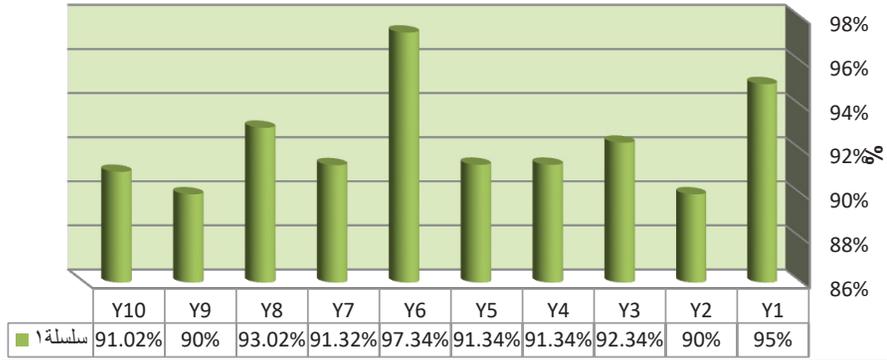
وقد توزعت مستويات أهمية فقرات متغير (الابداع التنظيمي) بين اعلى مستوى اجابة حققته الفقرة (٧٦) بوسط حسابي بلغت قيمته (٤,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٣٤٣)، وأهمية نسبية شكلت (٩٧,٣٤٪) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على هذه الفقرة، بما يرجح (ان المنظمة الفندقية تطور العمل بمرونة وتلقائية لمواجهة الظروف البيئية)، بينما الفقرتين (٧٢) و(٧٩) حققتا ادنى مستوى اجابة بين فقرات (الابداع التنظيمي) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهما (٤,٥) وكان الانحراف المعياري قد سجل لهما (٠,٥٩٧)، وأهمية نسبية شكلت (٩٠٪) لكليهما، ليؤكد ذلك على أدنى اتفاق لأفراد عينة البحث ان المنظمة الفندقية (تبث روح المبادرة الابتكارية من خلال طرح وصياغة الافكار الحديثة التي تطور العمل) و (حساب المخاطر الممكن



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

حدوثها واتخاذ القرار الملائم لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة الفندقية)، وكما موضح

في شكل (٦).



شكل (٦) الأهمية النسبية لاجابات العينة حول الاتفاق على فقرات الابداع التنظيمي وعليه يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون والانحراف معياري والأهمية النسبية للمتغيرين هي نسب جيدة تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات متغيري الدراسة. وكما موضح في شكل (٦)

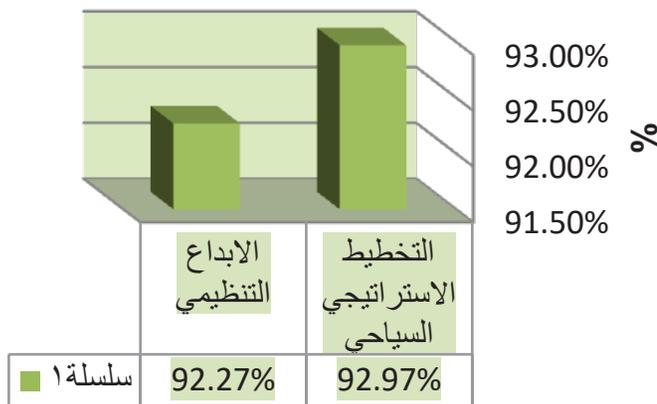
جدول (١٠) مستوى أهمية متغيري الدراسة

الرمز	المتغيرات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى استجابة أفراد العينة
١	التخطيط الاستراتيجي السياحي	٤,٦٥	٠,٥٤١	٩٢,٩٧	مرتفع
٢	الابداع التنظيمي	٤,٦٢	٠,٥٣٨	٩٢,٢٧	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)



شكل (٦) الأهمية النسبية لاجابات العينة حول الاتفاق على فقرات المتغيرين
رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) لغرض معرفة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باستخدام انموذج الانحدار الخطي البسيط، واستخدام اختبار F (F-test) لمعرفة معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وكذلك تم استخدام معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة تأثير ومساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وكما يأتي:

١- إختبار فرضيات الارتباط

لاختبار فرضيات العلاقة الارتباطية بين (التخطيط الاستراتيجي السياحي) مع (الابداع التنظيمي)، تم اجراء اختبار (Z-TEST) إذ ستقبل فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظرة لقيمة Z المحسوبة أقل أو تساوي مستوى المعنوي المستخدم في البحث والبالغ (٠,٠٥) بما يؤكد صحة فرضية الارتباط بنسبة ثقة ٩٥٪، أما إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) أكبر من مستوى (٠,٠٥) ترفض



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

الفرضية. كما تم اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات لتفسير قوة واتجاه الارتباط بين متغير الفرضية، فإذا كان قيمة معامل الارتباط محصورة بين (٠, ٥٠) و (١) الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة الارتباطية، وظهور العلامة (***) أو (*) في نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS ليؤكد معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (٠, ٠١) و (٠, ٥٥) على التوالي، وسيختبر الفرضية الرئيسة الاولى الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي السياحي والابداع التنظيمي)

وكانت نتائج اختبار فرضية الارتباط بين (التخطيط الاستراتيجي السياحي) و المتغير التابع المتمثل بـ(الابداع التنظيمي)، على وفق الجدول (١١) كالاتي:

قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي السياحي والابداع التنظيمي) وبنسبة ثقة (٩٥٪)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (3.64) وهي معنوية، بينما سجلت قيمة معامل الارتباط (٠, ٥٥١) ليرسخ ذلك الارتباط القوي بين التخطيط الاستراتيجي السياحي والابداع التنظيمي على وفق اراء عينة البحث.

جدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

التفسير	اختبار Z		معامل الارتباط بين المتغيرين	المتغير التابع	المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية P value	قيمة Z المحسوبة			
وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي السياحي والابداع التنظيمي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى	٠,٠٠٠	٤,١٢٥	***٠,٥٥١	الابداع التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي السياحي
*** تشير إلى أن العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية ٠,٠١					



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22

٢- اختبار فرضيات التأثير

تم تطبيق اختبار F (F-test) لمعرفة معنوية التأثير للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي السياحي) في المتغير المعتمد (الابداع التنظيمي)، فاذا كانت القيمة الاحتمالية Sig. أقل من مستوى المعنوية البالغ (٠,٠٥) يدل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية، والعكس صحيح، واذا كانت القيمة المحسوبة لـ (F) أكبر من قيمتها الجدولية الاحتمالية يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية والعكس صحيح، وكذلك تم استخراج قيمة معامل التحديد (R^2) التي تبين نسبة تفسير (التخطيط الاستراتيجي السياحي) وتحقيقه لمتغير (الابداع التنظيمي). تم اجراء الاختبار على الفرضية الرئيسة الثانية :

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي السياحي في الابداع التنظيمي)

كانت النتائج حسب الجدول (١٢) كالآتي :

- وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (التخطيط الاستراتيجي السياحي) بـ (الابداع التنظيمي)، اذ بلغت قيمة F المحتسبة (٢٦٣,٢٥) وهي معنوية وهذا يعني قبول الفرضية (يوجد تأثير بين المتغيرين، أما قيمة معامل التحديد (٣٠٣,٠٪) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (التخطيط الاستراتيجي السياحي) بـ (الابداع التنظيمي).



جدول (١٢) نتائج اختبار فرضيات التأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق

الابداع التنظيمي

التفسير	F- test			معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	الحد الثابت A	المتغيرات	
	القيمة الاحتمالية .Sig	الجدولية	المحتسبة				المعتمد	المستقل
يوجد تأثير	٠,٠٠٠	٤,٠٠	٢٥,٢٦٣	٠,٣٠٣	٠,٥٩٧	١,٨٣٦	الابداع التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي السياحي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V22

يؤكد الجدول السابق قيمة معامل التحديد (٠,٣٠٣) أي ان المتغير المستقل يفسر التباين الحاصل في الابداع التنظيمي. ويوضح الاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ قيمة Sig. هي (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٥ وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي يوجد تأثير للمتغير التخطيط الاستراتيجي السياحي في المتغير التابع.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي السياحي وتحقيق الابداع التنظيمي للمنظمات الفندقية المدروسة.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من قبل التخطيط الاستراتيجي السياحي في تحقيق



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)
الإبداع التنظيمي.

٣. تعتمد المنظمات الفندقية على التحليل البيئي كضرورة ملحة لايجاد حلول مبتكرة
للمشاكل المحتملة.

٤. تهتم المنظمة بالخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الاخرى.

٥. تعمل المنظمة على نقل رؤيتها المستقبلية الى العاملين لتمكنهم من فهمها والالتزام
بها.

٦. تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها بما يتلائم وتحليلها للبيئة
الخارجية والداخلية للمنظمة الفندقية.

٧. تطور المنظمة الفندقية من اجراءات العمل بمرونة وتلقائية لمواجهة الظروف البيئية.

٨. تبث المنظمة الفندقية روح المبادرة الابتكارية من خلال طرح وصياغة الافكار
الحديثة التي تطور العمل.

٩. تعمل المنظمة على حساب المخاطر الممكن حدوثها واتخاذ القرار الملائم لتعزيز
المركز التنافسي للمنظمة الفندقية.

١٠. تسعى المنظمة لفندقية لاقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل الفندقية
وبوقت زمني قياسي.

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة تمسك المنظمات الفندقية برؤيتها ورسالتها وجعلها البوصلة التي تحدد
وجهة النظر حول استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة والابتعاد عن الهدر.

٢. قناعة الادارة العليا الحقيقية في أن للتخطيط الاستراتيجي السياحي اسهام كبير
ومباشر في تحقيق الابداع التنظيمي بالمنظمات السياحية والفندقية.

٣. العمل على زيادة الوعي العام لدى القيادات الادارية حول مفهوم التخطيط



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

الاستراتيجي السياحي وترشيخ ثقافته وذلك من خلال اقامة الندوات والدورات وورش العمل المتخصصة.

٤. التفاعل مع الادارة والعاملين من خلال سيادة روح الفريق وتبادل الاراء والمقترحات في سبيل انجاز العمل على أتم وجه وبأقصى جهد ممكن.

٥. العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي السياحي والتي تمتلك الافكار الخلاقة المبدعة لاستثمارها في العمل الفندقي.

٦. ضرورة تقصي ودراسة ما يجري في البيئة الخارجية للمنظمة من فرص وتهديدات والعمل على جعلها نقاط قوة للمنظمة الفندقية .

٧. المحافظة على مستوى الابداع التنظيمي الموجود في المنظمة الفندقية والعمل على تعزيزه من خلال اتباع سياسة ناجحة مؤثرة في اذواق الضيوف.

٨. تشجيع القيادات الادارية الفندقية على إنشاء بنك الافكار (حاضنة الابداع) يكون مسؤول عن تشجيع ودعم المبدعين والتميزين من العاملين وجعله اساس عمل باتجاه التخطيط الاستراتيجي السياحي.

٩. رسم الاستراتيجيات السياحية التي تهدف للوصول الى افضل مجالات العمل وطرق المنافسة وتحليلها بالتوازن مع القدرات والامكانيات المتوفرة في المنظمة استنادا الى متغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات واذواق الضيوف المتجددة.

١٠. العمل من خلال الموارد المتاحة لدى المنظمة على الغاء كل مظاهر الهدر والضياع في الموارد والامكانات .



المصادر

اولا: الكتب

- ١- البكري، فؤاد عبدالمنعم، التنمية السياحية، الطبعة الثانية، عالم الكتاب، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٢- ابو بكر، مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٣- أنيس، ابراهيم واخرون، المعجم الوسيط، ط٤، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٤- جروان، فتحي عبدالرحمن، الابداع، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٥- جواد، شوقي ناجي والمؤمن، قيس عبد علي، « سياسات الاعمال »، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠.
- ٦- الحريري، رافدة عمر، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٠.
- ٧- حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، ٢٠٠٩.
- ٨- خير الله، جمال، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، ٢٠٠٩.
- ٩- السيد، اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل

- ١٠- الظاهر، ابراهيم، الاداره الاستراتيجيه، الطبعة الاولى، جدار الكتاب العالمي للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٩ .
- ١١- الطائي، حميد عبدالنبي، اصول صناعة السياحة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٢ .
- ١٢- عبدالمختار، محمد خضر، العلاقة التبادلية بين الجمود وتقدير الذات، رابطة الاخصائيين النفسيين، ٢٠٠٢ .
- ١٣- عبدالمختار، محمد خضر وفريد، انجي صلاح، التفكير النمطي والابداعي، الطبعة الاولى، مركز تطوير الدراسات والبحوث، القاهرة، ٢٠١١ .
- ١٤- العلاق، بشير عباس والتكريتي، سعد غالب، الاعمال الالكترونية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ .
- ١٥- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤ .
- ١٦- عوض، د. محمد احمد، « الادارة الاستراتيجية »، الدار الجامعية، ٢٠٠٠ .
- ١٧- الغالبي، د. طاهر محسن، وادريس، وائل محمد، « الادارة الاستراتيجية » منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٧ .
- ١٨- الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان، الاردن، ٢٠٠٩ .
- ١٩- اللقاني، احمد حسين، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦ .
- ٢٠- ماهر، احمد، « دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية »، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية، ١٩٩٩ .



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

ثانياً: البحوث والرسائل

٢١- أسامة، محجوبي، اثر الابداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.

٢٢- بروبي، سمية، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة المشروعات الغازية مامي) مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١١.

٢٣- الجنابي، محمد حسين علي حسين، تحليل علاقة بيئة العمل مع الابتكار، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٠.

٢٤- الدباغ، جمال عبد الرسول، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة / دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٨.

٢٥- ريتشارد، ليفر، (الابتكار الجذري) كيف يمكن للشركات القائدة ان تتعدى للشركات الصاعدة، ترجمة شعاع خلاصة كتب المدير ورجل الاعمال، العدد (٢١٣)، ٢٠٠١.

٢٦- عبد الوهاب، سمير الخويت، فلسفة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، الندوة العلمية السابعة لقسم اصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١١.

٢٧- فلاق محمد، بن نافله قدور، اثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية)، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ٢٠١١.



م.م. نور صبري خلف ... م.م. رؤى طارق كامل
٢٨- مؤيد، سالم، التكامل الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر ادارة الموارد
البشرية، جامعة اليرموك، عمان، ٢٠١١.

ثالثا: المصادر الاجنبية

٢٩. Harold Ketzner, Strategic Planning for Project Management (New York Catalogin - publication data, 2001
٣٠. Robbins, S.P. Essentials of Organizational Behavior. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005.
٣١. Segovia, C & Sanchez, M., Towards an appropriate comprehension of innovation sources in agri-food cooperatives, *Economia Agraria Y Recursos Naturales* vo.10, no.1, 2010
٣٢. Shlomo maital and D.V.R. Seshadri, "Innovation Management": Strategies, concepts and tools for growth and profit, 2nd Edition, SAGE Publications Ltd., New Delhi, ٢٠٠٧.
٣٣. Singh S, et al. Pre-steady-state kinetic analysis of enzyme-monitored turnover during cystathionine β -synthase-catalyzed H₂S generation. *Biochemistry*, 2011.



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة المستنصرية / كلية السلام الجامعة

قسم السياحة

م / إستبانة

الأستاذ الفاضل المحترم .. الأستاذة الفاضلة المحترمة .. السلام عليكم ورحمة الله
وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة إستبانة البحث الموسوم ((التخطيط الاستراتيجي
السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع التنظيمي)) والذي يمثل دراسة ميدانية لآراء
عينة من القيادات الادارية في فنادق الدرجة الاولى في بغداد، ونظراً لما تتمتعون به من
خبرات علمية ومهنية بمجال عملكم، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات
الإستبانة بوضع (١) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً للاستبانة المطروحة والذي سيرفد
هذا البحث للوصول الى نتائج دقيقة علمية وعملية تساهم تطوير القطاع السياحي في
سوق العمل .

والله ولي التوفيق

م.م رؤى طارق كمال / م.م نور صبري خلف



المعلومات التعريفية

ملاحظة: وضع علامة () داخل المربع المقابل

١. المكون الاجتماعي ذكر انثى
٢. التحصيل الدراسي: اعدادية دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
٣. عدد سنوات الخدمة: ١-٥ سنة ٦-١٠ سنة
١١-١٥ سنة ١٦-٢٠ سنة
٢١ فأكثر



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

ت	الفقرات	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
	التخطيط الاستراتيجي السياحي: يتحدد من خلال عناصره والمتمثلة بـ:					
١	امتلاك رؤية واضحة وشمولية حول ما تصبو اليه المنظمة الفندقية في ظل الامكانيات المتاحة.					
٢	تعمل المنظمة على نقل رؤيتها المستقبلية الى العاملين لتمكنهم من فهمها والالتزام بها.					
٣	ادراك المنظمة لاهمية وجود رسالة تعكس الغرض الاساسي لوجودها في السوق السياحي.					
٤	تمثل رسالة المنظمة الخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الاخرى.					
٥	تعد الاهداف المحددات الاساسية للاهتمام بمستقبل المنظمة واستقراره.					
٦	تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها بما يتلائم وتحليلها للبيئة.					
٧	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لمواجهة التهديدات والتحديات الاستراتيجية.					



					٨	يطلع العاملون في تشكيلات المنظمة على التغيرات التي تجري في توجهاتها وخططها.
					٩	يعتبر التحليل البيئي ضرورة ملحة لايجاد حلول مبتكرة للمشاكل المحتملة.
					١٠	تعمل المنظمة على تطوير وصناعة قراراتها الاستراتيجية من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل.
الابداع التنظيمي: يتجسد من خلال عدة ابعاد كـ:						
					١١	اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل الفندقي وبوقت زمني قياسي.
					١٢	بث روح المبادرة الابتكارية من خلال طرح وصياغة الافكار الحديثة التي تطور العمل.
					١٣	تقديم الخدمات بكل جودة وكفاءة لتلبية اذواق الضيوف.
					١٤	الابتعاد عن اجراءات العمل المتكررة والمألوفة لاحتواء حاجات الضيوف المتغيرة.
					١٥	التكيف مع اساليب جديدة للخدمة لتحقيق الابداع والابتكار في جميع المستويات الادارية.



التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الإبداع
التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

					١٦	تطوير العمل بمرونة وتلقائية لمواجهة الظروف البيئية.
					١٧	التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها تفادياً للخسائر ووضع الحلول في ضوء الموارد المتاحة.
					١٨	وضع سياسة اقتصادية محكمة عند مواجهة الصعوبات والمواقف المختلفة.
					١٩	حساب المخاطر الممكن حدوثها واتخاذ القرار الملائم لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة الفندقية.
					٢٠	التحدي وامتلاك المجازفة المحسوبة بالظروف الاستثنائية للمنظمة.

