



## The Role of Strategic Planning and Its Reflection in Sustainable Tourism Development-Karbala Tourism Authority Is An Example

Abbas Jassim Muhammad<sup>1</sup>

Muhammad Sadiq Muhammad Ali<sup>2</sup>

<sup>1</sup>\* Department of Hotel Studies, College of Tourism, Karbala University, Iraq.

abbas.jasim@uokerbala.edu.iq

<sup>2</sup>\* Department of Jurisprudence and its Principles, College of Islamic Sciences, Karbala University, Iraq. mohammed.s@uokerbala.edu.iq.

### Abstract:

The study area, which aims to influence strategic planning for sustainable development, is Karbala Provincial Directorate of Tourism. The sample included (30) participants from the employees and employees of the Department of Tourism. Adopting a descriptive analytical approach, a survey was adopted as the main data and information collection tool and Statistician (25) – SPSS was used. Accordingly, a hypothetical model was developed to explain the nature of the relationships and effects between the variables studied. One of the most striking results obtained is the existence of a positive and significant relationship and impact between strategic planning and sustainable tourism development. The most notable recommendations were to work towards greater cooperation and integration of all administrative levels in the strategic planning process within the Ministry of Tourism. The tourism sector is considered one of the vital sectors that contributes to growth and encourages construction. Tourism, which is structural at economic, social, cultural and urban levels, becomes an integrated activity. It covers planning, investment, construction, marketing and promotion and interacts with other sectors. economies of other countries and is therefore considered a contributing factor to the process of economic development. And like every industry Another economic issue is that the tourism sector depends on the resources needed to produce tourism services. We see that most elements of nature and tourism, the most important of which is the environment, are related to image . Direct or indirect damage to natural resource.

**Keywords:** Strategic Planning, Sustainable Tourism Development, Karbala Provincial Tourism Office

دور التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه في التنمية السياحية المستدامة  
هيئة سياحة كربلاء نموذجاً.

م.م عباس جاسم محمد<sup>1</sup> م. محمد صادق محمد علي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة كربلاء – كلية العلوم السياحية – قسم الدراسات الفندقية .

<sup>2</sup>جامعة كربلاء – كلية العلوم الاسلامية – قسم الفقه واصوله

تهدف منطقة الدراسة إلى التأثير في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة هي مديرية سياحة محافظة كربلاء. وشملت العينة (30) مشاركاً من موظفي وموظفات دائرة السياحة. وبعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم اعتماد المسح كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتم استخدام الإحصائي (25) - برنامج SPSS. وبناء على ذلك تم تطوير نموذج افتراضي لتوضيح طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المدروسة. ومن أبرز النتائج التي تم الحصول عليها هو وجود علاقة وتأثير إيجابي وكبير بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة. وكانت أبرز التوصيات العمل على مزيد من التعاون والتكامل بين جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل وزارة السياحة. ويعتبر قطاع السياحة من القطاعات الحيوية التي تساهم في النمو وتشجيع البناء. وتصيح السياحة، وهي هيكلية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعمرانية، نشاطاً متكاملًا. ويغطي التخطيط والاستثمار والبناء والتسويق والترويج ويتفاعل مع القطاعات الأخرى. اقتصاديات الدول الأخرى ولذلك يعتبر عاملاً مساهماً في عملية التنمية الاقتصادية. ومثل كل صناعة ومن القضايا الاقتصادية الأخرى أن قطاع السياحة يعتمد على الموارد اللازمة لإنتاج الخدمات السياحية. نرى أن معظم عناصر الطبيعة والسياحة وأهمها البيئة ترتبط بالصورة. الضرر المباشر أو غير المباشر للموارد الطبيعية.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنمية السياحية المستدامة، مكتب سياحة محافظة كربلاء.**

### الفصل الأول التعريف البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

كان التحدي الرئيسي للدراسة هو تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي في هيئة سياحة محافظة كربلاء وأثره في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، ومعرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية مشتركة ورسالة واضحة وأهداف قابلة للتحقيق. وسوف تساهم في ضمان التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المستدامة داخل المؤسسة. السياحة في محافظة كربلاء تخدم الهيئة والعمالين والموظفين ولها تأثير إيجابي على المستوى التعليمي للطلبة في هذا القطاع الاقتصادي . ولتوضيح وتحديد خصائص المشكلة الرئيسية تم طرح الأسئلة التالية في الدراسة:

1- ما هو واقع مراحل التخطيط الاستراتيجي في هيئة سياحة محافظة كربلاء؟

2- ما واقع قضية الاستدامة أمام هيئة السياحة؟

3- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة في هيئة السياحة؟ إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة داخل المنظمة ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :

1- التبرير النظري لمتغيرات البحث مثل التخطيط الاستراتيجي أو التنمية المستدامة كمساهمة في إثراء المكتبة المركزية.

2- أن يعرض على موظفي المديرية مراحل التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن لهذه المراحل أن تساهم في تحقيق أبعاد التنمية والاستدامة.

3- سيتم اكتساب أهمية الدراسة من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرين رئيسيين، وستشكل معرفة هذه العلاقات وتحليلها النقطة المركزية في البحث الميداني.



4- لفت انتباه موظفي الهيئة إلى هذه القضايا من خلال البحث وتحليل البيانات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الأداء، وإعادة تعريف جودة تقديم الخدمات من خلال اتخاذ خطوات التخطيط الاستراتيجي في العملية والتركيز على التنمية المستدامة.

### ثالثاً: اهداف البحث

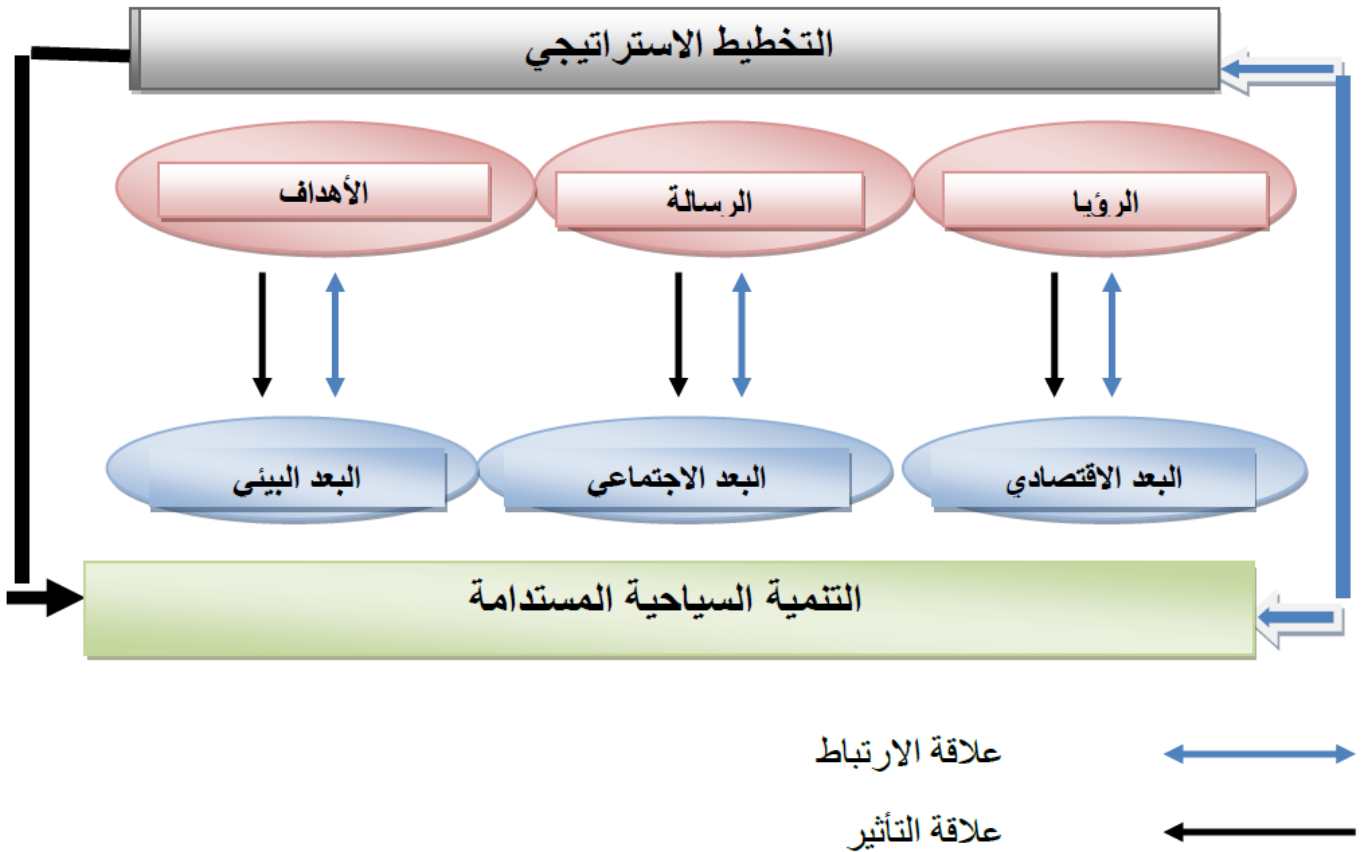
يمكن تحديد أهداف الباحث من خلال الآتي:

1. القدرة على وصف واقع مراحل التخطيط الاستراتيجي في مكتب سياحة محافظ كربلاء.
2. سيكونون قادرين على تحديد الحجم الحقيقي للتنمية السياحية المستدامة في مكتب سياحة محافظة كربلاء.
3. وصف طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة.
4. توضيح مدى مساهمة مراحل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جوانب الاستدامة داخل المؤسسة.
5. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن من خلالها الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين واقع الاستدامة للمؤسسة.

### رابعاً: الأنموذج الفرضي للبحث

وتماشياً مع مشكلة الدراسة وأهدافها، تم إنشاء نموذج افتراضي لتحديد طبيعة وأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة داخل المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي , والتنمية المستدامة داخل مكتب السياحة. وهذا يؤدي إلى الفرضيات التالية:



الشكل رقم (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحث  
أ. لا توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين الرؤية والاستدامة.  
ب. لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والاستدامة.  
ج. لا توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين الهدف والتنمية المستدامة.  
الفرضية الرئيسية الثانية: التخطيط الاستراتيجي ليس له أثر إيجابي وكبير على التنمية المستدامة للمؤسسة. وهذا يؤدي إلى الفرضيات التالية:  
أ. ليس للرؤية أثر إيجابي كبير على التنمية المستدامة.  
ب. رسالة التنمية المستدامة ليس لها أثر إيجابي ومعنوي.  
ج. ليس للهدف تأثير إيجابي كبير على التنمية المستدامة.

خامسا: حدود البحث

أ الحدود المكانية / الهيئة سياحة محافظة كربلاء.

ب الحدود البشرية عينة عشوائية تضمنت (30) مستجيباً من الموظفين في الهيئة.

### سادساً: مصطلحات البحث

1- التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب استراتيجي للتخطيط لإدارة المنظمات والمشاريع حتى تتمكن من تركيز طاقاتها على تنفيذ عملياتها وأنشطتها لتحقيق أهدافها وغاياتها.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة ومخطط لها مسبقاً مبنية على رؤية طويلة المدى والوعي بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. عادةً ما يقوم كبار المديرين بإدارة هذه العملية من خلال تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- السياحة، التخطيط السياحي: (عبيدات 2008 ص11)

تعتبر السياحة من النشاطات الاقتصادية المهمة على اعتبار انها صناعة متكاملة ورافد حيوي من الروافد التنموية المستدامة لأنها مصدراً لتدفق الأموال، توضع مستجدات للعمل كما انها تساهم في زيادة ميزان المدفوعات الخاصة بالمحافظة من خلال جذب رؤوس أموال من كافة الدول (العربية والأجنبية) في جميع المشاريع السياحية الدينية (سماعيني 2020، 379-380).

إن التخطيط السياحي، الذي يعد أساساً مهماً وأساسياً لقدرة الدولة على دعم نفسها مالياً وتطوير قطاع السياحة، يتطلب أن يكون التخطيط عملية ديناميكية وأن يكون جزءاً من تحسين رفاهية المجتمع وجودة خدماته (كور أوغلو). ، . (2012: 13). المشهداني 2016، ص.

ومن ثم فإن التخطيط الناجح والذكي يساعد على تحديد النتائج المستقبلية المرغوبة التي تحاول المنظمة تحقيقها والتأثير على العوامل التي تؤدي إلى تلك النتائج. فالتخطيط في حد ذاته لا يهدف إلى ضمان مستقبل أفضل للمنظمات فحسب، بل أيضاً، وهو الأهم، إلى خلق روح الثقة واحترام الذات والشعور بالاستقلالية (الحسني، 2014، ص 5).

3 - التنمية المستدامة: عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية المستدامة في عام 1990 بأنها عملية زيادة الفرص المتاحة للأفراد، بما في ذلك أفراد المجتمع، للعيش لأطول فترة ممكنة وبسلاسة قدر الإمكان، بما في ذلك الحصول على الموارد التي يحتاجون إليها. يمكن تحمله. يحتاج. تحسين نوعية الحياة (Elkington, 1999, 69)

- التنمية المستدامة: هي عملية تعمل على دفع النشاط السياحي للإنتاج في هذا القطاع لذلك نمو أسرع في معدلها الطبيعي من خلال الاستفادة الكبيرة من المقومات السياحية البشرية كانت أم طبيعية عن طريق استعمالها بالطرق المثلى لتقدم وتطوير الخدمات السياحية، أيضاً تعرف على انها العملية التي يتم عن طريقها توفير كافة النشاطات والخدمات لتلبية رغبات السائحين ولإشباع حاجاتهم وتتضمن كذلك بعض تأثيرات السياحة من خلال إيجاد وتوفير فرص عمل جديدة ومجالات جديدة (الفتلاوي 2006 ص43).

لقد كان مفهوم التنمية المستدامة مفهوماً جديداً لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين ولأول مرة يتكلم عن احتياجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ليندمج في عملية اتخاذ القرار للإدارة العليا ليكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه الأبعاد لذا قدمت إليه عدة تعريفات منها:

" بأنه تفاعل مجموعة من أعمال السلطات العليا العامة والخاصة بالمجتمع من خلال تلبية الرغبات الأساسية والصحيحة للإنسان وتنظيم تنمية اقتصادية لها فائدة، والسعي وراء تحقيق غايات ملائمة ومنسجمة في المجتمع باختلاف ثقافتهم العرقية والدينية للأفراد وعدم رهن الأجيال القادمة بتلبية احتياجاتهم في المستقبل (بقة الشريف والعايب عبد الرحمن، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مداخله مقدمة ضمن الملتنقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة جامعة فرحات عباس لطيف يومي 08/07 افريل 2008 ص 3).

تمثل التخطيط السياحي هو عملية مهمة وضرورية لضمان تقدم وتطور المجتمع المضيف، فتعمل على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات عن الموارد الخاصة بالسياحة وبعد ذلك يقوم بتنظيمها وتحليلها وطرحها امام الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي تناسب الموارد السياحية وتطويرها وحمايتها.

### الفصل الثاني

#### الجانب النظري

#### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

##### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعود أصل مفهوم "الاستراتيجية" الذي استخدم لأول مرة كمفهوم خلال الحرب العالمية الثانية، إلى كلمة يونانية تعني "عام"، وتعني "فن القيادة العسكرية". ويشير في المقام الأول إلى استخدام جميع الفنون القتالية لتحقيق الأهداف السياسية، مثل هزيمة العدو أو التقليل من عواقب الهزيمة، ثم يتغير المفهوم. ومن الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني في إدارة الأعمال، وذلك بفضل ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي عام 1920م. (مطلبك، ٢٠٢١، ١٠٢٠)

وعرفه (Washizaki 2017) التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد واختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها: زيادة وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال تحديد الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين موارد وقدرات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة.

واشار (على ٢٠٢٠ (٢٩٢) وهذا العمل له الأولوية على جميع الأعمال الإدارية. في البداية يتم تحديد نقطة البداية، أي الأهداف، وفي النهاية يتم تحديد نقطة النهاية، أي تحقيق الأهداف. ويتبع الهدف نقاط البداية والنهاية للتخطيط.

##### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في حلقة حميدة من اتخاذ قرارات محددة بشأن المستقبل في ضوء الترابط بين هويتنا. ما الذي تريد تحقيقه؟ كيف ومتى نحصل على ما نريد؟ مزيد وآخرون، 2017، (1107) (أبو زيد وآخرون 76، 2019)، (الكعبي، (2022) (162)) ذكروا أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- 1- يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين.
- 2- تحديد خارطة الطريق التي ستسمح للمنظمة بمواجهة القضايا والتحديات.
- 3- دراسة عوامل وعناصر البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص المتاحة.
- 4- وضع الخطط والبرامج والسياسات وتحويلها إلى أهداف وغايات طويلة المدى.
- 5- يدعم الإدارة العليا في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.

ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في ضمان تحقيق النظام لأهدافه بأقل الخسائر والتكاليف، وبأكبر وقت وبأقل جهد، من أجل الحفاظ على بيئة تنافسية مع المنافسين. النظام.

##### ثالثاً: خطوات التخطيط الاستراتيجي

ويمكن تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال:

**الرؤية:** - تساعد الرؤية المنظمة على تحديد مسارها المستقبلي من خلال الهدف الذي تريد تحقيقه والأهداف التي تريد تحقيقها. الرؤية هي الصورة الذهنية لمستقبل المنظمة في أذهان وأفكار العملاء؛ وغالباً ما يتم صياغتها بحساسة ومدروسة بعناية وبنجاح كبير في ضوء التغييرات والأحداث التي تتوقعها الإدارة العليا. في المنظمة، لأنه يمثل حلمًا تحاول المنظمة تحقيقه في المستقبل (أحمد وآخرون، 2018).

**الرسالة:** إذا لم يكن هناك وضوح في أعمال المنظمة وأنشطتها، وكان ذلك الوضوح مخفياً في رسالتها، فمن الصعب تحليل البيئة أو البدء في التفكير في استراتيجية المنظمة. وتوضح رسالة المنظمة سبب تواجدها في السوق وما تريد تحقيقه على المدى المتوسط والطويل (واشيزاكي، 4، 2017). بمعنى آخر، فهو يوضح



الأغراض الأساسية لوجود المنظمة ويمكن تعريفه بأنه الأهداف أو الغايات الأساسية التي تميز المنظمة عن جميع المنظمات الأخرى. يجب على المديرين على جميع المستويات والأقسام فهم رسالة المنظمة بالإضافة إلى الرسالة القوية التي يتردد صداها لدى الأفراد وتجعلهم على دراية بالغرض الأساسي. من أين أتت المنظمة وكيف ستزيد المشاركة؟ عوض ومحمود، 2018، 148 ص.)  
الهدف أو الغرض هو العنصر أو العامل المهم والهادف الذي تحاول المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة. كما أن الأهداف هي نوع من الالتزام والالتزام الإداري لتحقيق نتائج معينة أو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وبالتالي تحقيق النتائج النهائية للمنظمة (العبيدي، 2022، (516)). الرؤية والرسالة والتركيز على الاختلاف والتنوع وتعكس الصورة خدماتها والاحتياجات الأساسية للمنظمة ورضا العملاء (15 بازل 2011).

### المحور الثاني: التنمية السياحية المستدامة

#### أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التنمية المستدامة طوال تطورها خلال العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين، ولم تتباين إلا قليلاً في محتواها وجوهرها، على الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة حولها. هذا المفهوم . وهو حقل معرفي يتميز بالتداخل والتكامل والتراكم لما تقدمه مجالات المعرفة الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية. يجمع مفهوم التنمية المستدامة مجالات المعرفة التطبيقية حول البيئة ومكوناتها المختلفة، بالإضافة إلى بعدين رئيسيين: التنمية كعملية تغيير والتنمية والاستدامة كبعد زمني. جودة وبدرابي، 2021، (24). وقد ورد ذكر التنمية السياحية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1982م. ثم تم تنقيح المفهوم في مؤتمر البيئة والتنمية المسمى بقمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل عام 1992م. التنمية تخدم المجتمع، وليس المجتمع فقط. التنمية التي أدت إلى بلورة مفهوم التنمية البشرية المستدامة، الحيكاني والطاقاني، -(T,Y-14^)

تم تقديم مفهوم التنمية المستدامة من قبل منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) في عام 1989 على أنها إدارة وحماية الموارد الطبيعية وتوجيه التغيير الفني والتنظيمي لضمان تحقيق الرغبات وإشباعها المستمر. للمجتمع الحديث. مستقبل الأجيال وحماية المياه والتربة والموارد الحيوانية والنباتية دون الإضرار بالبيئة. محمد، 2022 (258).

#### ثانياً: أهداف التنمية السياحية المستدامة

يمكن تلخيص أهداف التنمية المستدامة من خلال الآتي: عساف وشهاب (٢٠١٨) (٧) الخيكاني والطاقاني، ٢٠١٩ (٤).

- 1- يساعد على زيادة الوعي والثقافة العامة حول القضايا البيئية الناشئة، وتعزيز الحلول البيئية الأفضل.
- 2- المساهمة في تحسين وتطوير رفاهية ونوعية حياة المجتمع مع التركيز على النوعية وليس الكمية.
- 3- تعمل على ضمان التطوير المستمر وتغيير احتياجات ومتطلبات المجتمع.
- 4- تحسين مستويات المعيشة من خلال زيادة الناتج القومي ومحاربة الفقر وتحسين الرعاية الطبية.
- 5- مواءمة التكنولوجيا مع أهداف المجتمع من خلال توعية السكان بأهمية هذه التقنيات المختلفة في مجال التنمية والكشف عن طرق استخدامها لتحسين حياة ورفاهية المجتمع وتحقيق الأهداف المخطط لها. يضيف.

#### ثالثاً: أبعاد التنمية السياحية المستدامة

وفيما يلي نظرة عامة على هذه الأبعاد:

- 1- البعد الاقتصادي: يدور هذا البعد حول تأثير الاقتصاد المستقبلي والحاضر على البيئة حيث يهدف إلى تحسين البيئة من خلال توفير احتياجات الإنسان المادية من خلال الإنتاج والاستهلاك، والقضاء على الفقر والبطالة، وتشجيع الاستخدام. ينبغي زيادة. التقنيات الحديثة في الصناعة والتجارة. ولذلك، فمن الضروري أن نأخذ في الاعتبار المنظور الاقتصادي على المدى الطويل. الأفكار من خلال المشاركة في وضع الخطط

والجدول الزمني لوضع حلول واقعية وقدرة المنظمة على حل مشكلاتها بأقل التكاليف والهدر (بيلر، 2017 (161))

2- البعد البيئي: يعتبر هذا البعد أساس التنمية السياحية المستدامة ويتميز بمحاولة إيجاد التوازن بين البيئة والنظام الاقتصادي ويركز على إدارة الموارد البشرية والطبيعية لجعل الحياة مستقرة وأمنة. . البيئة الطبيعية أكثر انسجاماً. كما يركز على الحفاظ على النظم البيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدامها الأمثل. وبما أن هذه الموارد المستنفدة لا يمكن تعويضها، فإن ذلك لزيادة حب المجتمع ووعيه لاستخدام التقنيات النظيفة بطريقة مستدامة (محمد 2021، 164) وتحديد الكمية التي يمكن الاستفادة منها من هذه الموارد بدقة. ضروري. ويتم تزويد الأعضاء بالمعلومات حول المشاكل البيئية الحالية من أجل ترك بيئة مماثلة للأجيال القادمة (العبيدي، 2022، 520).

3- البعد الاجتماعي. يهدف هذا البعد إلى ضمان استدامة النمو السكاني من خلال توفير فرص العمل وتحسين نوعية الحياة والرفاهية المجتمعية والحد من الهجرة إلى المدن وضمان أوسع مشاركة عامة ممكنة. إلى التخطيط التنموي. تبني قيم العدل والمساواة بين الناس وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وتحسين مستوى الخدمات. محاولة تحقيق تقدم ملموس في تثبيت النمو السكاني بحيث لا يؤثر على جهود التنمية ولا يضحى بالأجيال القادمة لتلبية احتياجاته وفي نفس الوقت معالجة مشاكل الجيل الحالي (كلارين 2018، 68).

### الفصل الثالث الجانب العملي

#### أولاً: منهجية البحث وإجراءاته.

ولاختبار فرضياتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس مدى ملاءمة وتأثير التغييرات البحثية في هيئة السياحة العراقية من خلال تطوير مسح شمل المتغيرات الأولية والثانوية لكل محور من محاور الدراسة.

ويحسن الإنسان استغلال الموارد البشرية، ويحسن مستوى الخدمات، ويعمل على تحقيق تقدم ملموس في تثبيت النمو السكاني حتى لا يؤثر على جهود التنمية ومستقبل الجيل الحالي. لا تضحى بالأجيال القادمة من أجل إرضاء رغباتك الخاصة. ما زلت أواجه مشاكل. كلارين، 2018، 68).

#### ثانياً: مجتمع البحث وعينته

أن مجتمع الدراسة هي هيئة السياحة التي تعتبر تشكيل مستقل إدارياً ومالياً تدار من قبل رئيس الهيئة وهو بدرجة وكيل وزير وينظم عملها قانون خاص بها صادر لعام 1996 وعدل عام 2014 ، وتتكون من عدة مديرات، أولاً مكتب رئيس الهيئة ومدير عام المالية والإدارية والرقابة والتدقيق والقانونية ومدير عام التفتيش والمتابعة والذي يحتوي قسمان المالية والإدارية والرقابة والتدقيق والمتابعة الذي يحوي عدة أقسام وهي قسم التفتيش والمتابعة والتصنيف وقسم الشؤون المحافظات. ثانياً : مدير عام الشركة السياحية ويحتوي أقسام الشركات والمكتب الوطني ثالثاً: قسم سياحة كربلاء فهو يربط بمدير عام التفتيش والمتابعة ويتكون قسم السياحة كربلاء من عدة شعب أولها شعبة التصنيف المهني التي تعنى بتقييم المرافق السياحية وتقييمها من أربع درجات ودرجة ممتازة وشعبة التفتيش والمتابعة فهي تعنى بزيارة الشهرية للمرافق المجارة ومتابعتها وكذلك استقبال الشكاوي وتغريم المرافق المخالفة للتعليمات وغلقها وأحالتها للمحاكم المختصة أما شعبة الشركات فهي تعنى بمتابعة الشركة السياحية واستقبال الشكاوي من قبل المواطنين اتجه الشركة واتخذ بعض الإجراءات مثل الغرامات وغلق وأحالتها للمحاكم المختصة أما الشعبة القانونية فترتبط برئيس قسم السياحة كربلاء وتتبعه توجيهاته وتعليماته . أن المرافق المجارة في كربلاء تتراوح ما بين 600 الى 650 مرفق سياحي مقسمة بين الفنادق والمطاعم سياحية وأن هنالك عدة شركات سياحية التي يتراوح عددها من 20 الى 35 شركة مجارة وأما ملاك القسم يقدر بحوالي 45 موظف، تم تحديد هيئة سياحة محافظ كربلاء



السياحي كمنطقة للدراسة، كما تم تقييم الموظفين العاملين في الهيئة هذه المؤسسة للمشاركة في الدراسة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وشملت (30) من موظفي الهيئة. ويعرض الجدول (1) خصائص عينة البحث المختارة.

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين

أنثى %		ذكر %		الجنس	
23.3	10	66.7	20		
51-فأكثر %		41- 50 %		30- 25 %	
20	6	16.7	5	36.7	11
26.6		8		دكتوراه %	
دبلوم %		بكالوريوس %		ماجستير %	
13.3	4	53.3	16	26.7	8
6.7		2		5سنوات فأقل %	
21-فأكثر %		11- 20 %		6- 10 %	
16.7	5	26.6	8	40	12
16.7		5		5سنوات فأقل %	

\*الجدول من اعداد الباحث.

### ثالثاً: أداة البحث

ولإنشاء أداة البحث اعتمدت الدراسة على ما توفر من المصادر العربية والأجنبية ممثلة بالمراجع العلمية كالمجلات الجامعية والدوريات والكتب والمؤتمرات ذات الصلة المتوفرة في العراق أو على شبكة الإنترنت. تم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وهو الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم التركيز على صياغة وبناء بنوده بما يتوافق مع ما ورد في العديد من الدراسات والدراسات ذات الصلة وذلك لعدم وجود مقياس معد لقياس متغيرين من متغيرات الدراسة. نقدم أدناه وصفاً موجزاً للتصميم الهيكلي لعناصر الاستبيان. اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، والذي اعتُبر مرناً في اختيار درجة الاتفاق أو الاختلاف مع بنود محاور وفقرات الاستبيان، وكانت له الأوزان التالية: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة.

(1،2،3،4،5) على التوالي، وشمل متغير التخطيط الاستراتيجي ثلاثة متغيرات فرعية يحتوي كل منها على (3) فقرات، بينما تضمن متغير الاستدامة أيضاً ثلاثة أبعاد فرعية، وتضمن كل بعد (3) فقرات، وبذلك بلغت فقرات الاستبيان (18) فقرة مقسمة إلى (1) فقرة مراحل التخطيط الاستراتيجي و (9) فقرة جوانب التنمية المستدامة (ملحق (1))

رابعاً: اختبار ثبات الاستبانة

الغرض تحقق الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم قياس ثباتها من خلال استعمال مقياس (Alpha -Cronbach) لتحديد درجة ثبات الاستبانة في هذا البحث، فقد بلغ المعامل الكلي للمقياس المذكور (0.892) وهي نسبة جيدة مقارنة مع (Alpha -Cronbach) الخاصة بالعلوم الإدارية التي حددت (60) (%). أما درجة ثبات المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل فقد بلغت لبعده الرؤية (0.803) والرسالة (0.853) والأهداف (0.837)، في حين بلغت درجة ثبات المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد البعد الاجتماعي (0.830) والبيئي (0.793) والاقتصادي (0.834)

### خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

تم اعتماد الاساليب الإحصائية أدناه التي تتناسب مع طبيعة توجيهات البحث الحالي ومتطلبات اختبار فرضياته باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS: V.25)

1. **الوسط الحسابي:** لعرض متوسط الإجابات لعينة البحث.
2. **الانحراف المعياري:** الذي يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
3. **معامل الاختلاف:** لتحديد مستوى انسجام إجابات العينة إزاء متغيرات البحث.
4. **معامل الارتباط البسيط والمتعدد:** لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. **معامل الانحدار البسيط والمتعدد:** لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المعتمد.
6. **اختبار (F):** للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها إحصائياً.
7. **اختبار (T):** لبيان فاعلية متغيرات الدراسة والتحقق من معنوية التأثير بين المتغيرات إحصائياً.

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج وتفسيرها

هدف الفصل إلى الكشف عن واقع خطوات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وأبعاد التنمية السياحية المستدامة وهو المتغير التابع، وذلك باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعامل حسب إجابات أفراد العينة.

**أولاً: -تفاوت وتحقيق الهدف الأول لا بد من التعرف على واقع خطوات التخطيط الاستراتيجي لهيئة السياحة محافظة كربلاء. وتم شرح وتشخيص مراحل التخطيط الاستراتيجي وتم التوصل إلى النتائج التالية:**

تشير معطيات الجدول (٢) إلى وجود نسبة اتفاق اجمالية بين إجابات الافراد المبحوثين حول المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، إذ حصل على وسط حسابي اجمالي بلغ (3.11) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣) وانحراف معياري قيمته (0.965)، ومعامل اختلاف اجمالي (٣١.٠٢٨) مما يعني أن مستوى إدراك الافراد المبحوثين تجاه هذا المتغير كان بالاتجاه الإيجابي.

أ.خطوة الرؤية حصلت على أعلى نسبة اتفاق من بين خطوات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لإجابات المبحوثين، ويؤكد ذلك من خلال حصولها على أعلى وسط حسابي، وكان مقداره (3.17)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وانحراف معياري قيمته. (1034)، ومعامل اختلاف (32.618)، وهذا يدل على امتلاك الوزارة رؤية استراتيجية مستدامة وواضحة ومحددة للطموح المستقبلي.

ب. خطوة الهدف حصلت على نسبة اتفاق بين إجابات المبحوثين، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (٣.١٤) ، وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣)، أما الانحراف المعياري بلغت قيمته (0.993) ومعامل اختلاف مقداره (٣١.٦٢٤) ، مما يعطي دلالة أولية على أن الهيئة تقوم بأعداد أهدافها بشكل متوازن وفقاً لإمكانياتها ومواردها المتاحة. ج خطوة الرسالة: حصلت على أقل نسبة اتفاق بين إجابات المبحوثين، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (٣.٠٢)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣)، أما الانحراف المعياري بلغت قيمته (٠.٨٧٠) ومعامل اختلاف مقداره (٢٨٠٨٠٧)، مما يعطي دلالة أولية على أن الهيئة تقوم بأعداد رسالتها بنحو متوازن وفقاً لإمكانياتها ومواردها المتاحة.

### الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف لخطوات التخطيط الاستراتيجي.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل / خطوات التخطيط الاستراتيجي
الاول	32.618	1.034	3.17	الرؤية
الثالث	28.807	0.870	3.02	الرسالة
الثاني	31.624	0.993	3.14	الهدف
تم الترتيب وفق الوسط الحسابي	31.028	0.965	3.11	المؤشر الكلي للمتغير

\*المصدر / من اعداد الباحث بالاستناد الى النتائج التحليل الإحصائي  $N = 30$  وبناء على نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة فإن كافة المفاهيم الفرعية المتحصل عليها من المفهوم الرئيسي (الثاني) ترفض وتقبل المفاهيم الأخرى: "له تأثير إيجابي ومهم على مستوى المفهوم الاستراتيجي" التخطيط (الرؤية والرسالة والأهداف) للتنمية السياحية المستدامة في الهيئة المبحوثة.

### ثانياً: لتحقيق الهدف الثاني التعرف على واقع أبعاد التنمية المستدامة في هيئة سياحة محافظة كربلاء تم وصف أبعاد التنمية السياحية المستدامة وتشخيصها وكانت النتائج كالآتي:

أشارت معطيات جدول (٣) الى وجود نسبة اتفاق اجمالية للمتغير المعتمد التنمية المستدامة على وفق إجابات الافراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (3.02)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.965) أما معامل الاختلاف الكلي بلغ (٣١.٩٥٣)، وهذا يدل على أن أدارك الافراد المبحوثين لهذا المتغير كان بالاتجاه الإيجابي.

أ. البعد الاجتماعي: حصل على أعلى نسبة اتفاق من بين ابعاد التنمية المستدامة، ويؤكد ذلك قيمة وسطه الحسابي التي بلغت (٣.٢٢) وهي أكبر من الوسط الفرضي له البالغة (٣). وبلغ الانحراف المعياري له (0.9) أما معامل الاختلاف بلغت قيمته (٢٧.٩٥٠). مما يدل على دعم الهيئة السياحة للتعليم الجيد الذي يسهم في تكوين حياة مستدامة وسط المجتمع.

ب. البعد البيئي: حصل على نسبة اتفاق بين إجابات المبحوثين، ويؤكد ذلك قيمة وسطه الحسابي التي بلغت (2.07) وهي أكبر من الوسط الفرضي له البالغة (٣)، وبلغ الانحراف المعياري له (1.063)، أما معامل الاختلاف بلغت قيمته (34.650) مما يدل على دعم الهيئة للبيئة التي تسهم في تكوين حياة مستدامة وسط المجتمع.

ج. حصل البعد الاقتصادي: على اقل نسبة اتفاق، ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي له التي بلغت (2.78)، وهي اقل من الوسط الفرضي للبحث البالغة (٣)، وانحراف معياري (٠.٩٣٢) ومعامل اختلاف (33.525). وهذا يدل على ضعف إمكانيات الهيئة في توفر فرص كافية لجميع العاطلين عن العمل، مما ينعكس سلبي على البعد الاقتصادي في الدولة.

### الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الإبعاد التنمية السياحية المستدامة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير التابع / أبعاد التنمية السياحية المستدامة
الأول	27.950	0.9	3.22	البعد الاجتماعي
الثاني	34.625	1.063	3.07	البعد البيئي

البعد الاقتصادي	2.78	0.932	33.525	الثالث
المؤشر الكلي	3.02	0.965	31.953	تم الترتيب وفق الوسط الحسابي

\*المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي N = 30

### المحور الثاني: نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث .

تم استخدام معامل ارتباط PEARSON لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ومراحله والمتغير التابع التنمية السياحية المستدامة وأبعادها، وكانت النتائج كما يلي:

#### أولاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة.

في هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (4)، والتي تبين أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة على مستوى المنظمة المدروسة، و فترى أن قيمة معامل الارتباط تصل إلى مستوى معنوي (0.742) جم. (تحت خط  $..+..$ ) ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج أن هناك مستوى جيد من الارتباط بين المتغيرين على المستوى الأخلاقي وكلما زاد صرامة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، أدى كلاهما إلى تحقيق الهدف المتوقع. نتيجة. جوانب التنمية السياحية المستدامة.

#### الجدول (4) قيم معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة

التخطيط الاستراتيجي	قيمة معامل الارتباط	قيم (SIG)
التنمية السياحية المستدامة	0.742**	0.000

\*الجدول / من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي N = 30

وبناء على نتائج التحليل الارتباطي بين المتغيرات الرئيسية للبحث تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول بديلها، والذي مفاده أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة في الهيئة محل الدراسة.

#### ثانياً: العلاقة بين الخطة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) ومراحل التنمية المستدامة.

وفي هذا المقال سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية (الأولى). وتشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين مرحلة الرؤية والتنمية السياحية المستدامة. أما معامل الارتباط عند مستوى النسبة المئوية (0.000) فقد بلغ (0.684). وفيما يتعلق بمرحلة الرسالة، توجد علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بينها وبين التنمية المستدامة، وبلغت قيمة الارتباط (0.398) بمستوى دلالة (0.002). وتبين مرحلة الهدف أن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بينها وبين التنمية المستدامة، وقد بلغ معامل الارتباط (0.644) عند مستوى دلالة (0.000). مما يدل على أن مرحلة التخطيط الاستراتيجي تلعب دوراً فعالاً ومهماً في تحقيق التنمية المستدامة داخل الهيئة.

#### الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين خطوات التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية

خطوات التخطيط الاستراتيجي	قيم معاملات الارتباط	قيم (SIG)
الرؤية	0.684 **	0.000
الرسالة	0.398 **	0.002
الهدف	0.644 **	0.000

\*المصدر / من اعداد الباحث استنادا لتحليل الإحصائي N = 30

وبناء على نتائج التحليل فيما يتعلق بالعلاقات بين مراحل التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة فقد تم رفض الفرضيات الفرعية المبنية على الفرضية الرئيسية الأولى، كما تم قبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبين خطوات الهيئة التخطيطية الاستراتيجية ضمن مراحل الرؤية والرسالة والهدف والتنمية السياحية المستدامة في الهيئة المبحوثة.

### المحور الثالث: نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لتعرف على مدى التأثير للمتغير المستقل وخطواته في المتغير المعتمد وابعاده، تم استخدام معامل الانحدار البسيط. وبحسب الفقرات الآتية:

#### أولاً: نتائج التأثير للتخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية المستدامة

وفي هذه الفقرة سنعرف نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لأن النتائج في الجدول (6) أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي ومعنوي على التنمية المستدامة في الوزارة حسب حساب (F). القيمة (71.259) أكبر من القيمة (0.001.4) في الجدول بدرجتي حرية (58.1). ويؤكد هذا التأثير أن القيمة (BETA) (0.742) والقيمة (T) المحسوبة (8.442) أكبر من القيمة الجدولية (2.000). وعندما وصل مستوى الأهمية (Sig) إلى قيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الأهمية (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية، بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.551)؛ إظهار نسبة التغير في التطوير (55.1%).

#### الجدول ( 6 ) نتائج اختبار تأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة

التنمية السياحية المستدامة							
قيمة T		قيمة F		SIG	B	Beta	R <sup>2</sup>
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.000	0.819	0.742	0.551
2.000	8.442	4.001	71.259				

\*المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي (58.1) N = 30

وفي ضوء نتائج تحليل فرضية أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة، تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول البديل لها: "إن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومعنوي على التنمية السياحية المستدامة". الهيئة قيد التحقيق.

#### ثانياً: نتائج تأثير مراحل التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والهدف التنموي.

وسنتعرف في هذا القسم على نتائج اختبار الفرضية الفرعية المبنية على الفرضية الرئيسية الثانية. وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول (7) أن كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي كان لها تأثير إيجابي وكبير على الاستدامة وتم تحقيق القيمة المحسوبة (F) لمرحلة الرؤية. (71.259) أكبر من القيمة الجدولية (4.001) بدرجتي حرية (58,1). وتؤكد أهمية التأثير من خلال قيمة (Beta) (0.742) والقيمة المحسوبة (T) (8.442) والتي تزيد عن القيمة الجدولية (2.000). أما قيمة (R<sup>2</sup>) (0.551) فقد وصلت إلى مستوى معنوي (SIG) (0.000) فتبين أن التغيرات في التنمية السياحية المستدامة (55.1%) تأتي من الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والجزء المتبقي (44.9%) يأتي من الرؤية المؤسسية. ومن العوامل الأخرى التي لم يشملها نموذج البحث الافتراضي،

حصل تأثير إيجابي ومعنوي في خطوة رسالة الاستدامة، وكانت القيمة المحسوبة (F) هي (10.937)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.001) بدرجات الحرية. (58,1) وهذا يؤكد أهمية التأثير - القيمة التقديرية (T)(BETA)(0.398) و (3.307) أكبر من القيمة الجدولية (2.000) عند مستوى الدلالة (0.002)؛ وهي أقل من القيمة المعنوية (0.000). وتبين قيمة (R<sup>2</sup>) المحققة (0.159) أن التغيرات التي تحدث (15.9%) ترجع إلى رسالة المنظمة والباقي إلى عوامل مؤثرة أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الافتراضي.

وفيما يتعلق بالخطوة الهدف فإن هذه الخطوة لها أثر إيجابي كبير على التنمية السياحية المستدامة حسب القيمة المحسوبة (F) (41.050) وهي أكبر من القيمة الواردة في الجدول (4.001) ولها درجتين من الحرية

(58.1). وتتأكد أهمية هذا التأثير من خلال قيمتي (BETA) (0.644) و (6.407) حيث تجاوز مستوى الدلالة (0.000) القيمة الجدولية (2.000) والقيمة المحسوبة (T) وقيمة العامل. ( $R^2$ ) بلغ (0.414). وهذا يوضح لنا أن نسبة التغيرات في الاستدامة (41.4%) ترجع إلى إنشاء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الافتراضي.

### الجدول (7) نتائج اختبار تأثير خطوات التخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية المستدامة

خطوات التخطيط الاستراتيجي	R2	BETA	B	SIG	قيمة F		قيمة T	
					المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
الرؤية	0.551	0.742	1.642	0.000	71.259	4.001	8.442	
الرسالة	0.159	0.398	1.251	0.002	10.937	4.001	3.307	
الهدف	0.414	0.644	1.599	0.000	41.050	4.001	6.407	

\*المصدر / من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (58,1) DF = 30 N

وبناء على نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة فإن كافة المفاهيم الفرعية المتحصل عليها من المفهوم الرئيسي (الثاني) ترفض وتقبل المفاهيم الأخرى: "له تأثير إيجابي ومهم على مستوى المفهوم الاستراتيجي" التخطيط (الرؤية والرسالة والأهداف) للتنمية المستدامة في الهيئة المبحوثة.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

تتكون هذه الدراسة من محورين: الأول يعبر عن أهم النتائج، ويمثل المحور الثاني أهم التوصيات التي قدمها الباحث للمنظمة محل الدراسة.

### المحور الأول: الاستنتاجات

#### أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات البحث

أ. أظهرت نتائج إدراك أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في المراحل الثلاث أن المتوسط العام كان بنسب مقبولة، وحصلت مرحلة الرؤية للمنظمة على المرتبة الأولى وحصلت على أعلى نسبة موافقة، بينما حصلت مرحلة الهدف على المنظمة المرتبة الثانية. والخطوة الثالثة كانت (رسالة المنظمة)، وهو ما يوضح لنا أن اهتمام أفراد العينة بهذه الخطوات كان إيجابياً وفي الاتجاه الصحيح.

ب. في ضوء نتائج مدى وعي أفراد عينة البحث بواقع التنمية المستدامة ثلاثية الأبعاد فقد تم تحديد المتوسط العام ضمن النسبة المقبولة وحصل (الجانب الاجتماعي) على المرتبة الأولى وحصل على ما يلي: أعلى نسبة مشاركة وحصل (الجانب البيئي) المشاركة المقبولة في المرتبة الثانية بالنسبة المئوية؛ وهذا يعني أن أفراد العينة يهتمون بهذين البعدين للتنمية السياحية المستدامة، في حين يظهر (الجانب الاقتصادي) بمعدل منخفض جداً. وفي رأينا أن العينة لا تهتم بهذا الجانب.

#### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بتحليل فرضيات الارتباط بين المتغيرات البحث

أ. تهدف إلى الحصول على علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة، موضحة أن اهتمام الهيئة بوضع الخطط الإستراتيجية سيسهم في تحقيق بعض جوانب التنمية السياحية المستدامة المراد تطويرها.



ب. لوحظ أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين المراحل الثلاث للتخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة. وهذا يدل على أن الرؤية الواضحة والمستقبلية والرسالة المقنعة وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق ستساعد في تحقيق النطاق المنشود وأهداف الاستدامة الهيئة لتحقيق هذا الهدف.

### ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بتحليل فرضيات التأثير المتغيرات البحث

أ. لقد ثبت أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهام على التنمية المستدامة. وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير الخطط الاستراتيجية للهيئة، كلما زاد نجاح التنمية المستدامة.

ب. لقد تم الاعتراف بأن كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي الثلاث لها تأثير إيجابي وهام على التنمية السياحية المستدامة. ويظهر هذا الوضع أن تنفيذ الهيئة للمراحل الثلاث للتخطيط الاستراتيجي سيكون له دور ومساهمة فعالة في تحقيق قضايا التنمية السياحية المستدامة.

### المحور الثاني: التوصيات

1. يجب على كافة المنظمات بما فيها هيئة سياحة محافظة كربلاء الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لنشاطاتها ونشاطاتها المستقبلية لضمان التنمية السياحية المستدامة التي تساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

2. العمل على ضمان قدر أكبر من التعاون والتكامل على مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان فعالية مخرجات هذا النظام لتلبية احتياجات متخذي القرار في الهيئة.

3. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى منتسبي هيئة السياحة من خلال الندوات والملصقات الإعلامية والمواقع الإلكترونية وتنظيم ورش العمل والندوات التي تشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي.

4. وضع مبادئ توجيهية واضحة وعامة وذات مصداقية تغطي مجالات النشاط المختلفة لضمان تنفيذ العمل بطريقة موحدة وفقاً لرؤية موحدة لتوجيهات وسياسة الإدارات.

5. إنشاء آلية عمل داخل الإدارات والوحدات الإدارية لتنفيذ أحكام الخطة الاستراتيجية وتعلم التقييم المستمر والدوري.

6. توعية مجتمع الهيئة المحلي بأهمية التعاون المشترك بين الجهات العامة والأفراد والهيئة لتحديد التنمية السياحية المستدامة وأبعادها وفوائدها تحقيقها.

7. ونحن نسعى جاهدين لاستخدام الموارد البشرية والاقتصادية بطرق تضمن العدالة للأجيال الحالية والمستقبلية.

8. إجراء البحوث لصيانة وتحديث البنية التحتية للهيئة لبدء ومواصلة عملية التنمية السياحية المستدامة.

9. النهوض بقطاع التعليم في مراحله المختلفة، وحماية وتحسين الأمانة العلمية للهيئة السياحية والمجتمع.

10. استخدام التقنيات الحديثة ودمجها في عملية تحقيق أهداف التنمية السياحية المستدامة للهيئة والمجتمع.

11. زيادة الثقافة والوعي بأهمية التنمية السياحية المستدامة لضمان الاستجابة والتعاون المجتمعي.

12. ربط مؤشرات التنمية السياحية المستدامة حسب أبعادها بهدف تطوير إستراتيجية للهيئة لضمان التنمية السياحية المستدامة. على سبيل المثال، يؤثر مستوى التعليم على مؤشرات الفقر والصحة والإنتاجية والنمو السكاني.

### المصادر العربية

1. أحمد فريد حسين ونصيف، نصيف عبد اللطيف ومهدي حيدر طالب (٢٠١٨) التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (٤٠).

2. الجنابي حازم حمد موسى <sup>(r,19 ^)</sup> التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في بناء وتنمية قدرات الدول"، مجلة دراسات إقليمية، المجلد (١٣)، العدد (٤٢).
3. جودة ندوه هلال وبدراوي، عواطف عبد الرحمن فرج (٢٠٢١)، تقييم اجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في العراق للمدة ٢٠١٨ - ٢٠٢٠م، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد (٣) العدد (٣).
4. الخيكاني، نزار كاظم والطالقاني، سارة فحري (٢٠١٩)، الأمن الغذائي العراقي بين التحديات ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية، المجلد (١٨) العدد (٣٦).
5. زيدان احسان عدنان (٢٠١٩) مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية، مجلة الفتح، العدد (٨٠).
6. العبيدي، نور علي عبود (٢٠٢٢) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٥٧)
7. عساف نزار ذياب وشهاب مها، خالد (٢٠١٨) واقع التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها في العراق"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٣)
8. علي مروان سالم (٢٠٢٠) تأثير العوامل المعنوية والمادية في عملية التخطيط الاستراتيجي"، مجلة قضايا سياسية، العدد (٦١).
9. عواد خالد روكان و محمود زيد ، خوام (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات البان أبي غريب"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٥).
١٠. الكعبي، ميثم ،حميد (٢٠٢٢)، التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تدريب الموارد البشرية وتطويرها دراسة حالة في وزارة الخارجية العراقية"، مجلة الريادة للمال والاعمال المجلد (٣)، العدد (٢).
١١. محمد، آيات محمد سعود (Y, YY) مبدأ التنمية المستدامة في القانون الدولي للبيئة، مجلة كلية الحقوق جامعة النهريين، المجلد (٢٤)، العدد (٢).
١٢. محمد، محمد حميد (٢٠٢١)، الاقتصاد الدائري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الريادة للمال والاعمال المجلد (٢)، العدد (٣).
١٣. مزيد رشيد حميد وحسن، مرزح حمزة ومدهوش، قادر عبد الحسين، (٢٠١٧)، المكتبة المركزية في جامعة البصرة: دراسة حالة مجلة جامعة بابل، المجلد (٢٥)، العدد (٢).

### المصادر الأجنبية

15. Abuzaid. A. N., Al-Ma'aitah. N., Al-Haraisa. Y. E., & Al-Tarawneh, K. 1.. (2019). "Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies". International Review of Management and Marketing. 9.(2)
16. Basel,Shahin, (2011). "Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning within the Middle Eastern Public Sector", Thesis Doctor in business administration, Victoria University. Australia.
17. Bieler. A. & McKenzie, M., (2017). "Strategic planning for sustainability in Canadian Higher Education". Sustainability, (2).
18. Elkington, J. (1999). "Triple Bottom Line Revolution: LaveneAriko, Reporting for the Third Millennium", Australian CPA. Vol. 6, No. 9.
19. Klarin. Tomislav, (2018). "The Concept of Sustainable Development: from its beginning to the contemporary issues". Zagreb International Review of Economics & Business. V. 21. N. 1



# Czech

## Journal of Multidisciplinary Innovations

**Volume 29, May, 2024.**

**Website:** [www.peerianjournal.com](http://www.peerianjournal.com)

**ISSN (E): 2788-0389**

**Email:** [editor@peerianjournal.com](mailto:editor@peerianjournal.com)

20.Washizaki. H.. (2017). "Pitfalls and Countermeasures in Software Quality Measurements and Evaluations". In Advances in Computers, V. 107