

تأثير مجالات التغيير في تطوير مهارات الموارد البشرية السياحية دراسة استطلاعية لعينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة في بغداد

The impact of change areas on developing tourism human resource skills

ا.م.د. دنيا طارق احمد

Dr. Dunya Tariq Ahmed

جامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية

Dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

علي حمادي عبود

Ali Hammadi Abboud

Alihmaadi627@gmail.com

المستخلاص :

يعد التغيير من المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين في حقل الادارة والتنظيم لتأثيره الكبير والفعال في نجاح مختلف المنظمات ، الامر الذي دفع الباحث لدراسة علاقة التأثير لمجالات التغيير بأبعادها (تغيير التركيب التنظيمي ، تغيير التكنولوجيا ، تغيير الموارد البشرية ، تغيير المهام) وتطوير مهارات الموارد البشرية في قطاع فنادق الدرجة الممتازة في بغداد والمقارنة بين التغيير الذي تقوم به المنظمات الفندقية باتجاه تطوير مواردها البشرية . ولتحقيق ذلك أثيرت تساؤلات عده عبرت عن مشكلة الدراسة ترکزت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته في فنادق عينة الدراسة .

بينما جاءت اهمية الدراسة متمثلة بتقديم اطار نظري يربط بين متغيرين من متغيرات السلوك التنظيمي وهما مجالات التغيير ومهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق . وصولاً لتحقيق نتائج تمكن فنادق الدرجة الممتازة من تطوير مهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق ، فضلاً عن ادراك اهمية مجالات التغيير ودورها في بلورة الحلول للمشكلات التي يعانون منها .

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعى التحليلي لإنجازها ، وشمل مجتمع الدراسة اربع من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد ، فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد من المدراء في الادارات العليا والوسطى والمتمثلة بـ (المدراء المفوضين للفنادق ، مدراء الاقسام بالفنادق ، مدراء الشعب بالفنادق) للفنادق المبحوثة. اذ وزع الباحث (100) استبانة لتكون البيانات الاولية في التحليل الاحصائي وباعتماد الاستبانة كأدلة رئيسة في جمعها والتي تضمنت (35) فقرة ، واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي ، التحليل العاملی التوکیدی ، وبناء نماذج المتغيرات ، الوسط الحسابي ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط سیرمان ، معامل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد ، وختبار f - test ، ومعامل التحديد) لاختبار فرضياته.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير واضح لمجالات التغيير في تطوير مهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق بشكل مباشر وعلى مستوى الأبعاد الفرعية والإجمالية ، حيث ان المهام سجلت اعلى تأثير من بين ابعاد مجالات التغيير في مهارات الموارد البشرية وقد توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات اهمها ، استثمار التأثير بين مجالات التغيير ومهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق وبما يسهم بتطوير تلك المهارات .

الكلمات المفتاحية : مجالات التغيير ، مهارات الموارد البشرية .

Abstract:

Change is one of the sensitive topics that has received wide attention by researchers in the field of management and organization because of its significant and effective impact on the success of various organizations, which prompted the researcher to study the relationship of influence to areas of change with its dimensions (changing the organizational structure, changing technology, changing human resources, changing tasks) and developing Human resource skills in the premium class hotel sector in Baghdad and a comparison between the change made by hotel organizations towards the development of their human resources. To achieve this, several questions were raised that expressed the problem of the study, centered on the nature of the correlation and influence relationship between its variables in the hotels of the study sample. While the importance of the study is represented in providing a theoretical framework that links two variables of organizational behavior, namely, areas of change and human resource skills in the hotel sector. To achieve results that enable premium-class hotels to develop human resource skills in the hotel sector, as well as realize the importance of areas of change and their role in crystallizing solutions to the problems they suffer. The study adopted the analytical exploratory approach to complete it, and the study community included four of the excellent class hotels of the city of Baghdad, while the study sample was represented by a number of managers in the upper and middle administrations, represented by (delegated managers of hotels, managers of departments in hotels, managers of people in hotels) for the researched hotels. (100) a questionnaire to be the primary data in the statistical analysis and by adopting the questionnaire as a main tool in collecting it, which included (35) paragraphs, and the study relied on the statistical program SPSS)) to analyze the data with the adoption of descriptive statistics methods (normal distribution test, confirmatory factor analysis, and building models of variables , Arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, Spearman's correlation coefficient, simple and multiple linear regression coefficient, f-test and coefficient of determination) to test his hypotheses. The results of the study concluded that there is a clear impact of the areas of change in the development of human resources skills in the hotel sector directly and at the level of sub- and total dimensions, as the tasks recorded the highest impact among the dimensions of change in human resources skills. The researcher reached a set of recommendations, the most important of which is investment The impact between the areas of change and human resource skills in the hotel sector, and what contributes to the development of those skills.

Keywords: areas of change, human resource skills.

المقدمة :

تشكل السياحة عنصراً مهماً من عناصر النهوض بالواقع الاقتصادي العراقي كونها أحد روافد تحسين الوضع الاقتصادي ، عليه نجد ان القطاع السياحي العراقي قد دخل في منافسة مع جهات عدة وصار جلياً ان البقاء والنمو سيكون من نصيب المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية واصبح لزاماً عليها تدعيم قدراتها التنافسية من خلال الاعتماد على مداخل ادارية حديثة ومنها التغيير التنظيمي و مجالاته سيمانا وان المنظمات الحديثة تعمل في ظل بيئة تتسم بالتطورات والتغيرات العميقه والواسعة وفي مختلف المجالات المعرفية والتكنولوجية والإدارية والمعلوماتية. فالتغيير ضرورة حتمية لمنظمات الاعمال ومنها المنظمات الفندقية لاقترانه بمختلف جوانب المنظمة ابتداءً من رؤيتها ورسالتها مروراً بعملياتها ومهامها وهياكلها التنظيمية فضلاً عن سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة لخلق الموائمة بين المنظمة وبينها ومواجهة التغيرات الحاصلة . ويرتبط تقدم ونقوص المنظمات الفندقية بحسن تكوينها لمخزونها المهاري والمعرفي وفقاً لتجهيزها في تحقيق اهدافها ، حيث يتطلب مواجهة التحديات المتعددة وجود افراد يتسمون بمهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في مختلف موارد المنظمة وتبني اساليب حديثة لتطوير مهاراتهم. لذلك تجأ المنظمات الفندقية الى استخدام التغيير ب مجالاته المتعددة ومنها: مجال التكنولوجيا ومجال التركيب التنظيمي و مجال الموارد البشرية و مجال تغير المهام، لأحداث طفرة نوعية في مهارات الموارد البشرية في قطاع

الفنادق ودخول حلبة المنافسة وسط سلاسل فندقية تصنف كونها من الفنادق ذات الدرجة الممتازة. ووفقاً لما تقدم انبثقت فكرة هذه الدراسة التي تهدف الى قياس التأثير بين مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق للفنادق الدرجة الممتازة وصولاً الى نتائج تمكن الفنادق والمنظمات السياحية من تطوير مهارات وقدرات وقابليات مواردها البشرية العاملة فيها. وكذلك اختبار مستوى تأثير مجالات التغيير في تطوير مهارات الموارد البشرية العاملة في الفنادق العراقية. وذلك من خلال اظهار كفاءتها في العمل مقارنة مع الفنادق المنافسة الاخرى لدعيم مركزها التناصي من خلال تقديم الخدمات المتميزة التي تنم عن المهارة والكفاءة في تقديم الخدمة بشكلها القانوني والفنى الصحيح وحسب متطلبات الحاجة. لذا فقد التمس الباحث الأهمية المتأتية من دراسة هذه المتغيرات مجتمعة باعتماد المنهج الاستطلاعي الوصفي ،وتمكن الباحث من تحديد المشكلة، والتي تمثل في محدودية إدراك وفهم وتطبيق أبعاد مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية ، ومحدودية التبني والممارسة لهذه المتغيرات في الفنادق المبحوثة. وقد اختير (4) فنادق من الدرجة الممتازة في بغداد وهي: فندق الرشيد، فلسطين، المنصور، عشتار مجتمعاً للدراسة وشملت الدراسة (2) فرضية اشتقت منها عدة فرضيات فرعية. واعتمدت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي وتتضمن عدة فقرات تغطي متغيرات الدراسة وتم توزيعها على عينة قوامها (100) فرداً لغرض الوصول الى النتائج وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة . وبناء على ما تقدم تكون هيكلية الدراسة من ثلاثة مباحث. اختص المبحث الاول منها لعرض منهجية الدراسة اذ يشمل (مشكلة الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، مخطط الدراسة الفرضي، فرضيات الدراسة)، . وجاء المبحث الثاني ليتضمن الاطار النظري للدراسة : اذ يشمل (مجالات التغيير، مهارات الموارد البشرية). اما المبحث الثالث فقد تضمن الاطار العملي للدراسة . واخيراً تناول عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة .

المبحث الأول - منهجية الدراسة

يتضمن المبحث الحالي توضيح (مشكلة الدراسة ، واهميتها ، واهدافها ، وتحديد منهجها، واستعراض المخطط الفرضي، وتحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية ، وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع وعينة الدراسة)، وكما يأتي :

اولاً - مشكلة الدراسة :-

تواجه منظمات اليوم تحديات معاصرة أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات وأصبح لزاماً على المنظمات ان تتبنى ثقافة التغيير لها وللعاملين فيها اذا ما رغبت بالنمو والبقاء لتكون قادرة على الاستمرار ومواكبة تلك التحديات العالمية المستمرة . وهذا يتطلب وجود ادارة مدركة لأهمية التغيير كونه المسؤول عن رسم خطوات النجاح وتحقيق الأهداف ، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة والتي تتمثل مشكلتها بالتساؤلات الآتية :

- ماهية مفهوم متغيرات الدراسة الممثلة ب (مجالات التغيير ، مهارات الموارد البشرية)؟
- ما طبيعة ومستوى ابعاد مجالات التغيير في فنادق عينة الدراسة ؟
- ما طبيعة ومستوى مهارات الموارد البشرية في فنادق عينة الدراسة ؟
- ما طبيعة علاقات تأثير بين مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية ؟

ثانياً - أهمية الدراسة :-

تستمد الدراسة اهميتها من أهمية متغيراته في المنظمات السياحية، حيث تسعى جميع المنظمات ومنها المنظمات السياحية الى بلوغ مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع وعدم الاستقرار المؤسسي لذا يمكن تلخيص أهمية الدراسة على النحو الآتي :

- 1- تتبع أهمية الدراسة من خلال تقديمها اراء المنظرين لمتغيرين مهمين في مجال الادارة هما (مجالات التغيير، مهارات الموارد البشرية).
- 2- بناء اطاراً نظرياً لأبعاد مجالات التغيير المتمثلة بـ(الเทคโนโลยجيا، التركيب التنظيمي ،الموارد البشرية ،المهام). وإبعاد تطوير مهارات الموارد البشرية وتحديد التأثير فيما بينها بالشكل الذي معه يمكن تقديم معلومات تردد المنظمة المبحوثة بالمعرفة التطبيقية والعلمية حول متغيرات الدراسة.
- 3- سلط الدراسة الضوء على اراء العينة ومن له دور بعملية صنع واتخاذ القرار وتأثيرهم في توجهات منظماتهم لإحداث التغيير المطلوب.
- 4- إدراك أهمية مجالات التغيير في المنظمة المبحوثة ودورها في بلورة الحلول للمشكلات التي يعانون منها.
- 5- تقديم دراسة تردد المكتبة العراقية في مجال الادارة وتوظيف التراكم المعرفي في المتغيرات المبحوثة للخروج بمعطيات جديدة ومهمة تكون مفتاحاً امام المهتمين بالتطوير.

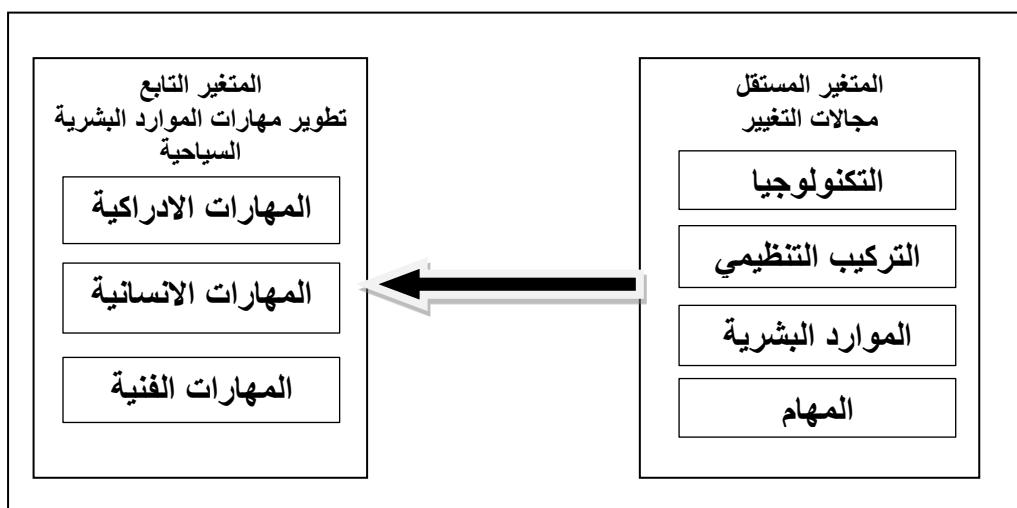
ثالثاً - اهداف الدراسة :

- استناداً الى مشكلة الدراسة واهميتها تتعلق الدراسة الحالية من هدف رئيسي هو تحديد اهم مجالات التغيير الذي يمكن ان تؤثر في تطوير مهارات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وتترىع منه الأهداف الفرعية وكما يأتي :-
- 1- تقديم إطار نظري متكامل لمجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية وتوجيه اهتمام عينة الدراسة بأهمية النتائج التي ستقرزها ودور المقترنات والتوصيات النهائية وبما يعزز لديهم القدرة على الارتقاء بمستوى تطوير مهارات الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
 - 2- تحديد مجالات التغيير وإيجاد مؤشرات متقابلة مع تطوير مهارات الموارد البشرية .
 - 3- تشخيص مستوى ادراك درجة الاهتمام بتطوير المهارات الفنية في الفنادق المبحوثة .
 - 4- التثبت من التأثير بين ابعاد مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية عملياً بالاعتماد على التحليل الاحصائي.

رابعاً - المخطط الفرضي للدراسة :-

وفقاً للإطار النظري لمتغيرات الدراسة وما تتطلبه المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها يمكن بلورة المخطط الفرضي للدراسة من خلال دراسة متغيراته وطبيعة علاقة التأثير بالمخطط الآتي :

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً : فرضيات الدراسة :-

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مجالات التغيير وتطوير المهارات الموارد البشرية السياحية وتترفرع منها
الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- الفرضية الفرعية الاولى :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وتطوير المهارات البشرية السياحية
- 2- الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التركيب التنظيمي وتطوير المهارات البشرية السياحية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتطوير مهارات البشرية السياحية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهام وتطوير مهارات البشرية السياحية.

سادساً - منهج الدراسة :-

استعانت الباحث بالمنهج (الوصفي - التحليلي) في دراسة الحالية للوصول الى تحقيق هدف الدراسة حيث يعد هذا المنهج ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية ، كونه يقدم بيانات حول واقع تلك الظواهر وتحليل العلاقة بين الأسباب والنتائج وصولاً الى تقديم استنتاجات وتوصيات بشأنها.

سابعاً - حدود الدراسة :-

- **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة على (فنادق الدرجة الممتازة والمتميزة بـ: فندق المنصور ، فندق فلسطين الدولي ، فندق جراند عشتار ، فندق الرشيد) ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.
- **الحدود الزمنية :** الفترة الزمنية لجمع البيانات واستقصاء المعلومات الخاصة بالدراسة ما بين (1 / 4 / 2021 - 8 / 2021) لتوزيع الاستبانة وجمع عدد من البيانات وتحليل ونتائجها .
- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على اراء عدد من مدراء الادارات العليا والوسطى والمتميزة بـ (مدير مفوض ، مدير الاقسام بالفنادق ، مدير الشعب بالفنادق) وبالبالغ عددهم (100) فرداً.

ثامناً : أساليب جمع البيانات :-

- 1-**الجانب النظري :** اعتمد الباحث على الكتب والدوريات (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوعات الدراسة فضلاً عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على الانترنت .
- 2-**الجانب العملي :** ان المصادر في الجانب العملي عديدة ومنها الاستبانة والمقابلات الشخصية. (كما في ملحق الاستبانة)

المبحث الثاني - مجالات التغيير**اولاً- مفهوم مجالات التغيير:**

يعد التغيير سمة العصر الحالي وهو حقيقة لا مفر منها لمن اراد من المنظمات البقاء والنمو وقد اختلفت المفاهيم والأراء حوله، فقد وصف التغيير بأنه "عملية تسعى المنظمة من خلالها مواكبة ومواجهة التغيرات العرضية والمقصودة بهدف من التراجع وإذابة الجليد وإزالة الصدأ المتراكם على الانظمة واللوائح للبقاء وتحقيق الاداف المنشودة " (kreither & Robert, 2007 : 25) . وبشكل عام هو " حركة الانتقال التريجي او الجزي من واقع حالى الى حالة جديدة تختلف عن الحالة الحالية" (الشمام، وحمود، 369:2009) . ويمكن ان نقدم عددا من التعريفات الخاصة به وبحسب توجيهات الكتاب والباحثين الفكرية من خلال الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1) تعريف بعض الكتاب والباحثين حول التغيير

التعريف	الباحث	ت
تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى حالة اخرى بناء من بين حالات تطورها المتوقعة	Roy , 1989	.1
تحسين عمليات التجديد وحل المشكلات التنظيمية من خلال ادارة اكثر فعالية وملائمة لقيم وحضور المنظمة مع التركيز على صيغ العمل الرسمية وذلك بمعاونة خبير التغيير واستخدام نظرية وتقنية العلوم السلوكية التطبيقية.	الباروني , 1991	.2
تحسين اداء المنظمة ونقلها من مرحلة الى مرحلة اخرى اكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما.	العديلي , 1995	.3
استجابة المنظمة للضغط البيئي من خلال اعادة الهندسة وعملياتها بشكل يحقق تناغما تنظيميا و موقع رياضيا في المنافسة.	Shenkman , 1996	.4
استجابة المنظمة للتغيرات التي تحيطها وباستمرار بحيث تتحقق افضل موانئة وأسرع استجابة لها	Daft , 2001	.5
تبني المنظمة لفكرة او سلوك جديد	Daft , 2003	.6
الانتقال بالمنظمة من وضع الى اخر الهدف منه ان تكون الحال في المنظمة افضل وأكثر انتاجا واداء	الدورى , 2010	.7
بالاستناد الى قوة دافعة تسهل كافة مراحله المتتابعة.	جرادات وآخرون , 2013	.8
التحول الحاصل في نشاطات المنظمة، والعمليات ، والاهداف ، والعاملين ، استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية.	Sofat et al . 2015	.9
تجدد مستمر في اتجاهات المنظمة لزيادة قدرتها على خدمة الاحتياجات المتغيرة لعملائها الداخلين والخارجيين.		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه.

ومما تقدم يرى الباحث ان التغيير هو (عملية ادارية تنتقل فيها المنظمة من وضع قائم الى وضع ترغب ان تكون عليه نتيجة تعرضها الى عوامل ضغط بيئية داخلية وخارجية).

ثانياً: أهمية التغيير :

تبرز أهمية التغيير في منظمات الاعمال كونه يرتبط بجميع اجزاء المنظمة وجوانبها ابتداء من رؤيتها ورسالتها ومرورا بعملياتها وهياكلها وانتهاء بمخرجاتها لتحقيق التلاقي والتكييف مع البيئة الداخلية والخارجية (محمود, 111:2015) ويشير (مشهور, 81- 82 : 2010) (عرفة, 2012 : 22) الى مجموعة من النقاط التي من خلالها تبرز أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات وهي :

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : تكمن أهمية التغيير في المنظمة بأنه يؤدي الى التجديد والحيوية ويدفعها الى تجاوز روح السلبية والروتين التي تقتل الابداع والانتاج.

2- تنمية القدرة على الابتكار : اذ غالبا ما يكون هناك من يؤيد التغيير ومن يقاومه لذلك يجب التعامل بالإيجاب مع الفئة الاولى وهذا كله يحتاج الى جهد للتعامل معه.

3- اذكاء الرغبة في التطوير : اي يعمل التغيير على التحفيز وذكاء الرغبات والدافع نحو والارتقاء والتطوير وتحسين العمل.

4- التوافق مع المتغيرات : ان ادخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق اساليب عمل جديدة كله يساعد على التطوير الشامل والمتكامل.

5- الوصول الى درجة اعلى من القدرة والتمكن والأداء الجيد والتوافق مع التكنولوجيا الحديثة.

ثالثاً : ابعاد مجالات التغيير:

يستلزم دراسة موضوع التغيير البحث في المجالات التي تهتم المنظمات كافة بعملية التغيير فيها. حيث اختلفت وتعددت الآراء حول تحديد ابعاد مجالات التغيير الى ابعد متعددة، وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية، ويمكن استعراض تلك الابعاد وفق الجدول رقم (2) التالي:

جدول (2) تعاريف بعض الكتاب والباحثين حول التغيير

الباحث	السنة	ت	الباحث	السنة	ت
العطيات	2006	1	النجار	2006	2
خوين	2006	3	الرحيم	2007	4
الملا	2009	5	عبد الله واخرون	2009	6
عابر	2009	7	نبيل	2010	8
الحسيني	2010	9	الجبوري	2011	10
Burker fhg بالاعتماد على Leavitts 1965	2011	11	شقره	2012	12
الغريري	2013	13	جرادات	2013	14
ناجي	2014	15	الطاني	2015	16
محمد محمود	2015	17	صادق	2016	18
عبد	2018	19	المجموع		
النسبة = (الجزء/الكل)*	100		1	1	2
5	5	10	55	80	16
					17
					15
					9
					3
					15

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى افكار الباحثين اعلاه.

وفي ضوء ما تقدم ، سيتم الاعتماد على اربعة مجالات هي (التركيب التنظيمي ، التكنولوجيا، الموارد البشرية، المهام) لأنها الاعلى تكراراً ولا تتفاوت مع مضمون وبيئة الدراسة الحالية وكما يلي :-

1- التركيب التنظيمي : حيث تركز عملية التغيير على اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، فضلا عن اعادة تصميم خطوط الاتصالات وقونوات تدفق السلطة والمسؤولية. كما تتضمن عملية اعادة تصميم التركيب التنظيمي استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد اخرى وعليه يتم اجراء تعديلات في مجالات التنظيم الاخرى من افراد ، سياسات ، امكانيات ، نظم وإجراءات (392: Griffin, 1999). ويشمل التغيير في التركيب جميع المستويات في المنظمة (81 : Jones, 1995). عليه فان الهيكل التنظيمي يعد المجال الارحب للتغيير فهو يدخل في مجال التنظيم وتقسيم العمل وتقويض الصالحيات وتوزيع الصالحيات ومجال الرقابة. فالتحول من الهيكل التنظيمي البسيط الى الهيكل التنظيمي المصفوفي مثلا هو تغيير شامل عن طريق اعادة التنظيم للهيكل ككل (العنزي, 2004 : 365)

وتحتاج الهيكل التنظيمي للمنظمة تنظيم مواردها المختلفة ونشرها ، حيث انها تسمح في تحديد الانشطة الوظيفية والمسؤوليات ، فضلا عن تحديد السلطة واتخاذ القرارات وكيفية الاتصالات وتدفق المعلومات ما بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث ان الهيكل التنظيمي يعبر عن هوية المنظمة ما بين المنظمات الاخرى (Carnal, 2007 : 13)

2 - التكنولوجيا : حدد (Robbins , 2013 : 81) مجال التغيير في التكنولوجيا بعوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات او متطلبات الابداع ، حيث تتوجه المنظمة الى التغيير في تكنولوجيا (الاجهزة والمعدات ، الاساليب ، الاتمتة او الحاسوب) اما لإنتاج سلعة او تقديم خدمة جديدة ، كاستخدام الاتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة او شبكات الاتصال ، وذكر (Griffin, 1999: 392) انه يمكن ملاحظة التغيير في التكنولوجيا من خلال سعي المنظمة الى استبدال مكائنهما ومعداتها القديمة بأخرى جديدة تتطلب اساليب وعمليات جديدة فضلا عن حاجتها الى جدولة العمليات وتحديد اولويات تنفيذ جديدة وتغيير في تصميمها الداخلي . فضلا عن ان التقدم التكنولوجي له تأثير كبير على التغيير في حين ان هذا التقدم الذي يتطلب مزيدا من الابتكار فانه سوف يدفع هذه المنظمات الى مواكبتها ومن ثم تغيير اساليب العمل الى اساليب اخرى افضل ، وان التطور التكنولوجي لا يشمل الآلات والمعدات فقط بل يتضمن ايضا التطور في المعلومات والمعرفة التي باتت في تطور سريع ، ويجب ايضا ان يكون هناك استعداد لاكتساب هذه المعلومات فربما يؤدي ذلك الى التنبؤ الجيد للمستقبل (Oner et al, 2014:187) .

3- الموارد البشرية : بحسب (Hicks, 1981:99) (Griffin, 1999:392) فان التغيير في الموارد البشرية يشمل تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية ، فضلا عن التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم كما تتضمن عملية اعادة بناء الموارد البشرية انشطة يمكن اجمالها بما يلي:

- أ - استثمارات جديدة في انشطة التدريب والتطوير بهدف حصول الافراد على مهارات وقدرات جديدة.
- ب - مشاركة الافراد في ثقافة المنظمة ليتعلموا الاجراءات الجديدة التي يعتمد عليها الاداء المنظمي.
- ج - اجراء تغيير في القيم التنظيمية والانماط لتحفيز الموارد البشرية على تحسين ادائها.
- د - الاستمرار بدراسة الكيفية التي تعمل بها عملية الترقية ونظم المكافآت المتعلقة بقوى العمل المختلفة.

ه - احداث تغيير في تركيبة الادارة العليا لتحسين التعليم التنظيمي واتخاذ القرار المناسب . (jones, 1995: 81)

كما ان قبول العاملين للتغيير والمشاركة فيه يتوقف بشكل كبير على تصوراتهم عن الفوائد والمنافع المرتبة عن هذا التغيير حيث يستفسر العاملون عن اهداف التغيير فان كانت تتوافق مع منافعهم الشخصية فسوف يتقبلون التغيير اما اذا كان خلاف ذلك يرفضونه . (Gilley et al, 2009:80) . وان مشاركة الافراد في عملية التغيير يعد شرط اساسي لنجاحها حيث ينظر الى عملية التغيير في هذه الحالة على انه عملية تعلم اذ يتعلم من خلالها الافراد مهارات جديدة واكتساب معلومات اضافية وتعد هذه المشاركة عامل محفزا للأفراد كما انها تزيد من ولائهم التنظيمي (Ohlson, 2007: 36) .

4- المهام : يحدث التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم بواسطة استحداث اعمال جديدة او ترك اعمال قائمة او تغيير في اسلوب اداء الاعمال الحالية. وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات افراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير ، حيث يبرز الثراء الوظيفي كأحد ابرز الطرق اهمية في تغيير المهام والذي يكون العمل بموجبه على قدر مناسب من التوعة والمسؤولية بحيث يصبح العمل مثيرا للعمال وموضع فخره واعتزازه، وبسبب سهولة تطبيقها فان تغييرات المهام هي اكثر الاساليب شيوعا في تقديم التغيير (خوين ، 2006 : 22)

كما انها تشير الى الاساليب التي تستعمل لتصميم الوظائف في المنظمة كون التغيير قد يتسع ليشمل المهام والسلطات التي تعطى للفرد واستنادا الى ذلك يجري اعادة تصميم المهام والعمال فضلا عن ان التغيير يمكن ان يكون من خلال اعادة تصميم المهام عن طريق فرق العمل بهدف زيادة فاعلية فرق العمل وزيادة قدرتها على اتخاذ القرار (الطائي ، 2015 : 91)

ويتطلب تصميم الوظائف اضافة وحدات تشغيلية غير موجودة سابقا كما يشمل ايضا تحديد الواجبات ومتطلبات الوظيفة فالتصميم الجيد للوظيفة يقود الى رضا اكبر من قبل العاملين وهناك عدة اسباب تدفع المنظمة الى التغيير في تصميم العمل فقد تكون متطلبات تنظيمية او فردية ، وبعد التغيير في تصميم الوظائف سهل التنفيذ لذا نجده شائع جدا في تنفيذ التغيير (عابر، 2009:105)

سابعاً - نماذج التغيير:

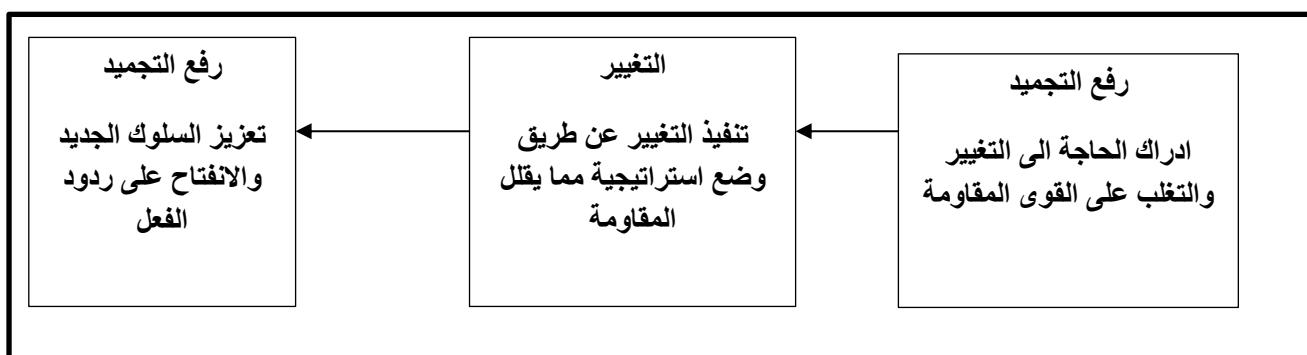
ذكرت الادبيات الادارية العديد من نماذج التغيير وسيقوم الباحث بالطرق الى الابرز منها وكما يأتي:

1: نموذج (Lewin 1947) :-

طور كورت لوين انموذجاً حضي باهتمام الكثير من الباحثين، ويعتقد الكثير منهم ان الخطوات التي قدمها ليفين تساعده على تحقيق الفاعلية التنظيمية اذا ما طبق بصورة سلمية (العنزي ، 2004:24) وقد اقترح كورت لوين ثلاط خطوات للتغيير هي:
أ- الاذابة Unfreezing: وتتضمن جهود التغيير التي تسعى الى التغلب على مقاومة الافراد (longton & p. robbins,2006 :347) وغالباً ما تكون هذه الخطوة للتخلص من الافكار والممارسات القديمة عن طريق ادخال المعلومات التي تثبت عدم صحة هذه الممارسات والسلوكيات ومسح هذه الافكار من عقول الافراد لاحتضان الافكار الجديدة

ب- التحرك Moving: وهي جهود الحصول على الموظفين للمشاركة في عملية التغيير وهذه الخطوة يتم تعلم الافكار والممارسات الجديدة وهي تساعده على تطوير الهياكل والعمليات.

ج- اعادة التجميد Refreezing: اي مرحلة الاستقرار وهذه الخطوة تعني ان كل ما تم تعلمه قد تم تطبيقه على ارض الواقع وقد تم قبول التغيير فكريًا وعاطفيًا (Cumming & G.worley,2005:43) وكما موضح في الشكل الاتي:



شكل (4) يمثل نموذج لوين لتنفيذ التغيير

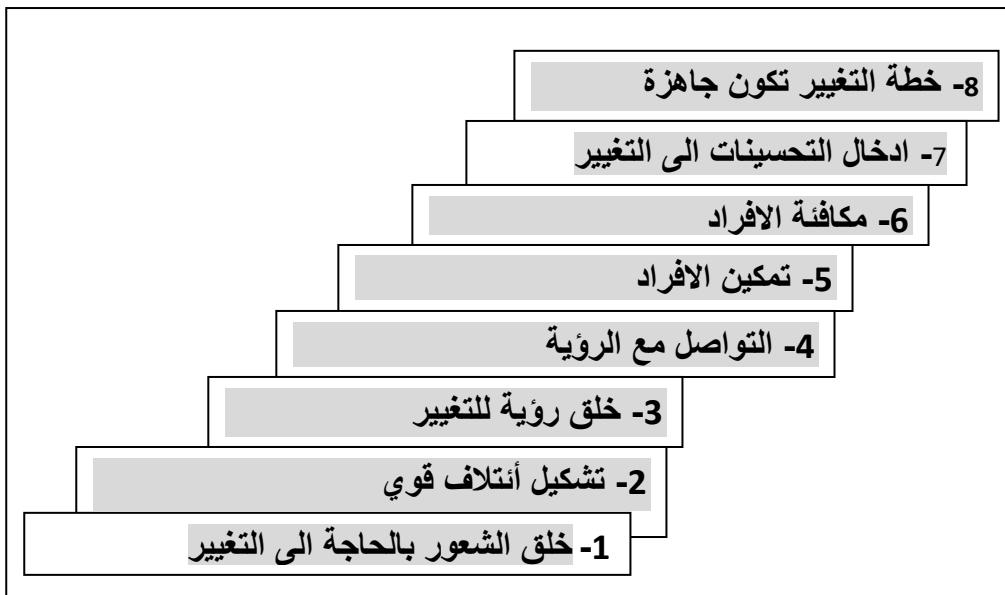
Source: Sandin , Eva- Lina and Äkäslompolo , Nadja, 2005, the use of communication in organizations undergoing change case studies of Minelco and SGT AB MASTER'S THESIS, Luleå University of Technology, P11

يرى كورت لوين ان اي تغيير يحدث المنظمة ما هو الا نتيجة نوعين من القوى وهي القوى التي تحاول الابقاء على الوضع الراهن والقوى التي تسعى الى التغيير (ديسير ، 2009: 300) ، وان هذه القوى تعمل بطريقة ديناميكية مضادة لبعضها البعض والتي تحقق التوازن في النهاية واذا لم يتحقق التوازن فسوف يؤثر في نتائج التغيير (Arsaellsson and Theodorsdottir, 2013:9)، وبرغم انتشار الكثير من النماذج والتصورات الحديثة عن التغيير لكنها الاقرب كثيراً الى الانموذج او الخطوات التي رسمها (Lewin) وبسميات مختلفة والتي كان اخرها اعادة هندسة المنظمات فهي عبارة عن اعادة تصميم مجالات العمل فيما يتعلق بجميع اجزاء المنظمة عن طريق تحديد الاهداف وتوفير الدعم من قبل الادارة العليا وخلق الاحساس بحاجة المنظمة الماسة لإعادة تكوين المنظمة لنفسها (حسين ، 2012:277)

2- نموذج (Kotter 1995) لتنفيذ التغيير: بني نموذج (جون كوتير) على نموذج لوين لخلق نهجاً اكثر تفصيلاً لتنفيذ التغيير حيث لاحظ كوتير من خلال اخطاء المديرين الشائعة عند محاولتهم لإدخال التغيير ووضع رؤية للتغيير لإزالة العقبات التي قد تعيق عملية التغيير ولترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة وحدد نموذجاً من ثمان خطوات الاربعة الاولى تمثل الخطوة

الاولى في انموذج لوبن (رفع التجميد) والخطوات (5,6,7) تمثل الخطوة الثانية (التغيير) والمرحلة الاخيرة من انموذج لوبن (اعادة التجميد) (Mutihac, 2010:17-18 , Robbins & Judge , 2013:620). والخطوات هي :

- 1- خلق الشعور بالحاجة الى التغيير وايجاد سبب مقنع بضرورة التغيير .
- 2- تشكيل ائتلاف مع من يمتلكون القوة لقيادة عملية التغيير .
- 3- خلق رؤية جديدة في المنظمة لتوجيه عملية التغيير واستراتيجيات لتحقيقها
- 4- ايصال الرؤية الى جميع افراد المنظمة فهو عنصر اساسي لنجاح التغيير وهنا تظهر لنا اهمية الاتصالات الجيدة
- 5- تمكين العاملين وإزالة الحاجز والعقبات التي تحول من دون تغيير وتشجيع المخاطرة والإبداع لحل المشاكل
- 6- خلق، ومكافأة الأفراد على المدى القصير "المكافآت" التي تحرّك المنظمة نحو رؤية جديدة
- 7- ادخال التحسينات اعادة تقييم التغييرات، واجراء التعديلات الضرورية في البرامج الجديدة
- 8 - اظهار العلاقة ما بين السلوكيات جديدة والنجاج التنظيمي وهذه المرحلة تكون المنظمة جاهزة للتغييرات الجديدة ، ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل الآتي :



شكل (5) انموذج كوتل لتنفيذ التغيير

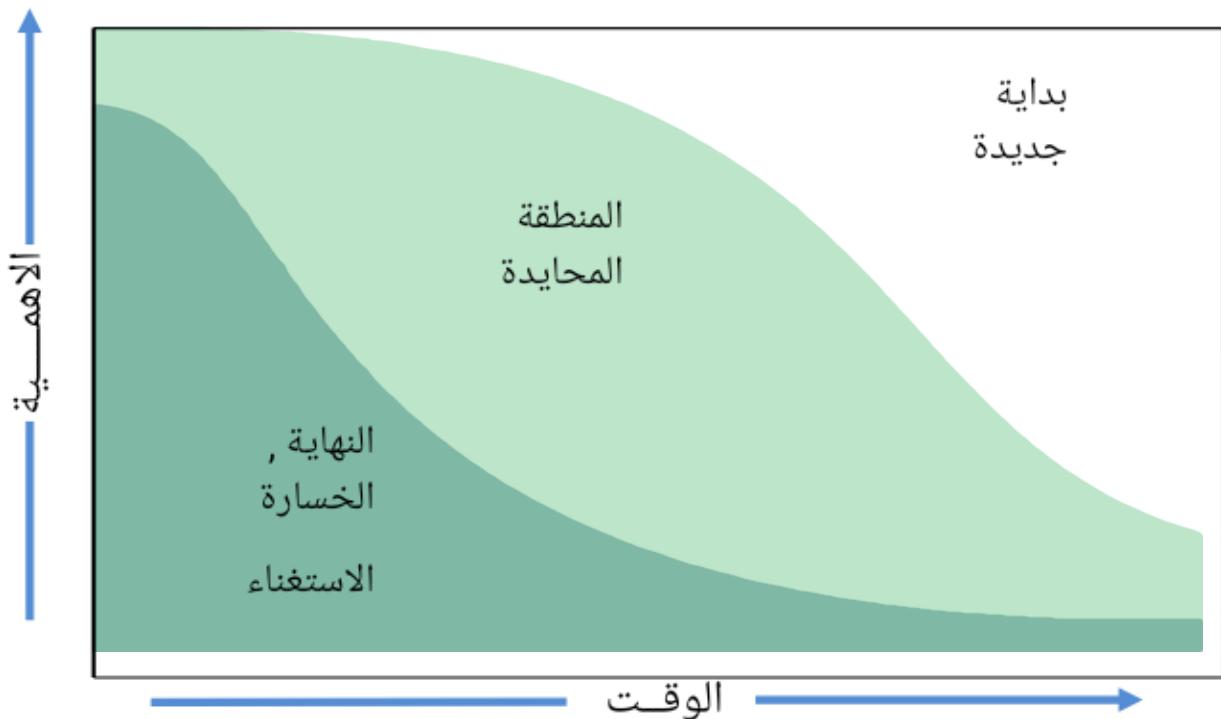
source: Rachel Mourfield , 2014, Organizational change :A Guide to bringing everyone on board , SPEA honors thesis , indiana university ,P13

3- انموذج Lueckeis (2003) seven steps are : وفقا لهذا الانموذج فهناك سبع خطوات للتغيير وكالاتي :

: (Mavromatis & Olofsson , 2013:13-14)

- أ - تعبئة الطاقات والجهود للتعرف الى المشاكل التي تواجهها المنظمة وتحديدها .
- ب - وضع رؤية لكيفية القيام بعملية التغيير ويجب ان تكون هذه الرؤية واضحة ومفهومة ويسهل ايصالها الى الجميع
- ج - التعرف على الشخص الذي يقود عملية التغيير ويجب ان يكون ذا مسؤولية لكي يتحمل نتائج فشل او نجاح التغيير
- د - التركيز على النتائج والأنشطة كالتدريب وغيرها .
- ه - السماح الى العاملين في جميع المستويات الادارية بالمشاركة في عملية التغيير
- و- اضفاء الطابع الرسمي الى عملية التغيير وذلك بوضع سياسات ومارسات معينة ومحددة
- ز - مراقبة وضبط استراتيجيات التغيير باستمرار فغالبا ما تظهر مشاكل غير متوقعة اثناء تنفيذ عملية التغيير

4- نموذج الجسور (Bridges 2009) :



شكل رقم (6) أنموذج للتحفيير Bridges

Source : Arsaellsson , Gutterm ARNI &Theodorsdottir,Margret,2013, employee perceptions and attitudes towards organizational change : A hierarchical perspective, master's thesis ,Copenhagen business school .P13

-1 تطوير مهارات الموارد البشرية السياحية

اولاً- مفهوم تطوير مهارات الموارد البشرية السياحية

تُعد إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً لأغلب المنظمات باختلاف انواعها واحجامها، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة لمواجهة تحديات العولمة المتجددة ، ولتحقيق المنظمة اهدافها عليها ممارسة عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعرفة وسلوكيات مختلفة، وهنا تبرز أهمية مهارات الموارد البشرية في دعم واسناد المنظمة لتحقيق أهدافها. وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد البشرية وذلك لتنوع وجهات النظر من جهة ولتنوع هذه المهارات من جهة أخرى. ويمكن تقديم المفاهيم المتعددة للمهارات بحسب آراء بعض من الكتاب والباحثون عبر الجدول (3) الآتي :

جدول (3) بعض مفاهيم المهارات

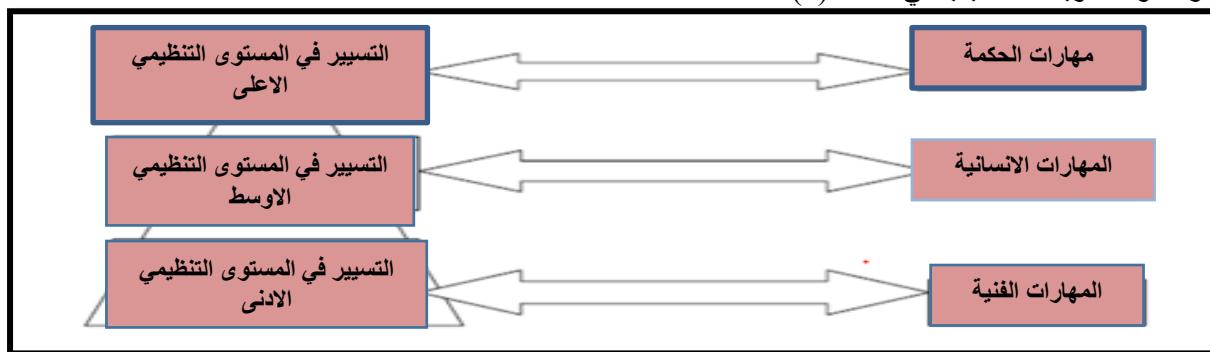
الباحث	ت
(Yuki,2006:181)	1
(kreniter & kinicki , 2007 : 256)	2
(عبد العزيز اكلي،2008: 72)	3
(Mathew, 2009 : 1)	4
(Ramezani et al.,2010:171)	5
(عبدودي,2010: 82)	6
(Kamble,2011: 23)	7
(EszterTo'th,2012: 30)	8
(احمد،ومحمد,2012: 208)	9
(الهلالي,2014: 40)	10
(Jager,2017: 31)	11
(حسين,2018: 162)	12
(المندلاوي،2020: 8)	13

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الابحاث الواردة في الجدول اعلاه.

ومما تقدم يرى الباحث ان المهارت تعنى (مجموعة من القدرات والخبرات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتكون قادرة على انجاز الانشطة والمهام المسندة اليها كافة لتحقيق اهداف المنظمة).

ثانياً: أهمية مهارات الموارد البشرية:

تبين أهمية مهارات الموارد البشرية وفقاً للمستوى الإداري، فالمهارات الإدارية مهارة أساسية للقادة في المستويات الإدارية العليا وأقل أهمية في المستويات الإدارية الأدنى، وتتعلق بالمهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل معها بعمق والحكمة. بينما المهارات الفنية هي مهارة أساسية للقادة في المستويات الإشرافية الدنيا ولكنها أقل أهمية في المستويات العليا، والقادة في المستويات العليا ، وهم عادةً ما يكونون مسؤولين عن صياغة السياسة العامة المنظمة ، ووضع خطتها وتحديد أهدافها. أما القادة في المستويات الأدنى مسؤولون عن تنفيذ الخطط ومراقبة الإنتاج والجوانب الفنية ، في حين نجد ان المهارة الإنسانية مهمة في كافة المستويات بسبب أهمية العنصر البشري في الإدارة (إسماعيل ، 2013:86)، ويمكن توضيح العلاقة بين المهارات والمستويات التنظيمية في الشكل (7) :



الشكل (7) علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية

المصدر : إسماعيل، حجازي ومعايم، سعاد(2013)"تسخير الموارد البشرية من خلال المهارات "، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن. ص 94.

- ولمهارات ادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المنظمة، ويمكن بيان بعض من تلك الأهمية كالتالي : (محمود، 2014:50)
1. اكتساب المهارة واتقانها يساعد المتعلم على فهم الأفكار والمفاهيم .
 2. بعض المواقف تعتمد كلياً على مهارة الفرد وقدراته الذهنية.
 3. اكتساب المهارات يسهل أداء الكثير من الأعمال الحياتية واليومية.
 4. اتقان المهارات يوجه تفكير المتعلم وجده ووقته بشكل أفضل .
 5. القيام بالمهارات تزيد من معرفة المتعلم بالمفاهيم والعمليات والبنية الرياضية عموماً .

ثالثاً: خصائص المهارات:

اشير من قبل الباحثين الى وجود خصائص أساسية للمهارة وهي : (السرعة ، الدقة ، التناسق ، المرونة) وتقع المهارة في المجال السلوكى أو الإبداعي ، وفي ذات الوقت لها جانب عقلى ومعرفي ، وجانب انفعالي وجذانى ، وهذا الجانبان مهمان اذ بدونهما قد تستمر المهارة او توجد بشكل ضعيف ، فمهارة التعبير عن الذات مهارة في ترتيب الأفكار وإن المعلومات والمعرفة الضمنية تختلف أيضاً باختلاف المهارة والجانب الوجданى فيها، وهكذا تتكامل المهارة مع بقية نتائج التعلم (لبد ، 2009:12).

وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز بها المهارة وكالاتي (زيتون ، 2001 : 4-7) :

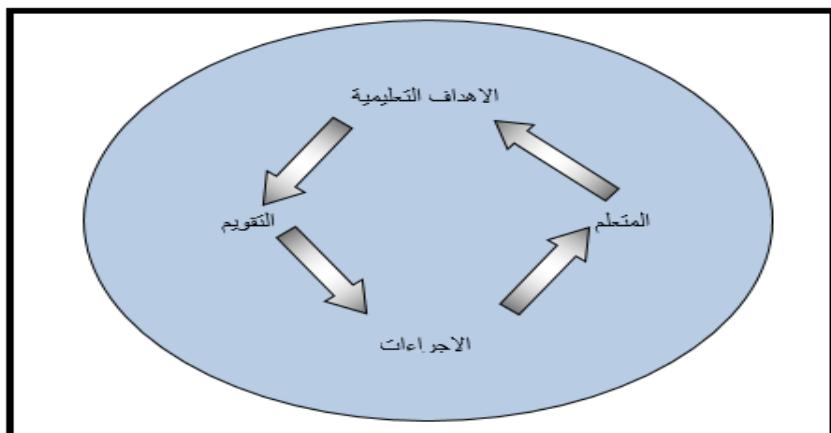
1. تعبر المهارة عن القدرة على أداء عملية معينة وغالباً ما يكون عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتم بشكل متافق.
2. تكون المهارة من عدد من السلوكيات الاجتماعية والعقلية.
3. عادة ما يبني أداء المهارة من خلال التدريب أو الممارسة لعمل معين.
4. استمرارية المهارة في النمو تكون إلى حد معين بحيث لا تنمو بعده وتكون في استمرار لمدة زمنية حسب عوامل معينة قد تطول وقد تقتصر ثم تقل بعد ذلك بسبب عوامل منها العمر والحالة الصحية.

رابعاً: أساليب تطوير مهارات الموارد البشرية:

1- التعليم:

بين (Van Dyk et al, 2001:147) ان التعليم هو "عملية التأثير المتعمد والمستمر في سلوك الموظفين وتشكيلهم " ، حيث يوفر التعليم المعرفة والمهارات والأخلاقية والقيم التي يحتاجها الأفراد في حياتهم اليومية ك " تعليم " ، ويركز التعليم أكثر على المدخلات ذات النتائج غير المحددة لضمان أن كل من التعليم والتدريب يخلقان ظروفًا تُمكّن الموظف من اكتساب وتطبيق المهارات والمعرفة والمواقف، كما يؤثر التعليم بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المعرفة والمهارات ، ليس فقط على الشخصية والثقافة، حيث ينظر للتعليم على أنه " أنشطة تهدف إلى تطوير المعرفة والقيم الأخلاقية والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلاً من المعرفة والمهارات المتعلقة بمجال نشاط محدود فقط ."

ونذكر(العاني , 2007:46) ان التعليم يساعد الأفراد على اكتساب المعرفة من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والخبرات التي يتم توجيهها أو التخطيط المسبق لها، حيث كان التركيز على نقل المعلومات، اما الآن فإن التعليم يدور حول إيجاد الفرص، والظروف التي تحمل المتعلم لاكتساب الخبرات العلمية والعملية بدافع من التحفيز الذاتي ، ويعتقد أن التعليم هو نظام لتنظيم (العناصر والأفراد والمواد والأجهزة والإجراءات) تتفاعل معًا لتحقيق الأهداف المرجوة أي أن عناصر النظام برؤيه هي (المتعلم ، الأهداف التعليمية والإجراءات والتقويم كما يوضح ذلك الشكل (8) .



الشكل (8) الموقف التعليمي

المصدر : العاني, سلمان فاروق , (2007) , مدى التوافق بين متطلبات سوق العمل ومناهج التعليم المحاسبي : دراسة تحليلية لسوق العمل المحاسبي ومناهج التعليم المحاسبي, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, ص 48.

٢- التدريب :

يُعد التدريب سمة مهمة في تطوير مهارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي ، فالتدريب عبارة عن تجربة تعليمية تملأ الفجوات ، وبالتالي تمكّن العاملين من أداء الوظيفة بفاعلية (Prasad, 2012:4) ، و يحدث التعلم بشكل متكرر من خلال التدريب. و عُرف (Van Dyk et al., 2001:148) التدريب بأنه " تطور منهجي للمعرفة والمهارات والمواصفات التي يتطلبها العاملين لأداء مهمة أو وظيفة معينة".

والتدريب أداة لتطوير الموارد الأكثر أهمية بشكل فعال ، ويمكن تصنيف التدريب بأنه يهدف إلى أداء الوظائف التالية: (Erasmus et al., 2009:2)

- أ- ضمان نمو الفرد والافادة من المنظمة لضمان نتائج فعالة وكفوءة للأهداف .
 - ب - تحفيز ورفع معنويات العاملين.
 - ج - تحسين معارف ومهارات و موقف العاملين.
 - د - زيادة إنتاجية وأداء العاملين لضمان تقديم خدمة فعالة.

3- التطور الوظيفي:

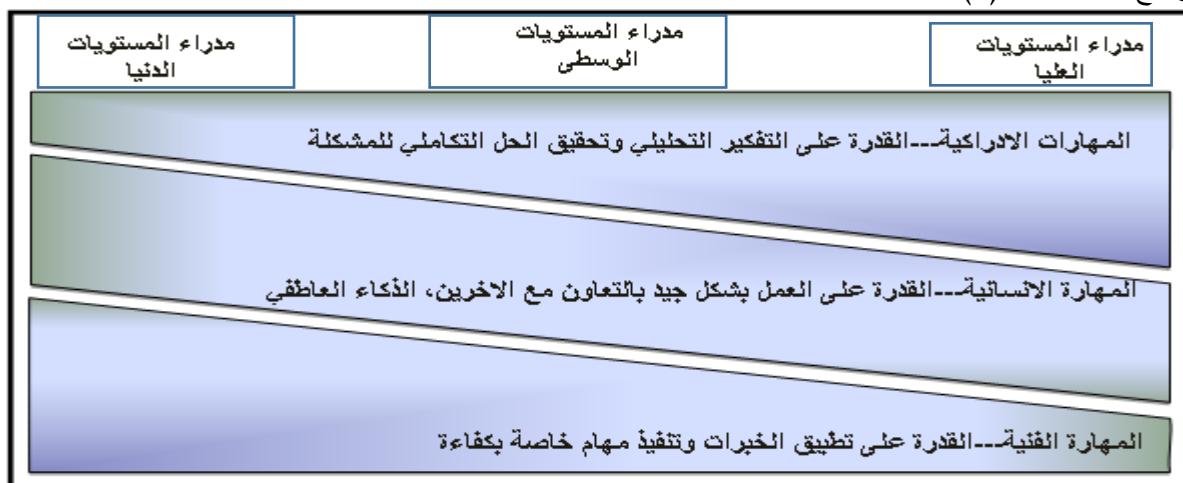
مع نمو وتحديث العاملين تتغير أنواع الأعمال التي يؤدونها أو يرغبون في القيام بها، ويمكن للمنظمات أن تساعد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن عملهم في المستقبل ، من خلال إعدادهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية للقيام بعملهم ، ولأن التطوير الوظيفي عملية مستمرة وديناميكية ، فقد يحتاج العاملون إلى التشجيع والدعم في مراجعة وإعادة تقييم أهدافهم وأنشطتهم، وعليه فإنه يمكن للمديرين المساهمة بشكل كبير في التطوير الوظيفي للعامل من خلال دعم أنشطة التطوير الوظيفي داخل القسم الخاص بهم مما يساهم في رؤية وأهداف المنظمة بشكل عام. (Rachell &Andries,2016:15).

خامساً : أنواع مهارات الموارد البشرية:

إن نجاح أي مدير في تحقيق أهدافه وتنفيذ مهامه وواجباته بالشكل الأمثل يتوقف على قدرته في إدارة مرؤوسيه وتوجيههم ، أي قدرته على التأثير في سلوكياتهم وإقناعهم بضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ أوامره وتعليماته بخصوص العمل ، وهذا يعني أن نجاح المدير في تحقيق أهدافه ومهامه يتواافق مع ما يتمتع به من مهارات ومعرفات متنوعة تمييزه عن غيره من الأفراد وتوظفه لممارسة الأدوار المختلفة التي يقوم بها لضمان نجاح العمل، الذي يقام به (العلاة، 2010:14).

وأختلفت أنواع المهارات باختلاف التأثير الذي يمارسه المدير وتعدّت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد أنواعها حسب أهميتها ومدى الحاجة إليها من حيث الأنواع ، وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية. وقد نَوَّه الباحثون إلى التقسيم

التقليدي للمهارات وفقاً لأنموذج كاتر (1995) للمهارات التي توجب أن يتمتع بها المدير على جميع المستويات الإدارية كما يوضح ذلك الشكل (9).



الشكل (9) انواع المهارات

Source: Schermerhorn , John R. , Jr, (2008) , "Management" , John Wiley & Sons, Inc., New York , USA, p.21

غير ان المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة ، فما موجود منها لدى مدير يعمل في مستوى الادارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الادارة الوسطى او مستوى الادارة الدنيا(السالم، صالح: 2000: 80). ويمكن توضيح مجموعة من أنواع المهارات وفقاً لأداء عدد من الباحثين والكتاب ،وحسب الجدول (4) الآتي :-

جدول (4) انواع المهارات

اسم الباحث والسنة	المجموع%	النسبة%	المهارات الادارية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية/السلوكية	المهارات الادراكية/الفكرية	المهارات الذاتية	مهارات اخري
Katz,1955				✓	✓			
Ivoncevich 1997				✓	✓			معرفية
Hunt&Schermerhor,2000			✓	✓	✓			معرفية
Neckles 2002				✓				تعرفية
العتبي,2003			✓	✓	✓			تعرفية
Rudd,2004			✓	✓	✓			ادارة الازمات
الذويني,2005				✓	✓	✓		ادارة الازمات
Yuki,2006				✓	✓			
Daft& Marcic,2007				✓	✓			
Others & Weihrich,2008				✓	✓	✓		الاتصال, التحفيز
الاغوا,2008,				✓	✓	✓		الاتصال, التحفيز
Coulter,2009& Robbins				✓	✓			الاتصال, التحفيز
السكارنة,2009,				✓	✓	✓		
صغرى,2009,				✓	✓	✓		
العلاق,2010,				✓	✓	✓		
شاهين,2011,				✓	✓	✓		
.Kamble,2011				✓	✓			تحليلية
العجارمة,2012,				✓	✓			
البرغوث,2013,				✓	✓	✓		
محمود,2014,				✓	✓	✓		
العتابي,2015,				✓	✓			
عبد الواحد, 2016				✓	✓			
Ritter et al, 2017				✓	✓			
المجموع	10	17	22	20	9			
النسبة%	%41	%70	%91	%83	%37			

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات الواردة اعلاه

ومن أجل الحفاظ على حدود الدراسة وتوجهاتها وعدم الاتساع والسيطرة على النتائج ، فضلاً عن صعوبة الإلمام بكل أنواع مهارات تطوير الموارد البشرية في دراسة واحدة لسعتها وتعدها ، فقد ركز الباحث على هذه الانواع بالتحديد (المهارات الفكرية / الادراكية ، المهارات الانسانية / السلوكية ، المهارات الفنية) كونها الاعلى تكراراً والأتي بيان لمفاهيمها :

1-المهارات الادراكية/ الفكرية: حيث تشير هذه المهارات الى قدرة الموارد البشرية على التفكير واستبطاط الحلول للمشكلات التي من الممكن ان تواجههم في العمل ، فضلاً عن دورها في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات لتنفيذ الانشطة والمهام الموكلة اليهم (Mathew, 2009 : 2-3) . حيث يعرّفها (الجابري ، 2009: 15) بأنها " المهارة التي تتعلق بقدرة المدير على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والتغيير الإيجابي.

واشار (Davoudi& Rahbar,2012:282) بانها المهارات المستخدمة للتفكير ووضع المواقف والحالات المجردة، إن استعمال هذه المهارات يجعل المدير ينظر إلى المنظمة ككل ويمكّنه من فهم العلاقات بين الوحدات الفرعية وتصور كيف تتلاعماً المنظمة مع بيئتها. ولكي يستطيع المدير أن يمارس هذه المهارة بكفاءة فقد أشار (العجمي ، 2010: 77) بأنه لا بد أن يضع في اعتباره العناصر الجوهرية الآتية:

أ- عملية التأثير على مرؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للمدير.

ب- توجيه المرؤوسين وتحفيز جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.

ج- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المنظمة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه . وتزايد أهمية المهارات الادراكية في المستويات العليا للمنظمة كونها الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في استخدامه لمهاراته وان نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد فيه على درجة تمعن متخد القرار بتوفير المهارات الفكرية وبقدرتها على أدراك شبكة العلاقات ذات الصلة بالقرار المحدد (الغمام ,2012:10).

2-المهارات الانسانية / السلوكية: وهي المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية وتعتمدها في التعامل مع الأفراد الآخرين سواء كانوا داخل المنظمة او خارجها (Jager , 2017 : 32-33) . او ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين، مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التقاويم وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم (صالح ، والسامي ، 2002: 40).

وبحسب (Schermerhorn, 2008:2) فهي مجموعة من القدرات المكتسبة لدى المدير وقدرته على القاء المؤثر مع تابعيه والمجتمع من ناحية أخرى، كما توضح قدرته على تنسيق الجهود في منظمته وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وقدرته على ايجاد جو من الديمقراطية ، وروح التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء المنظمة الواحدة.

وفي ذات السياق بين (الجابري، 2009: 21) إن المهارات الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، فالإدارة أساسها المحبة والولاء ، فعندما يمتلك المدير مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا . ووفقاً (المغربي ، 2006: 39 - 40) فإن توافر المهارة الإنسانية لدى المدير تتطلب الآتي :

أ- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج .
ب- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهودهم المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المنظمة.

ج- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.

- د- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد ، الهاابط ، الأفقي.)
- هـ - السعي لخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.
- 3- **المهارات الفنية:** بحسب (زيتوني، 2015: 120) هي استعمال المعرفة والتكنيات المتخصصة لأداء مهام محددة. وترتبط هذه المهارات بالجانب التقني وتعكس قدرة الموارد البشرية على استعمال الاساليب والمعدات التكنولوجية وتوظيفها لتبسيط وظائفها (Mathew, 2009: 3-2). وتكون أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارية ، وتنظر أهامتها في المجالات التالية: (الحلو، 2010: 24)
- أ- تحديد أهداف وطبيعة دور العمل
 - ب- تحديد حجم العمل وطريقة التخطيط والتنظيم.
 - ج- تحديد الاختصاصات المحددة لكل فرد.
 - د- تحديد أفضل أسلوب الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بطريقة واقعية (الصيرفي، 2006: 23) .

المبحث الثاني : الجانب العملي للدراسة

اولا: تأثير مجالات التغيير بأبعادها الأربع في مهارات الموارد البشرية.

يوظف الباحث (F - TEST) لاختبار فرضيات تأثير مجالات التغيير بأبعادها المستقلة الأربع في مهارات الموارد البشرية، إذ تقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحاسبة أصغر من مستوى معنوية (0.05)، وكذلك تكون قيمة F المحاسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (3.9201) اي قبول الفرضية بنسبة (95 %)، أما لإظهار نسبة تفسير مجالات التغيير للتغيرات التي تطرأ على مهارات الموارد البشرية يستند الباحث على معامل التحديد R^2 (Coefficient Of Determination) ويقوم الباحث في هذه المرحلة من التحليل باختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمجالات التغيير في مهارات الموارد البشرية وتبثق منها أربع فرضيات ثانوية على النحو الآتي:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في مهارات الموارد البشرية.

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتركيب التنظيمي في مهارات الموارد البشرية.

3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد البشرية في مهارات الموارد البشرية.

4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهام في مهارات الموارد البشرية.

وكانت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات تأثير مجالات التغيير بأبعادها المستقلة الأربع في المتغير التابع

المتمثل بمهارات الموارد البشرية على النحو الآتي:

1. تأثير التكنولوجيا في مهارات الموارد البشرية

يعرض جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في مهارات الموارد البشرية) المتبثقة من الفرضية الرئيسية وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحاسبة (188.91) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (62.2 %) بما يؤشر نسبة تفسير التكنولوجيا للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية .

2. تأثير التركيب التنظيمي في مهارات الموارد البشرية

يعين جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتركيب التنظيمي في مهارات الموارد البشرية) المتبثقة من الفرضية الرئيسية وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحاسبة (70.938) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (38.2 %) بما يؤشر نسبة تفسير التركيب التنظيمي للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية .

3. تأثير الموارد البشرية في مهارات الموارد البشرية

ويوثق جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد البشرية في مهارات الموارد البشرية) المنبثقة من الفرضية الرئيسية وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (59.23) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (34 %) لتبيّن بذلك نسبة تفسير الموارد البشرية للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية .

4. تأثير المهام في مهارات الموارد البشرية

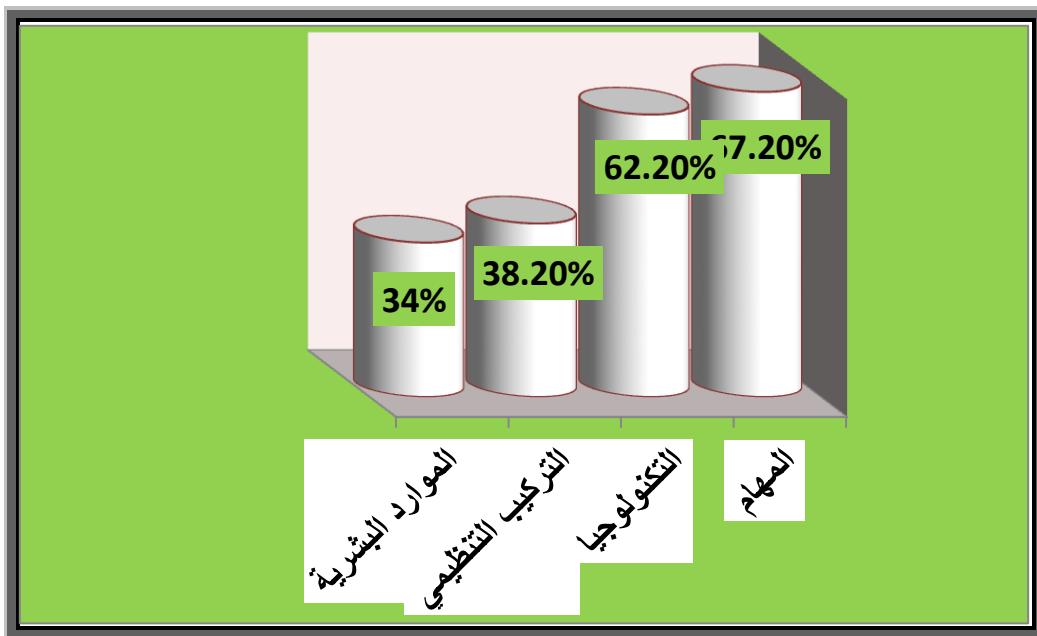
يعين جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهام في مهارات الموارد البشرية) المنبثقة من الفرضية الرئيسية وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (235.57) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (67.2 %) بما يؤشر نسبة تفسير المهام للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية .

يؤكد شكل (10) أن البُعد المستقل المهام سجل أعلى نسبة تأثير في مهارات الموارد البشرية من بين جميع أبعاد مجالات التغيير وبواقع (67.2 %) ، تبعه البُعد المستقل التكنولوجيا بمعامل تحديد بلغت قيمته (62.2 %) يليهما التركيب التنظيمي بمعامل تحديد بلغت قيمته (38.2 %) بينما سجل الموارد البشرية أدنى نسبة تأثير من بين كل أبعاد مجالات التغيير في مهارات الموارد البشرية وبواقع (34 %) وكما موثق في شكل (10) .

جدول (5) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R^2 %	المتغير التابع	المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحتسبة			
يوجد تأثير ملحوظ لأبعاد مجالات التغيير الأربع في مهارات الموارد البشرية	0.00	188.91	62.2%	مهارات الموارد البشرية	التكنولوجيا
	0.00	70.938	38.2%	مهارات الموارد البشرية	التركيب التنظيمي
	0.00	59.23	34%	مهارات الموارد البشرية	الموارد البشرية
	0.00	235.57	67.2%	مهارات الموارد البشرية	المهام
R^2 معامل التحديد يفيد في بيان نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع					
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 3.9201					

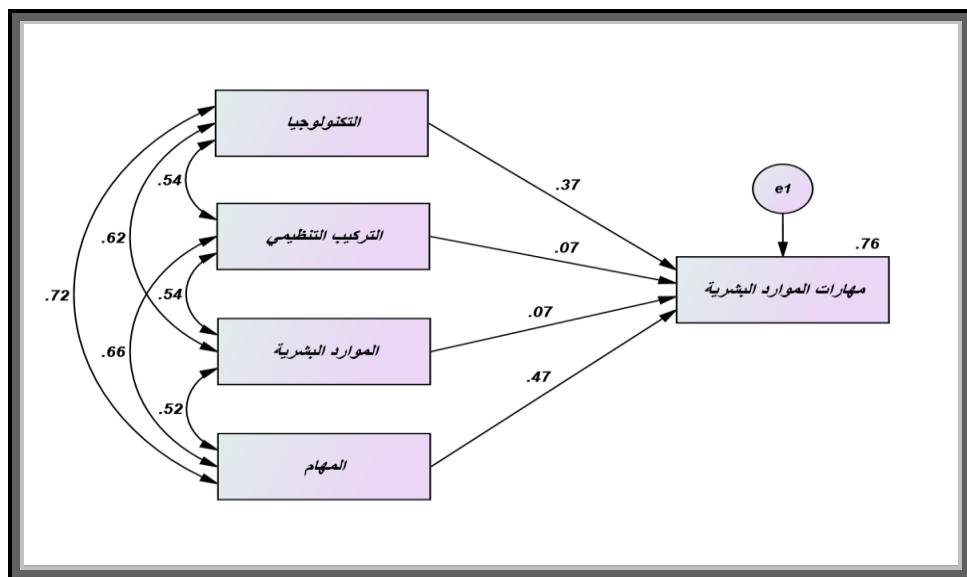
المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25



شكل (10) توزيع نسب تأثير أبعاد مجالات التغيير مع مهارات الموارد البشرية

5. تأثير أبعاد مجالات التغيير مجتمعين في مهارات الموارد البشرية

يوثق كل من جدول (6) وشكل (11) وعلى وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي Amos قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمجالات التغيير في مهارات الموارد البشرية } بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95)، وذلك من خلال تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد لبيان تأثير أبعاد مجالات التغيير (التكنولوجيا والتركيب التنظيمي و الموارد البشرية والمهام) سوية في مهارات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (89.377) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.4472) عند مستوى معنوية (0.05) ، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت (0.00) وهي أصغر من مستوى معنوية (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 % (76) مؤشرة بذلك نسبة تفسير (تأثير) أبعاد مجالات التغيير الأربع مجتمعين للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية، بما يوثق وجود تأثير واضح لمجالات التغيير في تطبيق مهارات الموارد البشرية، وكما مؤشر في شكل (11) .



شكل (11) تأثير ابعاد مجالات التغيير المستقلة الأربع مجتمعين في مهارات الموارد البشرية (على وفق معطيات برنامج AMOS)

وبذلك نحصل على نموذج الانحدار الخطي المتعدد التي ثُبّر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين أبعاد مجالات التغيير (التكنولوجيا X_1) ، التركيب التنظيمي (X_2) ، الموارد البشرية (X_3) ، المهام (X_4) مجتمعين ومهارات الموارد البشرية والتي يرمز لها بـ (٢) على النحو الآتي :

$$Y = 0.449 + 0.37 X_1 + 0.07 X_2 + 0.07 X_3 + 0.47 X_4$$

جدول (٦) اختبار تأثير أبعاد مجالات التغيير مجتمعة في مهارات الموارد البشرية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R^2 %	المتغير التابع	المستقل
	قيمة الاحتمالية	F المحسوبة			
قبول الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة ثقة ٩٥ % اي يوجد تأثير ملحوظ لمجالات التغيير بأبعادها المستقلة الأربع مجتمعين في مهارات الموارد البشرية	0.00	89.377	%76	مهارات الموارد البشرية	التكنولوجيا التركيب التنظيمي الموارد البشرية المهام
R^2 معامل التحديد يفيد في بيان نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع					نوع المتغير المستقل
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.4472					

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، بالاستناد إلى ما افرزته نتائج الجانب العملي لواقع فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ، ويمكن اجمال أهم هذه الاستنتاجات بالآتي :

1- يتضح من نتائج الدراسة ان الفنادق المبحوثة تعتمد على النوع الاجتماعي وتفضيلها الذكور منهم، ضمن فئات عمرية محددة لتكوين قوة عمل مستندة الى الشهادات (الأولية والعليا) والخبرة الطويلة لشغل الوظائف الإدارية العليا فيها ، فضلاً عن اشتراك البعض بالدورات التدريبية لمواكبة احدث التطورات في مجال الصناعة الفندقية مستجيبة الى متطلبات سوق العمل وتنصيل الزبائن لذلك.

2- بيّنت نتائج الدراسة ان هناك اهتماماً متباعياً بأبعاد مجالات التغيير ، فقد حقق بعد المهام مستوى عالي مقارنة بالأبعاد الاخرى التابعة لمجالات التغيير ، في حين كان بعد الموارد البشرية بمستوى ادنى وفقاً لرأء عينة الدراسة وعلى الرغم من أن هذا الاهتمام ايجابي

3- وجد من خلال اجابات العينة والجانب العملي بان هناك تأثير لمجالات التغيير بابعاده في تطوير مهارات الموارد البشرية وكان هذا واضح من خلال استخدام عينة الدراسة ابعاد مجالات التغيير في ادخال التحسينات في تقنيات الخدمة المقدمة وبصورة مستمرة.

4- تمتلك فنادق الدرجة الممتازة مهارات فنية في ظل سعيها لزيادة مهارات التواصل واعتماد الاتصالات المفتوحة بين رؤساء الاقسام والشعب ومرؤسيهم الا انها لا تلبى الطموح.

5- اظهرت نتائج الدراسة ان الفنادق المبحوثة تستند الى المهارات الادراكية من خلال امتلاكها المقدرة على تفسير التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بهم ولكن بشكل لا يلبي الطموح وهي بحاجة الى تعزيز ذلك من خلال دعم العاملين لتحسين وتطوير المهارات الادراكية باكثر من اسلوب للتعرف على حالات التغيير لتعزيز فرص نموها بالسوق .

- 6- أكدت نتائج الدراسة ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة على تبني مجالات التغيير وخاصة عندما توظّف باتجاه تطوير مواردها البشرية من خلال توظيفها لمهاراتها (الادراكية، الانسانية، الفنية) في تعزيز مجالات التغيير.
- 7- افرزت نتائج الدراسة ان هناك ضعف واضح في منح الصلاحيات للاقسام والشعب والتي من شأنها الاسهام في زيادة فرص الابداع والابتكار لديهم .
- 8-بيّنت نتائج الدراسة ان الفنادق المبحوثة تعاني من ضعف اشراك العاملين بالبرامج التربوية والتطويرية وهي محتاجة إلى إعادة تنظيم هذه البرامج لكي تتفاعل فيما بينها بالشكل الذي ينعكس على مستوى تقديم الخدمة .

الوصيات

في ضوء نتائج الدراسة المستندة الى دراسة وتحليل طبيعة مجالات التغيير لتطوير مهارات الموارد البشرية للفنادق الدرجة الممتازة، تمكن الباحث من التوصل الى مجموعة من التوصيات التي يأمل ان تجد صداتها بغية تطوير الموارد البشرية في المنظمات باختلاف انواعها واحجامها لا سيما الفنادق المبحوثة وكالآتي :

- 1-ضرورة الانفتاح على استقطاب وتعيين الافراد الاكفاء ومن كلا الجنسين على حد سواء والاهتمام بحملة الشهادت العليا لما لها من اهمية في احداث طفرة نوعية في مجال الصناعة وزيادة مدة تولي المناصب العليا منهم لاطول فترة ممكنة لتقليل دوران العمل وضمان توليد الاستقرار .
- 2- على الفنادق المبحوثة الاهتمام بابعاد مجالات التغيير :التكنولوجيا، التركيب التنظيمي ، الموارد البشرية، المهام لقدرتها على تعزيز تطوير مهارات مواردها البشرية.
- 3-تعزيز استخدام ابعاد مجالات التغيير في صميم عمل الفنادق المبحوثة لتأثيرها المباشر في تطوير مهارات الموارد البشرية.
- 4- الاهتمام بقنوات الاتصال لتوفير المعلومات بين المدراء و رؤساء الاقسام والشعب ومرؤوسיהם وتشجيعهم على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة سواء كانت قنوات اتصال افقية او عمودية.
- 5- تعزيز الميل باتجاه الامركرزية في تقويض الصلاحيات على ان تضفي عليها الصفة الرسمية كونها اسلوب تحفيزي وتدريبي للموارد البشرية فضلاً عن كونها وسيلة مناسبة لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وزيادة فرص الابداع والابتكار.
- 5- تعزيز مجالات التغيير من خلال الاهتمام بالتدريب وتوجيه سلوك العاملين و بما يحقق انسجامهم مع التغيرات الجديدة وتعزيز اندماجهم مع الواقع الجديد لزيادة كفاءتهم بتقديم الخدمة بمهارة عالية ، فضلاً عن المعايشة في فنادق اخرى عالمية لاكتساب الخبرة والمهارة ونقلها الى الفنادق المبحوثة.

قائمة المصادر

- القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية :

أ - الكتب :-

1. العلاق ، بشير ، (2010) ، القيادة الادارية ، الطبعة الاولى ، دار البيازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
2. الشماع ، محمد خليل ، حمود ، خضير ، (2009) ، مبادئ الادارة الحديثة ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
3. ديسيلر ، جاري ، (2009) ، ادارة الموارد البشرية ، تعریب محمد سید احمد عبد المتعال وعبد الحسن جودة ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية.
4. زيتون ، حسن حسين ، (2001) ، مهارات التدريس رؤيه في تنفيذ الدرس ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
5. اسماعيل ، حجازي ، معاليم ، سعاد ، (2013) ، تسخير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار اسامه للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن.
6. ليد ، علي سعيد ، (2009) ، المهارات العقلية المتضمنة في اسلة كتب التربية الاسلامية في ضوء نموذج مارزانو ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها ، كلية التربية ، قسم المناهج واساليب التدريس / عام ، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
7. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (2006) ، ادارة الموارد البشرية مفاهيم ومبادئ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
8. العجمي ، محمد حسين ، (2010) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
9. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (2006) ، الادارة الاصول العلمية والتوجيهات المستقبلية ، دار طباعة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر.
10. مشهور ، ثروت ، (2010) ، استراتيجيات التطوير الاداري ، الطبعة الاولى ، دار اسامه للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
11. عرفه ، سيد سالم ، (2012) " اتجاهات حديثة في ادارة التغيير " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
12. صالح، عادل حرحوش، السالم ، مؤيد سعيد، (2002)، ادارة الموارد البشرية ؛ مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
13. الجابري ، صلاح بن سمار ، (2009) ، المهارات القيادية الازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير مقدمة الى العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض ، السعودية.

ب - الرسائل الجامعية :-

- 1- الحلو ، عبد العزيز محمد ، (2010) ، أثر تقويض الصالحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين ، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة / الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 2- العنزي ، مبارك بنية ، (2004) ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية.
- 3- محمود ، سناريا عبدالله ، (2014) ، دور ممارسات الموارد البشرية في المهارات الادراكية بحث استطلاعي لاراء عينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 4- محمود ، عماد علي ، (2015) ، انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغيير التنظيمي ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.
- 5- زيتوني ، سامية، (2015)، اثر الانماط الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية الحقوق و العلوم السياسية، المجلد 2015 ، العدد 19 ، الجزائر .
- 6- العاني، سلمان فاروق ، (2007) ، مدى التوافق بين متطلبات سوق العمل ومناهج التعليم المحاسبي : دراسة تحليلية لسوق العمل المحاسبي ومناهج التعليم المحاسبي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- 7- خوبن ، سندس رضوي ، (2006) ، اثر مجالات التغيير في الاداء التنظيمي ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

ج - الدوريات والمجلات :-

1- حسين ، عبد الكريم ، (2012) ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة لادارة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،
المجلد (28) ، العدد (1).

2- عابر ، سعد عبد ، (2009) ، اثر ادارة المعرفة في التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني ، المجلة العراقية للعلوم
الإدارية ، العدد (25).

هـ - الشبكة المعلوماتية الانترنيت :

1- الغنام ، متعب بن راشد ، (2012) ، المهارات الالازمة لقيادة التربية ،
ثالثا : المصادر الأجنبية :

A-Books:

- 1-Jones, G.R. (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.
- 2- kretner , Robet & kinieki , Anelo , (2007) , organizational Behavior , library of congress cataloging in publication , data , china.
- 3- Ohlson , matilda , (2007) , how to introduce and manageorganizational changes , master Thesis LIU-IEI-Dapartment of management and Engineering project innovation and Entrepreneur ship.
- 4- Garnall, colina, (2007) , managing change in organizations , 5th edition , pearson education limited , harlow , england , London.
- 5- Griffin ,R.W. (1999) ; Proportional Relationship Between organizational change and technology " Administrative science quarterly .
- 6- Arsaelsson , Gutterm & Theodors do ttir , margnet , (2013), Employec perceptions and attitudes towards organizational change , Ahierarchical perspective , master's , Copenhagen business school.
- 7- Robbins- stephenp and judge , timoth A, (2013) , organizational behavior , 15th Edition , by pearson a education , inc.
- 8- Mutihac , Raluce , (2010) , managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change , case study of rompetrom , Aarhus school of business Department of language and business communication master of Artsin corporate communication.
- 9- o berry , denise , (2009) , successfully managing change within your organization , copyright water environment federation , All right reserved email: doberry@ema-inc.com.
- 10- Van Dyk , p-s. , nel , p-s. , vanzloedolff , p-& Haasbroek , G.D. , (2001) , Training management , a multidisciplinary approach to human resources development in south africa , cape town , oxford university press.
- 11- Prasad , k. , (2012) , strategic human resources development , concept and practices , new Delhi , phi learning private learning limited.
- 12- Erasmus , B.J., Loadoiff , P.V.Z., mada , T.V.& Nel , P.S.,(2009) , managing training and development in south Africa cape town . oxford university press.
- 13- schermerhorn , John R., jr, (2008) , management , john wiley & sons , inc ., New york , u.s.a.
- 14- Mathew , Pramila+ , (2009) , The impact of soft skill training , journal , of management , www.articlesbase.com .
- 15- Oner , M.Atilla , Benson , Caroline & , Beser,Senem Gol (2014) Linking organizational change management and organization foresight, Published online in Wiley Online Library wileyonlinelibrary.com DOI: 10.1002/jsc
- 16-Gilley, Ann, Gilley, Jerry W.& McMillan, Heather S.(2009), Organizational Change: Motivation,Communication, and Leadership Effectiveness, *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, 21(4) PP. 75–94,Copy
- 17-Langton-nancy , robbins-stepenp. , (2006) , fundamentals of organizational behavior , third Canadian edition , pearson education.

18-Cummings , Thomas G. and Worley, GristopherG., (2005) , theory of organization development and change , india edition , south western , a part of cengage learning.

B-Periodicals and Journals:

1- Sofat, Kanika and Kiran, Ravi, & Kaushik, Sanjay,(2015),

Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A Study of Select Indian IT Companies , Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 7, No. 3

2- Jager , peter (2017) , soft skill change management – managing change people skill , journal of human resources , www.technobility.com.

3-Davoudi Rasol , Rahbar , Behzad , (2012) , Relation ship between manager skill and the effective nes of intramural in Islamic Azad university in District 8- Tehran , Iran , international jouranal of Academic research business and social sciences volL. 2, no.1 .

4-, Eva- Lina and Äkäslompolo , Nadja, 2005, the use of communication in organizations undergoing change case studies of Minelco and SGT AB MASTER'S THESIS, Luleå University of Technology, P11

C- Dissertations and Theses:

1- Mavromatis , michail , olfsson , Johan , (2013) , leading organizational change An exploration of the journey between establi shing and realizing avision , a case study at platzer fastigheter AB, of science thesis in the master's program design and construction project management.

2- Rachell A., Andrei's , (2016) , an assessment of challenges in human resources development implementation with in the cape wine lands district municipality – A management Perception , thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree masters in public administration in the faculty of management science at Stellenbosch university.

ملحق استماراة الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية

م/ استماراة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....
تحية طيبة....

اضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة (تأثير مجالات التغيير في تطوير مهارات الموارد البشرية السياحية / دراسة استطلاعية لعينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة في بغداد)، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم السياحية نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، علماً أن الإجابات تستخدم حسراً لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون ضرورة ذكر الأسم. راجين الإجابة بعلامة (✓) امام اختيار لكل سؤال تروننه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك ، علماً بأنه ليس هناك إجابة صائبة وإجابة خاطئة ، وكذلك فإن الاستماراة التي لا تتم الإجابة على كافة فقراتها ستكون غير صالحة للتحليل الإحصائي.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحث

المشرف

المعلومات الديموغرافية : يرجى وضع علامة (✓) داخل المربع .

1- النوع : ذكر انثى

2- العمر: أقل من 25 سنة 25- وأقل من 35 سنة 35 وأقل من 45 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم فأقل

4- المنصب الوظيفي الحالي: مدير عام مساعد مدير قسم مدير قسم مسؤول شعبة أخرى

5- سنوات الخدمة في الوظيفة : أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنة

10- أقل من 15 15- 20- فأكثر

6- هل شاركت في دورات تدريبية ومؤتمرات ؟ نعم كلا

7- عدد الدورات التدريبية والمؤتمرات التي شاركت فيها: 2- فأقل 3- 6- فأكثر

المتغيرات الأساسية للدراسة:

المتغير المستقل : مجالات التغيير : هي نطاق الاختلاف range of variation، وهو تغيير في العناصر الداخلية للمنظمة مثل التغيير الاستراتيجي التغيير الهيكلي التكنولوجي والتغيير الانساني .

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اولا - التكنولوجيا : هو تهيئة معرفة او طرق او تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الانتاجية بما يسهم في تحسين الانتاج او خفض التكلفة او زيادة الانتاجية	
					تهتم ادارة الفندق بإدخال التحسينات في تقنيات الخدمة المقدمة بصورة مستمرة.	1
					تساعد التكنولوجيا في تحقيق رضا أفضل لدى الأفراد العاملين.	2
					تستخدم ادارة الفندق أساليب متنوعة في حل المشاكل التي تواجهها.	3
					تستخدم ادارة الفندق أنظمة ومعدات آلية في اعداد وخزن المعلومات.	4
					تقوم ادارة الفندق باعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت الظروف.	5
ثانيا- التركيب التنظيمي : هو البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة						
					تحول ادارة الفندق الصالحيات الازمة للمستويات الدنيا (اقسام ، شعب).	1
					توجد مرونة في امكانية تعديل الصالحيات وتطويرها وفقاً للاجاهة.	2
					تساهم الصالحيات المخولة للاقسام والشعب في زيادة فرص الابداع والابتكار.	3
					تعتقد ادارة الفندق أن الاتصالات الرسمية (من اعلى الى اسفل) هي الوسيلة الوحيدة لتبادل المعلومات في الفندق.	4
					هناك آليات معتمدة في الاهتمام بالمعلومات الراجعة من المستهلك التي تفيد في تقييم عمل الفندق ومنجزاته.	5
ثالثا- الموارد البشرية : وهو التغيير الذي يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية ومحاولة تكوين القيم والاتجاهات الايجابية الجديدة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة.						
					يساهم الافراد العاملون في تعديل او تطوير مهام الفندق.	1
					تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها ادارة الفندق التغيير التكنولوجي والتغيير في مهام الفندق.	2
					تهتم ادارة الفندق بإشراك اكبر عدد من العاملين لديها في البرامج التدريبية والتطويرية.	3
					تبذل وحدات الفندق كجماعات عمل متماسكة اكثر من كونها وحدات رسمية فرعية ضمن الهيكل التنظيمي.	4
					تحث ادارة الفندق رؤساء الاقسام والشعب اعتماد الاتصالات المفتوحة بينهم وبين مرؤوسيهم.	5
رابعا- المهام: ويتمثل هذا التغيير باستحداث اعمال جديدة او ترك اعمال قائمة او تغيير في اسلوب اداء الاعمال الجارية .						
					تعمل ادارة الفندق على تطوير وتحسين خدماتها وعملياتها للحصول على موقع أفضل في الاسواق.	1
					تحرص ادارة الفندق على الاستغلال الافضل والأحسن لطاقاتها وإمكاناتها المتاحة (المادية ، والبشرية ، والمالية ، والمعلوماتية).	2
					تهدف ادارة الفندق الى استثمار أرباحها وتفوقها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي.	3
					تسعى ادارة الفندق الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة لكسب رضاهem وتعزيز علاقتها بهم.	4
					تواكب ادارة الفندق وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والخدمات لتعزيز فرص نموها في السوق.	5

المتغير التابع : مهارات الموارد البشرية: هي القدرة الازمة للأفراد لكي يتصرفوا بوضوح وينذلوا قصار جدهم لتأدية الاعمال .

ت	العبارات	5	4	موافق بشدة	محайд	موافق	غير موافق بشدة	1
أولا- المهارات الادراكية / الفكرية :	وهي المهارة التي تلعب دورا فعالا في نجاح العمل حيث لابد ان يكون لدى المدير تصور شامل لكل ما متوفر في المنظمة كالخدمات ويبكون قادر ا على تطويرها باستمرار وبما ينلائم مع الحاجة المستقبلية بالإضافة الى القدرة على اعداد وصياغة الاهداف والاستراتيجيات ومواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الادارية .							
1	تمتلك الموارد البشرية في الفندق الحرية في ابداء الرأي وتبادل الافكار مع الادارة العليا.							
2	تعمل الموارد البشرية العاملة في الفندق على تقديم افكار جديدة تساهم في تطوير خدماتها.							
3	تقدم الموارد البشرية في الفندق مقتراحات لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.							
4	تمتلك الموارد البشرية في الفندق المقدرة على تحليل المعلومات واستنباط الافكار الجديدة في العمل.							
5	تمتلك الموارد البشرية في الفندق المقدرة على تفسير التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بهم .							
ثانيا- المهارات الانسانية / السلوكية : وهي تتضمن المقدرة على التعامل الفعال مع الاخرين سواء كانوا عاملين او مشرفين او ضيوف داخل المنظمة .								
1	نشر الموارد البشرية العاملة في الفندق أن آراءهم تؤخذ بالحسبان							
2	تمتلك الموارد البشرية في الفندق القدرة على استلام التوجيهات وتتنفيذها بشكل دقيق.							
3	تتمتع الموارد البشرية في الفندق بالمقدرة على الحصول على كافة المعلومات ذات العلاقة بالمستجدات.							
4	تتمتع الموارد البشرية بفرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل.							
5	تفضل الموارد البشرية في الفندق العمل بروح الفريق الواحد.							
ثالثا- المهارات الفنية : وهي تعني مقدرة الفرد العامل على اداء الاعمال التي لها علاقة بمهامه الوظيفية بكفاءة .								
1	تتمتع الموارد البشرية في الفندق بالقدرة على استخدام الحاسوب في تنفيذ مهامها.							
2	تمكن الموارد البشرية في الفندق من الوصول الى التكنولوجيات الحديثة بسهولة.							
3	تعمل ادارة الفندق على توفير الدورات التدريبية من اجل تنمية المهارات الفنية لمواردها البشرية.							
4	تتمكن الموارد البشرية في الفندق من توظيف تكنولوجيا المعلومات لتبسيط وظائفهم.							
5	تمتلك الموارد البشرية في الفندق المعرفة الازمة لتشغيل وصيانة المعدات في الفندق.							