

## 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

علي حمادي عبود

Ali Hammadi Abboud

الجامعة المستنصرية -كلية العلوم السياحية

[Dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq)

[Alihmaadi627@gmail.com](mailto:Alihmaadi627@gmail.com)

### المستخلص:

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 عدة عبرت عن مشكلة الدراسة تركزت 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. وصولا لتحقيق نتائج تمكن فنادق الدرجة الممتازة من تطوير مهارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق ، فضلا عن ادراك اهمية مجالات التغيير ودورها في بلورة الحلول للمشكلات التي يعانون منها. اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي 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 وزّع الباحث ( 100 ) استبانة لتكون البيانات الاولى في التحليل الاحصائي وباستخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمعها والتي تضمنت ( 35 ) فقرة ، واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي ، التحليل العاملي التوكيدي ، وبناء نماذج المتغيرات ، الوسط الحسابي ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، واختبار  $f - test$  ، 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 احد 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 ومجالاته سيما وان المنظمات الحديثة تعمل في ظل بيئة تتسم بالتطورات والتغييرات العميقة والواسعة وفي مختلف المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية.فالتغيير ضرورة حتمية لمنظمات الاعمال ومنها المنظمات الفندقية لاقتترانه بمختلف جوانب المنظمة ابتداءً من رؤيتها ورسالتها مروراً بعملياتها ومهامها وهيكلها التنظيمية فضلاً عن سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة لخلق الموائمة بين المنظمة وبيئتها ومواجهة التغيرات الحاصلة . ويرتبط تقدم وتفوق المنظمات الفندقية بحسن تكوينها لمخزونها المهاري والمعرفي وفقاً لتوجهها في تحقيق اهدافها ، حيث يتطلب مواجهة التحديات المتجددة وجود افراد يتسمون بمهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في مختلف موارد المنظمة وتبني اساليب حديثة لتطوير مهاراتهم.لذلك تلجأ المنظمات الفندقية الى استخدام التغيير بمجالاته المتعددة ومنها: مجال التكنولوجيا ومجال التركيب التنظيمي ومجال الموارد البشرية ومجال 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 لفنادق 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 لتدعيم مركزها التنافسي من خلال تقديم الخدمات المتميزة التي تنم عن المهارة والكفاءة في تقديم الخدمة بشكلها القانوني والفني الصحيح وحسب مقتضيات الحاجة. لذا فقد التمس الباحث الأهمية المتأنية من دراسة هذه المتغيرات مجتمعة باعتماد المنهج الاستطلاعي الوصفي، وتمكن الباحث من تحديد المشكلة، والتي تتمثل في محدودية إدراك وفهم وتطبيق أبعاد مجالات التغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية، ومحدودية التبنى 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 كأداة 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 تتكون هيكلية الدراسة من ثلاث 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. وهنا يتطلب وجود ادارة مدركة لاحتمية التغيير كونه المسؤول عن رسم خطوات النجاح وتحقيق الأهداف، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة والتي تتمثل مشكلها بالتساؤلات الآتية:

- ماهية مفهوم متغيرات الدراسة المتمثلة بـ ( 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 الإدارة هما (مجالات التغيير، مهارات الموارد البشرية).
- 2- بناء اطاراً نظرياً لأبعاد مجالات التغيير المتمثلة بـ (التكنولوجيا، التركيب التنظيمي، الموارد البشرية، المهام). وإبعاد تطوير مهارات الموارد البشرية وتحديد التأثير فيما بينها بالشكل الذي معه يمكن تقديم معلومات ترفد المنظمة المبحوثة بالمعرفة التطبيقية والعلمية حول متغيرات الدراسة.
- 3- تسلط 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 ترفد المكتبة العراقية في مجال الإدارة وتوظيف التراكم المعرفي في المتغيرات المبحوثة للخروج بمعطيات جديدة ومهمة لتكون مفتاحاً امام المهمتين بالتطوير.

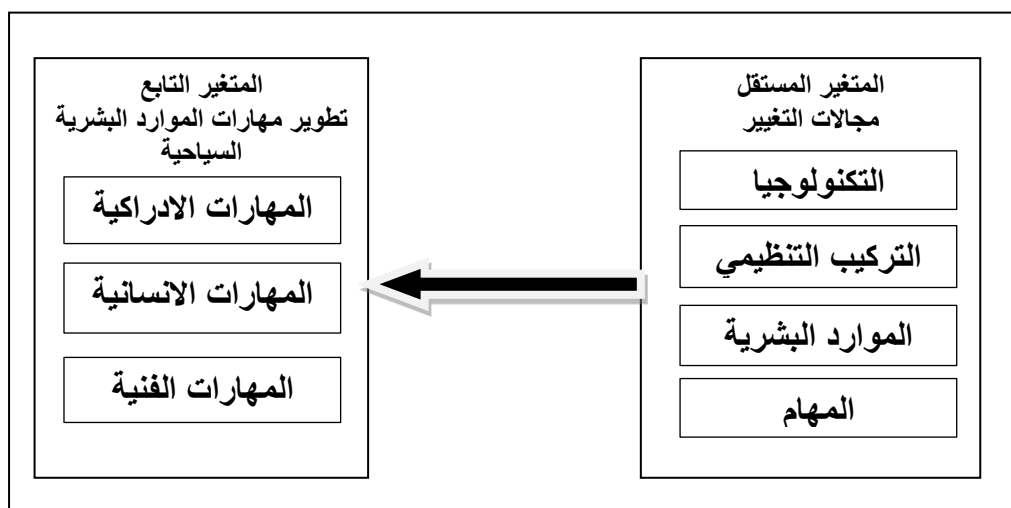
### ثالثاً - اهداف الدراسة :-

- استناداً الى مشكلة الدراسة وأهميتها تنطلق الدراسة الحالية من هدف رئيسي هو تحديد اهم مجالات التغيير الذي يمكن ان تؤثر في تطوير مهارات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وتتفرع 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 المقترحات والتوصيات النهائية وبما يعزز لديهم القدرة على الارتقاء بمستوى تطوير مهارات الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
  - 2- تحديد مجالات التغيير وإيجاد مؤشرات متفاعلة 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 الاتي :

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات ذات العلاقة بالموضوع.

**خامساً : فرضيات الدراسة :-**

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مجالات التغيير وتطوير المهارات الموارد البشرية السياحية وتتفرع 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 :-**

استعانة 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 والمتمثلة ب: فندق المنصور , فندق فلسطين الدولي , فندق جراند عشتار , فندق الرشيد ) ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.

- الحدود الزمانية :- الفترة الزمنية لجمع البيانات واستقصاء المعلومات الخاصة بالدراسة ما بين ( 1 / 4 / 2021 - 1 / 8 / 2021) لتوزيع الاستبانة وجمع عدد من البيانات وتحليل نتائجها .

- الحدود البشرية :- اقتصرت الدراسة على اراء عدد من مدراء الادارات العليا والوسطى والمتمثلة ب (مدير مفوض , مدراء الاقسام بالفنادق , مدراء الشعب بالفنادق ) والبالغ عددهم (100) فرداً.

**ثامناً : أساليب جمع البيانات :-**

1-الجانِب النظري :- اعتمد الباحث على الكتب والدوريات ( العربية والأجنبية ) ذات الصلة بموضوعات الدراسة فضلاً عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على الانترنت .

2-الجانِب العملي :- ان المصادر في الجانب العملي عديدة ومنها الاستبانة والمقابلات الشخصية. ( كما في ملحق الاستبانة )

## المبحث الثاني - مجالات التغيير

## أولاً - مفهوم مجالات التغيير:

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

جدول (1) تعاريف بعض الكتاب والباحثين حول التغيير

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

## ثانيا: اهمية التغيير :

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

- 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : تكمن اهمية التغيير في المنظمة بأنه يؤدي الى التجديد والحياة 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 واذكاء الرغبات والدوافع نحوه 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.

## ثالثا : 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 ابعاد 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

ت	السنة	الباحث	الاهداف والغايات	الثقافة	الموارد البشرية	التركيب التنظيمي	التكنولوجيا	المهام	تصميم العمليات	تدريب الموارد البشرية	الاستراتيجية
1	2006	العطيات		*		*	*				
2	2006	النجار		*	*	*			*		
3	2006	خوين			*	*	*	*			
4	2007	الرحيم			*	*	*	*			
5	2009	الملا			*	*	*	*			
6	2009	عبدالله واخرون				*	*				
7	2009	عابر		*	*	*	*	*		*	
8	2010	نبيل	*	*	*	*	*				
9	2010	الحسيني		*	*	*	*	*			
10	2011	الجبوري		*	*	*	*				
11	2011	Burker fhg بالاعتماد على Leavitts 1965			*	*	*	*			
12	2012	شقوره	*	*	*						
13	2013	الغريزي				*	*		*		
14	2013	جرادات				*	*				
15	2014	ناجي			*	*	*	*			
16	2015	الطاني		*	*	*	*	*			
17	2015	محمود	*		*	*					
18	2016	صادق			*	*	*	*			
19	2018	عبد			*	*	*	*			
		المجموع									
		النسبة = (الجزء/الكل)*100									
		3	9	15	17	16	11	2	1	1	5

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 تكرارا ولاتفاقها 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 وقنوات 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 وتفويض الصلاحيات وتوزيع الصلاحيات ومجال الرقابة. فالتحول من الهيكل التنظيمي البسيط الى الهيكل التنظيمي المصفوفي مثلا هو تغيير شامل عن طريق اعادة التنظيم للهيكل ككل (العنزي, 2004: 365)

وتتيح الهياكل التنظيمية 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 (13 : Carnal, 2007).

**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 , الاتمة او الحاسوب) اما لإنتاج سلعة او تقديم خدمة جديدة , كاستخدام الاتمة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة او شبكات الاتصال , وذكر ( Griffin, 1999: 392 ) انه يمكن ملاحظة التغيير في التكنولوجيا من خلال سعي المنظمة الى استبدال مكانتها ومعدات 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 وربما 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 أنشطة يمكن اجمالها بما يلي:

أ - استثمارات جديدة في أنشطة 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 بقوة العمل المختلفة.

هـ - 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 المترتبة عن هذا التغيير حيث يستفسر العاملون عن اهداف التغيير فان كانت تتوافق مع منافعهم الشخصية فسوف يقبلون 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 عاملا 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. وتتدخل 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 التنوع 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 يتوسع 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 اكثر من قبل العاملين وهناك عدة اسباب تدفع المنظمة الى التغيير في تصميم العمل فقد تكون متطلبات تنظيمية او فردية , ويعد التغيير في تصميم الوظائف سهل التنفيذ لذا نجده شائع جدا في تنفيذ التغيير ( عابر , 2009: 105 )



## سابعا - نماذج التغيير:

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

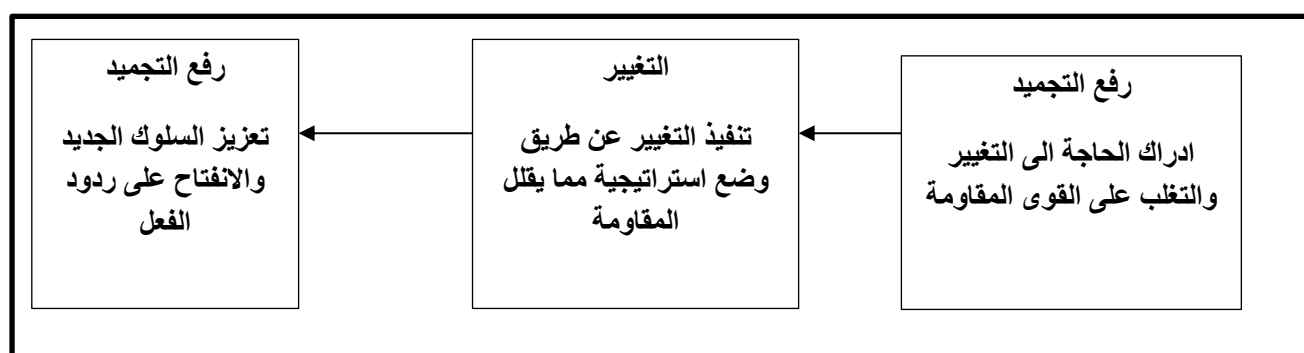
## 1: أنموذج ( Lewin 1947 ) :-

طور كورت لوين انموذجا حضي باهتمام الكثير من الباحثين, ويعتقد الكثير منهم ان الخطوات التي قدمها ليعين تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية اذا ما طبق بصورة سلمية ( العنزي , 2004: 24 ) وقد اقترح كورت لوين ثلاث خطوات للتغيير هي:

أ- الاذابة Unfreezing: وتتضمن جهود التغيير التي تسعى الى التغلب على مقاومة الافراد ( longton & p. robbins,2006 :347 ) وغالبا 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 تساعد الموظف لكي يفكر والعمل بطرائق جديدة كما تتطوي على تغيير 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 فكريا وعاطفيا ( Cumming & G.worley,2005:43 ) وكما موضح في الشكل الاتي:



شكل ( 4 ) يمثل انموذج لوين لتنفيذ التغيير

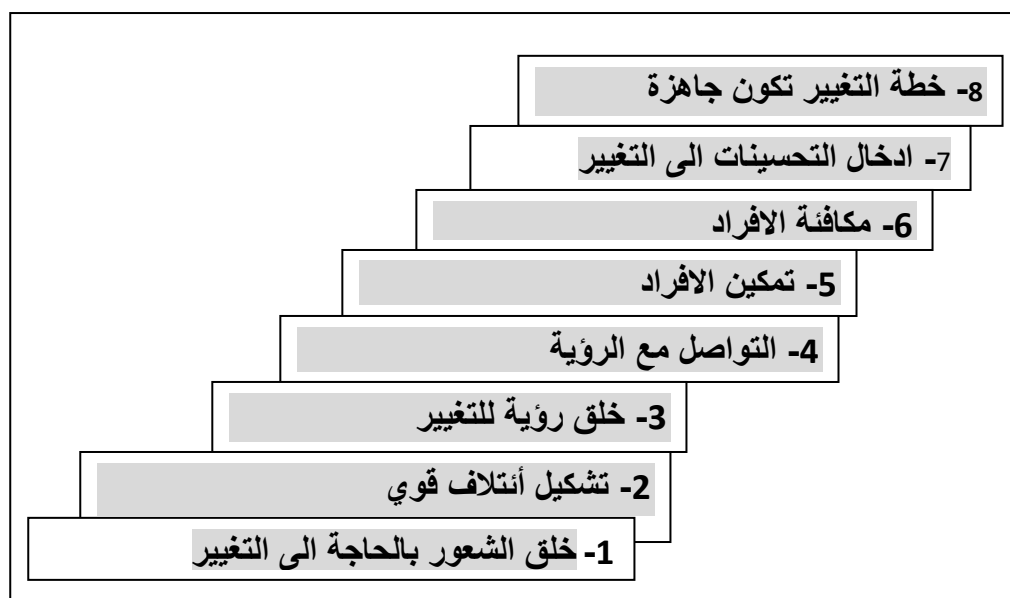
Source: Sandin , Eva- Lina and Äkäslompola , Nadja, 2005, the use of communication in organizations undergoing change case studies of Minelco and SGT AB MASTER'S THESIS, Luleå University of Technology, P11

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 (ديسلر , 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 كثيرا الى الانموذج او الخطوات التي رسمها ( Lewin ) وبتسميات 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- انموذج ( Kotter 1995 ) لتنفيذ التغيير: بني انموذج ( جون كوتر ) على نموذج لوين لخلق نهجا اكثر تفصيلا لتنفيذ التغيير حيث لاحظ كوتر من خلال اخطاء المديرين الشائعة عند محاولتهم لإدخال التغيير ووضع رؤية للتغيير لإزالة العقبات التي قد تعوق عملية التغيير ولترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة وحدد انموذجا من ثمان خطوات الخطوات الاربعة الاولى تمثل الخطوة

الاولى في انموذج لوين ( رفع التجميد ) والخطوات (5,6,7) تمثل الخطوة الثانية ( التغيير ) والمرحلة الاخيرة من انموذج لوين ( اعادة التجميد ) ( robbins & a. judge , 2013:620 ) . ( Mutihac, 2010:17-18) 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- ابرصال الرؤية الى جميع افراد المنظمة فهو عنصر اساسي لنجاح التغيير وهنا تظهر لنا اهمية الاتصالات الجيدة
- 5 - تمكين العاملين وإزالة الحواجز والعقبات التي تحول من دون تغيير وتشجيع المخاطرة والإبداع لحل المشاكل
- 6- خلق, ومكافأة الافراد على المدى القصير "المكاسب" التي تحرك المنظمة نحو رؤية جديدة
- 7- ادخال التحسينات اعادة تقييم التغييرات, واجراء التعديلات الضرورية في البرامج الجديدة
- 8 - اظهار العلاقة ما بين السلوكيات جديدة والنجاح التنظيمي وهذه المرحلة تكون المنظمة جاهزة للتغييرات الجديدة , ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل الاتي :



شكل (5) أنموذج كوتر لتنفيذ التغيير

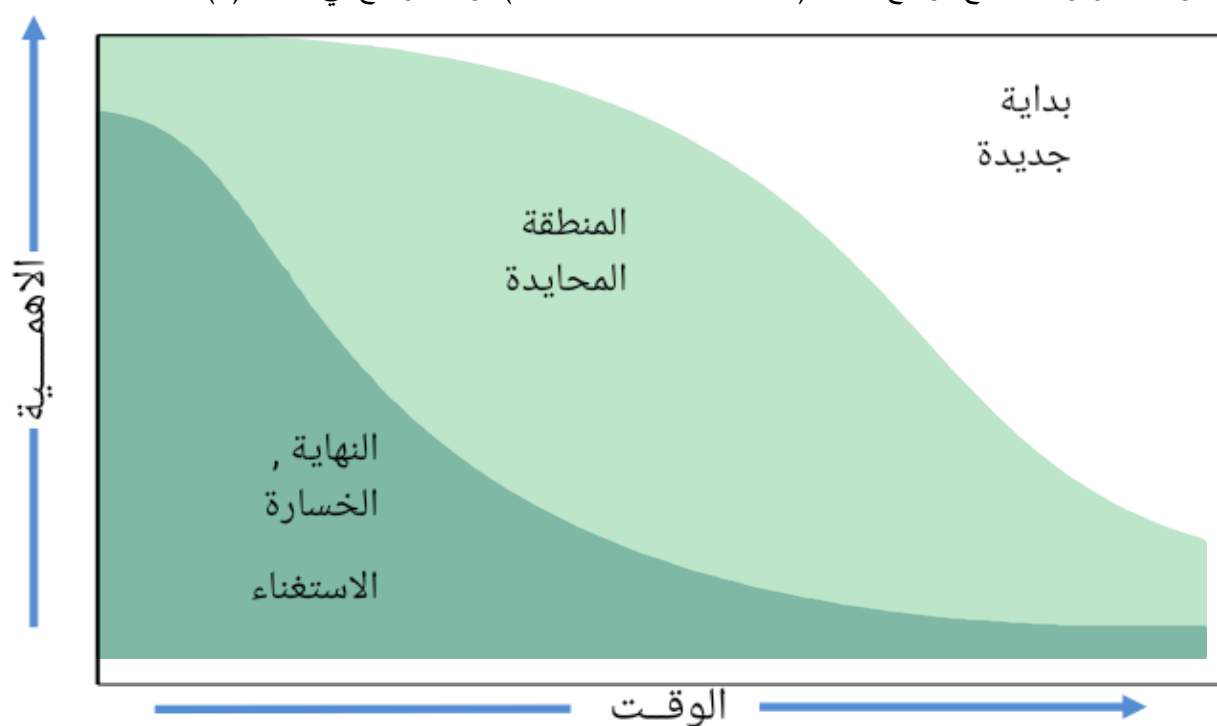
source: Rachel Mourfield , 2014, Organizational change :A Guide to bringing everyone on board , SPEA honors thesis , indiana university ,P13

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 وتحديدھا.
- ب - وضع رؤية لكيفية القيام بعملية التغيير ويجب ان تكون هذه الرؤية واضحة ومفهومة ويسهل ابرصالها 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 والانشطة كالتدريب وغيرها.
- هـ - السماح الى العاملين في جميع المستويات الادارية بالمشاركة في عملية التغيير
- و- اعضاء الطابع الرسمي الى عملية التغيير وذلك بوضع سياسات وممارسات معينة ومحددة
- ز - مراقبة وضبط استراتيجيات التغيير باستمرار فغالبا ما تظهر مشاكل غير متوقعة اثناء تنفيذ عملية التغيير

## 4- انموذج Bridges 2009 ( نموذج الجسور ) :

حيث يركز هذا الانموذج على الصعوبات التي تواجه العاملين عند اجراء التحولات اذ يميز هنا بين التغيير والتحول فالتغيير هو تغيير الوضع نفسه مثل ( تقليص او الاندماج ) في حين ان التحول له اثر نفسي اكثر في الفرد، ووفقا لهذا الانموذج فان التغيير يمر بثلاث مراحل مترابطة مع بعضها البعض ويمكن ان تكون متقاطعة وهذه المراحل هي ( استغناء ، والمنطقة المحايدة ، وبداية جديدة ) ( Arsaellsson , 2013:1 ) ففي المرحلة الاولى يجب على العاملين الاستغناء او التخلي عن بعض الامور اما في المرحلة الثانية ( منطقة الحياد ) وهي منطقة مشوشة اذ لا يعرف العاملين ماذا يفعلون اذ يتخلون عن الطرق القديمة لكن لم يتعرفوا على الطرق الجديدة بعد ، اما المرحلة الثالثة والأخيرة ( بداية جديدة ) وهي المرحلة التي يتم فيها قبول التغيير والتكيف مع الوضع الجديد (O'Berry , 2009: 7803). وكما موضح في الشكل (6) :



شكل رقم ( 6 ) أنموذج Bridges للتغيير

Source : Arsaellsson , Guttorm 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 ، ولتحقق 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. ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد البشرية وذلك لتعدد وجهات النظر من جهة ولتنوع هذه المهارات من جهة اخرى. ويمكن تقديم المفاهيم المتعددة للمهارات بحسب آراء بعض من الكتاب والباحثون عبر الجدول (3) الآتي :

## جدول (3) بعض مفاهيم المهارات

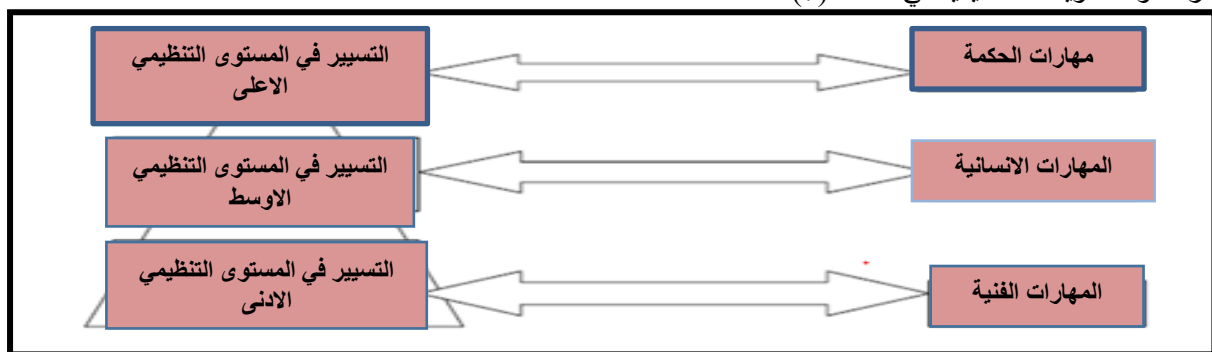
ت	الباحث	التعريف
1	(Yuki,2006:181)	القدرة على أداء الأنشطة الإدارية مثل التخطيط والتدريب والتطوير
2	(kreniter & kinicki , 2007 : 256)	استعداد الموارد البشرية لتنفيذ واجباتهم نتيجة امتلاكهم المعرفة والعلم اللازمة لتنفيذها
3	(عبد العزيز اكلي، 2008: 72)	أداء متميز وعالي الجودة في جميع مجالات الحياة ، وبالتالي يشمل جميع الاداءات الناجحة لتحقيق الأهداف المحددة بشرط أن يتميز هذا الأداء بالدقة
4	(Mathew, 2009 : 1 )	المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعد على استخدام الادوات والتكنولوجيات المعاصرة في تنفيذ واجباتهم وتحقيق اهداف منظماتهم.
5	(Ramezani et al.,2010:171)	المعرفة الفنية المتخصصة لوظائف محددة والتي ينبغي على المديرين امتلاكها لأداء واجباتهم وأدوارهم
6	(عبودي، 2010: 82)	قدرة المسؤول على التعامل بفاعلية والتصرف كعضو في مجموعة وكعنصر نشط في تطوير الجهود
7	(Kamble,2011: 23)	مجموعة من السمات في شخصية المديرين التي تمكنهم من إدارة العمل بفاعلية ويمكن للمهارات الجيدة أن تبني عالماً من الاختلاف في كفاءة وأداء المنظمة.
8	(EszterTo'th,2012: 30)	مجموعة من الإجراءات العامة التي تشكل الأساس لاكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل فاعل في مجالات الجهد المختلفة
9	(احمد، ومحمد، 2012: 208)	الموهبة الطبيعية او المكتسبة التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ المهام والانشطة الموكلة اليهم سواء من ناحية جسدية او ذهنية.
10	(الهالي، 2014: 40)	الخلفية العلمية الواجب توافرها في المدير لكي يكون قادرا على إكمال عمله بكفاءة وفاعلية.
11	(Jager,2017: 31)	القدرات والخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية والتي تقوم بتوظيفها في تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة اليه.
12	(حسين، 2018: 162)	مجموعة المهارات الفنية والفكرية والتواصلية التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة وتتميز بها على المنظمات الأخرى التي تعمل معها ضمن نفس القطاع .
13	(المندلوي، 2020: 8)	المهارة اجتماع المعرفة، والقدرات العقلية والوجدانية والحسية التي نستطيع تنميتها ، والممارسات المكتسبة بالتعلم التي تكسب المتعلم الثقة بالنفس وتمكنه من تحمل المسؤولية، وفهم الذات والآخرين، والتعامل معهم.

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

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

## ثانياً: أهمية مهارات الموارد البشرية:

تتباين أهمية مهارات الموارد البشرية وفقاً للمستوى الإداري، فالمهارات الإدراكية 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 للمنظمة ، ووضع خططها وتحديد أهدافها. أما القادة في المستويات الأدنى مسؤولون عن تنفيذ الخطط ومراقبة الإنتاج والجوانب الفنية ، في حين نجد ان المهارة الانسانية مهارة 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 ومعالي، سعد(2013) "تسيير 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 كالآتي : (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 وجهده 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 السلوكي أو الإبداعي ، وفي ذات الوقت لها جانب عقلي ومعرفي ، وجانب انفعالي وجداني ،وهذان الجانبان مهمان اذ بدونهما قد تستمر المهارة أو توجد بشكل ضعيف ، فمهارة التعبير عن الذات مهارة في ترتيب الأفكار وإنّ المعلومات والمعرفة الضمنية تختلف أيضاً باختلاف المهارة والجانب الوجداني فيها، وهكذا تتكامل المهارة مع بقية نتائج التعلم ( لبد ، 2009:12).

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

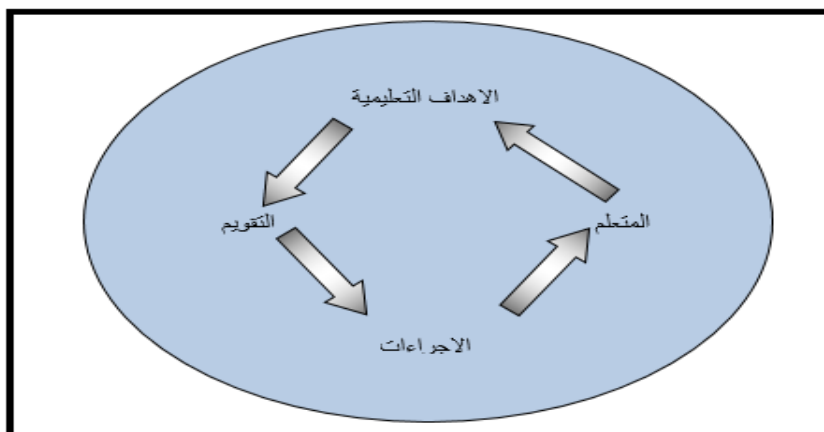
1. تعبر المهارة عن القدرة على أداء عملية معينة وغالباً ما يكون عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتم بشكل متناسق.
2. تتكون المهارة من عدد من السلوكيات الاجتماعية والعقلية.
3. عادة مايبنى أداء المهارة من خلال التدريب أو الممارسة لعمل معين.
4. استمرارية المهارة في النمو تكون إلى حد معين بحيث لا تنمو بعده وتكون في استمرار لمدة زمنية حسب عوامل معينة قد تطول وقد تقصر 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 كـ " تعليم " ، ويركز التعليم أكثر على المدخلات ذات النتائج غير المحددة لضمان أنّ كل من التعليم والتدريب يخلقاً ظروفًا تُمكن الموظف من اكتساب وتطبيق المهارات والمعرفة والمواقف، كما يؤثر التعليم بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المعارف 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 " .

وذكر (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 معاً لتحقيق الأهداف المرجوة أي أنّ عناصر النظام برأيه هي (المتعلم ، الأهداف التعليمية والإجراءات والتقييم 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 الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, ص48 .

## 2- التدريب :

يُعدّ 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. وعُزف ( Van Dyk et al., 2001:148) التدريب بأنه " تطور منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف 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 والإفادة من المنظمة لضمان نتائج فعالة وكفاءة للأهداف .

ب - تحفيز ورفع معنويات العاملين.

ج - تحسين معارف ومهارات وموقف العاملين.

د - زيادة إنتاجية وأداء العاملين لضمان تقديم خدمة فعالة.

## 3- التطوير الوظيفي:

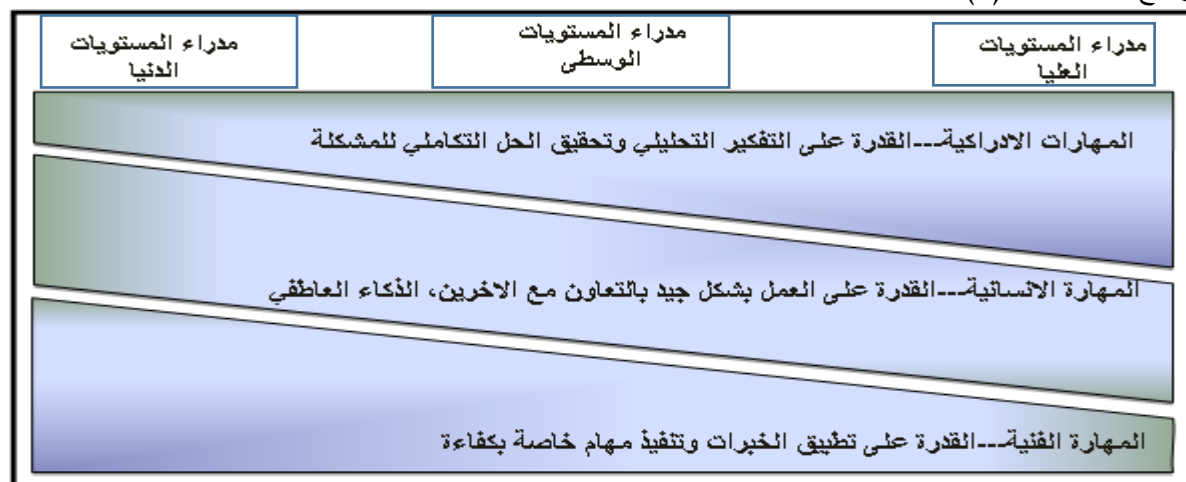
مع نمو وتغيير العاملين تتغير أنواع الأعمال التي يؤديونها أو يرغبون في القيام بها، ويمكن للمنظمات ان تساعد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن عملهم في المستقبل ، من خلال إعدادهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية للقيام بعملهم ، ولأنّ التطوير الوظيفي عملية مستمرة وديناميكية ، فقد يحتاج العاملون إلى التشجيع والدعم في مراجعة وإعادة تقييم أهدافهم وأنشطتهم، وعليه فانه 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) .

## خامسا : انواع مهارات الموارد البشرية:

إن نجاح أي مدير في تحقيق أهدافه وتنفيذ مهامه وواجباته بالشكل الأمثل يتوقف على قدرته في إدارة مؤسسه وتوجيههم ،أي قدرته على التأثير في سلوكياتهم وإقناعهم بضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ أوامره وتعليماته بخصوص العمل ، وهذا يعني ان نجاح المدير في تحقيق أهدافه ومهامه يتوافق مع ما يتمتع به من مهارات ومعارف متنوعة تميزه عن غيره من الأفراد وتؤهله لممارسة الأدوار المختلفة التي يقوم بها لضمان نجاح العمل الذي يقوم به (العلاق ,2010:14).

واختلفت انواع المهارات باختلاف التأثير الذي يمارسه المدير وتعددت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد أنواعها حسب أهميتها ومدى الحاجة إليها من حيث الأنواع ، وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية.و قد نَوّه 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

ت	اسم الباحث والسنة	المهارات الادارية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية/ السلوكية	المهارات الادراكية/الفكرية	المهارات الذاتية	مهارات اخرى
1	Katz,1955		✓	✓	✓		
3	Ivoncevich 1997		✓	✓	✓		معرفية
4	Hunt&Schermerhor,2000		✓	✓	✓		
5	Neckles 2002		✓	✓	✓		معرفية
6	العتيبي,2003	✓	✓	✓	✓		
7	Rudd,2004		✓	✓	✓		
8	الذويني,2005	✓	✓	✓	✓		ادارة الازمات
9	Yuki,2006		✓	✓		✓	
10	Daft& Marcic,2007		✓	✓		✓	
11	Others & Weihrich,2008	✓	✓	✓		✓	
12	الأغا,2008	✓	✓	✓	✓		
13	Coulter,2009& Robbins		✓	✓		✓	الاتصال, التحفيز
14	السكرانة,2009	✓	✓	✓	✓	✓	
15	صقر,2009	✓	✓	✓	✓		
16	العلاق,2010	✓	✓	✓	✓	✓	
17	شاهين,2011	✓	✓	✓	✓		
18	Kamble,2011		✓	✓		✓	تحليلية
19	العجامة,2012		✓	✓	✓	✓	
20	البرغوث,2013	✓	✓	✓	✓	✓	
21	محمود,2014		✓	✓	✓	✓	
22	العتابي,2015		✓	✓			
23	عبد الواحد,2016			✓	✓		
24	Ritter et al, 2017			✓	✓		
	المجموع	9	20	22	17	10	
	النسبة %	37%	83%	91%	70%	41%	

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 وتعددتها ، فقد ركّز الباحث على هذه الأنواع بالتحديد ( المهارات الفكرية / الإدراكية ، المهارات الانسانية / السلوكية ، المهارات الفنية ) كونها الأعلى تكراراً والأتي بيان لمفاهيمها :

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

وأشار ( Davoudi& Rahbar,2012:282 ) بانها المهارات المستخدمة للتفكير ووضع المواقف والحالات المجردة، إنّ استعمال هذه المهارات تجعل المدير ينظر إلى المنظمة ككل ويمكنه من فهم العلاقات بين الوحدات الفرعية وتصور كيف تتلاءم 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 رؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للمدير .

ب- توجيه الرؤوسين وتوحيد 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. وتتزايد أهمية المهارات الإدراكية في المستويات العليا للمنظمة كونها الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في استخدامه لمهاراته وإن نجاح وفعالية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد فيه على درجة تمتع متخذ القرار بتوفير المهارات الفكرية وبقدرته على أدراك شبكة العلاقات ذات الصلة بالقرار المحدد (الغنام ، 2012:10).

2- المهارات الانسانية / السلوكية: وهي المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية وتعتمدها في التعامل مع الافراد الاخرين سواء كانوا داخل المنظمة او خارجها (Jager , 2017 : 32-33) . او ما يسمى بفن التعامل مع الاخرين، مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الاخرين ومحبتهم (صالح ، والسالم ، 2002 : 80).

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

وفي ذات السياق بيّن ( الجابري، 2009 : 21 ) إن المهارات الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع الرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، فالإدارة أساسها المحبة والولاء ، فعندما يمتلك المدير مهارات التعامل مع الرؤوسين 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 وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- ب- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهودهم المتباعدة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المنظمة.
- ج- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.



د- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد ، الهابط ، الأفقي).

هـ - السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

3-المهارات الفنية: بحسب ( زيتوني، 2015: 120) هي استعمال المعرفة والتقنيات المتخصصة لأداء مهام محددة. وترتبط هذه المهارات بالجانب التقني وتعكس قدرة الموارد البشرية على استعمال الاساليب والمعدات التكنولوجية وتوظيفها لتبسيط وظائفها (Mathew,2009:2-3). وتكمن أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة ، وتظهر أهميتها في المجالات التالية: (الحلو،2010:24)

أ- تحديد أهداف وطبيعة ودور 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 الأربعة في مهارات الموارد البشرية.

يوظف الباحث ( F - TEST ) لاختبار فرضيات تأثير مجالات التغيير بأبعادها المستقلة الأربعة في مهارات الموارد البشرية، إذ تقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية ( 0.05 )، وكذلك تكون قيمة F المحتسبة 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 الاتية:

### الفرضية الرئيسة :

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

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 الأربعة في المتغير التابع

المتمثل بمهارات الموارد البشرية على النحو الاتي:

### 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 ) المنبثقة من الفرضية الرئيسة وبنسبة ثقة ( 95 % ) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( 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 ) المنبثقة من الفرضية الرئيسة وبنسبة ثقة ( 95 % ) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( 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 الرئيسة ونسبة ثقة ( 95 % ) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( 59.23 ) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( 34 % ) لتبين بذلك نسبة تفسير الموارد البشرية للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية .

## 4. تأثير المهام في مهارات الموارد البشرية

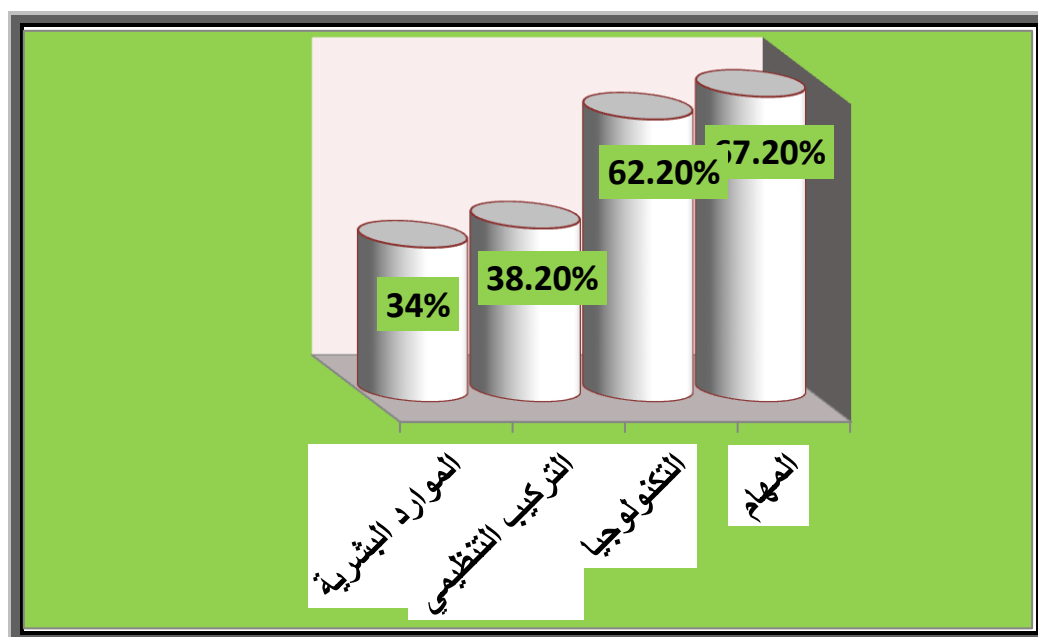
يعين جدول ( 5 ) قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهام في مهارات الموارد البشرية ) المنبثقة من الفرضية الرئيسة ونسبة ثقة ( 95 % ) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( 235.57 ) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد ( 67.2 % ) بما يؤشر نسبة تفسير المهام للمتغير المُعبر عن مهارات 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 موضح في شكل ( 10 ) .

جدول ( 5 ) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الرئيسة

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup> %	المتغير التابع	المستقل	
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحتسبة				
يوجد تأثير ملحوظ لأبعاد مجالات التغيير الأربعة في مهارات الموارد البشرية	0.00	188.91	62.2%	مهارات الموارد البشرية	التكنولوجيا	أبعاد المتغير المستقل
	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 <sup>2</sup> معامل التحديد يفيد في بيان نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع						
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) = 3.9201						

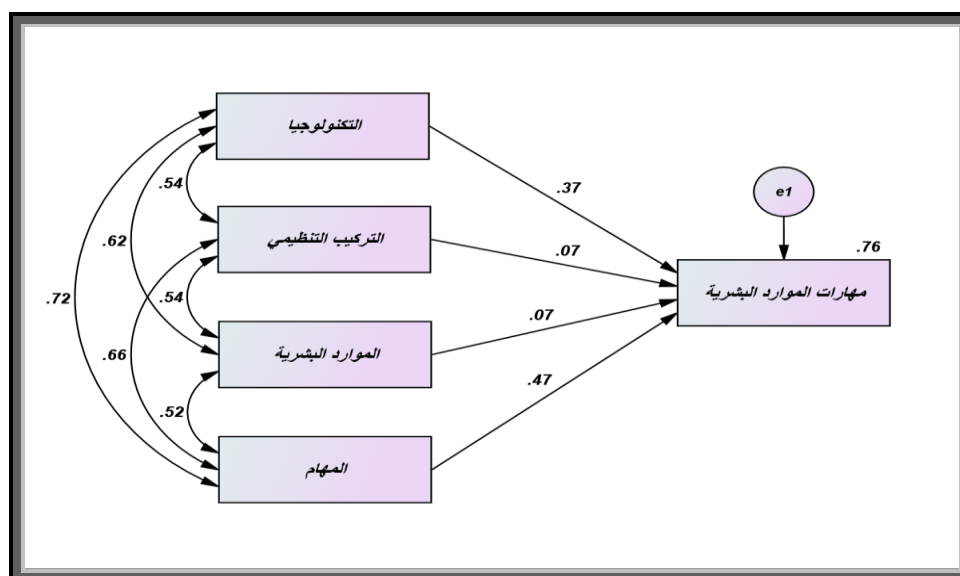
المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25



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

#### 5. تأثير أبعاد مجالات التغيير مجتمعين في مهارات الموارد البشرية

يؤتى 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 الخطي المتعدد لبيان تأثير أبعاد مجالات التغيير ( التكنولوجيا والتركيب التنظيمي و الموارد البشرية والمهام ) سوية في مهارات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( 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 المحسوبة 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 الأربعة مجتمعين للمتغير المُعبر عن مهارات الموارد البشرية، بما يؤتى وجود تأثير واضح لمجالات التغيير في تطبيق مهارات الموارد البشرية، وكما مؤشر في شكل ( 11 ) .



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

وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد التي تُعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين أبعاد مجالات التغيير (التكنولوجيا (X<sub>1</sub>) ، التركيب التنظيمي (X<sub>2</sub>) ، الموارد البشرية (X<sub>3</sub>) ، المهام (X<sub>4</sub>) ) مجتمعين ومهارات الموارد البشرية والتي يرمز لها بـ (Y) على النحو الآتي:

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

جدول ( 6 ) اختبار تأثير أبعاد مجالات التغيير مجتمعة في مهارات الموارد البشرية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup> %	المتغير التابع	المستقل	
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			التكنولوجيا	أبعاد المتغير المستقل
قبول الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة ثقة 95 % أي يوجد تأثير ملحوظ لمجالات التغيير بأبعادها المستقلة الأربعة مجتمعين في مهارات الموارد البشرية	0.00	89.377	%76	مهارات الموارد البشرية	التركيب التنظيمي الموارد البشرية المهام	
معامل التحديد يفيد في بيان نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع R <sup>2</sup>						
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 اليها الباحث، بالاستناد الى 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 (الاولية 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 وتفضيل الزبائن لذلك.
  - 2- بينت نتائج الدراسة ان هناك اهتماماً متبايناً بأبعاد مجالات التغيير، فقد حقق بعد المهام مستوى عالي مقارنة بالأبعاد الاخرى التابعة لمجالات التغيير، في حين كان بعد الموارد البشرية بمستوى ادنى وفقاً لآراء عينة الدراسة وعلى الرغم من أن هذا الاهتمام ايجابي
  - 3- وجد من خلال اجابات العينة والجانب العملي بان هناك تاثير لمجالات التغيير بأبعاده 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 ومروسيهم الا انها لا تلي 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 الطوح 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 توظف 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 التدريبية والتطويرية وهي محتاجة إلى إعادة تنظيم هذه البرامج لكي تتفاعل فيما بينها بالشكل الذي ينعكس على مستوى تقديم الخدمة .

## التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة المستندة الى دراسة وتحليل طبيعة مجالات التغيير لتطوير مهارات الموارد البشرية لفنادق الدرجة الممتازة، تمكن الباحث من التوصل الى مجموعة من التوصيات التي يأمل ان تجد صداها بغية تطوير الموارد البشرية في المنظمات باختلاف انواعها واحجامها لا سيما الفنادق المبحوثة وكالاتي:
- 1- ضرورة الانفتاح على استقطاب وتعيين الافراد الكفاء ومن كلا الجنسين على حد سواء والاهتمام بحملة الشهادات 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 ومرؤوسيههم وتشجيعهم على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة سواء كانت قنوات اتصال افقية او عمودية.
  - 5- تعزيز الميل باتجاه اللامركزية في تفويض الصلاحيات على ان تضفي عليها الصفة الرسمية كونها اسلوب تحفيزي وتدريب 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 التغييرات الجديدة وتعزيز اندماجهم مع الواقع الجديد لزيادة كفاءتهم بتقديم الخدمة بمهارة عالية ، فضلاً عن المعاشية في فنادق اخرى عالمية لاكتساب الخبرة والمهارة ونقلها الى الفنادق المبحوثة.

## قائمة المصادر

- القرآن الكريم

اولا : المصادر العربية :

أ – الكتب :-

1. العلاق , بشير , ( 2010 ) , القيادة الادارية , الطبعة الاولى , دار البازوري للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
2. الشماخ , محمد خليل , حمود , خضير , ( 2009 ) , مبادئ الادارة الحديثة , الطبعة الرابعة , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
3. دبيلر , جاري , ( 2009 ) , ادارة الموارد البشرية , تعريب محمد سيد 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 ) , تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات , دار اسامة للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان , الاردن .
6. لبد , علي سعيد , ( 2009 ) , المهارات العقلية المتضمنة في اسئلة 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 حسنين , ( 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 اسامة 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 اللازمة 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 تفويض الصلاحيات 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- العززي , 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 لآراء 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 الانسانية , 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 الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
- 7- خوين , 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 مجلة 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 الادارية ، العدد ( 25 ) .

#### هـ - الشبكة المعلوماتية الانترنت :

- 1- الغنام ، متعب بن راشد ، ( 2012 ) ، المهارات اللازمة للقيادة التربوية ،

#### ثالثا : المصادر الاجنبية :

#### A-Books:

- 1-Jones, G.R. (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.
- 2- kreitner , Robet & kinieki , Anelo , (2007) , organiz ational Behavior , library of congress cataloging in publication , data , china.
- 3- Ohlson , matilda , (2007) , how to introduce and manageorgani zational changes , master Thesis LIU-IEI- Department of management and Engin eering project innovntion and Entrepreneur ship.
- 4- Garnall, colina, (2007) , managing change in organizations , 5<sup>th</sup> edition , pearson education limited , harlow , englancl , London.
- 5- Griffin ,R.W. (1999) ; Proportional Relationship Between organizational change and technology " Administrative science quarterly.
- 6- Arsaellsson , Guttorm & Theodors do ttir , margnet , (2013), Employec perceptions and attitudes tow ards organizational change , Ahierarch ical perspective , master's , Copenhagen business school.
- 7- Robbins- stephenp and judge , timoth A, (2013) , organizational behavior , 15<sup>th</sup> 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 omvpetrom , A arhus school of business Department of languageanel 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](mailto:doberry@ema-inc.com).
- 10- Van Dyk , p-s. , nel , p-s. , vanzloedolff , p-& Haasbroek , G.D. , (2001) , Training management , a multidis ciplinary 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., Loadolff , 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 , ine ., New york , u.s.a.
- 14- Mathew , Pramila+ , (2009) , The impact of soft skill training , juenal , of management , [www.articlesbase.com](http://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](http://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 , olofsson , 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 استمارة الاستبيان  
بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة المستنصرية  
كلية العلوم السياحية

م/ استمارة 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 حصراً لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون ضرورة لذكر الاسم. راجين الإجابة بعلامة (✓) ( امام اختيار لكل سؤال ترونها يعكس الواقع او هو اقرب لذلك ، علماً بأنه ليس هناك إجابة صائبة وإجابة خاطئة ، وكذلك فإن الاستمارة 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 ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فأقل ☐
- 4- المنصب الوظيفي الحالي: مدير عام ☐ مدير قسم ☐ معاون مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐ اخرى ☐
- 5- سنوات الخدمة في الوظيفة : أقل من 5 سنوات ☐ أقل من 10 سنة ☐
- 10- أقل من 15 ☐ أقل من 20 ☐ 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 التغيير التكنولوجي والتغيير الانساني .

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>اولا - التكنولوجيا :</b> 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 الافراد العاملين.	2
					تستخدم ادارة الفندق أساليب متنوعة في حل المشاكل التي تواجهها.	3
					تستخدم ادارة الفندق أنظمة ومعدات آلية في اعداد و تخزين المعلومات.	4
					تقوم ادارة الفندق باعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت الظروف.	5
<b>ثانيا- التركيب التنظيمي :</b> هو البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة						
					تخول ادارة الفندق الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا (أقسام ، شعب).	1
					توجد مرونة في امكانية تعديل الصلاحيات وتطويرها وفقاً للحاجة.	2
					تساهم الصلاحيات المخولة للأقسام والشعب في زيادة فرص الابداع والابتكار.	3
					تعتقد ادارة الفندق أن الاتصالات الرسمية (من أعلى الى أسفل) 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
<b>ثالثا- الموارد لبشرية :</b> 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
					تبدو وحدات الفندق كجماعات عمل متماسكة أكثر من كونها وحدات رسمية فرعية ضمن الهيكل التنظيمي.	4
					تحت ادارة الفندق رؤساء الاقسام والشعب اعتماد الاتصالات المفتوحة بينهم وبين مرؤوسيه.	5
<b>رابعا- المهام:</b> 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 مواقع أفضل في الأسواق.	1
					تحرص ادارة الفندق على الاستغلال الافضل والأحسن لطاقتها وإمكاناتها المتاحة (المادية ، والبشرية ، والمالية ، والمعلوماتية).	2
					تهدف ادارة الفندق الى استثمار أرباحها وتفوقها في تدعيم سمعتها وتحسين موقفها التنافسي.	3
					تسعى ادارة الفندق الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة لكسب رضاهم 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 اللازمة للأفراد لكي يتصرفوا بوضوح ويبدلوا قصار جهدهم لتأدية الاعمال .

ت	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً- 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 ويكون قادرا على تطويرها باستمرار وبما يتلائم 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 الراي 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 مقترحات 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 .					
ثانياً- المهارات الانسانية / السلوكية : وهي تتضمن المقدرة على التعامل الفعال مع الاخرين سواء كانوا عاملين او مشرفين او ضيوف داخل المنظمة.						
1	تشعر الموارد البشرية العاملة في الفندق ان آراءهم تؤخذ بالحسبان					
2	تمتلك الموارد البشرية في الفندق القدرة على استلام التوجيهات وتنفيذها 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.					
ثالثاً- المهارات الفنية : وهي تعني مقدرة الفرد العامل على اداء الانشطة التي لها علاقة بمهامه الوظيفية بكفاءة .						
1	تتمتع الموارد البشرية في الفندق بالقدرة على استخدام الحاسوب في تنفيذ مهامها.					
2	تتمكن 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 اللازمة لتشغيل وصيانة المعدات في الفندق.					