

## اثر عمليات ادارة المواهب في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية في هيئة السياحة العراقية)

احمد شهاب محمد الشمري  
أ.د. فلاح تايه النعيمي  
كلية العلوم السياحية-الجامعة المستنصرية

### المستخلص

يهدف البحث الى معرفة اثر عمليات ادارة المواهب والتي تتمثل ب ( التخطيط ، والاستقطاب، والتطوير ، والاحتفاظ بالمواهب في مجالات التطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية ، للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع في الهيئة ، وقد تم اختيار عينة تشمل القيادات الادارية في الهيئة والتي يكون على عاتقها اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير لتشمل كل من (مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، مسؤول شعبة ) ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تطوير استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على (٥٠) استمارة استبيان قم الباحث بتصميمها واختبارها قبل توزيعها وقد صممت وفق مقياس (ليكرت) (٧ فقرات) ، وبغرض استخراج النتائج الاحصائية فقد استخدمت عدة وسائل منها ( الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، معامل ارتباط الرتب ( spearman) ومعامل الانحدار ) ، وقد توصل البحث بهذا الصدد الى عدة نتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي قوي بين عمليات ادارة المواهب والتطوير التنظيمي ، وكانت ابرز التوصيات التي توصل اليها البحث ضرورة وجود قيادات ادارية تؤمن بأن للمواهب دور كبير في عمليات التطوير في المنظمات .

### Abstract

The aim of the research is to identify the impact of the talent management processes which are (planning, polarization, development and retention of talents in the fields of organizational development in the Iraqi Tourism Authority, the importance of this subject in the Commission. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire developed for this purpose was developed and distributed to (50) questionnaires that the researcher designed and tested prior to their distribution and was designed according to the scale of ( Likert (7)

Poverty In order to extract the statistical results, several methods were used (arithmetic mean, standard deviation, spearman and regression coefficient). The research reached several results, the most prominent of which was the existence of a strong correlation and influence relationship between talent management and development The most prominent recommendations of the research were the need for administrative leadership that believes that talent plays a major role in the development processes of organizations.

### المقدمة

تشكل ادارة المواهب اليوم احد اهم الأولويات التي تقوم بها المنظمات اذ انها تعد بمثابة الركن الاساس لأداء الاعمال بفاعلية وفق مختلف الظروف ، اذ لا يمكن بأي شكل من الاشكال اداء الأعمال بدون الحاجة للمواهب وعلى وجه الخصوص في القطاع السياحي الذي يحتاج الى العنصر البشري اكثر من باقي القطاعات الاخرى لان انتاج وتقديم الخدمة بالصورة المثلى يعتمد على هذا العنصر بشكل كبير وبالتالي سيؤدي ذلك الى تطوير القطاع السياحي بكافة مجالاته ضمن اسس منهجية سليمة ، ان الواقع السياحي الذي يعيشه العراق والذي يتمثل ادارياً بهيئة السياحة التي تعد المسؤول الاول عن عمليات التطوير يجب عليها اذا ما ارتأت التطوير البحث عن مفاهيم عصرية وتطبيقات علمية جديدة تسعف بها نفسها ، وكجزء من هذه المفاهيم يظهر الاهتمام العالمي المتزايد بعمليات ادارة المواهب التي تكون بمثابة خطة عمل للمورد البشري تمكن المنظمات من تحقيق التطوير التنظيمي بشكل مستمر . لذلك فقد اعتمدت هيئة السياحة موقعاً تطبيقياً للبحث كونها تمثل السلطة الادارية العليا لإدارة القطاع السياحي .

احتوى البحث على اربعة مباحث اشتمل الأول منها الى عرض الاطار المنهجي وشمل الثاني طرح تأطيري للجانب النظري (عمليات ادارة المواهب ، التطوير التنظيمي ) فيما تناول الثالث الجانب العملي وعرض النتائج الاحصائية فيما خصص المبحث الرابع الى بيان اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .

### المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

#### اولاً: مشكلة الدراسة

شهدت المنظمات العالمية على اختلاف انشطتها تطورات ملحوظة في تطبيق مبادئ الموارد البشرية ، التي تعد الاداة في تحقيق التطوير ومن ثم تحقيق اهدافها ، وكأحد هذه المفاهيم يبرز "ادارة المواهب " الذي يعد من المفاهيم العصرية التي يجب على المنظمات اخذها بنظر الحسبان اذا ما ارادت ان تقوم بعمليات التطوير التنظيمي ، لذلك فمن الملاحظ هناك قصور في تطبيق مثل هكذا مفهوم وبخاصة في المنظمات السياحية العراقية ، فضلاً عن عدم ادراك القيادات الادارية الموجودة هناك اهمية هذا المفهوم ، وبالتالي فإن عمليات التطوير التنظيمي سيعيبها الفشل من جراء عدم تطبيقه ، وتحدد المشكلة الرئيسة هنا بالتساؤلات الاتية :

١. ما مدى ادراك القيادة الادارية في هيئة السياحة لأهمية عمليات ادارة المواهب ؟
٢. ما مدى الاهتمام بأجراء عمليات التطوير التنظيمي للمنظمة المبحوثة ؟
٢. كيف يمكن لعمليات ادارة المواهب ان تحقق التطوير التنظيمي ؟

#### ثانياً: اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث بالنقاط الآتية :

١. معرفة مدى تطبيق برامج ادارة المواهب وتأثيرها في عمليات التطوير التنظيمي ومن هو المسؤول عن تطبيقها .
٢. محاولة معرفة مجالات التطوير التنظيمي التي تقوم بها هيئة السياحة واقتراح المجالات الفاعلة التي لم تكن موجودة سابقاً او غير المنفذة وصولاً لعملية التطوير بشكل متكامل .
٣. فهم وتفسير طبيعة متغيري الدراسة ومحاولة الالمام بهما بغية تقديمهما للقيادات الادارية في هيئة السياحة .
٤. معرفة مدى دور ادارة المواهب من خلال عملياتها في احداث عملية التطوير التنظيمي في هيئة السياحة .
٥. التوصل الى توصيات عملية وواقعية تساهم بتطوير الواقع السياحي من خلال تطبيق برامج ادارة المواهب وبيان تأثيره على مجالات التطوير التنظيمي التي تم اختيارها لهيئة السياحة العراقية .

#### ثالثاً: اهمية البحث

١. يتسم موضوع ادارة المواهب بالحدائثة والتطور المستمر مع الوقت ولذلك فإن الاسهامات المعرفية في هذا الموضوع تمتاز بالندرة النسبية على صعيد الوطن العربي والعراق لذلك فإن هذه الدراسة تسعى الى اضافة ابعاد جديدة للموضوع ومحاولة بذلك اثراء المكتبات العراقية بهكذا دراسة .
٢. تسليط الضوء على عمليات ادارة المواهب ووضعه امام انظار القيادات الادارية لهيئة السياحة سيسهم بتطبيق هذا الموضوع بشكل علمي ومنهجي
٣. تعريف القادة الاداريين في هيئة السياحة بالمجالات التي يمكن تطويرها في هيئة السياحة ، فمجالات التطوير التنظيمي هي كثيرة وواسعة لذلك فإن تسليط الدراسة لمجموعة مجالات تساهم بتطوير القطاع السياحي يعتبر مرشداً حقيقياً للقيادات الادارية .
٤. بما ان عمليات ادارة المواهب تعد برنامجاً متكاملأ تشترك فيه الكثير من الادارات فقد سلط هذا البحث الضوء على طبيعة برامج عمليات ادارة المواهب بشكل مفصل .
٥. تفتقر هيئة السياحة العراقية الى التطوير التنظيمي منذ فترة طويلة ، لذلك ستشكل هذه الدراسة الحجر الاساس اذا ما ارادت القيادات الادارية القيام بعمليات التطوير وفق المجالات التي سيتم عرضها في متن البحث .

#### رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

يهدف التعرف على طبيعة متغيرات البحث وتوضيح علاقات الاثر والارتباط بين (ادارة المواهب) المتغير المستقل والذي تم اختيار العمليات التي تقوم بها الإدارة



**الفرضية الرئيسية الثانية :** تؤثر عمليات ادارة المواهب بالتطوير التنظيمي وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يؤثر تخطيط ادارة المواهب وبدلالة معنوية بالتطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية
٢. يؤثر استقطاب ادارة المواهب وبدلالة معنوية بالتطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية
٣. يؤثر تطوير اداء المواهب وبدلالة معنوية بالتطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية
٤. يؤثر الاحتفاظ بالمواهب وبدلالة معنوية بالتطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية

#### سادساً : مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على الأقسام والوحدات الإدارية الموجودة في هيئة السياحة ببغداد على اعتبار القيادات الادارية العليا هي من تمثل رأس الهرم الاداري وبالتالي تسهم بتطبيق مثل هكذا موضوعات ، اما عينة البحث فشملت (٥٠) مسؤولاً والمتمثلين ب (مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، مسؤول شعبة ) بنسبة ( ٧٥ % ) وقد تم الاختيار بطريقة العينة العشوائية البسيطة .

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٣٦	٧٠,٦%
	إناث	١٥	٢٩,٤%
المجموع		٥١	١٠٠%
العمر	٢٥ - أقل من ٣٥	٢	٣,٩%
	٣٥ - أقل من ٤٥	١٤	٢٧,٥%
	٤٥ - أقل من ٥٥	٢٤	٤٧,١%
	55 فأكثر	١١	٢١,٦%
المجموع		٥١	١٠٠%
الحالة الاجتماعية	متزوج	٤١	٨٠,٤%
	أعزب	١٠	١٩,٦%
	أرمل	٠	٠%
المجموع		٥١	١٠٠%
المؤهل الدراسي	دبلوم	١٤	٢٧,٥%
	بكالوريوس	٢٨	٥٤,٩%
	دبلوم عالي	٣	٥,٩%
	ماجستير	٣	٥,٩%
	دكتوراه	٣	٥,٩%
المجموع		٥١	١٠٠%
الموقع الوظيفي	عضو مجلس ادارة	٢	٣,٩%
	مدير عام	١	٥,٩%
	معاون مدير عام	١	٧,٨%
	مدير قسم	١٩	٤٥,١%
	مسؤول شعبة	٢٨	٥٤,٩%
المجموع		٥١	١٠٠%

المصدر : اعداد الباحث

**سادساً: حدود البحث**

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بهيئة السياحة والاثار  
الحدود الزمانية : تم جمع بيانات البحث للفترة بين شهري تموز وايلول من عام ٢٠١٧ .

**سابعاً: اداة البحث**

تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث و لقياس علاقات الاثر والارتباط بين المتغيرين .  
ثامناً: الوسائل الاحصائية المستخدمة

١.الوسط الحسابي. ٢. الانحراف المعياري ٣. معامل الارتباط البسيط ٤. الانحدار  
المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل (عمليات ادارة المواهب ) في المتغير المعتمد  
(التطوير التنظيمي) ، وقد تم استخدام البرنامج (SPSS) المحوسب الاستخراج النتائج  
الاحصائية .

**المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث****اولاً: ادارة المواهب****١.المفهوم**

تعددت المفاهيم التي تطرقت لإدارة المواهب منطلقة بذلك من اهمية المواهب في  
نجاح المنظمات ، فالعنصر البشري هو اساس قيام المنظمات على اختلاف احجامها  
وطبيعة نشاطها ، لهذا وبسبب اختلاف الرؤية في تفسير المفهوم ارتأى الباحث وضعه  
في خمسة تصانيف يمكن من خلالها وضع تأطير فكري متكامل لهذا المفهوم .

فالتصنيف الاول يقع ضمن المنظور التنظيمي على وفق هذا الاطار عرفتها ( Nancy: 2006)  
بأنها " تنظيم وتطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب في  
المنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل"(Nancy, R, p51)  
Lockwood,(2006) وعرفها كل من ( Davies& Davies;2010 : p418 )  
بانها " عملية تنظيمية وديناميكية لاكتشاف وتطوير ودعم المواهب داخل المنظمة "

اما التصنيف الثاني فهو ضمن (المنظور العملياتي) ضمن هذا الاطار فقد عرفها  
(Blass:2007:p 3) بأنها " عمليات معقدة تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة والافراد ،  
لتلبية احتياجات المنظمة الانية والمستقبلية " . وفي السياق ذاته عرفتها مجموعة ( SHL :2008  
Group Limited) بأنها " عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز  
والاحتفاظ بالافراد الموهوبين " . وفي ذات التوجه اكد كل من (العنزي واخرون ،  
٢٠١١ ، ص ٩٨) بأنها " مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي  
توفر فائدة لأي منظمة " .

وفي التصنيف الثالث الذي يقع تحت المنظور التخطيطي للموارد البشرية انضوى تحت  
هذا التصنيف (Caplli:2008:p1) الذي اشار الى ادارة الموهبة بانها " تخطيط وتوقع  
وتنبؤ ومقابلة الاحتياجات من رأس المال البشري" . وفي السياق ذاته عرفها  
(Green,2007:p807) بأنها "مدخل شامل لتخطيط الموارد البشرية ، يهدف الى  
تعزيز قابليات المنظمة وتوجيه اوليات الاعمال باستخدام مدى معين من التدخلات

بشؤون الموارد البشرية ويتضمن ذلك التركيز على تعزيز الاداء، التخطيط لتطوير وإنجاح الوظيفة" . وعرفها (Sphr, 2010: p103) بأنها "تخطيط وتوقع احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتسم بقدرات خاصة ومن ذوي المهارة العالية ودمجهم وتدريبهم لتحقيق الاستفادة القصوى" . واكد القول (Horváthová, 2011: p155) على انها "تخطيط المورد البشري الخاص بالمنظمة والتي تعنى بإمتلاك وتطوير وتحفيز وإستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية".

في حين يشمل التصنيف الرابع المنظور التنافسي لإدارة الموهبة على وفق هذا التصور، عرفها (Lewis&Heckman, 2006: p142) بأنها " ميزة تنافسية تنتج عن قدرات خاصة للأفراد في المنظمة" . وعرفها (Awmelah,2009;p29) بأنها " المحرك الاساس للميزة التنافسية التي يصعب منافستها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة الاخرى" . ويعرفها (Câmpeanu-Sonea et al., 2011;p303) بأنها " مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراطة التي تقوم المنظمة من خلالها بإستقطاب وإستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية". ويشير (Waheed, et. al., 2012;p133) بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتعمل بفعالية وكفاءة عالية".

## ٢: عمليات ادارة المواهب

أ تخطيط المواهب: يعد تخطيط المواهب من اقل العمليات تطوراً في المنظمات التي تتميز بوجود برامج للمواهب ، وهذا يعود إلى حقيقة أن إدارة الموهبة لم يكن ينظر إليها كعملية استراتيجية بل كانت تعد عملية ذات طبيعة روتينية وادارية، ويمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على أنه "العملية التي تسعى الشركة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الشركة " وهناك مجموعتان من العناصر التي يجب مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية هما المؤثرات الداخلية "التي هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للشركة" والمؤثرات الخارجية "المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية للشركة. (حمود والشيخ ، ٢٠١٣، ص ٣٠) .

و تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم ، فضلاً عن ذلك فأنها تهدف الى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها (زايد ، ٢٠٠٣، ص ١٥٣).

وحدد (جبريل، ٢٠٠٩، ١٤٤ ) أهم الخطوات التي "تتضمنها عملية تخطيط المواهب التي يتم الاعتماد على تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها .

- أ- بناء التنبؤات لاحتياجات المواهب اللازمة لتحديد متطلبات الشركة في المستقبل.
- ب- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات.

ب. استقطاب المواهب : تتم هذه الوظيفة على اساس مجموعة خطوات ، كتحديد هوية الموهوبين والتعرف على امكانياتهم ، وكذلك اختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي سيشغلها ، وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المنظمة وبما يؤدي تحقيق الميزة التنافسية .(الجميلي ، ٢٠١٣ ، ص ٤٧) . ويعتقد (Hamilton) بأن المنظمات التي ستحتاج الى استقطاب وجذب الافراد الموهوبين ستحتاج في المستقبل الى تطبيق الاستراتيجيات والوسائل الجديدة لمواجهة الاحتياجات الانية فضلاً عن الاحتياجات طويلة الامد للوصول الى المجموعة المستهدفة من الافراد الموهوبين ( ) (thrift,2012;p47)ولنجاح عملية الاستقطاب اوضح (Chuai,2008 :p19) ان المنظمة تحتاج الى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة ، فضلاً عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة.

ت. تطوير اداء المواهب : يعد التطوير محاولة لاكتساب المعرفة التي يمتلكها الافراد وتسخيرها لصالح اهداف المنظمة لما لها من اهمية كبيرة على جودة المخرجات التنظيمية وأثر ايجابي في المحصلة النهائية لأية منظمة . (McCauley, C. & Wakefield, M. 2006;p6) . ويشير (Ronnlund,2009 ;p53) الى تطوير الموهبة من اتجاهين:

الاول:- تحديد القدرات المتاحة وادراكها وتطويرها بالفعل اي تحديد المواهب ومعرفة انواعها ومن ثم تطبيق أدوات التطوير المناسبة لها .

الثاني:- طرح الافكار الجديدة للقيادات للخروج من الاعمال الروتينية لدعم عملية التخطيط في تنمية القدرات الابداعية لتحقيق الاداء المميز لمدة اطول .

ث. الاحتفاظ بالموهب: ان الاحتفاظ بالموهبة عملية ضرورية ومهمة وهي تعني القدرة على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في المنظمة من ذوي المهارات والقدرات العالية .(الجميلي ، ٢٠١٣ ، ص ٥٠) . وبهدف الاحتفاظ بالمواهب تعمل المنظمة على اتخاذ عدد من الإجراءات لتشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة من الوقت ، لان دوران المواهب فيه ضرر لإنتاجية المنظمة ، بسبب تكاليف الاستقطاب التي تكون مرتفعة ، التي تنقسم على نوعين تكاليف مباشرة تتمثل في تكاليف الدوران ، وتكاليف الاستبدال وتكاليف النقل ، والنوع الثاني من التكاليف غير المباشرة التي تتعلق بفقدان الانتاجية ، وانخفاض مستويات الاداء وكفاءة الافراد ، والعمل الاضافي غير الضروري وانخفاض الروح المعنوية (Lyria, Rita K,2013;p 286).

## ثانياً: التطوير التنظيمي

### ١. المفهوم

بداية نشير الى ان معنى التطوير لغة فيشير (الفيروزي، ١٩٨٧ :٣٤٦) في (القاموس المحيط) "التجديد والتحديث والتعديل ويقال جد يجد فهو جديد واستجد اي صيره جديداً ، ويقصد الاجتهاد في الامر وتحسينه . اما التطوير التنظيمي اصطلاحاً فقد

تعددت المفاهيم وتداخلت واختلف الكتاب والباحثين حول تبني مفهوم متكامل ، فيعرفه (Beer,1980:10) بانه "عملية منظمة تتضمن جمع البيانات لتشخيص وتخطيط وتنفيذ وتقييم العمليات والاستراتيجيات والافراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تطوير ذاتها. وعرفه (Sanzingrin,J, & Gottlied 1992:57) بأنه "مجهودات منظمة تشمل جميع الاقسام وتتم ادارتها من قبل الادارة العليا لتحقيق مجموعة اهداف معتمدا على بحوث التطوير في ذلك. وعرفه كل من ( Bell,&Fresh; 2000;17 ) على انه "مجموعة عمليات تحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية". وعرفه ( Joseph & Dess,1998;p98) بانه " تغيير مخطط يشمل كل المنظمة ويدار من قبل الادارة العليا بهدف زيادة فعالية المنظمة ، كما يعني التدخل المخطط في عملية التنظيم باستخدام المعرفة المستجدة في العلوم السلوكية بقصد التأثير في قيم النظام ومعتقداته وآرائه بالمنظمة حتى يمكن حتى يمكن التكيف مع البيئة المحيطة، ووصفه كل من ( Thomas & G.Cummings,& G.Worley,2009;p2) بانه "تغيير في المعارف والمهارات والقدرات لتجعل المنظمة اكثر قدرة على تحقيق الاهداف وحل المشاكل والغرض من هذا التغيير هو تبني المنظمة اتجاهاً معيناً نحو تحسين وحل المشكلة والاستجابة له ونوعية الحياة العملية والمهنية وتحقيق الفاعلية التنظيمية. وعرفه (Mulili&Wong,2011;p348) بأنه "جميع الاستراتيجيات التي تؤدي شكلاً من اشكال التعلم التنظيمي مثل اكتساب المعرفة واكتساب البصيرة وتعلم المهارات المختلفة لتحقيق الاهداف.

## ٢. مجالات التطوير التنظيمي في القطاع السياحي

أ. القوانين والتشريعات : ان التشريعات التي تحكم وتنظم وتسيطر على اعمال المنظمات السياحية وجوانبها المختلفة هي تشريعات كثيرة ومتشابهة بطبيعة الحال ، وهي ذات التشريعات (سواء كانت قوانين او انظمة او تعليمات او لوائح ) التي تحكم قطاع التجارة والاعمال التجارية بشكل عام في اي بلد ، وتلك المنظمات السياحية ما هي إلا منظمات اعمال بمعناها العام لكنها متخصصة بالمجال السياحي ويسري ذلك على منظمات الاعمال بشكل عام (الحوري ، ٢٠١٢ ، ص ١٠٦). إلا ان خصوصية وتخصص منظمة اعمال الضيافة سواء كانت (فندقاً ، وكالة سفر ، او شركات نقل او متجراً للتحف او الصناعات الشعبية والتقليدية ) لا بد ان تنضوي تحت تشريعات متخصصة هي الاخرى بهذه الصناعة وذلك لحمايتها وتطويرها وحثها على التميز بأعمالها لما لها من اهمية بالغة في تطوير قطاعات المجتمع الانتاجية على اختلاف اشكالها . ولهذه الظروف والمعطيات صدرت وتصدر باستمرار التشريعات والقوانين التي تتعامل مع هذه الصناعة بشكل يضمن تطورها ونموها بالشكل الامثل (المصدر ٢٠١٢ ، ص ١٠٦) .

ب. الافراد : يتضمن تطوير الأفراد كافة الجهود الموجهة نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحدوث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل ، والهدف هو تغيير نمط سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته لتكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية للعاملين كافة وذلك لخلق منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم ، ويتم تغيير النمط السلوكي للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير ونظام الدوافع والقيادة (النعمي ، ٢٠٠٣، ص ٢٣٠) . ان الافراد العاملين في المنظمة يجب ان يكونوا قادرين على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء اعمالهم بأفضل صورة ممكنة ، ويقع على عاتق الادارة توفير الوسائل والادوات اللازمة لعملية تنظيم تلك المهارات والخبرات ، ومن ثم اذا ما ارادت المنظمات ان يكون ادائها عالياً فعليها ان توفر الاحتياجات التي يتطلبها تطوير الاداء الفردي بحيث تتناسب ومستوى المهام التي يقومون به ( Clare (Huffington, Carol Cole& Halina Brunning, 1997;p19

ت. الهيكل التنظيمي : تسعى جميع المنظمات لتحقيق اهداف معينة ، فتقوم بتقسيم هذه الاهداف وصولاً الى المهام كأساس لأعمالها ، ويتم تجميعها في وظائف وهذه الوظائف تقسم الى ادارات مختلفة المهام والواجبات ومن خلال ذلك يتشكل الهيكل التنظيمي (C. Lunenburg , Fred , 2012;p1) . ان تحقيق الأداء الأمثل في المنظمات يحتاج الى تقسيم العمل بين الافراد العاملين وصولاً الى تحقيق الأهداف فبذلك تحتاج المنظمات الى الهيكل التنظيمي ، لأنها توفر منهاج عمل يتميز بالإدارة والرقابة والقيادة ( Maleki , Ahmad & Karimi , Fariba , 2014:p456) ويصف (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٤٣٣) الهيكل التنظيمي بأنه " اطار يحدد الإدارات والاقسام الداخلية للمنظمة فمن خلاله تتحدد خطوط السلطات وانسيابيتها بين الوظائف وكذلك يحدد الوحدات الادارية المختلفة التي توجد داخل التنظيم ، ويشير (كاتز) الى ان الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة تحدد من خلالها الأداء الفعال للأعضاء عن طريق تحديد المستويات والسيطرة على الموارد ( Tran , Quangyen&Tian , Yezhuang , 2013;p229) . ولا يمكن لأي شخص ان يرى الهيكل التنظيمي لأنه مفهوم عقلي ومع ذلك فإن العلاقات بين مختلف التجمعات الوظيفية في اي منظمة يمكن تمثيلها بما يسمى (الخريطة التنظيمية) وبلغة اخرى فإن من الممكن اعتبار الخريطة التنظيمية تمثيلاً بالرسم لهيكل المنظمة ، وكما هو متخيل (جيرنيبرج، وبارون، ٢٠٠٤، ص ٦٧٦) .

ث. التكنولوجيا : يشهد عالمنا المعاصر تحولات وتطورات كبيرة جعلت من التكنولوجيا وادواتها خياراً لا بد منه في ظل التنافس الشديد الذي تشهده المنظمات اليوم ، هذا الامر يجعل من التقنيات الحديثة مزايا تنافسية وقيمة مضافة تسعى المنظمات لاكتسابها اذا ما ارتأت المنافسة والبقاء والتطور في عالم الاعمال . وقد اشار كل من (Hodge&Antony, 1989) الى التكنولوجيا بأنها " الفن والعلم المستخدم في انتاج وتوزيع السلع والخدمات ، اذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على أساليب البحوث العلمية، وتعد فناً لان الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع . ويركز الجانب التكنولوجي على كل

من جوانب الاداء والعاملين، حيث تقوم التكنولوجيا بجعل الوظيفة اكثر سهولة ويسر والجهد المبذول فيها اقل بسبب التكنولوجيا المتطورة في المنظمة لتعزيز وتطوير الاداء ، والحاجة الى تطبيق التكنولوجيا في عالم الأعمال هو لأحداث تغيير في طرق ووسائل أداء العمل المتبعة بحيث تصبح اكثر فاعلية للمنظمة فضلاً عن تحسين ظروف الأفراد العاملين (الرحاحلة واحمد ، ٢٠١١، ص ٢٦١) .

ح. الثقافة التنظيمية : تختلف ثقافات المنظمات بحسب طبيعة اعمالها واختلاف حجومها ومستويات ادائها ، اذ تسعى المنظمات الى تبني ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن بقية المنظمات وعادة ما تكون هذه الثقافة مستمدة من ثقافة المجتمع ويبرز تأثيرها في المنظمة كأحد جوانب البيئة الداخلية التي تلعب دوراً مهماً في تنفيذ اهداف المنظمة ورسم الصورة الذهنية المتميزة لدى المستهلكين. من المعروف ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها تشمل القيم المشتركة والمعتقدات والسلوكيات المشكلة بواسطة اعضاء المنظمة عبر الزمن (الغالبى ، مصدر سابق ، ص ٣١٥) . ويصف (جرينبرغ وبارون ، ٢٠٠٤ ، ص ٦٢٧) الثقافة التنظيمية على بانها "أطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات والمعتقدات التي تخص الافراد العاملين في المنظمة".

خ. الاستراتيجية : ان التطور الهائل الذي شهده عالم الاعمال وما نتج عنه من تحولات كبيرة ، اسهمت في بلورة العديد من المتغيرات الخاصة بطبيعة المنافسة بين المنظمات والتي كان لها الدور البارز في عملية نجاح المنظمة او تراجعها واندثارها ، وكجزء لا يتجزأ من ادارة المنظمات تؤدي الاستراتيجية المبنية على اسس واقعية الى جعل المنظمات اكثر قربا من تحقيق اهدافها المرسومة واذا ما ارادت تلك المنظمات الحفاظ على ادائها وتميزها عليها تطوير استراتيجياتها بشكل مستمر لتتناسب مع تفاعلات البيئة الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي . ويصف (Johnson&Scholes,2002;p110) الاستراتيجية بأنها اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل من اجل الحصول على ميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة لها من دون أن يكون هنالك تغيير في البيئة وبما يُرضي توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة. وأشار اليها كل من (الطائي والعلاق ، ٢٠١٦ ، ص ١٤١) "بأنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها".

ج. الخدمة : ان احد اهم اسباب نجاح وازدهار المنظمات هو تطوير وتحسين الخدمة التي تقوم بتقديمها ، هو اعتماد مبدأ الجودة لإرضاء المستفيدين ، وتمثل الجودة احد اهم معايير المنظمات في طريقها نحو المنافسة والبقاء في السوق ، ليس هذا فحسب بل اصبحت ضرورة ملحة ويجب على كل المنظمات امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على باقي المنظمات ، ان احد الاسباب الداعية للتطوير في المنظمات هو كيفية تطوير الخدمة باستمرار والحفاظ على استدامتها ، ومن هنا يتم تلبية احتياجات المستهلك ومن ثم تحقيق الرضا الذي تسعى اليه المنظمات . وقد عرفها كل من (Phili kotler , Bernard dubois,2006:p462)) بأنها مجموعة منافع وانشطة معروضة للمبادلة وهي غير ملموسة ولا ينتج عنها اي ملكية خاصة . ان نوعية الخدمة تمثل رضا الضيف على الخدمة التي تقدمها المنظمة بالاعتماد على تجربته الكلية في تلقي الخدمة. ان فهم كيفية توصل الزبائن لهذا الحكم اي كيف يقرون

رضاهم او عدم رضاهم لخدمة معينة يعد عملاً مهماً لإدارة تسويق الخدمات (الضمور وعائش ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٠٤) .

### المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

١. وصف مستوى الاهمية لعمليات ادارة المواهب لدى العينة المبحوثة

#### جدول (١) يوضح مستوى اهمية عمليات ادارة المواهب لدى العينة المبحوثة

مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المتغير الثاني (ادارة المواهب)											
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	مدى القيام							
				7	6	5	4	3	2	1	
60.5	1.903	4.235	51	8	7	8	9	10	3	6	ثالثاً: عمليات ادارة المواهب (تخطيط المواهب)
54.1	1.781	3.784	51	3	6	11	9	8	7	7	تحديد الاحتياجات
58.5	1.931	4.098	51	6	8	9	10	5	6	7	نوع الموهبة المراد استقطابها
59.7	1.862	4.176	51	5	10	9	9	7	5	6	تحديد الوظائف المراد اشغالها
58.2	1.725	4.074									التوصيف الوظيفي
											الاجمالي
											(استقطاب المواهب)
											مدى القيام
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1	
56.6	2.058	3.960	51	7	6	10	8	5	5	10	جمع المعلومات اللازمة
51.8	1.917	3.627	51	3	4	15	6	8	2	13	التعرف على هوية الموهوبين
55.5	1.955	3.882	51	3	10	10	7	8	2	11	التعريف بشروط القدرات والمهارات المراد توافرها
50.7	2.023	3.549	51	4	7	7	8	7	5	13	اعتماد الاعلان عن المواهب
53.6	1.873	3.755									الاجمالي
											(تطوير المواهب)
											مدى القيام
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1	
61.3	2.119	4.294	51	11	6	9	8	2	8	7	استخدام برامج التدريب
60.8	1.937	4.254	51	9	5	11	9	3	10	4	وضع برامج للتعليم متناسب وحادثة العمل
56.3	1.963	3.941	51	4	8	11	11	3	3	11	تشجيع الابداع الفردي ودعمه
52.9	1.931	3.705	51	5	6	5	13	7	5	10	اشراكهم في اتخاذ القرارات
57.8	1.843	4.049									الاجمالي
											مدى القيام
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1	
55.5	2.187	3.882	51	7	9	7	5	6	5	12	الاحتفاظ بالمواهب
55.2	1.980	3.862	51	6	5	10	10	4	7	9	تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين
52.9	2.090	3.705	51	6	6	8	8	5	6	12	تقديم المكافاة المالية والمعنوية
53.2	1.950	3.725	51	4	7	9	8	7	6	10	تنمية الشعور بأهمية ادوارهم داخل القطاع السياحي
54.2	1.916	3.794									اعتماد روح الفريق الواحد في العمل
56.0	1.7161	3.918									الاجمالي
											اجمالي عمليات ادارة المواهب

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن الوسط الحسابي الموزون لبعدها عمليات ادارة المواهب (٤.٠٧٤) وبانحراف معياري (١.٧٢٥) . اما على مستوى الابعاد الثانوية الخاصة بالبعدها فكانت كالآتي:

- (تخطيط المواهب) حققت وسطاً حسابياً بلغ (٤.٠٧٤) وبانحراف معياري بلغ (١.٧٢٥) . اذ حقق السؤال (١) والمتعلق بـ (تحديد الاحتياجات) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري بلغ (١,٩٠) واهمية نسبية بلغت (٦٠,٥) فيما سجل السؤال (٢) والخاص بـ (نوع الموهبة المراد استقطابها) ادنى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٧٨٤) بانحراف معياري بلغ (١,٧٨) واهمية نسبية بلغت (٥٤,١) فيما حقق السؤال (٣) والمتعلق بـ (تحديد الوظائف المراد اشغالها) وسطاً حسابياً قدره (٤,٠٩) وبانحراف معياري قدره (١,٩٣١) واهمية نسبية بلغت (٥٨,٥) في حين بلغ الوسط الحسابي للسؤال (٤) (٤,١٧٦) بانحراف معياري قدره (١,٨٦٢) واهمية نسبية بلغت (٥٩,٧) بينما كان اجمالي الاهمية النسبية لتخطيط المواهب (٥٨.٢%) وهذا يشير الى ان هناك اهتمام طفيف بتخطيط المواهب في موقع الدراسة .

- (استقطاب المواهب) حققت وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٥٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٨٧٣) . فقد حقق السؤال (١) المتعلق بـ (جمع المعلومات اللازمة) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٩٦٠) وانحراف معياري قدره (٢,٠٥٨) واهمية نسبية بلغت (٥٦,٦) وسجل السؤال (٤) والمتعلق بـ (اعتماد الاعلان عن المواهب) ادنى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٥٤٩) وبانحراف معياري قدره (٥٠,٧) وحقق السؤال (٢) والمتعلق بـ (التعرف على هوية الموهوبين) وسطاً حسابياً قدره (٣,٦٢٧) وانحرافاً معيارياً قدره (١,٩١٧) واهمية نسبية بلغت (٥١,٨) فيما حقق السؤال (٣) والمتعلق بـ (التعريف بشروط القدرات والمهارات المراد توافرها) وسطاً حسابياً بلغ (٣,٨٨٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٩٥٥) واهمية نسبية بلغت (٥٥.٥) وبلغت اجمالي الاهمية النسبية لاستقطاب المواهب (٥٣.٦%) وهذا يشير الى الاهتمام الضعيف بعملية استقطاب المواهب داخل موقع الدراسة .

- (تطوير المواهب) حققت وسطاً حسابياً بلغ (٤.٠٤٩) وبانحراف معياري بلغ (١.٨٤٣) . وقد كان اعلى وسط حسابي سجله السؤال (١) المتعلق بـ (استخدام برامج التدريب) اذ بلغ (٤,٢٩٤) وانحراف معياري بلغ (٢,١١٩) واهمية نسبية بلغت (٦١,٣) وسجل السؤال (٤) المتعلق بـ (اشراكهم في اتخاذ القرارات) ادنى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٧٠٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٩٣١) واهمية نسبية بلغت (٥٢,٩) وحقق السؤال (٢) المتعلق بـ (وضع برامج للتعليم متناسب وحادثة العمل) وسطاً حسابياً بلغ (٤,٢٥٤) وبانحراف معياري قدره (١,٩٣٧) واهمية نسبية بلغت (٦٠,٨) بينما سجل السؤال (٣) والمتعلق بـ (تشجيع الابداع الفردي ودعمه) وسطاً حسابياً قدره (٣,٩٤١) وبانحراف معياري قدره (١,٩٦٣) واهمية نسبية بلغت (٥٦,٣) وكانت اجمالي الاهمية النسبية

لتطوير المواهب بلغت (٥٧.٨%) وهذا يشير الى ان هناك اهتمام طفيف بأساليب تطوير المواهب .

- (الاحتفاظ بالموهبة) حققت وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٩٤) وبتباخراف معياري بلغ (١.٩١٦) . اذ سجل السؤال (١) المتعلق بـ (تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٨٨٢) وبتباخراف معياري بلغ (٢,١٨٧) واهمية نسبية بلغت (٥٥,٥) ، وسجل السؤال (٣) المتعلق بـ (تنمية الشعور بأهمية ادوارهم داخل القطاع السياحي ) اقل وسط حسابي اذ بلغ (٣,٧٠٥٩) وبتباخراف معياري قدره (٢,٠٩٠) واهمية نسبية بلغت (٥٢,٩) وسجل السؤال (٢) المتعلق بـ (تقديم المكافاة المالية والمعنوية ) وسطا حسابيا قدره (٣,٨٦٢) وانحرافا معياريا بلغ (١,٩٨٠١) واهمية نسبية بلغت (٥٥,٢) فيما حقق السؤال (٤) والمتعلق بـ ( اعتماد روح الفريق الواحد في العمل ) وسطا حسابيا قدره (٣,٧٢٥) وانحرافا معياريا بلغ (١,٩٥٠) واهمية نسبية بلغت (٥٣,٢) فيما سجلت اجمالي الاهمية النسبية للاحتفاظ بالمواهب (٥٤.٢%) وهذا يشير الى ان هناك اهتمام طفيف بعملية الاحتفاظ بالمواهب .

## ٢. مستوى اهمية التطوير التنظيمي لدى عينة الدراسة

### جدول (٢) يوضح مستوى اهمية عمليات ادارة المواهب لدى العينة المبحوثة

مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المتغير الثالث (التطوير التنظيمي)											
الاسئلة	مدى العمل										
	1	2	3	4	5	6	7	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة
اولاً: القوانين والتشريعات											
سن التشريعات الخاصة	6	4	8	9	9	8	7	51	4.2353	1.893	60.5
بألية عمل المنظمات السياحية											
القوانين التي تشجع على	4	9	5	10	8	10	6	51	4.1961	1.887	59.9
زيادة الاستثمارات السياحية											
اعداد الانظمة واللوائح	3	8	6	8	10	10	6	51	4.3333	1.807	61.9
الخاصة بعمل هيئة السياحة											
الاجمالي									4.255	1.746	60.8
ثانياً: الأفراد											
المهارات الفردية	2	7	6	11	14	5	6	51	4.3137	1.643	61.6
المستخدمة في الاعمال											
القدرات الفنية	4	7	4	13	13	7	3	51	4.1176	1.644	58.8
برامج التدريب	5	3	7	14	9	6	7	51	4.2745	1.767	61.1
نظام الحوافز	13	5	4	7	13	4	5	51	3.6667	2.046	52.4
الاجمالي									4.093	1.558	58.5
ثالثاً: الهيكل التنظيمي											
تقسيم العمل والتخصص	5	3	8	12	9	7	7	51	4.2941	1.792	61.3
المركزية واللامركزية	3	5	9	14	10	5	5	51	4.1373	1.612	59.1
تصميم وهندسة الوظائف	5	5	9	8	11	9	4	51	4.1373	1.766	59.1

نطاق الاشراف										
60.5	1.594	4.2353	51	3	8	14	10	9	3	4
59.4	1.901	4.1569	51	4	12	10	6	6	7	6
59.9	1.507	4.192	الاجمالي							
رابعا: الاستراتيجية										
مدى العمل										
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1
60.8	1.831	4.2549	51	5	10	11	8	6	6	5
60.5	1.692	4.2353	51	3	10	13	8	9	3	5
62.5	1.720	4.3725	51	5	9	15	5	8	6	3
61.6	1.702	4.3137	51	5	7	16	7	6	7	3
61.3	1.596	4.294	الاجمالي							
خامسا: الثقافة التنظيمية										
مدى العمل										
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1
61.6	1.737	4.3137	51	5	8	14	9	5	6	4
59.7	1.705	4.1765	51	4	8	13	7	10	5	4
60.5	1.668	4.2353	51	2	12	12	8	8	5	4
60.5	1.738	4.2353	51	4	9	13	8	8	4	5
56.9	1.913	3.9804	51	3	8	15	8	3	4	10
59.8	1.604	4.188	الاجمالي							
سادسا: التكنولوجيا										
مدى العمل										
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1
63.9	1.736	4.4706	51	8	6	14	8	6	7	2
59.7	1.915	4.1765	51	5	9	14	5	4	8	6
65.5	1.577	4.5882	51	6	9	14	10	5	6	1
63.0	1.636	4.412	الاجمالي							
سابعا: الخدمة										
مدى العمل										
النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	7	6	5	4	3	2	1
63.0	1.888	4.4118	51	6	11	11	10	3	3	7
59.9	1.959	4.1961	51	6	10	9	9	4	6	7
62.5	1.731	4.3725	51	5	7	18	8	2	7	4
60.5	1.703	4.2353	51	4	11	8	10	9	6	3
59.9	1.72069	4.1961	51	4	8	13	10	5	7	4
61.1	1.908	4.2745	51	6	10	10	9	4	6	6
61.2	1.701	4.281	الاجمالي							
60.6	1.501	4.245	اجمالي التطوير التنظيمي							

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية

يتضح من الجدول اعلاه الاهمية النسبية لمجالات التطوير التنظيمي وكالاتي :

- القوانين والتشريعات : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده القوانين والتشريعات (٤.٢٥٥) و بانحراف معياري (١.٧٤٦) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ٣ ) المتعلق بـ (اعداد الانظمة واللوائح الخاصة بعمل هيئة السياحة) قد حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٣٣٣) و بانحراف معياري بلغ (١.٨٠٧) وهذا يشير الى ان هناك حاجة ماسة من قبل الهيئة الى اعداد قوانين وتشريعات جديدة خاصة بعمل هيئة السياحة. اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٦٠.٨%) وهي نسبة فوق المتوسط من

حيث الاهمية وهذا يدل على ان هناك اهتمام بالقوانين والتشريعات التي تسهم بتطوير القطاع السياحي .

- **الأفراد** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدهم الافراد (٤.٠٩٣) وبانحراف معياري (١.٥٥٨) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ١ ) المتعلق بـ (المهارات الفردية المستخدمة في الاعمال) قد حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٣١٣) وبانحراف معياري بلغ (١.٦٤٣) وهذا يشير الى ان هناك اهتمام جيد بتطوير المهارات الفردية لدى الافراد العاملين . اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٥٨.٥%) وهي نسبة متوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على مستوى اهتمام متوسط بتطوير مهارات وقدرات الافراد العاملين .

- **الهيكل التنظيمي** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدهم الهيكل التنظيمي (٤.١٩٢) وبانحراف معياري (١.٥٠٧) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ١ ) المتعلق بـ (تقسيم العمل والتخصص) حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٩٤) وبانحراف معياري بلغ (١.٧٩٢) اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٥٩.٩%) وهي نسبة متوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على مستوى اهتمام متوسط بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي لموقع الدراسة وما يندرج تحته من مفاصل آفة الذكر .

- **الاستراتيجية** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدهم الاستراتيجية (٤.٢٩٤) وبانحراف معياري (١.٥٩٦) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ٣ ) المتعلق بـ (اهداف المنظمة) حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٣٧٢) وبانحراف معياري بلغ (١.٧٢) اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٦١.٣%) وهي نسبة فوق المتوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على اتفاق جيد باعطاء مستوى اهمية لابأس به لعامل الاستراتيجية ككل كأحد مجالات التطوير في المنظمة ككل .

- **الثقافة التنظيمية** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدهم الثقافة التنظيمية (٤.١٨٨) وبانحراف معياري (١.٦٠٤) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ١ ) المتعلق بـ (المعتقدات التنظيمية) قد حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٣١٣) وبانحراف معياري بلغ (١.٧٣٧) اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٥٩.٨%) وهي نسبة فوق المتوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على ان عينة البحث تولي الثقافة التنظيمية اهتماما متوسطا كأحد مجالات التطوير التنظيمي في موقع الدراسة

- **التكنولوجيا** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدهم التكنولوجيا (٤.٤١٢) وبانحراف معياري (١.٦٣٦) . اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ٣ ) المتعلق بـ (نظم المعلومات) قد حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٥٨٨) وبانحراف معياري بلغ (١.٥٧٧) اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٦٣.٠%) وهي نسبة فوق المتوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على اهتمام جيد بضرورة تطبيق التكنولوجيا في القطاع السياحي كونها احدى المجالات الهامة التي تسهم بتطوير القطاع .

- **الخدمة** : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الخدمة (٤.٢٨١) وبانحراف معياري (١.٧٠١٤). اما على مستوى الاسئلة الخاصة بالبعد فكان السؤال ( ١ ) المتعلق بـ (الموثوقية ) حقق اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٤١١) وبانحراف معياري بلغ (١.٨٨٨) وهذا يشير الى ان هناك اهتمام من العينة المبحوثة بضرورة زرع الثقة في المستفيدين من الخدمة لفترات زمنية طويلة كأحد مقومات تطويرها . اما الاهمية النسبية للبعد فقد بلغ (٦١.٢%) وهي نسبة فوق المتوسطة من حيث الاهمية وهذا يدل على اهتمام عينة البحث بتطوير الخدمة المقدمة ، اما فيما يتعلق بالمتغير ككل (التطوير التنظيمي ) فحقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٢٤٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٥٠١) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٤) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان معدل الاجابات الموزونة حول التطوير التنظيمي يتجه بشكل غير مؤكد وطفيف باتجاه الاتفاق على هذا البعد وكانت الاهمية النسبية تبلغ (٦٠.٦%) وهي نسبة متوسط الاهمية وهذا يشير الى ان العينة المبحوثة ترى عدم اهتمام كافٍ بمجالات التطوير ولذلك اتجهت اجاباتها نحو الالتزام بهذه النسبة .

**اختبار فرضيات البحث**

- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المواهب والتطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية )
- جدول (٣) يوضح علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المواهب والتطوير التنظيمي

عمليات ادارة المواهب	تخطيط المواهب	استقطاب المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب
مجالات التطوير التنظيمي	**٠.٧٥٨	**٠.٦٢٣	**٠.٨٥٨	**٠.٧٥٢
القوانين والتشريعات	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٦١٦	**٠.٧٢٢	**٠.٨٧٦	**٠.٧٢٣
الأفراد	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٦٥٠	**٠.٧٥٧	**٠.٨٦٤	**٠.٨٠٠
الهيكل التنظيمي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٦٣٤	**٠.٦٣٩	**٠.٦٦٠	**٠.٧١٩
الاستراتيجية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٧١٣	**٠.٦١٥	**٠.٧٨٠	**٠.٦٤٠
الثقافة التنظيمية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٥٩٢	**٠.٤٩٠	**٠.٧٥٩	**٠.٧٨١
التكنولوجيا	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	**٠.٥٩٠	**٠.٥٢٩	**٠.٧٤١	**٠.٧١٦
الخدمة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
مستوى المعنوية	يوجد ارتباط	يوجد ارتباط	يوجد ارتباط	يوجد ارتباط
نتيجة الارتباط				

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية  
 اسفرت النتائج الإحصائية التي اظهرها الجدول (٣) عن وجود (٢٨) علاقة ارتباط من مجموع العلاقات البالغة (٢٨) اذ حقق تخطيط المواهب علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع جميع مجالات التطوير اذ بلغت اعلاها (\*\*٠.٧٥٨) مع القوانين والتشريعات

اما اقلها فبلغت (٠.٥٩٠\*\*) حيث سجلها مع الخدمة وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الفرعية الاولى ، وحقق بعد استقطاب المواهب علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية معنوية مع جميع مجالات التطوير حيث بلغت اعلاها مع (٠.٧٥٧\*\*) مع الهيكل التنظيمي ، فيما بلغت اقلها مع التكنولوجيا حيث سجلت (٠.٤٩٠\*\*) وهذا ما تؤكد صحة فرضيتنا الفرعية الثانية ، في حين سجل بعد تطوير المواهب علاقات ارتباط معنوية مع جميع مجالات التطوير التنظيمي اذ بلغت اعلاها (٠.٨٧٦\*\*) مع الافراد ، وبلغت اقلها (٠.٦٦٠\*\*) مع الاستراتيجية وهذا تؤكد صحة فرضيتنا الفرعية الثالثة ، اما بعد الاحتفاظ بالمواهب فقد حقق ارتباطاً معنوياً مع جميع مجالات التطوير التنظيمي فكان اعلاها مع (٠.٨٠٠\*\*) مع الهيكل التنظيمي ، اما اقلها فكان مع الثقافة التنظيمية اذ بلغ (٠.٦٤٠\*\*) . وهذا ما تؤكد صحة فرضيتنا الفرعية الرابعة .

ان النتائج اعلاه تشير الى ان عمليات ادارة المواهب تسهم وبشكل كبير في احداث عمليات التطوير في المجالات اعلاه ، وهذا يحتاج الى ادارة للمواهب تؤمن بضرورة تطويرها باستمرار وبدورها الكبير في تحقيق التطوير .

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المواهب بالتطوير التنظيمي )

جدول (٤) يوضح نتائج تأثير (عمليات ادارة المواهب) في التطوير التنظيمي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
تخطيط المواهب	التطوير التنظيمي	١.٣٢٤	٠.٧٣٦	٥٣%	٤٩.١٢٤	يوجد تأثير
استقطاب المواهب		١.٣٩٤	٠.٧٠٦	٥٠%	٤٨.١٦٤	يوجد تأثير
تطوير المواهب		٢.٠٣٧	٠.٦٠٢	٤٩%	٤٧.٣٧٠	يوجد تأثير
الاحتفاظ بالمواهب		١.٢٢٣	٠.٧٧١	٧٨%	١٧٠.٥٨٠	يوجد تأثير

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (٤٩،١) = ٣.٢٣

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (٤٩،١) = ٥.١٨

- حقق بعد تخطيط المواهب تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التطوير التنظيمي) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٤٩.١٢٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥،٠.٠١) وتحت درجة حرية (١،٤٩) وفسر (R2) ما نسبته (٥٣%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التطوير التنظيمي ، كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٧٣٦) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في عمليات ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة التطوير التنظيمي بمقدار (٠.٧٣٦).

- حقق بعد استقطاب المواهب تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التطوير التنظيمي) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٤٨.١٦٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥،٠.٠١) وتحت درجة حرية (١،٤٩) وفسر (R2) ما نسبته (٥٠%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التطوير التنظيمي ، كما ان قيمة (β) بلغت

(٠.٧٠٦) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل في عمليات ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة التطوير التنظيمي بمقدار (٠.٧٠٦).

- حقق بعد تطوير المواهب تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التطوير التنظيمي) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٤٧.٣٧٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥،٠.٠١) وتحت درجة حرية (١،٤٩) وفسر (R2) ما نسبته (٤٩%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التطوير التنظيمي ، كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٦٠٢) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل في عمليات ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة التطوير التنظيمي بمقدار (٠.٦٠٢).

- حقق بعد الاحتفاظ بالمواهب تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التطوير التنظيمي) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١٧٠.٥٨٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥،٠.٠١) وتحت درجة حرية (١،٤٩) وفسر (R2) ما نسبته (٧٨%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التطوير التنظيمي ، كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٧٧١) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل في عمليات ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة التطوير التنظيمي بمقدار (٠.٧٧١).

يظهر ارتفاع قيمة معامل (R2) للأبعاد اعلاه تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بعلاقات التأثير لجميع ابعاد ادارة المواهب مع مجالات التطوير التنظيمي في هيئة السياحة العراقية .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

١. تمثل المواهب الحجر الاساس في اداء الاعمال في المنظمات وبخاصة السياحية منها كونها صناعة كثيفة العمالة ولا يمكن بأي شكل من الاشكال اغفال ذلك الدور الحيوي لها.
٢. تحتاج المواهب الى ادارة متكاملة تأخذ على عاتقها اكتشافهم واحتضانهم واستقطابهم وتدريبهم على وفق برامج وطرق حديثة ومتجددة .
٣. ان وجود قيادة تعتنق فكرة الايمان بوجود مواهب يمكنها تغيير الاداء داخل المنظمات يمثل الحجر الاساس لاحتضانها وزجها داخل العمل وتحقيق اقصى الفائدة منها .
٤. يمثل التطوير التنظيمي عمليات واجراءات ممنهجة وتغيير مخطط تقوم به الادارة العليا في المنظمات لتبني حالة جديدة تدفعها لتحقيق فاعلية في ادائها وتحقيق الاهداف المرسومة.
٥. ان مجالات التطوير التنظيمي في المنظمات هي كثيرة ومعقدة ويكتنفها التشابك فيما بينها لذلك من الضروري ان تبدا المنظمات عملية التطوير بالمجالات الرئيسية التي تم استعراضها سابقاً.
٦. حققت الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى ارتباطاً معنوياً مع جميع مجالات التطوير التنظيمي .

٧. اتضح من النتائج الاحصائية وجود تأثير معنوي لجميع عمليات ادارة المواهب بالتنظيمي ، وهذا يؤشر الى ضرورة الاستعانة بالمواهب وتوطينها بغية الاستفادة منها بعملية التطوير .

### ثانياً: التوصيات

١. على قادة المنظمات السياحية وتحديدًا في هيئة السياحة التوجه نحو اكتشاف المواهب واحتضانها وتدريبها وتحفيزها وزجها للعمل في القطاع السياحي وذلك بغية تحقيق التطوير الذي ترنو اليه هيئة السياحة .

٢. اعتماد المواهب في اداء الاعمال في القطاع السياحي يحتم وجود قيادة ادارية تؤمن بهذه المواهب ، اذ لا يمكن باي شكل من الاشكال احداث التطوير في القطاع السياحي ما لم تكن هناك قيادة ادارية تؤمن بضرورة زج المواهب في احداث عملية التطوير كأحد اهم ركائزه واساسياته التي تستند اليها .

٣. تكوين وعاء وحاضنة للمواهب داخل الوحدات التنظيمية في اقسام ووحدات وشعب بل وحتى قيادات هيئة السياحة وهذه تحتاج الى قرارات سياسية تؤمن بهذا المبدأ، وذلك بغية تطوير العمل الاداري وجعله اكثر فاعلية .

٤. المساهمة في سن القوانين والتشريعات مع السلطة التشريعية وجعلها اداة عمل ونهجاً يخدم مصلحة القطاع السياحي .

٥. زج الكوادر الادارية في دورات تدريبية وبرامج عمل حديثة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة معارفهم للمساهمة وذلك لتحقيق فاعلية في الاداء.

٦. يمثل نموذج البحث خطة عمل متكاملة تبدأ من الجهات السياسية وتنتهي بالجهات التي تعد مسؤولة عن القطاع السياحي الا وهي هيئة السياحة ، لذلك يوصي الباحث باعتماد الانموذج كخطة للتطوير.

٧. يعاني قطاع السياحة بشكل عام من ندرة الدراسات والبحوث الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في توجيه مجالات التطوير التنظيمي للقطاع السياحي متمثل بهيئة السياحة ، لذا توصي هذه الدراسة بإغناء القطاع السياحي بمثل هذه الدراسات التي تساعد في تطوير الواقع المتردي لهذا القطاع.

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

١. العنزي ، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين، العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١١) انظمة عمل الأءاء العالي كمنهج لتعزير استراتجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89.
٢. الفيروزي ، ابادي، (١٩٨٧) القاموس المحيط ، مطبعة البابي الحلبي ، القاهرة، المجلد الثاني.
- الحروري ، مثنى طه ، (٢٠١٢) التشريعات والتنظيمات المهنية في صناعة الضيافة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط ١.
٣. النعيمي ، صلاح عبد القادر ، (٢٠٠٣) " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة "، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول ، يونيو.
٤. جبرنيبرج، جيرالد وبارون ، روبرت (٢٠٠٤) ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد واسماعيل علي بسبوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض .

٥. الرحاحلة ، عبد الرزاق ، العزام ، زكريا احمد (٢٠١١) السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. الطائي، حميد، و العلاق بشير(٢٠٠٩) " تسويق الخدمات"، مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار البيازوري ، عمان.
٧. الضمور ، هاني حامد و عايش، هدى مهدي،(٢٠٠٥) أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح :دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ٨.المدھون موسى ، الجزاوي ابراهيم ، (١٩٩٥) تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الجامعية ، الأردن ، ط١.
- ٩.حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير، (2013) إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط١.
١٠. زايد ، عادل محمد، (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ١١.جبريل ، وائل محمد، (٢٠٠٩) ، "إدارة الموارد البشرية : النشأة والتطور والمفهوم والوظائف"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <http://hrdiscussion.com>.
- ١٢.الجميل مروان خلف احمد (٢٠١٣) ، ادارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمات المتعلمة دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت ، ص ٤٧ .

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Nancy, R, Lockwood,(2006), Talent management driver for organizational success, H.R magazine , Vol. (51), No. (60) p
2. Davies, Brent & Davies, Barbara,(2010) Talent management in academies , International Journal of Educational Management ,Vol. (24) No. (5).
3. Blass , Eddie, (2007) talent management maximizing talent for business performance , Ash ridge Business School .
4. SHL Group Limited, (2008) ,Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management , SHI people performance , [www.shl.com](http://www.shl.com).
5. Cappelli, P., (2008), Talent Management for the twenty-first Century, Harvard Business Review.
6. Green, Norma, D'Annunzio, (2008), "Managing the Talent Management Pipeline International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. (2) , No. (7), Emerald Group Publishing Limited .
7. Spahr, Wayne Mandy ,(2010) Human Resource Management, 12th ed., Prentice-Hall, New York
8. Horváthová, Petra, (2011), The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. (12).
9. Heckman, J.R., Lewis, E.L. (2006), Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, Vol. (16), No.( 2).
10. Awamleh ,Raida.A, (2009) Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, DBA.
11. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea A., Gabor-Supuran, R., Mureșan, A. (2011), Organizational competence – a development framework, Management & Marketing, Vol. (6), No. (2).
12. Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim, and Zaim, Halil, (2012), Talent Management in Four Stages, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. (12) , Issue 1(15).
13. Thrift , Jeffrey , (2012) , an examination of talent management strategies for a large investor-owned utility company :facing the market pressures of the 21st century, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology A dissertation proposal submitted in partial

satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership.

14. Chuai, X. ,(2008) Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing , Unpublished PhD Thesis. University of Teesside. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy .

15. McCauley, C. & Wakefield, M. ( 2006 ) Talent Management in the 21st " Journal of Business Management Vol. (10) No. 2 .

16. Ronnlund. J. (2009 ) How to keep up with the war for Talent, master Thesis, Umea school of Business. Finland .

17. Lyria, Rita Kagwiria, (2013) Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review, International Journal of Humanities and Social Science, Vol.( 3) No. 21 (Special Issue) .

18. Beer, M,( 1980) Organization, change and development ; A systems View. , California Santo Monica, Goodyear publishing.

19. Sanzingrin, J, and Gottlied ( 1992 ) Philosophic and pragmatic influence on practice of organization development, ) Organizational dynamics, 23,(9).

20. French and Cecil H. Bell Jr, (2000). Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Mac Grow hill.

21. Joseph, Laurie and Dess, H.( 1998) "Fuelling Discovery or Monitoring Productivity: Research Scientist", Changing Perceptions of Management in Organizations , Vol.(6), No.(3).

22. Thomas G. Cummings, G Worley.(2009) organization development and change , 9edth, south western.

23. Mulili B.M & Wong P. (2011) continuous organization development (COD) journal of industrial and commercial training , 43(6).

24. Clare Huffington, Carol Cole & Halina Brunning (1997) A manual organizational development ; the psychology, published by Clare Huffington, Carol Cole, and Halina Brunning, London.

25. C. Lunenburg , Fred , ( 2012 ) , Organizational Structure: Mintzberg's Framework , International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity VOL. 14, N. 1.

26. Maleki , Ahmad & Karimi , Fariba , ( 2014 ) , the relationship between perception of organizational structure and human resource development , International Journal of Asian Social Science , 4(5).

27. Tran , Quanyen & Tian , Yezhuang , ( 2013 ) , Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm , American Journal of Industrial and Business Management , no3.

28. Johnson, G & Scholes, K. (2002) Exploring Corporate Strategy,( 6th ed). Prentice Hall, London.

ملحق استمارة الاستبيان

عمليات ادارة المواهب :مجموعة طرق تقوم بها ادارة المنظمة تشتمل على (التخطيط ، الاستقطاب ، التطوير، الاحتفاظ ) بغية توظيف المواهب وتحقيق اهداف المنظمات السياحية . حدد مدى القيام بهذه العمليات وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة :

		مدى القيام							المقياس
		1	2	3	3	5	6	7	
بشكل محدود جدا	بشكل كبير جدا								عمليات ادارة المواهب
									- تخطيط المواهب
									1 تحديد الاحتياجات
									2 نوع الموهبة المراد استقطابها
									3 تحديد الوظائف المراد اشغالها
									4 التوصيف الوظيفي
									- استقطاب المواهب
									5 جمع المعلومات اللازمة
									6 التعرف على هوية الموهبين
									7 التعرف بشروط القدرات والمهارات المراد توافرها
									8 اعتماد الاعلان عن المواهب
									- تطوير المواهب
									9 باستخدام برامج التدريب
									10 وضع برامج للتعلم متناسب وحدائثة العمل
									11 تشجيع الابداع الفردي ودعمه
									12 اشراكهم في اتخاذ القرارات
									- الاحتفاظ بالمواهب
									13 تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين
									14 تقديم المكافاة المالية والمعنوية
									15 تنمية الشعور باهمية ادوارهم داخل القطاع السياحي
									16 اعتماد روح الفريق الواحد في العمل

المتغير الثالث (التطوير التنظيمي) عملية مقصودة تهدف الى تعزيز المهارات والقدرات للأفراد والجماعات وبناء هيكل تنظيمي وفق استراتيجية المنظمة المتبعة ويهدف التطوير الى تحقيق اهداف المنظمة السياحية على الامد القريب والبعيد .

مدى العمل							المقياس
1	2	3	4	5	6	7	
							مجالات التطوير في القطاع السياحي
حدد مدى العمل على مجالات التطوير في المنظمات السياحية وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة :							
أولاً: القوانين والتشريعات							
							17 سن التشريعات الخاصة بألية عمل المنظمات السياحية
							18 القوانين التي تشجع على زيادة الاستثمارات السياحية
							19 اعداد الانظمة واللوائح الخاصة بعمل هيئة السياحة
ثانياً: الافراد							
							20 المهارات الفردية المستخدمة في الاعمال
							21 القدرات الفنية
							22 برامج التدريب
							23 نظام الحوافز
ثالثاً: الهيكل التنظيمي							
							24 تقسيم العمل والتخصص
							25 المركزية واللامركزية
							26 تصميم وهندسة الوظائف
							27 نطاق الاشراف
							28 تفويض الصلاحيات

مدى العمل							رابعاً: الاستراتيجية
1	2	3	4	5	6	7	
							29 رسالة المنظمة
							30 رؤية المنظمة
							31 اهداف المنظمة
							32 اساليب تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية
خامساً: الثقافة التنظيمية							
							33 المعتقدات التنظيمية
							34 القيم التنظيمية
							35 الرموز واللغة التي يستخدمها الافراد العاملين
							36 الاعراف التنظيمية
							37 التوجه نحو التغيير
سادساً: التكنولوجيا							
							38 شبكة الاتصالات
							39 أنظمة الحجز الالي
							40 نظم المعلومات
سابعاً: الخدمة							
							41 الموثوقية
							42 الجودة
							43 سهولة الايصال
							44 التنوع في الخدمات
							45 اساليب صناعة الخدمة
							46 طرق تقديم الخدمة