

تأثير مجالات التغيير في تطوير المهارات الفنية للعاملين

دراسة استطلاعية لعينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة في بغداد

Effect of areas of change in skill development artistic for work

علي حمادي عبود Ali Hammadi Abboud

الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة التقني

Ggfg66832@gmail.com

تاريخ تقديم البحث : 2024/10/05

تاريخ قبول النشر : 2025/01/27

المستخلص:

يعد التغيير من المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين في حقل الادارة والتنظيم، لنتائجه الكبير والفعال في نجاح مختلف المنظمات، الامر الذي دفع الباحث لدراسة علاقة التأثير لمجالات التغيير بابعادها (تغيير التركيب التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير المهام) وتطوير المهارات الفنية للعاملين في قطاع فنادق الدرجة الممتازة في بغداد والمقارنة بين التغيير الذي تقوم به المنظمات الفندقية باتجاه تطوير مواردها البشرية ،ولتحقيق ذلك اثرت تساؤلات عدة عبرت عن مشكلة الدراسة تركزت حول طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات في فنادق عينة الدراسة، بينما جات اهمية الدراسة متمثلة بتقديم اطار نظري يربط بين متغيرين من متغيرات ادارة الموارد البشرية وهما مجالات التغيير والمهارات الفنية للعاملين في قطاع الفنادق ، وصولا لتحقيق نتائج تمكن فنادق الدرجة الممتازة من تطوير المهارات الفنية للعاملين في قطاع الفنادق، فضلا عن ادراك اهمية مجالات التغيير ودورها في بلورة الحلول للمشكلات التي يعانون منها، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي لانجازها، وشمل مجتمع الدراسة اربع من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد ، فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد من المديرين من الادارات العليا والوسطى والمتمثلة ب(المدرء المفوضين للفنادق، مدرء الاقسام بالفنادق، مدرء الشعب بالفنادق) للفنادق المبحوثة، اذ وزع الباحث (100) استبانة لتكون البيانات الاولى في التحليل الاحصائي وباستخدام الاستبانة كاداة رئيسية في جمعها والتي تضمنت (25) فقرة ، واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي SPSS ، لتحليل البيانات مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، النسب المؤية، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) لاختبار فرضياته، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها وجود تأثير لمجالات التغيير في تطوير المهارات الفنية للعاملين في قطاع الفنادق بشكل مباشر وعلى مستوى الابعاد الفرعية والاجمالية، حيث ان المهام سجلت اعلى تأثير من بين ابعاد مجالات التغيير في المهارات الفنية، كما تم التوصل الى مجموعة من التوصيات اهمها استثمار التأثير بين مجالات التغيير والمهارات الفنية للعاملين في قطاع الفنادق وبما يسهم بتطوير تلك المهارات.

الكلمات المفتاحية: مجالات التغيير، المهارات الفنية للعاملين، فنادق الدرجة الممتازة.

Abstract

Promises change of topics ,his sensitivity which received wide attention by research in the field of administration and organization for its effective impact on the success of various organizations which prompted the study research to have a relation ship of in fluence of areas change with its dimension (organization change,technology change, human resource change ,task change) professional skills development for workers in the premier league hotels sector in bagdad comparis on of change by hotel organizations dirction of developing its human resoures in order to achieve this several questions were raised that expressed the a problem of study ing centered around the nature of the traces rel a between its variables in sample studies hotels,while the importance of study ing came represnted him providing a theoretical frame work linking two variables of human resource management,namely the areas of change and the technical skills of workers in the hotels sector in order to achieve results that enable excellent hotels to develop the professional skills of hotels sector work ,the remained aware of the importance of areas of change and their role in shaping solutions to the problem the were experiencing the study adopted the exploratory curriculum for its completion,the study community included four of the permier league hotels for bagdad,the sample of the study consisted of anumber of managers in the top and middle department of hotels manages ,hotels division director,hotels division director and hotels managers of hotels,the research distributed(100) documents to be first data in statistical anylasis and to adoptit as the main collection to al which included(25) paragraphs , the study was based on the(spss) evidence analysis programme with the adoption of descriptive statiscal method the natural distribution test , the qualitative anlaysis the arithmetic mean the ratio,which is favourable the standard deviation,the sample and multiple linear regression coefficient to test its hypotheses , the study produced several results in cluding a clear presence of areas of change in the development of professional skills for workers in the hotels sector directly and at the sub dimention and atthetic levels the tasks have had the highest impact among the various aears of change in professional skills and anumber of recommendations have been reached the most important of which is to invest the impact between the aears of change and the professional skills of hotel workers and contribute to the devdlopment of those skills.

Key words:areas of change,technical skills, excellent drawer hotels

المقدمة:

تشكل السياحة عنصرا مهما من عناصر النهوض بالواقع الاقتصادي العراقي،كونها احد روافد تحسين الوضع الاقتصادي،علية نجد ان القطاع السياحي العراقي قد دخل في منافسة مع جهات عدة ،وصار جليا ان البقاء والنمو سيكون من نصيب المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية ، واصبح لزاما عليها تدعيم قدرتها التنافسية من خلال الاعتماد على مداخل ادارية حديثة ومنها التغييرالتنظيمي ومجالاته ، سيما وان المنظمات الحديثة تعمل في ظل بيئة تتسم با التطورات والتغييرات العميقة والواسعة وفي مختلف المجالات المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية،فتغيير ضرورة حتمية لمنظمات الاعمال ومنها المنظمات الفندقية ،لاقتترانه بمختلف جوانب المنظمة ابتداء من رؤيتها ورسالتها مروراً بعملياتها ومهامها وهيكلها التنظيمية ،فضلا عن سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم واجرات المنظمة وتقنياتها المستخدمة لخلق الموائمة بين المنظمة وبيئتها ومواجهة التغيرات الحاصلة، حيث يتطلب مواجهة التحديات المتجددة وجود افراد يتسمون بمهارات فنية تؤهلهم لتأثير في مختلف امور المنظمة وتبني اساليب حديثة في تطوير مهاراتهم،لذلك تلجا المنظمات الفندقية الى استخدام التغيير بمجالاته المتعددة ومنها(مجال التركيب التنظيمي،مجال التكنولوجيا،ومجال الموارد البشرية،ومجال المهام)،لاحداث طفرة نوعية في المهارات الفنية للعاملين في قطاع الفنادق ،ودخول حلبة المنافسة وسط سلاسل فندقية تصنف كونها من فنادق الدرجة الممتازة،ووفقا لماتقدم انبثقت فكرة هذه الدراسة التي تهدف الى قياس التأثير بين مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين الفنادق لدرجة الممتازة وصولا الى نتائج تمكن افنادق والمنظمات السياحية من تطوير مهارات الفنية لمواردها البشرية العاملة فيها،وكذلك اختبار مستوى تأثير مجالات

التغيير في تطوير المهارات الفنية العاملة في الفنادق العراقية، وذلك من خلال اضهار كفاءتها في العمل مقارنة مع الفنادق المنافسة الاخرى ،لتدعيم مركزها التنافسي من خلال تقديم الخدمات المميزة التي تتم عن المهارة والكفاءة في تقديم الخدمة بشكلها القانوني والفني الصحيح وحسب مقتضيات الحاجة، لذا فقد التمس الباحث الاهمية المتتاتية من دراسة هذه المتغيرات مجتمعة باعتماد الاستطلاعي، وتمكن الباحث من تحديد المشكلة، والتي تتمثل في محدودية ادراك وفهم وتطبيق ابعاد مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين، ومحدودية التبني والممارسة لهذه المتغيرات في الفنادق المبحوثة، وقد اختيرت (4) فنادق من الدرجة الممتازة في بغداد وهي (فندق الرشيد، فندق فلسطين، فندق عشتار، فندق المنصور) مجتمعا للدراسة، وشملت الدراسة على فرضية اشتقت منها عدة فرضيات، واعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي وتتضمن عدة فقرات تغطي متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة قوامها (100) فردا لغرض الوصول الى النتائج وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة، وبنا على ماتقدم تكون هكلية الدراسة من اربعة مباحث، اختص المبحث الاول منها لعرض منهجية الدراسة اذ يشمل (مشكلة الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مخطط الدراسة الفرضي، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، اساليب جمع البيانات)، وجاء المبحث الثاني ليتضمن الاطار النظري للدراسة اذ يشمل متغيري الدراسة وهما (مجالات التغيير، والمهارا الفنية للعاملين)، اما المبحث الثالث فقد تضمن الاطار العملي للدراسة، واخيرا المبحث الرابع تناول عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة .

تمهيد

اهتم الباحثون في الدراسات والبحوث الحديثة بشكل متزايد في موضوعات التغيير والمهارات الفنية للعاملين ،لتصبح مناقشتها وبحثها جزا مهما في اية دراسة او كتاب يصدر، واتساقا مع متطلبات عملية التحقق من التأثير بين متغيري الدراسة صار من الضروري التعرف على طبيعة المشكلة الفكرية للدراسة والاهمية والاهداف والمخطط الفرضي لذي انبثقت منه الفرضيات الرئيسية للدراسة وحدوده واساليبه في جمع البيانات والتعريفات الاجرائية، فضلا عن مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بياناته وكالاتي:

اولا- مشكلة الدراسة:-

والتي تتمثل بالتساؤلات الاتية:

- 1/ ماهية مفهوم متغيرات الدراسة المتمثلة ب(مجالات التغيير، المهارات الفنية)؟
- 2/ ما طبيعة مستوى وابعاد مجالات التغيير في فنادق عينة الدراسة؟
- 3/ ما طبيعة ومستوى المهارات الفنية للعاملين في فنادق عينة الدراسة؟
- 4/ ما طبيعة علاقة التأثير بين مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين؟

ثانيا- اهمية الدراسة:-

تستمد الدراسة اهميتها من اهمية متغيراته في المنظمات السياحية، حيث تسعى الى بلوغ مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين، في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع وعدم الاستقرار المؤسسي، لذا يمكن تلخيص اهمية الدراسة على نحو الاتي:

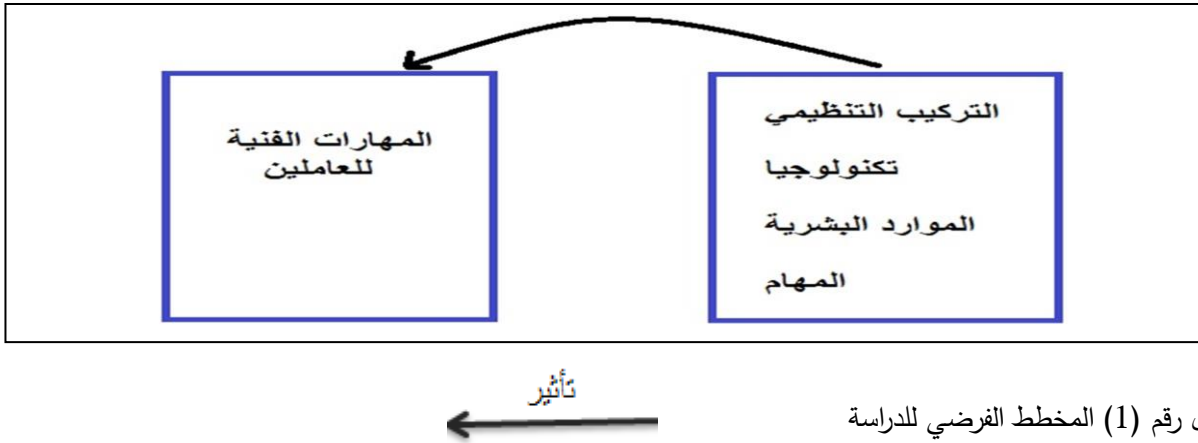
- 1/ بنا اطارا نظريا لابعاد مجالات التغيير المتمثلة ب (التركيب التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، المهام)، وابعاد تطوير المهارات الفنية للعاملين، وتحديد التأثير بينهما بالشكل الذي معه يمكن تقديم معلومات ترفد المنظمات المبحوثة بالمعرفة التطبيقية والعلمية حول متغيرات الدراسة.
- 2/ ادراك اهمية مجالات التغيير في المنظمة المبحوثة ودورها في بلورة الحلول للمشكلات التي يعانون منها.
- 3/ تقديم دراسة ترفد المكتبة العراقية في مجال الادارة وتوظيف التراكم المعرفي في المتغيرات المبحوثة، للخروج بمعطيات جديدة ومهمة لتكون مفتاحا امام المهتمين بالتطوير.

ثالثاً- اهداف الدراسة:-

- استنادا الى مشكلة الدراسة واهميتها التي فانها تنطلق من هدف رئيسي هو تحديد اهم مجالات التغيير التي يمكن توثّر في تطوير المهارات الفنية للعاملين في المنظمة المبحوثة وتتفرع منه الاهداف الفرعية وكما ياتي:
- 1/ تقديم اطار نظري متكامل لمجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين.
 - 2/ تحديد مجالات التغيير وايجاد مؤشرات متفاعلة مع تطوير المهارات الفنية .
 - 3/ تشخيص مستوى ادراك درجة الاهتمام بتطوير المهارات الفنية في الفنادق المبحوثة.
 - 4/ الكشف عن مستوى التأثير بين ابعاد مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية.

رابعاً-المخطط الفرضي للدراسة:-

وفقا للاطار النظري لمتغيرات الدراسة وما تتطلبه المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها ،يمكن بلورة المخطط الفرضي للدراسة من خلال دراسة متغيراته وطبيعة العلاقة للتأثير بل المخطط الاتي .



خامساً- فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مجالات التغيير وتطوير المهارات الفنية للعاملين ،وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-

- 1/ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التركيب التنظيمي وتطوير المهارات الفنية.
- 2/ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التكنولوجيا وتطوير المهارات الفنية.
- 3/ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الموارد البشرية وتطوير المهارات الفنية.
- 4/ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهام وتطوير المهارات الفنية.

سادساً- منهج الدراسة:-

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

سابعاً- حدود الدراسة:-

- 1/ الحدود المكانية:- اجريت الدراسة على فنادق الدرجة الممتازة والمتمثلة ب (فندق المنصور،فندق فلسطين، فندق الرشيد، فندق عشتار) ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.
- 2/ الحدود الزمانية:- الفترة الزمنية لجمع البيانات واستقصاء المعلومات بالدراسة مابين (4/1-2024/8/1).

3/ الحدود البشرية:-اقتصرت الدراسة على اراء عدد من مدراء الادرات العليا والوسطى والمتمثلة ب(مدير مفوض،مدراء الاقسام بالفنادق،مدراء الشعب بالفنادق)،وبالبالغ عددهم(100)

ثامنا - مجتمع وعينة الدراسة:-

شمل مجتمع الدراسة(4) من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد والمتمثلة ب (فندق المنصور،فندق عشتار، فندق الرشيد،فندق فلسطين)،فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد من المديرين في الادرات العليا والوسطى والمتمثلة ب (المدراء المفوضين للفنادق،مدراء الاقسام بالفنادق،مدراء الشعب بالفنادق)،اذ وزع الباحث (100) استبانة لتكون البيانات الاولى في التحليل الاحصائي.

تاسعا - اساليب جمع البيانات:-

1/ الجانب النظري:- اعتمد الباحث على الكتب والدوريات(العربية-الاجنبية) ذات الصلة بموضوعات الدراسة،فضلا عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على الانترنت.
2/ الجانب العملي:- ان المصادر في الجانب العملي عديدة ومنها الاستبانة والمقابلات الشخصية.

المبحث الثاني

مجالات ابعاد التغيير

استهلال: اهتمت المنظمات السياحية ومنها فنادق الدرجة الممتازة في بغداد بمجالات ابعاد التغيير، وذلك لدورها الفعال في تغيير الواقع المنظمي والبيئي فيها، ونقلها من حال الى حال افضل، وسط المنافسة التي تشهدها الساحة الفندقية وعلى المستوى المحلي والدولي.

اولا: مفهوم التغيير

يعد التغيير سمة العصر الحالي وهو حقيقة لا مفر منها لمن اراد من المنظمات البقاء والنمو وقد اختلفت المفاهيم والاراء حوله، فقد وصف التغيير بانه " عملية تسعى المنظمة من خلالها مواكبة ومواجهة التغييرات العرضية والمقصودة بهدف منع التراجع واذابة الجليد وازالة الصدا 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). ومما تقدم يرى الباحث ان التغيير هو (عملية تغيير العناصر الداخلية للمنظمة مثل التغيير الاستراتيجي والتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير).

ثانيا: اهمية التغيير

تبرز اهمية التغيير في منظمات الاعمال كونه يرتبط بجميع اجزاء المنظمة وجوانبها ابتداء من رؤيتها ورسالتها ومرورا بعملياتها وهياكلها وانتهاء بمخرجاتها لتحقيق التلائم والتكيف مع البيئتين 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 بانه 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 بالايجاب 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 العناصر مع المتغيرات : ان ادخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق اساليب عمل جديدة كله يساعد على التطوير الشامل والمتكامل

ثالثا: الاسس الايجابية للتغيير

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عمليات التغيير الا ان الادارة الناجحة يجب ان تستمر في العمل على احداث التغيير اذا رأت ان ذلك ضروري لزيادة كفاءة المنظمة، فالمثابرة والتضحية من قبل الادارات يجب ان تستمر، اضافة الى البحث عن الاسباب والعوامل التي يمكن ان تؤدي الى النجاح في عملية التغيير، وهناك الكثير من المقومات والعوامل المساعدة التي اشار لها الباحثون وهذه الاسس تتمثل بالنقاط (اللوزي , 2010 : 183). الاتية

- 1: توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته، والعمل على تنمية مهارات الافراد وقدراتهم، والعمل على تشجيعهم واعطائهم الفرص والمقومات اللازمة لذلك.
- 2: دعم الادارة العليا لجهود التغيير وتقديم التسهيلات والحوافز.
- 3: الاستعانة بالخبراء والمستشارين من داخل وخارج المنظمة.
- 4: التركيز على المجموعات وفرق العمل.
- 5: مشاركة العاملين والاختصاصيين بالاراء.

ويضاف الى ذلك دراسة السلوك الوظيفي للعاملين من خلال فهم الادوار التي يقوم بها الافراد، ومحاولة التعرف على سلوك الجماعة واتجاهاتهم ودوافعهم ومقدراتهم ، فضلا عن دراسة القيم والاهداف لتساعد الادارة على تحقيق اهدافها من خلال العملية.

رابعا: التطورات الادارية لتحديد مجالات ابعاد التغيير

هناك العديد من الخطوات التي تتطلبها عملية التغيير، ويقترح (الدرة , 1981:165)، نموذجا لادخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات (جردات واخرون , 2013 : 254)، التالية:-

- 1: معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية و السياسية و القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وقد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي او الجو العام المتمثل في شعور العاملين بانسيابية ودفع او بروة وتعقيد الامور في المنظمة.
- 2: تقدير الحاجة الى التغيير: من خلال تحديد الفجوة الحاصلة بين موقع المنظمة الان وما تريد تحقيقه.
- 3: تشخيص مشكلات المنظمة: تلك المشاكل المتعلقة بـ (ساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، او دوران العمل) وغيرها من المشكلات.
- 4: التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها اسبابها ومنها الخوف من الخسارة المادية او المعنوية، سوء فهم اثار التغيير، متطلبات تطوير العلاقات وانماط سلوكية جديدة، احساس العاملين انهم استغلوا او اجبروا على التغيير، التعود على تادية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة الغير رسمية.

خامسا : ابعاد مجالات التغيير

يستلزم دراسة موضوع التغيير البحث في المجالات التي تهتم المنظمات كافة بعملية التغيير فيها. حيث اختلفت وتعددت الاراء حول تحديد ابعاد مجالات التغيير الى ابعاد متعددة، وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية، ويمكن استعراض تلك الابعاد وفق الجدول رقم (1).

وفي ضوء ما تقدم ، سيتم الاعتماد على اربعة مجالات هي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام) لانها الاعلى تكرارا ولاتفاقها مع مضمون وبيئة الدراسة الحالية وكما يلي :-

- 1- الهيكل 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 واجراءات (Griffin ,1999 : 392) .

- 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 لانتاج سلعة او تقديم خدمة جديدة , كاستخدام الاتمة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة او شبكات الاتصال .
- 3- المهام : يحدث التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم بواسطة استحداث اعمال جديدة او ترك اعمال قائمة او تغيير في اسلوب اداء الاعمال الحالية, وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات افراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير, حيث يبرز الثراء الوظيفي كاحد ابرز الطرق اهمية في تغيير المهام, والذي يكون العمل بموجبه على قدر مناسب من التنوع والمسؤولية بحيث يصبح العمل مثيرا للعاملين وموضع فخرهم واعتزازهم, وبسبب سهولة تطبيقها فان تغييرات المهام هي اكثر الاساليب شيوعا في تقديم التغيير (خوين , 2006:22) .

سادسا: نماذج التغيير

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

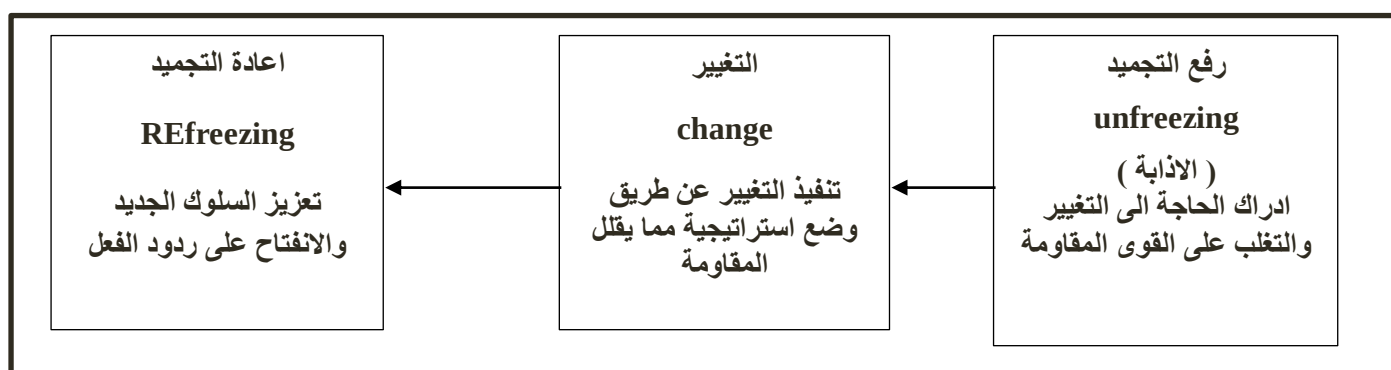
1- انموذج (Lewin 1947)

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

ا- الاذابة Unfreezing (مواجهة مقاومة التغيير) : 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 (توفير HR لتنفيذ جهود التغيير): وهي جهود الحصول على الموظفين للمشاركة في عملية التغيير, و في هذه الخطوة يتم تعلم الافكار والممارسات الجديدة والتي تساعد الموظف لكي يفكر يعمل بطرائق جديدة, كما تتطوي على تغيير الهياكل والعمليات.

ج- اعادة التجميد Refreezing (الاستقرار بعد تنفيذ التغيير) : 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 (2):



شكل (2) 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.

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 لادخال التغيير، ووضع رؤية للتغيير لازالة 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) .

3- انموذج (Lueckeis (2003) seven steps: وفقا لهذا الانموذج فهناك سبع خطوات للتغيير (Mavromatis & Olofsson , 2013:13-14) وهي :

- ا - 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 ايصالها الى الجميع.
- ج - التعرف على الشخص الذي يقود عملية التغيير ويجب ان يكون ذا مسؤولية لكي يتحمل نتائج فشل او نجاح التغيير.

مهارات الموارد البشرية

استهلال: تلعب مهارات الموارد البشرية دورا فعالا في انجاز الاعمال، وعلى مستوى مختلف المنظمات، وبالاخص منها المنظمات الفندقية وعلى مختلف تصنيفاتها ومنها فنادق الدرجة الممتازة في بغداد التي هي موضوع دراستنا الحالية، لما لها من اثر فعال في زيادة الخبرة والانجاز في المهام لاداء الاعمال من قبل العاملين في قطاع الفنادق بالدرجة الاساس من خلال تقديم الخدمة الفندقية بشكلها الصحيح والقانوني.

اولا: مفهوم مهارات الموارد البشرية:

تُعد ادارة الموارد البشرية ركنا اساسيا لاغلب المنظمات باختلاف انواعها واحجامها، حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة لمواجهة تحديات العولمة المتجددة ، ولتحقق المنظمة اهدافها عليها ممارسة عدد من الانشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعرفة وسلوكيات مختلفة، وهنا تبرز اهمية مهارات الموارد البشرية في دعم واسناد المنظمة لتحقيق اهدافها.

ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد ومن اهمها (المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية وتساعدھا على استخدام الادوات والتكنولوجيات المعاصرة في تنفيذ واجباتھم وتحقيق اهداف منظماتھم) (Mathew, 2009 : 1)

ومما تقدم يرى الباحث ان مهارت الموارد البشرية تعني (مجموعة من القدرات والخبرات الواجب توفرھا في الموارد البشرية لتكون قادرة على انجاز الانشطة والمهام المسندة اليھا كافة لتحقيق اهداف المنظمة).

ثانيا: خصائص المهارات

يشير (ليد ، 2009:12) الى وجود خصائص اساسية للمهارة وهي : (السرعة ،الدقة ، التناسق ،المرونة)، وتقع المهارة في المجال السلوكي او الابداعي ، وفي ذات الوقت لها جانب عقلي ومعرفي ، وجانب انفعالي وجداني ،وهذان الجانبان مهمان اذ بدونهما قد تستمر المهارة او توجد بشكل ضعيف ، فمهاره التعبير عن الذات مهارة في ترتيب الافكار، وانّ المعلومات والمعرفة الضمنية تختلف ايضا باختلاف المهارة والجانب الوجداني فيها، وهكذا تتكامل المهارة مع بقية نتائج التعلم.

ثانيا: اساليب تطوير مهارات الموارد البشرية

1-التعليم:

يبن (Van Dyk et al, 2001:147) ان التعليم هو "عملية التأثير المتعمد والمستمر في سلوك الموظفين وتشكيلهم " ، حيث يوفر التعليم المعرفة والمهارات والاخلاق والقيم التي يحتاجها الافراد في حياتهم اليومية كـ " تعليم " ، ويركز التعليم اكثر على المدخلات ذات النتائج غير المحددة لضمان ان كل من التعليم والتدريب يخلقان 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 انه " انشطة تهدف الى تطوير المعرفة والقيم الاخلاقية والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلا من المعرفة والمهارات المتعلقة بمجال نشاط محدود فقط

2- التدريب:

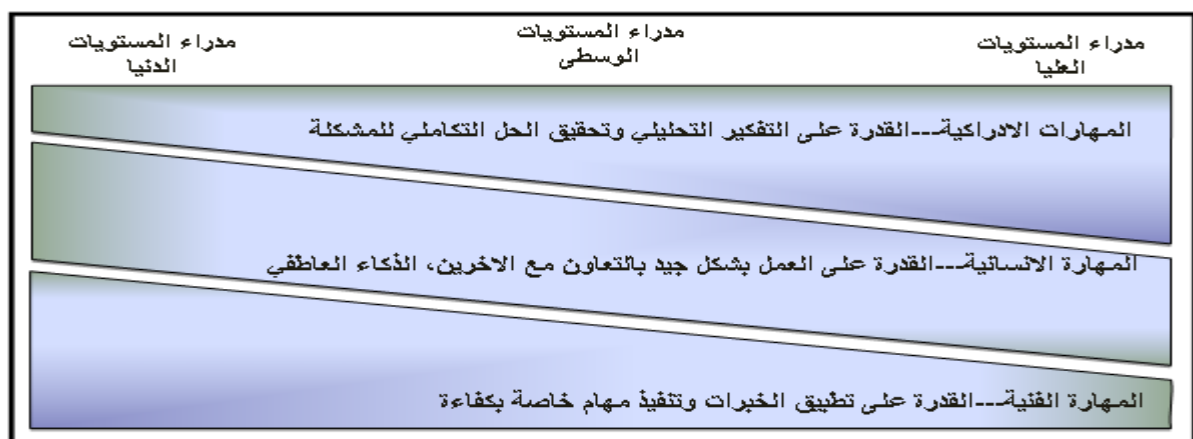
يُعدّ التدريب سمة مهمة في تطوير مهارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي ، فالتدريب عبارة عن تجربة تعليمية تملأ الفجوات، وبالتالي تمكّن العاملين من اداء الوظيفة بفاعلية (Prasad, 2012:4) .

3-التطوير الوظيفي:

مع نمو وتغيير العاملين تتغير انواع الاعمال التي يؤدونها او يرغبون في القيام بها، ويمكن للمنظمات ان تساعد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن عملهم في المستقبل ، من خلال اعدادهم بشكل افضل واكثر فاعلية للقيام بعملهم ، ولأنّ التطوير الوظيفي عملية مستمرة وديناميكية ، فقد يحتاج العاملون الى التشجيع والدعم في مراجعة واعادة تقييم اهدافهم وانشطتهم، 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 واهداف المنظمة بشكل عام، (Rachell &Andries,2016:15) . ثالثا: انواع مهارات الموارد البشرية:

ان نجاح اي مدير في تحقيق اهدافه وتنفيذ مهامه وواجباته بالشكل الامثل يتوقف على قدرته في ادارة مؤوسيه وتوجيههم ،اي قدرته على التأثير في سلوكياتهم واقناعهم بضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ اوامره وتعليماته بخصوص العمل ، وهذا يعني ان نجاح المدير في تحقيق اهدافه ومهامه يتوافق مع ما يتمتع به من مهارات ومعارف متنوعة تميزه عن غيره من الافراد، وتؤهله لممارسة الادوار المختلفة التي يقوم بها لضمان نجاح العمل الذي يقوم به (العلاق , 2010:14).

واختلفت انواع المهارات باختلاف التأثير الذي يمارسه المدير ، وتعددت اراء الباحثين والكتاب حول تحديد انواعها حسب اهميتها ومدى الحاجة اليها من حيث الانواع ، وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية.و قد نوه الباحثون الى التقسيم التقليدي للمهارات وفقاً لـ نموذج كاتر (1995) للمهارات التي توجب ان يتمتع بها المدير على جميع المستويات الادارية كما يوضح ذلك الشكل (3) .



الشكل (3) انواع المهارات

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

وما يهم في البحث هو المهارات الفنية :

المهارات الفنية: بحسب (زيتوني، 2015: 120)، هي استعمال المعرفة والتقنيات المتخصصة لاداء مهام محددة، وترتبط هذه المهارات بالجانب التقني، وتعكس قدرة الموارد البشرية على استعمال الاساليب والمعدات التكنولوجية وتوظيفها لتبسيط وظائفها .

وينفرد من المهارات الفنية اربع مهارات فرعية :

1- مهارة القدرة على تحمل المسؤولية : وتعني ما يمتلك المدير من مؤهلات ومهارات تمكنه من تحمل مسؤولية ادارة المنظمة بشكل ناجح، فضلا عن قدرته على تحمل القرارات التي يتخذها .(ابو زعيتر، 2009:81).

2- مهارة القدرة على الفهم الشامل للامور : وتعني قدرة المدير على الالمام بالمعارف الانسانية، وليس المقصود ان يكون خبيرا او متخصصا بهذه العلوم، بل يكون له القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي، بحيث يكون على معرفة شاملة تنمي ثقته بدقة وثقة الآخرين فيه التي تعتبر من مستلزمات النجاح في الادارة، (الجابري، 2009:18).

1- مهارة الحزم : وهذا يتطلب ان يكون المدير قاطعا في اوامره، وقادرا على التوفيق بين الحكم الصائب على الامور، ومراعاة مشاعر الآخرين، وعلى تحديد الاهمية النسبية للامور الادارية وترتيب الاولويات للجوانب المهمة والجوانب الاستراتيجية في المواقف الادارية المختلفة .

2- مهارة الايمان بالهدف وامكانية تحقيقه : وترتبط بقدرة المدير على اقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق اهداف المنظمة، وابرار الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الايمان بالهدف ليس كافيا لنجاح المدير مالم يصاحبه ايمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وهذا يتطلب اهتمام المدير بالعمل، وحفز المرؤوسين على الانجاز وتوفير الحماس للعمل. (الذويبي، 2005:37).

المبحث الثالث

اولا: اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

يؤكد اختبار الصدق صدق تمثيل الاستبانة لموضوع الدراسة التي مفادها (تأثير مجالات التغيير في تطوير المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) افضل تمثيل، اذ يعتمد الباحث على الصدق البنائي التوكيدي لبرهنة ذلك، فيما يوظف الباحث طريقة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لبيان مدى موثوقية البيانات المتحصلة من عينة المدراء في فنادق الدرجة الممتازة على فقرات الاستبانة. اذ يستفيد الباحث من هذا الاختبار لتأكيد ان الفقرات الموجودة في البعد المستقل الاول تمثل التكنولوجيا افضل تمثيل، والفقرات الموجودة في البعد المستقل الثاني في مجالات التغيير تمثل التركيب التنظيمي افضل تمثيل، والفقرات الموجودة في البعد المستقل الثالث تمثل الموارد البشرية افضل تمثيل وتأكيد ان الفقرات الموجودة في البعد المستقل الرابع تمثل المهام افضل تمثيل، كما يؤكد الاختبار ان الابعاد المستقلة الاربعة (التكنولوجيا ، التركيب التنظيمي ، الموارد البشرية، المهام) تمثل مجالات التغيير افضل تمثيل فيما يؤكد الباحث من تطبيق الصدق البنائي التوكيدي على فقرات المتغير التابع الخمس تمثل المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق افضل تمثيل. ولاسيما ان التحليل العاملي التوكيدي يستعمل للتحقق من توفر شرط الصدق في الاستبانة. ولتطبيق التحليل ينبغي ان يكون حجم العينة كافٍ لتطبيق هذا الاسلوب الاحصائي، وذلك من خلال مقياس KMO (تبيغة : 2012، 83)، فبعد تطبيق الاختبار تؤكد معطيات التحليل ان حجم العينة المدروسة كافٍ لتطبيق اسلوب التحليل العاملي التوكيدي بكفاءة كبيرة وكما موثق في جدول (1)

جدول (1) مخرجات الاختبار الاحصائي { Bartlett Test & KMO }

المتغيرات	قيمة مقياس KMO	قيمة Chi-Square المحتسبة	القيمة الاحتمالية P – Value
مجالات التغيير	0.857	1343.22	0.00
المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	0.770	326.81	0.00

KMO : مختصر { The Kaiser – Meyer – Olkin Measure }

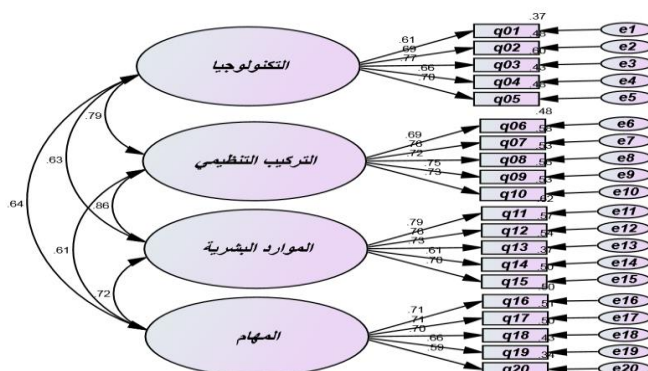
نتائج الاختبار الاحصائي كانت معنوية بما يؤكد امكانية تطبيق التحليل

تعليق الباحث

العالمي التوكيدي على بيانات الدراسة بكفاءة عالية

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

فبعد ان تيقن الباحث من ان حجم العينة كافٍ لتطبيق التحليل العالمي التوكيدي ينبغي التحقق من توفر شرط وجود ارتباطات معنوية بين الابعاد المستقلة الموجودة في مجالات التغيير (التكنولوجيا ، التركيب التنظيمي ، الموارد البشرية، المهام) وذلك من تطبيق الاختبار الاحصائي (Bartlett Test) اذ يوثق الجدول (1) وجود ارتباطات معنوية بين الابعاد المستقلة الاربعة ، اما للتحقق من امكانية تطبيق الاستبانة على العينة المدروسة بكفاءة كبيرة، يستعمل الباحث بعض مؤشرات جودة مطابقة النموذج التي تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة.(تيغزة : 2012، 242)، وكانت نتائج تطبيق اسلوب التحليل العالمي التوكيدي على بيانات الدراسة ومن خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Amos وكما موثق في شكل (4) وشكل (5) وجدول (2) والتي كانت جميعها معنوية تؤكد تحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة وابعادها امستقلة (التكنولوجيا ، التركيب التنظيمي، الموارد البشرية، المهام) ومتغيريها (مجالات التغيير و المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق). بما يؤكد وجود صدق عالي في الاستبانة المخصص للدراسة، وبالتالي تحقق الباحث من مدى كفاءة ودقة فقرات الاستبانة في تمثيل موضوع الدراسة التي مفادها (تاثير مجالات التغيير في تطوير المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) افضل تمثيل.

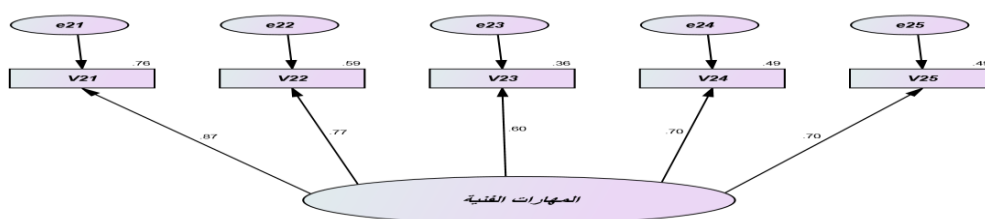


شكل (4) مخطط التحليل العالمي التوكيدي لمجالات التغيير

جدول (2) معطيات مؤشرات جودة النموذج لقياس صدق فقرات مجالات التغيير والمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

مؤشرات التطابق	قيمة المؤشر		معيار القبول	تعليق الباحث
	مجالات التغيير	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق		
The Relative Chi-Square	2.689	3.876	دون 5 الصحيحة	مجمّل نتائج التحليل العاملي التوكيدي كانت معنوي وبالتالي يوثق صدق تمثيل الفقرات الموجودة في الاستبانة لموضوع الدراسة افضل تمثيل
Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)	0.071	0.067	إذا كانت قيمة المؤشر اقل او تساوي 0.05 دل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات اما اذا كانت قيمة المؤشر محصورة بين 0.05 و 0.08 يدل على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة ببيانات العينة في خلاف ذلك لا يقبل النموذج	
Normed Fit Index (NFI)	0.693	0.866	قيمة المؤشر محصور بين صفر و واحد كلما اقتربت من الواحد كلما كان التطابق بدرجة عالية	
Comparative Fit Index (CFI)	0.778	0.880		
Incremental Fit Index (IFI)	0.782	0.883		
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.742	0.761		

المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات اختبار الصدق البنائي التوكيدي.



شكل (5) مخطط التحليل العاملي التوكيدي للمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

جدول (3) مخرجات اختبار الثبات

متغيرات الدراسة	معامل ثبات Cronbach's Alpha	مستوى الثبات	تعليق الباحث
X1	0.816	كبير	وجود ثبات كبير في فقرات ابعاد مجالات التغيير وفي فقرات المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق
X2	0.851	كبير	
X3	0.841	كبير	
X4	0.804	كبير	
X	0.878	كبير	
Y	0.851	كبير	
مجمّل فقرات الاستبيان	0.897	كبير	وجود ثبات كبير في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

يركز جدول (3) ان قيمة معامل الثبات لمجمّل فقرات مجالات التغيير قد بلغت (0.878) بما يؤشر وجود ثبات كبير في فقرات مجالات التغيير ، اما لمجمّل فقرات المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق فقد سجل معامل الثبات (0.851) بما

يؤكد وجود ثبات كبير في فقرات المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.897) وهي اكثر من (0.700) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح .

ثانيا: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات مجالات التغيير والمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق. يستعرض البحث هنا تفسير لنتائج التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات مجالات التغيير وفقرات المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق ، اذ يستثمر الباحث مصفوفة قوة الاجابات والتي تبين مستوى استجابة افراد العينة على فقرات الاستبانة

جدول (4) مصفوفة قوة الاجابات على فقرات الاستبانة

الفئة	قيمة المتوسط الحسابي الموزون محصورة ضمن الفترة	قوة الاجابات على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل افراد العينة
الاولى	من 1 الى اقل من 1.8	عدم الاتفاق تماما	منخفض جدا
الثانية	من 1.8 الى اقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 الى اقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 الى اقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 الى 5	الاتفاق تماما	مرتفع جدا

طول الفئة في المصفوفة = $\{ (4 = 1-5) \}$ \ (اعلى قيمة ياخذها المقياس = 5) = 0.80 } وذلك عند اعتماد مقياس Likert الخماسي في الدراسة.

المصدر: (Karnilev: 2102,56)

فيما يستفيد الباحث من الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية في عملية التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على الفقرة او الابعاد او المتغيرات، وكانت نتائج التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات وابعاد كل من مجالات التغيير المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق كما موثقة في جدول (5) على النحو الاتي:

جدول (5) مستوى اهمية المتغير المستقل مجالات التغيير

الترتيب	مستوى استجابة افراد العينة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الثاني	مرتفع	81.85%	0.752	4.092	التكنولوجيا	X1
الثالث	مرتفع	77.26%	0.776	3.863	التركيب التنظيمي	X2
الرابع	مرتفع	76.75%	0.777	3.838	الموارد البشرية	X3
الاول	مرتفع	83.66%	0.705	4.183	المهام	X4
المتغير المستقل	مرتفع	79.88%	0.753	3.994	مجالات التغيير	X
المتغير التابع	مرتفع	82.50%	0.749	4.125	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	Y

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

يشير جدول (5) وشكل (6) الى ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون لمجالات التغيير سجلت (3.994) والتي استقرت ضمن الفئة ما بين (من 3.4 الى اقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق

وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري لمجالات التغيير بلغت قيمته (0.753)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات مجالات التغيير، بينما سجلت الاهمية النسبية لمجالات التغيير (79.88%)، بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات مجالات التغيير، ومنه نستخلص ان المدراء في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد المبحوث مهتمين وبشكل ملحوظ بمجالات التغيير بابعادها المستقلة الاربعة المتمثلة بـ (التكنولوجيا، التركيب التنظيمي، الموارد البشرية، المهام) ولكن الاهتمام كان بنسب متفاوتة نوعا ما وكما موضح في شكل (6) على النحو الاتي.



شكل (6) توزيع ابعاد مجالات التغيير على وفق الاهمية النسبية

وقد توزعت مستويات استجابات عينة الدراسة على ابعاد مجالات التغيير بين اعلى مستوى استجابة من قبل افراد العينة حققته البُعد المستقل للمهام من بين جميع الابعاد المستقلة الاربعة وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.183) وبانحراف معياري بلغ (0.705)، واهمية نسبية لها شكلت (83.66%) كما مؤشر في شكل (5) بما يرجح اتفاق اكثر من ثلاثة ارباع افراد عينة الدراسة على اهمية المهام لدى المدراء في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد في خططها لتعزيز مجالات التغيير، فيما يؤكد الشكل ان البُعد المستقل الموارد البشرية قد حقق ادنى مستوى استجابة بين ابعاد مجالات التغيير اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الموزون لهذه البُعد المستقل (3.838) وكان الانحراف المعياري للموارد البشرية قد سجل (0.777)، واهمية نسبية بلغت (76.75%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام اقل من قبل الادارة في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد المبحوث بالموارد البشرية مقارنة بباقي الابعاد المستقلة في خطط المدراء لمجالات التغيير وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، ويؤكد الجدول (5) ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق بوصفها احد ابعاد مهارات الموارد البشرية بلغت (4.125) والتي جاءت قيمة المتوسط الحسابي الموزون لهذا البُعد المستقل ضمن الفئة ما بين (3.4 الى اقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة، ليرسخ ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة المختارة على المهارات الفنية اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.749)، والذي يبين مدى تناعم استجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق، وشكلت الاهمية النسبية لها (82.50%) بما يوضح اتفاق اكثر من ثلاثة ارباع افراد عينة الدراسة على اهتمام ملحوظ بالمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق من قبل المدراء في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد المبحوث.

ثالثا: اختبارات فرضيات تأثير مجالات التغيير بابعادها المستقلة وبين المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق.

تعتمد الدراسة على (F - TEST) لاختبار فرضيات تأثير مجالات التغيير بابعادها المستقلة الاربعة (التكنولوجيا، التركيب التنظيمي، الموارد البشرية، المهام) في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق كما يستند الباحث الى معامل التحديد لبيان نسبة تأثير مجالات التغيير بابعادها المستقلة الاربعة في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق، وسيقوم الباحث في هذا المبحث باختبار الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمجالات التغيير في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق وتنبثق منها اربع فرضيات ثانوية على النحو الاتي:

- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق.
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتركيب التنظيمي في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق.
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد البشرية في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق.
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهام في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق.

وكانت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات تأثير مجالات التغيير بابعادها المستقلة الاربعة في المتغير التابع المتمثل بالمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق على النحو الاتي:

1. تأثير التكنولوجيا في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

يعرض جدول (7) قبول الفرضية الثانوية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) المنبثقة من الفرضية الرئيسية ونسبة ثقة (95 %) ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (73.22) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (38.9%) بما يؤشر نسبة تفسير التكنولوجيا للمتغير المُعبر عن المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق .

2. تأثير التركيب التنظيمي في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

يعين جدول (6) قبول الفرضية الثانوية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتركيب التنظيمي في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) المنبثقة من الفرضية الرئيسية ونسبة ثقة (95 %) ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (71.93) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (38.5%) بما يؤشر نسبة تفسير التركيب التنظيمي للمتغير المُعبر عن المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق .

جدول (6) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضية

المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2 %	اختبار F	
			قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
التكنولوجيا	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	38.9%	73.22	0.00
التركيب التنظيمي	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	38.5%	71.93	0.00
الموارد البشرية	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	31.7%	53.48	0.00
المهام	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	44.5%	92.09	0.00
نتيجة الاختبار		يوجد تأثير ملحوظ لابعاد مجالات التغيير الاربعة في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق		

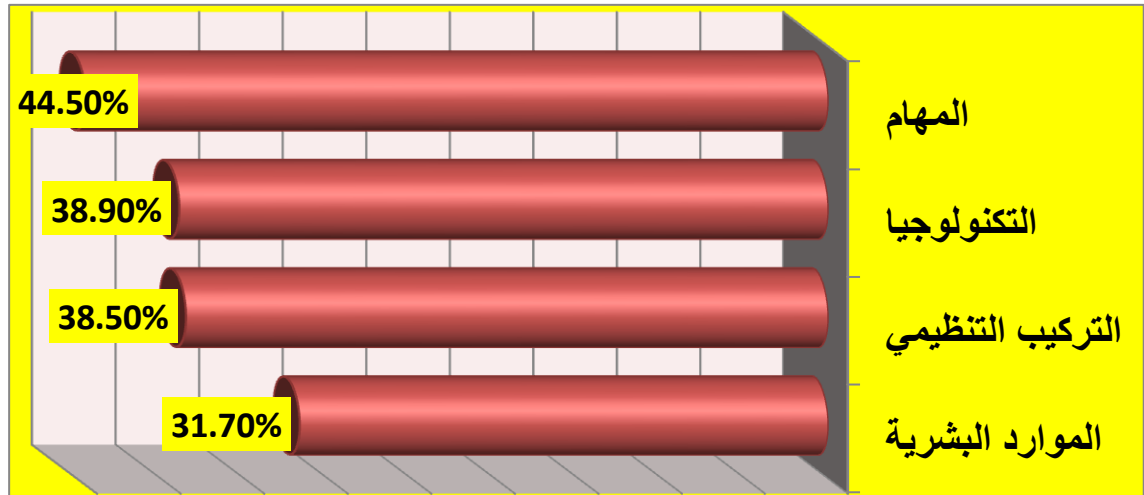
المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

3. تأثير الموارد البشرية في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

ويوثق جدول (6) قبول الفرضية الثانوية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد البشرية في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) المنبثقة من الفرضية الرئيسة ونسبة ثقة (95 %) ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (53.48) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (31.7 %) لتبين بذلك نسبة تفسير الموارد البشرية للمتغير المُعبر عن المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق .

4. تأثير المهام في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

يعين جدول (6) قبول الفرضية الثانوية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهام في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) المنبثقة من الفرضية الرئيسة ونسبة ثقة (95 %) ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (92.09) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (44.5 %) بما يؤشر نسبة تفسير المهام للمتغير المُعبر عن المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق .



شكل (7) توزيع نسب تأثير ابعاد مجالات التغيير مع المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

يؤكد شكل (7) ان البُعد المستقل المهام سجل اعلى نسبة تأثير في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق من بين جميع ابعاد مجالات التغيير وبواقع (61.7 %)، تبعه البُعد المستقل التكنولوجيا بمعامل تحديد بلغت قيمته (49.6 %) يليهما التركيب التنظيمي بمعامل تحديد بلغت قيمته (25.4 %) بينما سجل الموارد البشرية ادنى نسبة تأثير من بين كل ابعاد مجالات التغيير في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق وبواقع (16.2 %).

5. تأثير ابعاد مجالات التغيير مجتمعين في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق

يوثق كل من جدول (6) وعلى ووفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي Amos قبول الفرضية الرئيسة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمجالات التغيير في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق) { بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95 %) ، وذلك من خلال تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ابعاد مجالات التغيير (التكنولوجيا والتركيب التنظيمي و الموارد البشرية والمهام) سوية في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (36.33) وهي معنوية وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 % (56 %) مؤشرة بذلك نسبة تفسير (تأثير) ابعاد مجالات التغيير الاربعة مجتمعين للمتغير المُعبر عن المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق ، بما يوثق وجود تأثير واضح لمجالات التغيير في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق ، وكما مؤشر في شكل (8).



شكل (8) تأثير ابعاد مجالات التغيير المستقلة الاربعة مجتمعين في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندقي (على وفق معطيات برنامج AMOS)

وبذلك حصل على انموذج الانحدار الخطي المتعدد التي تُعبر عن العلاقة الخطية التاثيرية بين ابعاد مجالات التغيير (التكنولوجيا (X1)، التركيب التنظيمي (X2)، الموارد البشرية (X3)، المهام (X4)) مجتمعين والمهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندقي والتي يرمز لها بـ (Y) على النحو الاتي:

$$Y = 0.36 + 0.14 X1 + 0.12 X2 + 0.39 X3 + 0.24 X4$$

جدول (7) اختبار تأثير ابعاد مجالات التغيير مجتمعة في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندقي

اختبار F		معامل التحديد R ² %	المتغير التابع	المستقل	
القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			التكنولوجيا	التركيب التنظيمي
0.00	36.33	56%	المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق	الموارد البشرية	المستقل
				المهام	
قبول الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة 95 % اي يوجد تأثير ملحوظ لمجالات التغيير بابعادها المستقلة الاربعة مجتمعين في المهارات الفنية للعاملين في القطاع الفندق					
					نتيجة الاختبار

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولا-الاستنتاجات:-

يتناول هذا المبحث استعراض ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، بالاستناد الى مافرزته نتائج الجانب العملي لواقع فنادق الدرجة الممتازة في بغداد،ويمكن اجمال اهم هذه الاستنتاجات بالاتي:

1/ بينت نتائج الدراسة ان هناك اهتماما متباينا بابعاد مجالات التغيير، فقد حقق بعد المهام مستوى عالي مقارنة بالابعاد الاخباريات التابعة لمجالات التغيير، في حين كان بعد الموارد البشرية بمستوى ادنى وفقا لاراء عينة الدراسة وعلى الرغم من ان هذا الاهتمام ايجابي فهو يحتاج الى دعم متواصل ومستمر من قبل ادارة الفنادق المبحوثة.

2/ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان مجالات التغيير بابعاده (التركيب التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، المهام)، ترتبط بعلاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بمهارات الموارد البشرية (المهارات الفنية) وبنسب متفاوتة.

- 3/ وجد من خلال اجابات العينة والجانب العملي بان هناك تأثير لمجالات التغيير بابعاده في تطوير المهارات الفنية للعاملين ،وكان هذا 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 لاتبلي الطموح.
- 5/ اكدت نتائج الدراسة ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة على تبني مجالات التغيير ، وخاصة عندما توظف بتجاه تطوير مواردها البشرية من خلال توظيفها لمهاراتها الفنية في تعزيز مجالات التغيير .

ثانيا - التوصيات :-

- في ضوء نتائج الدراسة المستندة الى دراسة وتحليل طبيعة مجالات التغيير لتطوير مهارات الموارد البشرية (المهارات الفنية) لفنادق الدرجة الممتازة ، تمكن الباحث من التوصل الى مجموعة من التوصيات التي يامل ان تجد صداها بغية تطوير الموارد البشرية في المنظمات باختلاف انواعها واحجامها لاسيما الفنادق المبحوثة وكالاتي:
- 1/ ضرورة الانفتاح على استقطاب وتعيين الافراد الاكفاء ومن الصناعة كلا الجنسين على حد سواء والاهتمام بحملة الشهادات العليا لما لها من اهمية في احداث طفرة نوعية في مجال الفندقية ،وزيادة مدة تولي المناصب العليا منهم لاطول فترة ممكنة ،لتقليل دوران العمل وضمان توليد الاستقرار .
- 2/ ينبغي على الفنادق المبحوثة الاهتمام بابعاد مجالات التغيير (التركيب التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، المهام) ،لقدرتها على تعزيز تطور المهارات الفنية للعاملين.
- 3/ استثمار التأثيرين مجالات التغيير والمهارات الفنية للعاملين ،وبما يسهم بتطوير تلك المهارات.
- 4/ الاهتمام بقنوات الاتصال لتوفير المعلومات بين مدراء و رؤساء الاقسام والشعب ومروسيهم وتشجيعهم على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة سواء كانت قنوات اتصال افقية او عامودية.
- 5/ تعزيز الميل باتجاه اللامركزية في تفويض الصلاحيات على ان تضفي عليها الصفة الرسمية ، كونها اسلوب تحفيزي وتدريب للموارد البشرية ،فضلا عن كونها وسيلة مناسبة لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وزيادة فرص الابداع والابتكار .
- 6/ تعزيز مجالات التغيير من خلال الاهتمام بالتدريب وتوجيه سلوك العاملين وبما يحقق انسجامهم مع التغييرات وتعزيز اندماجهم مع الواقع الجديد ،لزيادة كفاءتهم بتقديم الخدمة بمهارة عالية، فضلا عن المعاشية في فنادق اخرى عالمية لاكتساب الخبرة والمهارة ونقلها الى الفنادق المبحوثة.

المصادر والمراجع

اولا- المصادر العربية.

- 1/الشماع،محمد خليل،حمود،خضير،(2009)،مبادئ الادارة الحديثة، ط4،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط4،عمان الاردن.
- 2/ الجابري ،صلاح بن سمار،(2009)،المهارات الفنية اللازمة لادارة التغيير التنظيمي،دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة،رسالة ماجستير مقدمة الى العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض ،السعودية.
- 3/ العزي،مبارك بنية،(2009)،التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين،بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ،السعودية.
- 4/ الذويبي نفهد بن محمد،(2005)،المهارات الادارية الشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور،دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الادارية.
- 5/ابو زعتر،منير حسن،(2009)،درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها نرسالة ماجستير،كلية التربية،الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين.
- 6/ اللوزي،موسى،(2010)،التنظيم وجرات العمل،دار وائل للنشر والتوزيع،ط2،عمان،الاردن.
- 7/ الدرة،عبد الباري،(1981)،التغيير في المنظمات،مجلة البحوث الاقتصادية والادارية،المجلد(9)،العدد(4)،بغداد.

- 8/ جرادات،ناصر محمد سعود،المعاني ، احمد اسماعيل،عريقات،احمد يوسف،(2013)،ادارة التغيير،الثراء للنشر والتوزيع،ط1،مكتبة الجامعة.
- 9/ 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.
- 10/ زيتوني،سامية،(2015)،اثر الانماط الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية،جامعة زيات عاشور بالجفلة،كلية الحقوق والعلوم السياسية،المجلد(2)،العدد(19)،الجزائر.
- 11/ عرفة،سيد سالم،(2012)،اتجاهات حديثة في ادارة التغيير،ادارة الراية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.
- 12/ لبد،علي سعيد،(2009)،المهارات العقلية المتظمة في اسئلة كتب التربية الاسلامية في ضوء نموذج مارزانو ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها،كلية التربية،قسم المناهج واساليب التدريس العام،الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين.
- 13/ مشهور،ثروت،(2010)،استراتيجيات التطوير الاداري،دار اسامه للنشر والتوزيع،ط1،عمان،الاردن.
- 14/ محمود،علي عمار،(2015)،انعكاسات العلاقة بين ادارة الموهبة وتفكير الابداعي على التغيير التنظيمي،اطروحة دكتوراة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد،وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.

ثانيا- المصادر الاجنبية:-

- 1/ Garm Cummings Thomas G and Worley,Gristopher, G ,(2005),Theory of organization development change india edition ,south western ,apart cangage learning.
- 2/ Griffin ,R .w ,(1999), proportional Relation ship between organization change and technology "Administrative sc(ience quarterly.
- 3/ Kreitner,Robert&kiniek,Anlo,(2007),organization abhavior essinationals ,7edition,MCG raw-Hill ,library of congress cataloging in publication,adata,china.
- 4/ Langton-nancy ,robbins-stepehp,(2006),fundamentals,organization behavior,third Canadian edition pearson education .
- 5/ Mavromatis ,michail,olofsson Johan ,(2013),leading organizational change An exploration of the journey between establishing and realizing avision a case study at platzer fastigheter AB ,of science thesis in the masters program design and construction project management.
- 6/ Mathew (2009),The impact of soft skills training ,jueal,of management www.articules base.Com.
- 7/ Robbins-stephen pandjud , (2013),organizational behavior ,15th edition ,by pearsona.education in.
- 8/ Sandin ,Eva –Lin a and Akaslompolo,Nadjam(2005),the use communication in organization under change case studies of minelco and STGAB masters thesis, Lulea university of technology, p11.