

دراسة تقويمية للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني و المصري

فاروق عبد النبي حساتين عطاالله

رانيا محمد قدحات

قسم الدراسات السياحية

قسم إدارة السياحة والسفر

جامعة الفيوم - مصر

الجامعة الأردنية - الأردن

الملخص

تناول البحث موضوع كيفية تنمية المهارات الإدارية في قطاع السياحة، وقد تم الحصول على المعلومات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عمدية من الإداريين وأصحاب المصالح في القطاع السياحي في كلا الجانبين الأردني والمصري. وقد تبين من خلال الدراسة أن هناك العديد من المهارات الإدارية التي يجب التركيز عليها في قطاع السياحة وكما أن هناك العديد من الأساليب التي تلعب دورا في تنمية المهارات الإدارية، كما أنه قد اختلفت نسب تواجد أنواع المهارات الإدارية وكذلك طرق تنميتها في كلا القطاعين السياحيين الأردني والمصري دون ترجيح أو تمييز واضح لأي منهما على الآخر بصفة عامة. وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي شأنها العمل على رفع المستوى الإداري للعاملين في قطاع السياحة والتي من أبرزها التركيز على تنمية المهارات الفكرية وتنمية المهارات الإنسانية الخاصة في البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة، كما أوصت الدراسة بالعمل على تنمية مهارات التفويض وأسلوب التنظيم الهيكلي اللامركزي والمحاكاة كأساليب ناجحة في تنمية المهارات الإدارية. كما أوصت الدراسة بتوجيه الاهتمام من قبل الإدارات المتوسطة والعليا في قطاع السياحة إلى تبني برامج تدريبية للارتقاء ببعض المهارات كمهارة إدارة فريق العمل، ومهارة تأكيد الثقة بالنفس، والمهارات الاستشارية، وإدارة الأزمات وتبني بعض الأساليب التدريبية للنهوض بمهارات العاملين في قطاع السياحة كالتعلم الإلكتروني، والتعلم بالعصف الذهني.

الكلمات الدالة: المهارات الإدارية المهارات الفنية المهارات الإنسانية المهارات الفكرية طرق تنمية المهارات الإدارية

المقدمة

تتطلب بيئة الأعمال توافر العديد من المهارات لدى الموظفين أهمها المهارات الفنية (الأساسية)؛ والصفات الشخصية مثل تحمل المسؤولية وإمكانية الاعتماد عليه، والانطباق الإيجابي عن الذات، والذكاء الاجتماعي، والقدرة على التعبير وإدارة الذات، وإظهار الأمانة والولاء للمؤسسة، وبشاشة الوجه وحسن الخلق، والجانب الإنساني؛ فضلاً عن مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين مثل القدرة على العمل في فريق، والتعلم والتعليم للآخرين، والتفاعل مع العملاء، والقدرة على قيادة الفريق، ومهارات التفاوض واحترام الاختلاف¹.

و يعد القطاع السياحي من أهم وأضخم القطاعات الخدمية على الصعيد العالمي نظرا لأهمية هذا القطاع ومساهمته في دعم الاقتصاد، ولدوره البارز في الحياة الاقتصادية وحفاظه على الموروث الحضاري والبيئي، ومع استمرارية هذا القطاع في التطور فإن السياحة تحتاج إلى إدارات ذات مهارات عالية، وأيد عاملة مدربة ومؤهلة تستطيع مواكبة التطور الحالي والمستقبلي في القطاع السياحي؛ لبيتسنى لها التعامل مع السائح بطريقة فعالة يكون لها الأثر الكبير في استقطاب السائح و تكرار الزيارة للوجهات السياحية. وبناء على ذلك تم التركيز في هذه الدراسة على المهارات الإدارية في قطاع السياحة وكيفية العمل على تنميتها.

و تبحث هذه الدراسة في كيفية تنمية المهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة والتي لا تتحقق إلا من خلال وجود استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية في صناعة السياحة، بحيث يتم فيها تأهيل وتدريب العاملين في هذا المجال وتنمية المهارات الإدارية المختلفة لديهم والتي تعد أساس العمل السياحي المتميز. وقد أشارت الأدبيات إلى أن معظم أصحاب الأعمال يجدون أن الأشخاص الراغبين في العمل يتمتعون لحد كبير بمهارات التخصص المهنية، إلا أنهم يفتقرون بدرجة كبيرة لمهارات الذكاء الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، كما أنه يجب أن يفرق الموظف بين مفهوم الحصول على وظيفة Employment ومفهوم امتلاك المهارات اللازمة للاستمرار في الوظيفة والمحافظة عليها Employability² و تكمن أهمية الدراسة فيما يلي: (1) أهمية قطاع السياحة لكل من الأردن ومصر باعتبارهما من الدول النامية، وما يشهده هذا القطاع من نمو وازدهار بالإضافة إلى دوره في التنمية المحلية، والحفاظ على الإرث الثقافي والحضاري وتوفير فرص العمل، وتحسين مستويات المعيشة في المناطق السياحية، و (2) أهمية المهارات الإدارية ودورها في إدارة القطاع السياحي وتنمية المقاصد السياحية.

و تهدف هذه الدراسة إلى: (1) الوقوف على أهم المهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة، و (2) تقييم الوضع الراهن للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني والمصري.

وبالنظر إلى منهج الدراسة، نجد أنها دراسة وصفية تحليلية حول المهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني والمصري، ويمكن تقسيمها كما يلي:

¹ Burton Sharon and Shelton Nelda (2011)

² Burton Sharon and Shelton Nelda (2011)

- مصادر البيانات

جمع المعلومات الثانوية من الكتب والدراسات النظرية المتعلقة بموضوع البحث، أما المعلومات الأولية فتم الحصول عليها من خلال استبيان تم توزيعه على عدد من الإداريين وأصحاب المصالح في قطاع السياحة.

- أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان الذي يحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة التي تتعلق بالمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني والمصري، و تم تحليل الأجوبة باستخدام نظام SPSS، وتقديم التوصيات التي من شأنها العمل على رفع مستوى المهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة.

- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الإداريين وأصحاب القرار في بعض القطاعات السياحية. وعينة الدراسة: عينة من 61 مفردة من الإداريين في قطاع السياحة، بواقع 37 لقطاع السياحة الأردني و 24 لقطاع السياحة المصري.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة يتم استعراض لبعض الدراسات العملية وما توصلت إليه من نتائج علمية في إطار موضوع الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها زمنياً من التاريخ الأحدث إلى الأقدم.

أكدت طلحي¹ في دراستها بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر" على الموارد البشرية ودورها في تحسين وتفعيل الإدارة الإلكترونية، وأن الحكومة الإلكترونية تركز على مجموعة من المقومات والتي من أهمها الموارد البشرية والمهارات الإدارية الواجب تدريبها بشكل مستمر لتحقيق الأهداف اللازمة.

دراسة قدمتها العنقري² بعنوان: "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض"، هدفت من خلالها إلى التعرف على واقع تفويض السلطات الإدارية للموظفات في جامعة الملك سعود، وإلى التعرف على مستوى المهارات الإدارية لدى تلك الموظفات، بالإضافة إلى دور هذه الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تشدد على تفويض الصلاحيات للموظفات واللجان بما يتناسب مع خبراتهم، وتدريب المديرات والمرشحات لإشغال مناصب إدارية في التطوير الإداري.

وهذا ما أكده الحلو³ في دراسته "أثر تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" من أهمية التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانته وقام بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإدارية في الجامعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري.

وقد ركز سماوي، بظاظو⁴ في دراستهما التي تبحث في خصائص واتجاهات العاملين في القطاع السياحي والفندقي في الأردن، على أهم اتجاهات العاملين في القطاع السياحي الأردني، وإلى أهمية التدريب الفندقي والسياحي ونتائجه الإيجابية في صناعة السياحة. فضلاً عن الإشارة إلى أن العنصر البشري هو أساس التطوير السياحي والتنمية السياحية. واستعرضت الدراسة إشكالية تحقيق التوازن بين التوسع المتزايد في الاستثمارات السياحية وما نتج عنه من تنمية ونمو بطيء في الموارد البشرية في الأردن مما يؤدي إلى اختلال واضح بين التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية في قطاع السياحة. وقد ركزت الدراسة على محورين أساسيين أحدهما محور تنمية الموارد البشرية الذي يشكل عملية منظمة لتخطيط تنمية الموارد وتطويرها، وثانيهما محور السياحة التي تشكل بعداً مهماً في توجيه عملية التنمية في الأردن، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الكرونولوجي (Chronology) في دراسة التغيرات المؤثرة في ظاهرة معينة عبر فترات زمنية متباينة. وقد أوصى الباحثان في هذه الدراسة بأهمية إعطاء المحاضرات التي تسهم في تطوير العاملين وتقديم دورات مشتركة بين الفنادق والقطاعات السياحية لتبادل الخبرات. فضلاً عن العديد من التوصيات التي من شأنها الرفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة.

و هناك دراسة استراتيجية⁵ أشير فيها إلى أنه يجب أن يكون هناك تخطيط مستقبلي في قطاع السياحة لضمان تأمين الكوادر والخبرات اللازمة، وخاصة مع التغيرات الديموغرافية والاقتصادية وما عانته استراليا في السنوات الأخيرة من نقص الكوادر والخبرات العاملة في قطاع السياحة والضيافة، الأمر الذي يدعو إلى التعرف على أفضل المعارف والمهارات في القطاع، وعلى نظام التدريب الأكثر استجابة لدى الموظفين، و البحث في تعزيز الأعمال والمهارات الإدارية لدى الموظفين. كما أشير إلى أن العاملين في قطاع السياحة والضيافة يجب أن يكون لديهم المهارات والخبرات المتطورة التي يجب تطبيقها للمساهمة في نمو وتطوير السياحة والضيافة بالشكل المستدام.

¹ طلحي، فاطمة (2014)

² العنقري، هونوف (2014)

³ الحلو، عبد العزيز (2010)

⁴ سماوي، حابس و بظاظو، إبراهيم (2009)

⁵Service Skills Council (the Industry Skills Council for the tourism and Hospitality Sector), (2009)

وأشار فليح¹ في دراسته "تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة" إلى واقع موضوع تحويل السلطة ودورها في الأداء الوظيفي بإحدى الشركات العامة لصناعة الأسمدة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، و دورها في أداء الأعمال التي تضطلع بها المنظمة، والذي تلعبه في التطوير الذاتي في المجال الإداري لبعض المدراء، وقد أوضحت الدراسة أن تركيز وتجميع الصلاحيات بيد قليل من المدراء يؤدي إلى السيطرة على الصلاحيات وتجميد قدرات العاملين وهذا بدوره ينعكس سلباً على نجاح المنظمة.

أوضح العثمان² في دراسته ن التخطيط السياحي لا بد أن يشمل المقيمين في الدولة كما هو في الزوار أيضاً، وأن السياحة تعتبر القوة الايجابية للمجتمع المحلي والتي تتوقف قوتها على مدى استجابة المجتمع من خلال التدريب المستمر والمهارات التي يملكها، وأكدت الدراسة على أن حماية وتطوير مواقع الجذب السياحي تركز بشكل كبير على تنمية وتطوير الموارد البشرية. كما أشارت إلى أن هناك خطط سياحية في الدول النامية لا تتناسب بشكل جيد مع قدرات الموارد البشرية الموجودة فيها، مما يجعل السكان المحليين يجدون صعوبة في المشاركة في العملية السياحية، وقد أوصت الدراسة بأهمية توسع وجهات النظر حول تنمية مهارات الموارد البشرية في التخطيط السياحي.

و بحث³ في تقييم المهارات القيادية وقدره المالك/المدير لتحفيز المتدربين وغيرهم من الموظفين الصغار على وجه التحديد، بالتحقيق من تصورات الموظفين الصغار حول القيادة والسلوك التحفيزي في الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي نفذت في عام 2003 في منطقة جبال الألب في جنوب تيرول. وفي الجزء الأول من الدراسة يستعرض أدبيات مهارات تنظيم المشاريع في الإدارة بشكل عام والموارد البشرية على وجه الخصوص، ويعرض الجزء الثاني من الدراسة تقييم للمتدربين بالنسبة للسلوك القيادي في ريادة الأعمال في الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم.

و أكد دراسه⁴ عن "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" على أهمية تفويض السلطة الذي يعد الأساس في التنظيم الإداري، وعلى ما له من أثر في كفاءة الأداء، وقد تطرق إلى أن الأجهزة الحكومية في الدول النامية تعاني من مشكلات تفويض السلطة وما تفضله من تركيز السلطة على عدد محدود من الرؤساء.

وأكد⁵ في دراسته: "Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries" التي ركز من خلالها على أن الموارد البشرية هي الاستراتيجية الأساسية في قطاع السياحة والضيافة التي تؤثر على جودة تسويق المواقع السياحية على جميع المستويات، وأشار إلى أن جميع أصحاب المصلحة السياحية و المجتمع المضيف و الزائر جميعهم مستفيدون من الاندماج والترابط الوثيق بين الموارد البشرية وسوق العمل والسياسات التعليمية، وهذا بدوره يؤكد على أهمية تنمية مهارات الموارد البشرية في قطاع السياحة والضيافة.

الموارد البشرية ودورها في تنمية المهارات الإدارية

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في التنمية، ويعد الاستثمار فيها من أعلى درجات الاستثمار، وتأتي أهميتها من اعتمادها على العنصر البشري في مختلف التخصصات سواء الفنية منها أو العلمية أو الإدارية، والذي هو محور النشاط والحيوية و عليه يتوقف نمو وتقدم وكفاءة واستمرارية المؤسسة⁶.

إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، وذلك لتركيزها على أهم مورد لدى الإدارة وأكثرها تأثيراً في توجيه المنظمة نحو النجاح، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة يعتمد على كيفية وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها. وقد ظهر توجه على مستوى عالٍ للاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية، لتواكب التطورات، والتغيرات البيئية، لتلبية احتياجات الأفراد في ظل التحديات التي تواجهها وكذلك في ظل العولمة، والتقدم السريع نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، حيث يعد توفير الكفاءات أمراً هاماً في توفير الفرص وتنامي الاستثمارات المادية والبشرية⁷.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار وتطوير وتنظيم وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية لتحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة، فلا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية ناجحة⁸.

و في القرن العشرين شهدت إدارة الموارد البشرية تغييرين مهمين أحدهما في حين تحولت من شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية الذي ساعد في إدراج العنصر البشري ضمن الأصول المهمة في المنظمة، والثاني عندما تحولت من إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية

¹ فليح، حكمت (2009)

² Abby Liu & Geoffrey Wall, (2006)

³ Mike Peters, (2005)

⁴ العثمان، محمد(2003)

⁵ Tom Baum,(1989)

⁶ تيم، يزن (2013)

⁷ العنزي، سعد، و صالح، رحمة (2009)

⁸ تيم، يزن (2013)

⁹ المسعودي، سميرة (2013)

إدارة الموارد البشرية الذي أكد انه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية مع بعضها البعض فإنها بحاجة إلى أن ترتبط مع احتياجات المنظمة.¹

أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة وتهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات وبشكل أساسي إلى تزويد المنظمة بـموارد بشرية فعالة، وتطوير للأفراد بشكل يلبي رغباتهم واحتياجاتهم والمنظمة، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم، وهذا يعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع، وبعضها يرتبط بالمنظمة، وبعضها الآخر يرتبط بالعاملين.²

وأشارت بعض الدراسات إلى أن هناك أهدافاً أخرى للموارد البشرية تتمثل في الهدف العام الذي يرتبط بتحقيق التوازن، والأهداف الشمولية وهي التي تكون شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين، بالإضافة إلى الأهداف التخصصية من أهداف اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية.³

وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية والتي هي:⁴

1- الاستقطاب والاختيار.

2- التدريب وتنمية الموارد البشرية وهو من أهم وظائف الموارد البشرية وتشمل التعليم المستمر والتدريب المتواصل.

3- تقييم أداء العاملين.

4- الأجور والحوافز.

5- النقل والترقية.

6- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية من تحسين بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة.

الإدارة والمهارات الإدارية

الإدارة

هناك قول لستيفن كوفي مفاده " الإدارة هي الكفاءة في تسليق سلم النجاح؛ والقيادة سلم يتكئ على الحائط الصحيح". و هذه القيادة بحاجة إلى العديدة من المهارات للتمكن من المضي قدما واجتياز المعوقات. و يعرفها البعض⁵ بأنها " فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة. وللإدارة عدد من الوظائف الأساسية التي تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات.

المهارات الإدارية

عرفها البعض أنها" تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص.⁶ و عرفها آخرون بأنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومجهزاً باهتمام يستطيع الموظفون من خلاله تعلم المعارف والمهارات التي تتعلق بالجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل.⁷ وهناك دراسة بريطانية أشارت إلى وجود فجوة فجوة متعلقة بالمهارات الإدارية وذكرت أن 55% من الإداريين الذين تم تعيينهم هم جدد في إدارتهم، وأن 55% من الذين تقدموا للتدريب من الإداريين لم يكملوا تدريبهم على المهارات المحددة والمطلوبة، وأن 32% من الذين أنهوا فترة تدريبهم لم يكن لديهم تحسن مميز في الأداء. ومن خلال الدراسة تبين أنه في عام 2020 أن هناك حاجة إلى 6000 مدير في قطاع السياحة والضيافة، وهذا دفع للتفكير في كيفية توظيف وتطوير المهارات الإدارية، مما جعل الجهات المختصة في بريطانيا تفكر في مواجهة ذلك من خلال إعدادها لبرنامج خاص يدعى الإدارة أولاً

¹ القاضي، زياد(2012)

² المسعودي، سميرة (2013)

³ العزاوي، نجم عبده و جواد،عباس، حسين(2013)

⁴ المسعودي، سميرة (2013)

⁵ السالمي، عبدالرازق والسليطي، إبراهيم، (2008)

⁶ اللوزي، موسى (2002)

⁷ الحلو، عبد العزيز (2010)

(management first) الذي سيتم من خلاله تزويد المدراء بالثقة والمهارات اللازمة والأكثر فعالية داخل مؤسساتهم.¹ و تنقسم المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية وعدد من المهارات الفرعية التي سيتم توضيحها كالتالي^{32 4}:

- 1- المهارات الفنية وهي تتمثل في معرفة متخصصة في فرع معين واستخدام تلك المعرفة بكفاءة بحيث تكفل تحقيق الهدف. وتظهر أهميتها في تحديد أهداف العمل وطبيعته، وتحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم، وتحديد اختصاصات كل فرد. وإجمالاً تشتمل المهارات الفنية على أربع مهارات أساسية وهي: مهارة استخدام الموارد المتاحة، وإدارة النظام المعلوماتي في المؤسسة، وفهم الأنظمة التي تعمل في إطارها المؤسسة، فضلاً عن القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - 2- المهارات الإنسانية وهي التي تمثل القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم. وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات ما يلي:
 - مهارات التعامل مع الآخرين.
 - مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
 - مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.
 - 3- المهارات الفكرية: وتمثل القدرة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، والتي تمكن الإداري من الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المستفيدين من الخدمات وتتضمن المهارات التالية:
 - مهارة التخطيط.
 - اتخاذ القرارات.
 - تحليل المشكلات وحلها.
 - مهارة المقابلات.
- بالإضافة إلى عدد من المهارات الفرعية مثل: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، ومهارة التفويض، ومهارة التفاوض وهناك تقسيم آخر لأهم المهارات الإدارية الضرورية للنجاح في بيئة الأعمال كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (1): المهارات الإدارية الضرورية لإدارة الأعمال

المهارة الفرعية	الفئة المهارة
<ul style="list-style-type: none"> - مهارة تخصيص وإدارة الموارد. - مهارة إدارة المعلومات. - مهارة فهم الأنظمة المحيطة بالمنظمة. - مهارة استخدام أنواع التكنولوجيا المختلفة. 	<p>المهارة الفنية Technical Skill</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهارة التفكير لحل المشكلات. - مهارة القراءة. - مهارة الكتابة. - مهارة إجراء العمليات الحسابية. - مهارة الإصغاء والإنصات. - مهارة الحديث والإلقاء. 	<p>المهارة المعرفية Knowledge Skill</p>
<ul style="list-style-type: none"> - صفة تحمل المسؤولية. - صفة الجدية والالتزام. - صفة المبادرة. - صفة تقدير الذات. - صفة الذكاء الاجتماعي. - صفة إدارة الذات. - صفة الثقة والأمانة. - صفة الشخصية المتزنة الانفعالات. - صفة الشخصية الإنسانية. - صفة الشخصية المحترمة. 	<p>المزايا والصفات الشخصية Personal Qualities</p>

¹ www.people1st.co.uk, (2015)

² الحلوة، عبد العزيز (2010)

³ العنقري، هونوف (2014)

⁴ Burton Sharon and Shelton Nelda (2011)

المصدر¹

طرق تنمية المهارات الإدارية

التدريب

التدريب من أهم وظائف وأعمال إدارة الموارد البشرية والذي هو استثمار طويل الأمد للقوى البشرية وهو نشاط يهدف إلى إكساب الموظفين مهارات وقدرات تواكب تطورات مسارات العمل لديهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويحسن من اتجاهاتهم نحو عملهم، مما يوحد الرضا الوظيفي لديهم. التدريب يقلل من عملية دوران العمالة لأن التدريب يعمل على رفع مستوى العاملين الثقافي والمهني، وأيضاً يزيد من ثقافة العاملين ويعمل على توثيق الصلة بين الموظفين اجتماعياً ووظيفياً، و يؤثر في العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل.²

وقد تم تعريف التدريب بأنه الجهود الهادفة التي تزود العاملين بالمعلومات التي تزيد من مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير ما لديهم من مهارات وخبرات ومعارف.³

أهداف التدريب

هناك العديد من الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي كالتالي:⁴

- 1- أهداف متعلقة بتنمية المعارف.
- 2- أهداف متعلقة بتنمية المهارات القيادية والتي تضم تنمية مهارة القدرة على اتخاذ القرارات، وتنمية مهارة القدرة على تنظيم العمل، بالإضافة إلى تنمية مهارة القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- أهداف تتعلق بتنمية السلوك والاتجاه.

أنواع التدريب

هناك نوعان من التدريب هما:⁵

1- التدريب الخاص : وهو التدريب الذي يوفر مهارات من شأنها زيادة إنتاجية العامل مع صاحب العمل المحلي (مهارات تفيد فقط في العمل الحالي للعامل).

2- التدريب العام : وهو التدريب الذي يسهم في رأس مال العامل البشري ويزيد من إنتاجية العامل الذي يصلح للمنظمات المشابهة.

إن نجاح المنشآت الفندقية يعتمد بالأساس على العملية التدريبية، وتأتي الأهمية العملية التدريبية في تدريب العنصر البشري على كيفية تقديم الخدمات للزلاء ونظراً لظهور التخصصية في العمل الفندقي، وظهور إدارات جديدة على الهيكل التنظيمي في العمل الفندقي، فلا بد من الاهتمام بعملية التدريب في هذا القطاع. وأن هناك عدة أساليب أو طرق منها تدريب العاملين الجدد، التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج نطاق العمل أو التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى.⁶

وهناك عدة نظريات للتدريب:⁷

- 1- النظرية الإنسانية: مفادها أن التعليم عملية أساسية تعني بجسم الإنسان وعقله وتؤله للتكيف.
- 2- ديناميكا الجماعة: تعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي من خلالها يمكن تحديد إدراك مشترك.
- 3- النظرية العقلية: أساسها أن التعلم عملية عقلية داخلية تعمل على إعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن تفاعل الأفراد مع البيئة التعليمية.

التدريب الذاتي

التدريب الذاتي عبارة عن الأفعال التي تخطط وتكيف بشكل دوري للحصول على المعرفة ذاتياً لتحقيق أهداف شخصية. ويشار له على أنه النشاط الذي يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وقدراته مستجيباً لميوله بما يحقق تنمية شخصيته. وينقسم التدريب الذاتي إلى:⁸

¹ Burton Sharon and Shelton Nelda (2011)

² النجدوي، بشار(2013)

³ فليح، حكمت (2009)

⁴ الصاعدي، سامر(2011)

⁵ القاضي، زياد (2012)

⁶ النجدوي، بشار(2013)

⁷ القاضي، زياد (2012)

⁸ الصاعدي، سامر(2011)

- 1- الأساليب الفردية (الأسلوب التقليدي): من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات، أو من خلال الاستماع إلى المسجلات الصوتية
 - 2- الأساليب الجماعية: من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- وهناك أساليب التدريب الذاتي الحديثة من خلال التدريب عن بعد، ومن خلال التدريب الإلكتروني باستخدام الانترنت.

تفويض أو تحويل السلطة

وقد أطلق عليه البعض (تفويض السلطة) وهو أن يعهد الرئيس الإداري ووفقا لما يسمح به القانون إلى أحد مرؤوسيه لممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها.¹

أهداف تحويل السلطة

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين خاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، حيث أنه من الصعب تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرار وحدهم إلا بتفويض السلطة.²

تفويض السلطة وتعزيز المهارات الإدارية

ويعمل التفويض على زيادة استغلال الوقت من قبل الجهة المفوضة، فهو يؤدي إلى استغلال الوقت لأقصى حد ممكن، كما يمكن تطوير أداء الموظفين عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، ويؤدي ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم حيث أن فرص الترقى الوظيفي التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، كذلك فإنه يمكن تطوير أداء الموظفين في فريق العمل.³

والتدريب عن طريق تفويض أو تكليف لمدراء تحت التنفيذ (اختبار صغار السن) من الموظفين الذين يتوقع أن يكون لهم مستقبل إداري وتقوم بعض الأعمال لتنمية مهاراتهم الإدارية، بالإضافة إلى التدريب الموجه حيث يتم تجهيز هذا التدريب وينفذ ويقوم وفقا للاحتياجات المطلوبة لرفع كفاءة العاملين في مجال معين.⁴

وبعد التفويض وسيلة من وسائل التنمية الإدارية لقدرات المرؤوسين خاصة في المستويات الوسطى والمباشرة، إذ يترك للمرؤوسين حرية التعامل مع بعض المهام المسندة إليهم مما يكسبهم مهارات وخبرات جديدة.⁵

طرق تنمية المهارات الإدارية

هناك العديد من الطرق وأهمها:^{6 7 8}

- 1- التعلم أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية تعزز المهارة.
- 2- المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات.
- 3- مناصب الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، كمرکز المساعد الذي يعتبر من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.
- 4- حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتعتمد على إعطاء المدرب وصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملا إداريا، وعلى المتدرب أن يقوم بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.
- 5- المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضا لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.
- 6- المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي.
- 7- المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء.
- 8- هيكل التنظيم اللامركزي: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة.
- 9- ورش العمل: تلعب دورا فعالا في تنمية المهارات الإدارية.
- 10- التعليم والتدريب: كل تدريب يتضمن نوعا من التعليم وكل تعليم فعال يضم نوعا من التدريب.

¹ فليح، حكمت (2009)

² العنقري، هنوف (2014)

³ العنقري، هنوف (2014)

⁴ الصاعدي، سامر (2011)

⁵ الحلو، عبد العزيز (2010)

⁶ الحلو، عبد العزيز (2010)

⁷ الصاعدي، سامر (2011)

⁸ العنقري، هنوف (2014)

- 11 - الاستفادة من حلقات النقاش: سواء كانت نقاشا بأسلوب منظم أو بأسلوب حر.
- 12 - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (الانترنت).
- 13 - الحالات الدراسية: من خلال مواجهة المتدربين بنماذج من الحالات الإدارية الافتراضية من تجارب مؤسسات مختلفة.
- 14 - الندوات : تعد من أهم الأساليب لتنمية المهارات الإدارية وخاصة إذا تم إعدادها بشكل منظم.
- 15 - التعليم المبرمج
- 16 - مؤلفات أو مواد تدريبية مطبوعة: تعد من أيسر وأسهل الأساليب ومن أكثر الأساليب المستخدمة.
- 17 - التدريب الميداني
- 18 - مؤلفات أو مواد تدريبية مطبوعة: تعد من أيسر وأسهل الأساليب ومن أكثر الأساليب المستخدمة.
- 19 - المحاكاة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم توزيع 61 استمارة على عينة عمدية من الإداريين في مستويات الإدارة المتوسطة والعليا في بعض قطاعات صناعة السياحة في منطقة العقبة بواقع 37 استمارة وبيانها (8 هيئات ومؤسسات سياحية حكومية وعامة، 17 فندقا متنوع المستويات، 6 مطاعم، و 6 شركات سياحية). وفي مصر بواقع 24 استمارة وبيانها (3 هيئات ومؤسسات سياحية حكومية وعامة، 7 فنادق متنوع المستويات، 4 مطاعم، و 10 شركات سياحية). وقد استغرق توزيع وتجميع استمارة الاستبيان مدة شهر مارس 2016.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان و توزيعها عن طريق البريد الإلكتروني والمقابلات الشخصية في منطقة العقبة، وتوزيعها بواسطة البريد الإلكتروني على أفراد العينة في الجانب المصري. وقد اعتمد في تحليل الاستبيان على الإحصاء الوصفي التحليلي، كما هو واضح في الجدول التالي.

جدول رقم (2): نتائج التحليل الإحصائي الكلية

م	التكرارات الكلية Frequencies	المتوسط Mean	الخطأ القياسي Std.Error of Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	Chi ²	Eta	F.sig
المعلومات الديموغرافية:							
الجنسية	عربي 60 (98.4%)	1.02	0.016	0.128	—	—	0.366
	أجنبي 1 (1.6%)						
الجنس	ذكر 37 (60.7%)	1.39	0.063	0.493	0.242	0.122	0.252
	أنثى 24 (39.3%)						
العمر	أقل من 18 —	2.74	0.444	0.057	0.101	0.186	0.005
	18-25 16 (26.2%)						
	26 فأكثر 45 (73.8%)						
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس 7 (11.5%)	2.16	0.078	0.610	0.001	0.345	0.001
	بكالوريوس 37 (60.7%)						
	غير ذلك 17 (27.9%)						
الحالة الاجتماعية	أعزب 10 (64.1%)	1.95	0.068	0.530	0.064	0.384	0.790
	متزوج 44 (72.1%)						
	غير ذلك 7 (11.5%)						
هل سمعت عن مفهوم المهارات الإدارية ؟							
	نعم 38 (62.3%)	1.41	0.072	0.559	0.149	0.178	0.009
	محايد 21 (34.4%)						
	لا 2 (3.3%)						
أي المهارات الأساسية التالية تقوم بتدريب الإداريين عليها ؟							
المهارات الفنية	37 (60.7%)	1.39	0.063	0.493	0.005	0.366	0.002

دراسة تقييمية للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني و المصري

0.070	0.080	0.076	0.452	0.058	1.28	44 (72.1%)		المهارات الإنسانية
0.615	0.204	0.584	0.502	0.064	1.46	33 (54.1%)		المهارات الفكرية
هل يتم تنمية المهارات الفنية المتعلقة بالمقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات المناسبة في العمل؟								
0.000	0.499	0.000	0.846	0.108	1.57	لا	محايد	نعم
						14 (23.0%)	7 (11.5%)	40 (65.6%)
أي المهارات الإنسانية التالية يتم العمل على تنميتها؟								
0.116	0.164	0.119	0.340	0.044	1.13	53 (86.9%)		مهارات التعامل مع الآخرين
0.943	0.030	0.930	0.494	0.064	1.40	36 (59.0%)		مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتضاربة
0.516	0.048	0.487	0.504	0.064	1.52	29 (47.5%)		مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة للإداريين (البحث عن الدوافع التي تشجع الإداريين على العمل بجد)

أى المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟							
0.466	0.269	0.490	0.460	0.059	1.30	(%70.5) 43	التخطيط
0.121	0.215	0.123	0.496	0.063	1.41	(%59.0) 36	إدارة الاجتماعات
0.000	0.571	0.000	0.501	0.064	1.56	(%44.3) 27	اتخاذ القرارات
0.000	0.489	0.001	0.434	0.056	1.25	(%75.4) 46	إدارة الوقت
0.240	0.113	0.231	0.504	0.065	1.51	(%49.2) 30	تحليل المشكلات وحلها
0.000	0.502	0.001	0.424	0.054	1.77	(%23.0) 14	التفويض
0.497	0.132	0.469	0.499	0.064	1.43	(%57.4) 35	المقابلات
0.054	0.209	0.061	0.388	0.050	1.82	(%18.0) 11	التفاوض
أى الطرق التالية يتم إتباعها في تنمية المهارات الإدارية؟							
0.237	0.259	0.202	4.559	0.584	2.18	(%80.3) 49	التدريب
0.363	0.024	0.344	0.501	0.064	1.44	(%55.7) 34	التدريب الميداني
0.188	0.285	0.184	0.358	0.046	1.85	(%14.8) 9	التفاوض
0.705	0.034	0.674	0.434	0.056	1.75	(%24.6) 15	مواد تدريبية مطبوعة
0.030	0.246	0.038	0.452	0.058	1.72	(%27.9) 17	التدريب الذاتي
0.002	0.310	0.005	0.501	0.064	1.56	(%44.3) 27	الندوات
0.055	0.175	0.062	0.496	0.063	1.41	(%59.0) 36	المحاضرات
0.064	0.046	0.071	0.340	0.044	1.87	(%13.1) 8	المهام الخاصة
0.046	0.209	0.053	0.388	0.050	1.82	(%18.0) 11	مناصب الملاحظة
0.296	0.131	0.282	0.340	0.044	1.87	(%13.1) 8	المقررات الدراسية
0.436	0.007	0.412	0.504	0.065	1.51	(%49.2) 30	ورش العمل
0.422	0.066	0.399	0.484	0.062	1.64	(%36.1) 22	المؤتمرات
0.058	0.122	0.065	0.489	0.063	1.62	(%37.7) 23	حل المشكلات
0.000	0.159	0.000	0.277	0.035	1.92	(%8.2) 5	التنظيم الهيكلي اللامركزي
0.000	0.262	0.000	0.502	0.064	1.54	(%45.9) 28	التعلم أثناء العمل
0.000	0.262	0.000	0.300	0.038	1.90	(%9.8) 6	المحاكاة
0.006	0.212	0.010	0.373	0.048	1.84	(%16.4) 10	الحالات الدراسية
0.002	0.415	0.005	0.479	0.061	1.66	(%34.4) 21	حلقات النقاش
0.002	0.164	0.005	0.340	0.044	1.87	(%13.1) 8	التعليم المبرمج
0.021	0.159	0.028	0.499	0.064	1.43	(%57.4) 35	تكنولوجيا المعلومات

دراسة تقويمية للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني و المصري

من فضلك، اذكر أي مهارات إدارية أخرى يمكن الاستفادة منها في حالة تميمتها ولم يتم ذكرها في هذا الاستبيان ؟

2	مهارة إدارة فريق عمل	
1	مهارة تأكيد الثقة بالنفس	
1	مهارة إعداد الأبحاث والمشروعات	0.100
1	مهارة الشراكة في التدريب	
1	مهارة التدريب التقاطعي	
1	مهارة وضع خطة تنمية مبنية على المجتمع	
1	المهارات الاستشارية	
1	مهارة توثيق السلوك الوظيفي	
1	مهارات التحدث والخطابة والمظهر الحسن	
1	مهارات إدارة الوقت والأزمات	

من فضلك، اذكر أي طرق أخرى يمكن الاستفادة منها في تنمية المهارات الإدارية ولم يتم ذكرها في هذا الاستبيان ؟

3	التعلم الإلكتروني	0.104
1	التعلم بالعصف الذهني	
1	التعلم من الأخطاء السابقة	
1	التعلم من البرامج الريادية في الأعمال	
1	التعلم بالحافز على اتخاذ القرار	
2	التعلم بحل المشكلات مثل Learning Zone	
1	التعلم بتخطي التعليمات من أجل المصلحة	
1	التعلم من مدير يحمل نفس الجنسية	
1	التعلم من المشاركة مع أفراد المجتمع	
1	التعلم من نقل خبرات الغير	

نتائج الدراسة

من خلال استعراض جدول التحليل الإحصائي السابق يتبين النتائج التالية:

- المعلومات الديموجرافية توضح أن الغالبية المطلقة للمستقصى منهم عاملون من جنسيات عربية (98.4%)، وأن حوالي الثلثين من الذكور (60.7%)، كما أن الأكثرية يتخطى عمرهم 26 عاماً (73.8%)، فضلاً عن أن الحاصلين على درجة البكالوريوس هم أكثر نسبة (60.7%) وكذلك الحال بالنسبة للمتزوجين الذين كان لهم النصيب الأكبر من العاملين (72.1%). ومعظم المستقصى منهم يعرف مفهوم المهارات الإدارية (62.3%).

- جاء نصيب التدريب على المهارات الإنسانية في المركز الأول بقيمة (72.1%)، والتدريب على المهارات الفنية في الترتيب الثاني بقيمة (60.7%)، في حين جاءت المهارات الفكرية في المرتبة الثالثة بقيمة (54.1%). ويرى الباحثان أن هذه النتيجة مبشرة وتدعو إلى التفاؤل، من حيث انتباه الإدارة إلى أهمية التدريب على المهارات الأخرى غير المهارات الفنية باعتبار أن الأخيرة يجب أن تكون متوفرة في الأساس في الشخص المتقدم للحصول على الوظيفة.

- وقد وضح من التحليل أن نسبة الثلثين تقريباً (65.6%) تفر بأنه يتم تنمية المهارات الفنية المتعلقة بالمقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات المناسبة في العمل وهذا يتفق مع قول Burton Sharon and Shelton Nelda¹. وفيما يخص المهارات الإنسانية، كان النصيب الأكبر في البرامج التدريبية لمهارات التعامل مع الآخرين بنسبة (86.9%)، وأقلها حظاً التدريب على مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة للإداريين التي تشجع الإداريين على العمل بجد (47.5%). وإذا ما نظرنا إلى المهارات الفكرية، نجد أعلاها في أجوبة المستقصى منهم؛ كان لمهارة إدارة الوقت (75.4%) ثم مهارة التخطيط (70.5%)، في حين أن أقلها حظاً من البرامج التدريبية كانت مهارة المفاوضات (18.0%) ومهارة التفويض (23.0%) على التوالي. وهذه النتيجة تتوافق مع كل ما قاله العثمان (2003) أن الدول النامية تعاني من مشكلات تفويض السلطة على الرغم من أهمية تفويض السلطة وأثره في كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات. وكذلك فليج (2009) في دراسته حول تحويل الصلاحيات وتأثير ذلك في تطوير الأداء الوظيفي للمؤسسة

- وقد أظهرت النتائج الخاصة بأساليب تنمية المهارات الإدارية، أن طرق التدريب والمحاضرات والتدريب الميداني وتكنولوجيا المعلومات كان لها الأولوية في أجوبة المستقصى منهم بنسب (80.3%) و (59.0%) و (57.4%) و (55.7%) على الترتيب، وهذا يتفق مع قول

¹ Burton Sharon and Shelton Nelda (2011)

المسعودي¹ أن التدريب يعد من أهم وظائف الموارد البشرية وكذلك قول النجداوي² عن أهمية التدريب والمحاضرات في زيادة ثقافة العاملين وتوثيق الصلة بينهم اجتماعياً ووظيفياً. في حين جاءت طريقة التنظيم الهيكلي اللامركزي والمحاكاة في المراتب الأخيرة بنسب (8.2%) و (9.8%) على الترتيب.

- ومن وجهة نظر أفراد العينة أنه من الأهمية بمكان أن يتم توجيه الاهتمام من قبل الإدارات المتوسطة والعليا في قطاع السياحة إلى تبنى برامج تدريبية للارتقاء بالمهارات التالية: مهارة إدارة فريق عمل، و مهارة تأكيد الثقة بالنفس، و مهارة وضع خطة تنمية مبنية على المجتمع، و المهارات الاستشارية، و مهارة توثيق السلوك الوظيفي، و مهارات التحدث والخطابة والمظهر الحسن، و مهارات إدارة الوقت والأزمات، و مهارة إعداد الأبحاث والمشروعات، و مهارة الشراكة في التدريب، و مهارة التدريب التقاطعي.

- ومن وجهة نظر أفراد العينة أنه يمكن الاستفادة من مجموعة من الأساليب التدريبية تتبناها الإدارات المتوسطة والعليا للنهوض بمهارات العاملين في قطاع السياحة وهي: التعلم الإلكتروني، و التعلم بالعصف الذهني، و التعلم من الأخطاء السابقة، و التعلم من البرامج الريادية في الأعمال، و التعلم بالحافز على اتخاذ القرار، و التعلم بحل المشكلات مثل Learning Zone، و التعلم بتخطي التعليمات من أجل المصلحة، و التعلم من مدير يحمل نفس الجنسية، و التعلم من المشاركة مع أفراد المجتمع، و التعلم من السفر ونقل خبرات الغير.

- و يبين الجدول أنه توجد استقلالية شبيهة كاملة ما بين طبيعة عمل المستقصى منه (إداري في فندق على سبيل المثال) وما بين إجابته عن بنود الاستبيان (درجة χ^2 في معظم الأسئلة أكبر من 5% و يؤكد ذلك أيضاً درجة الارتباط Eta المنخفضة في معظم بنود الاستبيان. وتؤكد النتائج أنه توجد فروق معنوية حول نصف المعايير الخاصة بالمهارات الإدارية بين متوسطات المجموعات الفرعية لعينة الدراسة (هيئات حكومية وعامة- فنادق بمستوياتها المختلفة- مطاعم- شركات سياحة)، حيث أن درجة معنوية F.sig أقل من 5%. وهذا يدل على أنه لا يوجد اتفاق تام بينها، ويمكن التكهن بأن ذلك مرجعه إلى اختلاف المناخ العام وسياسات العمل في كل من الأردن ومصر، فضلاً عن النوعي الآخر على مستوى المتوسطات الفرعية لعينة كل دولة.

- وضح جلياً من النتائج أنه يوجد اتفاق تام بين آراء المستقصى منهم حول درجات المتوسط في كل معيار (درجة الانحراف المعياري Std. Deviation أقل من الواحد الصحيح تقريباً في كل البنود)، كما أن درجة متوسط العينة متطابقة مع درجة متوسط المجتمع (درجة الخطأ القياسي للمتوسط Std. Error of Mean أقل من الواحد الصحيح في كل أسئلة الاستبيان)، الأمر الذي يعطى ثقة في النتائج والاعتماد عليها.

جدول (3): درجات المتوسط والخطأ القياسي للمتوسط والانحراف المعياري لقطاع السياحة الأردني والمصري

العنصر	الجهات الحكومية			الفنادق			المطاعم			شركات السياحة		
	متوسط	خطأ	انحرا ف	متوسط	خطأ	انحرا ف	متوسط	خطأ	انحرا ف	متوسط	خطأ	انحرا ف
الجنسية												
- القطاع الأردني	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
- القطاع المصري	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.14	0.38	1.00	0.00	0.00
النوع												
- القطاع الأردني	1.50	0.19	0.54	1.59	0.13	0.51	1.00	0.00	0.00	1.33	0.21	0.52
- القطاع المصري	1.33	0.33	0.58	1.14	0.14	0.38	1.50	0.29	0.577	1.40	0.16	0.52
العمر												
- القطاع الأردني	2.88	0.13	0.34	2.53	0.13	0.51	2.50	0.22	0.55	3.00	0.00	0.00
- القطاع المصري	3.00	0.00	0.00	2.86	0.14	0.38	2.25	0.25	0.50	3.00	0.00	0.00
المؤهل العلمي												
- القطاع الأردني	1.63	0.26	0.74	2.29	0.11	0.470	1.50	0.22	0.55	2.50	0.22	0.55
- القطاع المصري	2.33	0.33	0.58	2.14	0.14	0.38	2.00	0.00	0.00	2.60	0.16	0.52

¹ المسعودي، سميرة (2013)

² النجداوي، بشار (2013)

دراسة تقويمية للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني و المصري

الحالة الاجتماعية												
0.00	0.00	2.00	0.41	0.17	1.83	0.60	0.15	2.12	0.89	0.31	1.75	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.50	0.25	1.75	0.38	0.14	1.86	1.00	0.58	2.00	- القطاع المصري
هل سمعت عن مفهوم المهارات الإدارية؟												
0.52	0.21	1.33	0.00	0.00	1.00	0.64	0.15	1.82	0.46	0.16	1.25	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.58	0.29	1.50	0.00	0.00	1.00	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى المهارات الأساسية التالية يتم تدريب الإداريين عليها؟ (المهارات الفنية)												
0.52	0.21	1.33	0.41	0.17	1.17	0.40	0.10	1.82	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.20	0.50	0.25	0.125	0.38	0.14	1.14	0.00	0.00	1.00	- القطاع المصري
أى المهارات الأساسية التالية يتم تدريب الإداريين عليها؟ (المهارات الإنسانية)												
0.52	0.21	1.33	0.41	0.17	1.83	0.33	0.08	1.12	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.20	0.50	0.25	1.25	0.38	0.14	1.14	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى المهارات الأساسية التالية يتم تدريب الإداريين عليها؟ (المهارات الفكرية)												
0.58	0.33	1.33	0.58	0.22	1.50	0.51	0.12	1.59	0.52	0.18	1.63	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.58	0.29	1.50	0.38	0.14	1.14	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
هل يتم تنمية المهارات الفنية المتعلقة بالقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات المناسبة في العمل؟												
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	3.00	0.83	0.20	2.24	0.35	0.13	1.33	- القطاع الأردني
0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى المهارات الإنسانية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (التعامل مع الآخرين)												
0.41	0.17	1.17	0.52	0.21	1.33	0.00	0.00	1.00	0.35	0.13	1.13	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.20	0.58	0.29	1.50	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	- القطاع المصري
أى المهارات الإنسانية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (الاتصال والإقناع)												
0.52	0.21	1.33	0.55	0.22	1.50	0.47	0.11	1.29	0.54	0.19	1.50	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.58	0.33	1.33	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى المهارات الإنسانية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة)												
0.52	0.21	1.67	0.52	0.21	1.33	0.47	0.11	1.71	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.60	0.50	0.25	1.25	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (التخطيط)												

0.55	0.22	1.50	0.52	0.21	1.33	0.33	0.08	1.12	0.35	0.13	1.13	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.58	0.29	1.50	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (إدارة الاجتماعات)												
0.55	0.22	1.50	0.52	0.21	1.67	0.33	0.08	1.12	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.67	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (اتخاذ القرارات)												
0.00	0.00	1.00	0.52	0.21	1.33	0.00	0.00	2.00	0.35	0.13	1.88	- القطاع الأردني
0.00	0.00	1.00	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.67	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (إدارة الوقت)												
0.55	0.22	1.50	0.52	0.21	1.33	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.60	0.50	0.25	1.75	0.38	0.14	1.14	0.00	0.00	1.00	- القطاع المصري

تابع جدول (3): درجات المتوسط والخطأ القياس للمتوسط والانحراف المعياري لقطاع السياحة الأردني والمصري

شركات السياحة			المطاعم			الفنادق			الجهات الحكومية			العنصر
انحراف	خطأ	متوسط	انحراف	خطأ	متوسط	انحراف	خطأ	متوسط	انحراف	خطأ	متوسط	
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (تحليل المشكلات وحلها)												
0.52	0.21	1.33	0.52	0.21	1.33	0.49	0.12	1.65	0.52	0.18	1.63	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.00	0.00	2.00	0.49	0.18	1.29	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (التفويض)												
0.55	0.22	1.50	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.60	0.50	0.25	1.25	0.54	0.20	1.43	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (المقابلات)												
0.55	0.22	1.50	0.52	0.21	1.67	0.44	0.11	1.24	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.67	- القطاع المصري
أي المهارات الفكرية التالية يتم العمل على تنميتها؟ (التفاوض)												
0.52	0.21	1.67	0.41	0.17	1.83	0.00	0.00	2.00	0.35	0.13	1.88	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.80	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.67	- القطاع المصري
أي الطرق التالية يتم إتباعها في تنمية المهارات الإدارية؟ (التدريب)												
8.50	3.47	4.67	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني

دراسة تقويمية للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني و المصري

8.76	2.77	5.40	0.50	0.25	1.25	0.38	0.14	1.14	0.58	0.33	1.33	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التدريب الميدانى)												
0.55	0.22	1.50	0.55	0.22	1.50	0.51	0.12	1.59	0.35	0.13	1.13	-القطاع الأردنى
0.52	0.16	1.40	0.58	0.29	1.50	0.54	0.20	1.57	0.00	0.00	1.00	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التفاوض)												
0.41	0.17	1.83	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.35	1.3	1.88	-القطاع الأردنى
0.42	0.13	1.80	0.58	0.29	1.50	0.49	0.18	1.71	0.58	0.33	1.67	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المواد التدريبية المطبوعة)												
0.41	0.17	1.83	0.41	0.17	1.83	0.49	0.12	1.65	0.35	0.13	1.88	-القطاع الأردنى
0.42	0.13	1.80	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.67	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التدريب الذاتى)												
0.52	0.21	1.33	0.00	0.00	2.00	0.44	0.11	1.76	0.35	0.13	1.88	-القطاع الأردنى
0.52	0.16	1.40	0.50	0.25	1.75	0.38	0.14	1.86	0.00	0.00	2.00	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (الندوات)												
0.41	0.17	1.83	0.41	0.17	1.83	0.33	0.08	1.12	0.52	0.18	1.63	-القطاع الأردنى
0.42	0.13	1.80	0.58	0.29	1.50	0.49	0.18	1.71	0.58	0.33	1.67	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المحاضرات)												
0.55	0.22	1.50	0.41	0.17	1.83	0.33	0.08	1.12	0.52	0.18	1.38	-القطاع الأردنى
0.52	0.16	1.40	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.67	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المهام الخاصة)												
0.00	0.00	2.00	0.41	0.17	1.83	0.00	0.00	2.00	0.46	0.16	1.75	-القطاع الأردنى
0.00	0.00	2.00	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.67	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (مناصب الملاحظة)												
0.55	0.22	1.50	0.52	0.21	1.67	0.00	0.00	2.00	0.35	0.13	1.88	-القطاع الأردنى
0.52	0.16	1.60	0.00	0.00	2.00	0.38	0.14	1.86	0.00	0.00	2.00	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المقررات الدراسية)												
0.00	0.00	2.00	0.41	0.17	1.83	0.47	0.11	1.71	0.00	0.00	2.00	-القطاع الأردنى
0.00	0.00	2.00	0.50	0.25	1.75	0.38	0.14	1.86	0.00	0.00	2.00	-القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (ورش العمل)												

0.52	021	1.67	0.41	0.17	1.83	0.49	0.12	1.35	0.52	0.18	1.63	- القطاع الأردني
0.52	0.16	1.60	0.50	0.25	1.25	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المؤتمرات)												
0.41	0.17	1.83	0.55	0.22	1.50	0.51	0.13	1.53	0.46	0.16	1.75	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.80	0.58	0.29	1.50	0.54	0.20	1.43	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (حل المشكلات)												
0.52	0.21	1.67	0.41	0.17	1.17	0.44	0.11	1.76	0.54	0.19	1.50	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.80	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.43	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التنظيم الهيكلى اللامركزى)												
0.00	0.00	2.00	0.41	0.17	1.83	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.43	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري

تابع جدول (3): درجات المتوسط والخطأ القياس للمتوسط والانحراف المعياري لقطاع السياحة الأردني والمصري

شركات السياحة			المطاعم			الفنادق			الجهات الحكومية			العنصر
انحراف	خطأ	متوسط	انحرا ف	خطأ	متوسط	انحرا ف	خطأ	متوسط	انحرا ف	خطأ	متوسط	
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التعلم أثناء العمل)												
0.41	0.17	1.17	0.51	0.22	1.50	0.00	0.00	2.00	0.46	0.16	1.25	- القطاع الأردني
0.42	0.13	1.20	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (المحاكاة)												
0.00	0.00	2.00	0.52	0.21	1.67	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.43	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (الحالات الدراسية)												
0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.51	0.13	1.53	0.00	0.00	2.00	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.50	0.25	1.75	0.38	0.14	1.86	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (حلقات النقاش)												
0.00	0.00	2.00	0.41	0.17	1.83	0.51	0.12	1.41	0.52	0.18	1.38	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.33	- القطاع المصري
أى الطرق التالية يتم إتباعها فى تنمية المهارات الإدارية ؟ (التعليم المبرمج)												
0.41	0.17	1.83	0.52	0.21	1.67	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	- القطاع الأردني
0.00	0.00	2.00	0.50	0.25	1.75	0.54	0.20	1.43	0.00	0.00	2.00	- القطاع المصري

أى الطرق التالية يتم إتباعها في تنمية المهارات الإدارية؟ (تكنولوجيا المعلومات)

0.52	0.21	1.33	0.52	0.21	1.67	0.33	0.08	1.12	0.52	0.18	1.63	-القطاع الأردني
0.52	0.16	1.40	0.00	0.00	2.00	0.54	0.20	1.57	0.58	0.33	1.33	-القطاع المصري

من تحليل الجدول رقم (3) تتضح المعلومات التالية:

- المعلومات الديموجرافية: فيما يتعلق بالجنسية، نجد أن المستقصى منهم- في الجهات الرسمية والفنادق والمطاعم وشركات السياحة- معظمهم عرب ما عدا أحد المدراء الأجانب في أحد الفنادق. وفيما يخص النوع، يتضح أن معظم أفراد العينة من الذكور في كلا الجانبين الأردني والمصري وإن كانت النسبة في الجهات الحكومية والفنادق المصرية أكبر منها في الجانب الأردني والعكس صحيح في المطاعم وشركات السياحة. والأكثرية في كلا الجانبين يتخطى عمرهم 26 عاماً. ويتضح أن المؤهل الدراسي لعينة الدراسة في كلا الجانبين يتركز حول درجة البكالوريوس ما عدا المطاعم الأردنية حيث وجود مستقصى منهم ممن هم أقل من درجة البكالوريوس. والغالبية في كلا الجانبين متزوجون، وأعلى النسب كانت في الجهات الرسمية المصرية وشركات السياحة في كلا الجانبين الأردني والمصري.

- وغالبية المستقصى منهم من كلا الجانبين- الأردني والمصري - قد سمع عن مفهوم المهارات الإدارية. وكانت النسبة الكبيرة في كل من الفنادق المصرية والمطاعم الأردنية بدرجة متوسطة (1.00)، والنسبة الأقل في الفنادق الأردنية بقيمة متوسطة (1.82). وكانت أعلى نسب للتدريب على المهارات الفنية في الجهات الرسمية المصرية بقيمة متوسطة (1.00) وأقلها في الفنادق الأردنية بقيمة متوسطة (1.82). وكانت أعلى نسب للتدريب على المهارات الإنسانية في الفنادق الأردنية بقيمة متوسطة (1.12) وأقلها في المطاعم الأردنية بقيمة متوسطة (1.83). في حين كانت أعلى نسبة للتدريب على المهارات الفكرية من نصيب الفنادق المصرية بدرجة متوسطة (1.14) وأقلها في الجهات الرسمية الأردنية بدرجة متوسطة (1.63).

- وبالنظر إلى التدريب على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الفنية المناسبة في العمل، كانت أعلى نسب لها في الفنادق والمطاعم وشركات السياحة المصرية وشركات السياحة الأردنية بالتساوي بقيمة متوسطة (1.00)، وكانت أقلها في المطاعم الأردنية بقيمة متوسطة (3.00).

- وبالتطرق إلى المهارات الإنسانية، نجد أعلى نسبة للتعامل مع الآخرين في كل من الجهات الحكومية والفنادق المصرية والفنادق الأردنية بدرجة متوسطة (1.00) وأقلها في المطاعم المصرية بدرجة متوسطة (1.50). وأكبر نسبة للاتصال والإقناع كانت في الفنادق الأردنية بقيمة متوسطة (1.29) وأقلها في الفنادق المصرية بدرجة متوسطة (1.57). والنصيب الأكبر من مهارات البحث عن النواضع الظاهرة والباطنة للعاملين كان لصالح الجهاز الرسمى المصري والمطاعم الأردنية بالتساوي بدرجة متوسطة (1.33) والأقل في الفنادق الأردنية بقيمة متوسطة (1.71).

- وفيما يتعلق بالمهارات الفكرية، نجد تقارب الجانب الأردني والجانب المصري في معظم هذه المهارات. وكذلك التقارب بينهما في أولويات الطرق التي يتم إتباعها في تنمية المهارات الإدارية.

- ودرجات الخطأ القياسى للمتوسط في كلا الجانبين أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس متوسط عينة الدراسة مع المتوسط الحقيقي للمجتمع، وبالتالي مصداقية النتائج وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسات والقرارات المستقبلية. فضلاً عن أن درجات الانحراف المعياري في كلا الجانبين أيضاً أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أنه لا يوجد تشتت في أجوبة أفراد العينة حول درجات المتوسط المذكورة في كل معيار تم قياسه.

الخاتمة و التوصيات

إن الاستثمار في المورد البشري يمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمة، و يزيد من قدرتها على التكيف ومسايرة المستجدات في مجال تخصصها، كما أن تنمية المهارات الإدارية أصبح محور الاهتمام للعديد من المنظمات مما يسهم في تعزيز خدماتها وقدرتها في توليد فرص جديدة لها في سوق المنافسة.

وقد استهدفت الدراسة تسليط الضوء على أهم المهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة، وتقييم الوضع الراهن للمهارات الإدارية للعاملين في قطاع السياحة الأردني والمصري. وقد تم ذلك من خلال تصميم استبيان يشتمل على العديد من البنود والمؤشرات التي تتعلق بمختلف جوانب المهارات الإدارية الفنية والإنسانية والفكرية والطرق التي من خلالها يمكن تنميتها بصورة إيجابية.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الديموجرافية يمكن الاستفادة منها؛ فعلى سبيل المثال نجد الجنسية العربية لمعظم المستوى الإدارى وهذا شئ مبشر. كذلك وضح أن معظم المستقصى منهم على علم بمفهوم إدارة المهارات الإدارية. وقد اختلفت نسب تواجد أنواع المهارات الإدارية وكذلك طرق تنميتها في كلا القطاعين السياحيين الأردني والمصري دون ترجيح واضح لأي منهما على الآخر بصفة عامة. ومن خلال الأسئلة المفتوحة الموجهة لأفراد العينة، وضح العديد من المهارات الإدارية الأخرى ذات الأهمية بمكان أن تقوم الإدارات المتوسطة والعليا في قطاع السياحة بتبنى برامج تدريبية للارتقاء بها مثل مهارة إعداد الأبحاث والمشروعات، و مهارة الشراكة في التدريب، و مهارة التدريب التقاطعي. كما أنه يمكن الاستفادة من مجموعة من الأساليب التدريبية لتنميتها الإدارات المتوسطة والعليا للنهوض بمهارات العاملين في قطاع السياحة مثل التعلم من الأخطاء السابقة، و التعلم من البرامج الريادية في الأعمال، و التعلم بالحافز على اتخاذ القرار، و التعلم بحل المشكلات مثل برنامج Learning Zone، و التعلم بتخطى التعليمات من أجل المصلحة، و التعلم من مدير يحمل نفس الجنسية، و التعلم من المشاركة مع أفراد المجتمع، و التعلم من السفر ونقل خبرات الغير.. إلخ. كذلك ظهرت الاستقلالية شبه الكاملة ما بين طبيعة عمل المستقصى منه (إداري في فندق أو شركة سياحة على سبيل المثال) وما بين إجابته عن بنود الاستبيان.

- وبناء على ما ظهر من نتائج لهذه الدراسة، فإنه يجب العمل على مزيد من فاعلية العناصر التالية:
- 1- التركيز على تنمية المهارات الفكرية، حيث أنها مهارات أساسية وهامة للإداريين في قطاع السياحة.
 - 2- العمل على تنمية المهارات الإنسانية الخاصة في البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة، لما لهذه المهارة من دور فعال في تشجيع الإداريين على العمل بجد.
 - 3- العمل على تنمية مهارات التفويض حيث أن التفويض وكما أشارت العديد من الدراسات السابقة يعتبر نقطة مركزية للعديد من المنشآت في القرن الحادي والعشرين، ويعد التفويض وسيلة من وسائل التنمية الإدارية لقدرات المرؤوسين خاصة في المستويات الوسطى والمباشرة.
 - 4- التركيز على أسلوب التنظيم الهيكلي اللامركزي والمحاكاة كأساليب ناجحة في تنمية المهارات الإدارية.
 - 5- توجيه الاهتمام من قبل الإدارات المتوسطة والعليا في قطاع السياحة إلى تبني برامج تدريبية للارتقاء ببعض المهارات كمهارة إدارة فريق العمل، ومهارة تأكيد الثقة بالنفس، والمهارات الاستشارية، ومهارة توثيق السلوك الوظيفي، ومهارات التحدث والخطابة والمظهر الحسن، ومهارات إدارة الوقت والأزمات وغيرها.
 - 5- أن تتبنى الإدارة المتوسطة والعليا بعض الأساليب التدريبية التالية للنهوض بمهارات العاملين في قطاع السياحة كالتعلم الإلكتروني، والتعلم بالعصف الذهني، والتعلم من الأخطاء السابقة، والتعلم من البرامج الريادية في الأعمال، والتعلم بالحافز على إتخاذ القرار، والتعلم بحل المشكلات مثل استخدام برنامج Learning Zone، وغيرها.
 - 6- خطة عمل تستهدف الأخذ في الاعتبار المهارات الإدارية عند تنفيذ العناصر التالية:
 - 1-6 تصميم متطلبات الوظيفة.
 - 2-6 تصميم الموارد البشرية.
 - 3-6 الإستقطاب والإختيار.
 - 4-6 تقييم أداء الموارد البشرية.
 - 5-6 نظام الحوافز والأجور.
 - 6-6 نظام الترقى.

المراجع

- 1- Burton Sharon and Shelton Nelda (2011), Office Procedures for the 21st Century, Eighth Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.
- 2- Burton Sharon and Shelton Nelda (2011), Office Procedures for the 21st Century, Eight Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.
- 3- طلحي، فاطمة (2014)، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة علوم الإنسان، الجزء 35 .
- 4- العنقري، هنوف(2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 5- الحلو، عبد العزيز(2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- سماوي، حابس و بظاظو، إبراهيم (2009)، خصائص واتجاهات العاملين في القطاع السياحي والفندقي في الأردن Ass. Univ. Bull. Environ. Res. Vol. 9 No. 2. October 2009
- 7- Service Skills Council (the Industry Skills Council for the tourism and Hospitality Sector), (2009), TOURISM AND HOSPITALITY
- 8- فليح، حكمت (2009)، تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للأسمدة، المنطقة الشمالية، مجلة إدارة والاقتصاد، العدد 77.
- 9- Abby Liu & Geoffrey Wall, (2006), Planning tourism employment: a developing country, Tourism management, Volume 27, Issue 1, Pages 159– 170, doi:10.1016/j.tourman.2004.08.004.
- 10- Mike Peters (2005), Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses, Education + Training, Vol. 47 Issues: 8/9, PP.575 –591, DOI, http://dx.doi.org/10.1108/004009105106633125
- 11- العثمان، محمد(2003)، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير.

- 12 - Tom Baum,(1989), Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries, International Journal of Contemporary Hospitality Management, ISSN: 0959-6119
- 13 - تيم، يزن (2013)، تنمية الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، مكتبة طريق العلم، عمان، الأردن.
- 14 - العنزي، سعد، و صالح، رحمة (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية.
- 15 - تيم، يزن (2013)، تنمية الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، مكتبة طريق العلم، عمان، الأردن.
- 16 - المسعودي، سميرة (2013)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي مديري الموارد البشرية.
- 17 - القاضي، زياد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 18 - المسعودي، سميرة (2013)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي مديري الموارد البشرية.
- 19 - العزوي، نجم عبدالله و جواد، عباس، حسين (2013)، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، المجلد الأول، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر.
- 20 - المسعودي، سميرة (2013)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي مديري الموارد البشرية.
- 21 - السالمي، عبدالرازق والسليطي، إبراهيم، (2008) الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل.
- 22 - اللوزي، موسى (2002)، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 23 - الحلو، عبد العزيز (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 24 - HOSPITALITY AND TOURISM: We overlook our management and leadership needs at our peril,(2015) www.people1st.co.uk
- 25 - الحلو، عبد العزيز (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 26 - العنقري، هنوف (2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 27 - Burton Sharon and Shelton Nelda (2011), Office Procedures for the 21st Century, Eight Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.
- 28 - Burton Sharon and Shelton Nelda (2011), Office Procedures for the 21st Century, Eight Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.
- 29 - النجداوي، بشار (2013)، دراسة بعض العوامل التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة: دراسة حالة في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- 30 - فليح، حكمت (2009)، تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للأسمدة، المنطقة الشمالية، مجلة إدارة والاقتصاد، العدد 77.
- 31 - الصاعدي، سامر (2011)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 32 - القاضي، زياد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 33 - النجداوي، بشار (2013)، دراسة بعض العوامل التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة: دراسة حالة في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- 34 - القاضي، زياد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 35 - الصاعدي، سامر (2011)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 36 - فليح، حكمت (2009)، تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للأسمدة، المنطقة الشمالية، مجلة إدارة والاقتصاد، العدد 77.
- 37 - العنقري، هنوف(2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 38 - العنقري، هنوف(2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 39 - الصاعدي، سامر(2011)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 40 - الحلو، عبد العزيز(2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 41 - الحلو، عبد العزيز(2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 42 - الصاعدي، سامر(2011)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 43 - العنقري، هنوف(2014)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 44 - Burton Sharon and Shelton Nelda (2011), Office Procedures for the 21st Century, Eight Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.
- 45 - المسعودي، سميرة (2013)، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي مديري الموارد البشرية.
- 46 - النجداوي، بشار(2013)، دراسة بعض العوامل التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة: دراسة حالة في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.