

أثر بناء المقدرة الجوهرية للمنظمة في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية دراسة تطبيقية في الفنادق الممتازة والأول في بغداد

سناء عريبي محمد **

أ.د. صباح محمد موسى *

المستخلص

هدفت الدراسة الى قياس مدى أثر بناء المقدرة الجوهرية للمنظمة في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية على أساس مقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها ، وقامت هذه الدراسة بقياس العلاقة والأثر بين متغيراتها وبين أهداف الخدمة الفندقية من خلال طرح فرضيتين رئيسيتين وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (58) شخصاً من المدراء في المنظمات المبحوثة وأعطت الاستبانة ، والمقابلات والملاحظات واستخدام أدوات أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التي تم معالجتها وتحليلها واستخدام عدد من الأساليب الاحصائية وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها. تتطلب الخدمات الفندقية قدرات متميزة فريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين الآخرين أما أهم توصيات الدراسة ، فقد أكدت الباحث ضرورة السماح للشركات الدولية بالدخول في مشروعات الاستثمار والتعاقدات التي يمكن ان يحقق درجة من التقدم التكنولوجي ونقل خبرات ومقدرات وانظمة الادارة الحديثة بالمنظمات الفندقية . و ادخال تجهيزات (آلات – معدات) جديدة يمكن استخدامها في تسهيل تقديم الخدمات .

Abstract

The study aimed to measure how the establishment impact affects on Core competence the organization to achieve the objectives of the hotel service on the basis of Core competence that cannot be imitated, the study has also measured the relationship and effects between its variables and between the goals of hotel services, by introducing two main assumptions and applied this study on (58) a samples most of them are managers in surveyed organizations the question aire interviewing , observations and using basic to collect data and informations that related to study , which were processed and analyzed by using a number of statistic methods .the study concludeea to many assumptions , and the most important one is that the unique service in need of special capability that can not be imitated by others competitors ,most recommendations for the study, important confirmed that necessity to allow the international companies participale to invest in projects and do contracts that could achieve high technology ,transferring of experiences ,the management systems in mnaging the

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .
** باحثة

مقبول للنشر بتاريخ 2013/12/9
مستل من رسالة ماجستير

organizations and bring modern equipment, which can be used to facilitate service delivery in hospitality organizations Introduction .

المقدمة

أن زيادة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والتي تتمثل في تطورات تقنية متسارعة تنافس عليها تلك المنظمات وتجعلها المنطلق الأساس للتميز والبقاء والاستمرار وأن الأيمان بأن المنظمة بقدرتها وليس بما تمتلكه من موارد فما هي السبل التي تنتهجها المنظمات لتستطيع أن تستفيد من تلك الموارد في بناء قدرتها المادية والبشرية . وتضمنت الدراسة طبقاً لمنهجها ثلاثة فصول يتضمن الفصل الأول منهجية البحث مشكلة الدراسة ، أهميتها، أهدافها مخططها المقترح ، فرضياتها ، الأساليب والادوات الاحصائية المستخدمة في تحليل علاقاتها . والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فأنصرف الى التأطير لنظري لمتغيرات الدراسة . في حين أنصرف الفصل الثالث من خلال مبحثيه الى الجانب العملي للدراسة في المبحث الأول . أما المبحث الثاني فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة .

الفصل الاول

منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تركز مشكلة البحث لتشخيص العلاقة بين المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمة الفندقية ومدى ارتباطها وأثرها من خلال طرح الاسئلة الآتية :

1 - هل توجد علاقة بين المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمات الفندقية ؟

2- ما مدى أثر بناء المقدرة الجوهرية في أهداف الخدمات الفندقية ؟

2- أهداف البحث

يتضح من خلال مشكلة الدراسة وأهميتها التي تناولت موضوع المقدرة الجوهرية : تحديد أهمية المقدرة الجوهرية للمنظمة الفندقية .

أ- تحديد علاقة الارتباط بين المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمة الفندقية

ب- تحديد مدى أثر المقدرة الجوهرية في أهداف الخدمة الفندقية .

ج- الوصول الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة لبناء المقدرة الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية .

3- فرضيات البحث

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتحقيق اهداف الخدمة الفندقية . وتتفرع منها :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات وتحقيق أهداف الخدمة الفندقية .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد وتحقيق أهداف الخدمة الفندقية .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر ذات دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية وتشمل الفروع التالية :

1- يوجد أثر ذات دلالة معنوية للمهارات في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية .

2- يوجد أثر ذات دلالة معنوية للموارد في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية .

4- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي

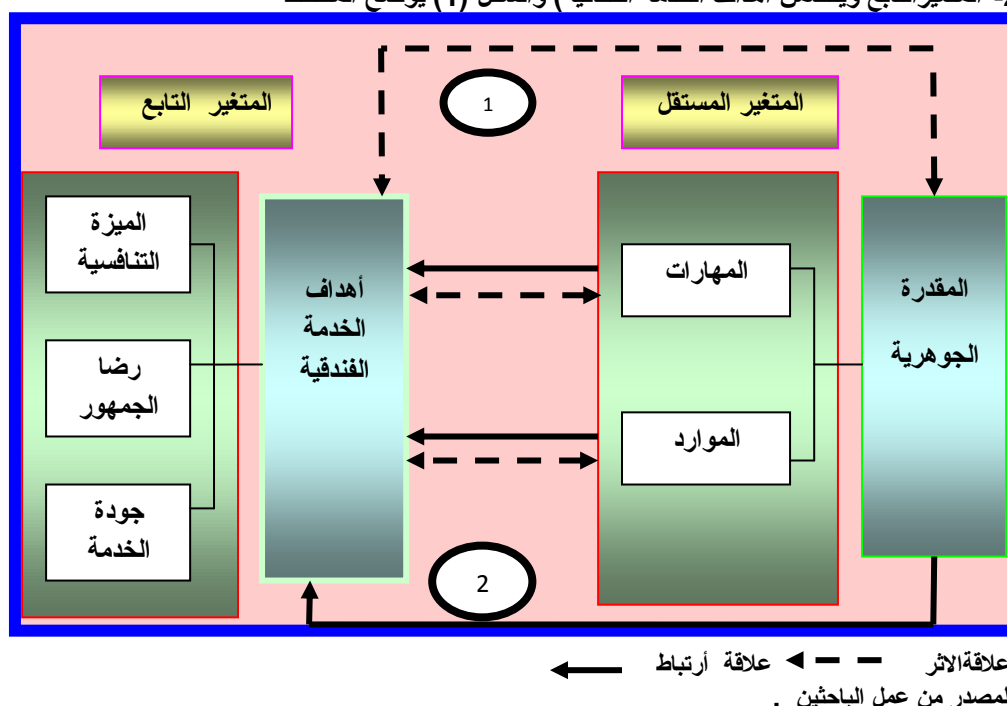
أ- الحدود المكانية : وتتمثل بالفنادق (قطاع مختلط) من الدرجة الاولى والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وتشمل على (فندق بغداد ، فندق فلسطين ، فندق السدير ، فندق المنصور ، فندق بابل)

ب- الحدود البشرية : وتشمل عينة من المديرين في المستويات الادارية المختلفة في الفنادق المبحوثة .

5- مخطط الدراسة study supposal diagram

أعتمدت الباحث في تصميم المخطط الفرضي للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها على :-

- 1- المتغير المستقل المقدرة الجوهرية وأبعادها (المهارات ، والموارد) .
- 2- المتغير التابع ويتضمن أهداف الخدمة الفندقية (الشكل (1) يوضح المخطط



الشكل (1)

يوضح المخطط الافتراضي

وصف عينة الدراسة :

أعتمد الباحث في اختيارها للعينة الملائمة من خلال التركيز على المسؤولين في المنظمات الفندقية المبحوثة وهم رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها ومديروا التشكيلات الرئيسية فيها إذ تكونت عينة الدراسة من (58) فرداً وهم يشكلون نسبة (77%) من أصل المجتمع (75) مسؤولاً .

أختبار الصدق والثبات : Validity & Rcliability

أ - أختبار الصدق Validity Test

هوأن يقيس الأستبيان ما وضع أصلاً لقياسه وأن تكون الأسئلة ذات صلة بالموضوع لقد تم عرض فقرات الأستبيان على عدد من المحكمين البالغ عددهم (11) من الأساتذة المتخصصين في علوم إدارة الأعمال والأحصاء والسياحة للأستفادة من آرائهم ومقترحاتهم عند صلاحية كل فقرة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها حول تعديل في صياغة البعض منها وفيما يأتي قائمة لتوضيح ذلك .

جدول (1)

يبين أسماء السادة المحكمين واختصاصاتهم

اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
استاذ	د. خليل ابراهيم احمد	تخطيط سياحي	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ	د. دينا حامد جمال	استراتيجية	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ	د. فلاح النعيمي	منظمة	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ	د. افتخار النقاش	احصاء	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. رعد يوسف كبرو	ادارة الاعمال	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. نضال العياجي	ادارة الاعمال	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. عبد الكريم صالح	فرنسي	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. ظافر شبر	تسويق	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	الهام محمد شبر	اقتصاد	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. هشام طلعت	مالية	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
استاذ مساعد	د. رفاء فرج سموعي	سلوك	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد

المصدر : من اعداد الباحثين

ب - اختبار الثبات : Reliability Test

وهي مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة وبعبارة أخرى أنها تشير إلى استقرار نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس . (النجار والزعيبي: 2008: 122) وقد تم قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل كرونباخ الفا (Cronbach alpha coefficient) لقياس مدى الاتساق في النتائج أي مدى التناسق في أجابة المستجوب على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس ، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم . ويوضح الجدول التالي معدل ثبات أجمالي الاستبيان والمتغير .

جدول (2)**يبين معاملات الثبات للاستبيان**

المتغير	عدد الاسئلة لكل متغير	قيمة معامل الثبات
المقدرة الجوهرية	55	98.8
المهارات	32	98.2
الموارد	23	97.2
التمكن	8	93.9
المهارات الشخصية	7	94.1
الاتصال والتأثير	8	96.1
العمل الجماعي	9	96.5
الموارد الملموسة	8	95.2
الموارد البشرية	8	91.4
الموارد غير الملموسة	7	94.7
اهداف الخدمة الفندقية	26	97.7
الميزة التنافسية	8	94.1
رضا الجمهور	8	92.9
جودة الخدمات	10	95.5
اجمالي الاستبيان	81	99.1

المصدر من اعداد الباحثين**دراسات سابقة :****أولا : دراسة عليوي (2011)**

هدفت الدراسة : التعرف على دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية في اربع شركات صناعية من شركات القطاع النسيجي واستنتجت الدراسة ان وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقانة المعلومات والمقدرات الجوهرية وبين متغيراتها وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم . الفائدة من الدراسة تعد هذه الدراسة اساسية للدراسة الحالية واسهامها في الدراسات السابقة .

ثانيا : Chan (2006)

هدفت الدراسة : الى وصف مجموعة لمقدرات الجوهرية السابقة الضرورية لتحقيق الأداء العالي لكوادر المكتبات وتوضيح طريقة استخدام هذه المقدرة في عملية إدارة الأداء وكل وظائف الموارد المرتبطة بها . واستنتجت الدراسة الى أن ستاً من المكتبات العامة كانت تستخدم اطر المقدرات الجوهرية في عمليات ادارة الاداء . وإن أهم المقدرات الجوهرية التي تستخدمها المكتبات العامة الستة هي مهارات الاتصال ، ومهارات التفاعل الشخصي وخدمة الزبون . الفائدة من الدراسة التعرف على أهم الأبعاد التي يتضمنها متغير المقدرات الجوهرية وغناها بالجانب النظري .

الفصل الثاني

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

مفهوم المقدرة الجوهرية Core competence concept

تناول علماء الإدارة الاستراتيجية وكتابها عبارة المقدرة الجوهرية من زوايا مختلفة إلا أن جميع تلك المفاهيم المختلفة تشترك في خليط فكري واحد هو أنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وهي قوة للمنظمة تمكنها من المنافسة والبقاء والمقدرة الجوهرية : هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الجمهور مقارنة مع المنافسين (الزعيبي : 2005 : 152). ويوضح الجدول التالي آراء عدد من الباحثين لمفهوم المقدرة الجوهرية

جدول (3)

مفهوم المقدرة الجوهرية

ت	الباحث	المفهوم
1	Prahalad & Hamel : 1990	هي التعلم المشترك في المنظمة ولا سيما تعليم كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية وتحسين التكامل بين التقنيات
2	David hussy 1998	مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة لتوفير فائدة خاصة للعملاء
3	Hitt 2001	الموارد والقدرات التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتنفوقها على منافسيها
4	Gerry (2002)	تلك الأنشطة التي تدعم قدرة المنظمة على التفوق في المنافسة بشكل أفضل من منافسين .
5	Thomas (2004)	جمع نقاط القوة في المنظمة وتحديد قدرتها من خلال الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة بصورة جيدة وعندما تعلق تلك الأعمال على المنافسين فإنها تسمى المقدرة الجوهرية

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

النشأة والتطور لمفهوم المقدرة الجوهرية :

أن لمدخل المقدرة الجوهرية تأريخ قديم في العلوم كافة إذ أستخدم مدخل المقدرة الجوهرية في اللغة كما عرفها أصحاب المعاجم تعني الملك الغنى (قال ابن منظور*) قدر على الشيء قدره أي ملكه فهو قادر وقدير وممكن يقول سبحانه وتعالى في سورة القمر: الآية " 55" (عند ملك مقدر) وفي سورة الأنعام الآية " 41" (أن الله على كل شيء قدير وأن الله قد أحاط بكل شيء علماً). وأشار hussey (79 : 1998) إلى كل من (prahalad & hamel) في دراستهما الرائدة عن المقدرة الجوهرية عام (1990) إلى المنظمات يمكن أن تطور قدرات واضحة للخبرة على المدى الطويل وأن بإمكانها أن تدعم هذه القدرات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج فالموارد الحقيقية للقيمة يمكن تكوينها بإدارة القدرة على دمج التقنيات الواسعة للمنظمة والمهارات الإنتاجية في اتجاه قدرات تقوي الأعمال الانفرادية بهدف التكيف السريع تجاه الفرص المتسارعة المتسارعة ثم اقترحا ثلاثة اختبارات لتشخيص المقدرة الجوهرية والتعرف عليها في المنظمة (prahalad & hamel : 281 : 1991). هل يمكن للمنظمة ان تدخل مساحة واسعة من الاسواق ؟ وهل تشكل أسهاما مهما نحو حاجات الزبون التي يشعر بها من المنتجات النهائية ؟ وهل تتصف بكونها صعبة التقليد من قبل المنافسين ؟

أهمية المقدرة الجوهرية :

تعتبر حجر الأساس في المنظمة وتمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة عالية من خلال العمل بروح الفريق والعمل الجماعي . (Hussey:1998) وتضيف المقدرة الجوهرية إلى المنظمة قيمة متميزة إلى سلعها وخدماتها لفترة زمنية طويلة (Hit: 2001) . وتعد مصدراً للميزة التنافسية إذ تهتم في تشخيص مكامن الضعف لتلافيها وتشخيص مكامن قوة المنظمة التي تجعلها أكثر اقتداراً وتميزاً من

* ابن منظور : هو محمد ابن مكرم ابن علي ابو الفضل جمال الدين ابن منظور الانصاري الرويفعي الافريقي ولد في محرم سنة 630 هـ www.almaaref.org/maaref details.php? subcatid=110 شبكة المعارف الاسلامية .

منافسيها . (الخفاجي: 2008) أن المقدرة الجوهرية تمكن المنظمة لتقديم قيمة فريدة للعملاء وتعمل على تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة وأدمج التكنولوجيا المتعددة ومثل هذه المقدرات تخلق ميزة تنافسية مستدامة . (Bain :2010) . وتسمح للمنظمات ببناء الاستراتيجيات في الأسواق الجديدة من خلال توسيع وأستثمار المقدرات ويعود السبب في ذلك الى أن الجمهور في أماكن أخرى يقدرون الخصائص الجوهرية التي تدعمها المقدرة الجوهرية على سبيل المثال السرعة في التسليم ومتانة المنتج .

مقاييس المقدرة الجوهرية الثابتة :

تعد القدرات (القيمة ، والندرة ، والمكلفة في التقليد ، وغير الثابتة) مقدرات جوهرية وبالتالي تعمل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها . وان المقدرات التي تفشل في تلبية المقاييس الأربعة للميزة التنافسية الثابتة هي ليست مقدرات جوهرية . كما في الجدول الآتي :

الجدول (4)

يمثل أربعة مقاييس لتحديد المقدرات الجوهرية في المنظمة

القدرات القيمة القدرات النادرة	- تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات . - أي القدرات التي لا يمتلكها الآخرون . - التاريخية مثل ثقافة تنظيمية متميزة وقيمة أو اسم تجاري والعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص والثقة والصداقة بين المدراء والمجهزين والجمهور . - أي عدم وجود مرادف استراتيجي لها .
القدرات المكلفة في التقليد القدرات غير الثابتة	

المصدر 2001 Hitt

وفيما يلي توضيح لمفاهيم كل من تلك المقاييس القدرات القيمة : تلك القدرات التي تخلق قيمة للمنظمة عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وتسمح القدرات القيمة للمنظمة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للجمهور . وأشار (Heizer & 47: 2001 Barry) أن المنظمات تحدد نقاط القوة وبعد ذلك تقوم بتحديد فاعلية استراتيجياتها ويمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مزيج من استراتيجيات التمييز والكلفة الأدنى . والقدرات النادرة: والتي يمتلكها عدد قليل من المنافسين الحاليين أو المحتملين والسؤال يسعى المدراء الى الإجابة عليه عند تقييم هذا المقياس هو ما عدد المنظمات المنافسة التي تمتلك هذه المقدرات القيمة وتنتج الميزة التنافسية وتستثمر القدرات التي تختلف عن تلك التي تشترك بها مع المنافسين . والقدرات المكلفة في التقليد : تلك القدرات التي لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تطورها بسهولة يمكن أن تظهر بسبب واحد أو مجموعة من الأسباب تكون المنظمة قادرة على تطوير القدرات بسبب المهارات والقابليات والموارد المتميزة بالنسبة لها وتعكس مسارها الخاص من خلال التاريخ . بمعنى آخر أن المنظمات تكون قادرة أحيانا على تطوير القدرات لأنها كانت في المكان والوقت المناسب وقد يكون للمنظمة الثقافة التنظيمية المتميزة والقيمة التي لا يمكن تقليدها . والقدرات غير الثابتة : هي القدرات التي ليس لديها مرادفات استراتيجية لكي تكون مصدرا للميزة التنافسية وتزداد القيمة الاستراتيجية للقدرات كلما كان أستبدالها أكثر صعوبة . (Hitt 2001) .

نماذج المقدرة الجوهرية

1 - أنموذج (Johnson & schole 1999: 157) :

أعتمد الباحثان في تحديد المقدرات الجوهرية على أساس تحليل سلسلة القيمة مستفيدين من مقدرات المنظمة وفق أساس النشاط ، والروابط الإدارية ، والقيمة المضافة ، وكفاءة الكلفة وأنجها الى تصنيفها على أساس الموارد الى موارد فريدة وضرورية وعلى أساس المقدرات الى مقدرات جوهرية وأخرى أولية تمكن المنظمة من التفوق في أدائها وتؤهّلها لتحقيق ميزات تنافسية وحددا دورهما في حياة المنظمة بالخروج من المنافسة ومساعدتها في خلق فرص جديدة عبر تحليل القابليات الاستراتيجية معتمدين على تحديد الموارد والمقدرات في النشاطات المترابطة والمنفصلة والأستفادة من قواعد المقارنة المرجعية .

2- أنموذج (Urban Ij ungquist 2008) :

يعد هذا النموذج برنامج تطبيقي يحتوي على عوامل مساعدة في تحديد وتطوير المقدرات الجوهرية حيث اعتمد على وضع اطار خاص للمفهوم الاصلي للمقدرات الجوهرية والاستعانة بالمفاهيم (الموارد ، القدرات ، والمقدرات) وتأثير خصائصها في المقدرات الجوهرية .

المبحث الثاني

أهداف الخدمة الفندقية

الخدمات يصعب تعريفها ، لان هناك العديد منها يباع مع السلع الملموسة من أجل تأديتها مثلاً حتى ننتفع بخدمة السفر نحتاج الى واسطة نقل وللوصول الى تعريف قريب للخدمة فأن هناك نوعين من الخدمات الاول يتمثل في مجموعة الخدمات التي يكون الهدف الرئيسي منها هو التبادل **ransaction** والثاني يمثل مجموعة الخدمات المساندة **Supplementary services** والتي تدعم أو تسهل عملية بيع السلع الملموسة أو أي خدمات أخرى فعندما تشتري جهاز كومبيوتر فقد تحتاج الى معلومات فنية وعلى هذا الاساس يمكن تعريف الخدمة : على انها مجموعة نشاطات غير ملموسة القصد منها أحداث التبادل ومصممة لتقديم اشباع الرغبة وحاجة العميل . (الضمور 2000 : 208) وبأستخدام تعريف شامل للعمليات التجارية والعملاء من الافضل التعرف على منظمات الخدمات التي تستهدف الربح **For- profit services firms** والتي لا تستهدفه (غير التجارية) حيث تبين المنظمات الخدمية التي تستهدف الربح للمستهلكين والاعمال التجارية الاخرى مع وضع العمليات المربحة هدفاً لها مثل : الاسكان والأنشاءات : الفنادق والشقق والمخازن عمليات منزلية وفيما يلي آراء عدد من الكتاب والباحثين اولاً : نشاط او منفعة يمكن ان يقدمها احد الاطراف لطرف اخر لا تكون ملموسة بالضرورة ولا ينتج عنها ملكية اي شيء **Kotler (456 : 2007)** . ثانياً : أنشطة قابلة للتعريف غير ملموسة، وهي تمثل الهدف الاساسي لعملية تجارية معينة تم تصميمها لاشباع حاجة معينة لدى المستهلك (**Stanton :2001:293**) . ثالثاً : النشاطات المصممة لتعزيز قيمة المنتج او المحافظة عليه وتشارك المنظمات في مدى من هذه النشاطات المتعلقة بالخدمة ، بضمنها النصب ، التصليح ، التدريب ، التعديل (التغيير) : (**Hitt : 2001 : 122**) .

خصائص الخدمات الفندقية :

تمتاز الخدمات الفندقية بكونها جزءاً من الخدمات بأطوارها العام بمجموعة من الخصائص منها الخدمة المعنوية (غير ملموسة) **intangibility** بما أن الخدمات هي بالاساس غير ملموسة فهي عادة غير مادية لذلك يكن من المستحيل تذوقها بالنسبة للضيف في الفندق او تحسسها او رؤيتها قبل شرائها وهذه الخاصية في الخدمات تضع بعض القيود التسويقية ويقع العبء بصورة رئيسية على البرامج التسويقية البيعية على اعلان الفوائد الناجمة عن الخدمة وليس على الخدمة نفسها (رشيد : 2001:8) والتباين والاختلاف **Variable** أنها متباينة ومتقلبة وغير متجانسة ومتغيرة الخواص **Heterogeneous** الى حد ما بعيد عن ذلك لأختلاف الخدمات الفندقية نفسها وأختلافها من فندق لأخر كذلك لأختلافها في الفندق الواحد أيضاً وذلك لأختلاف الافراد الذين أنيطت بهم مهمة تقديم هذه الخدمات (دانيال : 2006: 50) اعتماد الخدمة الفندقية على خدمات داعمة أن النشاط الفندقي لا يمكنه أن يقدم خدمات متكاملة من دون الاستعانة بالخدمات الداعمة لها كشركات النقل والخدمات الصحية والاتصالات والاعلام والتعلم ولا يمكن للنشاط الفندقي أن يمتلك كل هذه المقومات التي تدعم تقديم خدماته في العرض الفندقي المتكامل والخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها **Inseparability** لا يمكن فصل الخدمة عن منتجها وذلك لأن عملية إنتاج وتسويق الخدمة تتم في نفس الوقت من شخص الذي يقدم هذه الخدمة للعميل أو الزبون ولهذا فإن الاتصال البيعي المباشر يعتبر الوسيلة الممكنة لأستخدامها في توزيع هذه الخدمة مثلاً لا يمكن بيع الخدمات عن طريق شخص آخر أو مؤسسة أخرى مثل وكالات السياحة والسفر (الضمور : 2000 : 215) وأشار (السعيد 2008 : 27) أيضاً يتوجب على المنتفع من الخدمة المساهمة للحصول على الخدمة من مقدمها في الزمان والمكان المحددين . وأخيراً الفناء والتلاشي **Perishable** .

تصميم الخدمة :

يرى (**Heizer&render:2001:154**) أن تصميم الخدمات أمراً مثيراً للتحدي لأنها غالباً ما تمتلك صفات متميزة وأحد أسباب بطئ تحسينات الإنتاجية في الخدمات هو ان تصميم وتسليم الخدمات تعتمد على تفاعل الجمهور. وعندما يشارك الجمهور في عملية تصميم الخدمة فإن المجهز الخدمة قد يمتلك قائمة بالخدمات التي يختار منها الجمهور وتتخذ مواصفات تصميم الخدمة وصف مصور عن الخدمة مثلاً (جراحة التجميل أو قصة الشعر) وبشكل عام قد يشترك الجمهور في تسليم الخدمة أوفي تصميم والتسليم . وهي حالة تعظم تحدي المنتج – التصميم . ومع ذلك بشكل مشابه للسلع المادية يحدد جزءاً كبيراً من الكلفة وجود الخدمة في مرحلة التصميم . وأضاف (**Webber Ross.A 1981:46**) أن أهداف تصميم الخدمة للعملاء الزبائن قد تدفع بالخدمات الى تحقيق منافسات مادية وينبغي على المنظمة توفير مرافق واسعة للإصلاح وتقديم خدمات ما بعد البيع كما تفعل شركة (جنرال الكتريك سيرز) وينبغي أستحداث خدمة أستبدال المنتج الذي فيه عيوب أوخلل وذلك للحفاظ على موقف منظمة في

السوق والربحية. وأشار سرحان (11: 1999) نقلا عن الجبوري (2002: 56) تختلف الآلية في تصميم وتقديم الخدمة من مرفق سياحي إلى آخر لصعوبة تنميط الخدمة وقد يكون تصميم الخدمة متشابه إلى حد ما بين الفنادق السياحية ولكن سلوك مقدم الخدمة يختلف بين عامل وأخرو بالتالي لا يؤثر على مستوى تقديم الخدمة فحسب بل ينعكس ذلك على نطاق الفندق وشعاره الذي يميزه عن الفنادق الأخرى وأضاف (عبوي : 2007: 412) في حالة السلع الملموسة نلاحظ أن التصميم والماركة واللون يمكن أن يكون من العوامل الأساسية تساهم في التأثير على قرار الشراء بينما نجد ذلك أقل أهمية في حالة الخدمات لكنها لا تزال تعد أساسية لتخطيط وتقديم خدمات مميزة لكون الخدمات غير ملموسة وهذا بحد ذاته يشكل تحد للفندق حيث لا يتوفر حماية امتياز للخدمة مما يجعل من السهل على المنافسين نسخ أو استخدام أو تقليد الامتياز أو الابتكار وبالتالي تصبح دورة حياة الابتكارات الجديدة قصيرة نسبيا. وأضاف (هايز: 2009: 27) أن ما تسعى إليه المنظمات الخدمية هو تحقيق الأهداف ومع ذلك فالأمر ليس مستحيلا بل يحتاج إلى مهارة ودقة ومرونة بالتصميم وقدرة على توقع متطلبات العميل المستقبلية

مفهوم الفندق :

كلمة (فندق) يرجع كونها يونانية مأخوذة من كلمة (Pandoka) (باندوكا) وفي اللغة الانكليزية نجد ان كلمة (هوتيل Hotel) المستخدمة حالياً مأخوذة من كلمة (Hotel) الفرنسية بنهاية القرن التاسع عشر وكانت تعني النزل الجميل الفخم للملك أو الحاكم وتعود بواكير استخدامها في فرنسا إلى القرن السابع عشر. دانيال (2006: 11) وندرج أدناه بعض تعريفات الفندق الواردة في بعض المصادر المختلفة :

1-الفندق : منظمة خدمية هادفة للربح تقوم بأشباع الحاجات والرغبات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال عمليات تبادلية ويقصد بالتبادل التصرف الذي بمقتضاه يحصل العميل على ما يرغبه من

خلال تقديم المقابل المادي (دانيال : 2006)

2- الفندق : مرفق للإقامة الموقته والذي ينتج ويبيع ويقدم الخدمات والبضائع لتلبية حاجات النزلاء

وتعتمد الخدمة على درجة هذا المرفق والهدف من استثماره هو الحصول على الربح

(العدوان: 22: 1995) ترى الباحثين من خلال التعاريف السابقة أن التركيز على الفندق بكونه

منظمة خدمية تقوم بتقديم خدمات الإقامة والطعام والشراب للضيوف المقيمين في الفندق والذين

يرغبون في الحصول على هذه الخدمات وقادرين على دفع أجور لقاء الخدمات والتسهيلات التي

يحصلون عليها وبذلك فإن الفندق هو منظمة خدمية واجتماعية يتميز بتقديم نمط معين من الخدمات

تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية فريدة من نوعها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين ويهدف إلى

أشباع حاجات ورغبات الجمهور مقابل سعر محدد يدفعه وبذلك ترى الباحثة ضرورة مواكبة

التطور العلمي والتقني وتطوير صناعة الفنادق وبناء المقدرة الجوهرية في المنظمات الفندقية

باعتبارها مجموعة الموارد والمهارات والقابليات والقدرات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف

المنظمات الفندقية من خلال ، الميزة التنافسية المستدامة، ورضا الجمهور، وجودة الخدمات وبذلك

تجعل المنظمة الفندقية بأفضل صورة ممكنة ومؤشرا لمستوى التقدم والرقي .

الفصل الثالث

المبحث الأول

الاطار العملي للبحث

يبين هذا الفصل من خلال مبحثية : الاول نتائج استخدام بعض الاساليب الاحصائية التي افترتها الاستبانة من خلال تحليل اراء شريحة من المدراء لعينة الدراسة حول الابعاد المكونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية والفرعية . منها جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية ، الاوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية واستعمال معامل الاختلاف وقد تم الحصول على النتائج لعموم العينة التي سيتم عرضها في هذا المبحث من الدراسة .

عرض نتائج محور المقدرة الجوهرية :

من خلال عرض نتائج التحليل الاحصائي لمحور المقدرة الجوهرية (التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف) واهم متغيراتها / اولا المهارات والتي تشمل على (التمكين ،المهارات الشخصية ،الاتصال والتأثير ، العمل الجماعي والقيادة) ثانيا الموارد ويشمل على (الموارد الملموسة ، الموارد البشرية ، والموارد غير الملموسة) حيث مثلت الفقرات اسئلة تتعلق بقياس المقدرة الجوهرية ويبين الجدول الاتي مجمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف .

جدول (5)

أجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجمل (المقدرة الجوهرية وأبعادها ومتغيراتها)

المقدرة الجوهرية	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	3.952	0.81562	20.63
المهارات	3.9622	(0.86583)	21.85
التمكين	4.0022	0.92376	23.07
المهارات الشخصية	3.9163	(0.92079)	23.98
الاتصال والتأثير	(4.0647)	0.97508	23.98
العمل الجماعي والقيادة	3.8659	0.93282	24.14
الموارد	3.9418		20.74
الموارد الملموسة	4.0000	0.87484	21.85
الموارد البشرية	3.9289	0.78259	19.90
الموارد غير الملموسة	3.8966	0.96401	24.74

يتبين من خلال الجدول المذكوران المقدرة الجوهرية حققت وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.952) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري عام مقداره (0.81562) أما معامل الاختلاف (20.63) وهذه نتيجة تعد جيدة . ومن الناحية الأخرى فهي نتيجة طبيعية كونها تعكس واقع أهتمام أدارات المنظمات الفندقية في بناء المقدرة الجوهرية وأهم أبعادها المهارات وتشمل على المتغيرات الفرعية (التمكين ، المهارات الشخصية، الاتصال والتأثير ،والعمل الجماعي).حيث حصلت المهارات على وسط حسابي يبلغ (3.9622) ، وهو أكبر من الوسط الفرضي أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.86583) وأن معامل الاختلاف (21.85) وهي نتيجة جيدة وتدل على تجانس في أجوبة أفراد العينة أما المتغير الفرعي التمكين فإن الوسط الحسابي العام لمتغير التمكين بلغ (4.0022) وهو يتفوق على الوسط الفرضي أما الانحراف المعياري فكان (0.92376) وإن معامل الاختلاف يبلغ (23.07) ويعكس مستويات معتدلة في أجابات أفراد العينة. ونلاحظ أن المهارات الشخصية للمنظمات الفندقية حققت وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.9163) وهو أكبر من الوسط المعياري والانحراف المعياري بلغ (0.92079) أما معامل الاختلاف يبلغ (23.98) . وهذا يدل على تجانس في اجابات العينة . أما نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير الاتصال والتأثير فقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي عام بلغ (4.0647) أما الانحراف المعياري (0.97508) وأن معامل الاختلاف (23.98) وهو يعتبر أعلى وسط على جميع المتغيرات الأخرى مما يعكس انسجام في أجابات أفراد العينة .أما متغير العمل الجماعي فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.8659) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) اما الانحراف المعياري (0.93282) اما معامل الاختلاف فيبلغ (24.14) وهذه النتيجة تبين ان هناك مقدرة عالية في العمل الجماعي للمنظمات الفندقية المبحوثة يؤكد ذلك ان الادارة تهتم بالعاملين وأشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتهتم بتطويرهم وتنمية مهاراتهم والاستفادة من خبرات العمل بروح الفريق .أما التحليل الاحصائي للبعد الأخر من أبعاد المقدرة الجوهرية (الموارد) فإن الوسط الحسابي العام للموارد (3.9418) ويمثل وسط حسابي مرتفع وجيد أما الانحراف المعياري يبلغ (0.81738) أما معامل الاختلاف يبلغ (20.74) وهذه نتيجة جيدة ومنطقية وتشمل الموارد على (الموارد الملموسة والموارد البشرية والموارد غير الملموسة) وكانت نتائج التحليل الاحصائي كما يلي بالنسبة للموارد الملموسة فإن الوسط الحسابي العام له (4.0000) أما الانحراف المعياري يبلغ (0.87484) اما معامل الاختلاف يبلغ (21.85) وهذا يدل أن هناك أنسجام في أجابات أفراد العينة أما الوسط الحسابي العام للموارد البشرية كونها من المتغيرات المهمة وتشمل جميع العاملين في الفندق وهو أحد متغيرات المقدرة الجوهرية يبلغ (3.9289) وهو يمثل وسطاً جيداً ومرتفع وأنحراف معياري (0.78259) و معامل الاختلاف (19.90) وهذا يعكس تشتت معتدل في اجابات العينة وهي حالة تبدو طبيعية .أما الموارد غير الملموسة فإن هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً عاماً يفوق الوسط المعياري وقد بلغ (3.8966) وأنحراف معياري معتدل مقداره (0.96401) وأما معامل الاختلاف فقد بلغ (24.74) ويعكس ذلك الى أهمية الموارد غير الملموسة .

جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأهداف الخدمة الفندقية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي العام	اهداف الخدمة الفندقية العام
19.73	0.78172	3.9575	الميزة التنافسية
21.40	0.83281	3.8901	رضا الجمهور
18.72	0.76204	4.0668	جودة الخدمة
21.78	0.85261	3.9155	

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثاني (المتغير المعتمد) اهداف الخدمة الفندقية الفندقية . التي تم تحقيقها كما يلي .الوسط الحسابي العام مرتفع قيمته (3.9575) وهو اكبر من الوسط المعياري وانحراف معياري مقداره (0.78172) وان معامل الاختلاف بلغ (19.73) وهذا يدل على تجانس في اجابات افراد العينة وهذه الحالة تبدو طبيعية وذلك من خلال النتائج التي حققتها قياس فقراته . وأن قيمة الوسط الحسابي العام للمتغير الميزة التنافسية الذي يبلغ (3.8901) والانحراف المعياري حيث بلغت قيمته (0.83281) وان معامل الاختلاف يبلغ (21.40) وهي تعكس نتائج جيدة وطبيعية أما النتائج التحليل الاحصائي للمتغير الفرعي الثاني من أهداف الخدمة الفندقية حيث حقق متغير رضا الجمهور وسط حسابي عام يبلغ (4.0668) وانحراف معياري يبلغ (0.76204) ومعامل اختلاف (18.72) وانها نتيجة جيدة وتدل على تشتت معتدل وتجانس عال في اجابات العينة. وأخيراً فإن لوسط الحسابي العام لمجمل المتغير جودة الخدمات وهو أعلى من الوسط الفرضي العام حيث بلغ (3.9155) أما الانحراف المعياري حيث بلغ (0.85261) وأما معامل الاختلاف (21.78) وهي نتيجة جيدة .

أختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار من خلال استخدام بعض الاساليب الاحصائية اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة لأثبت صحة الفرضيات المرتبطة بالعلاقة بين متغيرات (المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمة الفندقية) .

أختبار علاقة الارتباط بين المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمة الفندقية

أنطلقت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة من التوقع الآتي :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتحقيق أهداف الخدمة الفندقية)

ويتفرع منها فرضيتين فرعيتين :

1- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات وتحقيق أهداف الخدمة الفندقية)

حيث أن المهارات هي من أهم أبعاد المقدرة الجوهرية وتشمل على المتغيرات الآتية :

(التمكين ، المهارات الشخصية ، الاتصال والتأثير ، والعمل الجماعي).

2- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد وتحقيق أهداف الخدمة الفندقية)

وتشمل على (الموارد الملموسة ، والموارد البشرية ، والموارد غير الملموسة) أما أهم أهداف

الخدمة الفندقية (الميزة التنافسية ، ورضا الجمهور ، وجودة الخدمة) من أجل التوصل الى قبول

أو رفض هذا التوقع يمكن ملاحظة الجدول الذي يظهر النتائج الآتية :

جدول (7)

قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين مجمل المقدرة الجوهرية وأهداف الخدمة الفندقية (الميزة التنافسية و رضا

الجمهور وجودة الخدمات)

ت	المتغيرات	(r) معامل سبيرمان للارتباط	p-value
1	اهداف الخدمة الفندقية	0.923 **	0.000
2	الميزة التنافسية	0.901 **	0.000
3	رضا الجمهور	0.903 **	0.000
	جودة الخدمات	0.877 **	0.000

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول قيم ارتباط مجمل المقدرة الجوهرية مع أهداف الخدمة الفندقية حيث بلغ (0.923) وأن قوة ارتباط المقدرة الجوهرية مع كل من (الميزة التنافسية ورضا الجمهور وجودة الخدمات حيث بلغت (0.901 ، 0.903 ، 0.877) على التوالي وهي معاملات ارتباط قوية وطردية وان قيمة p - value أقل من (0.01) و (0.05) مما يدل على أن الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية أدنى من (0.1) و (0.5) .

جدول (8)

قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين المهارات والموارد وأهداف الخدمة الفندقية

ت	المتغيرات	أهداف الخدمة الفندقية	(r) معامل سبيرمان للارتباط	p-value
1	المهارات		0.887 **	0.000
2	الموارد		0.916 **	0.000

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

** الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05)

ومن الجدول التالي تم التعرف على قوة الارتباط بين كل من (المهارات ، والموارد) وأهداف الخدمة الفندقية وكانت النتائج (0.887 ، 0.916) على التوالي وهي معاملات ارتباط طردية وقوية ومعنوية عند مستوى أقل من (0.01) و (0.05) ومن خلال النتائج المبينة والتي تم استخلاصها من خلال عمليات التحليل الاحصائي المذكور لأجمالي المتغيرات فإن هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى آنفة الذكر وتقرعاتها .

جدول (9)

معاملات ارتباط (Spearman) بين متغيرات المقدرة الجوهرية والميزة التنافسية

ت	المتغيرات	(r) معامل سبيرمان للارتباط	p-value
1	التمكين	0.712 **	0.000
2	المهارات الشخصية	0.716 **	0.000
3	الاتصال والتأثير	0.884 **	0.000
4	العمل الجماعي	0.849 **	0.000
5	الموارد الملموسة	0.811 **	0.000
6	الموارد البشرية	0.839 **	0.000
7	الموارد غير الملموسة	0.847 **	0.000

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

** الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05)

ومن خلال الجدول (9) يتضح أن متغيرات المقدرة الجوهرية قد اظهرت (7) علاقات معنوية هي المهارات التي تشمل (التمكين ، المهارات الشخصية ، الاتصال والتأثير ، العمل الجماعي) والموارد التي تشمل (الموارد الملموسة، الموارد البشرية ، الموارد غير الملموسة) مع (الميزة التنافسية) وكانت أعلى قوة ارتباط بين المهارات والميزة التنافسية في الاتصال والتأثير إذ بلغت (0.884 %) وهو ارتباط عالي ويأتي بعده قوة ارتباط العمل الجماعي مع الميزة التنافسية إذ بلغ (0.849 %) وكذلك بلغت قوة الارتباط للموارد غير الملموسة مع الميزة التنافسية (0.847%) وبعدها الموارد البشرية إذ بلغت قوة الارتباط (0.839) وتتدرج بعدها الموارد الملموسة بلغت (0.811) والمهارات الشخصية إذ بلغت (0.716) وأخيراً التمكين بلغت قوة الارتباط له حوالي (0.712) وأن معامل الارتباط قوي وطردية وكانت قيمة p-value أقل من (0.05) مما يدل على أن الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05)

جدول (10)

يبين العلاقة بين متغيرات المقدرة الجوهرية و (رضا الجمهور)

ت	المتغيرات	(r) معامل سبيرمان للارتباط	p-value
1	التمكين	0.757 **	0.00
2	المهارات الشخصية	0.729 **	0.000
3	الاتصال والتأثير.	0.892 **	0.000
4	العمل الجماعي.	0.833 **	0.000
5	الموارد الملموسة.	0.784 **	0.000
6	الموارد البشرية	0.846 **	0.000
7	الموارد غير الملموسة	0.854 **	0.000

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول أعلاه علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية (المهارات) والتي تشمل (التمكين ، المهارات الشخصية ، الاتصال والتأثير ، العمل الجماعي) والموارد وتشمل الموارد الملموسة ، والموارد البشرية ، والموارد غير الملموسة) وبين (رضا الجمهور) وقد حققت أعلى قوة ارتباط بين الاتصال والتأثير ورضا الجمهور حيث بلغت (0.892 %) وتأتي بعدها الموارد غير الملموسة حيث بلغت (0.854%)

بالدرجة الثانية ثم الموارد البشرية قوة الارتباط لها (0.846%) وتدرج بعدها العمل الجماعي (0.833%) والموارد الملموسة (0.784%) والتمكين (0.757%) وأخيراً المهارات الشخصية بلغت قوة الارتباط لها مع (رضا الجمهور) (0.729%) مما يدل على أن الارتباط بين المتغيرات قوي وطردي وكانت قيمة p -value أقل من (0.01) (0.05) مما يدل أن الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) (0.05).

جدول (11)

قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين متغيرات المقدرة الجوهرية (وجود الخدمات)

ت	المتغيرات	(r) معامل سبيرمان للارتباط	p-value
1	التمكين	0.667 **	0.000
2	المهارات الشخصية	0.685 **	0.000
3	الاتصال والتأثير	0.864 **	0.000
4	العمل الجماعي	0.802 **	0.000
5	الموارد الملموسة	0.784 **	0.000
6	الموارد البشرية	0.811 **	0.000
7	الموارد غير الملموسة	0.834 **	0.000

**الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) و(0.05)

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

يتضح من خلال الجدول (11) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين متغيرات المقدرة الجوهرية (المهارات والموارد) ومتغير وجود الخدمة فإن تلك القيم تقع ما بين (0.66) و(0.86) وأن أعلى قوة ارتباط هي بين الاتصال والتأثير وجود الخدمة وأن أقل ارتباط ما بين التمكن وجود الخدمة وأن معامل الارتباط قوي وطردي وكانت قيمة (p-value) أقل من (0.01) و (0.05) مما يدل على أن الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05) وأن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى وتفرضها.

أختبار الأثر بين متغيرات الدراسة

يبين هذا الاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة حيث تمثل المقدرة الجوهرية المتغير المستقل. أما أهداف الخدمة الفندقية فهو المتغير المعتمد ولتحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول (12)

تحديد قيمة (F) المحتسبة لنماذج (الانحدار الخطي البسيط) لبيان أثر متغيرات المقدرة الجوهرية

في متغيرات أهداف الخدمة الفندقية (الميزة التنافسية)

ت	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة ثابت الانحدار	قيمة معامل بيتا	قيمة F المحتسبة	P-value	قيمة معامل التحديد R2
1	المقدرة الجوهرية	الميزة التنافسية	0.357	0.894	183.900	0.000	0.767
2	المهارات		0.767	0.788	114.481	0.000	0.672
3	الموارد		0.359	0.896	190.839	0.000	0.769
4	التمكين		1.388	0.625	51.845	0.000	0.481
5	المهارات شخصية		1.457	0.621	49.996	0.000	0.472
6	الاتصال والتأثير		1.024	0.705	119.772	0.000	0.681
7	العمل الجماعي		1.077	0.728	110.784	0.000	0.664
8	الموارد الملموسة		0.745	0.786	120.120	0.000	0.682
9	الموارد البشرية		0.443	0.877	118.762	0.000	0.680
10	الموارد غير الملموسة		1.137	0.707	113.186	0.000	0.669

أ- أثر علاقة متغيرات المقدرة الجوهرية في (الميزة التنافسية)

لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: (يوجد أثر ذات دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية) وتشمل على الفروع الآتية:

- 1- يوجد أثر ذات دلالة معنوية للمهارات في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية.
- 2- يوجد أثر ذات دلالة معنوية للموارد في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية. وعند النظر في الجدول (11) نلاحظ ما يأتي:

أ. نلاحظ أن قيمة (p-value) لأختبار (F) كانت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في الميزة التنافسية وكانت قيمة معامل التحديد مساوية إلى (0.767)

ويدل على أن المقدرة الجوهرية تفسر حوالي (0.767) من التغير الذي يحصل في المتغير (الميزة التنافسية) .

ب. نلاحظ أن قيمة (p-value) لأختبار (F) كانت مساوية الى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل على ان هناك أثر ذو دلالة معنوية للمهارات في الميزة التنافسية وكانت قيمة معامل التحديد مساوية الى (0.672) ويدل على أن متغير المهارات تفسر حوالي (0.672) من التغير الذي يحصل في المتغير (الميزة التنافسية) .

3- نلاحظ أن قيمة (p-value) لأختبار (F) كانت مساوية الى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل على ان هناك أثر ذو دلالة معنوية للموارد في الميزة التنافسية وكانت قيمة معامل التحديد مساوية الى (0.769) ويدل على أن الموارد تفسر حوالي (0.769) من التغير الذي يحصل في المتغير (الميزة التنافسية) .

4- نلاحظ أن قيمة (p-value) لأختبار (F) كانت مساوية الى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل على ان هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في الميزة التنافسية وكانت قيمة معامل التحديد مساوية الى (0.481) ويدل على متغير التمكين يفسر حوالي (0.481) من التغير الذي يحصل في المتغير (الميزة التنافسية) .

5- اظهر متغير المهارات الشخصية أثراً واضحاً في الميزة التنافسية حيث أن قيمة p-value لأختبار (f) كان مساوياً الى (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وأضاف الى ذلك فإن معامل التحديد يساوي (0.472) وهذا يدل على ان متغير المهارات الشخصية تفسر حوالي (0.472) من التغير الذي يحصل في المتغير الميزة التنافسية ويبين القدرة والكفاءة العالية التي يتمتع بها القادة في المنظمات الفندقية لها أثر كبير في الميزة التنافسية .

6- أما المتغير الآخر (الاتصال والتأثير) أيضاً يتبين من الجدول (18-4) له أثر كبير على الميزة التنافسية حيث أن قيمة p-value لأختبار (f) كان مساوياً الى (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) ويؤكد ذلك على قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.681) ويدل هذا على ان متغير الاتصال والتأثير يفسر حوالي (0.681) من التغير الذي يحصل للميزة التنافسية .

7- يبين الجدول (11) كل من المتغيرات (العمل الجماعي، الموارد الملموسة، الموارد البشرية، الموارد غير الملموسة) ان قيمة (p-value) لأختبار (F) المحتسبة كانت مساوية الى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يعني أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات المذكورة في الميزة التنافسية وكانت قيمة معامل التحديد مساوية الى (0.664 ، 0.682 ، 0.669 ، 0.680) على التوالي وهذا يعني ان المتغيرات المذكورة تفسر تلك القيم المذكورة أعلاه على التوالي من التغيير الذي يحصل للمتغير (الميزة التنافسية) . ومن خلال التحليل الاحصائي في الجدول (18-4) فإن هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (13)

تحديد قيمة (F) المحتسبة لنماذج (الانحدار الخطي البسيط) لبيان أثر متغيرات المقدرة الجوهرية في متغيرات اهداف الخدمة الفندقية (رضا الجمهور)

ت	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة ثابت الانحدار	قيمة معامل بيتا	قيمة F المحتسبة	P-value	قيمة معامل التحديد R2
1	المقدرة الجوهرية	رضا الجمهور	0.799	0.827	202.244	0.000	0.783
2	المهارات		1.167	0.732	125.470	0.000	0.691
3	الموارد		0.813	0.825	202.996	0.000	0.784
4	التمكين		1.698	0.592	59.408	0.000	0.515
5	المهارات لشخصية		1.847	0.567	49.497	0.000	0.469
6	الاتصال والتأثير		1.361	0.666	148.061	0.000	0.726
7	العمل الجماعي		1.508	0.662	106.936	0.000	0.656
8	الموارد الملموسة		1.290	0.694	97.427	0.000	0.635
9	الموارد البشرية		0.814	0.828	146.037	0.000	0.723
10	الموارد غير الملموسة		1.484	0.663	132.717	0.000	0.703

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب- أثر علاقة متغيرات المقدرة الجوهرية في (رضا الجمهور)
 من خلال الجدول (13) لتحديد قيمة f المحتسبة لنماذج الانحدار يوضح أثر المقدرة الجوهرية وأبعادها المهارات والموارد فإن قيمة p-value لأحتساب قيمة (f) المحتسبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل ان هناك أثر ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية والمهارات والموارد في (رضا الجمهور) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) مساوية (0.783) للمقدرة الجوهرية و (0.691) للمهارات و (0.784) للموارد وهذا يدل ان تلك المتغيرات المذكورة تفسر حوالي تلك القيم المذكورة من التغيير الذي يحصل للمتغير (رضا الجمهور وهذا يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية أما المتغيرات الفرعية (التمكين ، والمهارات الشخصية ، والاتصال والتأثير، والعمل الجماعي ، والموارد الملموسة ، الموارد البشرية ، والموارد غير الملموسة) فإن قيمة معاملات التحديد (R2) مساوية الى (0.515 ، 0.469 ، 0.726 ، 0.656 ، 0.635 ، 0.723 ، 0.703) على التوالي وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية) وقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشمل على الفروع الآتية :

- 1- يوجد أثر ذا دلالة معنوية للمهارات في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية .
- 2- يوجد أثر ذا دلالة معنوية للموارد في تحقيق أهداف الخدمة الفندقية .

جدول (14)

أثر علاقة (الانحدار الخطي البسيط) لمتغيرات المقدرة الجوهرية في متغيرات أهداف الخدمة الفندقية جودة الخدمات)

ت	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة ثابت الانحدار	قيمة معامل بيتا	قيمة F المحتسبة	P-value	قيمة معامل التحديد R2
1	المقدرة الجوهرية	جودة الخدمات	0.368	0.898	157.382	0.000	0.738
2	المهارات		0.750	0.799	107.775	0.000	0.658
3	الموارد		0.402	0.891	151.716	0.000	0.730
4	التمكين		1.352	0.641	52.059	0.000	0.482
5	المهارات الشخصية		1.534	0.608	42.476	0.000	0.431
6	الاتصال والتأثير		0.948	0.730	128.908	0.000	0.697
7	العمل الجماعي		1.077	0.734	101.935	0.000	0.645
8	الموارد الملموسة		0.926	0.747	79.897	0.000	0.588
9	الموارد البشرية		0.502	0.869	97.761	0.000	0.636
10	الموارد غير الملموسة		1.052	0.735	124.753	0.000	0.690

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ج - أثر علاقة متغيرات المقدرة الجوهرية في (جودة الخدمات)

يوضح الجدول (14) الأثر للمتغير (المستقل المقدرة الجوهرية) وأبعاده المهارات والموارد في (المتغير المعتمد) أهداف الخدمة الفندقية (جودة الخدمة) وكانت قيمة (p-value) لأختبار (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) مما يدل على أنها معنوية وتبقى في نموذج الانحدار وكانت قيمة التحديد (R2) مساوية الى (0.738 ، 0.658 ، 0.730) على التوالي وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر حوالي تلك القيم المذكورة من التغيير الذي يحصل للمتغير (جودة الخدمات) وأما الأثر للمتغيرات (التمكين، المهارات الشخصية، الاتصال والتأثير، العمل الجماعي، الموارد الملموسة ، الموارد البشرية ، الموارد غير الملموسة) في أهداف الخدمة الفندقية (للمتغير المعتمد جودة الخدمات) ومن خلال الجدول المذكور نلاحظ ان قيمة (p-value) لأختبار (F) لتلك المتغيرات تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) و (0.05) وهذا يدل على أن هناك أثر ذات دلالة معنوية للمتغيرات المذكورة في (جودة الخدمات) وكانت قيمة التحديد (R2) مساوية الى (0.482 ، 0.431 ، 0.697 ، 0.645 ، 0.588 ، 0.636 ، 0.690) على التوالي وهذا يعني ان هذه المتغيرات تفسر حوالي تلك القيم المذكورة من التغيير الذي يحصل للمتغير جودة الخدمات .

المبحث الثاني الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات في الجانب النظري

- 1- تمثل المقدرة الجوهرية في المنظمات المهارات والمقدرات والموارد التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- يمثل نظام الخدمة نشاط لا يمكن الاستغناء عنه مهما بلغت درجة التقدم التكنولوجي ويتأثر هذا النشاط عند تحديد القائمين عليه ومستوى التقدم الاجتماعي .
- 3- تحاول المنظمات الفندقية أن تمتلك مقدرة جوهرية متفوقة للحفاظ على مستوى معين لتلك المقدرة .
- 4- تتطلب الخدمات قدرات متميزة فريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين الآخرين وهي بذلك تمثل الركن الاساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق المقدرة الجوهرية .
- 5- تعد المقدرة الجوهرية الاداة الاساسية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى وهي تمثل المهارات والموارد والقابليات والقدرات التي تمتلكها المنظمة .

الاستنتاجات في الجانب العملي

- 1- قلة المديرين من حملة الشهادات العليا والتميزين والقادرين على التطوير والابداع .
- 2- قلة الدورات التدريبية للمديرين والعاملين على حد سواء والتي تؤدي الى تطويرهم وزيادة خبراتهم حيث
- 3- اتجاه المنظمات الفندقية نحو استخدام فرق العمل والسعي لتحقيق تفوق في هذا المجال على المنافسين .
- 4- وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك ضعفاً لدى المنظمات الفندقية عينة الدراسة على الرغم من حصول المتغيرات على وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي بخاصة في متابعة وتقييم الأفراد العاملين .
- 5- إن اعتماد المنظمات الفندقية على التعاقد مع الشركات الاجنبية لاستثمار هذه المنظمات يؤدي الى استهلاك الأبنية والآثاث والغرف الخ في الفندق .

ثانياً : التوصيات

- 1- يتطلب الاهتمام بمواكبة التطورات الحديثة بصورة مستمرة من شأنها ان تحسن الخدمات المقدمة للجمهور في المنظمات الفندقية . وذلك من خلال مقدرات الوصول الى الاسواق Markets Access Competencies والمتكاملة إدارة تطوير العلامة التجارية والمبيعات والتسويق والدعم التقني وهذه المهارات تساعد المنظمات على البقاء قريبة من جمهورها . (Hamel &Heene, 1994: 16)
- 2- يتطلب الاهتمام في استثمار مهارات وخبرات المدراء والعاملين وتحويلها الى مقدرات والاهتمام بالكفاءات ذات القدرات الذهنية المتفتحة وتوجيه سلوك العاملين نحو تطوير مستقبل المنظمات الفندقية بصورة مستمرة.
- 3- ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين طرق العمل الحالية في الخدمات باتباع برامج تدريب للقوى العاملة.
- 4- السماح للشركات الدولية بالدخول في مشاريع الاستثمار والتعاقدات التي يمكن أن يحقق درجة من التقدم التكنولوجي وذلك من خلال : أ- جلب خبرات ومقدرات وانظمة الإدارة الحديثة الموجودة لدى الشركات الدولية الى المنظمات الفندقية العراقية المتعاقد معها- أدخل تجهيزات (الات/ معدات) جديدة يمكن استخدامها في تسهيل تقديم الخدمات في المنظمات الفندقية .

المصادر Resources

- 1- القرآن الكريم
- 2- النجار : د. فايز جمعة و الزعبي : د. ماجد راضي والنجار د. نبيل جمعة (2008) " اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي " دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان الاردن
- 3- الزعبي : حسن علي (2005) " نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي " (الطبعة الاولى) عمان دار وائل للنشر .
- 4- الخفاجي ، نعمة عباس (2008) " الفكر الاستراتيجي ، قراءات معاصرة " الاردن دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 5- الضمور : د. هاني حامد (2000) " طرق التوزيع " الطبعة الاولى عمان دار وائل للنشر .
- 6- السعيد : عصام حسن (2008) "ادارة المنظمات الفندقية " الطبعة الاولى عمان دار الراية للنشر والتوزيع.

- 7- العدوان : مروان السكر 1995 " الفندقية ادارة واقتصاد " ، لبنان بيروت دارمجذلاوي للنشر والتوزيع .
- 8- دانيال : بنيامين يوخنا " المدخل الى الفندقية " (2006) اربيل مطبعة شهاب .
- 9- رشيد : سمارة فؤاد " (2001) تسويق الخدمات السياحية " عمان دار المستقبل للنشر والتوزيع
- 10- عبوي : زيد منير 2007 " السياحة والفندقية " الطبعة الاولى عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- 11- هايز : جيني & دريدج فرانسيس 2009 " ادارة خدمة العملاء " القاهرة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية .
- 12- عليوي : وسام دود (دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية) دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع النسيجي بغداد (2011) شركات القطاع النسيجي بغداد (2011) .
- 13- الجبوري : سالم حميد سالم (العلاقة بين تصميم وتقديم الخدمة وجودة خدمات الايواء) دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضيوف فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد (2002) .
- 1- Hussey,devid (1998) "Strategic Management From Theory to Implementation" fourth edition, buterworth heinemann ,reed educational and professional publishing oxford ,England ,al .
- 2- Hitt Michael & Duane Ireland &Hoskisson Robert (2001) "Strategic Management Competitiveness and Globalization " South Western college publishing .
- 3- Heizer Jay & Barry Render (2001) (Operations Management)Six th Edition Prentice Hall.Inc Upper saddie river.New jersey .
- 4- Johnson –Gerry & Keran schools (1999) "Exploring Corporate Strategy "5th Edition . pearson Education Limited England.P 15th
- 5- Johason Gerry . scholess kevan whitting ton, Richard(2002)" Exploring corporate strategy" t and Sixth Edition .pearson Education Limited Harlow England .
- 6- Wheelen Thomas & Hunger David(2004) "strategic management and business policy concepts " pearson . Prentice Hall , upper saddle river , New jersey 07458
- 7- Webber Ross A (1981) " To Be a Manager Essentials of management "Isbn 0-256- 02520-7Library of Congress Calog Card No. 80- 82103 printed in the United States of America .
- 8- Bain & company guide (2010)"core competencies " December13 .
- 9- Urban Ij ungquist: 2008 K ,"core competencies matters : preparing for anew agenda "thesis for the degree of doctoral of philosophy ,vox University Sweden
- 10- Kotler, Philip , (2007) "Principles of Marketing Seles " Hd Edition Prentice of India .
- 11- Stanton , William &Others "Marketing " 2001 USA .
- 12- Heizer Jay & Barry Render (2001) (Operations Management)Six th Edition Prentice Hall.Inc Upper saddie river.New jersey .
- 13- Chan , donna (2006)"corecometencis and performance management in Canadian public Libraries "Emerald group publishing limited library management vol. 27 no .. www.almaaref.org/maaref details.php? subcatid=110 .

14-شبكة المعارف الاسلامية .