

العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة اربيل

The relationship between the training of human resources and the quality of hotel service and their impact on strategic success

A survey of the views of a sample of workers in five star hotels in the city of Erbil

أ.م.مظفر حمد علي

م.م. كوسرت محمد ابابكر

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين

المستخلص

الهدف من البحث الحالي بيان العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي ويتم ذلك خلال تصميم مخطط افتراضي واختبارها على العاملين البالغ عددهم (67) في فنادق الخمسة نجوم في مدينة اربيل.

ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على استمارة استبيان المكونة من اربعة محاور خصص الاول للبيانات الشخصية للمبحوثين، اما الثاني فقد تتضمن المتغير تدريب الموارد البشرية موزع على اربع ابعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي واخيرا التقييم) وكل البعد مكون من اربعة عبارات، فيما تعلق المحور الثالث بالمتغير جودة الخدمة الفندقية التي تضمن اربعة ابعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان) وكل بعد تحتوي على اربعة عبارات والمحور الاخير خصص للنجاح الاستراتيجي متضمننا ثلاث ابعاد (البقاء، التكيف، النمو) وكل البعد تضمن اربعة عبارات.

وتم توزيع (80) استمارة استبيان علي العاملين المتدربين في الفنادق الممتازة ذات خمس النجوم وتم استرجاع الاستمارات الصالحة للتحليل (67) اي بنسبة (84%) وتم اعتماد على البرنامج الاحصائي للعلوم الانسانية (SPSS) للحصول على النسب والتكرارات والاوساط الحسابية وكذلك الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحثون وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية مجتمعا ومنفردا، كما تبين ان هناك اثر لعملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي. واوصي الباحثان بزيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية لعلاقتهم وتأثيرهما على النجاح الاستراتيجي

Abstract

This research aim to appearing relationship between HR Training Process and Hospitality Service Quality and their Impact on Strategic Success through hypothetical Model, tested on 67 employee from five star hotels in Erbil.

For achieving research objectives, researchers had depended on questionnaire that composed four axes. As customized first axis to personality data, second axis to HR Training Process with four dimension (Select of Training Requirements, Design of Training Process, Implement of Training Process and finally Evaluation) as each dimension contains four phrases. As customized third axis to Hospitality Service Quality with four dimensions (Tangibility, Reliability, Responsiveness and Safety) as each dimension composed on four

phrases. The fourth axis is Strategic Success with three dimensions (Staying, Adaptation and Growth) as each of them includes four phrases.

Distributed (80) questionnaire on trainee employees, 67 of them retrieved and valid to depend that represent %84, depended on SPSS program to obtain: (Percentages, Frequencies, mean, Correlation, Regression) between research variables.

The findings indicate a positive correlation between HR Training Process and Hospitality Service Quality collectively and individually, as appears impact of this relationship on Strategic Success. Finally researchers recommends increased attention to HR Training Process and Hospitality Service Quality, because of their impact on Strategic Success.

المقدمة

يُعد قطاع الاعمال السياحية جزءا مهما من القطاعات الخدمية التي تعتمد عليها كثير من البلدان بوصفه الأساس ترتكز عليه العديد من اقتصاديات البلدان المتقدمة منها والنامية، عليه ينبغي على المنظمات السياحية تحقيق الجودة في تقديم خدماتها، التي اصبحت ضرورة ملازمة لنجاح المنظمات ويحتاج العاملين الى تدريب وتنمية مهاراتهم كونهم واجهة اساسية ومقدموا المباشر للخدمة. وللعاملين اهمية كبيرة في جعل الخدمة ذات جودة عالية (Harrington &Akehurst, 1995, 292).

وتلعب السياحة دورا حساسا ومهما في القضايا الاقتصادية (Atilgan, et al, 2003, 414). وتعد اساسا لزيادة الحصة السوقية والربحية (Chow &Luk, 2006, 279). كما لها الدور في النجاح الاستراتيجي على اختلاف انواعها و احجامها و طبيعة العمل الذي تقوم به.

ويحتاج القطاع السياحي في إقليم كردستان العراق تطوير واهتمام اكثر وتقديم تجارب لمواكبة الحاجات والمتطلبات العصرية للسياحة. ومن هذا المنطلق تطورت فكرة البحث لتتناول العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي حيث شملت هيكلية البحث ثلاث محاور تناول الاول منهجية البحث فيما تناول المحور الثاني الاطار النظري وكرس المحور الثالث للجانب التطبيقي، واهم ما توصل اليه الباحثان من الاستنتاجات وعرض المقترحات على ضوءها.

المحور الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تتطلب المنظمات جميعها الى تطوير المستمر لقدرات وقابليات العاملين، وتتجلى اهمية التدريب لتوفيق المنظمة في محاولاتها في تحقيق جودة الخدمة، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي.

و يُعد القطاع السياحي مصدرا مهما ذات اولوية بالغة في رفع وضع الاقتصادي للبلدان الذي طورت هذا القطاع، كما يعد قطاع الفنادق مصدر مهم السياحي في العصر الحالي، وتعد في الغالب نجاح الفنادق وجودة خدماته قياسا للتطور السياحي في اي بلد.

كما يلحظ انه يمر إقليم كردستان العراق بمرحلة تطويرية حساسة للسياحة والفنادق، حيث يحتاج الفنادق العاملة فيه الى تطوير الخدمة المقدمة لديهم، لجذب السياحين، والعمل على ازالة العقبات التي تواجهه، وتميز نفسه عن نظيراته، وذلك

من خلال التوجه نحو النجاح الاستراتيجي، ويعتمد نجاح القطاع السياحي او الفنادق على العاملين المقدمين للخدمة، ومما لاشك فيه انه بحاجة الى تطوير قدراتها خلال تدريبهم بوسائل واحتياجات جديدة. فيتناول البحث الحالي العلاقة بين عملية التدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي خلال الاجابة للسئلة التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط موجبة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي؟

ثانيا: أهمية البحث

تتجسد اهمية البحث في النقاط التالي:

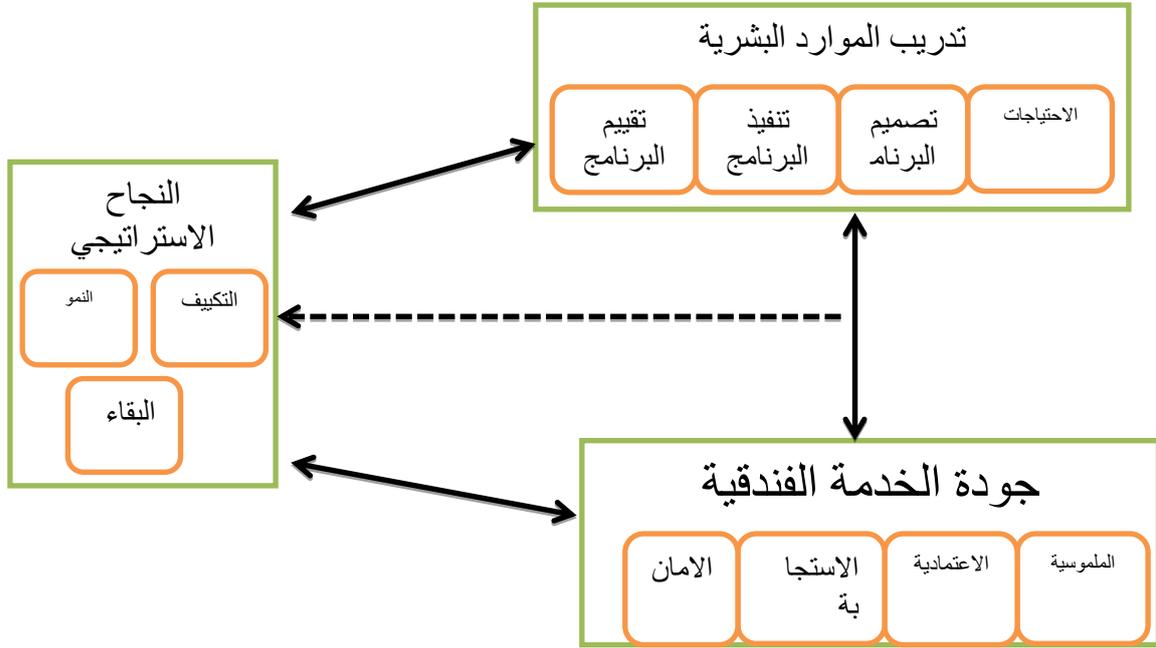
- 1- اهمية المتغيرات المبحوثة اذ تركز هذه البحث في تحليل العلاقة بين المتغيرين مهمين (تدريب الموارد البشرية، جودة الخدمة) وتأثيرهما على المتغير الثالث (النجاح الاستراتيجي) فضلا عن اهمية العنصر البشري في العصر الحالي من حيث تدريبية بناء على تحديد احتياجاته وتصميم البرنامج التدريبي المناسب له وتنفيذه ومن ثم تقييمه وبما ينعكس علي جودة الخدمة المقدمة
- 2- توجيه انظار ادارة الفنادق في إقليم كردستان العراق الى ضرورة توظيف تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية لتحقيق وتعزيز النجاح الاستراتيجي.

ثالثا: اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية:

- 1- تقديم اطار نظري مفاهيمي للمتغيرات البحث متكامل بالاعتماد على المصادر ذات العلاقة حول متغيرات البحث.
- 2- تصميم مخطط افتراضي واختبارها في الفنادق ذات خمس النجوم لبيان مدى قدرتها على توظيف عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي.
- 3- دراسة علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث على صعيد الكلي والجزئي.
- 4- تقديم تصور عملي لكيفية الاستفادة من عملية تدريب الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة في تقديم الخدمة الفندقية وبجودة عالية وأثرهما في النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط نموذج الافتراضي للبحث



الشكل (1)
انموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: الفرضيات البحث:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية جودة الخدمة الفندقية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وبين النجاح الاستراتيجي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمة الفندقية وبين النجاح الاستراتيجي.

الفرضية الرابعة: هناك تأثير لعلاقة عملية تدريب الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي.

سادساً: منهج البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي - التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسة والعوامل الفرعية جميعها، والمُستمددة بياناتها من المنظمات المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.

سابعا : اساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لاتمام البحث والوصول الى نتائج وتحقيق الاهداف تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من كتب العربية والاجنبية والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية الخاصة بمتغيرات البحث، اما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسية لجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس متغيرات البحث بالاستفادة على العديد استبيانات للابحاث والدراسات الخاصة بمتغيرات البحث بعد تعديلها للتلائم مع البحث

ثامنا: اساليب الاحصائية

تم استخدام مجموعة من وسائل الاحصائية من خلال برنامج (SPSS) من اجل وصول الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث واختبار فرضياتها وتمثل

- 1- التوزيعات التكرارية والنسب المؤية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسب الاتفاق
- 2- معامل ارتباط بيرسون
- 3- الانحدار الخطي البسيط

المحور الثاني: الاطار النظري

اولا: عملية تدريب الموارد البشرية

1- مفهوم تدريب الموارد البشرية

التدريب والتطوير عنصران حيويان للعمل الناجح فنمو الفنادق وتطورها يرتكزعليه، لذا لم يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية خياراً للمنظمات الفندقية بل اصبح شيئاً ضروريا يجب الانخراط فيه و وضعة كأولوية في استراتيجيات والاهداف المرجوة من اجل خاق المهارات والمعارف الجديدة للموارد البشرية لكي يستطيع ان يواكب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمنافسية، وتعتبر المنظمات الفندقية من الانشطة الاقتصادية التي تعتمد بدرجة كبيرة في نجاحها على العنصر البشري فرغم التقدم الهائل في تكنولوجيا في هذه المنظمات بانواعها المختلفة ونظم الاتصالات والحجز وما الى ذلك الا ان العنصر البشري اهم عامل يحدد نجاح هذه المنظمات وتطورها، فضلا عن ذلك القطاع السياحي يقدم خدمات الى شرائح متعددة ولا يتحدد بشريحة او فيئة معينة وكون الخدمات هي حصيلة لجهود الموارد البشرية في هذا القطاع لذا فإنه يمتلك خصوصية تثير الموارد البشرية بشكل مباشرعلى عملية انتاج وتقديم الخدمات حيث يتطلب وجود اللسة الانسانية في تقديم هذه الخدمات بصورة صحيحة ،علية من الاهمية توجيه الموارد البشرية في المنظمات الفندقية نحو طريق الامثل لتحقيق افضل النتائج من خلال تدريب الموارد البشرية (الجميل: 2004: 81)

وذكر (الحدراوي: 2015: 225) تعددت اراء و وجهات نظر الباحثين في تعريفهم للتدريب الا انه اتفق فيما بينهم ان تدريب عملية منتظمة وهادفة و يعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية العاملة في المنظمات وفي هذا البحث نعرض البعض التعاريف بما يفى الغرض:

❖ مجموعة من الاساليب التي تؤدي الى كسب العاملين في ميدان السياحة المعارف والمعلومات اللازمة لاداء واجباتهم على الوجه الصحيح وكسبهم الخبرات والمهارات التي تجعلهم قادرين على قيام باعمالهم بكفاءة ومهارة (المجلة العربية للسياحة:1972: 60).

- ❖ تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات بما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او بعده لاداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل (هاشم: 1989:255).
- ❖ مجموعة من العمليات التي تكسب الافراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الاداء بما يحقق نتائج ايجابية للادارة والعاملين (عبدكاظم : 2012 : 121).
- ❖ الجهود الادارية او التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات ومعارف باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل وتساعد في بلوغ الاهداف كما انه يرتبط بطبيعة الاعمال وينسجم مع سياسات مخطط المنظمة (شاويس : 1999:232).
- ❖ جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العملي بشكل افضل (الخطيب : 2006: 300).
- ❖ تغذية العاملين في المنظمة الفندقية بنمط من المعلومات الحيوية في مجال الاعمال الفندقية بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقا لمعايير الخدمة العالمية وفي شتى الاختصاصات والاخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالعاملين (الجميل: 2004: 82).
- 2- اهمية تدريب الموارد البشرية في المنظمات السياحية**
حدد (الجميل: 2012: 101) اهمية تدريب الموارد البشرية بالنقاط الاتي:
 - ❖ تنمية المعرفة والمعلومات ،تنمية المهارات والقدرات ،تنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الاداريين .
 - ❖ التغييرات والتطورات تتطلب من هياكله، وادارته ،ووسائله ،واساليبه التغيير ، والتطور لتكون منسجمة ومفاعلة وصولاً لتحقيق الاهداف المرسومة.
 - ❖ زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بان حركة المجتمع متسارعة وان تقدم وارتقاء الوسائل والاساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين انما تقتضي الموائمة في القيم والاهداف والاساليب والوسائل بين الادارة والمجتمع الذي يحيط بها.
 - ❖ التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع من تطور في السلوك والحاجة الى افراد متعددي المهارات مما يجعل التدريب الهادف اي تعديل السلوك وتطويره امرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.
 - ❖ انجاز وظيفي افضل كما ونوعا اي زيادة في الانتاجية وبالتالي خفض في التكاليف.
 - ❖ تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والاداريين .
- واوضح (Porter : 1998: 4) في انموذجه ان اهمية تدريب الموارد البشرية في المنظمات الفندقية تكمن في ان اعمال هذه المنظمات ترتبط بشكل مباشر بعملية التنافس في تقديم الخدمات حيث تمتاز بالصراع التنافسي فيما بينها وتعمل في حقول اعمال ترتبط بتفضيلات واذواق المستهلكين.

فيما ذكر (عباس وحسين :2003: 109) تتحقق اهمية برامج التدريب للمنظمة في النقاط الاتية:

- ❖ زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال وضوح الاهداف وطرق وانسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط اهداف الافراد العاملين باهداف المنظمة.
- ❖ يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة اهدافها وتنفيذ سياستها.
- ❖ يؤدي الى سياسات العامة للمنظمة وتطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

3- مراحل عملية التدريب الموارد البشرية

ذكر (يوسف وعبد النبي :2010: 19) بشكل عام تتكون العملية التدريبية من اربع مراحل رئيسية، وسوف يتم اعتمادها من قبل الباحثان في هذا البحث وهي :

ا- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

يشير (نصرالله :2002: 217) لكي يكون التدريب فاعلا ومحققا للاهداف لابد ان يكون مبنياً على دراسة دقيقة وفعلية لاحتياجات التدريبية في المنظمات والتي يتم ترجمتها الى برامج واستراتيجيات من شأنها تحقيق الاهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة، ويقصد بهذه المرحلة مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها لغرض تحقيق التوازن بين اداء الفرد ووظيفته واهداف منظمته (يونس :2006: 2) وذكر (الجميل :2004: 91)بانه يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية في الفندق من خلال:

- ❖ رؤساء الاقسام والمشرفين والذين يتابعون عمل العاملين في القسم والوقوف على السلبيات والتصرفات الغير مرغوب بها في العمل.
- ❖ توجهات الفندق المستقبلية من حيث ادخال تكنولوجيا جديدة في العمل او تنويع الخدمات.
- ❖ سياسة الفندق في ترقية وتسريح العاملين والتنقلات ضمن اقسام داخل الفندق.
- ❖ مواكبة التغيرات والتطورات الخارجية التي تطرا في سوق العمل الفندقي .
- ❖ وجود تراجع العمل يتم الكشف عنها من خلال التقارير التي يقدمها مشرفي الاقسام.
- ❖ كثرة شكاوي من قبل النزلاء بسبب انخفاض مستوى الخدمات.
- ❖ من خلال ورقة الاستبيان الذي توضع في غرف النزلاء.

ب- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحقق الاهداف المنشودة وتتضمن عدة الاجراءات (هشام :2010: 54)

- ❖ تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.
- ❖ تحديد درجة العمق والشمول ي عرض الموضوعات.

- ❖ تحديد النتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- ❖ اعداد مواد التدريب للمدرسين وللمتدربين ومواد تقييم التدريب ونشرة من برنامج.
- ❖ استقطاب المدرسين المناسبين.
- ❖ اختيار اسلوب التدريب المناسب.
- ❖ تحديد مكان تدريب.
- ❖ تحديد فترة برنامج التدريب.
- ❖ توفير مستلزمات برنامج التدريب.

ج - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.

يشير (الهييتي :2003 : 241) تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها من الواقع النظري الى الواقع الفعلي ويؤكد (الجميللي :2004 : 95) يجب ان يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي بحيث يتوافق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ويتضمنها المحتوى برنامج التدريبي، وذكر (عيدان :2012 : 249) على مدير التدريب الاشراف على تنفيذ والتأكد من ان التصميم الذي وضعه امكن تنفيذه وتلافي الاخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والاجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل افضل الى المتدرب

د- مرحلة تقييم البرامج التدريبية

وهي تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها الى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدرسين الذين نفذوا البرامج التدريبية (الشمالي، 2009، 1) وبيبين (نعمان :2008 : 37) تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشرا للاستيضاح من ردود افعال المشاركين في الدورات التدريبية اي مدى رضى المشاركون في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي وادراك المتدرب لمدى الاضافة التي حصل عليه في معارفه وخبراته ورفع ادائه

ثانيا: جودة الخدمة الفندقية

1- مفهوم جودة الخدمة الفندقية

لكلمة الجودة معاني عديدة، حيث هناك من يعتبرها التفوق او التميز وهناك من يعتبرها خلو الخدمة او المنتج من العيوب (طالب، 2006، 300). ويرجع مفهومها الى الكلمة اللاتينية (Qualits) والتي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشئ ودرجة الصلابة. كما هي عملية ديناميكية - اي تفاعل بين المنظمة الخدمية والمستفيدين - اساسا لتفهم الجودة والتي تركز على ادراك الزبون للخدمة (Jorge &Ribeiro, 1993, 19). ويؤكد (عبود، 2014، 109) على انها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والافراد والعمليات البيئية المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات. ليس هناك تعريف موحد بين الكتاب والباحثين للجودة فهناك من تعدده تصفيرا للعيوب (Parasurman, et al, 1985)، بينما ينظر (Crosby, 1979) بانها مطابقة المواصفات. ويعتبرها البعض بانها مستوى التفوق نحو الوفاء بمتطلبات الزبون، والتي تساهم في تحقيق اقصى رضى الزبون (Albassam&Alshawi, 2010, 7). وهي الصفات

والمميزات المتكاملة لمنتج ما او الخدمة المعينة التي تكون لها القدرة على اشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية (العزاوي والحوامدة، 2010، 11).

وعرفها (البياتي والعيسى:2012،222) بانها الخدمة المقدمة سواء ان كانت المدركة او المتوقعة التي يدركها او يتوقعها الزبون ، وتعتمد بشكل كبير على اداء العاملين (Kassim&Bojei, 2002, 845). واصبح الميزة وسلاح التنافسي القوي للمنظمات الخدمية (Berry, et al, 1988, 35).

وجودة الخدمة الفندقية هي التي تقدمها المنظمات الفندقية وله المقومات المادية والمعنوية التي تمثل مقومات جذب سياحية تقدم الى النزلاء من اجل اشباع حاجاتهم (عزيز ومطالك:2015:242). وادركت الفنادق ان تقديم الخدمة بجودة عالية يعتبر اكثر الاساليب الفعالية لضمان تفوقها على منافسيها (وهيبة، 2014، 12).

وذكر (احمد، 2012، 35) ان نجاح الخدمة مرتبط باسعاد الزبون وتلبية احتياجاته وتوقعاته والمحافظة عليه واكتساب زبائن جدد، او هي القدرة على الاستجابة لتوقعات الزبائن (احمد وحسين، 2013، 108).

وتعرف البحث الحالي جودة الخدمة الفندقية بانها تزويد النزلاء بخدمة الراحة والتسهيلات الفندقية تشبع توقعاته او تجاوزها.

2- اهمية جودة الخدمة الفندقية

تعد جودة الخدمة امرا مهما لرضى الزبون والاداء المنظمي الجيد (Jorge &Ribeiro, 1993, 11). وينظر اليها كالوظيفة الاولى لاية منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة السريعة التغير (بن رشود، 2008، 27). وهي عامل حاسم للنجاح والذي يؤثر على تنافسية المنظمة وتميزها عن المنظمات الاخرى (Siddiqi, 2011, 12). ويحدد البحث الحالي اهمية جودة الخدمة بالنقاط التالية:

❖ **سمعة المنظمة الفندقية:** حيث تقديم الخدمة بجودة عالية سوف يولد رضى الزبون (النزيل) وبالتالي تكوين سمعة جيدة لدى النزيل حول الخدمات التي تقدمها الفندق

❖ **الميزة التنافسية:** وهذا يعني ان للفندق موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها وذلك بالاعتماد تقديم خدمات ذات نوعية جيدة تفوق المنافسين مما يجعل الزبائن اقل عرضة لهجمات عروض المنافسين.

❖ **ادارة علاقات الزبون:** ادرك المنظمات بان بقاء المنظمة في السوق واستمرارها مرتبط بوجود علاقات جيدة مع الزبون والتي تركز على تحقيق قيمة للزبون من خلال تقديم خدمة مميزة ذات نوعية عالية او الرغبة في تلبية متطلبات الزبون.

❖ **ولاء الزبون:** ان تقديم الخدمة بنوعية جيدة.

3- خصائص الخدمة الفندقية

لجودة الخدمة عدد من الخصائص غير مادية تختلفها عن المنتجات، وحدد (دليلة ويوسف، 2012، 29) خصائص جودة الخدمة والتي يتفق الباحثان معه بالآتي:

- ❖ **اللاملموسية:** لا يمكن تقدير قيمتها بالحواس المادية، فمثلا الضيف في الفندق لا يتمكن من معرفة نتجية الخدمة. فالمستفيد او الزبون لا يمكنه الحكم على الخدمة دون ان يجربها ولو مرة على الاقل، كما انه لايلمسها كما يفعل مع السلع (بريكة وكواشي، 2015، 65).
- ❖ **عدم تجانس الخدمة:** تتميز الخدمات بخاصية التباين، لذلك من الصعب ان تتم مخرجات المنظمات الخدمية بنفس المستوى والنوعية، لان جودة الاداء تعتمد الى حد كبير على مهارة واسلوب وكفاءة مقدمها.
- ❖ **التلازمية:** هناك ارتباط بين الخدمة ومقدمها، اي يصعب في بعض الاحيان الفصل بينهما.
- ❖ **التلاشي:** فالخدمات لا يمكن تخزينها او الاحتفاظ بها لحقبة من الزمن، فهي لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها. حيث يعد بمنفعة غير ملموسة من مقدم الخدمة يمكن تلمسها من خلال الحواس وتزول بعد انتهاء الحاجة اليها (نوري وجمعة، 2013، 178).
- ❖ **عدم التملك:** لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم الى المستهلك او المرافق.

4- ابعاد جودة الخدمة الفندقية

وضعوا (Parasurman, et al, 1985) في دراستهم 10 ابعاد لجودة الخدمة وهي: المعولية، الاستجابة، التنافسية، السهولة، اللطف، الاتصال، الثقة، الامان، فهم الزبون، الملموسية)، وفي عام 1988 قاموا بتحديد هذه الابعاد في الخمسة وهي (الملموسية، والمعولية، والاستجابة، والامان، والتعاطف) ضمن نموذج (SERVQUAL) لقياس فجوة بين ما يتوقعه الزين وبين ما يدركه للخدمة. والدراسة الحالية تعتمد على ابعاد (الملموسية، والمعولية، والاستجابة، والامان) لربطها المباشر الضيف في الفنادق، وكالاتي:

- ❖ **الملموسية:** ترتبط جودة الخدمة بمنتج مادي ملموس (الهنداوي واخرين، 2012، 165). حيث تحتاج الحركة السياحية المستمرة الى كثير من التسهيلات المغرية والخدمات المتنوعة (العزاوي والحوامدة، 2010، 14). وتتتمثل بالاقامة والطعام والشراب والتسهيلات الاخرى للوصول الى رضا وقناعة النزلاء (عزيز ومطلبك، 2015، 242). وترى البحث الحالي بانها عبارة عن وجود مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة وتناسبها مع المظهر العام وحرص المنظمة على ادخال كل ما هو جديد من التقنيات.
- ❖ **الامان:** ثقة الزبائن بمدى معارف الاليسياسية للعاملين في اسعاد الزبون. كما هو مدى احساس السائح بالامان وانه غير مهدد بخطر من الاخطار التي تهدد حياته (البياتي، 2010، 82). ويعكس تقديم خدمات مضمونة وخالية من المخاطر بمستوى سلامة عال(الحدراوي والكلابي، 2013، 230). وتراه البحث الحالي بانه امكانية المنظمة من ايجاد الثقة والشعور لدى الزبائن بالسلامة في عملياتها الفندقية واستبعاد الخطر على الانشطة الفندقية المقدمة الى النزلاء.
- ❖ **المعولية:** تعني امكانية الخدمة لقيامها بما يتوقع منها من الدقة والاعتمادية. كما هي قدرة المنظمة والطاقم على اداء الخدمة بدقة وتقديم خدمات يعول عليها ان تلبى حاجات ورغبات الزبائن (الحدراوي والكلابي، 2013، 231). يرى الباحثان انها امكانية المنظمة من اقتناع النزلاء بان الخدمة الفندقية بالمستوى التي تحقق متطلباته ويمكن اعتماد عليها.

❖ **الاستجابة:** هي وجود الارادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة. والتفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة (Harrington & Akehurst, 1996, 283). ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ والاصل في التعامل مع طلبات الزبون من الاسئلة والشكاوي والمشكلات (آل مراد والملا حسن، 2008، 25). او هي المبادرة والاستعداد الدائم لمساعدة الزبون وتقديم الخدمات بالمستوى والزمان والمكان المطلوب (الحدراوي والكلابي، 2013، 230). وتحتاج الى تدفق الثنائي بين الزبون ومزود الخدمة والتفاعل بينهما (Kang & James, 2010, 267). ويمكن القول انها تلبية الخدمة احتياجات النزلاء استجابة المنظمة لطلبات ضيوفها باسرع ما يمكن.

ثالثا: النجاح الاستراتيجي

1- مفهوم النجاح الاستراتيجي

ان الاستراتيجية توفر صورة المستقبل المنشود على المدى الطويل للمنظمة وتحتاج ادارة المنظمة امتلاك استراتيجية واضحة والمحددة على المدى الطويل (الحلامه والعزاوي، 2009، 23). ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة اعتباطية او كترف فكري، بل ولد من ارض الواقع، في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد، ودعت هذه الى تبني (الطعان، 2013، 210). ويرى (الكبيسي ودهام، 2007، 142) النجاح الاستراتيجي تصب مفهومها في مفهوم النجاح التنظيمي. ويعدده (الساعدي، 2010، 15) النجاح التنظيمي بمسئمة اساسية للنجاح الاستراتيجي.

وان سر نجاح المنظمة الاستراتيجي يكمن في قدرتها على ايجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء (محمد، 2014، 14). ويرتبط بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، ويتطلب المرونة وايجاد حالة التوازن (الحلامه والعزاوي، 2009، 21). ويمثل النجاح الاستراتيجي الارضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق والابداع (الطعان، 2013، 210).

ويرى (الحسيني، 2006) سر نجاح الاستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها (الحلامه والعزاوي، 2009، 21). وانه درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية (داود، 2012، 24).

وهو تحقيق التلائم بين المعايير طويلة الاجل وقصيرة الاجل وبين المعايير الداخلية والخارجية وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح والخروج من اطار تكنولوجيا او الحصة السوقية او الايرادات الى نظرة الاهتمام بالموارد البشري بانه العامل الاساس للنجاح (الساعدي، 2010، 15).

وعرفه (الركابي، 2004) انه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها (الطائي وناجي، 2015، 56). كما عرفه (الزبياري، 2013، 65) بانه قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها من خلال تنفيذ قرارات ادارية فاعلة لضمان الديمومة في مجال الاعمال والتوسع فيها والتكيف مع متغيرات هذا المجال ومستجداته.

ويرى الباحثان انه مدى امكانية المنظمة للحفاظ على وجودها بما يطلبه السوق والتكيف، وتطوير قابلياتها الانسانية للنمو التدريجي.

2- اهمية النجاح الاستراتيجي

يحدد (داودي، ومحبوب 2007، 46) اهمية النجاح الاستراتيجي بالآتي:

- ❖ اجراء التحليل البيئي والذي يهتم بدراسة البيئتين الداخلي والخارجي بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن ان تؤثر سلبا او ايجابا على المؤسسة في المستقبل، حيث ينتهج به الاسلوب المنهجي لتحديد المقدرات المميزة التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها.
- ❖ اختيار استراتيجية تنافسية من بين استراتيجيات التنافسية التي تناسبها بالاعتماد على ما وضعها بورتر، حيث تمكن المنظمة من اختيار بين استراتيجية تنافسية كلفة اقل مقارنة بمنافسيها او تميز نفسها عن منافسيها خلال تميز الخدمة بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف او خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ❖ تطبيق الجيد للاستراتيجية المختارة، وذلك خلال تكوين نظام متسلسل من الخطوات والاجراءات والاساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وتقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه.

3- ابعاد النجاح الاستراتيجي

- ❖ **البقاء:** يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، حيث تحتاج الادارة العليا الى الاهتمام باصحاب المصالح بما فيهم حاملي الاسهم او المالكين والزبائن والعاملين (الحلامه والعزاوي، 2009، 21). وهو امكانية المنظمة لمواكبة التغييرات في البيئة المحيطة واستجابة متطلبات السوق (الرحيم، 2007، 3). ويمكن القول انه عمل المنظمة لاحداث التغييرات في عملياتها باستمرار، خلال تطوير قابليات عاملها وابداع طرائق جديدة لعمل الابداعات واطالة النمو والتعلم.
- ❖ **التكيف:** يعد (الركابي، 1999) التكيف بدرجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وابداع السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان (محمد، 2014، 15). ويؤكد (داودي، ومحبوب 2007، 43) انه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل. وهو قدرة المنظمة على الملائمة او التواءم والانسجام بين المنظمة والبيئة (ابراهيم، 2015، 28). ويعده الدراسة الحالية بانه قدرة المنظمة في التكيف مع البيئة، والحرص على ايجاد آفاق جديدة خلال تفاعل الايجابي مع التغييرات واقتناص الفرص.
- ❖ **النمو:** ويقصد به التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من التغيير والتطوير والتجديد (الساعدي، 2010، 33). وهو زيادة حجم المؤسسة باتجاه الاهداف التي يرعي فيها اصحاب المصلحة (داودي، ومحبوب، 2007، 43). والنمو من وجهة نظر الدراسة الحالية هو مدى امتلاك المنظمة للقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية في اعطاء المنظمة القدرة على البقاء وادامة الوضع الحالي مع الالتزام بالتطور التدريجي.

المحور الثالث: الاطار الميداني

اولا: وصف مجتمع البحث

اختارت البحث لمجتمعه فنادق الدرجة الاولى في مدينة اربيل، حيث انه يتكون من (9) فنادق كما مبين في

الجدول التالي:

الجدول (1)

الاستثمارات الموزعة على الفنادق المبحوثة

ت	أسماء الفنادق ذوي درجات الممتازة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المرجعة والصالحة للتحليل
1	عنكاوه رويال	10	10
2	كريستال	10	08
3	ديفان	15	14
4	تاناغرام	10	10
5	أربيل انترناشنال	12	10
6	روتانا	6	2
7	فان رويال	10	8
8	ديدمان	7	5
المجموع		80	67

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانيا: وصف عينة البحث

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

جدول ((2)) خصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية	
14.9 %	10	الانثى	الجنس
85.1 %	57	الذكر	
100 %	67	المجموع	
22.38 %	15	20 - 30	العمر
58.2 %	39	31 -- 40	
7.46 %	5	41 - 50	
11.94 %	8	51 فاكثر	
100 %	67	المجموع	
0 %	0	دكتورا	الشهادة

0 %	0	الماجستير	
0 %	0	دبلوم العالي	
40.3 %	27	البكالوريوس	
26.9 %	18	دبلوم	
32.8 %	22	الاعدادية	
100 %	67	المجموع	
1 %	0	اقل من السنة	
7.46 %	5	5 - 1	عدد سنوات الخدمة
58.2 %	39	10 - 5	
14.92 %	10	15 - 11	
11.94 %	8	20 - 16	
7.46 %	5	20 فأكثر	
100 %	67	المجموع	

1 - الجنس

يظهر من الجدول (2) ان النسبة الغالبة للعاملين هم من الذكور والبالغه نسبتهم (85.1) في حين بلغت نسبة الاناث (14.9) وهذا ما يؤكد على ان غالبية العاملين في الميدان المبحوث (فنادق الدرجة الممتازة في مدينة اربيل) هم من الذكور.

2 - العمر

تناول البحث وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية ما بين (21 - 50 فما فوق)، حيث يبين الجدول (2) ان الفئة العمرية (40-31) تمثل نسبة عالية للمبحوثين حيث بلغت نسبتها (58.2%) واقل النسبة هم من الفئة العمرية (50-41) وهذا يشير الى ان العاملين المتدربين في فنادق خمسة النجوم هم من فئة قوة عاملة التي يسمى بفئة الرجولة والذين مؤهلين لتولي المسؤوليات، ويشير النسب الاخرى الى ان العاملين المتدربين هم من الفئة العمرية الناضجة.

3 - التحصيل الدراسي

نستنتج من الجدول (2) أن معظم العاملين المتدربين في الفنادق المبحوثة هم من حاملي شهادة الدبلوم والبكالوريوس، حيث يمثلون (40.3%) و(26.9%) على التوالي، ونجد من هنا أن فنادق ذوي درجات الممتازة، تعتمد على كوادر ذوي الشهادات الجامعية الاولية وعدم وجود ممن يحملون شهادات دراسات العليا ، يأتي بعدهم حاملي شهادة الاعدادية وبلغت (32.8%).

4 - عدد سنوات الخدمة

يظهر من الجدول (2) ان أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة من فئة (6 - 10) يمثلون غالبية العينة وهي (58.2%) أما فئتي ذوي الخدمة (1 - 5) و(أكثر من 20 سنة) يمثلون اقل نسبة العينة. وهذا يشير الى ان الافراد العاملين المتدربين في فنادق الدرجة الممتازة هم من فئات الوسطية،

ثالثا: وصف متغيرات البحث

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وهي علاقة عملية تدريب الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي.

1- وصف عملية تدريب الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول (3) الى توفر عملية تدريب الموارد البشرية لدى الفنادق المبحوثة ويؤكد ذلك اجابات المستجيبين للفقرات (X1- X16) اذ بلغ نسبة الاتفاق (80.28%) ويدعم هذا النتيجة الوسط الحسابي لهذا المتغير، اذ بلغ (4.01) والانحراف المعياري (0.931) وهذه النتائج كله تؤكد الى توفر عملية تدريب الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة بمستوى عالي.

اما بخصوص ابعاده يتبين ان بُعد تنفيذ عملية تدريب حصل على اعلى نسبة الاتفاق بواقع (82.05%) وبوسط الحسابي معدله (3.9) والانحراف المعياري (0.976) يليه بُعد تصميم البرامج التدريبية الذي حصل على نسبة الاتفاق (81.4%) وبوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.758) وجاء بُعد تقييم العملية التدريبية بالمرتبة الثالثة فقد حصل على نسبة الاتفاق (79.65%) وبوسط الحسابي (3.918) والانحراف المعياري (0.931) اما بُعد الاحتياجات التدريبية فقد حصل على اقل نسبة الاتفاق وهو (78.05) والوسط الحسابي (3.9) والانحراف المعياري (1.006)

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق
وفقا لاجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية (N = 67)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الأبعاد
78.8	0.935	3.94	X1	الاحتياجات
80	0.852	4	X2	
79.4	1.007	3.97	X3	
74	1.231	3.701	X4	
78.05	1.006	3.903		المعدل
78.8	0.648	3.94	X5	التصميم
79	0.877	3.953	X6	
85.2	0.75	4.268	X7	
82.6	0.756	4.134	X8	
81.4	0.758	4.073		المعدل
80.2	0.961	4.014	X9	التنفيذ

83.4	0.936	4.179	X10	
82	0.906	4.104	X11	
82.6	1.099	4.134	X12	
82.05	0.976	4.108	المعدل	
79.6	0.807	3.985	X13	التقييم
82.8	1.104	4.149	X14	
72.8	1.263	3.641	X15	
83.4	0.777	4.179	X16	
79.65	0.988	3.988	المعدل	
80.28	0.931	4.01	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثان.

2- وصف جودة الخدمة الفندقية

يشير نتائج الواردة في جدول (4) الى ان اجابات المستجيبين على المستوى الكلي للفنادق المبحوثة حول متغير جودة الخدمة الفندقية من خلال فقراته (X17-X32) تدل الى ان الخدمات المقدمة من قبل الفنادق المبحوثة تتميز بالجودة ويؤكد ذلك نسبة اتفاق المستجيبين اذ بلغ (86.8%) وبوسط الحسابي مقداره (4.34) وانحراف المعياري (0.705) وهذه النتائج تشير الى ان اغلب المتدربين يرون بان الفنادق المبحوثة تقدم خدماتهم بالجودة عالية. اما على مستوى الابعاد لهذا المتغير فقد جاء بُعد الامان بالمركز الاول متحصلاً على نسبة الاتفاق (89.9%) وبوسط الحسابي (4.5) والانحراف المعياري (0.647) في حين حصل بُعد الاستجابة على المركز الثاني اذ بلغ نسبة الاتفاق (85.25%) وبوسط الحسابي (4.46) والانحراف المعياري (0.638). وجاء بُعد الاعتمادية بالمركز الثالث حيث بلغ نسبة الاتفاق (85.2%) وبوسط الحسابي (4.265) وانحراف المعياري (0.808)، اما اقل نسبة الاتفاق فقد كان من نصيب بُعد (الملموسية) اذ بلغ نسبة الاتفاق (82.95%) وبوسط الحسابي (4.152) والانحراف المعياري (0.719).

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق
وفقا لاجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد جودة الخدمة الفندقية (N = 67)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الفقرات	الأبعاد
78.4	0.909	X17	الملموسية
79.4	0.777	X18	
85.2	0.687	X19	
88.8	0.501	X20	
82.95	0.719	المعدل	
88	0.652	X21	الاستجابة
88.8	0.784	X22	
89.8	0.503	X23	
90.4	0.611	X24	
89.25	0.638	المعدل	
80	0.797	X25	الاعتمادية
88	0.719	X26	
85.8	0.984	X27	
87	0.772	X28	
85.2	0.818	المعدل	
93.4	0.473	X29	الامان
87.6	0.673	X30	
88.6	0.856	X31	
90	0.587	X32	
89.9	0.647	المعدل	
86.8	0.705	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثان.

3 - وصف النجاح الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (5) الى التوزيعات التكرارية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية في اجابات المستجيبين تجاه العبارات (X33 - X42) التي مثلت متغير النجاح الاستراتيجي، اذ تشير نسبة الاتفاق على المستوى

الكلية الى (79.8%) وبوسط الحسابي (3.99) والانحراف المعياري (0.889) وهذا يدل الى ان الفنادق المبحوثة تتسم بالنجاح الاستراتيجي
 اما على مستوى الابعاد لهذا المتغير فقد كانت اعلى قيمة نسبة الاتفاق كان من نصيب بُعد النمو اذ بلغ نسبة الاتفاق المستجيبين (82.7) بوسط الحسابي (4.13) وانحراف المعياري (0.888)، يليه بُعد التكيف جاء بالمركز الثاني اذ حصلت على نسبة اتفاق المستجيبين (80.2%) وبوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (0.657) اما بُعد البقاء فقد جاء بالمركز الثالث الاخير اذ بلغ نسبة اتفاق المستجيبين (76.75%) وبوسط الحسابي (3.84) وانحراف المعياري (1.001)

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق
 وفقا لاجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد النجاح الاستراتيجي (N = 67)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الفقرات	الأبعاد
83.8	1.033	X33	البقاء
74.8	0.974	X34	
76.6	1.162	X35	
71.8	0.835	X36	
76.75	1.001	المعدل	
80	0.674	X37	التكيف
85	0.635	X38	
78.2	0.792	X39	
77.6	1.022	X40	
80.2	0.781	المعدل	
88.8	0.657	X41	النمو
80.8	0.975	X42	
77.8	1.088	X43	
83.4	0.833	X44	
82.7	0.888	المعدل	
79.8	0.889	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى: تحليل العلاقات بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية يتم في هذا المبحث تحليل علاقات بين عملية تدريب الموارد البشرية وابعادها في جودة الخدمة الفندقية وابعادها، وذلك باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي اختبرت لتحليل البيانات يشير نتائج الجدول (9) ان انه هناك علاقة قوية بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.681)، ويدل ذلك على انه كلما اهتم المنظمات المبحوثة بعملية تدريب الموارد البشرية كلما تتحقق جودة الخدمة الفندقية مستويات مرتفعة، وبذلك تثبت الفرضية الرئيسية الاولى

الجدول (6)

معامل ارتباط بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية على مستوى الكل

p.v	جودة الخدمة الفندقية	الأبعاد
0.00	0.681	تدريب الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الاولى- تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية منفردة وجودة الخدمة الفندقية مجتمعة

استكمالاً وتأكيداً للعمليات الوصفية تم اجراء اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية منفردة وجودة الخدمة الفندقية مجتمعة. حيث يظهر من الجدول (7) ان علاقة ارتباط بين بعد التصميم وجودة الخدمة الفندقية حصلت على اعلى مستوى مقارنة بالابعاد الاخرى لعملية تدريب الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية وهي (0.658)، ويليه بعد التنفيذ بحصوله على (0.641)، اما بعدي (الاحتياجات، والتقييم) فحصلوا على (0.507)، (0.500) على التوالي.

الجدول (7)

معامل ارتباط بين أبعاد عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية

p.v	جودة الخدمة الفندقية	الأبعاد
0.00	0.507	الاحتياجات
0.00	0.658	التصميم
0.00	0.641	التنفيذ
0.00	0.500	التقييم

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى- تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية منفردة

تشير معطيات الجدول (8) الى علاقة ارتباط موجبة بين كل بعد من ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية وبكل بعد من ابعاد جودة الخدمة الفندقية.

حيث نجد العلاقة بين الاحتياجات كبعد من ابعاد عملية تدريب الموارد البشري بعد الاعتمادية سجلت علاقة ارتباط قوية، حيث انها (0.717) عند مستوى معنوية (0.00)، اما علاقته مع الابعاد الاخرى (الملموسية، والاستجابية، والامان) هي (0.251، 0.271، 0.393) بشكل متتالي عند مستويات معنوية (0.041، 0.026، 0.001).

وعلاقة بعد التصميم لعملية تدريب الموارد البشرية مع ابعاد جودة الخدمة الفندقية (الملموسية، والاستجابية، والاعتمادية، والامان، هي (0.679، 0.472، 0.527، 0.502) عند مستوى معنوي (0.00)، حيث نجد انها علاقته ببعد الملموسية قوية اما علاقته بالابعاد الاخرى اقل ارتباطا مقارنة ببعد الملموسية لجودة الخدمة الفندقية.

وتوجد علاقة ارتباط بعد التنفيذ بابعاد جودة الخدمة الفندقية هي (0.615، 0.521، 0.418، 0.587) وهي علاقة ارتباط قوي عند مستوى معنوية (0.00).

اما علاقة ارتباط بعد التقييم بابعاد جودة الخدمة الفندقية اقل ارتباطا مقارنة بعلاقة ارتباط ارتباط الابعاد الاخرى لعملية تدريب الموارد البشرية بابعاد جودة الخدمة الفندقية، حيث اقوى علاقة ارتباط بعد التقييم هي (0.482) عند مستوى معنوية (0.00)، علاقة ارتباط التقييم ببعد الملموسية (0.294) عند مستوى معنوية (0.016) وهي علاقة ارتباط ضعيفة.

ونجد من النتائج ان علاقة ارتباط بين بعد الاحتياجات ببعد الملموسية هي (0.251) وهي اقل ارتباطا مقارنة بجميع علاقات الارتباط بين ابعاد عملية تدريب الموارد البشري وابعاد جودة الخدمة الفندقية، اما علاقة بعد الاحتياجات والاعتمادية، سجلت اقوى ارتباطا بابعاد هذين المتغيرين.

الجدول (8)

معامل ارتباط بين أبعاد عملية تدريب الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية

الامان	الاعتمادية	الاستجابية	الملموسية	أبعاد جودة الخدمة الفندقية
				ابعاد عملية تدريب الموارد البشرية
0.393	0.717	0.271	0.251	الاحتياجات
0.001	0.000	0.026	0.041	PV
0.502	0.527	0.472	0.679	التصميم
0.000	0.000	0.000	0.000	PV
0.587	0.418	0.520	0.615	التنفيذ
0.000	0.000	0.000	0.000	PV
0.482	0.431	0.446	0.294	التقييم
0.000	0.000	0.000	0.016	PV

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباط معنوية بين عملية تدريب الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي يشير نتائج الجدول (9) ان انه هناك علاقة قوية بين عملية تدريب الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.625)، ويدل ذلك على انه كلما اهتم المنظمات المبحوثة بعملية تدريب الموارد البشرية كلما تتحقق النجاح الاستراتيجي مستويات مرتفعة، وبذلك تثبت الفرضية الثانية

الجدول (9)

معامل ارتباط بين عملية تدريب الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي

الأبعاد	النجاح الاستراتيجي	p.v
تدريب الموارد البشرية	0.625	0.00

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الثالثة توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة الخدمة الفندقية والنجاح الاستراتيجي يشير نتائج الجدول (10) ان انه هناك علاقة قوية بين جودة الخدمة الفندقية والنجاح الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.646)، ويدل ذلك على انه كلما اهتم المنظمات المبحوثة بجودة الخدمة الفندقية كلما تتحقق النجاح الاستراتيجي مستويات مرتفعة، وبذلك تثبت الفرضية الثالثة

الجدول (10)

معامل ارتباط بين جودة الخدمة الفندقية والنجاح الاستراتيجي

الأبعاد	النجاح الاستراتيجي	p.v
جودة الخدمة الفندقية	0.646	0.00

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الرابعة: تحليل تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي نتناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات البحث لبيان تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي.

يتضح من جدول (11) وجود اثر لعلاقة عملية تدريب الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي ويدعم قيمة (F:115.92) وجود تأثير معنوي لعلاقة المتغير المستقل في المتغير التابع، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.00)، وفسرت (R²) بقيمة (64%) وهي نسبة جيدة من اقتناء المتغيرات. وتشير قيمة معامل (B)، التي بلغت (10).

الجدول (11)

تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي

R	F	B1	BO	المتغير التابع نجاح الاستراتيجي
0.641	115.92 0.000	(0.0978) T(10.767) 0.000	(0.094) T(0.245) 0.000	المتغير المستقل عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرابعة: تحليل تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في بعد البقاء للنجاح الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (12) انه هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل (علاقة عملية تدريب الموارد البشري بجودة الخدمة الفندقية) في بعد البقاء للمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، حيث ان قيمة (F) هي (58.438) عند مستوى معنوي (0.05)، وقيمة (R^2) يساوي هي (47%) والنسبة الباقية تعود للمتغيرات الاخرى. كما ان قيمة (B) تساوي (7.644) وهي ايضا قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول (12)

تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية في بعد البقاء للنجاح الاستراتيجي

R	F	B1	BO	بعد البقاء للمتغير التابع
0.473	58.438 0.000	(1.103) T(7.644) 0.000	(0.763) T(1.257) 0.000	المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية والجودة

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة: تحليل تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في بعد التكيف للنجاح الاستراتيجي

يظهر من الجدول (13) الخاص بتحليل العلاقة التأثيرية لعلاقة عملية تدريب الموارد البشري بجودة الخدمة الفندقية وتأثيرها في بعد التكيف لمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) ان هناك تأثير معنوي وذلك وفقا للقيمة (F) المحسوبة (32.337)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) وقد فسر معامل التحديد R2 (0.332)، والذي يشير الى المتغير المستقل (عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية) يفسر ما نسبته (33.2%) في التأثير على بعد التكيف للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) والباقي يعود الى عوامل أخرى خارج.

الجدول (13)

تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية في بعد التكيف للنجاح الاستراتيجي

R	F	B1	BO	بعد التكيف للمتغير التابع المتغير المستقل
0.332	32.337 0.000	(0.698) T(5.687) 0.000	(1.090) T(2.107) 0.000	تدريب الموارد البشرية والجودة

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الفرعية الثالثة: تحليل تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في بعد النمو للنجاح الاستراتيجي

يبين نتائج الجدول (14) انه هناك تأثير معنوي ان قيمة (F) هي (114.557) عند مستوى معنوي (0.05) والتي يؤكد على وجود تأثير معنوي لعلاقة عملية تدريب الموارد البشري بجودة الخدمة الفندقية في النمو (كبعد من ابعاد المتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وقيمة (R²) يساوي (63.8%) ويدل ذلك على تفسير جيد للمتغيرات الاخرى. كما ان قيمة (B) تساوي (10.703) وهي ايضا قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول (14)

تأثير علاقة عملية تدريب الموارد البشري وجودة الخدمة الفندقية في بعد النمو للنجاح الاستراتيجي

R	F	B1	BO	بعد النمو للمتغير التابع المتغير المستقل
0.638	114.557 0.000	(1.134) T(10.703) 0.000	(0.606) T(1.359) 0.000	علاقة عملية تدريب الموارد البشري بجودة الخدمة الفندقية

المصدر: من اعداد الباحثان.

وبناء على نتائج جداول (11، 12، 13، 14) تثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة التي تنص على تأثير عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة في النجاح الاستراتيجي مجتمعا ومنفردا

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج التحليل عن توفر عملية تدريب الموارد البشرية لدى الفنادق المبحوثة بدا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واخيرا تقييم العملية التدريبية وبمستوى عال.
- 2- كشف نتائج التحليل عن توفر جودة الخدمة الفندقية لدى الفنادق المبحوثة وبابعاده (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الامان) وبمستوى عال.
- 3- تبين من نتائج التحليل عن توفر النجاح الاستراتيجي لدى الفنادق الممتازة العاملة في اربيل وبابعاده (البقاء، التكيف، النمو) بمستوى عال.
- 4- دلت نتائج التحليل عن عدم وجود العاملين ممن يحملون شهادات العليا (دكتورا، الماجستير)
- 5- اتضح من نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية تديب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية مجتمعا ومنفردا وكانت اعلى علاقة ارتباط بين بعدين تحديد الاحتياجات التدريبية والاعتمادية واقلها بين الاحتياجات والملموسية.
- 6- اظهر نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط المعنوية بين عملية تدريب الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي
- 7- اكدت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط المعنوية بين جودة الخدمة الفندقية والنجاح الاستراتيجي
- 8- كشف نتائج التحليل عن وجود اثر لعملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي مجتمعا ومنفردا.

ثانيا: المقترحات

- 1) زيادة اهتمام الفنادق المبعوثة بعملية التدريب المورد البشرية لعلاقتها بجودة الخدمة الفندقية والنجاح الاستراتيجي.
- 2) نوصي الفنادق المبعوثة بتوظيف العاملين ممن لهم شهادات العليا وخاصة في تخصصات الادارية وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بجوانب تدريب العاملين على اسس العلمية وجودة الخدمة الفندقية التي تساعد الفنادق التكيف على البقاء والنمو في بيئة التنافسية الشديدة
- 3) تركيز اكثر لتدريب العاملين من الفئة العمرية 21-30، وذلك لتغطية الاحتياجات الفندقية والاستعداد لدوران العمل المستقبلية.
- 4) اهتمام اكثر بالاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين حسب الحاجة، اي تركيز على النوعية وليس الكمية.
- 5) تقييم عملية التدريب، تمثل عملية ضرورية لتجنب الاخطاء في العمليات الحالية من جهة، والاستعداد لترتيب العميات التدريبية المستقبلية من جهة أخرى.
- 6) صياغة الاستراتيجيات للبقاء في ميدان العمل اكثر مما هو عليه.
- 7) ضرورة استقطاب الافراد المتخصصين في مجال الخدمات الفندقية (السياحية).

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

- ابراهيم، بن الطبيب، (2015)، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، بحث منشور، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد: 13
- ابو معمر، فارس محمود، (2005)، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد: 13، العدد: 4، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- احمد، بثينة لقمان، (2012)، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 34، العدد: 109، جامعة الموصل، العراق.
- احمد، ميسون عبد الله وحسين، اضواء كمال، (2013)، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 10، العدد: 30، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، العراق.
- آل مراد، نجلة يونس والملا حسن، طارق حامد، (2008)، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، بحث منشور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد: 23، العراق.
- البياتي، أميرة شكر ولي والعيسى، مصطفى جعفر، (2012)، مدى تطبيق شركة البريد السريع (DHL) لابعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبائن باعتماد اسبقية وقت التسليم، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 19، العدد: 73، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- البياتي، فائز غازي، (2010)، مستوى كفاءة جودة الخدمة الفندقية، بحث منشور، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد: 16، جامعة المأمون الجامعة، العراق.
- الحدراوي، حامد كريم والكلابي، امير نعمة مخيف، (2013)، دور التوجه الريادي في ادراك الزبون لجودة الخدمة، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 15، العدد: 1، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- الحدراوي، حامد كريم (2015)، (تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدام)مجلة الغري للعلوم الاقتصادية،مجلد 10 عدد 33/جامعة كوفة
- الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (2009)، راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 19، بغداد، العراق.
- الخطيب، رادح، (2006)، التدريب الفعال، دار العالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان.
- الرحيم، أياد محمود عبد الكريم، (2007)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، بحث منشور، مجلة التقني، المجلد: 20، العدد: 3

- الزبياري، جبرائيل احمد اسماعيل، (2013)، علاقة المقدرات الجوهرية بعوامل النجاح الاستراتيجي وتأثيرها في فاعلية قرارات الائتمان المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين، كلية الادارة والاقتصاد، اربيل، العراق.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2010)، الدور التفاعلي لادارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 12، العدد: 1، العراق.
- العزاوي، نجم والحوامدة، نبيل، 2010، قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 25، جامعة شرق الاوسط، للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- الشلمائي، السنوسي عبدالعالي، (2009)، تنظيم وتدريب الموارد البشرية، المؤتمر العام الثاني لمنتجي وناقلي وموزعي الكهرباء للفترة من 3-6 كانون الاول /لمنامة البحرين
- شاويس، مصطفى نجيب (1996) (ادارة الافراد) دار النصر للنشر والتوزيع
- الطائي، علي حسون وناجي، مصطفى ناطق، (2015)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 21، العدد: 82، العراق.
- الطعان، حاتم فارس، (2013)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد: 3، العراق.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم ودهام، عبد الستار ابراهيم، (2007)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 13، العدد: 45، العراق.
- الهنداوي، ونس عبد الكريم ونس وفريحات، سلطان وحسونه، عبد الباسط ابراهيم واللافي، خالد خلف محمد، (2012)، الابعاد الاساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الاردنية، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 32، بغداد، العراق.
- الهيبي، خالد عبدالرحيم، (2003)، ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان /الاردن
- بركة، السعيد وكواشي، مراد، 2015، واقع جودة الخدمة في شركات التامين، البحث المنشور، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد: 38، المجلد: 10، الجزائر.
- بن رشود، عبد الله بن صالح، (2008)، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- داود، فضيلة سلمان، (2012)، النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق ابعاد القيادة التحويلية، بحث منشور، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 7، العدد: 20، جامعة بغداد، العراق.
- داودي، الطيب ومحبيب، مراد، (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية، العدد: 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- دليلة، بوزناد ويوسف، بومدين، (2012)، ضرورة تفعيل التوجه التسويقي للوصول الى جودة الخدمة في المؤسسات الصحية العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، (2006)، تقييم جودة الخدمات السياحية الدينية من وجهة نظر الزائرين، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة اهل البيت، كربلاء، العراق.
- عبد كاظم، عبد الامير (2012)، (دور التدريب في اعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، مجلد 8، عدد 25/جامعة كوفة
- عباس، سهيلة محمد و حسين، علي (1999) (ادارة الموارد البشرية) دار وائل للنشر
- عبود، سالم محمد، (2014)، قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن، بحث منشور، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عزيز، زهير عباس ومطلبك، علاء كريم، (2015)، خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد: 49
- عيدان، احمد (2012) تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذ من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 4 / العدد 8
- نعمان، عائدة عبدالعزيز علي، (2008)، علاقة التدريب باداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، رسالة الماجستير غير منشورة /ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا/كلية العلوم الادارية والمالية/ جمهورية اليمن
- هشام، احمد (2010) اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي/قطاع الكهرباء في العراق انموذجا، رسالة ماجستير الاكاديمية العربية في الدنيمارك /كلية الادارة والاقتصاد
- هاشم، زكي محمود (1989) (ادارة الموارد البشرية) دار سلاسل للطباعة والنشر /كويت
- محمد، نسرين جاسم، (2014)، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في الجاح الاستراتيجي، دراسة منشورة، مجلة دنانير، العدد: 4
- نصرالله، حنا (2001)، ادارة الموارد البشرية روية متقبلية/الجامعة الهاشمية مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع للفترة من 27-29 حزيران/ عمان /الاردن
- نوري، حيدر شاكر وجمعة، محمود حسن، (2013)، أثر المعرفة على جودة الخدمة، بحث منشور، مجلة الادارة والاقتصاد العدد 97، جامعة ديالى، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- وهيبه، ليازيد، (2014)، جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن، مجلة المنصور، العدد: 23، جامعة معسكر، وهران، الجزائر.
- يوسف، محمد وعبد الغني، صلاح (2010) العوادم المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، اطروحة دكتورا، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر.

- يونس، كمال (2006)، تحديد احتياجات التدريبيه، المؤتمر العربي الاول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع للفترة من 27-29 حزيران، عمان، الاردن.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- Albassam, Tameem, Alshawi, Sarhad, 2010, Service Quality Measurment in the Internal Context, European and Mediterranean Conference on Information System, Abu Dhabi, UAE.
- Berry, Leonard L., Parasurman, A., and Zeithaml, Valarie, A., 1988, the Service Quality Puzzle, Journal of Business Horizon.
- Caruana, Albert, 2002, Service Quality; The effect of Service Quality and the mediating role of Customer Satisfaction European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7/8
- El Saghier, Niveen, and Nathan, Demyana, Service Quality Dimensions and Customer Satisfactions, Proceedings of 20th International Business Research Conference 4 – 5 April, 2013, Duabai, UAE.
- Harrington, Denis, and Akehurst, Gary, 1996, Service Quality and Business Performance, Int. J Hospitality Management, Vol, 15, No. 3
- Jorge & Ribeiro, (1993), the Components of Service Quality, MBA Thesis, Porto University.
- Kassim, NorizanMohd, Bojei, Iamil, 2002, Service Quality, Journal of Business Research, No. 55
- Kheng, Lo Liang, and Mahamad, Osman, and Ramayah, T., Mosahab, Rahim, 2010, the Impact of Service Quality on Customer Loyalty, International Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No. 2
- Kang, Gi.Du, and James, Jeffrey, 2010, Service Quality Dimensions, Journal of Managing Service Quality, Vol, 14, No. 4
- Manjunatha, K., ShivalingHaia, D., 2004, Customer Perception of Service Quality in Libraries, Annals of Library and Information Studies, Vol. 51, No. 4
- Parasurman, A., and Zeithaml, Valariea A., and Berry, Leonard L., 1985, a Conceptual Model of Service Quality and Its Implications Marketing, Vol. 49, No. 4
- Malik, Saifullah, 2012, Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value, International Journal of Marketing Studies, Vol. 4, No. 1
- Jorge and Ribeiro, 1993, the Components of Service Quality, Thesis, ISEE – Institution.
- Siddiqi, Kazim Omer, 2011, Interrelations between Service qualities Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Banglادish, International Journal of Business Management, Vol. 6, No. 3

- الملحق -

Ministry of Higher Education &
Scientific Research
University of Salahaddin - Erbil



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة صلاح الدين - اربيل

College of Administration &
Economics

كلية الادارة والاقتصاد

Department of Tourism
Organization Administration

قسم ادارة المنظمات السياحية

استمارة استبانة

السيد/السيدة المحترم تحية طيبة

تعد الاستمارة التي بين ايديكم جزء من متطلبات البحث الموسوم "العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الفنادق خمس النجوم في مدينة اربيل، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة المناسبة للسئلة، وتقديم لنا صورة حقيقية لحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف الدراسة. ونود اعلامكم بان نتائج الاجابات ستظهر نتائج احصائية لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن استجابتكم واتمنى لكم التوفيق.

اولا: المعلومات الشخصية

فضلا ضع علامة (√) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

1 - الجنس: ذكر انثى2 - العمر: (20 - 25) (26 - 30) (31 - 35) (36 - 40) (41 - 45) (46 - 50) اكثر من 50 سنة

3- عدد سنوات الخدمة:

اقل من سنة

(5 - 1)

(10 - 6)

(15 - 11)

(20 - 16)

اكثر من 20 سنة

4 - التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/> دكتورا	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> اعدادية

اولا: ابعاد التدريب

1 - الاحتياجات التدريبية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تحدد الاحتياجات التدريبية في الفندق على نحو علمي.					
2	تحدد اهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين في الفندق.					
3	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين المقدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.					
4	تختار ادارة الفندق العاملين للدورات التدريبية بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.					

2 - تصميم الدورات التدريبية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	تحدد محتوى التدريب على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.					
6	تحقق اماكن التدريب وماتحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية غاية التدريب.					
7	تستخدم اساليب التدريب حديثة وملائمة للاحتياجات.					
8	تصمم برامج التدريب التي تحل المشكلات القائمة في العمل.					

3 - تنفيذ التدريب

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	تتابع ادارة الفندق المدربين والمتدربين خلال فترة التدريب.					
10	تتابع ادارة الفندق البرامج والموضوعات التدريبية.					
11	تراعى عند تنفيذ برامج التدريب لتكون ملائمة مع حجم العمل وضغوطاته.					
12	تجهز ادارة الفندق كافة مستلزمات التدريب التي من شأنه تنفيذ برامج التدريب بصورة صحيحة، وفي وقت المحدد له.					

4- تقييم التدريب

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	تقييم نتائج الدورات التدريبية خلال انعكاسها في اداء المتدربين.					
14	يوجد تطابق بين اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الفندق.					
15	تجري ادارة الفندق دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية.					
16	تزيد الدورات التدريبية كفاءة العاملين في الفندق في اداء الاعمال اليومية المختلفة.					

ثانيا: ابعاد جودة الخدمة

1 - الملموسية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	توجد مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة.					
18	تسعى العاملين الى تناسب المظهر العام منالتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المقدمة.					
19	تعمل ادارة الفندق والعاملين على ادخال كل ما هو جديد من تقنيات في مجال تقديم الخدمة.					
20	توفر ادارة الفندق والعاملين مستلزمات الراحة للنزيل بما يؤمن تقديم خدمة متميزة.					

2 - الاستجابة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	يحصل النزيل الخدمة في وقتها.					

22	العاملين على استعداد للاجابة عن زيادة الاستفسارات لدى النزلاء.				
23	توجد رغبة التعاون والمشاركة بين العاملين في تسهيل ما يريده النزلاء.				
24	يرغب العاملون استجابة النزلاء بالرد السريع.				

3 - الاعتمادية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25	تسهل احتياجات النزلاء عن طريق تكنولوجيا.					
26	تعمل ادارة الفندق على حل المشكلات التي تواجه النزلاء بشكل مستمر .					
27	تعتبر ادارة الفندق مصلحة النزلاء هي الهدف الاساسي لها.					
28	تمتلك ادارة الفندق سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع اليها بسرعة وسهولة.					

4 - الامان

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
29	تؤدي سلوك العاملين الى شعور النزلاء بالثقة.					
30	توجد المعرفة الكافية لدى العاملين للاجابة عن اسئلة النزلاء.					
31	تهتم ادارة الفندق بالامانة الشخصية لعاملها.					
32	لا توجد حالات يشعر النزلاء فيها بانعدام الثقة.					

ثالثا: ابعاد النجاح الاستراتيجي

1 - النمو

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
33	تسعى الفندق لتطوير اعمالها الحالية لخلق اعمال ابداعية.					
34	تعمل الفندق على التعاون مع المنظمات التنموية في مجال تطوير وتدريب العاملين.					
35	توفر الفندق التسهيلات والوسائل التقنية والتعليمية لدعم التعليم والنمو .					
36	لا تتميز الفندق بالجمود في تطوير الاعمال.					

2 - التكيف

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
37	تسعى ادارة الفندق للتكيف مع التغيرات البيئية.					
38	تعمل الفندق على تبادل المعلومات مع ضيوفه لفتح آفاق جديدة.					

					تمتلك الفندق قدر الكاف من الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة في السوق الحالي.	39
					تقوم الفندق بمسح البيئي لمعرفة الطلبات الجديدة بشكل دوري.	49

3 - البقاء

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
41	تسعى ادارة الفندق الى بناء علاقات مع النزلاء.					
42	تحتفظ ادارة الفندق بالطاقات المعروفة والتي تسهم في المعرفة واستمرارية والبقاء					
43	مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية عامل مساعد في ديمومة الفندق.					
44	للفندق الاهداف للحفاظ على وضعها الايجاب الحالي.					