

أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة

المدرس الدكتور اكرم عبد الرحمن عبد الكريم

المدرس الدكتور احمد مجيد حميد

الجامعة المستنصرية / كلية السياحة وإدارة الفنادق

خلاصة :

اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة العراقية تهدف الدراسة الى بيان اهمية البرامج التدريبية في رفع كفاءة الافراد العاملين في القطاع السياحي و توضيح اهم ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات السياحية الى تحقيقها كما تسعى الى بيان علاقة الارتباط والتاثير بين البرنامج التدريبي والميزة التنافسية ضمن قطاع العمل الفندقي . وقد توصل الباحثان الى استنتاجات مهمة من خلال نتائج البحث نذكر منها ، ان ادارات الفنادق تولي اهتماماً كبيراً لمراحل العملية التدريبية حيث تركزت إجابات المبحوثين في (الموافقة والموافقة بشدة) وهذا يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الفندقية تتم على المستوى الوظيفي حيث يقوم رئيس كل قسم في الفندق بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء، من اجل تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم، وتحسين كفاءتهم . وبالتالي اوصى الباحثان بضرورة الاهتمام الكبير بقسم التدريب والعمل على تهيئة كافة المستلزمات الكفيلة باداء ناجح ومتميز لمهامه المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية في الفندق وخارجه. وكذلك ضرورة قيام الادارات الفندقية المختلفة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية (سواء كانت الداخلية أو الخارجية والخارج القطر) وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، بدلاً من اعتماد برامج معدة مسبقاً ليتم إلحاق المتدربين بها، خصوصاً وان العديد من البرامج التي تنفذ خارج الفندق تتم عن طريق توجيه دعوة من الجهة المنفذة بأنه يوجد دورة تدريبية في مجال معين دون مراعاة الاحتياجات الفعلية كما ذكرنا سلفاً.

كلمات مفتاحية / سياحة ، الميزة التنافسية ، الموارد البشرية

Abstract

The study aims to show the importance of training programs to raise the efficiency of the individuals working in the tourism sector and to clarify the dimensions of the most important competitive advantage that tourist organizations seeking to achieve as a statement seeking to influence the correlation between the training program and competitive advantage within the hotel business segment. The researchers have reached important conclusions through the search results, among them, the hotels departments pay great attention to the phases of the training process where answers were concentrated in the respondents (strongly agree and agree) and this reflects the importance of training in achieving the strategic objectives of the organization. The process of identifying the training needs of organizations in the hotel are at the functional level, where the head of each department in the hotel identifying individuals who suffer from a lack of performance, in order to develop their abilities and increase their knowledge and improve their efficiency. And therefore recommended that researchers need to great attention to the training department and work to create all requirements to ensure a successful and distinctive performance of the functions of identification and design, implementation, monitoring and evaluation of training programs in the hotel and For training needs of the need for the various hotel

departments to strengthen its role in the training program design (whether internal or external and the outside diameter) according to the actual needs of the trainees, rather

than the adoption of the preset programs to be appended to the trainees out, especially since many of the programs implemented outside the hotel is done by an invitation from the implementing agency that there is a training course in a particular area without taking into account the actual needs, as we have stated in advance .

Key words \ Tourism , competitive advantage , human resource

المقدمة :

مع اشتداد المنافسة وتطور العمل الفندقي على المستوى الدولي وعولمة السوق السياحية والفندقية اضحت الادارة الفندقية امام تحديات كبيرة وتنافس محموم وادركت تلك الادارات انها ولكي تستمر عليها ان تمتلك سمات خاصة بادائها وتقديم خدماتها بحيث تختلف بها عن بقية المنظمات العاملة وهو مايمكن التعبير عنه بالميزة التنافسية ،وبشكل واضح فانه يمكن الاشارة ان الوسيلة الاضمن والاكثر رصانة لتحقيق مثل تلك الميزة يتم عبر امتلاك كادر ماهر قادر على تحقيق الاداء والالتزام بالمعايير المستهدفة وهو مايمكن ان يتحقق عبر بناء برامج تدريبية متميزة وكفيلة بصناعة فريق عمل قادر على الوصول بالمنظمة الى امتلاك ميزة تنافسية متفردة ضمن بيئة العمل الفندقية.

تهدف الدراسة الى بيان اهمية البرامج التدريبية في رفع كفاءة الافراد العاملين في القطاع السياحي و توضيح اهم ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات السياحية الى تحقيقها كما تسعى الى بيان علاقة الارتباط والتاثير بين البرنامج التدريبي والميزة التنافسية ضمن قطاع العمل الفندقي،وتضمنت الدراسة اربعة فصول شمل الاول منهجية الدراسة وتضمن الفصل الثاني ثلاثة مباحث شمل الاول توضيحا لمفهوم التدريب واهميته فضلا عن بيان تفصيلي لبعض جوانب التدريب السياحي والفندقي تحديدا فيما كان المبحث الثاني شاملا لمفهوم وابعاد الميزة التنافسية وتضمن المبحث الثالث بيانا لاثر البرامج التدريبية في ابعاد الميزة التنافسية الفندقية ،بينما كان الفصل الثالث متضمنا لثلاثة مباحث الاول عبارة عن نبذة عن القطاع الفندقي العراقي والثاني توضيحا لعينة الدراسة ومتغيراتها فيما شمل المبحث الثالث نتائج لاختبار الفرضيات وبيان اثر التدريب في ابعاد الميزة التنافسية ،في حين تضمن الفصل الرابع مبحثين الاول يمثل نتائج خرجت بها الدراسة بينما كان المبحث الثاني عبارة عن عدد من التوصيات التي تعد خلاصة الدراسة .

الفصل الاول

أولاً: مشكلة الدراسة .

ان عدم إدراك ادارات المنظمة لاهمية العمل التدريبي في رفع كفاءة افراد التنظيم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة يعني غياب الرؤية الادارية القادرة على قيادة المنظمة نحو تحقيق اهدافها ،وعلى هذا الأساس يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن مجموعة من التساؤلات الآتية:-

- ١- هل هناك تصور واضح لدى ادارات المنظمات السياحية عن مفهوم الميزة التنافسية؟
- ٢- هل تسعى الادارة السياحية إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدريب عاملها؟
- ٣- هل يمكن تطوير البرامج التدريبية بمراحلها الأربع: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه، لكي تحقق الميزة التنافسية؟
- ٤- هل يستمد تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات السياحية مقوماته من تدريب الموارد البشرية؟

ثانياً-أهمية الدراسة:-

تتبلور اهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري في العمل السياحي وهوالمفتاح الحقيقي في تحقيق نجاح اي مؤسسة عاملة ضمن هذا المجال وبالتالي فان الباحثين الاكاديمين والمراكز البحثية تسعى الى بناء الاطر والمناهج الفكرية الخاصة بتطوير هذا العنصر والعمل على تبنيها وبشكل فعال من قبل المنظمات في الواقع العملي ومن اهم هذه الاطر والمناهج هو التدريب ،حيث تلعب البرامج التدريبية الدور الابرز في رفع كفاءة ومهارة الفرد العامل داخل القطاع السياحي تحديداً ،وفي نفس السياق فان العنصر البشري المتدرب بشكل جيد يعد السبيل الامثل لتحقيق اي منظمة لميزة تنافسية متفردة داخل بيئة المهمة وهو الهدف الالهم الذي يحتل الاولوية ضمن الفكر الاداري المعاصر ،بالتالي تستمد الدراسة اهميتها من خلال العلاقة التي تربط بين فعالية البرامج التدريبية وتحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستهدفة .

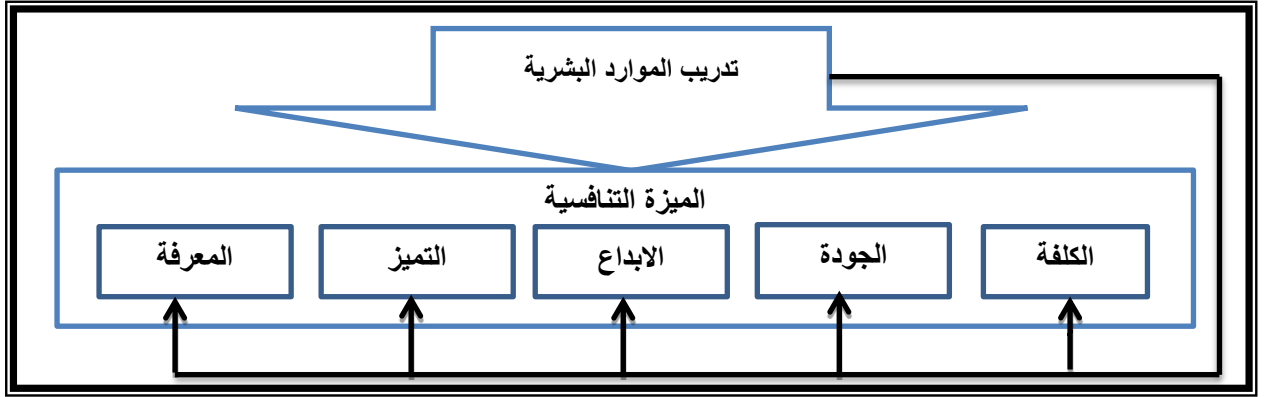
ثالثاً-أهداف الدراسة :-

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فان هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين تدريب الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة على مستوى القطاع السياحي، وبشكل عام فانه يمكن تاشير مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها :-

- ١- بيان اهمية البرامج التدريبية في رفع كفاءة الافراد العاملين في القطاع السياحي .
- ٢- توضيح اهم ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات السياحية الى تحقيقها .
- ٣- بيان علاقة الارتباط والتأثير بين البرنامج التدريبي والميزة التنافسية في بيئة العمل السياحي .

رابعاً- أنموذج الدراسة:-

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم أنموذج افتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية والشكل رقم (١) يوضح ذلك الأنموذج



شكل رقم (١) أنموذج العلاقة بين المتغيرات

المصدر : اعداد الباحثان

خامساً : فرضيات الدراسة:-

تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ونعرضها على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الأولى:

"توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الفندقية" وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الكلفة
توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الجودة
توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الإبداع
توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة التميز
توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة المعرفة

الفرضية الرئيسة الثانية:

"يؤثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الفندقية " وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- أ. يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة الكلفة.
- ب. يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة الجودة.
- ت. يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة الإبداع.
- ث. يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة التميز.
- ج. يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة المعرفة.

جدول رقم (١) تصميم استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	مجموع الفقرات
أولاً	معلومات عامة	خاصة بالأفراد	أ، ب، ج، د، هـ، و	٦
ثانياً	تدريب الموارد البشرية	تحديد الاحتياجات التدريبية	$X_1 - X_9$	9
		تصميم البرنامج التدريبي	$X_{10} - X_{21}$	12
		تنفيذ البرنامج التدريبي	$X_{22} - X_{30}$	9
		تقويم البرنامج التدريبي	$X_{31} - X_{38}$	8
ثالثاً	الميزة التنافسية	الكلفة	$X_{39} - X_{43}$	5
		الجودة	$X_{44} - X_{48}$	5
		الإبداع	$X_{49} - X_{53}$	5
		التميز	$X_{54} - X_{58}$	5
		المعرفة	$X_{59} - X_{63}$	5

الجدول من اعداد الباحثان

الفصل الثاني / المبحث الأول (مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية)

أولاً: مفهوم تدريب الموارد البشرية :

الجدول (٢) يشير إلى تعريف تدريب الموارد البشرية حسب وجهات نظر الباحثين.

جدول رقم (٢) عدد من الاراء العلمية لتعريف مفهوم التدريب

ت	الكاتب	السنة والصفحة	التعريف
١	Dilworth B.	٢٣٧، ٢٠٠٥	عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات اتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وتوليد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصل مهاراتهم وقدراتهم
٢	Byars, Rue	٢٨٤، ٢٠٠٥	عملية منظمة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.
٣	الفريجات	٢، ٢٠٠٦	اللية ادارية قادرة على تزويد الفرد أو المجموعة بمهارات ومعارف وقدرات وآراء يمكنهم من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
٤	عباس، سهيلة	١٨٦، ٢٠٠٦	عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكهم المستقبلي.
٥	جابر، علي فاضل	٣٩، ٢٠٠٧	إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المنظمة.

الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

وتأسيساً على ما تقدم من عرض المفاهيم الخاصة بالتدريب. بدأت العديد من المنظمات تُعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الرافعة العالية (high- Leverage training) حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بكلفته وكذلك مقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى،

إذ ان تطبيق هذا المفهوم يسهم في توليد ظروف عمل تدعم التعلم المستمر في المنظمات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن(Noe, 2002, 108-109) وعلى هذا الأساس يتم اعتماد المفهوم الإجرائي في التعبير عن التدريب: بأنه عملية مستمرة مخطط لها بشكل منظم من قبل المنظمة تهدف إلى تغيير واكساب المعارف،

المهارات ، الاتجاهات للأفراد العاملين لكي يكونوا قادرين على استيعاب التقنية ومواكبة التطور التكنولوجي وتمكين المنظمة من البقاء والمنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية تدريب الموارد البشرية:

يشير (George) إلى إن أحد أسباب لجوء المنظمات إلى التدريب هو تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمات غالباً ما تحتاج إلى استعمال تقانة جديدة ومتقدمة لتخفيض التكاليف، وزيادة الجودة وتحقيق الكفاءة والأداء المتميز (George,1999:60) ويعد التدريب موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة نظراً لماله من ارتباط مباشر بالرفع من مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمات وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات والتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم اتجاه وظائفهم بل إنه محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وإعادة تشكيل النمط السلوكي لهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه أي تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية، ويحتل التدريب أهمية بارزة من بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكونه يرتبط بالعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية لذلك فإنه يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة. (زايد، ٢٠٠٤، ٢) ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق ، الأمر الذي نتج عنه تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وتعددت الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالتكلفة (التكلفة المنخفضة والسعر التنافسي) وبالوقت المناسب (تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في التوقيات المناسبة والمتفق عليها مع الزبائن) وكذلك التنافس بالتميز. سواء في تصميم المنتج أو تقديمه وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم ليسهموا بأدائهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة (مصطفى، ٢٠٠٤، ٢٢٦) لذا يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (الطعاني، ٢٠٠٦، ١٤) ونظراً للأهداف التي يسعى التدريب لبلوغها بوصفه نشاطاً إنسانياً فإن ذلك من شأنه أن يحقق فوائد على الصعيد العملي والتطبيقي وكما يحقق العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والفردى وتتمثل بالاتي:- (الفريجات، ٢٠٠٦، ٣ /الرفاعي، ٢٠٠٠، ٣ / الطعاني ٢٠٠٦، ١٥/ Schuler,1995:504)

١-زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وإن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين.

٢-يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

٣-يعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

٤-يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية.

٥-يسهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل ايجابي.

المبحث الثاني / الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage Concept :-

تتعدد محالوت المختصين والاكاديمين في عملية وضع تعريف خاص ومحدد لمفهوم الميزة التنافسية والجدول (٣) يضم عدد من المحاولات التعريفية لمفهوم الميزة التنافسية :

جدول رقم (٣) تعريف الميزة التنافسية

ت	الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
١	Porter	1991:72	دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة.
٢	Kotler	1997:53	القابلية على الاداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بامكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً.
٣	Lynch	2004:153	القدرة على ابتكار شيء متفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين.
٤	Dessler	2001:56	مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية.
٥	العاني	٢٠٠٤:٨١	أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن.
٦	مصطفى	٢٠٠٤:١٩	تتمثل الميزة في تمييز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل.
٧	صديقي،عجيلة	٢٠٠٧:٥	القدرة على تحقيق رغبات الزبائن كون أن الزبون هو الحكم في السوق فأرضاءه يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

يتضح مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم الميزة التنافسية إلا انه يمكن تلمس الخصائص الآتية والتي تمثل نقاط اتفاق بين الباحثين:

- ١- أنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ٢- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ٣- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ٤- أنها تنعكس في كفاءة ادارة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما.
- ٥- أنها تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
- ٦- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية أو فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

ثانيا- أبعاد الميزة التنافسية:

لقد تباينت طروحات الكتاب والباحثين في تحديد إبعاد الميزة التنافسية، فكل باحث أو كاتب له توجهات خاصة في ابعاد الميزة بحسب توجهات الدراسة المطلوب إجراؤها ونوع القطاع (قطاع الخدمات ، قطاع المنتجات) حيث تناولت دراسة (Lynch & Bance:2004:22) مجموعة من الإبعاد للميزة التنافسية منها(الابتكار - القدرات الجوهرية- سمعة المنظمة- المعرفة- معمارية المنظمة)، بينما تناولت دراسة(Thompson &

(strickland:1999:37) التي بينت ابعاد مزايا تنافسية (الكلفة- التميز- الإبداع- النمو- التحالفات)، وللأغراض هذه سيتم اعتماد أبعاد استحوذت على اهتمام اكثر الباحثين والتي تتضمن (الكلفة، الجودة، الإبداع، التميز، المعرفة) التي يراها الباحثان الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية في قطاع المنظمات الفندقية .

١- **الكلفة**: الكلفة لا تعني أن تقدم المنتجات (الخدمة الفندقية) بأقل مستويات الكلفة فقط وإنما أن تكون المنتجات (الخدمة الفندقية) بكلفة ذات علاقة بالجودة والتي ينبغي أن تكون جذابة في ذلك السوق لتعطي عائدا مقبولا على الاستثمار والكلفة لا تتضمن كلفة معالجة البيانات فقط، إذا شمل تحقيق كلفة متغيرة اقل أو تحقيق مستوى قليل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى قليل من النفقات التشغيلية والإدارية أو قد تكون في تخفيض كلفة الوقت والجهد في إنجاز الأنشطة الخاصة بالأداء. (الزبي، ٢٠٠٥، ١٦٢) ولابد من الإشارة هنا إلى أن الادارات الفندقية التي تنافس على أساس خفض الكلفة يجب أن تدرك أن الكلفة المنخفضة لا يمكن أن تتمخض عن ميزة تنافسية إذا ما كانت الزيادة في الإنتاجية متأثرة من خفض الكلفة الإنتاجية على المدى القصير فقط بل يجب ان تسعى المنظمات بشكل مستمر الى حفظ التكاليف الى ان يصبح هذا الاداء ملازما ومميزا لكافة أنشطة المنظمات على اختلاف مراحل عملها .

٢- **الجودة**: والتي تعرف على أنها "مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية" (الحافظ، ٢٠٠٠، ٤٧) وأشار (Ritzman, 1996, 4) إلى أن السلاسل الفندقية الكبرى و التي نجحت في مجال الجودة كانت تستخدم برامج تدريبية مكثفة لعمالها وتشجيعهم على الإبداع وصنع قراراتهم بأنفسهم، وبالمقابل توفر المنظمة المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون لكي يحققوا التطور في أدائهم.

٣- **الإبداع**: لقد أسنأثر مفهوم الإبداع باهتمام كبير من لدن العديد من المفكرين والباحثين في المراحل الراهنة من القرن الحادي والعشرين لما اتسم به هذا القرن من تطورات إنسانية ملحوظة على الصعيد التكنولوجي وفي أنظمة الاتصالات وثورة المعلومات والانترنت، وفي القطاع الفندقي تحديدا أدى تغير حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتجات والتطورات المتسارعة في التقانات الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات الى تغيير في أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق الادارات الفندقية لنجاحها ولتحقيق ذلك توجهت الدراسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتصنيفها إلى رأسمال بشري وفكري وصولا إلى طرائق لاكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها، فضلا عن إتاحة المعلومات لهم وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم عن طريق المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها ويوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة وهو احد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وبما أن الإبداع يساعد المنظمة على تحقيق تطوير منتجات جديدة فإن الإبداع يصبح مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية،

وخاصة عندما يساعد الإبداع المنتج على تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق بسرعة بذلك الشكل الذي يمكن المنظمة من المنافسة وتحقيق أهدافها، وهناك العديد من الشركات التي كان الإبداع سبباً رئيساً في تحقيق ميزة تنافسية فيها. ويعرف الإبداع بأنه "الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفا عند الغير، تشكل تحسناً وتطويراً على النمط الموجود".

٤- **التميز:** إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدل على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ،ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هذا التميز أيضاً من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة،ويمكن استخدامها بطريقتين:

أ-من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.

ب-احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. (الزعيبي، ٢٠٠٥، ١٦٢)

٥- **المعرفة:**تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون ،والمعرفة هي "الاستغلال الامثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم". (السلمي، ٢٠٠١، ٥٧).

ويعرف (Wit&Meyer,1999:76) المعرفة "بأنها تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط". وتتصرف المعرفة إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير.ولقد أصبحت المعرفة مورداً أساسياً من موارد منظمات التعلم، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على المعرفة وليس على رأس المال أو الخدمات أو غيرها من عناصر الإنتاج المادية. فمن يملك المعرفة وليس رأس المال أو المنصب الإداري يملك المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب راس المال الحقيقي والا هم في المنظمة(السالم، ٢٠٠٥، ١٣٦).ويتوقف نجاح العديد من المنظمات على جودة ما تملكه تلك من راس مال بشري يقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية . المعرفة أصبحت احد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين المنظمات الفندقية المتميزة وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية. ويقسم (Daft,2005:259)المعرفة إلى :

أ-المعرفة الجوهريةوهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الخدمية وتطبيقاتها المختلفة، مثل عمليات انتاج الخدمات والإجراءات والأساليب المحددة.

ب-المعرفة المتقدمة وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها المنظمات التي تتدرج في مستوى اعلى من السوق والتي تعمل بصورة متقدمة على منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متفوقاً.

ت-المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن المنظمة الفندقية من قيادة قطاعها بما تتفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع وهو مايميزالسلاسل الفندقية الكبرى باعتبارها القائدة في القطاع الفندقي العالمي اليوم.

الفصل الثالث (الدراسة الميدانية) / المبحث الاول / وصف عينة ومتغيرات الدراسة وتشخيصها اولا- وصف عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين والمتدربين في الإدارة العليا والوسطى في الفنادق الخمس نجوم العراقية في مدينة بغداد تحديداً والبالغ عددها (٤) فنادق ولقد تم اختيار هذه الشريحة من الفنادق وذلك لاعتبارات عديدة منها ان هذه الفنادق يمكن اعتبارها بيئة جيدة لاختبار متغيرات الدراسة من ناحية العمل التدريبي الذي تتبناه ادارات هذه الفنادق اضافة الى رغبتها في تحقيق ميزة تنافسية متفردة داخل بيئة العمل الفندقي العراقي. حيث تم توزيع (١٢٥) استمارة، واسترجعت منها (١١٦) استمارة، وأهملت (٢٠) منها لتصبح الاستثمارات المعتمدة في التحليل (٩٦) استمارة.

ثانيا - وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات الدراسة. ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا الجزء الى فقرتين :

أ - وصف وتشخيص متغيرات تدريب الموارد البشرية

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤) ادناه إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (X1-X9) والمتعلقة بعنصر تحديد الاحتياجات التدريبية إذ تشير النسب إلى إن (٦٤.١%) من المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، و(١٥.٩%) منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير، و(٢٠%) محايداً وذلك بوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٧) ، ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء المتغير هو (X3) الذي ينص على إن دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في الفندق يسهم في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي وبنسبة (٨٣.٣%) من الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (٤.٠٣) (٠.٧٨) على التوالي، كما إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد ادارة الفندق في التركيز على الأداء الجيد للأفراد (X2) وبنسبة (٧٨.١%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف (٠.٧٧)

جدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الكلي للفنادق عينة الدراسة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تحديد الاحتياجات التدريبية	X1	31	32.3	42	43.8	20	20.8	0	0	3	3.1	4.02	0.91
	X2	19	19.8	56	58.3	15	15.6	6	6.3	0	0	3.92	0.77
	X3	25	26.0	55	57.3	10	10.4	6	6.3	0	0	4.03	0.78
	X4	16	16.7	41	42.7	25	26.0	14	14.6	0	0	3.61	0.93
	X5	15	15.6	44	45.8	11	11.5	26	27.1	0	0	3.50	1.05
	X6	17	17.7	34	35.4	32	33.3	11	11.5	2	2.1	3.55	0.98
	X7	17	17.7	44	45.8	18	18.8	17	17.7	0	0	3.64	0.97
	X8	14	14.6	24	25.0	25	26.0	27	28.1	6	6.3	3.14	1.17
	X9	14	14.6	46	47.9	17	17.7	8	8.3	11	11.5	3.46	1.19
المعدل	19.5		44.6				13.3		2.6				
	64.1				20		15.9				3.65	0.97	

٢-تصميم البرنامج التدريبي :

تشير نتائج الجدول (٥) ادناه إلى أن مؤشرات تصميم البرنامج التدريبي لل فقرات (X10-X21) حصلت على أعلى نسب التوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (٦٦.٢%) بالمقابل (١١.٤%) من المبحوثين الذين لا يتفقون مع مؤشرات هذا المتغير، في حين نجد أن (٢٢.٤%) من عينة الدراسة كان محايداً، وجاءت الإجابات بوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٩٨)

وهناك مؤشران أسهما في ايجابية هذا المتغير اولهما حرص الادارة الفندقية على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين (X10) وبتفاق (٨٢.٣%) من المبحوثين، والثاني تحرص ادارة الفندق على اختيار المكان (البيئة) المناسب لتدريب عاملها (X20) وبتفاق (٧٨.١%) و بوسط حسابي (٣.٩٦) و (٣.٨٩) على التوالي وبانحراف معياري (١.٠٥) (٠.٨٧) على التوالي أيضاً مما يدل على التجانس في إجابات المبحوثين .

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تصميم البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للفنادق عينة الدراسة

المتغير	رقم	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تصميم البرنامج التدريبي	X10	29	30.2	50	52.1	7	7.3	4	4.2	6	6.3	3.96	1.05
	X11	17	17.7	39	40.6	28	29.2	11	11.5	1	1.0	3.63	0.94
	X12	25	26.0	49	51.0	16	16.7	5	5.2	1	1.0	3.96	0.86
	X13	17	17.7	47	49.0	22	22.9	9	9.4	1	1.0	3.73	0.90
	X14	23	24.0	24	25.0	42	43.8	6	6.3	1	1.0	3.65	0.95
	X15	15	15.6	38	39.6	33	34.4	7	7.3	3	3.1	3.57	0.95
	X16	20	20.8	52	54.2	16	16.7	7	7.3	1	1.0	3.86	0.86
	X17	22	22.9	39	40.6	19	19.8	13	13.5	3	3.1	3.67	1.07
	X18	19	19.8	31	32.3	27	28.1	8	8.3	11	11.5	3.41	1.23
	X19	16	16.7	43	44.8	21	21.9	4	4.2	12	12.5	3.49	1.20
	X20	20	20.8	55	57.3	11	11.5	10	10.4	0	0	3.89	0.87
	X21	26	27.1	46	47.9	16	16.7	8	8.3	0	0	3.94	0.88
المعدل		21.6		44.6				7.9		3.5			
		66.2				22.4		11.4				3.73	0.98

٣- تنفيذ البرنامج التدريبي:

تشير النتائج المبينة ادناه في الجدول (١٤) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات تنفيذ البرنامج التدريبي والفقرات (X22-X30) إذ تشير النسب إلى اتفاق (٦٣.٤%) من عينة الدراسة، بالمقابل (١٢%) من المبحوثين لا يتفقون ، بينما (٢٤.٦%) من المبحوثين محايدين، ويعزز ذلك وسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٤)

ومن أكثر المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو : حرص الادارة الفندقية على الاتصال بالمدرسين لإعلامهم بوقت ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي (X27) وجاء باتفاق (٨٥.٥%) وبوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وحرص ادارات الفنادق على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المناسب أيضاً وباتفاق (٧٨.١%) وبوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٢) .

جدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للفنادق عينة الدراسة

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المعدل	
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تنفيذ البرنامج التدريبي	X22	24	25.0	58	60.4	12	12.5	2	2.1	0	0	4.08	0.68
	X23	16	16.7	43	44.8	32	33.3	5	5.2	0	0	3.73	0.80
	X24	15	15.6	38	39.6	38	39.6	5	5.2	0	0	3.66	0.81
	X25	13	13.5	31	32.3	34	35.4	12	12.5	6	6.3	3.34	1.06
	X26	20	20.8	55	57.3	12	12.5	6	6.3	3	3.1	3.86	0.92
	X27	29	30.2	55	57.3	5	5.2	7	7.3	0	0	4.10	0.80
	X28	18	18.8	14	14.6	27	28.1	10	10.4	27	28.1	2.85	1.46
	X29	18	18.8	38	39.6	32	33.3	7	7.3	1	1.0	3.68	0.90
	X30	22	22.9	40	41.7	21	21.9	12	12.5	1	1.0	3.73	0.99
	المعدل	20.3		43.1				7.6		4.4			
63.4				24.6		12				3.67			
												0.94	

٤- تقييم البرنامج التدريبي:

توضح نتائج الجدول (٧) إلى أن مؤشرات تقييم البرنامج التدريبي للفقرات (X31-X38) على أعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (٥٣%) ، في المقابل (لا اتفق، ولا اتفق بشدة) بمعدل (١٥.٩%) في حين نجد (٣١.١%) من الأفراد المبحوثين محايد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٩٠)

ولعل أفضل المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X34) الذي يشير إلى إن البرامج التدريبية تسهم في زيادة معلومات، وخبرات ، وقدرات المتدربين ، ويدعمه وسط حسابي وانحراف معياري (٣.٨٦)(٠.٩٧) على التوالي.

وجاء بعده المتغير (X35) الذي ينص على أن الفنادق تُجري اختباراً تحريراً شاملاً في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعلومات والمعارف والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه ، وباتفاق (٧٠.٩%) من المبحوثين ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٢٣)

جدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم البرنامج التدريبي على المستوى الكلي للفنادق عينة الدراسة

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تقييم البرنامج التدريبي	X31	16	16.7	22	22.9	49	51.0	5	5.2	4	4.2	3.43	0.97
	X32	16	16.7	52	54.2	19	19.8	6	6.3	3	3.1	3.75	0.92
	X33	14	14.6	24	25.0	33	34.4	19	19.8	6	6.3	3.22	1.11
	X34	24	25.0	46	47.9	19	19.8	3	3.1	4	4.2	3.86	0.97
	X35	30	31.3	38	39.6	13	13.5	6	6.3	9	9.4	3.77	0.23
	X36	16	16.7	37	38.5	30	31.3	11	11.5	2	2.1	3.56	0.97
	X37	15	15.6	22	22.9	33	34.4	23	24.0	3	3.1	3.24	1.08
	X38	12	12.5	23	24.0	43	44.8	15	15.6	3	3.1	3.27	0.98
المعدل		18.6		34.4				11.5		4.4			
		53				31.1		15.9				3.51	0.90

ب: وصف متغيرات الميزة التنافسية

١- متغير الكلفة :

تشير النتائج الواردة ادناه في الجدول (٨) إلى اتفاق أكثر من نصف عينة الدراسة عند مستوى () اتفق واتفق بشدة () يؤيد وجود عناصر هذه الاستراتيجية في فنادقهم وذلك باتفاق قدره (٦٣.٦%) من الآراء في مقابل عدم اتفاق (٨.٧%) منها. فضلاً عن أن (٢٧.٧%) منهم محايد. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٧٢) أعلى من الوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري (٠.٨٦) ، ولعل من أهم المؤشرات التي أسهمت في أغناء معدل هذا المتغير هو : تؤدي البرامج التدريبية في الفندق إلى ضمان عدم توقف العملية الإنتاجية عن طريق التناوب الوظيفي للعاملين (X41) ويحقق الفندق عائداً أكبر مقابل تنفيذ برامجه التدريبية (X43) ، وباتفاق (٧٥%) و(٧٢.٩%) وبوسط حسابي (٣.٨٨)(٣.٧٦) وانحراف معياري قدره (٠.٨١) (٠.٩٣) على التوالي أيضاً . وتباينت إسهامات بقية العناصر في أغناء هذا العامل ودرجات متفاوتة مما يشير إلى أهمية هذا العامل بعناصره وذلك لما له من دور كبير في القدرة الاستراتيجية للفنادق في تحقيق الميزة التنافسية .بناءً على ما تقدم يتبين إن الفنادق عينة الدراسة تعطي أهمية كبيرة لكلفة خدماتها بوصفها احد الإبعاد الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية .

جدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للكلفة

المتغير	الرمز	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الكلفة	X39	23	24.0	37	38.5	33	34.4	3	3.1	0	0	3.83	0.82
	X40	11	11.5	44	45.8	30	31.3	10	10.4	1	1.0	3.56	0.87
	X41	19	19.8	53	55.2	17	17.7	7	7.3	0	0	3.88	0.81
	X42	17	17.7	31	32.3	40	41.7	8	8.3	0	0	3.59	0.88
	X43	17	17.7	53	55.2	13	13.5	12	12.5	1	1.0	3.76	0.93
المعدل		18.1		45.5				8.3		0.4			
		63.6				27.7		8.7				3.72	0.86

٢-متغير الجودة:

توضح نتائج الجدول (٩) إلى أن (٧٥.٣%) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن فنادقهم تهتم بالدورات التدريبية (الجودة - الأيزو - الجودة الشاملة)، بينما (٦.٨%) لا يتفقون على ذلك، في حين (١٧.٩%) محايد، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (٣.٩١) والانحراف المعياري (٠.٨٢). ومن أهم المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو العنصر (X44) الذي ينص على أن البرامج التدريبية تسهم بتحسين جودة خدمات الفندق، وبناتفاق (٨٤.٤%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٤.٠٥) والانحراف المعياري (٠.٩٠) على التوالي. وجاء بعده المؤشران (X48, X45) بنفس النسبة والذي ينص أحدهما على أن البرامج التدريبية تسهم بتقليل نسبة الأخطاء في عمليات تقديم الخدمات الفندقية وبناتفاق (٨١.٣%) وينص الآخر على أن إدارة الفندق تهتم بتصميم برامجها التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها. ، وعزز ذلك بوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٣).

جدول (٩) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للجودة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الجودة	X44	30	31.3	51	53.1	6	6.3	8	8.3	1	1.0	4.05	0.90
	X45	24	25.0	54	56.3	15	15.6	3	3.1	0	0	4.03	0.73
	X46	16	16.7	52	54.2	25	25.0	3	3.1	0	0	3.84	0.73
	X47	16	16.7	40	41.7	32	33.3	8	8.3	0	0	3.67	0.85
	X48	24	25.0	54	56.3	9	9.4	7	7.3	2	2.1	3.95	0.91
المعدل		22.9		52.4				6.2		0.6			
		75.3				17.9		6.8				3.91	0.82

٣-متغير الإبداع:

تشير نتائج الجدول (١٠) في ادناه ، إلى أن (٥٩.٨%) من العينة متفقون ، بينما (٢٢.٧%) من عينة الدراسة أشاروا إلى عدم اتفاقهم ، في حين نجد (١٧.٥%) من الأفراد المبحوثين محايدين ، وجاءت الإجابات بوسط حسابي وانحراف معياري (٣.٣٩)(١.٢٩) على التوالي ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو

جدول (١٠) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع

٤- متغير التميز:

جدول (١١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمييز

103

٥-متغير المعرفة:

توضح النتائج الواردة في الجدول (١٢) ادناه إلى ان نسبة (٥٣.٢%) من الأفراد المبحوثين متفقون على ان الفنادق تهتم بالبرامج التدريبية لتعزيز ميزة المعرفة، أما الأفراد الذين لا يتفقون جاءت نسبتهم (٢٣%)، في حين جاءت نسبة الأفراد الذين يتفقون إلى حد ما (٢٣.٨%)، ويدعم ذلك وسط الحسابي بلغ (٣.٤١) وانحراف (١.٠٥) ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو المؤشر (X59) الذي يشير إلى ان الفندق يهتم بالبرامج التدريبية التي تعزز المعرفة بوصفها ميزة تنافسية تتميز بها عن بقية المنظمات الفندقية المنافسة، وباتفاق (٦١.٤%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (٣.٦٣) (١.٠٣) على التوالي. ويليه المؤشر (X61) الذي ينص على ان البرامج التدريبية تسهم في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين لديها، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٣.٥٢) والانحراف المعياري (٠.٩٦)

جدول (١٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المعرفة

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المعرفة	X59	20	20.8	39	40.6	18	18.8	19	19.8	0	0	3.63	1.03
	X60	13	13.5	32	33.3	22	22.9	18	18.8	11	11.5	3.19	1.23
	X61	13	13.5	42	43.8	24	25.0	16	16.7	1	1.0	3.52	0.96
	X62	11	11.5	36	37.5	26	27.1	21	21.9	2	2.1	3.34	1.01
	X63	11	11.5	38	39.6	24	25.0	20	20.8	3	3.1	3.35	1.04
	المعدل	14.2		39				19.5		3.5			
				53.2		23.8				23		3.41	1.05

يلاحظ وبشكل عام من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي توضحت في الجداول اعلاه هو ان معظم مؤشرات المتغيرات الفرعية حققت مؤشرات ايجابية تتوضح بشكل رئيسي من خلال مؤشر الوسط الحسابي حيث تجاوزت معظم الاوساط الحسابية للفقرات المختلفة الوسط الحسابي المعياري والبالغ (٣)، اضافة الى ان اغلب نتائج الانحرافات المعيارية للفقرات المختلفة تعد عالية نسبياً مما يعني اختلاف وتنوع كبير للجوابات الخاصة بعينة البحث وهو مؤشر يحمل فيه ثناياه ايضاً اشارات ايجابية كونه يدل على التنوع الفكري الذي تتمتع به ادارات وافراد الكوادر الفندقية المختلفة فما يعتبره البعض مناسباً في ادارة وتدريب الكادر الفندقي يراه البعض الاخر غير ذلك .

المبحث الثالث / (اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها)

طبقاً للنتائج التي أظهرها المبحث السابق المتعلق بتشخيص متغيرات الدراسة وبهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات تدريب الموارد البشرية (بوصفه متغيراً مستقلاً) وقوتها، وتأثيره في أبعاد تحقيق الميزة التنافسية (بوصفها متغيراً معتمداً)، خصص هذا المبحث للتحقق من سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة واختبار فرضياته الرئيسة والفرعية ، وعلى النحو الآتي :

أولاً - علاقات الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق عينة الدراسة : يتطلب تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية بحسب ورودها في منهجية الدراسة مضمون هذه العلاقة للتحقق من صحة الفرضية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها التي مفادها " وجود علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية" إذ عُدَّ تدريب الموارد البشرية متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية متغيراً معتمداً وعلى مستوى الفنادق عينة البحث. وباستخدام الارتباط البسيط والمتعدد وكالاتي .

جدول (١٣)

نتائج علاقة الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية على المستوى الكلي للفنادق عينة البحث

المتغير	تدريب الموارد البشرية
المستقل	
المتغير المعتمد	
أبعاد الميزة التنافسية	0.780*

$$* N = 96p \leq 0.05$$

وبهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين تدريب الموارد البشرية، وكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد تدريب الموارد البشرية مع كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، وعلى النحو الآتي:

الجدول (١٤) نتائج علاقات الارتباط بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة (الكلفة،

الجودة، التميز، الإبداع، المعرفة) على مستوى الفنادق عينة البحث

البعد المعتمد	الكلفة	الجودة	الإبداع	التميز	المعرفة
البعد المستقل					
تدريب الموارد البشرية	*0.668	*0.552	*0.677	*0.764	*0.746

$$N = 96 \text{ العلاقة بين تدريب الموارد}$$

$$* p \leq 0.05$$

البشرية وميزة الكلفة:

يشير الجدول (١٤) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الكلفة، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٦٦٨) المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة البرامج التدريبية التي تنفذها الفنادق عينة البحث تسهم في تخفيض الكلف الخاصة بالخدمة الفندقية سواء كانت كلف الإنتاج أو كلف الإشراف على العاملين نتيجة تأهيلهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

١- العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وميزة الكلفة :

٢- يشير الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الكلفة، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٦٦٨) المبينة في الجدول

أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وتدل هذه القيمة كلما ازداد اهتمام الادارة الفندقية بالتدريب تعززت قدرات الفندق على السيطرة على الكلف

٣- العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وميزة الجودة:

يوضح الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الجودة، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٥٥٢) المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتفسر هذه النتيجة مدى علاقة ميزة الجودة بالبرامج التدريبية التي تنفذها الفنادق والتي تسهم بتحسين جودة الخدمات وتقليل نسبة الاخطاء في العملية الانتاجية الخاصة بالفنادق.

٤- العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وميزة الإبداع:

يشير الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الإبداع، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٦٧٧) المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وتدل هذه القيمة كلما ازداد اهتمام الادارة الفندقية بالتدريب تعززت القدرات الإبداعية للعاملين

٥- العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وميزة التميز:

يوضح الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة التميز، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٧٦٤) المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتعزى هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتميز خدمات واداء الفنادق ومواردها البشرية.

٦- العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وميزة المعرفة:

يشير الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة المعرفة، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل من خلال قيم معامل الارتباط البالغة (٠.٧٤٦) المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يعكس مدى قوة العلاقة بين بينهما ، ويشير إلى أن ازدياد استثمار الفنادق بالبرامج التدريبية يؤدي بالضرورة الى تراكم المعرفة لديها سواء كانت الضمنية أو الظاهرة .

ان هذه النتائج تعكس لنا حقيقة مفادها قبول الفرضية الأولى التي تنص على مايلي : " وجود علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية."

ثانياً : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

ضمن إطار خطوات المعالجة المنهجية لفرضيات الدراسة بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية ، فان نموذج الدراسة وفرضياتها يستلزمان تحديد درجة تأثير تدريب الموارد البشرية في أبعاد الميزة التنافسية ،وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية واختبار الفرضية يستلزم الأمر تحديد تأثير التدريب في كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية على انفراد وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة المذكورة آنفاً وعلى النحو الآتي:

-تأثير تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: يوضح الجدول (١٥) تأثير تدريب الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً في تحقيق الميزة التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً.

جدول (١٥) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في أبعاد الميزة التنافسية على مستوى الفنادق المبحوثة

المستقل البعد المعتمد		البعد	تدريب الموارد البشرية		R ²	F		T	
أبعاد الميزة التنافسية			B ₁	B ₀		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
			0.753	0.892	0.608	145.910	3.99	12.079	1.665

تشير نتائج تحليل نموذج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في الميزة التنافسية في الفنادق عينة البحث ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤٥.٩١٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٩٠) عند درجة حرية (١,٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وبلغ معامل التحديد (0.608) (R^2) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (١٢٠.٧٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١٠.٦٦٥) عند درجتَي حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وفيما يأتي بيان تأثير الموارد البشرية في كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية.

١- تأثير تدريب الموارد البشرية في ميزة الكلفة:

يوضح الجدول (١٦) ادناه ومن خلال تحليل الانحدار ، التأثير المعنوي لتدريب الموارد البشرية في ميزة الكلفة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٥,٦٤٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٩٩٠) عند درجتَي حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وبلغ معامل التحديد (0.446) (R^2) ، وتفسر هذه النتيجة قدرة المتغير المستقل على تفسير (٤٥ %) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد . وان (٥٥%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لم يتضمنها النموذج ، وتعود إلى كلفة انتاج الخدمات لان الفنادق تتعامل مع موردين يُجهزونهم بالادوات والمستلزمات وبالمواد المطلوبة بمواصفات قياسية تكون أسعارها شبه عالمية مما أدى إلى ظهور معامل (R^2) منخفض نسبياً. وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها " وجود تأثير معنوي لمتغير تدريب الموارد البشرية في ميزة الكلفة."

جدول (١٦) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في الكلفة

الموارد البشرية		R ²	F		T		البعد المستقل	البعد المعتمد
B ₁	B ₀		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
0.712	1.122	0.446	75.645	3.990	8.697	1.665		الكلفة

* $P \leq 0.05$

D.F. (1, 94)

N = 96

٢-تأثير تدريب الموارد البشرية في ميزة الجودة:

يوضح الجدول (١٧) ادناه وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في ميزة الجودة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤١,٢١٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٩٠) عند درجة حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وبلغ معامل التحديد (0.305) (R^2) وهي قيمة منخفضة نسبياً وهذا يؤثر قدرة المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) في تفسير الاختلافات في المتغير المعتمد (ميزة الكلفة) بنحو (٣٠%) وان (٧٠%) من الاختلافات تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في النموذج ، وهذا يعني أن التدريب يؤثر بنسبة (٣٠%) في

حين أن النسبة المتبقية تعود إلى جودة المواد الأولية، وكذلك نوع التكنولوجيا (حديث-متقدمة) وهذا أدى إلى ظهور قيمة معامل التحديد بهذه النسبة المنخفضة نسبياً.

ويتضح مما ذكر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت "وجود تأثير معنوي لمتغير تدريب الموارد البشرية في ميزة الجودة"

جدول (١٧) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في الجودة

T		F		R ²	تدريب الموارد البشرية		البعد المستقل البعد المعتمد
					B ₁	B ₀	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				الجودة
1.665	6.419	3.990	41.210	0.305	0.461	2.257	

$$* P \leq 0.05$$

$$D.F (1, 94)$$

$$N = 96$$

٣-تأثير تدريب الموارد البشرية في ميزة الإبداع :

تشير نتائج الجدول (١٨) ادناه إلى وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في ميزة الإبداع وهذا ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية من وجود تأثير معنوي لمتغير تدريب الموارد البشرية في الإبداع

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٩.٣٩٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٩٠) عند درجة حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.458) وهذا يعني ان قدرة المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) فسر ما قيمته (٤٦%) من التغيرات في المتغير المعتمد (ميزة الإبداع)، في حين كانت هناك نسبة (٥٤%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل إلى النموذج.

جدول (١٨) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في الإبداع

T		F		R ²	تدريب الموارد البشرية		البعد المستقل البعد المعتمد
					B ₁	B ₀	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				الإبداع
1.665	8.910	3.990	79.393	0.458	1.107	-0.662	

$$*P \leq 0.05$$

$$D.F (1, 94)$$

$$N=96$$

٤-تأثير تدريب الموارد البشرية في ميزة التميز :

توضح نتائج الجدول (١٩) ادناه وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في ميزة التميز، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣١,٩١١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٩٠) عند درجة حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.584) ويمكن تفسير هذه النتيجة بان قدرة المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) على تفسير (٥٨.٤%) من الاختلافات الموجودة في المتغير المعتمد (ميزة التميز) في حين ان (٤٢.٦%) من التغيرات لم يتضمنها النموذج وهي تعود إلى متغيرات عشوائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على " وجود تأثير معنوي لمتغير تدريب الموارد البشرية في ميزة التميز"

جدول (١٩) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في التميز

T	F		R ²	تدريب الموارد البشرية		البعد المستقل البعد المعتمد
	المحسوبة	الجدولية		B ₁	B ₀	
1.665	11.489	3.990	0.584	0.749	0.811	التميز

$$*P \leq 0.05$$

$$D.f(1,94)$$

$$N=96$$

5-تأثير تدريب الموارد البشرية في ميزة المعرفة:

يوضح الجدول (٢٠) ادناه نتائج تحليل الانحدار، وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية في ميزة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١٧.٧٠٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٩٩٠) عند درجتى حرية (١.٩٤) وبمستوى معنوية (٠.٠٠٥)، وبلغ معامل التحديد (0.556) (R²)، و هذا يشير الى قدرة المتغير المستقل على تفسير (٥٦ %) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد (ميزة المعرفة) في حين نجد (٤٤%) من التغيرات في المعرفة يعزى إلى متغيرات عشوائية والتي لم تدخل إلى النموذج، مثل التحصيل الدراسي وأسباب أخرى تتعلق بشخصية المتدرب، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (٠.٨٩٣) وتأسيساً لما تقدم تمّ قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " وجود تأثير معنوي لمتغير تدريب الموارد البشرية في ميزة المعرفة ."

جدول (٢٠) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في المعرفة

T	F		R ²	تدريب الموارد البشرية		البعد المستقل البعد المعتمد
	المحسوبة	الجدولية		B ₁	B ₀	
1.665	10.849	3.990	0.556	0.893	0.162	المعرفة

$$*P \leq 0.05$$

$$D.F(1,94)$$

$$N=96$$

الفصل الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات المتمثلة بتدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية وبهذا الاتجاه اختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه المتغيرات وبناءً على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقات بينهما على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والتوصيات (المقترحات) لذا فان مضامين هذا الفصل تتوزع على مبحثين:.

المبحث الأول/الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني. ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

- ١- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز إجابات الأفراد المبحوثين على ان تصميم البرنامج التدريبي يحظى بأعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (٦٦.٢%) وبوسط حسابي أعلى من الوسط المعياري مما يبين مدى اهتمام الفنادق عينة البحث بهذه المرحلة المهمة من مراحل البرنامج لان التخطيط الجيد والاستعداد لها يساعد على سهولة التنفيذ والتقييم.

- ٢- أوضحت النتائج ان ادارات الفنادق تولي اهتماماً كبيراً لمراحل العملية التدريبية حيث تركزت إجابات المبحوثين في (الموافقة والموافقة بشدة) وهذا يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ٣- أفرزت نتائج التشخيص ان بعد الميزة التنافسية سجل وسطاً حسابياً أعلى من الوسط العام وبنفس الوقت أعلى من أبعاد الدراسة الأخرى، وكما سجلت أبعاد هذا المتغير أوساطاً حسابياً أعلى من العام، إذ جاء ترتيب هذا الأبعاد كالآتي : (الجودة، الكلفة، التميز، المعرفة، الإبداع).
- ٤- بينت نتائج بعد الكلفة في الفنادق عينة الدراسة ان هذا العنصر حصل على وسط حسابي أعلى من العام، وهذا يعكس مدى أهمية العنصر في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تخفيض تكاليف المورد البشري، وتكاليف الصيانة، فضلاً عن تكاليف ضمان مدى استمرار العملية الإنتاجية نتيجة تأهيل الموارد البشرية .
- ٥- أشارت نتائج بُعد التميز إلى ان الفنادق تحقق ميزة تنافسية من خلال تميزها في تقديم خدمات متميزة وذلك لامتلاكها موارد بشرية ذات مستويات مهارية عالية من خلال تدريبها وتأهيلها.
- ٦- بينت النتائج المتعلقة ببُعد المعرفة ان الفنادق تحقق ميزة تنافسية من خلال تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى العاملين فيها والعمل على بناء راس المال المعرفي، وزيادة خبراتهم ومعارفهم والذي يعد الهدف الرئيسي للتدريب
- ٧- أشارت النتائج المتعلقة ببُعد الإبداع في الفنادق إلى دور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية لما لهو من أهمية بالنسبة للمنتج الفندقي الذي يستوجب عند تقديمه توفر التصاميم الإبداعية وذلك لأثرها على نفسية الضيف ، وتنوّل الأفكار الإبداعية عن طريق العصف الذهني الذي هو احد أساليب التدريب .
- ٨- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الفندقية تتم على المستوى الوظيفي حيث يقوم رئيس كل قسم في الفندق بتحديد الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء، من اجل تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم، وتحسين كفاءتهم.
- ٩- أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين تدريب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة (الكلفة والجودة والإبداع والتميز والمعرفة)، وهذا يوضح الدور المهم الذي يؤديه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
- ١٠- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقات تأثير معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بتدريب الموارد البشرية في المتغيرات المعتمدة (أبعاد الميزة التنافسية) حيث بينت الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية لتدريب الموارد البشرية وميزة الكلفة، والعناصر المتعلقة بها من تكاليف المورد البشري وتكاليف الصيانة .

المبحث الثاني / التوصيات

- يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة واستناداً إلى نتائج تحليل الدراسة، والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بما يأتي:
- ١- يوصي الباحثان الادارات الفندقية بضرورة الاهتمام الكبير بقسم التدريب والعمل على تهيئة كافة المستلزمات الكفيلة باداء ناجح ومتميز لمهامه المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية في الفندق وخارجه.

- ٢- ضرورة قيام الادارات الفندقية المختلفة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية (سواءً كانت الداخلية أو الخارجية والخارج القطر) وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، بدلاً من اعتماد برامج معدة مسبقاً ليتم إلحاق المتدربين بها، خصوصاً وأن العديد من البرامج التي تتخذ خارج الفندق تتم عن طريق توجيه دعوة من الجهة المنفذة بأنه يوجد دورة تدريبية في مجال معين دون مراعاة الاحتياجات الفعلية كما ذكرنا سلفاً.
- ٣- ضرورة قيام ادارات المنظمات الفندقية بالاطلاع على المراكز التدريبية المتخصصة والمدارس الفندقية واخر نتائجها الاكاديمية والميدانية و جمع معلومات عنها وعن الإمكانيات والوسائل المتاحة بها، مع وضع ضوابط للالتزام بها، مما يساعدها على فهم العمل التدريبي الخاص بتلك المؤسسات والاستفادة من تجاربها المتميزة.
- ٤- ضرورة اعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية وانتهاءً بمرحلة تقييم البرنامج التدريبي بهدف إجراء التحسين والتطوير المستمر.
- ٥- اهتمام الادارات الفندقية بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بطرق وأساليب أكثر حداثة وذلك من خلال تفعيل ما تمتلكه منظمات الفندقية من قدرات بشرية ومالية وفكرية ومعلوماتية.
- ٦- ضرورة التركيز على المحافظة على المزايا التنافسية المعاصرة (الكلفة - الجودة - الإبداع - التميز - المعرفة) وذلك لان الخدمة الفندقية الحديثة يجب ان تتسم بتلك السمات والمميزات

أولاً : المصادر العربية

- ١- الحافظ، علي عبدالستار عبدالجبار، (٢٠٠٠)، أثر هيكل تقانة المنتج في الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- ٢- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، (٢٠٠٠)، اثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت" الإداري العدد، ٨١
- ٣- الزعبي ، حسن علي عبد ، (٢٠٠٥) ، نظام المعلومات الاستراتيجية ،مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن
- ٤- السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥)، منظمات التعلم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٥- السلمي، علي، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- ٦- الطعاني، حسن احمد ،(٢٠٠٦)، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن
- ٧- العاني ، آلاء عبدالموجود عبدالجبار،(٢٠٠٢) ،أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- ٨- العاني ، علي فائق جميل ،(٢٠٠٤)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ٩- الفريجات، خضير كاظم حمود، (٢٠٠٦) ، مفهوم وأهمية النشاط التدريبي وآفاقه الفعالة ، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية-رؤية مستقبلية ، الجامعة الهاشمية ، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، للفترة ٢٧ إلى ٢٩ حزيران ٢٠٠٦، عمان،الأردن.

- ١٠- جابر، علي فاضل (٢٠٠٧)، "تصميم نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد الثاني .
- ١١- صديقي، مسعود، وعجيلة، محمد (٢٠٠٧)، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية – رؤية مستقبلية-، المؤتمر العلمي الثاني (التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير)، جامعة الإسراء الخاصة، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان-الأردن .
- ١٢- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- مصطفى، احمد سيد (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لراس المال الفكري، القاهرة، مصر.

المصادر الاجنبية

- 1- Byars, Liloyd L,(2005), Human Resource Management, 7 th Ed Prentice Hall Inc,USA.
- 2- Daft,R.L..(2001), Organization Theory and Design, 2nd Ed., West pub., San Francisco.
- 3- Dessler, Gary, (2001), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice-Hall, New York.
- 4- Dilworth, James, B.,(2005),Operations Managements: Design, planning and Control For manufacturing and services, Mc Graw-Hill ,U.S.A.
- 5- George,M,1999,Hotels management and operation, Van rienhold Inc.New York .
- 6- Larry. Ritzman (1996) , Operations management strategy and Analysis ,4th Ed. Addison- wesley . U.S.A.
- 7- Lynch, Richard, & Baines, Paul, (2004), strategy Development in UK Higher Education Towards resource-based competitive advantage, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.26.
- 8- Michal , Porter , (1991), How competitive force shops strategy , Harvard Business Review , March – April .
- 9- Noe R., (2002),Employee Training & Development, 2ed, McGraw -Hill, U.S.A.
- 10- Philip, Kottler. (1997) Marketing management. Analysis planning implement and control .new Deihi , Prentice – Hall.
- 11- Richard, Daft(2005), Organization Theory and design, 7th, Ed. Paul West Pud.
- 12- Richerd , Lynch, (2000), Corporate strategy , 2nd Ed., Prentice , Hall, Inc.
- 13- Schuler P.,(1995),Management ,McGrawhill,USA.
- 14- Thompson, and Strickland, (1999) . Strategic management concepts and cases , 11th Ed. Mc Graw-Mill.
- 15- WIT Meyer ,(1999),Services' Marketing McGrawhill,USA.

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية - كلية السياحة وإدارة الفنادق - قسم إدارة الفنادق
م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد:

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات البحث العلمي في إدارة الفنادق والموسم "أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة "وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لإغراض البحث العلمي دون الحاجة لذكر الاسم .

مع فائق الشكر والتقدير

ملاحظة:

- ١- يأمل الباحثان من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق .
- ٢- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ٣- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح .
- ٤- يرجى وضع علامة () في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحثان

أولاً : بيانات عامة

١- بيانات تخص المبحوثين:

أ.التحصيل العلمي :

اعدادية () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

ب. سنوات الخدمة:

١- ٤ () ٥ - ٩ () ١٠ - ١٤ () ١٥ فأكثر ()

ج. عدد الدورات التدريبية العامة التي شاركت بها () دورة.

د. عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي شاركت بها () دورة.

هـ- نوعها ()

و- مكان الدورة : () داخل الفندق. () خارج الفندق. () خارج القطار

ثانياً : إبعاد تدريب الموارد البشرية:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
١.	تسعى إدارة الفندق من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل					
٢.	تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الفندق يساعد في التركيز على الأداء الجيد					
٣.	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في الفندق في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي					
٤.	تمثل الاحتياجات التدريبية في الفندق عنصراً فاعلاً لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين					
٥.	تحدد الإدارة الفندقية الاحتياجات التدريبية وفقاً لأهدافها التنظيمية					
٦.	تتباين الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها					
٧.	تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الفندق مدخلاً لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين.					
٨.	تحرص الإدارة الفندقية على تحديد المتدربين الذين يعانون من نقص في الأداء					
٩.	تبغي الإدارة الفندقية من تحديد احتياجاتها التدريبية إلى تشخيص المهارات التي يمتلكها المتدربون					

٢- تصميم البرنامج التدريبي : ويتضمن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوى البرنامج وتحديد الأسلوب التدريبي وتهيئة المستلزمات الضرورية.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
١٠.	يحرص الفندق على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين					
١١.	تسعى الإدارة الفندقية من تصميم البرنامج التدريبي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين					
١٢.	تضع الإدارة الفندقية أهدافاً للبرنامج التدريبي بحيث تكون قابلة للتطبيق					
١٣.	تحرص الإدارة الفندقية على أن تكون المواد التدريبية مواكبة للاتجاهات الإدارية المعاصرة					
١٤.	تعد الإدارة الفندقية الموضوعات التدريبية التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي عند تصميم البرنامج التدريبي					
١٥.	تسعى الإدارة الفندقية إلى حالة المواءمة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم					
١٦.	يتم اعتماد تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي (أجهزة عرض، فيديو، ...)					
١٧.	يتم طباعة كتيبات ونماذج لتعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي					
١٨.	يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العملية.					
١٩.	تخصص موازنة مالية عند تصميم البرنامج التدريبي					
٢٠.	الحرص على أن يكون المكان المناسب لتدريب العاملين					
٢١.	يحدد جدول زمني لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تصميمه					

٣. تنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد به ترجمة الاحتياجات والأهداف التدريبية إلى الواقع عملي ملموس بغية التنفيذ بشكل سليم.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٢٢.	الالتزام بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ					
٢٣.	الاهتمام بتحديد المكان المناسب للتدريب وفقاً لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي					
٢٤.	تهيئة كافة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي					
٢٥.	توزيع كتيبات ومطبوعات على المتدربين للإطلاع عليها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي					
٢٦.	الحرص على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في الوقت المناسب					
٢٧.	الحرص على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي					
٢٨.	الالتزام بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند استخدام أسلوب التدريب الخارجي (كالجامعات أو المدارس الفندقية الأخرى، أو المراكز التدريبية)					
٢٩.	توضيح أهداف البرنامج التدريبي لكل من المدرسين والمتدربين					
٣٠.	اعتماد التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي					

٤. تقويم البرنامج التدريبي : الإجراءات التي تقيس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٣١.	الحرص على تقييم البرنامج التدريبي من خلال التغذية العكسية* للمتدربين على البرنامج					
٣٢.	تسهم البرامج التدريبية في زيادة معرفة المتدربين في مجال عملهم					
٣٣.	تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب لغرض تقويم البرنامج التدريبي					
٣٤.	تسهم البرامج التدريبية في زيادة معلومات، وخبرات، وقدرات المتدربين					
٣٥.	تجري إدارة الفندق اختباراً تحريراً شاملاً في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه					
٣٦.	اعتماد وسائل معينة لتقويم البرنامج كتقارير المشرفين، وتقارير الأداء					
٣٧.	بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم توزيع استمارات استبيان على المتدربين لغرض تقويمه					
٣٨.	اعتماد بعض المؤشرات كأساس في تقييم البرنامج التطبيقي مثل معدلات دوران العمل* بين العاملين					

التغذية العكسية: هي ردود أفعال المتدربين تجاه تنفيذ البرنامج التدريبي*

*دوران العمل: هو حركة العاملين من وإلى المنظمة (ترك العمل، التعيين).

ثالثاً : الميزة التنافسية:

هي كل ما يمكن أن تتميز به المنظمة الفندقية من قدرات وأنشطة تميز خدماتها عن بقية المنظمات المنافسة في نفس القطاع الذي تعمل فيه.

١. الكلفة : هي قيمة الحصول على الخدمة الفندقية بالسعر المناسب مع مراعاة الجودة.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٣٩.	تسهم البرامج التدريبية المتطورة التي ينفذها الفندق في تخفيض كلف الإنتاج					
٤٠.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين					
٤١.	تؤدي البرامج التدريبية إلى ضمان عدم توقف عملية الإنتاج عن طريق التناوب الوظيفي للعاملين.					
٤٢.	تستطيع إدارة الفندق تقديم خدماتها بأقل كلف من خلال اعتمادها على برامج تدريبية حديثة.					
٤٣.	يحقق الفندق عائداً أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية.					

٢- الجودة : تعني تقديم الخدمة الفندقية التي تلبي احتياجات وتوقعات الضيوف.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٤٤.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق بتحسين جودة الخدمة .					
٤٥.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق بتقليل نسبة الاخطاء في تقديم الخدمات وتقليل نسب الهدر في المواد الأولية .					
٤٦.	تهتم ادارة الفندق بالبرامج التدريبية المختصة بتحسين جودة الخدمات من خلال التدريب على تبني معايير الجودة العالمية.					
٤٧.	تسعى ادارة الفندق إلى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات من خلال البرامج التدريبية المطبقة فيها					
٤٨.	تهتم ادارة الفندق في تصميم برامجها التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها.					

٣- الإبداع : عملية عقلية خلاقة تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سويا لتحقيق هدف مشترك، وتطبيقها لترجمتها إلى منتجات جديدة.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٤٩.	تهتم ادارة الفندق بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية					
٥٠.	تشجع الادارة الفندقية كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل الفندقى عن طريق التعلم الذاتي					
٥١.	تحرص الادارة الفندقية على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها التدريبية لمواجهة التحديات في بيئة عملها					
٥٢.	تحقق الادارة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية، مثل أسلوب العصف الذهني*					
٥٣.	تسعى الادارة الفندقية إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق البرامج التدريبية					

العصف الذهني: هو أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما. فعصف الذهن يساعد على توليد أفكار جديدة

٤- التميز : يعني تميز الخدمات الفندقية المقدمة من خلال إيجاد شيء يُدرك على المستوى الذي تعمل المنظمة فيه بأنه فريد ومتميز.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٥٤.	تسهم الادارة الفندقية في تقديم خدمات متميزة للضيوف بسبب امتلاكها برامج تدريبية متطورة					
٥٥.	تستخدم الادارة برامج تدريبية متقدمة في إيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي المنظمات الفندقية المنافسة					
٥٦.	تحرص الادارة على أن تسهم البرامج التدريبية ببناء قوى بشرية ذات مستويات معرفية عالية مقارنة بالكوادر العاملة في الفنادق الأخرى					
٥٧.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق بتقديم خدمات تتسم بالحدائق و ذات جودة عالية.					
٥٨.	تسهم البرامج التدريبية بامتلاك الفندق تكنولوجيا متطورة تختلف عن المنافسين					

٥- المعرفة : هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	اتفق بشدة
٥٩.	تهتم الادارة بالبرامج التدريبية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية تتميز بها عن بقية الفنادق المنافسة					
٦٠.	تحرص ادارة الفندق على إثراء معارف العاملين بالاعتماد على خبراء متخصصين من خارج الفندق في تنفيذ برامجها التدريبية					
٦١.	تسهم البرامج التدريبية في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين في الفندق					
٦٢.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق على اكتشاف المعرفة الضمنية* لدى المتدربين					
٦٣.	تسهم البرامج التدريبية في الفندق بتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة*					

*المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي يمتلكها الفرد في عقله وان هذه المعرفة تنامت لديه بواسطة تجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه لفترة من الزمن * المعرفة الظاهرة: هي تلك المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات .