

العنوان:	تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على فنادق الأربعة نجوم بالقاهرة الكبرى
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	أحمد، محمد عبدالعزيز سيد
المجلد/العدد:	مج8, عدد خاص
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	163 - 182
رقم MD:	829045
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة الفنادق، التنمية المهنية، إدارة الموارد البشرية، فنادق الأربعة نجوم، القاهرة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/829045

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

بالتطبيق على فنادق الأربعة نجوم بالقاهرة الكبرى

محمد عبد العزيز سيد أحمد

المعهد العالى للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

ملخص :

تشهد البيئة التي تعمل بها الفنادق تغيرات كبيرة ، ويظهر ذلك من خلال الفجوة الناتجة عن احتياجات الفنادق من العمالة المتميزة وما يتوفر بالفعل في سوق العمالة ، لذا يهدف هذا البحث إلى تنمية مهارات العاملين بالفنادق للوصول بالأداء إلى المستوى المتميز والذي يعد من القيم المضافة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تناول أهمية العنصر البشري في الفنادق ، العنصر البشري بدوره في تحقيق الميزة التنافسية ، ثم الدراسة الميدانية بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والتي من أهمها : إطلاق الطاقات البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، ضرورة الإهتمام بالتقييم الجيد لمؤشرات أداء العاملين بحيث يعكس الجوانب الشاملة لأدائهم على أن يتم الأخذ بها عن تحديد الاحتياجات التدريبية ، وكذا التحديد الدقيق للحوافز مما يساعد على تحقيق رضا العاملين ، ضرورة العمل الجاد على تحقيق قدرة تنافسية عالية ومستمرة من خلال التأكيد على دعم تنمية مهارات العنصر البشري والذي سوف يُمكنها من خلق مزايا تنافسية متعددة ، أهمية التقييم المستمر لعناصر الميزة التنافسية التي يتفرد بها الفندق والعمل على المحافظة على التفوق الذي يحققه وكذلك مدى تناسب هذه الميزة مع المرحلة التي يمر بها الفندق والبحث عن بدائل تنافسية أخرى تحقق له الإستمرار في المنافسة ، زيادة الإهتمام بدراسة رغبات العملاء وذلك عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة والإستطلاعية التي تراعى متطلباتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها .

مقدمة :

الخاص بالبحث عن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لخلق قدرات ومميزات تنافسية فعالة (Advantage and effective Competitive) . وقد ذكر التقرير السنوي للمنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) حول القدرة التنافسية على جذب السائحين والذي جاء ترتيب مصر فيه في المركز ٨٢ من ١٣٠ دولة فيما يتعلق بمعايير تحسين قدرات الموارد البشرية يشير إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون احتلال الفنادق المصرية للمكانة التي تستحقها قياسا على الثروات البشرية التي تمتلكها مصر. ومن ثم تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في أن مستوى تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق غير كاف لمواجهة المتغيرات والتطورات العالمية والتقدم التكنولوجي الهائل والمستمر في عالم الفنادق حتى تتم المنافسة والتميز لتلك الفنادق على المستويات المحلية والعالمية ، ويتمثل ذلك في النقاط التالية :
١- عدم اهتمام بعض الفنادق بتطبيق معايير جودة العنصر البشري .

في ظل تزايد التكتلات والتحالفات مع مطلع السبعينيات من القرن الحالي أصبح الاهتمام الأكبر للمنظمات ينصب على البقاء والنمو لمواجهة التحديات القائمة التي فرضتها التغيرات والتحولات الجديدة والتي تدفع المنظمات إلى الاهتمام ليس فقط بالسوق المحلية وإنما تخطى ذلك إلى الأسواق العالمية ومحاولة خلق فرص تنافسية جديدة وتقديم سلع وخدمات تستطيع المنافسة الدولية. وظهرت ملامح هذا التحدي على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية فزادت الحاجة إلى تحديث العنصر البشري باعتباره ركيزة المجتمع أولا ، ومن ثم يتحقق من خلاله كافة مراحل التحديث المختلفة. وقد فاق الاهتمام بالعنصر البشري كافة العناصر المختلفة التي تحقق الميزة التنافسية حيث تقاس قدرة المنظمات الحديثة على البقاء والنمو بقدر ما تملكه من موارد بشرية متميزة قادرة على الابتكار والإبداع .

١- مشكله الدراسة :

ب- عدم وجود تدريب فعال للموارد البشرية في بعض الفنادق التي يتم إدارتها محليا في مصر .

٢- أهمية الدراسة :

أهمية هذه الدراسة تركز على محاولة دعم إدارات الموارد البشرية في تطبيق منهج وإطار علمي يمكن أن تتبناه الفنادق

ظهرت في الأونة الأخيرة أهمية الاستثمار في العنصر البشري عن طريق تنمية مهاراته المختلفة من خلال مسئولية مشتركة من الفرد نفسه لزيادة مهاراته وقدراته وكذلك المنظمة المسؤولة عن خلق عنصر بشري قادر على التوافق مع المتطلبات التكنولوجية السريعة التطور وقبول للتحدي

تتمية القوى البشرية جزء لا يتجزأ من العمل والتطوير ولا يمكن أن يكون هناك تنمية فندقية بدون موارد بشرية مؤهلة ، فمواكبة التطور السريع في المعرفة والتقنيات الحديثة ، وملاحقة ركب دول العالم المتقدمة ، أحد عوامل نجاح التنمية الفندقية. فالمجال اليوم لمن يسرع السير في ركب التقدم والتطور العلمي ولا مجال للتقاعس والنظر للخلف. فكثير من المنظمات الفندقية تظن أنه بمجرد وضع مكان للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لها فإنها قد امتلكت نظاماً وإدارة للموارد البشرية ، ولكن في الحقيقة أن إدارة الموارد البشرية أكبر من ذلك بكثير ، فهي لا تقف عند حد التواجد في الهيكل التنظيمي بل يجب أن يمتد لتحديد وتفعيل دور الموارد البشرية والإهتمام بها والعمل على الإبقاء عليها (٢). وتلعب صناعة الضيافة دوراً مهماً في الإقتصاد العالمي نظراً لتعدد أنشطتها وارتفاع كثافة التوظيف بها. ففي كثير من الدول السياحية تصل نسبة القوى العاملة في قطاع خدمات الضيافة إلى حوالي ١٠% من إجمالي القوى العاملة ونظراً لأن الصناعة في نمو مستمر ، لذا فهي لا تحتاج فقط إلى مزيد من الموارد البشرية ، بل إلى نوعية العنصر البشري والمهارات المطلوبة لمواجهة الإحتياجات المستقبلية. (٣) ولأنه لم يعد المطلوب توظيف العاملين فقط ، بل توظيف كوادر قادرة على تحقيق أعلى المعدلات من رضا العملاء . هذا فضلاً عن حدوث العديد من التغيرات في الهياكل التنظيمية بسبب التقدم التقني المستخدم في الإنتاج والتوزيع. وقد أوضحت إحدى الدراسات (٤) أن مدخلات أي منشأة تتمثل في : رأس المال والعاملين ، ويتكون رأس المال من الموارد المالية والمادية مثل المباني والآلات والأجهزة وغيرها من الأصول ، أما العاملون فيعبر عنهم بالموارد البشرية . ويصف الكثير من العلماء الجزء المنتج والفعال من العاملين باسم رأس المال البشري Human capital والذي يمثل مخزون المعرفة والمهارات والقدرات وما يماثلها من خصائص وصفات ورغبات تتجسد في الإنسان. وبالرغم من أهمية الأصول المختلفة مثل المباني والمعدات ورأس المال لمؤسسات الضيافة ، إلا أن العنصر البشري بما لديه من رأس مال فطري يمثل أهمية خاصة ، إذ أنه المسئول عن التصميم والإنتاج والخدمات وضبط الجودة وتسويق المنتجات ووضع وتحديد الإستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمؤسسات . ويصعب وربما يستحيل أن تحقق المؤسسة أهدافها بدون عناصر قوى بشرية فاعلة ،

لتنمية مهارات العنصر البشري ، وذلك بدراسة أسلوب تنمية المهارات للمستوى الإشرافي وكذا عدد المتدربين المستهدفين بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي يتم تدريبهم عليها حتى تستطيع هذه الفنادق مواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية في هذا المجال ، وللوصول بمستوى الأداء الفندقى إلى المستوى المتميز لتعظيم القيمة التنافسية للفنادق ولدعم الإقتصاد القومى .

٣- أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى محاولة إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف للعنصر البشري الموجود حالياً بالفنادق عينة الدراسة ، ووضع منهج وإطار علمي يمكن أن تتبناه الفنادق لتنمية مهارات العنصر البشري ، حتى تستطيع هذه الفنادق مواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية في هذا المجال ، وذلك بالتركيز على ما يلي :

أ - كيفية بناء الميزة التنافسية والعوامل التي تساعد على تحقيقها .

ب- إيجاد العلاقة بين جودة العنصر البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٤- فروض الدراسة :

أ- البرامج التدريبية الحالية لإعداد واستقطاب العنصر البشري غير ملائمة لمواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة؛

ب- توجد علاقة بين تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق وقدرة الفندق على البقاء والمنافسة .

أهمية العنصر البشري في صناعة الضيافة :

مما لا شك فيه أن صناعة الضيافة هي صناعة سريعة النمو ، كما أنها تعتبر مصدراً رئيسياً للحصول على العملات الأجنبية لكثير من الدول ، بالإضافة إلى أنها صناعة كثيفة العمالة وباعثة على النمو والإزدهار للعديد من الصناعات أو الخدمات التي ترتبط بها بشكل مباشر أو غير مباشر ، بالإضافة إلى آثارها الاجتماعية والحضارية والبيئية والتي جعلتها تمثل قوة كبيرة لإقتصاديات كثير من الدول. ويعد الإنسان الثروة الحقيقية لأي مجتمع ، إذا أحسن إعداده وتأهيله ، وأخذ فرصته الحقيقية فإنه يُدع ومن ثم يفيد مجتمعه ووطنه. فالعنصر البشري يمثل أساس عملية التطوير الفندقى وهو العنصر المتحكم في التطوير والتنمية في كافة مجالات التنمية (١) ، لذا لا بد من الموازنة والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق ذلك. ولاشك أن

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

دولى. ولكى تعيش المؤسسة فى إقتصاد عالم اليوم فعليها أن تترك قيمة جهود العاملين فى رفع مستوى جودة المنتج والخدمات التى تعرضها مؤسساتهم إلى السوق العالمية.

خصائص منظمات الأعمال فى عصر العولمة :

أ- إنها منظمات موجهة بالمعلومات حيث تعتبر المعلومات قيمة هامة وأصلاً حيوياً بموجبها يتم توجيه وإدارة كل أنشطة وعمليات المنظمة واستخدام المعلومات الناتجة فى اتخاذ القرارات .

ب- إنها مؤسسات رشيقة **Learn Organization** التى من المحتمل أن تحل محل المنظمة البدئية وذلك بالإعتماد على عدد أقل من العاملين و لكنهم أكثر مهارة.

ج- مسؤولية إدارة الموارد البشرية فى التعامل مع حقيقة وجود مزيج من الجنسيات من العاملين بالمنظمة خاصة إذا كانت المنظمة تعتمد على استقطاب عدد كبير من العمالة الأجنبية للعمل بها.

د- التحول من رأس المال التنظيمى إلى رأس المال البشرى ، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسى الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات إلى إطار معرفى مهارى^(٨). وفيما يخص صناعة الضيافة فإنها تتأثر كمثلياتها من المجالات المختلفة نتيجة الإتجاه إلى التكتلات بين الفنادق العالمية مما يدعو إدارات الفنادق إلى العمل الدائم على إستقطاب موارد بشرية عالية التميز لتستطيع مجابهة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة.

٤- انعكاسات التكنولوجيا على الموارد البشرية :

يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل فى طاقات انتاجية هائلة غير مسبوقه فى مجالات البحث العلمى والتطور التكنولوجى فأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس لكتساب الميزة التنافسية التى تسعى المنظمات - بل و الدول - إلى تكوينها وتمييزها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وإنفتاح السوق العالمية الواحدة. هذا التحول الى المجتمع المعلوماتى يصاحبه بلا شك أساليب ونظم إدارية جديدة تتطلب فهماً جديداً للعمل وقيمه وأساليبه ، ولنوعيه الموارد البشرية المطلوبة ، تلك التى تجيد التعامل الرقمى واستخدامات الحاسب وتطبيقات التكنولوجيا المختلفه ، لاسيما فى مجالات الخدمات حيث القاعدة المعلوماتية الضخمة ، فالعامل سيكون اعتماده الأكبر على عقله وليس على يده ، حيث تؤثر التكنولوجيا تأثيراً مباشراً فى سلوك الأفراد

وهذه حقيقة مؤكدة وذات أهمية خاصة فى مجال صناعات الخدمات وأكثر أهمية وخصوصية فى صناعة الضيافة والسياحة حيث أن القوى البشرية تمثل العمود الفقرى فى معظم أنشطة هذه الصناعة . ويعتمد النجاح فى مؤسسات الضيافة على الإدارة الفاعلة لمواردها البشرية . وركز مدراء الأجيال السابقة على إدارة المؤسسات وكانوا ينظرون للموارد البشرية أو العاملين على أنها تكاليف وليست إستثماراً وتفتقر العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بنظرية رأس المال البشرى أن الإستثمار والإستخدام الجيد لرأس المال البشرى هو أحد الأسباب الرئيسية فى النمو الإقتصادى^(٩).

٤- دور إدارة الموارد البشرية فى صناعة الضيافة :

تعتبر عمليات إدارة الموارد البشرية أحد أهم العناصر لنجاح وإستمرار مؤسسات الضيافة على المدى القصير والطويل . وتؤدى الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى زيادة المسؤوليات والإرتباطات الرسمية ، ومستوى الرضا الوظيفى وحماس العاملين للعمل ، وهو ما يعكس على شعور العملاء تلقائياً . ويؤدى التدريب المستمر والجيد وكذلك تقييم مردود الأداء **Performance Feedback** والتعويضات العادلة وغير المتحيزة إلى أثار إيجابية قوية فى مستوى جودة العنصر البشرى. وأوضحت العديد من الدراسات أن المؤسسات ذات النظم الفاعلة فى إدارة الموارد البشرية تتميز بإرتفاع مستوى الإنتاجية ومستوى أفضل فى التنظيم ، وزيادة مستوى ثقة العاملين وفرص أفضل فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية^(١٠). وإدارة الموارد البشرية ذات أهمية خاصة إذا ما أخذنا فى الإعتبار أن المنافسة العالمية وصلت إلى مستويات جادة وحادة ، وهى جزء من حياتنا المشتركة فى الوقت الحالى ، ومن المتوقع أن تستمر فى هذا التأثير لعقود قادمة. وعلى ذلك فإن حاجة المؤسسات للمواهب والمبدعين للمنافسة فى القرن الحادى والعشرين تحتم على المؤسسات التأكيد والإهتمام بقيمة مواردها البشرية وإدارتها والتدريب المستمر والعمل على تنمية جودة العنصر البشرى لكى يكون قادراً على المنافسة الدولية^(١١). وأصبحت القدرة على جذب والإحتفاظ بالكفاءات بغرض تحسين الإنتاجية من الضرورات المطلقة فى مجالات العمل ، خاصة وأن العالم شهد فى نهاية القرن العشرين زيادة كبيرة فى حجم التجارة والأعمال الدولية وشعور المؤسسات بالواقع وأيقنت بأنها لم تعد تعمل فى نطاق ضيق أو نظام محلى ولكن فى نظام

ونماذج العمل وأساليب الأداء ، حيث لن تقاس كفاءته بعدد ساعات عمله ، وإنما بحجم إنجازه ومقدار الابتكار فيه. كل هذا يتطلب ضرورة تواجد إدارة موارد بشرية فعالة لتسيير هذا التحول والتغيير وتقليل مشاكله^(٩). وفيما يخص صناعة الضيافة فإن أغلب الفنادق في العالم تمتلك مواقع تسويقية على الإنترنت تمكنها من إجراء الحجوزات عبر هذه الشبكة وتعمل على تطويرها بصفة مستمرة لتناسب مع إحتياجات العملاء والحفاظ على موقعها التنافسي ، لذا نجد أن المهارات المطلوبة للعنصر البشري قد شهدت تطوراً ملحوظاً وأصبحت تعتمد على المهارات التكنولوجية الحديثة ، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد على تقليص هذه الفجوة بين المهارات الحالية للعاملين والمهارات المطلوبة والعمل على تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في تقبل هذا التغيير والإقتناع بجذواه .

٥- أهمية تنمية العنصر البشري في ظل المتغيرات الحديثة :

تعرف تنمية العنصر البشري بأنها عملية توسيع نطاق الاختيار للفرد ، وهذا معناه أن يقوم كل المسئولين بالتخطيط والتنفيذ المستمر لتكوين أفراد المجتمع وتشكيلهم بخصائص ومواصفات معينة تمكنهم من اكتساب العديد من المهارات والقدرات والخصائص السلوكية المنتجة^(١٠). ويمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية واعية ومخططة وديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير، تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتنمية المدراء واكتسابهم المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل من أجل نقل المنظمة إلى وضع مستقبلي متطور يحقق لها التطور والنجاح بما يؤمن لها المقدرة الاستراتيجية والأداء التنافسي للمنظمة^(١١). ومما لا شك فيه أن المنظمات تتأثر بالمنافسة العالمية والتي ترغب معها في فتح أسواق جديدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في زيادة حصتها السوقية والتميز في الأعمال ، وهي تحتاج حاجة ماسة إلى موارد بشرية تمتاز بإمكانيات الرد السريع والتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية بما يتناسب مع استراتيجيات المنظمة^(١٢). ولقد تغيرت نظرة المنظمات لإدارة الموارد البشرية ، فأصبح ينظر إلى أنشطة الاستقطاب والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها إستثمارات ذات قيمة أو عائد إقتصادي جنباً إلى جنب مع الإستثمار في التكنولوجيا والجودة ، بل إن الموارد البشرية هي المسؤولة

عن إنجاح هذه الإستثمارات. فعلى سبيل المثال إختيار وتعيين الموارد البشرية الماهرة والطموحة قادر على تحقيق طموحات المنظمة في تفعيل التكنولوجيا الحديثة ، وتبني نظم الجودة الشاملة^(١٣). مما سبق يتضح أن التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية تعتمد على الإنسان كطاقه ذهنية يعمل برغبته في الإنجاز ويحتاج الى نمط ادارة متحرر ، وانه يبدع حين يعمل في فرق عمل متجانسة بالمنظمة ، ومن ثم فإن إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الحديث الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية لتعظيم القيمة المضافة من خلال الأداء البشري مقارنة بتكلفته. في ضوء ما ذكر سابقاً يمكن التأكيد على الدور المحوري المتزايد للموارد البشرية باعتبار أن البشر هم عصب التنافس والذي يضيف قيمة على الأنشطة الإنسانية ، ومن أجل القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة وتحقيق المزايا التنافسية فإن هؤلاء البشر يجب أن يتمتعوا ببعض السمات والخصائص العالمية ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

(١) موارد بشرية تتميز بالخبرة والمعرفة ، والمهارات والقدرات المختلفة ، القدرة على توظيف هذه القدرات في شتى مناحى العمل .

(٢) موارد بشرية قادرة على السيطرة على نفسها والانضباط الذاتي دون الحاجة إلى الخضوع للسلطة والأوامر المباشرة .

(٣) موارد بشرية قادرة على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل ذات المهام المحددة ، ومحاسبتها في نهاية العمل على الانجاز .

(٤) موارد بشرية قادرة على الاستيعاب والتكيف مع التغيرات التي ستطرأ على الهياكل التنظيمية من حيث الأدوار والمستويات والمسؤوليات والاتصالات وخطوط السلطة وتفويضها^(١٤). ولمواكبة تيار العولمة في القرن الحادى والعشرين فلا بد من مواجهة بعض التحديات والأفكار والتصورات التي من شأنها تعزيز الجهود التي تبذلها مؤسسات التنمية والتدريب والتي تخلص إلى ما يلي^(١٤) :

(أ) إعطاء جهود التنمية البشرية مضمون استراتيجي .

(ب) دعم جهود تحسين وتنمية الجودة وتطوير الأداء والانتاجية .

(ج) صقل وتطوير عمليات منظومة التنمية البشرية .

(د) دعم وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية .

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

وغيرها مما تتمتع به المنظمة^(١٦). كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها القدرة على ترويض المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعنى نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمى فى ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج مثل العمل ورأس المال والتكنولوجيا^(١٧). وقد عرفها مايكل بورتر وآخرون بأنها مجموعة من المؤسسات والسياسات الاقتصادية الداعمة لمعدلات نمو إقتصادي عالية فى الأمد المتوسط ، حيث تؤدي معدلات النمو الموجبة فى الدول المتقدمة الى زيادة الأجر ورفع الربحية وخلق مزيد من فرص العمل ، فى حين تساعد تلك المعدلات فى الدول النامية على التخفيف من حد الفقر وضمان تحسن مجالات التنمية البشرية^(١٨).

ب- مداخل تطوير الميزة التنافسية :

أدت التطورات التنافسية الى سعى المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف إمتلاك الميزة التنافسية ، حيث برزت بعض المداخل التى ساهمت فى تطويرها والمحافظة عليها ، ومن هذه المداخل :

- مدخل تلبية حاجة العملاء^(١٩):

وهذا المدخل يتوقف على عدة عوامل أهمها :

(١) إن تحقيق رضا العملاء من خلال قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضا العميل عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالى لحاجاته المتغيرة .

(٢) سرعة الاستجابة فى تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم الخدمات ذات الجودة فى الوقت المناسب

(٣) ضرورة تقديم الخدمة ذات الأداء العالى المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية .

(٤) تقديم خدمات متميزه عما يقدمه المنافسون .

(٥) أسعار جاذبة وملئمة لإمكانيات كافة المستهلكين .

- مدخل تنمية القدرات التنافسية: ^(٢٠):

(١) المرونة: والتي تتمثل فى قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها فى الوقت المناسب الذى يكون العميل فى حاجة إليه ، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز من ولائه .

(هـ) تطبيق نظم الجودة داخل أجهزة ومراكز ووحدات التنمية البشرية .

(و) تنمية دور وقدرات ومواصفات وممارسات المشرفين كمدراء لعملية تنمية وتعلم الأفراد وجماعات العمل فى المؤسسات .

(ز) تطوير مواصفات ومعايير ومستويات قياسية لأنشطة التنمية البشرية .

(ح) للتفاعل والتواصل بين الأكبر وأكثر فاعليه مع ثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة .

البحث الثانى

١- العنصر البشرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية :

تعتبر التنافسية إحدى افرازات العولمة والتي تعنى الانفتاح على العالم ثقافياً واقتصادياً وإدارياً وسياسياً وتكنولوجياً ، ويتلشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال ، وثقافات تداخلت ، وأسواقاً تقاربت وشركات اندمجت. وتتطلب العولمة مساهمة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الأداء فى كافة مجالات النشاط المالى والتسويقي والمعلوماتى وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة. أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبوقه ، وتسعى كل واحدة من هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء فى دنيا الأعمال ، الأمر الذى يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها تنمية جودة العنصر البشرى ، والعمل على تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عن طريق إستخدام الاستراتيجيات المناسبة لها .

أ- تعريف الميزة التنافسية :

عرف السلمي الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذى يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون^(٢٥).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة.

أ- البيئة الخارجية :

وتتمثل في مختلف العوامل التي تكون خارج سيطرة المنظمة، ولكنها تعمل في إطارها، حيث أنها تتميز بعدة خصائص أهمها^(٣٢):

(١) التفرد والتميز بحيث أن تأثيرها يختلف من منظمة لأخرى.

(٢) طبيعة متغيراتها غير ثابتة .

(٣) صعوبة السيطرة والتحكم فيها والتأثير المتبادل بين مكوناتها.

(٤) التعقد ، وعدم التأكد مما يؤدي إلى زيادة المخاطرة .

(٥) العدائية في حالة عدم قبول العملاء للمنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة .

(٧) التنوع من ناحية المتعاملين من موردين وعملاء، وتماييز المنتجات والخدمات ، وإختلاف الرغبات والتفضيلات.

ب- البيئة الداخلية :

تشمل هذه البيئة مختلف العوامل التي تكون داخل حدود المنظمة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل، والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المنظمة مراقبتها والتحكم فيها، لإتخاذ القرارات من خلالها وهي تتضمن :

(١) المناخ التنظيمي :

يقصد به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها ، ومع بيئاتها العامة وذلك من خلال ما يسودها من العلاقات التنظيمية الرسمية ، وغير الرسمية ، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل ، المسؤولية ، والعلاقات الإنسانية سواء بصورة تعاون أو نزاع أو صراع ، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة والتكنولوجيا السائدة في المنظمة^(١٥).

(٢) المورد البشري :

يتمثل في مجموعة الأفراد الموجودين في المنظمة، بمختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهاراتهم ومستوياتهم ، الساهرين على أداء الوظائف بالإستعانة بمختلف المعدات والوسائل التي تمتلكها المنظمة ، من أجل تحقيق أهدافها. كما أن التفاعل بين الأفراد يهيئ بيئته عمل تساعد على تنمية روح الفريق ويعمل على تبادل الآراء ، والمعارف ، والإتجاهات والمعتقدات ومن ثم يعمل على توليد مزيج من العلاقات تساعد على ترسيخ مبادئ التوافق والتفاهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.^(٣٣)

(٢) الإنتاجية : يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول

المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية .

(٣) الزمن : أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والمنظمة في نفس الوقت

(٤) الجودة العالية : بهدف البقاء في السوق وتنمية الموقف

التنافسي ، وعلى المنظمة تبنى نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها. والحديث عن مجال التنافسية ومداخل تطويرها و التنافس الحاد الذي تعلنه الفنادق فيما بينها، يقودنا إلى ضرورة العمل على الإهتمام بالجودة العالية، والسعر المقبول من قبل المستهلكين ، وهي دوافع للتحسين المستمر على جميع المستويات، كما تدفعنا إلى التفكير في الكيفيات التي تجعلها تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة معتمدة على إمكانياتها الخاصة من الموارد البشرية .

ج- دراسة البيئة التنافسية :

تتعدد وتباين التعريفات المتعلقة بالبيئة فيما بينها حسب إختلاف وجهات النظر وأهداف الدراسة منها، بالإضافة إلى إختلاف أساس التقسيم حسب كل تعريف. والبيئة بصفة عامة في مجال الأعمال تتمثل في مختلف الظروف، والعوامل التي تؤثر وتتفاعل مع مسيرة حياة المنظمة، وتطور نظامها، حيث أن البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل، وهي كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة مجموعات بشرية، ونظم وعلاقات شخصية^(٢١). كما تعتبر البيئة المحرك الفعال للنشاط بإعتبارها مصدر مدخلاتها والمستفيد من المخرجات ، والعمل في ظل تجاهل الظروف البيئية يؤدي إلى خلق فجوة بين ما تسعى إليه المنظمة وما تملبه عليها المتغيرات البيئية ، خاصة مع سرعة التغير فيها مما يؤدي إلى ضرورة الإهتمام بالبيئة وتحليل متغيراتها. ويمكن تقسيم العوامل البيئية إلى قسمين رئيسيين وهما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

تعتمد عليها المنظمات ، وهي القدرة على تقديم منتج متميز ، وامتلاك تكنولوجيا متطورة ، والحماية السوقية^(١١). غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل ، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض بغض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الجدول التالي^(٢٤):

م	الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
١	تقديم منتج متميز .	<ul style="list-style-type: none"> • دورة حياة المنتج قصيرة. • زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. • زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
٢	امتلاك تكنولوجيا متطورة.	<ul style="list-style-type: none"> • التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. • التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. • العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
٣	التنافس في الأسواق المفتوحة.	<ul style="list-style-type: none"> • الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. • المنافسة حق مشروع للجميع. • التنافس من خلال راس المال الفكري.

٨- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية :
في ضوء التحولات التي يشهدها العصر الحالي زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات ، إذ أصبح من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية. ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم الأصول التي يجب على المؤسسات أن تستثمرها الإستثمار الأمثل ، بل وتعدّها من ثروتها التي يجب الحفاظ عليها وتمييزها وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية التي

المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية .

٥- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديده والمتجددة والذي أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها ، ومن ثم إكتساب ميزة تنافسية .

١٠- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزه التنافسيه :

خلال العقدين السابقين تحولت الموارد البشرية بالفعل من مجرد وظيفة مستقلة إلى مصدر للقدرة التنافسية للمنظمة نقلًا عن (سامح أحمد رفعت ، ٢٠٠٤) :

أ- إخراج إدارة الموارد البشرية في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، والربط بين ممارستها الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ب- تركيز إدارة الموارد البشرية على الجوده ، الإنتاجيه ، مشاركة وتمكين العاملين ، العمل الجماعي وفرق العمل .

٩- أثر المتغيرات العالمية في القدرة التنافسية للعنصر البشري^(٢٥) :

أ- التطورات العلمية والتقنية وإنتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب إستيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

ب- تسارع عمليات الإبتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والإهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة للمساهمة بأفكارهم وإبتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

ج- اشتداد المنافسة وإتساع السوق وتنامي الطلب ، الأمر الذي إستوجب وجود متخصصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية .

د- ظاهرة العولمة وإنتفاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق إتفاقيات الجات وظهور منظمة لتجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية. هذا الأمر أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات .

• العينة:

بافتراض توفر الظاهرة محل الدراسة بنسبة (٥٠%)
أي أن (L=0.5) ويتطبيق معادلة حجم العينة:

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2}$$

حيث: Z القيمة الجدولية عند معامل الثقة ٩٥%
وتساوى ١,٩٦

d: الخطأ المسموح به ويساوى ٠,٠٥ (فعند معامل ثقة
٩٥% يعنى أن الخطأ المسموح به ٠,٠٥) فإن حجم
العينة:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

384=

تم التوزيع العشوائى لاستمارات الاستقصاء على العاملين فى
فنادق الأربع نجوم ، وبلغت الاستمارات الصحيحة 328
استمارة بنسبة استجابة 85.4%
د- خصائص العينة:

يعرض جدول رقم (١) وشكل رقم (١) توزيع العينة على
فئات الدراسة حسب النوع والمؤهل، ويتضح من الجدول أن
نسبة 74.7% من اجمالى العينة من الذكور، وان نسبة
27.4% من اجمالى العينة حاصلون على دراسات عليا،
ونسبة ٣٣,٨% من اجمالى العينة حاصلون عل مؤهل عال.

جدول رقم (١) توزيع العينة على فئات الدراسة حسب النوع والمؤهل

الاجمالي	الاناث	الذكور	العدد	مؤهل متوسط أو فوق متوسط
127	38	89	النسبة %	
38.7	11.6	27.1	العدد	مؤهل عال
111	23	88	النسبة %	
33.8	7.0	26.8	العدد	دراسات عليا
90	22	68	النسبة %	
27.4	6.7	20.7	العدد	الاجمالي
328	83	245	النسبة %	
100.0	25.3	74.7		

يعرض جدول رقم (٢) توزيع العينة على فئات الدراسة
حسب النوع وسنوات الخبرة، ويتضح من الجدول ان
نسبة ٤٨,٢% من اجمالى العينة لهم سنوات خبرة تتراوح

ج- مرونة إدارة الموارد البشرية والاستجابة للسوق ، خاصة
مع التغير المستمر فى سمات الموارد البشرية وطبيعة
سوق العمل .

د- المشاركة الفعالة بين مدراء إدارة الموارد البشرية
والمدراء التنفيذيين فى المنظمة .

هـ- تصميم سياسات الموارد البشرية من اختيار جيد ، تحفيز
، تمكين العاملين ، التدريب ، التطور التنظيمى ،
وغيرها من السياسات التى تجعل من الموارد البشرية
ميزة تنافسيه.

تصميم الدراسة الميدانية وتحديد العينة

يتناول هذا المبحث تصميم قائمة الاستقصاء
والإعتبرات التى روعيت فى تصميمها بالإضافة إلى
تحديد مجتمع البحث وتحديد العينة وإختيار معاملى
الصدق والثبات .

- تصميم قائمة الاستقصاء :

قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين
بالأقسام المختلفة ، بالإضافة إلى مدراء الموارد البشرية
ومدراء التدريب بفنادق الأربعة نجوم بمدينة القاهرة
الكبرى.

ج- المجتمع والعينة :

• المجتمع :

يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين فى فنادق الأربع
نجوم بالقاهرة الكبرى وعددهم (١٤) فندقاً

ما بين ٥ الى ١٠ سنوات معظمهم من الذكور، ونسبة
١٢,٢% من اجمالى العينة لهم سنوات خبرة من ١٠ سنوات
فأكثر.

جدول رقم (٢) توزيع العينة على فئات الدراسة حسب النوع وسنوات الخبرة

الإجمالي	الإناث	الذكور		
130	20	110	العدد	أقل من ٥ سنوات
39.6	6.1	33.5	النسبة %	
158	57	101	العدد	من ٥ إلى ١٠ سنوات
48.2	17.4	30.8	النسبة %	
40	6	34	العدد	١٠ سنوات فأكثر
12.2	1.8	10.4	النسبة %	
328	83	245	العدد	الإجمالي
100.0	25.3	74.7	النسبة %	

لاختبار الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة حسب

النوع (الذكور - الإناث)

٥- تحليل التباين ANOVA:

اختبار الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)

٦- الارتباط:

تم استخدام معاملات الارتباط لبحث مدى وجود علاقة بين أبعاد الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية

٧- الانحدار المتدرج:

تم استخدام الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)

ثالثاً: معامل الثبات والصدق:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة استمارة الاستقصاء (مايسمى بمعامل الاعتمادية) ، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج . وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة أسئلة رئيسية تأخذ شكل ليكرت الخماسي ، وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوح قيمة معامل الثبات بين (٠,٦١٤) للسؤال الثاني " الحوافز والأجور " و(٠,٨٨٦) للسؤال الرابع " التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط". وتتراوح قيم معامل الصدق بين (٠,٧٤٨) للسؤال الثاني و(٠,٩٤١) للسؤال الرابع (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات). وبالتالي يمكن القول أن للمعاملين دلالة جيدة لأغراض البحث ، ويمكن الاعتماد عليهما في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي:

بعد تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة للتحليل (استمارة استطلاع الرأي) تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss). في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- حساب معامل الثبات والصدق:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (مايسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وكذلك تم حساب معامل الصدق.

٢- الإحصاء الوصفي:

تم استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.

٣ - الأهمية النسبية:

يتم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من الجدول التكراري المزدوج حسب فئات الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{تكرار } (x \text{ و } y)}{\text{تكرار المقابل لكل استجابة } x \text{ و } y}$$

حيث: $T = \text{التكرار المقابل لكل استجابة } x \text{ و } y$

$N = \text{الدرجة المقابلة لكل استجابة } x \text{ و } y$

$n = \text{أكبر درجة استجابة (5)}$

$N = \text{إجمالي عينة الدراسة}$

٤- اختبار ت :

جدول رقم (٣) معاملا الثبات والصدق لأسئلة إستمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	العملية التدريبية	7	0.799	0.894
الثاني	الحوافز والأجور	6	0.614	0.784
الثالث	تقديم الاداء	5	0.697	0.835
الرابع	التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط	5	0.886	0.941
الخامس	الميزة التنافسية	6	0.809	0.899

بنسبة ٨٣,٨% من إجمالي العينة، ويمكن ترتيب العناصر

حسب معيار الأهمية النسبية كما يلي:

– عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من ٥٠%:

- يحدث عند تقييم برامج التدريب إشترك كل من المدرب والمتدرب في ذلك. (٥٥,٣٧%)
- الأدوات والأساليب التدريبية ، يراعى دائماً إضافة الحديث إليها (٥٥,٢٤%)
- التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتتمية وتطوير العنصر البشرى بفندقكم (٥٣,٢٣%).
- يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين. (٥٢,٣٢%)

– عناصر ذات أهمية نسبية أقل من ٥٠%:

- أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين. (٤٦,٥٢%)
- إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل (٤٤,٢٧%)

١- التوزيع التكرارى والأهمية النسبية.

يعرض الجدول رقم (٤) توزيع التكرارى والأهمية النسبية لأراء الدراسة حول العناصر الخاصة بالعملية التدريبية فى مجال العمل تضح من الجدول أن نسبة ٤٦,٦% من أجمالى العينة غير موافقين على العنصر يحدث عند تقييم برامج التدريب إشترك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك" بأهمية نسبية ٥٥,٣٧% ، ونسبة ٦٢,٨% من إجمالى العينة موافقون إلى حدا ما على العنصر " العمليات التى يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل" بأهمية نسبية ٥٥,٠٦% . ويتضح من الجدول أيضاً انخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر حيث كانت أكبر قيمة للأهمية النسبية للعنصر " يحدث عند تقييم برامج التدريب إشترك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك" وهى أقل من ٦٠% ويؤكد ذلك أن الغالبية العظمى من اجمالى العينة غير موافقون أو موافقين الى حدا ما بنسبة

جدول رقم (٤) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لأراء عينة الدراسة حول

العناصر الخاصة بالعملية التدريبية فى مجال العمل

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
يحدث عند تقييم برامج التدريب إشراك كل من المدرب والمتدرب في ذلك	0	153	122	29	24	55.37
	0	46.6	37.2	8.8	7.3	
يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .	59	61	166	31	11	52.32
	18.0	18.6	50.6	9.5	3.4	
العمليات التي يتم التدريب عليها متطابقة بطبيعة العمل	45	37	206	34	6	55.06
	13.7	11.3	62.8	10.4	1.8	
الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها	0	140	138	38	12	55.24
	0	42.7	42.1	11.6	3.7	
أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين .	15	232	46	29	6	46.52
	4.6	70.7	14.0	8.8	1.8	
إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل	55	179	67	23	4	44.27
	16.8	54.6	20.4	7.0	1.2	
التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشري بفندقكم	38	90	161	23	16	53.23
	11.6	27.4	49.1	7.0	4.9	

- يعرض جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والأهمية النسبية لأراء عينة الدراسة حول العناصر الخاصة بالحوافز والأجور في مجال العمل. ويتضح من الجدول ان نسبة ٤٨,٥% من إجمالي العينة موافقون إلى حدا ما على العنصر " يستند نظام الأجور والحوافز بالفندق إلى أسس موضوعية " بأهمية نسبية ٥٣,٥٤%، ويتضح من الجدول أيضاً انخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر حيث بلغت أكبر قيمة للأهمية النسبية ٥٥,٦٧% للعنصر " نظام الحوافز المطبق يقوم على نتائج التقييم" وهي أقل من ٦٠% ويؤكد ذلك أن الغالبية العظمى من إجمالي العينة غير موافق تماماً غير موافقين أو موافقين إلى حدا ما بنسبة بنسبة ٨٤,٨% من إجمالي العينة، ويمكن ترتيب العناصر حسب معيار الأهمية النسبية كما يلي:
- نظام الحوافز المطبق يقوم على نتائج التقييم (٥٥,٦٧%)
- يتم ربط مكافآت العاملين بتحقيق هدفى الجودة ورضاء العاملين (٥٤,٢٧%)
- يستند نظام الأجور والحوافز بالفندق إلى أسس موضوعية (٥٣,٥٤%)
- نظام الحوافز الموجود فى فندقكم يماثل نظام الحوافز فى فنادق أخرى (٥٣,٠٥%)
- يتم تقديم الحوافز بسرعة حال إستحقاقها (٥٢,٩٩%)
- نظم الحوافز المتاحة تفرق بين الكفاء وغير الكفاء (٥١,١٦%)

جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والأهمية النسبية لأراء عينة الدراسة حول

العناصر الخاصة بالحوافز والأجور فى مجال العمل

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
يستند نظام الأجور والحوافز بالفندق إلى أسس موضوعية	41	86	159	22	20	53.54
	12.5	26.2	48.5	6.7	6.1	

نظام الحوافز المطبق يقوم على نتائج التقييم	تكرار	13	121	144	24	26	55.67
	نسبة %	4.0	36.9	43.9	7.3	7.9	
نظم الحوافز المتاحة تفرق بين الكفاء وغير الكفاء	تكرار	19	174	89	25	21	51.16
	نسبة %	5.8	53.0	27.1	7.6	6.4	
نظام الحوافز الموجود في فندقكم يمثل نظام الحوافز في فنادق أخرى	تكرار	34	112	135	28	19	53.05
	نسبة %	10.4	34.1	41.2	8.5	5.8	
يتم ربط مكافآت العاملين بتحقيق هدفى الجودة ورضاء العاملين	تكرار	40	82	158	28	20	54.27
	نسبة %	12.2	25.0	48.2	8.5	6.1	
يتم تقديم الحوافز بسرعة حال إستحقاقها .	تكرار	29	115	138	34	12	52.99
	نسبة %	8.8	35.1	42.1	10.4	3.7	

- ام تقييم الأداء الحالى بالفندق يحقق الرضا الوظيفى للعاملين (٥٣,٢٩%)
- يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالفندق بفترات سابقة أو مؤشرات فنادق مشابهة (٥٠,٦٧%)
- تختلف مؤشرات أداء العاملين بالفندق باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية (٥٠,٥٥%)
- عناصر ذات أهمية نسبية أقل من ٥٠%:
- مؤشرات أداء العاملين بالفندق تحدى قدرات العاملين بصورة دائمة (٤٨,٥٤%)

- يعرض جدول (٦) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول العناصر الخاصة بتقييم الأداء فى الفندق، ويتضح من الجدول أن ١٣,١% يوافقون تماما على العنصر " إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين" بأهمية نسبية ٥٦,٤% ، ويمكن ترتيب العناصر طبقا لمعيار الأهمية النسبية كما يلى:
- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من ٥٠%:
- إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين (٥٦,٤%)

جدول رقم (٦) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول العناصر الخاصة بتقييم الأداء فى الفندق

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	الأهمية النسبية %	العناصر	
						تكرار	نسبة %
تختلف مؤشرات أداء العاملين بالفندق باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية	17	178	88	33	12	50.55	تكرار
	5.2	54.3	26.8	10.1	3.7		نسبة %
يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالفندق بفترات سابقة أو مؤشرات فنادق مشابهة	28	175	71	30	24	50.67	تكرار
	8.5	53.4	21.6	9.1	7.3		نسبة %
مؤشرات أداء العاملين بالفندق تحدى قدرات العاملين بصورة دائمة	54	138	90	34	12	48.54	تكرار
	16.5	42.1	27.4	10.4	3.7		نسبة %
نظام تقييم الأداء الحالى بالفندق يحقق الرضا الوظيفى للعاملين	33	113	131	33	18	53.29	تكرار
	10.1	34.5	39.9	10.1	5.5		نسبة %
إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين	28	116	114	27	43	56.4	تكرار
	8.5	35.4	34.8	8.2	13.1		نسبة %

- المجتمع) " بأهمية نسبية ٧٥,٩١%، ويمكن ترتيب العناصر طبقا لمعيار الأهمية النسبية كما يلى:
- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من ٧٠% :

- يعرض جدول (٧) توزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول العناصر التى تساعد فى التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط. يتضح من الجدول أن ٤٨,٥% يوافقون تماما على العنصر " تراعى رسالة الفندق كل الأطراف المعنية بها (العملاء ، الموردين ، العاملين ،

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

- تراعى رسالة الفندق كل الأطراف المعنية بها (العملاء ، الموردين ، العاملين ، المجتمع)
(%٧٥,٩١)
- التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الفندق
(%٧٣,٣٥)
- عناصر ذات أهمية نسبية أكبر من ٦٠% وأقل من ٧٠%
- وضع الأهداف والغايات بطريقة صحيحة وبما يتوافق مع رسالة المنظمة.(%٦٩,٥٧)
- الاستفادة من التغذية العكسية لتزويد متخذ القرار بالمعلومات فى الوقت المناسب(%٦٧,٩٣)
- ضرورة الموازنة بين نقاط القوة والضعف للفندق والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهه .
(%٦٧,٢)

جدول رقم (٧) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول

العناصر التي تساعد فى التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
تراعى رسالة الفندق كل الأطراف المعنية بها (العملاء ، المورد ، العامل ، المجتمع)	7	65	75	159	75.91
	2.1	19.8	22.9	48.5	نسبة %
وضع الأهداف والغايات بطريقة صحيحة وبما يتوافق مع رسالة المنظمة .	40	59	51	118	69.57
	12.2	18.0	15.5	36.0	نسبة %
التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الفندق	9	69	48	104	73.35
	2.7	21.0	14.6	31.7	نسبة %
ضرورة الموازنة بين نقاط القوة والضعف للفندق والفرص المتاحة والتهديدات .	20	94	55	93	67.2
	6.1	28.7	16.8	28.4	نسبة %
الاستفادة من التغذية العكسية لتزويد متخذ القرار بالمعلومات فى الوقت المناسب	22	78	62	86	67.93
	6.7	23.8	18.9	26.2	نسبة %

- يعرض جدول (٨) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية، ويتضح من الجدول أن ٤٣% يوافقون تماماً على العنصر " الفندق ملم بأعداد المنافسين فى الصناعة الفندقية والمزايا التنافسية التي يتمتعون بها " بأهمية نسبية 66.89%، ويمكن ترتيب العناصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلي:
- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من ٦٠%:
- الفندق متابع للمستوى التكنولوجى المستخدم من قبل المنافسين (%٦٧,٠٧)
- الفندق ملم بأعداد المنافسين فى الصناعة الفندقية والمزايا التنافسية التي يتمتعون بها " بأهمية نسبية 66.89%، ويمكن ترتيب العناصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلي:
- عناصر ذات أهمية نسبية أكبر من ٥٠% وأقل من ٦٠%
- الفندق قادر على التميز السعري فى ضوء قدرات العملاء.(%٥٦,٣٤)
- الفندق قادر على التنافس فى مجال تقديم الخدمات الفندقية(%٥٦,٠٤)
- الفندق ملم ومتابع لكل الخدمات، التسهيلات المقدمة للخدمات الفندقية البديلة فى الأسواق الخارجية والداخلية(%٥٥,٧٣)

جدول رقم (٨) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
الفندق قادر على التنافس فى مجال تقديم الخدمات الفندقية	16	80	62	123	٠.04٥٦
	4.9	24.4	18.9	37.5	نسبة %
الفندق قادر على التميز السعري فى ضوء	6	65	120	126	٠.34٥٦

قدرات العملاء.	نسبة %	1.8	19.8	36.6	3.4	38.4
الفندق ملم بأعداد المنافسين في الصناعة الفندقية والمزايا التنافسية التي يتمتعون بها	تكرار	٢٠	55	47	65	141
	نسبة %	١٦	16.8	14.3	19.8	43
تقوم الإدارة بتوفير التمويل الكافي لتنفيذ برامج رضا العملاء	تكرار	12	35	96	115	70
	نسبة %	3.7	10.7	29.3	35.1	21.3
الفندق ملم ومتابع لكل الخدمات، التسهيلات المقدمة للخدمات الفندقية البديلة في الاسواق الخارجية والداخلية	تكرار	37	27	111	29	124
	نسبة %	11.3	8.2	33.8	8.8	37.8
الفندق متابع للمستوى التكنولوجي المستخدم من قبل المنافسين	تكرار	11	41	35	57	184
	نسبة %	3.4	12.5	10.7	17.4	56.1

ثالثاً: إختبارات الفروض وتحليل النتائج:
الفرض الأول:
لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول البرامج التدريبية الحالية وملاحظتها لمواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة . لاختيار هذا الفرض تم الأخذ في الاعتبار للتصنيفات التالية:
حسب النوع:

- إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل .
 - أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفي لتطوير مهارات العاملين .
- ولاختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فنتي الدراسة حول العملية التدريبية ، تم استخدام اختبار t (أحد الاختبارات المعلمية التي تستخدم لإختبار الفرق بين متوسطين)، ويعرض جدول رقم(10) نتائج هذا الإختبار .

يعرض جدول (٩) الإحصاء الوصفي لآراء فنتي الدراسة حول العملية التدريبية ، من وجهة نظر العاملين حسب النوع (الذكور، الإناث). ويتضح من الجدول انخفاض متوسط آراء العاملين الذكور والإناث حول جميع العناصر ، فكانت أكبر قيمة للعنصر (العمليات التي يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل) بمتوسط(٢,٨١)، وبانحراف معياري(٠,٨٦) ، بينما ارتفع متوسط العاملات حول العنصر

جدول رقم(٩) الإحصاء الوصفي لآراء فنتي الدراسة حول العملية التدريبية حسب النوع

العناصر	الذكور		الإناث	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
يحدث عند تقييم برامج التدريب إشتراك كل من المدرب والمتدرب في ذلك .	2.8	0.91	2.66	0.83
يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين.	2.59	1.02	2.69	0.91
العمليات التي يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل .	2.81	0.86	2.59	0.94
الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها	2.77	0.82	2.73	0.72
أسلوب للمحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفي لتطوير مهارات العاملين	2.35	0.8	2.27	0.7
إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل .	2.25	0.88	2.1	0.74
التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشري بفندقكم .	2.65	0.95	2.7	0.92

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار t

المعنوية	P-Value	t	
غير معنوى	.213	1.249	يحدث عند تقييم برامج التدريب إشراك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك .
غير معنوى	.453	-.751	يتم تصميم للتدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .
معنوى*	.052	1.950	العمليات التى يتم للتدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل .
غير معنوى	.719	.360	الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها
غير معنوى	.406	.832	أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطويز مهارات العاملين .
غير معنوى	.146	1.458	إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة فى الدخل.
غير معنوى	.678	-.415	التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير للعنصر البشرى بفندقكم .

العنصر (يحدث عند تقييم برامج التدريب إشراك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك) بمتوسط (٢,٩٨)، وبانحراف معياري (١,١٤)، وكانت أكبر قيمة لمتوسط آراء العاملين فى الفئة الأولى أى من لهم خبرة أقل من ٥ سنوات حول العنصر (العمليات التى يتم للتدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل) بمتوسط (٢,٦٩) وبانحراف معياري (٧٧٠)، بينما كانت أكبر قيمة لمتوسط آراء العاملين من لهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات حول العنصر (الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها) بمتوسط (٢,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٩) ولاختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول عناصر العملية التدريبية، تم استخدام اختبار تحليل التباين ANOVA (أحد الاختبارات المعلمية التى تستخدم لإختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، يعرض جدول رقم (١٢) نتائج هذا الإختبار.

يتضح من نتائج جدول (١٠) عدم معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط آراء فئتي الدراسة حول انخفاض الاهتمام بالعملية التدريبية، وهذا يؤكد أن البرامج التدريبية الحالية لإعداد وتدريب العنصر البشرى غير ملائمة لمواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة.

حسب سنوات الخبرة:

يعرض جدول (١١) الإحصاء الوصفي لآراء فئات الدراسة حول العملية التدريبية حسب سنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات). يتضح من الجدول انخفاض متوسط الآراء بصفة عامة حول جميع العناصر من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة، فكانت أكبر قيمة للعاملين أصحاب سنوات الخبرة العالية أى أكثر من ١٠ سنوات حول

جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخاص	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		10 سنوات فأكثر	
	وسط حسابى	انحراف معياري	وسط حسابى	انحراف معياري	وسط حسابى	انحراف معياري
يحدث عند تقييم برامج التدريب إشراك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك .	2.6	0.72	2.85	0.93	2.98	1.14
يتم تصميم للتدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .	2.52	0.96	2.69	0.99	2.65	1.12
العمليات التى يتم للتدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل .	2.69	0.77	2.82	0.93	2.7	1.04
الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها	2.63	0.73	2.87	0.79	2.78	0.97
أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطويز مهارات العاملين .	2.24	0.66	2.37	0.79	2.43	1.03
إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة فى الدخل.	2.25	0.82	2.19	0.85	2.18	0.93
التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشرى بفندقكم .	2.64	0.92	2.66	0.92	2.75	1.15

مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين

يتضح من نتائج جدول (١٢) عدم معنوية معظم المتغيرات عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم P- Value أكبر من

لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول البرامج التدريبية الحالية وملامتها لمواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة .

متوسط آراء فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة حول انخفاض الاهتمام بالعملية التدريبية. مما سبق يتضح صحة الفرض الأول بالنسبة للنوع وسنوات الخبرة:

جدول رقم (١٢) تحليل التباين

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.016	4.202	3.282	2	6.563	بين المجموعات	يحدث عند تقييم برامج التدريب إشراك كل من المدرب والمتدرب في ذلك
		.781	325	253.827	داخل المجموعات	
			327	260.390	الكلية	
.326	1.125	1.112	2	2.225	بين المجموعات	يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين
		.989	325	321.373	داخل المجموعات	
			327	323.598	الكلية	
.457	.786	.614	2	1.227	بين المجموعات	العنليات التي يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل
		.781	325	253.770	داخل المجموعات	
			327	254.997	الكلية	
.043	3.187	1.995	2	3.990	بين المجموعات	الأنواع والأساليب التدريبية براعى دائماً إضافة الحديث إليها
		.626	325	203.461	داخل المجموعات	
			327	207.451	الكلية	
.234	1.458	.872	2	1.743	بين المجموعات	أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يلقى لتطوير مهارات العاملين
		.598	325	194.351	داخل المجموعات	
			327	196.095	الكلية	
.780	.249	.180	2	.359	بين المجموعات	إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفننكم بمتحم ترقية أو زيادة في الدخل.
		.722	325	234.702	داخل المجموعات	
			327	235.061	الكلية	
.807	.214	.192	2	.384	بين المجموعات	للتدريب والاهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتمية وتطوير العنصر البشري ببننكم .
		.896	325	291.052	داخل المجموعات	
			327	291.436	الكلية	

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢٣) مما يدل على وجود ارتباط طردى قوى بين المتغيرين ومعنوى عند مستوى معنوية ١%، وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط (٤١٤) بين (تقييم الاداء) والمتغير التابع مما يدل على وجود ارتباط طردى متوسط بين المتغيرين ومعنوى عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من الجدول أن جميع اشارات معاملات الارتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق وتحقيق الميزة التنافسية، فزيادة الاهتمام بأبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق (العملية التدريبية - الحوافز والأجور- تقييم الاداء - التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط) يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الثاني:

" لا يوجد تأثير معنوي بين أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق وقدرة الفندق على تحقيق الميزة التنافسية "

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط

والانحدار المترج كما يلي:

معاملات الارتباط:

يعرض جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغيرات المستقلة (أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق) والمتغير التابع (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية). يتضح من الجدول ارتفاع معامل الارتباط بين (التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط) وبين (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية) ،

جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط

الميزة التنافسية	الانشطة
.725**	العملية التدريبية
.601**	الحوافز والأجور
.414**	تقييم الاداء
.823**	التفويض الجيد للإستراتيجيات والخطط

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

خلال قيم t، Sig.، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق التي تؤثر في المتغير التابع (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية) حسب دخولها في النموذج هي:

- التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط
- العملية التدريبية

وتفسر ٦٩,٣% التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية)

جدول رقم (١٤) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	t	β				
.002	3.170	.526	Constant	X4 x1	367.408 (0.000)	0.693
.000	11.654	.555	X4			
.000	4.157	.360	x1			

٣- ازدياد استثمار العنصر البشري في المنظمات الحديثة يدعو إلى دور إستراتيجي لوظيفة "إدارة الموارد البشرية" وإلي تفكير خلاق، ووعي إجتماعي، من قبل المدراء في كيفية تنمية العنصر البشري في الفنادق .

٤- إن تطوير أساليب إختيار الموارد البشرية ، وتنمية وتدريب العاملين ، وتنمية مهارات العمل الجماعي ، يجعلهم أكثر رغبة في العمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة .

٥- دراسة العميل كعنصر فعال في تطوير وتنمية صناعة الضيافة ، ومحاولة إيجاد نوع من التواصل بين العاملين في صناعة الضيافة والعملاء يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين الخدمة التي تقدم .

٦- الإتجاهات الحديثة لتنمية العنصر البشري لا بد وأن تنبثق من طبيعة التحديات التي من المنتظر أن

الانحدار المتدرج:

يعرض جدول (١٤) نتائج الانحدار المتدرج للمتغير التابع (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية) على المتغيرات المستقلة (آراء عينة الدراسة حول أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق). يتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر عند مستوى معنوية ١% حيث أن قيمة F المحسوبة (367.408) و (P- Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من

ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوي بين أبعاد تنمية مهارات العنصر البشري في الفنادق وقدرة الفندق على تحقيق الميزة التنافسية "

المخلص والتوصيات :

أولاً : المخلص :

١- تعتبر صناعة الفنادق ركناً أساسياً من أركان الإقتصاد القومي كونها مصدراً من مصادر الحصول على العملات الأجنبية .

٢- تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً في كيفية الإرتقاء بالأداء العام للمنظمات بصفه عامه وإدارة الفنادق بصفه خاصه .

(١) (٥٣,٢٣%) من العاملين يرون أن التدريب والإهتمام به لا يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتتمية وتطوير العنصر البشري بالفندق .

(٢) (٥٢,٣٢%) من العاملين يرون أنه لا يتم تصميم برامج التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .

(٣) (٤٦,٥٢%) من العاملين يرون أن أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب لا يكفي لتطوير مهارات العاملين

(٤) (٤٤,٢٧%) من العاملين يرون أن اجتياز العاملين لبرامج التدريب بالفندق لا يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل .

ب- بالنسبة للعناصر الخاصة بالحوافز والأجور تبين إنخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر عن ٦٠% وبخاصة العناصر التالية :

(١) (٥٤,٢٧%) من العاملين يرون أنه لا يتم ربط مكافآت العاملين بتحقيق هدفى الجودة ورضاء العاملين

(٢) (٥٣,٥٤%) من العاملين يرون أن نظام الأجور والحوافز بالفندق لا يستند إلى أسس موضوعية .

(٣) (٥١,١٦%) من العاملين يرون أن نظم الحوافز المتاحة لا تفرق بين الكفاء وغير الكفاء .

ج- بالنسبة للعناصر الخاصة التى تقيم أداء العاملين تبين إنخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر عن ٦٠% وبخاصة العناصر التالية :

(١) (٥٦,٤%) من العاملين يرون إن معيار التقييم الحالية لا تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين

(٢) (٥٣,٢٩%) من العاملين يرون أن نظام تقييم الأداء الحالي بالفندق لا يحقق الرضا الوظيفى للعاملين

د- بالنسبة للعناصر الخاصة بعناصر الميزة التنافسية تبين إنخفاض الأهمية النسبية فى بعض العناصر الهامة عن ٦٠% وبخاصة العناصر التالية :

(١) (٥٦,٠٤%) من العاملين يرون أن الفندق غير قادر على التنافس فى مجال تقديم الخدمات الفندقية .

(٢) (٥٦,٣٤%) من العاملين يرون أن الفندق غير قادر على التميز السعري فى ضوء قدرات العملاء والتي تعتبر أحد أهم عناصر الميزة التنافسية .

(٣) (٥٦,٩٥%) من العاملين يرون أن الإدارة لا تقوم بتوفير التمويل الكافي لتنفيذ برامج رضا العملاء .

(٤) (٥٥,٧٣%) من العاملين يرون أن الفندق غير ملم بكل الخدمات والتسهيلات المقدمة للخدمات الفندقية

البديلة فى الاسواق الخارجية والداخلية .

هـ- ارتفاع الأهمية النسبية لجميع العناصر التى تساعد فى التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط ، فكانت هناك عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من ٧٠% وهى :

(١) تراعى رسالة الفندق كل الأطراف المعنية بها (العملاء والموردين والعاملين والمجتمع) .

يراجعها الفندق حتى يمكن الإستفادة من العنصر البشرى فى دعم قوته السوقية .

٧- دعم إدارة الموارد البشرية بالفنادق فى التحول من رأس المال التنظيمى والذى يعتمد على الإطار المؤسسى الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات إلى رأس المال البشرى الذى يعتمد على إطار معرفى مهارى ينتج عنه صقل وتطوير عمليات منظومة التتمية البشرية .

٨- التحول الى المجتمع المعلوماتى تصاحبه بلا شك أساليب ونظم إدارية فاعلة تتطلب فهماً جديداً للعمل وقيمه وأساليبه ، ويحتاج أيضاً لنوعية من الموارد البشرية التى تجيد التعامل الرقمى واستخدمات الحاسب وتطبيقات التكنولوجيا المختلفة.

٩- الإحتياج المتزايد لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية فى الأسواق الخارجيه نظراً لتنامى ظاهرة العولمة وإفتتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات .

١٠- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية ، حيث أنها تعتبر الإتجاه الذى يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين الفندق والبيئة المحيطة وذلك لمواجهة التهديدات التى يتعرض لها ، وإستثمار الفرص التى تعزز من الموقف التنافسي له .

١١- رضا العملاء يتحقق من خلال قدرة الفندق على إمتلاك ميزة تنافسية يمكن من خلالها العمل على الوصول الى رضا العميل من خلال تحقيق الإشباع العالى لحاجاته المتغيرة .

١٢- يوجد مجموعة متنوعة من القوي البيئية التى تؤثر فى نجاح أو فشل جميع المؤسسات ، لذلك يجب أن تعكس خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ، مع مراعاة تلك القوي والمتغيرات وأصحاب الأدوار المختلفة المؤثرة فى أداء المؤسسة والتى لا تخضع لسيطرة الإدارة .

١٣- تلقي المتغيرات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية فى الفنادق عبئاً ضخماً يتمثل فى نوعية القرارات المختلفة والمرتبطة بإعداد وتنمية الموارد البشرية المطلوبة التى تتكيف مع هذه المتغيرات مثل التغيير فى بطاقات الوصف الوظيفي ، الأجور ، والحوافز ، الترقية والنقل .

١٤- تتأثر قرارات إدارة الموارد البشرية على كافة المستويات سواء كانت القرارات الاستراتيجية أو الوظيفية أو التنفيذية بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التى تنعكس على جودة العنصر البشرى .

١٥- نتائج الدراسة الميدانية :

أ- بالنسبة للعناصر الخاصة بالعملية التدريبية تبين إنخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر عن ٦٠% وبخاصة العناصر التالية :

تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

- ٨- زيادة الإهتمام بدراسة رغبات العملاء وذلك عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة والإستطلاعية التي تراعى متطلباتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها.
- ٩- أهمية فتح قنوات الإتصال بين إدارات الفنادق ومعاهد وكليات السياحة والفنادق والعمل على إستقطاب أفضل العناصر المؤهلة للعمل بالفندق .
- ١٠- الإهتمام بالمتابعة المستمرة لكافة التقارير والأبحاث المحلية والعالمية والتي تختص بكل ما هو جديد فى مجال الموارد البشرية بالفنادق والتنسيق مع غرفة المنشآت الفندقية لتأهيل وتدريب كافة المستويات بالفندق عن طريق إستقدام الخبراء على المستوى المحلى أو الدولى .

المراجع :

- 1- David, j; Sangree L., Peter, p, and Hathaway T. (1996) : "Trends in Hotel management contracts", Cornell University.
- ٢- محمد يسرى علام (٢٠٠٩)، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية فى مؤسستك ، دبي ، ثقافة للنشر والتوزيع .
- ٣- سيد عبد المتعال (٢٠٠٤) . سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية فى المؤسسات العربية ، مؤتمر الإستشارات والتدريب ، المنظمه العربية للتنمية الإداريه ، القاهرة .
- 4- Lockyer k. Muhleman O, j. (2001). "production and operation management", 5th edition, Cassel, U.K.
- 5- Clayton, Barrow, and Tom p. (2009). Introduction to the hospitality industry" 7th edition, John Wiley&sons, inc
- ٦- برهوم أويب (٢٠٠٧). تقييم كفاءة التسويق السياحي فى سوريا ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات
- ٧- برزين شيخ محمد ، رياض حمزة البكرى (٢٠٠٩) ، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية ، الملتقى العربى الثالث ، الشارقة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ٨- صالح بن سليمان الرشيد (٢٠٠٤) . دراسة إطار منهجي لمنظمات الأعمال ، المؤتمر السنوي الخامس للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، شرم الشيخ ، ٢٧-٢٩ نوفمبر .
- ٩- فؤاد القاضى (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد و العشرون مجلة ادارة الأعمال ، جمعية ادارة الأعمال العربية القاهرة ، العدد ٩٩ ، ديسمبر .
- ١٠- نجله حسين مرتجى (٢٠٠٣) . المعرفة العلميه للممارسات الإداريه الحديثه لإدارة وتنمية الموارد البشريه ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
- ١١- أيمن حسن (٢٠٠٦). نموذج مقترح للتنمية الإدارية فى الشركات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجاره ، جامعة عين شمس.
- ١٢- محمد محمد نجيب صبرى محمود (٢٠٠١). انعكاسات العولمه على ادارة الموارد البشريه ، المؤتمر الثالث

(٢) التحليل المســـــــــــــــــتمر للبيئة الخأرجية والداخلية ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التى تواجه الفندق .

و- انخفاض متوسط آراء العاملين الذكور والاناث حول عناصر العملية التدريبية، مما يدل على انخفاض الاهتمام بالعملية التدريبية ، وهذا يؤكد على أن البرامج التدريبية الحالية لإعداد وتدريب العنصر البشرى غير ملائمة لمواجهة المتغيرات المختلفة والمتوقعة .

ز- وجود ارتباط طردى قوى بين التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط وتحقيق الميزة التنافسية ومعنوى عند مستوى معنوية ١% .

ح- وجود علاقة طردية بين أبعاد تنمية مهارات العنصر البشرى فى الفنادق وتحقيق الميزة التنافسية

ثانيا : التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية من خلال صياغة خطط طويلة المدى تبدأ بتحديد الإحتياجات من العاملين ، ثم فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، مما يساعد على بلورة استراتيجيات محددة لجذب الموارد البشرية الأعلى كفاءة .
- ٢- ضرورة الإهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف من خلال تحديد دقيق للواجبات والمسؤوليات فى ضوء المتغيرات التكنولوجية حتى يمكن الإعتماد عليها فى التخطيط الجيد لإختيار العاملين وتدريبهم .
- ٣- إطلاق الطاقات البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين وذلك من خلال الأخذ بعين الإعتبار إمكانية التطبيق الفعلى لتلك الأفكار أو المقترحات حتى يشعر الفرد بأنه جزء من فريق العمل بالفندق.
- ٤- الإهتمام بسياسات الأجور والحوافز من خلال منح المزيد من الحرية لإدارات الموارد البشرية فى قياس مدى رضا العاملين عن الأجور والحوافز ومدى تأثيرها وكذلك مدى تناسب الأجور مع الجهد المبذول ، مع بحث إمكانية تطبيق بعض النظم الحديثة كالمشاركة فى الأرباح أو توزيع نسبة إضافية من الأسهم .
- ٥- ضرورة الإهتمام بالتقييم الجيد لمؤشرات أداء العاملين بحيث يعكس الجوانب الشاملة لأدائهم على أن يتم الأخذ بها عند تحديد الإحتياجات التدريبية ، وكذا التحديد الدقيق للحوافز مما يساعد على تحقيق رضا العاملين .
- ٦- ضرورة العمل الجاد على تحقيق قدره تنافسية عالية ومستمرة من خلال التأكيد على دعم تنمية مهارات العنصر البشرى والذى سوف يُمكنها من خلق مزايا تنافسية متعددة .
- ٧- أهمية التقييم المستمر لعناصر الميزة التنافسية التى يفتقر بها الفندق والعمل على المحافظة على التفوق الذى يحققه وكذلك مدى تناسب هذه الميزة مع المرحلة التى يمر بها الفندق والبحث عن بدائل تنافسية أخرى تحقق له الإستمرار فى المنافسة .

- ١٩-طلعت أسعد عبد الحميد (١٩٩٩).التسويق الفعال السياسات والتطبيق ، القاهرة ، دار المتحدة للإعلان .
- ٢٠-عبد الستار محمد العلى (٢٠٠٠). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي ، الأردن ، دار وائل للنشر .
- ٢١-مؤيد سعيد السالم (١٩٩٩).نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، الأردن ، دار وائل للنشر .
- ٢٢-فايزة بريش (٢٠٠٥) .دور الكفاءات المحورية فى دعم الميزة التنافسيه ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادييه وعلوم التيسير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، الجزائر .
- ٢٣-شيقارة هجيرة (٢٠٠٥).الإستراتيجية التنافسيه ودورها فى أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادييه وعلوم التيسير ، جامعة الجزائر .
- ٢٤-كوكب كامل نور (٢٠٠٨). الأداء التنظيمى المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، ندوه الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة فى المؤسسات الحكوميه والخاصة ، القاهرة .
- ٢٥-على السلمى (٢٠٠٦). القيادات الإداريه العربيه فى عصر التقنيه الفائقة ، المؤتمر العربى السنوى الأول فى قياده ، المنظمه العربيه للتنميه الإداريه ، دبي ، سبتمبر .
- الاتجاهات الحديثه فى إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، فبراير .
- 13- Tyson, S, (1995) Human Resource Strategy. Towards a General Theory of Human Resource Management . Pitman Publication , London .
- ١٤- احمد صقر عاشور (٢٠٠٣) . ندوة أفاق جديده فى التنميه البشريه والإدارة العمليه التدريبيه ، الاردن ، المنظمة العربيه للتنميه الإداريه .
- ١٥-على السلمى (١٩٩٨) . تطوير أداء وتجديد المنظمات ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
- ١٦-مصطفى محمود ابوبكر (٢٠٠٦). الموارد البشريه مدخل لتحقيق الميزة التنافسيه ، الاسكندرية ، الدارالجامعيه
- ١٧-عطيه صلاح سلطان (٢٠٠٧)، تحسين القدره التنافسيه للمؤسسات العامه والخاصه وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجى ، ورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإداريه ، المنظمه العربيه للتنميه الإداريه ، القاهرة .
- 18- Michael p, Jeffery L; and Andrew W. (2004). Executive Summary : current competitiveness & growth competitiveness , the world economic forum , the global competitive report .

Developing the skill of hotel staff as an entrance to competitive advantage Application on 4 Star Hotels in Greater Cairo

Mohamed Abdul Aziz Saved Ahmed

The High Institute for Tourism and Hotels- Ismailia (EGOTH)

This research aims to develop the hotel staff skills , which are one of the added values to achieve a competitive advantage. The research consisted of three sections: The First section concerns importance of human element in hotels the second section concerns the human element and its role in achieving a competitive advantage, and the Third includes the field study, results, and recommendations.