

أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم كردستان- العراق" رزكارحمه رشيد احمد

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين أداء الخدمات الفندقية في فنادق إقليم كردستان العراق، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، فضلاً عن تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت جميع المستويات الإدارية في تلك الفنادق، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التدريب لها تأثير على تحسين أداء الخدمات الفندقية في فنادق إقليم كردستان العراق، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الاهتمام بالتدريب وتقديم البرامج التدريبية للعاملين من أجل تحسين مستوى أداء الخدمات الفندقية في الفنادق محل الدراسة.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of training on improving the performance of hotel services of hotels in Kurdistan region, Iraq. The descriptive analytical method was used and measurement tool (questionnaire) was designed and distributed to a stratified random sample. The sample included all management levels in those hotels. In addition, the SPSS was used to test study hypotheses. The study found that the dimensions of training have impact on improving the performance of hotel services of hotels in Kurdistan region, Iraq. The study recommended that it is important to pay attention to training and offering training programs to employees in order to improve the performance of hotel services in hotels under study.



الجزء الأول : منهجية الدراسة

المقدمة:

يعتبر التدريب من الموضوعات الهامة للنهوض بقطاع الخدمات الفندقية، ويساعد التدريب على التطوير من أداء السياحه وتحسين من فعاليتها من خلال التطوير الإداري الذي يحدث في جميع المجالات، والتي يمكن من خلال هذا التدريب رفع معدل حركة السياحه مما يساعد بالنهوض الاقتصادي. لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب وتسليط الضوء على دوره في تحسين أداء الخدمات الفندقية، وكيف أن تنعكس على أداء الفنادق في اقليم كردستان العراق، بالإضافة إلى الدراسة والتحليل والمعالجة، وإيجاد الحلول اللازمة لذلك.

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة ((آمال كمال حسن البرزنجي، ٢٠٠٨)): (i)

بعنوان "التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح اهمية البرامج التدريبية في القطاع الفندقي لتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة فيه واتخاذ مايلزم من حلول وخطوات تتناسب مع التغيرات الحاصلة في العالم بغية الوصول الى اهداف المنظمة المرجوة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن قطاع السياحة والفنادق في العراق يعاني نقصاً في مجال التدريب على الصعيد الداخلي والخارجي لذا نجد كثير من العاملين في هذا القطاع الحيوي ليست لديهم الكفاءة والمهارة التي تؤهلهم للعمل في الفنادق ومجال السياحة، وكذلك عدم وجود تنسيق بين مؤسسات التدريب الحكومية المتخصصة في مجال التدريب السياحي والفندقي مع المؤسسات



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

التعليمية والاكاديمية للتواصل والعمل على وضع ورسم سياسات واستراتيجيات
تدريبية تطور وتؤهل الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع.

٢- دراسة ((Mourad Melika Moshrek,2012)): (ii)
بعنوان "أهمية التدريب التعليمي المتبادل في صناعة الضيافة في
مصر"

هدفت هذه الدراسة لتطبيق منظومة التعليم التبادلي على مساوى التعليم
العالي في مجال مطاعم الخدمة السريعة.
وتوصلت الدراسة إلى أن قرار اغلبية فئة على اخرى سواء عمرية او
على اساس المؤهلات او النوع او سنوات التخرج هو قرار يتطلب الدراسة التي
بوضع المحددات التي يعتمد عليها القرار وبالتالي فان عملية اختيار المرشحين
للانضمام الى هذه المنظومة التعليمية على اساس مختلفة ومواصفات محددة،
الشيء الذي يؤثر على معدلات استبقاء الطلاب كميًا ونوعيًا من النقاط.

٣- دراسة ((M.R. Testa,2012)): (iii)
بعنوان "كفاءة القيادة الخدمات في إدارة السياحة والخدمات الضيافة"
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات القيادة على تسهيل أداء
خدمات العاملين وتحقيق رضا العملاء وذلك من خلال تطوير نموذج كفاءة قيادة
الخدمات لاستخدامه في بيئة الضيافة والسياحة.
وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الكثير من الأبعاد والسلوكيات التي نتجت
من التحليل موجودة في نماذج الكفاءة الإدارية وكفاءة الضيافة الأخرى، وأن هناك
العديد من الجوانب الفريدة بالنموذج المقدم مما يدعم قيمته وتطبيقه، وبنيت الدراسة
انه يجب الموازنة بين سلوكيات القيادة لتحقيق المستوى المطلوب من الفعالية
وضرورة الموازنة بين العمل والأفراد والنظر إلى الكفاءات وتطوير الذات.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

٤- دراسة ((محمد عودة، ٢٠١٣)): (iv)

بعنوان "أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات الفندقية، وتوضيح أكثر العوامل تأثير على مستوى الأداء للعاملين في الفنادق العراقية وما يتطلبه من وسائل ومقومات للنهوض بها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام بالجانب التدريبي وإعطائه الأهمية الكافية التي تستطيع من خلالها المنظمات الفندقية من تهيئة كادر ذو خبرة وكفاءة عالية قادر على تقديم أفضل المستويات من الخدمات المتعددة والمتنوعة التي تقدمها تلك المنظمات باعتبار أن الموارد البشرية لهذه المنظمات تمثل العنصر الأساس لها، وأن تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية للعاملين وطمأننتهم على وظائفهم وأعمالهم يحثهم نحو مستوى عال من الأداء نتيجة رضاهم عن عملهم، أن تتناسب الأجور والرواتب مع ما يبذله العامل من جهد تؤدي إلى زيادة مستوى أداءهم وبالتالي أداء المنظمة الفندقية ككل مما ينعكس على نوعية وجود الخدمات المقدمة.

٥- دراسة (A. Al-Refaie-2015): (v)

بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الفنادق باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وجودة الخدمات ورضا العاملين وولاء العاملين ورضا العملاء وولاء العملاء على أداء الفنادق في الأردن. وبعد ذلك تقوم الدراسة باختبار العلاقات بين هذه العوامل.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات ورضا العاملين وولاء العاملين ورضا العملاء لها تأثيرات إيجابية على



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحه رشيد احمد ~

تحسين أداء الفنادق في الأبعاد المالية والابتكارية، كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابيا بجودة الخدمات ورضا العاملين ورضا العملاء.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التدريب على تحسين أداء الخدمات الفندقية في فنادق إقليم كودستان العراق.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. دراسة مفهوم التدريب وتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه في تحسين أداء الخدمات الفندقية في فنادق إقليم كودستان العراق.
2. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات على ضوء تحليل وإظهار الروابط بين متغيرات الدراسة وتأثيراتها على المبحوثين وتوصيل المقترحات لصناع القرار والمسؤولين في فنادق إقليم كودستان العراق.

رابعاً: فرض الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية في فنادق إقليم كودستان العراق.

خامساً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1. تساعد هذه الدراسة في التعرف على مفهوم التدريب في الفنادق، وكذلك تساهم في توضيح أهمية التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

٢. تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض الموضوعات الخاصة بالتدريب في الفنادق وكذلك موضوع أداء الخدمات في الفنادق.
٣. المساهمة في تحديد أفضل الطرق والعناصر التي يمكن للفنادق الإعتماد عليها في تطبيق التدريب ومن ثم تحسين أداء الخدمات في الفنادق.

الأهمية التطبيقية:

١. تواجه الفنادق في اقليم كردستان- العراق العديد من المشاكل التي تؤدي الى ضعف مستوى جودة الخدمات، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي الى تحسين جودة الخدمات الفندقية.
٢. يمثل قطاع السياحة شريان مهم للاقتصاد حيث يبلغ عدد الفنادق في إقليم كردستان-العراق ٥٢٤ فندقا كما وصل عدد السائحين الذين دخلوا الأقليم في عام ٢٠١٣ الى ٢٩٥٢٠٢٧ سائح.

الجزء الثاني: الاطار النظري

أولاً: التدريب:

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة يمكن ان يكون له قسم مستقل داخل إدارة الأفراد، كما يمكن اعتماده عليه من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل وغيرهم.

هذا ويعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الأفراد في المنظمات، ويهدف الى تحسين المعلومات، والمهارات، والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية.

ويعرف التدريب على أنه "عملية اكساب الموظفين الجدد المهارات الأساسية لإنجاز الأعمال". (vi)



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ويعرف التدريب بأنه عملية التطوير التي تأخذ الطابع الرسمي والمنظم للسلوك من خلال التعلم والتي تحث كنتيجة للتعلم، الإرشاد، والتطوير، والخبرة المخطط لها (vii)

وأهمية التدريب انه يهدف الى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة ويعتبر أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

والتدريب يؤدي الى زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين حيث يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية، وأن حصاد جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية ترتقي بالأعمال المناطة على عاتقهم، وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر. وتحسين سمعة المنشآت السياحية وزيادة قدرتها التنافسية (viii).

ويهدف التدريب السياحي الى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة إليهم ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغير سلوكهم واتجاهاتهم على نحو ايجابي، وبالتالي الى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

مراحل العملية التدريبية: (ix)

أ- المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التدريبية:

وهي تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الإحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغير المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات لدى العاملين.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ب- المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية:

تمثل عملية بناء البرامج التدريبية مرحلة أساسية من منهجية العملية التدريبية، إذ يتم فيها صياغة أهداف البرامج، وتحديد محتواه من حيث الموضوعات، والأنشطة والفعاليات وتشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذها، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقويمه، كل ذلك يتم في ضوء تقدير علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذه البرنامج.

ت- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية:

إن البرنامج التدريبي ينتج من تحديد المشكلات والإحتياجات التنظيمية ويأتى استجابة لها وتتنوع مناهج التدريب حسب المكان أو العرض أو النوع.

ث- المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:

يتم تقييم البرامج التدريبية أمرا ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها من منظورات تدريبية إقتصادية وإجتماعية، وينظر إليها على انها عملية مهمة، وعنصر اساسيا فى أى برنامج، ويتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة والضعف ومراعاة ذلك مستقبلاً. وفي المنظمات الكبيرة تختلف إهتمامات المديرين حول حاجتهم من التدريب (المرحلة تحديد الأحتياجات التدريبية) ولكن التدريب الفعلى (المرحلة تنفيذ التدريب) عدة ما يتم تقديمه من خلال قسم التدريب في المنظمة من خلال المنشآت الاستشارية أو الجامعات المحلية. وبعد ما يتم إكمال وتنفيذ برامج التدريب، يحدد المديرين مدى نجاح التدريب أو فشله في تحقيق الحاجات المتنوعة أو حل المشكلات التي تم التدريب من أجلها.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ثانياً: تحسين أداء الخدمات الفندقية:

أ- مفهوم الخدمة الفندقية:

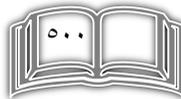
عرفت الخدمة بأنها أى فعل أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا تنتج عنه تملك لأى شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بمنتج مادي^(x). وعرفت بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال تقدمها المنظمة إلى ضيوفها من أجل إشباع حاجات ورغبات الضيوف من خلال تقديم التسهيلات المطلوبة كافة، ومن ثم تأمين الراحة اللهم^(xi).

ب- أنواع الخدمات الفندقية:^(xii)

- **خدمات الإيواء:** وتمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى كالشقق الفندقية والقرى السياحية والموتيلات.
- **خدمات الطعام والشراب:** يحتوي الفندق على العديد من أنواع المطاعم المتخصصة.
- **الخدمة الإضافية:** وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق كخدمات تأجير السيارات والخدمات البنكية، خدمات النادي الصحي، خدمات المسابح، خدمات رجال الأعمال والمؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الأخرى.

ج- أبعاد أداء الخدمات الفندقية:^(xiii)

١. **الحصة السوقية:** النسبة المئوية لمبيعات المنتج أو الخدمة الخاصة بالشركة إلى إجمالي المبيعات لهذا المنتج أو الخدمة في نفس القطاع.
٢. **الربحية:** الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية الخطط والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج أو الخدمات.
٣. **الجوانب الملموسة:** ينبغي أن تكون هنالك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

- للضيوف، فضلاً عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق.
٤. **الاستجابة:** يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور أو ملل، الاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف وحاجاتهم والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد.
٥. **المصداقية:** تعد المصداقية إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.
٦. **الأمان:** هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق.
٧. **إمكانية الحصول على الخدمة:** إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين وان تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة.

د- أساليب تحسين الأداء الفندقى:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرين والمنظمات، ويلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف للوصول لإدارة فاعلة للأداء من خلال:

- تشجيع الأفراد العاملين ومروسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
- أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
- تنبيه الرؤساء في المنظمة مروسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ذ- طرق تقييم الأداء الفندقية: (xiv)

1. طرق السمات: والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيداً فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين، وتنقسم طرق السمات إلى الطرق الفرعية التالية:
2. طريقة المقياس المتدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد وفقاً لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات (الأداء المرضي، الأداء غير مرضي، الأداء المميز).
3. طريقة مقياس المعيار المختلط: وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات
4. مقياس التقييم السلوكية: هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة والطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد، تجمع بين منافع التقارير الروائية والأحداث الهامة والمعدلات المحددة (مثل المقاييس البيانية) فهو يوفر تقييماً أكثر عدالة وأفضل من الوسائل الأخرى.

ثالثاً: العلاقة بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية:

أن تطوير إدارة السياحة وأهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتماً إلى زيادة الخدمات في الإنتاجية ومعدلات رضا وأداء في منظمات الأعمال إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمان والأستقرار الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الخدمة بشكل المناسب وبصورة جيدة.

أ- دور التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية:

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، ويعد أيضاً التدريب عملية منظمة ومستمرة،



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

محورها الفرد في جملته، تستهدف إحداث تغييرات محددة ومستقبلية وسلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات بعينها، حالياً ومستقبلية، يتطلبها الفرد، ومن ثم المنظمة وبالتبعية المجتمع الكبير.

- أن التدريب والتأهيل يقدم فوائد كثيرة للمنشآت السياحية، أهمها: (xv)
- زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
 - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان.
 - تحسين سمعة المنشآت السياحية وزيادة قدرتها التنافسية.

ب- مؤشرات الأداء الفندقية: (xvi)

1. مؤشرات نسبة الإشغال: يتم حساب ذلك المؤشر بتحديد عدد الغرف المشغولة بالفندق أو المبيعة وبقسمتها على إجمالي عدد الغرف المتاحة بالفندق.
2. مؤشرات متوسط عائد الغرف: يتم حساب هذه النسبة بتحديد قيمة إجمالي مبيعات أو إيرادات الغرف الفندقية وبقسمتها على إجمالي عدد الغرف المتاحة للإشغال بالفندق.
3. مؤشر متوسط تكلفة ليلة الإشغال: يتم حساب ذلك المعدل بمعرفة رقم صافي ربح قسم الغرف وبقسمته على إجمالي عدد الغرف المتاحة للإشغال.
4. نسبة كفاءة قسم الغرف: يتم حساب نسبة كفاءة قسم الغرف بتحديد رقم صافي ربح قسم الغرف وبقسمتها على جملة إيرادات قسم الغرف بالفندق.
5. مؤشر نسبة إيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الفندق: يتم حساب هذه النسبة بتحديد قيمة إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات بكل مطعم داخل فندق وبقسمتها على إجمالي إيرادات الغرف بالفندق.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- المصادر الثانوية:

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن وزارة السياحة العراقية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بمديريات وزارة السياحة والبلديات إقليم كردستان_العراق خلال الفترة الممتدة من ٢٠٠٧-٢٠١٤ وأهمها عدد الفنادق، وعدد العاملين بالفنادق وغيرها.

ب- المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الفنادق في إقليم كردستان_العراق من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين في الفنادق التي تخدم موضوع البحث. ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء مختلفة موجهة لعينة من العاملين في الفنادق في إقليم كردستان_العراق، وذلك لاختبار صحة الفرض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

١. **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة آراء الإداريين وتشمل أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والإداريين وكافة العاملين في التخصصات المختلفة في الفنادق في إقليم كردستان_العراق، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى ثلاثة اجزاء رئيسية وذلك على النحو التالي:
 - **الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، ويتكون من (٥) أسئلة.
 - **الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتدريب ويتكون من خمسة أسئلة رئيسية.
 - **الجزء الثالث:** وهو الجزء الخاص بنتائج تحسين أداء الخدمات الفندقية، ويتكون من (١٩) سؤال.
٢. **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.
٣. **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الفنادق في إقليم كردستان- العراق في العاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٣٧٥٥ مفردة وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٤.

٢. عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بالفنادق (خمسة، أربعة، ثلاثة) نجوم في إقليم كردستان- العراق، لذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الفنادق المختلفة بلغت ٨٦ فندقاً، وتم اختيار عينة من العاملين بتلك الفنادق بعدد ٣٤٨ مفردة من العاملين في تلك الفنادق وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

رقم (١) مجتمع وعينة الدراسة

العينة	عدد العاملين	عينة الفنادق	عدد الفنادق	الفنادق
٦٦	٧١٥	١٠	١٤	خمسة نجوم
١١٥	١٢٤٠	٢٣	٣١	أربعة نجوم
١٦٧	١٨٠٠	٥٣	٧٢	ثلاثة نجوم
٣٤٨	٣٧٥٥	٨٦	١١٧	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الجدول التالي مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة لجميع مفردات الدراسة:

جدول رقم (٢)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

مجموع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
٣٧٥٥	٣٤٨	٩.٢%	٣٤٨	٣٣١	١٧	٩٥%

المصدر: من اعداد الباحث



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

- أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبانة) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.
- ب- **ثبات المقياس:** يبين الجدول التالي معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٣)

نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستقصاء

المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
التدريب	٠.٧٢٤	٠.٦٩٨
تحسين أداء الخدمات الفندقية	٠.٨٧٨	٠.٨١٢
جميع الفقرات	٠.٨٢١	٠.٨٠٨

المصدر: من اعداد الباحث.

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبانة مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: العاملين في فنادق إقليم كردستان/العراق.
٢. الحدود المكانية: تناولت الدراسة عدد من الفنادق ذات (خمسة واربعة وثلاثة) نجوم في إقليم كردستان/العراق والمتمثلة في المحافظات (اربيل، السليمانية، دهوك).
٣. الحدود الزمانية: تناولت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام (٢٠٠٧-٢٠١٤).

خامساً: خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين طبيعة المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في فنادق في إقليم كردستان-العراق كما يلي:

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	٢٣٥	٦٧
	أنثى	١١٣	٣٣
المستوى الوظيفي	مدير	٥٦	١٦
	مساعد مدير	٥٩	١٧
	رئيس قسم	٩٠	٢٦
	موظف/عامل	١٤٣	٤١
العمر	٢٠ - أقل من ٣٠	١٩٢	٥٥
	٣٠ - أقل من ٤٠	١٢٤	٣٥



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

٦	٢٠	٤٠ - أقل من ٥٠	المؤهل العلمي
٤	١٢	أكبر من ٥٠ سنة	
٢٧	٩٥	ثانوية عامة أو أقل	
٣٠	١٠٤	دبلوم	عدد سنوات الخبرة
٣٦	١٢٤	بكالوريوس	
٧	٢٥	تعليم عالي	
٤٦	٦٥	أقل من ٥ سنوات	المجموع
٣٨	١٠٧	٥-١٠ سنوات	
١٦	٣٠٣	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠%	٣٤٨		

المصدر: من اعداد الباحث.

سادسًا: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل عبارات التدريب:

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالتدريب

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	يتم الاهتمام بتقديم الدورات التأهيلية باستمرار	٣.٠٨	١.٠٧	٣
٢.	يحرص الفندق على عمل خطة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين	٢.٨٧	١.١٤	٥
٣.	يملك الفندق الإمكانيات المادية لتنفيذ	٣.٤٤	١.٠٥	١



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

البرامج التدريبية			
٤	٠.٩٩	٢.٩٣	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح
٢	١.٠٨	٣.٢١	تشتمل البرامج التدريبية على كافة التقنيات المطلوبة
الدرجة الكلية			
	١.٠٦	٣.١٠	

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتدريب جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٠) وبانحراف معياري (١.٠٦) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يملك الفندق الإمكانيات المادية لتنفيذ البرامج التدريبية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٠٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (يحرص الفندق على عمل خطة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٧) وبانحراف معياري (١.١٤).

ب. تحليل الفقرات المتعلقة بتحسين أداء الخدمات الفندقية:

جدول رقم (٦)

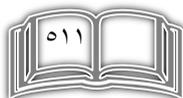
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحسين أداء الخدمات الفندقية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	يحرص الفندق على تقديم الخدمات الفندقية بأفضل صورة.	٢.٧٦	٠.٨٣	١٦



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

٣	١.١٩	٤.٠٢	يلتزم الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في الوقت المحدد لها.	٢.
١٧	٠.٩٦	٢.٦١	يقدم الفندق الخدمات الفندقية بالحجم والنوعية المطلوبة.	٣.
١١	١.٠٤	٣.١٥	يوجد اهتمام خاص من قبل الإدارة بالضيوف.	٤.
١٥	١.١٨	٢.٨٨	يتم تقديم الخدمات وفقاً للمهنية المطلوبة.	٥.
٦	٠.٩١	٣.٦٧	يحتوى الفندق على صالات وغرف مريحة.	٦.
١٢	٠.٨٩	٣.٠٨	يعتمد الفندق على الأجهزة الحديثة في تقديم الخدمات.	٧.
١٠	١.٠١	٣.٢١	يتحلى العاملین بالأدب والمعاملة الحسنة للعملاء.	٨.
٥	٠.٩٤	٣.٧٩	عملية الاتصال وأنظمة تقديم الخدمات في الفندق ملائمة وواضحة ودقيقة.	٩.
٩	١.٠٩	٣.٢٧	تقوم إدارة الفندق بالاستجابة الفورية لشكاوى الضيوف وتلبية مقترحاتهم.	١٠.
٢	٠.٩٣	٤.٠٩	الفندق يقدم الخدمة الفندقية على مدار الساعة دون توقف.	١١.
٨	١.٠٥	٣.٣٨	يقوم الفندق بتبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمة الفندقية.	١٢.
٧	١.٠٨	٣.٥١	يحرص العاملین في الفندق على ممتلكات الضيوف وتأمين راحتهم وأمانهم .	١٣.
١٩	١.٠٦	٢.٣٣	يتوفر في الفندق وسائل السلامة والأمان	١٤.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

ضد الحرائق والسرقات.			
١٨	٠.٩٩	٢.٤٩	١٥. يتمتع رجال الأمن في الفندق بمهنية عالية في الأمن وسلامة العملاء.
١	١.١٤	٤.١٦	١٦. تتميز الحجوزات الفندقية بالمصداقية.
١٣	٠.٩٨	٣.٠١	١٧. يبلغ الفندق العملاء بأي تغييرات تحدث في الأسعار في الوقت المناسب.
١٤	١.٠٥	٢.٩٢	١٨. يسعى الفندق لتلبية رغبات وحاجات العملاء.
٤	١.٠٦	٣.٩٧	١٩. يلتزم الفندق بالإتفاقات المسبقة مع العملاء.
		٣.٢٧	الدرجة الكلية

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بتحسين أداء الخدمات الفندقية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠٢) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تتميز الحجوزات الفندقية بالمصداقية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٦) وبانحراف معياري (١.١٤)، وجاءت إجابات أفراد العينة ثانياً على الفقرة التي تنص على أن (الفندق يقدم الخدمة الفندقية على مدار الساعة دون توقف) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٩٣)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يتوفر في الفندق وسائل السلامة والأمان ضد الحرائق والسرقات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٣٣) وبانحراف معياري (١.٠٦).



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

سابعًا: اختبار الفرض الرئيس:

ينص الفرض على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية بإقليم كوردستان".
ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التدريب كمتغير مستقل وتحسين أداء الخدمات الفندقية كمتغير تابع.

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تحسين أداء الخدمات الفندقية	٠.٠٠	٠.٧٢٠	التدريب

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية.

ب. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٨)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
التدريب	الانحدار	٢١٧٦.٦١٦	٢١٧.٦٦٢	٣٥٧.٨٩٦	٠.٠٠٠
	البواقي	٥٨.٣٨٤	٠.٦٠٨		

المصدر: إعداد الباحث.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.
ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٩)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل التحديد	المتغير
٠.٧٧٩	٠.٨٦٠	٠.٨٣٣	٠.٨٤٦	التدريب

المصدر: إعداد الباحث.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.833$ وهو ما يعني أن التدريب يفسر تحسين جودة العمليات بنسبة ٨٣.٣% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار

جدول رقم (١٠)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
تحسين أداء الخدمات الفندقية	٤.١٣٩	٠.١٩٠	٠.٠٦٠	٠.٤٧٩	التدريب

المصدر: إعداد الباحث.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التدريب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية.
ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التدريب تؤثر في تحسين أداء الخدمات الفندقية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية بإقليم كوردستان.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى أن التدريب من الأبعاد المؤثرة على تحسين أداء الخدمات الفندقية لدى فنادق إقليم كردستان- العراق.
2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ما بين الاهتمام بالتدريب وتحسين أداء الخدمات الفندقية لدى فنادق إقليم كردستان- العراق، فكلما زاد الاهتمام بالتدريب زاد مستوى الأداء لدى العاملين في فنادق إقليم كردستان- العراق.
3. يوجد حالة عدم رضا لدى العاملين فيما يتعلق ببرامج التدريب التي تقدمها الفنادق وذلك نتيجة عدم وجود الحرص اللازم من الفنادق على عمل البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
4. بينت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام واضح بتنمية وتطوير العاملين بتلك الفنادق لدى الإدارة في فنادق إقليم كردستان- العراق،

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالتدريب كأحد الأبعاد المؤثرة على تحسين أداء الخدمات الفندقية لدى فنادق إقليم كردستان- العراق.
2. العمل على توفير البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين أداء الخدمات الفندقية لدى فنادق إقليم كردستان- العراق، فكلما توفرت تلك البرامج زاد مستوى الأداء لدى العاملين في فنادق إقليم كردستان- العراق، حيث هناك علاقة طردية ما بين توفير تلك البرامج وتحسين مستوى أداء الخدمات الفندقية لدى فنادق إقليم كردستان- العراق.
3. الاهتمام ببرامج التدريب التي تقدمها الفنادق وضرورة زيادة الحرص من الفنادق على عمل البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
4. العمل على تبني الإدارة للنمط التشاركي في الإدارة مع العاملين في فنادق إقليم كردستان - العراق، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير أداء العاملين بتلك الفنادق.



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق إقليم....."
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

قائمة المراجع:

- (i) أمال كمال حسن البرزنجي، "التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد الرابع والسبعون، (٢٠٠٩)
- (ii) Mourad Melika Moshrek, "The Importance of Reciprocal Education in Hospitality Industry in Egypt", faculty of tourism and hotel management, hotel management department, Israel Studies Review, An Interdisciplinary Journal, Volume 27 • Issue 1, 2012 .
- (iii) M.R. Testa, L. Sipe, "Service-leadership competencies for hospitality and tourism management", International Journal of Hospitality Management, Vol 31, (2012).
- (iv) محمد عودة حسين، أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون، (٢٠١٣).
- (v) A. Al-Refaie, 'Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling', Computers in Human Behavior Volume 43 (2015)
- (vi) Dessler, Gary, "Human Resources Management" 11th Editions, person Education International, U.S.A, (2008), p 294.
- (vii) Armstrong, M, "A handbook of Human Resources Management Practice", 8th edition, Kong Page Limited(UK), (2001), p 297
- (viii) برهوم، أديب، تقويم كفاءة التسويق السياحي في سورية، مجلة بحوث، جامعة تشرين، مجلد (٢٩) عدد (٢) (٢٠٠٧) ص ١٠٥
- (ix) ماهر، احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، (٢٠٠٤)، ص ٣٢٠



أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية "دراسة ميدانية على فنادق بإقليم.....
~ رزكارحمه رشيد احمد ~

(x) Kotler, Phillip-and L, Keller, 'Marketing Management', 12th ed, Prentice-Hall Int. Inc, New Jersey, 2006, p402

(xi) Prid, William, M., Ferrell. O., C., 'Marketing Concepts and Strategie's', Houghton Mifflin Co. , Boston New York, 2000, p445.

(xii) حسن على الزغبي، "نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات الفندقية"، الملتقى الدولي حول صناعة السياحة في الوطن العربي من منظور استراتيجي وإداري وتنموي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، تونس، ٢٠٠٦، ص ١٣٢.

(xiii) David, F. "Strategic management: concepts & cases", 8th ed., Prentice-Hall Inc. (2001), p 308.

(xiv) جاد الرب، سيد محمد، "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، القاهرة، دار الفكر، (٢٠٠٩)، ص ٥٢٨.

(xv) عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة الاستاذ الدكتور تحسين احمد جعفر الطراونة، "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، ٢٠٠٨، ص ١١.

(xvi) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٩٢-٤٩٥.

