



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الأردنية

إعداد

/ عبيدة عبدالسلام حسنة

باحثة دكتوراه بقسم الدراسات الفندقية،

كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.

أ.د. محمد عبدالفتاح زهري

د. شريف جمال سعد سليمان

الأستاذ الدكتور ووكيل الكلية لشئون

الأستاذ الدكتور ورئيس قسم الدراسات

التعليم والطلاب، كلية السياحة

الفندقية، كلية السياحة والفنادق،

والفنادق، جامعة المنصورة

جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (١٥) الجزء الأول - يونيو ٢٠٢٤

الملخص

يعد العنصر البشري أهم موارد المؤسسة الفندقية، باعتباره الركيزة الأساسية لتنفيذ أهدافها، وتحقيق نجاحها، ويشكل تدريب الموارد البشرية أداة مهمة في عملية تطوير أداء وقدرات العاملين، لاسيما في صناعة الفنادق، نظرا لارتباطه الجوهري بمستوى الخدمة المقدمة، وتأثيره المباشر على الصورة الذهنية للمنظمة الفندقية، وقد هدف البحث إلى تحليل مفهوم البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في الفنادق، وتحليل وقياس أثر البرامج التدريبية للعاملين على الأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، كما اعتمد على الاستبيان في تجميع بيانات الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في فنادق مدينة البتراء في الأردن فئة الخمس والاربع نجوم، وبلغ حجمها (١٨٥) مفردة، وتوصل البحث إلى ارتفاع درجة استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على الاداء الفندقي بابعاده (الجودة، الكفاءة، الفاعلية، الانتاجية، الربحية)، وأوصى البحث بإنشاء قسم خاص بالتدريب الفندقي، ووضع معايير محددة لتقييم الاداء الوظيفي وربطها بالبرامج التدريبية، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في

البرامج التدريبية مع التركيز على التدريب العملي ودراسة الحالات والعصف الذهني لتطوير مهارات العاملين. الكلمات الدالة: البرامج التدريبية - الاداء المؤسسي الفندقي - فنادق مدينة البتراء - الأردن.

Abstract

The human element is the most important resource of the hotel establishment, as it is the basic foundation for implementing its goals and achieving its success. Human resources training is an important tool in the process of developing the performance and capabilities of workers, especially in the hotel industry, due to its essential link to the level of service provided, and its direct impact on the mental image of the hotel organization.

The research aimed to analyze the concept of training programs and institutional performance in hotels, and to analyze and measure the impact of training programs for workers on institutional performance in hotels in the city of Petra in Jordan. The research followed the analytical descriptive approach and the quantitative approach, and it relied on the questionnaire to collect study data from a random sample of workers in the five- and four-star hotels in Petra, Jordan, with a size of (185) items. The research found a high degree of

employee responses regarding the impact of training programs on hotel performance in its dimensions (quality, efficiency, effectiveness, productivity, profitability). The research recommended establishing a special department for hotel training, setting specific standards for evaluating job performance and linking them to training programs, and using modern technology in training programs and focusing on practical training and brainstorming to develop employees' skills.

Keywords: Training Programs - Hotel Institutional Performance - Petra Hotels - Jorda

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المنظمة، واستثماره يمثل اهم الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، باعتباره الركيزة الأساسية لتنفيذ أهداف المنظمة، وتحقيق نجاحها، لذا سعت إدارة منظمات الأعمال على حسن توجيه مواردها البشرية، وبناء قدراتهم، لتحسين قدرة أدائها، عبر إظهار إمكانيات وطاقات الموارد البشرية وتطويرها (جبيرات، ٢٠١٤)، وتتسم صناعة السياحة بأنها صناعة الخدمات الأولى في العالم، حيث يعد المورد البشري بمثابة المحور الرئيس الذي يدور حوله النشاط السياحي (رمضان، ٢٠١٣). ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السياحية توفير الموارد البشرية الماهرة والمحافظة على قدرتها على تقديم منتج سياحي جيد، وتحقيق مركز تنافسي متميز للمنظمة السياحية (محمد، ٢٠١٥).

ويعد تدريب الموارد البشرية من الأدوات المهمة في عملية تطوير أداء وقدرات العاملين، لاسيما في صناعة السياحة والضيافة، نظرا لارتباطه الجوهري بمستوى الخدمة المقدمة، وتأثيره المباشر على الصورة الذهنية للمنظمة الفندقية، فالتدريب يساعد على تنمية المهارات والمعارف وتطويرها، والاستغلال

الأمثل للطاقات المتاحة، وتقليل التكاليف (قواجلية وآخرون، ٢٠١٥)، لذلك يعد الأخذ باستراتيجية التدريب مهماً في ظل التطور التكنولوجي الدائم واستحداث نظم الحجز المتطورة، بما يفرض على الموارد البشرية السياحية، ضرورة الإلمام بمهارات ومعارف تكنولوجية تختص بطبيعة عمل المنظمات السياحية (الشرعة، ٢٠١٤)، فضلاً عن المهارات الاتصالية، بما يحقق القدرة على الابتكار، وحل المشكلات، وسرعة اتخاذ القرارات، والقيادة الرشيدة، وقبول التغييرات (McIntosh, 2013).

مشكلة البحث:

يرى (Masadeh, et.al. 2020) أنه بالرغم من إجراء عدد كبير من الأبحاث عن أهمية تقييم أثر تدريب العاملين في الكثير من المجالات والقطاعات، إلا أن البحث في مجال تدريب الموارد البشرية في صناعة الفنادق لا يزال متأخراً، علاوة على ذلك يذكر (Masadeh, 2010) أنه على الرغم من الكم الكبير والمتزايد من الأبحاث في مجال التدريب، إلا أنه لا يوجد سوى القليل من الأبحاث المخصصة بمجال التدريب في قطاع السياحة والضيافة على وجه التحديد، فضلاً عن أن تحقيق

الكفاءة والتأكد من نجاح البرامج التدريبية يتطلب قياس برامجها الحالية وعوائد الاستثمار وتقييم الأداء. فمن خلال التقييم المستمر لبرامج التدريب، تتمكن الفنادق من مراقبة نجاح البرامج والحفاظ على الميزة التنافسية في صناعة الفنادق (Morsy, et.al., 2016).

وانطلاقاً مما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في ضوء التساؤل التالي: ما أثر البرامج التدريبية للعاملين في فنادق مدينة البتراء على الأداء المؤسسي بكافة أبعاده؟
فرضيات البحث:

لبحث مشكلة الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة - الكفاءة - الفاعلية - الانتاجية - الربحية) في مدينة البتراء بالأردن.

وقد أنبثق عن الفرض الرئيس مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الجودة) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الكفاءة) للأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالأردن.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الفاعلية) للأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالأردن.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الانتاجية) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الربحية) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى استكشاف مفهوم البرامج التدريبية وفعاليتها في تحقيق الأهداف والغايات المحددة لها، بالإضافة لمعرفة تأثير هذا المفهوم على أداء الفنادق المستخدمة لهذا المفهوم.

كما تتبثق عدة أهداف أخرى للدراسة تشمل:

- ١- تحليل مفهوم البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في الفنادق موضوع الدراسة.
- ٢- تحليل وقياس أثر البرامج التدريبية للعاملين في فنادق مدينة البتراء على الأداء المؤسسي.
- ٣- الاستفادة من نتائج الدراسة لتبني أسلوب تدريب حديث والتوصية بمفهوم البرامج التدريبية في القطاع الفندقي لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
- ٤- سد الفجوة والنقص في الدراسات السابقة المتعلقة بالبرامج التدريبية وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع الفندقي.

الإطار النظري:

أولاً: البرامج التدريبية الفندقية:

١. مفهوم البرامج التدريبية الفندقية:

عرفت المجلة العربية للسياحة التدريب السياحي والفندقي على انه مجموعة من الاساليب التي تؤدي الى تحقيق تنمية العاملين في ميدان المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة في تحسين اداء مهامهم الوظيفية على الوجه الصحيح وكسب المهارات والخبرات، التي تجعلهم قادرين على القيام باعمالهم بالكفاءة والمهارة العالية (البرزنجي، ٢٠٠٩)، كما يعرف التدريب في صناعة الفنادق على انه تغذية العاملين بانماط متعددة من

المعلومات الحيوية في مجال الاعمال الفندقية، بشكل واضح ومحدد ومخطط وفقا لمعايير الخدمة الفندقية العالمية، لتطوير مهاراتهم في تقديم الخدمات الفندقية والاستجابة لطلبات العملاء واشباع رغباتهم (خليفة، ٢٠١٥)، كما يشير التدريب الفندقي الى اعداد الفرد وتاهيله لتادية اعمال فندقية محددة من خلال تزويده بالمهارات والمعلومات التي تجعله جديرا بالقيام بمهامه الوظيفية واكسابه الخبرات والقدرات التي ترفع من كفاءته الانتاجية مما يؤدي في النهاية الى تحسين الاداء الفندقي ورفع الانتاجية المؤسسة الفندقية (عبدالكريم وحמיד، ٢٠١٧).

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للبرامج التدريبية الفندقية على انها الجهود الادارية المنظمة التي تقوم بها المؤسسة الفندقية والافراد العاملين بها لاجداث تغييرات ايجابية في سلوك واتجاهات ومهارات العاملين للارتقاء بالمستوى الوظيفي وتحسين جودة الخدمة الفندقية ورفع الاداء الفندقي الحالي والمستقبلي، لتحقيق رضا العملاء الداخليين (العاملين) والعملاء الخارجيين (النزلاء) وبلوغ اهداف المؤسسة الفندقية.

٢ - أهمية البرامج التدريبية:

١/٢ على مستوى المنظمة الفندقية:

- تحقيق راس المال البشري في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة، ومبادئ العولمة والتطورات الجديدة في بيئة الاعمال والانتاج مما يسهم في التحول الفعلي نحو اقتصاد المعرفة، الذي يتطلب موارد بشرية تحظى بمهارات متعددة ومعقدة (Renaud and Morin, 2009).

- يعد التدريب الفندقي من ابرز الإستراتيجيات المعنية بتطوير الموارد البشرية العاملة في الفنادق لتقديم الخدمات الفندقية إبتداءً من حلقات الوظائف الدنيا، وانتهاءً بالوظائف القيادية العليا (كاظم، ٢٠١٢).

- تقوية الاتجاهات الايجابية الداخلية والخارجية للعاملين نحو المؤسسة مما يسهم في انفتاح المؤسسة على بيئتها وتطوير برامجها وتحديث معلوماتها وصياغة اهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها (على واحمد، ٢٠٢٠).

٢/٢ على مستوى الافراد العاملين:

- مساعدة العاملين على ايجاد الوسائل الصحيحة والمناسبة لحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (Angelo & Griffin, 2001)

- تقليل معدلات دوران العاملين من خلال توثيق العلاقة والثقة المتواصلة بين العاملين في كافة المستويات الوظيفية

والادارة العليا، مما ينعكس على تطور القطاع الفندقي الخدمي (البرزنجي، ٢٠٠٩).

- تنمية وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتوافق وطبيعة المهام الوظيفية والأعمال التي يؤديونها، وتوثيق العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال (عبدالحكيم، ٢٠١٨).

٣ - أنواع البرامج التدريبية:

تتضمن البرامج التدريبية الفندقية عدة انواع تشمل ما يلي:

١/٣ البرامج التدريبية حسب المدة الزمنية:

تنقسم البرامج التدريبية الفندقية من حيث المدة الزمنية الى

نوعين:

١/٣ البرامج التدريبية قصيرة الاجل: وتستغرق ما بين أسبوع إلى ستة أسابيع، وتتم بشكل مكثف يتضمن إعطاء فكرة عامة حول الموضوع التدريبي دون الدخول في تفاصيل محتوى البرنامج، لذلك يؤخذ على هذا النوع البرامج عدم توفر الوقت الكافي لتغطية كافة عناصر البرنامج التدريبي بصورة شاملة وكاملة (حمود والخرشة، ٢٠٠٧).

٢/١/٣ البرامج التدريبية طويلة الاجل: وتمتد لعدة شهور وقد تصل الى سنة أو أكثر، لذلك فانها تتميز بتوفر الوقت الكافي لحصول المتدربين على المعلومات التفصيلية الكافية، مما يعظم

الاستفادة منها، وإن كان يعيبها طول الفترة الزمنية التي قد تصيب المتدربين بالملل أو الاحباط، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف (عبدالحكيم، ٢٠١٨).

٢/٣ البرامج التدريبية حسب العدد:

تنقسم البرامج التدريبية الفندقية من حيث العدد الى ثلاثة انواع:

١/٢/٣ البرامج التدريبية الذاتية: ترتبط بقدرة الفرد الذاتية على تطوير معارفه ومهاراته وقدراته، وتوفير الظروف الملائمة لتنمية قدراته بنفسه في مكان عمله، مثل توفر المواد التدريبية المجانية على الشبكة العنكبوتية ونظام الحوافز التشجيعية، والدعم الفني من الزملاء والمشرفين والقادة (العزاوي وجواد، ٢٠١٠).

٢/٢/٣ البرامج التدريبية الفردية: ترتبط بتطوير الخبرات والمهارات والقدرات الفردية للأفراد الذين يتم ترقيتهم الى المراكز الإدارية أو الفنية العليا، مما يتطلب توفير التدريب الخاص واقتصاره على عدد صغير من الأفراد (حمود والخرشة، ٢٠٠٧).

٣/٢/٣ البرامج التدريبية الجماعية: ترتبط بالأسلوب الجماعي في العملية التدريبية، التي يتم عقدها في المراكز التدريبية

المتخصصة بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم في مجال تخصص
محدد لتنفيذ مهم العمل (حمود والخرشة، ٢٠٠٧).

٣/٣ البرامج التدريبية حسب المرحلة الوظيفية:

تنقسم البرامج التدريبية الفندقية حسب المرحلة الوظيفية الى

ثلاثة انواع:

١/٣/٣ البرامج التدريبية قبل بدء العمل: هو برنامج تمهيدي
اولى يختص بالعاملين الجدد او الافراد المرشحين لتولى الوظائف
الجديدة حيث يركز على الجوانب التطبيقية والمهارات التي
تتطلبها الوظائف الجديدة بهدف تاهيل الافراد لتولى المهام
الوظيفية (محمود، ٢٠٠٦).

٢/٣/٣ البرامج التدريبية اثناء العمل: يعد من اهم انواع
التدريب في الفنادق، نظرا لانها توفر الجهد والوقت والتكلفة
للمؤسسات الفندقية، كما تسمح بتبادل الخبرات بين زملاء العمل،
وتعزز من فوائد التدريب في بيئة العمل الحقيقية نظرا لعدم
انقطاع العاملين عن وظائفهم خلال فترة التدريب (خليفة،
٢٠١٥).

٣/٣/٣ البرامج التدريبية في مراحل متقدمة من العمل: تخص
العاملين القدامى بهدف اكتسابهم المعارف والمهارات الجديدة في
العلوم الإدارية والتكنولوجيا مما يساعد على تحسين إنجاز مهام

العمل وتطوير المهارات السابق اكتسابها، مما يؤدي إلى تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم في العمل، (خزاز، ٢٠٠٨).

٤/٣ البرامج التدريبية حسب المكان:

تنقسم البرامج التدريبية الفندقية من حيث المكان الى نوعين:

١/٤/٣ البرامج التدريبية الداخلية: تتم داخل المؤسسة نفسها، سواء في مكان العمل الفعلي او في القاعات التدريبية او قاعات الاجتماعات المجهزة بكافة الوسائل التدريبية اللازمة، وذلك تحت اشراف قسم التدريب الداخلي بالمؤسسة، كما يمكن الاستعانة بالخبرات التدريبية المتخصصة الخارجية (حيدر، ٢٠٢٠).

٢/٤/٣ البرامج التدريبية الخارجية: تتم خارج أماكن العمل الفعلية، وذلك في الجهات والهيئات التدريبية المتخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب الاستشارية المتخصصة (حيدر، ٢٠٢٠).

ثانياً: الأداء المؤسسي الفندقي:

١ - مفهوم الأداء المؤسسي الفندقي:

يتكون الاداء المؤسسي من ثلاثة معايير متكاملة تشمل

أهمية الهدف، والقدرة على تحقيق الهدف، والطريقة الاقتصادية

لتحقيق الهدف، وتكون هذه المعايير الثلاثة في مجموعها مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة (الوهيبي وآخرون، ٢٠٢٠)، يقصد بالأداء الفندقي مجموعة العوامل المتداخلة التي تتضمن أولا الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم ودوافع واتجاهات، وثانيا الوظيفة بما تشمله من متطلبات وواجبات وتحديات وما تقدمه من فرص وحوافز وترقيات، وثالثا البيئة التنظيمية او الموقفية بما تتضمنه من مناخ تنظيمي واشراف وهيكل تنظيمي وانظمة ادارية بحيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتشكل في مجموعها الاداء المؤسسي الفندقي (الحسنات، ٢٠١١)، كما يعد الاداء المؤسسي ناتج جهد وسلوك مشترك لجميع الافراد العاملين في كافة الإدارات والاقسام، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والاهداف المرتبطة باعمالها من خلال التفوق في ادائها (Abu-Zyeada, 2022).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للاداء المؤسسى على انه الجهود التنظيمية والفردية التي تهدف

الى الاستغلال الامثل لموارد المؤسسة المالية والبشرية والتنظيمية باعلى كفاءة وفاعلية وباقل تكلفة وجهد لتحقيق اهداف المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء.

٢ - مؤشرات الاداء المؤسسي الفندقية:

تتضمن مؤشرات الاداء المؤسسي الفندقية الاتي:

١/٢ مؤشرات الاداء المالي الفندقية:

يوضح الجدول (١) مؤشرات الاداء المالي للمؤسسات الفندقية حيث يظل البعد المالي هو المحدد الاساسي لنجاح المؤسسات، لذلك يعتبر البعض ان الاداء المالي من الاهمية ليكون هدفا من اهداف المؤسسة (الفاعوري، ٢٠١٢، ص ٣١).
جدول (١) تصنيف مؤشرات الاداء المالي للمؤسسات الفندقية

المعيار	المؤشر	المقياس
مؤشرات الربحية	نسبة تحقق إجمالي الأرباح المخططة	اجمالي الربح المتحقق / اجمالي الربح المخطط ١٠٠*
	نسبة تطور إجمالي الأرباح	اجمالي الارباح المتحققة للسنة الحالية / اجمالي الارباح المتحققة للسنة السابقة * ١٠٠
	معدل العائد على رأس	الارباح الاجمالية الصافية /

	المال	راس المال المستثمر * ١٠٠
	معدل العائد على صافي الثروة	الأرباح الإجمالية الصافية / صافي ثروة المالكين * ١٠٠
	هامش الربح الصافي	صافي الربح / صافي المبيعات
	هامش ربح التشغيل	صافي المبيعات / إجمالي تكاليف التشغيل
مؤشرات السيولة	النسبة الجارية	الأصول الجارية / الخصوم الجارية
	نسبة الأصول السريعة	الأصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية
مؤشرات النشاط	معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / صافي الأصول
	معدل دوران صافي رأس المال الثابت	صافي المبيعات / صافي رأس المال الثابت
	معدل دوران رأس مال التشغيل	صافي المبيعات / رأس المال التشغيلي
المؤشرات الهيكلية	نسبة الديون إلى الأصول	إجمالي القروض قصيرة وطويلة الأجل / رأس المال المستثمر
	نسبة الدين إلى حقوق المالكين	إجمالي القروض / رأس مال المالكين

صافي ثروة المؤسسة / ثروة نسبة صافي الثروة	نسبة صافي الثروة	
صافي ثروة المالكين / الاصول الثابتة	نسبة صافي ثروة المالكين إلى الأصول الثابتة	
صافي الاصول الثابتة / مجموع صافي الاصول	نسبة التوزيع الداخلي	

المصدر: (القريشي، ٢٠٠٥)، (احمد والكسار، ٢٠٠٩)

٢/٢ مؤشرات الاداء غير المالي الفندقية:

المؤشر	المجال
نمو الأسواق، نسبة نمو الأنشطة، الحصة السوقية	النمو
متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير	الابداع
معدل رضا العملاء/ متوسط الوقت اللازم للاستجابة إلى شكاوي وطلبات العملاء نسبة العملاء المتكررين المنافسية السعر	العميل (الزبون)
مؤشرات الجودة عدد العمليات التي تتم بصورة آلية نسبة الأخطاء في العمليات	الجودة والعمليات الداخلية
معدل رضا الموظفين معدل اقتراحات التطوير لكل عامل نسبة مصاريف التكوين	التطوير والتعليم
معدل الحوادث	البيئة

جدول (٢) تصنيف مؤشرات الاداء غير المالي للمؤسسات الفندقية

المصدر: (زرقيون وعرابية، ٢٠١٤) (السكارنة، ٢٠١٥).

يلخص الجدول (٢) المؤشرات غير المالية للاداء في المؤسسات الفندقية، حيث يرتبط الاداء المؤسسي وفق المؤشرات غير المالية بمدى تحقيق قيمة للمساهمين او المالكين من خلال منحهم سعر السهم، وحصة ربح السهم، بالاضافة الى تحقيق قيمة للعاملين من خلال توفير البيئة المشجعة على الابداع والتطوير، فضلا عن تحقيق قيمة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، واخيرا تحقيق قيمة للمجتمع من خلال الوصول الى الرقي والازدهار المجتمعي، وهذا ما تركز عليه المؤشرات غير المالية للاداء المؤسسي (السكرانة، ٢٠١٥)

٣/٢ مؤشرات الاداء البشري:

يتمثل الاداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة حسب مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية، حيث يعتبر الاداء البشري بمثابة المورد الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، ذلك لأن التميز في الاداء المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير راس المال البشري الذي يتكون من الموارد البشرية الماهرة والمتخصصة (الوهيبي، وآخرون، ٢٠٢٠).

٣ - ابعاد الاداء المؤسسي الفندقي:

تشمل ابعاد الاداء المؤسسي الفندقي ما يلي:

١/٣ الجودة:

الجودة هي عبارة عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز المنتج او الخدمة التي لها القدرة على تلبية المتطلبات والاحتياجات والعوامل المطابقة للمعايير القياسية بما يحقق رضا العملاء والموثوقية والاقتصاد والكفاءة والفاعلية (Harrods's librarians, 2005)، وتعد الجودة من أهم ابعاد الاداء المؤسسي التي تتفق مع الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة، حيث تشكل الجودة منهاجاً حديثاً يسعى لتحقيق هدف تحسين الاداء المؤسسي، وذلك عن طريق التركيز ليس فقط على المنتج او الخدمة، ولكن ايضا من خلال التركيز على مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، حتى يتم تحقيق الجودة المطلوبة، وإرضاء العميل، اعتماداً على تكامل جميع الجهود المؤسسية بمشاركة العاملين، في التحسين المستمر للاداء المؤسسي، والتركيز على رضا العملاء، ودعم وتدريب العاملين، وتجنب الأخطاء قبل حدوثها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء (ادريس وابو الروس، ٢٠٢٢).

وقد حدد الطائي (٢٠٠٨)، والحريري (٢٠١٣)، تصنيف اهداف جودة الاداء المؤسسي الى خمس فئات تشمل ما يلي:

١. جودة الاداء الداخلي وتتضمن قدرة المؤسسة ومدى فاعليتها واستجابتها لمختلف التغيرات البيئية في محيط العمل.
 ٢. جودة الاداء الخارجي للمؤسسة ومدى توفيره للفرص وقوة التهديدات التي تواجه المؤسسة.
 ٣. جودة اداء العمليات وتشمل قدرة العمليات التشغيلية وفعاليتها وكيفية التخطيط لعملها.
 ٤. جودة اداء العاملين وتتضمن المهارات والقدرات والموارد المطلوبة وعلميات التدريب والتحفيز والتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
 ٥. جودة أداء المجتمع وتشمل حاجات المستفيدين والمنافسة.
- ٢/٣ الكفاءة:

تعني قدرة المؤسسة الفندقية على تقديم الخدمات من حيث القدرات والمهارات التحليلية والاستنتاجية والمعرفية التي تمكن المؤسسة من القيام بأدوارها بالشكل الأمثل (الغنيمة، ٢٠١٥)، كما تعني الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المالية والبشرية والتنظيمية بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يحقق التوافق بين تكاليف الأنشطة والخدمات المقدمة والمخرجات والنتائج، كما تعني بمدى ملائمة مخرجات الأنشطة والبرامج والخدمات مع حجم العاملين في المؤسسة وكفاءتهم، بالإضافة إلى مدى التنفيذ كافة الأنشطة والبرامج والخدمات في الوقت المحدد والكافي لتنفيذه (Macpherson & Pabari, 2004)،

وترتبط الكفاءة بمستوى امتلاك المؤسسة للمهارات والمعارف المطلوبة التي يجب ان يمتلكها مقدمي الخدمات لضمان تحقيق الاداء الافضل، بما تتميز به المؤسسة من راس المال الفكري المؤهل الذي يمتلك المعارف العلمية في مجال المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة (العزي، ٢٠١٩).

حدد دلهوم (٢٠١٥) معادلة قياس كفاءة الاداء المؤسسي التالية:

$$\text{كفاءة الاداء المؤسسي} = \frac{\text{الموارد المستخدمة بالفعل}}{\text{الموارد المخطط لاستخدامها}} \times 100$$

٣/٣ الفاعلية:

يقصد بالفاعلية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالطريقة المثالية، حيث تتميز فاعلية المؤسسة بقدرتها على تحقيق كل الأهداف التي انشأت المؤسسة لاجلها، وذلك عن طريق تقديم الخدمات بشكل جيد من الكم والنوع (Santark& Obluska, 2012).

اوضح العزي (٢٠١٩) ان مفهوم فاعلية الاداء المؤسسي يتكون من عدة ابعاد تشمل الاتي: قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها المحددة - قدرة المؤسسة على توفير الموارد وتأمين المدخلات الاساسية والتعامل الناجح مع البيئة الخارجية - قدرة المؤسسة

على التطور والنمو باستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها - قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء، وكذلك كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

٤/٣ الانتاجية:

تشير الإنتاجية الى استغلال المؤسسة للموارد التي في متناولها بطريقة معينة، أو التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كانت المؤسسة تهدف الى زيادة الإنتاجية، فإن هذا لا يأتي إلا بحسن استخدام مواردها بأفضل الوسائل الممكنة، مما يحقق أكبر كمية من السلع والخدمات وباخفض التكاليف وباقل الجهود الممكنة (الشنواني، ٢٠٠٠).

وتنقسم انتاجية الاداء المؤسسي الى نوعين هما:

أ - الانتاجية الكلية: وتتضمن العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج او المخرجات ومستلزماته، وبين الإنتاج المتحقق من العمليات.

ب - الانتاجية الجزئية: وتتضمن العلاقة بين الإنتاج او المخرجات، وبين احد عناصر الإنتاج، ويعبر ذلك قدرة احد العناصر الانتاجية على تكوين الإنتاج النهائي (النعيمي، ٢٠٠٩).

٥/٣ الربحية:

يقصد بها تحقيق أعلى مستويات الإيرادات والأرباح، وكذلك التقليل من المصروفات والخسائر، عن طريق تحسين اداء قطاع الخدمات، وتطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة، وتعزيز الحصة السوقية للفنادق، وزيادة العوائد المالية (الصخني، ٢٠٢٠).

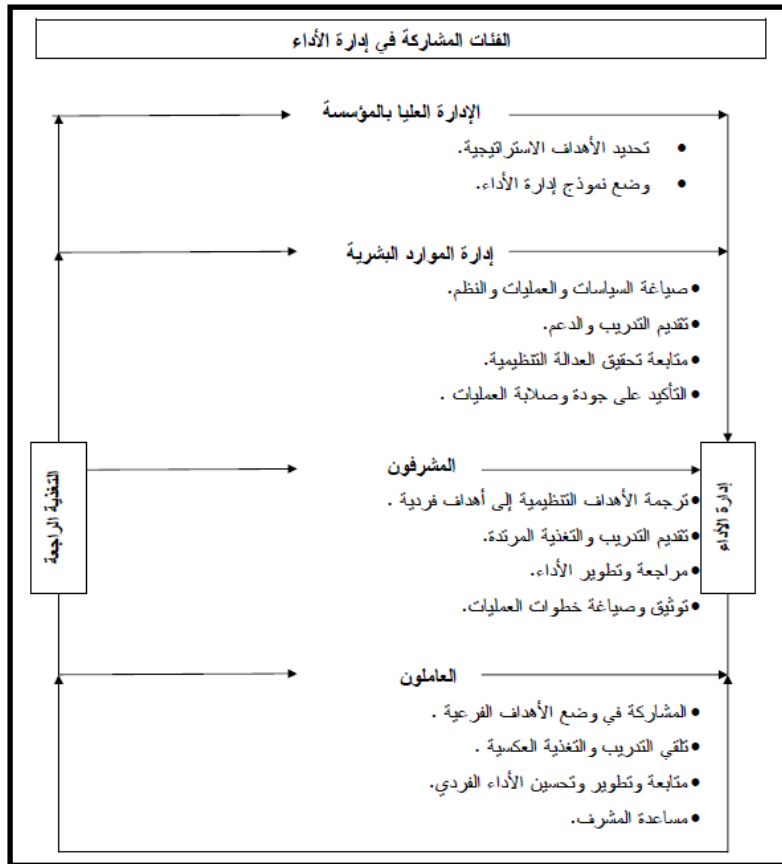
٤ - علاقة الاداء المؤسسي الفندقى بالبرامج التدريبية:

تتمثل العلاقة بين الاداء المؤسسي والبرامج التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية قدرات الموارد البشرية في الفنادق، وذلك على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من قياس وتقييم الاداء، حيث ان هذه النتائج تعطي فكرة تحليلية جيدة عن مستوى أداء الأفراد وسلوكهم خلال فترة القياس، كما توضح نقاط الضعف والأسباب المؤدية الى انخفاض مستويات الأداء عن المعايير المحددة والمستهدفة، وهل حل هذه المشاكل يتطلب برامج تدريبية او يتطلب زيادة التحفيز، وبالتالي فان قياس وتقييم الأداء المؤسسي يحدد مدى حاجة الموارد البشرية الى البرامج التدريبية، لمعالجة نواحي الضعف في الاداء، وتطويره في المستقبل، وبذلك تتضح العلاقة الوثيقة بين نشاطي التدريب والأداء المؤسسي (خراز، ٢٠٠٨).

تتطلب سياسة تحسين الاداء المؤسسي استمرار عملية التدريب بالمنظمات الفندقية، نظرا لتغيرات التي تطرا على المتطلبات المهنية وفقا للمتغيرات العالمية، مثل التطور التكنولوجي، وتطور نظم الحجز، واستحداث النظم الادارية، وما يترتب عليها من تغيير في المتطلبات المهنية للموارد البشرية، حيث انه لم يعد الاداء المؤسسي المتميز يرتبط بمجرد الإلمام بالمعلومات الفنية والمهنية، وإنما تعدى ذلك إلى تطوير المهارات والمعارف التكنولوجية، ومعرفة قواعد عمل شركات الطيران والفنادق (الشرعة، ٢٠١٤)، ومنها إلى المهارات المتعلقة بالعلاقات العامة؛ والعمل الجماعي، والتعامل الإيجابي مع العملاء وتوفير احتياجاتهم، والقدرة على الاستماع لهم ولتطلباتهم، والعمل تحت الضغط، مما يؤدي الى إلى المبادأة والابتكار، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقيادة، وقبول التغيرات (McIntosh, 2013).

يكتسب التدريب أهمية خاصة في صناعة الضيافة، نظرا لارتباطه الحيوي بمستوى الخدمة السياحية والفندقية المقدمة، وتأثيره على سمعة المؤسسة الفندقية، كذلك لدوره في تحسين الصورة الذهنية عن الفندق، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بالاداء المؤسسي للمؤسسات الفندقية، خاصة في ظل حاجة الفنادق سواء

الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة إلى امتلاك التميز في الاداء،
لاسيما فيما يتعلق بالعنصر البشري القادر على أداء العديد من
المهام والأدوار بكفاءة (اسعد، ٢٠١٦) شكل (١).



شكل (١) العلاقة بين تحسين الاداء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية

المصدر: (الدجني، ٢٠١١، ص١٤٨)

ادى التزايد الكبير في مجال المشروعات والمؤسسات الفندقية العالمية في ظل الاندماجات العالمية، الى تسليك الضوء على أهمية تدريب إدارة الموارد البشرية الفندقية، وأضاف تحديا كبيرا امام تحسين الاداء المؤسسي للمؤسسات الفندقية الصغيرة والمتوسطة التي يعاني أغلبها من مشاكل في الأداء بسبب ضعف ضعف كفاءة الموارد البشرية (Negm A. et.al, 2017)

تهدف النتائج المرجوة من البرامج التدريبية الى ايجاد التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين الادارة والعاملين من خلال التعاون القائم بين الطرفين لتحليل الأداء المؤسسي والتعرف على المشاكل التي تحدث الفجوات بين ما يجب ان يكون عليه الأداء المؤسسي وبين ما هو واقع بالفعل، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات تطوير الأداء في المستقبل (خزاز، ٢٠٠٨).

الدراسة الميدانية:

أولا - منهجية الدراسة الميدانية

١ - حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على فنادق مدينة البتراء بالأردن فئة الخمس والاربع نجوم.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/٤/١٥ حتى ٢٠٢٣/٥/٥.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في فنادق مدينة البتراء بالأردن فئة الخمس والأربع نجوم، وذلك لكونهم الأكثر اطلاع ودراية بمستوى البرامج التدريبية في الاقسام التابعة لهم، ومدى تأثيرها على تقييم أداء الموظفين، ومعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، والقدرة على قياس درجة الاستفادة من البرامج التدريبية، من خلال تحسن الأداء وزيادة المعارف والمهارات، ثم القدرة على تحديد البرامج التدريبية اللازمة للموظفين كل حسب طبيعة ومجال عمله، لذلك تم توزيع ٢٢٥ استمارة استبيان، حيث تباينت اعداد الاستبانات الموزعة من فندق لآخر وذلك بسبب اختلاف اعداد العاملين والهيكل التنظيمي لكل فندق وبعد استبعاد ٤٠ استمارة لعدم اكتمال البيانات وعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي فقد بلغ مجموع الاستمارات الصحيحة والصالحة للتحليل ١٨٥ استمارة.

الجدول (٣) نتائج توزيع استمارات الاستبيان على فنادق مدينة

البتراء بالأردن

ت	الفئة	اسم الفندق	عدد	عدد	النسبة
---	-------	------------	-----	-----	--------

		الاستمارت الموزعة	الاستمارات الصحيحة	%
١	خمس نجوم	منتجع موفمبيك البتراء	١٤	٧١.٤%
٢		موفمبيك ناباتيان كاستل	١٤	٨٥.٧%
٣		ماريوت البتراء	١٥	١٠٠%
٤		فور سيزون بتراء	١٨	٧٢.٢%
٥		بتراء بابيل لوكسوتيل	١٦	٦٨.٧%
٦		بتراء مون لوكسوري	١٤	١٠٠%
٧		ذا اولد فيليدج	١٢	٧٥%
٨		حياة زمان	١٦	٨٧.٥%
٩	اربع نجوم	بتراء البيت	١٥	٦٦.٦%
١٠		شجرة تيترا	١٤	٧١.٤%
١١		بي كواترو ريلاكس	١٥	٩٣.٣%
١٢		ليالي البتراء	١٥	٨٦.٦%
١٣		قمر البتراء	١٦	٩٣.٧%

١٤		بيت الضيافة البتراء	١٥	١٢	٨٠.٠%
١٥		بتراء كانيون	١٦	١٣	٨١.٢%
		المجموع	٢٢٥	١٨٥	٨٢.٢%

منهج الدراسة والبحث:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي في التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS, V.24) باستخدام الأساليب الاحصائية التالية: النسبة المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الوزن النسبي - معامل ألفا كرونباخ - علاقات الارتباط بيرسون Pearson - نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

٢ - تصميم اداة الدراسة:

صممت استمارة الاستبيان على شكل أسئلة تتعلق بأثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالاردن، حيث يقوم المبحوث بالإجابة علي الأسئلة من خلال اختيار إحدى الإجابات المقيدة في استمارة الاستبيان التي تكونت من خمسة محاور.

١/٢ اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان:

يلاحظ من الجدول (٤) أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات اثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالاردن ومتوسط الاستجابات للمحور نفسه كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٥، وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون) لأثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالاردن

م	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١	ادت البرامج التدريبية الى تحسين نوعية الخدمات الفندقية المقدمة	٠.٩٤٠**	٠.٠٠٠
٢	ادت البرامج التدريبية الى تقليل الاخطاء التي تحدث خلال تنفيذ الاعمال الفندقية	٠.٩٦٨**	٠.٠٠٠
٣	ساعدت البرامج التدريبية في زيادة رضا العملاء بالفندق	٠.٩٧٣**	٠.٠٠٠
٤	اسهمت البرامج التدريبية في تقليل شكاوى العملاء	٠.٩٢٨**	٠.٠٠٠
٥	ادت البرامج التدريبية الى الاستغلال الامثل للموارد المالية للفندق	٠.٩٦٨**	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠٠	٠.٩٦١**	٦ ساعدت البرامج التدريبية في حسن توظيف الموارد البشرية بالفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩٦٣**	٧ ادت البرامج التدريبية الى رفع كفاءة الامكانيات التنظيمية بالفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩١٥**	٨ اسهمت البرامج التدريبية في سرعة تقديم الخدمات الفندقية في الوقت المحدد
٠.٠٠٠٠	٠.٩٥٨**	٩ ساعدت البرامج التدريبية في تحقيق اهداف الادارة الفندقية
٠.٠٠٠٠	٠.٩١٨**	١٠ اسهمت البرامج التدريبية في تحقيق اهداف العاملين بالفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٧**	١١ ادت البرامج التدريبية الى تحسين طرق توفير سلاسل الامداد للمواد التي يحتاجها الفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٨**	١٢ ساعدت البرامج التدريبية على تحسين الاتصال بين اقسام الفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩٦٨**	١٣ ادت البرامج التدريبية الى تحسين اداء العاملين بالفندق
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧٨**	١٤ ساعدت البرامج التدريبية على تقليل جهود تقديم الخدمات الفندقية
٠.٠٠٠٠	٠.٩٦٢**	١٥ ساعدت البرامج التدريبية على تقليل الوقت المستغرق لانجاز المهام الوظيفية

١٦	كان للبرامج التدريبية دور في التوفيق بين المتطلبات الداخلية الفندق والاحتياجات الخارجية	٠.٩٧٠**	٠.٠٠٠
١٧	ادت البرامج التدريبية الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات الفندقية	٠.٩٧٨**	٠.٠٠٠
١٨	ادت البرامج التدريبية على زيادة خبرة العاملين مما ساعد في زيادة الاجور والحوافز	٠.٩٧١**	٠.٠٠٠
١٩	ساعدت البرامج التدريبية في زيادة الحصة السوقية للفندق	٠.٩٣٣**	٠.٠٠٠
٢٠	ساعدت البرامج التدريبية في زيادة ارباح الفندق	٠.٩٣٩**	٠.٠٠٠

٢/٢ اختبار ثبات فقرات استمارات الاستبيان:

تم اختبار ثبات المقياس لاستمارة الاستبيان استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha الذي يفيد في التحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24)

جدول (٥) معامل ثبات محاور استمارة الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
اثر البرامج التدريبية على الاداء الفندقي	٢٠	٠.٩٩٤

يتضح من الجدول (٥) ان معامل الفا كرونباخ لفقرات
اثر البرامج التدريبية على الاداء الفندقي والبالغة ٢٠ فقرة بلغ
٠.٩٩٤ مما يشير الى ثبات فقرات استمارة الاستبيان

نتائج التحليل الاحصائي:

١ - الاحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة:

جدول (٦) الاحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول اثر
البرامج التدريبية على الاداء الفندقي

العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
اثر البرامج التدريبية على جودة الاداء الفندقي								
ادت البرامج التدريبية الى تحسين نوعية الخدمات الفندقية المقدمة	التكرار	٥	٧	١٤	١١٤	٤٥	٠.٨٤	٨٠.٢
	%	٢.٧	٣.٨	٧.٦	٦١.٦	٢٤.٣		
ادت البرامج التدريبية الى تقليل الاحطاء التي تحدث خلال تنفيذ الاعمال الفندقية	التكرار	١٠	٦	٢٦	٩٣	٥٠	١.٠١	٧٨.٠
	%	٥.٤	٣.٢	١٤.١	٥٠.٣	٢٧.٠		
ساعدت البرامج التدريبية في زيادة رضا	التكرار	٩	١٤	١٥	٢٤١	٦٣	١.١٠	٧٨.٠
	%	٤.٩	٧.٦	١٣.٥	٤٠.٠	٣٤.١		

البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الاردنية

العملاء بالفندق									
اسهمت البرامج التدريبية في تقليل شكاوى العملاء	التكرار	١٠	١٩	٦٦	٤٠	٥٠	٣.٥٤	١.١٥	٧٠.٨
%		٥.٤	١٠.٣	٣٥.٧	٢١.٦	٢٧.٠			
اثر البرامج التدريبية على رفع كفاءة الاداء الفندقي									
ادت البرامج التدريبية الى الاستغلال الامثل للموارد المالية للفندق	التكرار	٩	١٢	٤٠	٦٩	٥٥	٣.٨٠	١.٠٨	٧٦.٠
%		٤.٩	٦.٥	٢١.٦	٣٧.٣	٢٩.٧			
ساعدت البرامج التدريبية في حسن توظيف الموارد البشرية بالفندق	التكرار	٠	٥	٢١	٩٩	٦٠	٤.١٥	٠.٧٢	٨٣.٠
%		٠	٢.٧	١١.٤	٥٣.٥	٣٢.٤			

٨١.٨	٠.٨٧	٤.٠٩	٦٥	٨٤	٢٧	٦	٣	التكرار	ادت
			٣٥.١	٤٥.٤	١٤.٦	٣.٢	١.٦	%	البرامج التدريبية الى رفع كفاءة الامكانيات التنظيمية بالفندق
٨١.٠	٠.٦٨	٤.٠٥	٤١	١٢١	١٥	٨	٠	التكرار	اسهمت
			٢٢.٢	٦٥.٤	٨.١	٤.٣	٠	%	البرامج التدريبية في سرعة تقديم الخدمات الفندقية في الوقت المحدد
اثر البرامج التدريبية على تعزيز فاعلية الاداء الفندقي									
٨٢.٢	٠.٧٧	٤.١١	٥٦	١٠.٤	١٨	٥	٢	التكرار	ساعدت
			٣٠.٣	٥٦.٢	٩.٧	٢.٧	١.١	%	البرامج التدريبية في تحقيق اهداف الادارة الفندقية
٧٢.٤	٠.٩٨	٣.٦٢	٤٠	٥٨	٦٨	١٥	٤	التكرار	اسهمت

البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الاردنية

البرامج التدريبية في تحقيق اهداف العاملين بالفندق	%	٢.٢	٨.١	٣٦.٨	٣١.٤	٢١.٦			
ادت	التكرار	٧	١٠	٢٦	٨٠	٦٢			
البرامج التدريبية الى تحسين طرق توفير سلاسل الامداد للمواد التي يحتاجها الفندق	%	٣.٨	٥.٤	١٤.١	٤٣.٢	٣٣.٥	٣.٩٧	١.٠١	٧٩.٤
ساعدت	التكرار	٥	١٠	٢٦	٨٣	٦١			
البرامج التدريبية على تحسين الاتصال بين اقسام الفندق	%	٢.٧	٥.٤	١٤.١	٤٤.٩	٣٣.٠	٤.٠٠	٠.٩٦	٨٠.٠
اثر البرامج التدريبية على تحسين انتاجية الاداء الفندقية									
ادت	التكرار	١٢	١٦	٢٥	٧٢	٦٠	٣.٨٢	١.١٦	٧٦.٤

			٣٢.٤	٣٨.٩	١٣.٥	٨.٦	٦.٥	%	البرامج التدريبية الى تحسين اداء العاملين بالفندق
			٥٦	٨٨	٢٥	١٠	٦	التكرار	ساعدت
٧٩.٢	٠.٩٧	٣.٩٦	٣٠.٣	٤٧.٦	١٣.٥	٥.٤	٣.٢	%	البرامج التدريبية على تقليل جهود تقديم الخدمات الفندقية
			٧٠	٧٧	٢٤	٩	٥	التكرار	ساعدت
٨١.٤	٠.٩٧	٤.٠٧	٣٧.٨	٤١.٦	١٣.٠	٤.٩	٢.٧	%	البرامج التدريبية على تقليل الوقت المستغرق لاتجلاز المهام الوظيفية
			٥٦	٧٠	٣٥	١٤	١٠	التكرار	كان للبرامج
٧٦.٠	١.١١	٣.٨٠	٣٠.٣	٣٧.٨	١٨.٩	٧.٦	٥.٤	%	التدريبية دور في التوفيق بين

البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الاردنية

المتطلبات الداخلية الفندق والاحتياجات الخارجية									
اثر البرامج التدريبية على زيادة ربحية الاداء الفندقية									
ادت البرامج التدريبية الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات الفندقية	التكرار	٨	١١	١٨	٨٩	٥٩	٣.٩٧	١.٠٢	٧٩.٤
		%	٤.٣	٥.٩	٩.٧	٤٨.١			
ادت البرامج التدريبية على زيادة خبرة العاملين مما ساعد في زيادة الاجور والحوافز	التكرار	٢	١٠	١٨	٩٥	٦٠	٤.٠٨	٠.٨٥	٨١.٦
		%	١.١	٥.٤	٩.٧	٥١.٤			
ساعدت البرامج	التكرار	١	٤	١٢	١٠٣	٦٥	٤.٢٢	٠.٧٠	٨٤.٤
		%	٠.٥	٢.٢	٦.٥	٣٥.١			

التدريبية في زيادة الحصة السوقية للفندق								
ساعات	التكرار	٠	٥	١٦	١١٢	٥٢		
البرامج التدريبية في زيادة ارباح الفندق	%	٠	٢.٧	٨.٦	٦٠.٥	٢٨.١	٤.١٤	٨٢.٨

يوضح الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في
حول أثر البرامج التدريبية على الاداء الفندقي حيث يمكن ترتيب
الفقرات وفقا للوزن النسبي كما يلي:

١ - أثر البرامج التدريبية على جودة الاداء الفندقي:

جاء في المرتبة الاولى الفقرة "ادت البرامج التدريبية الى
تحسين نوعية الخدمات الفندقية المقدمة" بوزن نسبي بلغ ٨٠.٢%
وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠١ مما يدل على وقوع الاستجابة في
المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة عبدالواحد (٢٠١٨) في اهمية

البرامج التدريبية في تنويع الخدمات والمحافظة على جودة الإنتاج وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

جاء في المرتبة الثانية الفقرة " ادت البرامج التدريبية الى تقليل الاخطاء التي تحدث خلال تنفيذ الاعمال الفندقية " بوزن نسبي بلغ ٧٨.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٠ مما يدل على وقوع الاستجابة في المدى المتفق ويتفق ذلك مع دراسة ابو بكر ومصطفى (٢٠٠٠) في قدرة البرامج التدريبية على تصحيح الاخطاء للعاملين بسبب زيادة القدرات المكتسبة للعاملين المدربين.

جاء في نفس المرتبة الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية في زيادة رضا العملاء بالفندق " بوزن نسبي بلغ ٧٨.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٠ مما يدل على وقوع الاستجابة في المدى المتفق ويتفق ذلك مع خليفة (٢٠١٥) في مساهمة البرامج التدريبية في زيادة رضا العملاء لانها توجه الى الاسلوب الافضل لتحقيق الاشباع لحاجات ورغبات العملاء.

جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " اسهمت البرامج التدريبية في تقليل شكاوى العملاء " بوزن نسبي بلغ ٧٠.٨% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٤ مما يدل على وقوع الاستجابة في المدى

اتفق ويتفق ذلك مع دراسة خليفة (٢٠١٥) في ان البرامج التدريبية تؤدي الى معالجة شكاوى العملاء من خلال معالجة ضعف مستوى الخدمات الفندقية المقدمة.

٢ - اثر البرامج التدريبية على رفع كفاءة الاداء الفندقية:

جاء في المرتبة الاولى الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية في حسن توظيف الموارد البشرية بالفندق " بوزن نسبي بلغ ٨٣% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.١٥ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة كاظم (٢٠١٢) في مساهمة البرامج التدريبية في تطوير الموارد البشرية العاملة في الفنادق لتقديم الخدمات الفندقية.

جاء في المرتبة الثانية الفقرة " ادت البرامج التدريبية الى رفع كفاءة الامكانيات التنظيمية بالفندق " بوزن نسبي بلغ ٨١.٨% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٩ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة (Armstrong, 2000)، في تحقيق البرامج التدريبية للكفاءة المهنية والوصول الى تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " اسهمت البرامج التدريبية في سرعة تقديم الخدمات الفندقية في الوقت المحدد " بوزن نسبي

بلغ ٨١.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٥ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة (Kelesbayev, et.al., 2015) في مساعدة البرامج التدريبية على تحسين الاداء من خلال تحقيق السرعة والفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات الى العملاء.

جاء في المرتبة الرابعة الفقرة " ادت البرامج التدريبية الى الاستغلال الامثل للموارد المالية للفندق " بوزن نسبي بلغ ٧٦.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٠ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة عبدالحكيم (٢٠١٨). في ان البرامج التدريبية تؤدي الى تحقيق الاستغلال الامثل للموارد وتطوير الأساليب الحديثة لضمان الأداء الوظيفي بفعالية تحقق خفض تكلفة العمليات الانتاجية.

٣ - اثر البرامج التدريبية على تعزيز فاعلية الاداء الفندقي:

جاء في المرتبة الاولى الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية في تحقيق اهداف الادارة الفندقية " بوزن نسبي بلغ ٨٢.٢% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.١١ مما يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة الشرعة (٢٠١٤) في مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق رسالة المؤسسة على المدى الطويل وترجمة الاهداف الى ممارسات حقيقية تحقق الاهداف التنظيمية.

جاء في المرتبة الثانية الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية على تحسين الاتصال بين اقسام الفندق " بوزن نسبي بلغ ٨٠.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٠ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة شحاتة (٢٠٢١) في مساعدة البرامج التدريبية في تنمية مهارات التواصل والاتصال المؤسسي داخل البيئة الفندقية.

جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " ادت البرامج التدريبية الى تحسين طرق توفير سلاسل الامداد للمواد التي يحتاجها الفندق " بوزن نسبي بلغ ٧٩.٤% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٧ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة الفاعورى (٢٠١٢) في اهمية البرامج التدريبية في تحسين الاداء المؤسسي عن طريق حسن استغلال الموارد المختلفة وكفاءة العمليات الداخلية في انتاج المنتجات والخدمات التي يحتاجها المجتمع.

جاء في المرتبة الرابعة الفقرة " اسهمت البرامج التدريبية في تحقيق اهداف العاملين بالفندق " بوزن نسبي بلغ ٧٢.٤% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٢ مما يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة البشري (٢٠١٢) في مساعدة

البرامج التدريبية في دعم شعور العاملين باهتمام المؤسسة بتطويرهم وتحقيق الاهداف المشتركة لكل من المؤسسة والفرد.

٤ - اثر البرامج التدريبية على تحسين انتاجية الاداء الفندقية:

جاء في المرتبة الاولى الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية على تقليل الوقت المستغرق لانجاز المهام الوظيفية " بوزن نسبي بلغ ٨١.٤% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٧ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة عباس، (٢٠٠٣). في قدرة البرامج التدريبية على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات الفندقية.

جاء في المرتبة الثانية الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية على تقليل جهود تقديم الخدمات الفندقية " بوزن نسبي بلغ ٧٩.٢% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٦ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة ابو بكر ومصطفي (٢٠٠٠) في مساهمة البرامج التدريبية في تخفيف الاعباء على المستويات الاشرافية وتقليل جهود الاشراف بسبب زيادة القدرات المكتسبة للعاملين المدربين.

جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " ادت البرامج التدريبية الى تحسين اداء العاملين بالفندق " بوزن نسبي بلغ ٧٦.٤% وبلغ

المتوسط الحسابي ٣.٨٢ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة الحريري (٢٠١٣) في ان البرامج التدريبية تساعد على تحسين جودة الاداء الداخلي وزيادة قدرة المؤسسة واستجابتها لمختلف التغيرات البيئية في محيط العمل.

جاء في المرتبة الرابعة الفقرة " كان للبرامج التدريبية دور في التوفيق بين المتطلبات الداخلية الفندق والاحتياجات الخارجية " بوزن نسبي بلغ ٧٦.٠% وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٠ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة على واحمد (٢٠٢٠) في مساهمة البرامج التدريبية في تقوية الاتجاهات الايجابية الداخلية والخارجية للعاملين نحو المؤسسة مما يسهم في انفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية وتطوير برامجها الداخلية.

٥ - اثر البرامج التدريبية على زيادة ربحية الاداء الفندقية:

جاء في المرتبة الاولى الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية في زيادة الحصة السوقية للفندق " بوزن نسبي بلغ ٨٤.٤% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٢ والذي يدل على وقوع الاستجابة في

المدى اتفق بشدة ويتفق ذلك مع دراسة الفقهاء (٢٠١١) في ان البرامج التدريبية تحسن من مؤشرات الأداء وتزيد من الحصة السوقية، ومعدل النمو في المبيعات.

جاء في المرتبة الثانية الفقرة " ساعدت البرامج التدريبية في زيادة ارباح الفندق " بوزن نسبي بلغ ٨٢.٨% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.١٤ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة الفقهاء (٢٠١١) في مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الاداء المؤسسي وتطوير العائد على الأصول، وتحقيق هامش الارباح.

جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " ادت البرامج التدريبية على زيادة خبرة العاملين مما ساعد في زيادة الاجور والحوافز " بوزن نسبي بلغ ٨١.٦% وبلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٨ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة العزاوي وجواد (٢٠١٠) في ان البرامج التدريبية توفر نظام الحوافز التشجيعية الذي يدعم التطوير الذاتي للعاملين، وحصوله على الدعم الفني من الزملاء والمشرفين والقادة.

جاء في المرتبة الرابعة الفقرة ادت البرامج التدريبية الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات الفندقية " بوزن نسبي بلغ ٧٩.٤%

وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٧ والذي يدل على وقوع الاستجابة في المدى اتفق ويتفق ذلك مع دراسة حيدر (٢٠٢٠) في ان البرامج التدريبية تؤدي الى خفض التكلفة وتعظيم العائد الاستثماري لدى المؤسسة.

٢ - اختبار صحة فروض الدراسة

تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS, ٧.24 ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج الاختبار:
جدول (٧) نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الاولى

المتغيرات	أبعاد النموذج	قيمة الانحدار (B)	الخطأ المعياري
المتغير التابع	الاداء المؤسسي	١.١٨٣*	٠.١٢٤
المتغيرات المستقلة	اثر البرامج التدريبية على الجودة	٠.١١٦	٠.٠٨٤
	اثر البرامج التدريبية على الكفاءة	٠.٢٢٨	٠.١٤٥
	اثر البرامج التدريبية	٠.٦١١	٠.١٢٣

		على الفاعلية	
٠.٠٨٢	٠.٤١٨	اثر البرامج التدريبية على الانتاجية	
٠.١١٨	٠.١٢٣	اثر البرامج التدريبية على الربحية	
٦٣٣.٥٩٦		قيمة F المحسوبة	القيم الإحصائية
٠.٠٠٠		مستوى دلالة F المحسوبة	
٠.٩٧٣		معامل الارتباط (R)	
٠.٩٤٧		معامل التحديد (R ²)	
٠.١٩٦		الخطأ المعياري للتقدير	

* ثابت الانحدار.

كانت علاقة خط الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 1.83 + 0.116x_1 + 0.228x_2 + 0.611x_3 + 0.418x_4 + 0.123x_5$$

حيث أن: Y = الاداء المؤسسي الفندقي، X₁ = اثر

البرامج التدريبية على الجودة، X₂ = اثر البرامج التدريبية

على الكفاءة، X₃ = اثر البرامج التدريبية على الفاعلية، X₄

= اثر البرامج التدريبية على الانتاجية، X₅ = اثر البرامج

التدريبية على الربحية.

أظهرت نتائج الانحدار الموضحة في الجدول (٧) العلاقة الطردية بين البرامج التدريبية والاداء المؤسسي الفندقي في نموذج الانحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (٠.٩٧٣). بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) (٠.٩٤٧)؛ مما يشير إلى أن ٩٥% من التغيرات الحاصلة في الاداء المؤسسي الفندقي يفسرها البرامج التدريبية.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار للفرضية ٦٣٣.٥٩٦ وبمستوى دلالة إحصائية $(sig= 0.000)$ ، وهى أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في الفنادق.

يتضح مما سبق قبول الفرضية البديلة انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة - الكفاءة - الفاعلية - الانتاجية - الربحية) في مدينة البتراء بالأردن " وقد أُنْبثق عن قبول الفرضية البديلة الاولى قبول مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الجودة) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الكفاءة) للأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالأردن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الفاعلية) للأداء المؤسسي في فنادق مدينة البتراء بالأردن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الانتاجية) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على بعد (الربحية) للأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.

نتائج الدراسة:

عكست المتوسطات الحسابية توجه استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على جودة الاداء الفندقي بشكل مرتفع

لاسيما فيما يتعلق بتحسين نوعية الخدمات الفندقية المقدمة، وتقليل الاخطاء التي تحدث خلال تنفيذ الاعمال الفندقية، وتقليل شكاوى العملاء وزيادة رضاهم.

اوضحت المتوسطات الحسابية توجه استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على رفع كفاءة الاداء الفندقي بشكل مرتفع لاسيما فيما يتعلق بحسن توظيف الموارد البشرية بالفندق، ورفع كفاءة الامكانيات التنظيمية بالفندق، وسرعة تقديم الخدمات الفندقية في الوقت المحدد، والاستغلال الامثل للموارد المالية للفندق.

اشارت المتوسطات الحسابية الى توجه استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على تعزيز فاعلية الاداء الفندقي بشكل مرتفع لاسيما فيما يتعلق بتحقيق اهداف الادارة الفندقية، وتحسين الاتصال بين اقسام الفندق، وتحسين طرق توفير سلاسل الامداد للمواد التي يحتاجها الفندق، فضلا عن تحقيق اهداف العاملين بالفندق.

عكست المتوسطات الحسابية توجه استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على تحسين انتاجية الاداء الفندقي بشكل مرتفع لاسيما فيما يتعلق بتقليل الوقت المستغرق لانجاز المهام الوظيفية، وتقليل جهود تقديم الخدمات الفندقية، والتوفيق

بين المتطلبات الداخلية الفندق والاحتياجات الخارجية، وتحسين اداء العاملين بالفندق.

اوضحت المتوسطات الحسابية توجه استجابات العاملين نحو اثر البرامج التدريبية على زيادة ربحية الاداء الفندقي بشكل مرتفع لاسيما فيما يتعلق بزيادة خبرة العاملين مما ساعد في زيادة الاجور والحوافز، وزيادة الحصة السوقية للفندق، وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات الفندقية، الامر الذي ينعكس على زيادة ارباح الفندق.

أظهرت نتائج الدراسة قوة تأثير البرامج التدريبية على الاداء المؤسسي الفندقي في الفنادق عينة الدراسة، حيث تبين أن ٩٥% من التغيرات الحاصلة في الاداء المؤسسي الفندقي تفسرها البرامج التدريبية بالفنادق.

اشارت نتائج تحليل صحة فروض الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للبرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في مدينة البتراء بالأردن.

توصيات الدراسة:

- تحديد فترة تدريبية لمدة تتراوح ما بين ثلاثة الى ستة اشهر للعاملين الجدد يتم بعدها تقييم مدى الكفاءة وتوافقها مع متطلبات الوظائف المطلوبة.
- وضع معايير محددة لتقييم الاداء الوظيفي وربطها بالبرامج التدريبية وفقا لكل مسار وظيفي.
- ربط معايير الترقية الوظيفية للعاملين بالفنادق ببرامج تدريبية محددة وفقا لمتطلبات الوظائف الجديدة.
- ربط نظم الاجور والحوافز باجتياز البرامج التدريبية المؤهلة للتطوير الوظيفي.
- ربط تقييم الاداء الوظيفي بجودة الخدمة المقدمة وفقا لاراء العملاء وادراج شكاوى العملاء وعناصر الضعف المؤسسي ضمن بنود البرامج التدريبية.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في البرامج التدريبية مع التركيز على التدريب العملي ودراسة الحالات والعصف الذهني لتطوير مهارات العاملين.
- استخدام تطبيق الكتروني يتضمن معايير محددة لتقييم الاداء الوظيفي ويكون من ضمنها عدد البرامج التدريبية ونوعيتها ودرجة اجتيازها

- زيادة الاهتمام بوضع برامج تدريبية مخصصة للكوادر البشرية والقائمين على تقييم الاداء الوظيفي الفندقى لرفع كفاءة عملية التقييم والقائمين عليها.
- الاستعانة بالمراكز التدريبية المتخصصة ذات السمعة الطيبة في توفير البرامج التدريبية داخل الفندق وخارجه.

قائمة المراجع:

اولاً: المراجع العربية:

- ابوبكر، محمود، ومصطفى، محمود (٢٠٠٠). ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- احمد، محمود جلال، والكسار، طلال (٢٠٠٩). استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الاداء المالى والتنبؤ بالازمات المالية للشركات، المؤتمر العلمى السابع لكية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- ادريس، تيمان، وابوالروس، ثابت (٢٠٢٢). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسى دراسة تطبيقية، المجلة العربية للنشر العلمى، العدد ٤٠.
- أسعد، عبد الله محمد (٢٠١٦). تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب منهج تطبيقي، TOT ، القاهرة

- البرزنجي، آمال كمال حسن (٢٠٠٩). التدريب والبرامج التدريبية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٧٤.
- البشري، حمد (٢٠١٢). التدريب الفندقي وتأثيره على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوره في توطين الوظائف الفندقية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على فنادق الدرجة الأولى بمدينة جدة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، المجلد ٢٦، العدد ١.
- الحريري، رافدة (٢٠١٣). اقتصاديت وتخطيط التعليم في ضوء ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسنات، احمد عبدالمطلب (٢٠١١). اثر الانماط القيادية للمدراء على الاداء فى الفنادق الاردنية دراسة على فنادق الخمس واربع نجوم، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

- الدجني، اياد علي (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير (٢٠١٤). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار النشر، عمان.
- الشنواني، صلاح (٢٠٠٠). ادارة الانتاج مدخل تاريخي التطور التكنولوجي مدخل انشائي المنشأة الصناعية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية.
- الصخني، محسن عبدالحسين مهدي (٢٠٢٠). الحوكمة ودورها في تحسين الاداء الفندقي دراسة تطبيقية على محافظتي كربلاء والنجف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.
- الطائي، يوسف حليم (٢٠٠٨). نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عبدالله حسين (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العزي، سلام جاسم عبدالله (٢٠١٩). جودة خدمات المعلومات ودورها في تحسين الاداء المؤسسي جامعة ديالي انموذجا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاداب، الجامعة المستنصرية.
- الغنيمات، ابراهيم محمد ابراهيم (٢٠١٥). اثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية فى الاسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والاربع نجوم في اقليم البتراء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان
- الفاعورى، اسماء مروان (٢٠١٢). اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة فى تميز الاداء المؤسسى دراسة تطبيقية فى امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الفقهاء، سام (٢٠١١). ادارة معلومات العملاء واثرها في الاداء المؤسسي والميزة التنافسية دراسة ميدانية،

- مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الانسانية، المجلد ٢٥، العدد ١.
- القرشي، مدحت (٢٠٠٥). الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - النعيمي، جلال محمد (٢٠٠٩). دراسة العمل في اطار ادارة الانتاج والعمليات، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
 - الوهبي، محمد حمود ناصر، وآخرون (٢٠٢٠). اثر الرضا الوظيفي على الاداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة، العدد ٢٧.
 - جبيرات، سناء (٢٠١٤). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة جامعة عين شمس للعلوم الإدارية، العدد ٣.
 - حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (٢٠٠٧). ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- حيدر، عصام (٢٠٢٠). التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- خراز، حميدة (٢٠٠٨). التدريب ودوره في رفع أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، الجزائر.
- خليفة، قصى قحطان (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية فى المنشآت السياحية والفندقية، بدون ناشر، عمان.
- دلهوم، انتصار (٢٠١٥). تحسين فعالية أداء المكتبات الجامعية باستخدام النظم الآلية للمعلومات دراسة ميدانية بمكتبات جامعات قسنطينة، مجلة المجلة السيبرانية، العدد ٣٧.
- رمضان، ياسمين عبد المعطى (٢٠١٣). التسويق الداخلي ودوره في خلق ميزة تنافسية للشركات السياحية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس.
- زرقون، محمد، وعرابة، الحاج (٢٠١٤). اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ١.

- شحاتة، على السيد (٢٠٢١). اثر تطبيق التدريب الاخلاقي في اداء رجال البيع بالتطبيق على بعض الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد ٢٠، العدد ٤.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبدالحكيم، جربي (٢٠١٨). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- عبدالكريم، اكرم عبدالرحمن، وحميد، احمد مجيد (٢٠١٧). أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٣.
- عبدالواحد، مريمة (٢٠١٨). اثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة

دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر.

- على، الطاهر احمد محمد، واحمد، نسرين موسى (٢٠٢٠). اثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية، مجلة الاقتصاد الحديثة والتنمية المستدامة، المجلد ٢، العدد ٢.

- قواجلية، كواسح، وحياء، بارة لخير (٢٠١٥). فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية.

- كاظم، عبدالامير عبد (٢٠١٢). دور التدريب في اعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العدد ٢٥.

- محمد، على الحاج على (٢٠١٥). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

- محمود، حمدي شاكر (٢٠٠٦). مهارات التدريب، دار
الاندلس للنشر والتوزيع، حائل.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu-Zyeada, Z. (2022). The Effect of Applying the Concept of Total Quality Management over the Organizational Performance, Empirical Study on Samples of Palestinian Commercial Banks. access on https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/4.pdf . access data 15/9/2022.
- Angelo, S.D. & Griffin, R.W. (2001). Human Resource Management, Houghton Mifflin co. Boston.
- Armstrong, M. (2000). A Handbook of Human Resource Management Practice, 7th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Harrods's librarians (2005). Glossary and Reference Book: a dictionary of over 10,200 terms, Britain: MPG, Books Ltd.
- Kelesbayev, D; Yermankulova, R; Dandayeva, B. (2015). Determination of Quality Requirements in Tourism Management and Finance Departments of Akhmet Yassawi University by Kano Model.

Mediterranean Journal of Social Sciences.
Vol. 6, No. 3.

- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference Professional Development Workshop.
- Masadeh, M. (2010). Human Resources in international hotel chains in Jordan: Out-of country training determinants, Unpublished PhD thesis. Coventry University.
- Masadeh, M; Alhammad, F; Al-Ababneh, M.M.A. & Al-Sabi, S. (2020). Exploring the Role of Training Abroad Programs for Department Head Managers of International Hotel Chains in Jordan: Perceptions and Attitudes. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.10, No.6.
- McIntosh, W., et.al. (2013). Tourism Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons, Inc. Canada
- Morsy, M.A; Ahmed, G.S. & Ali, N.A. (2016). Impact of effective training on employee performance in hotel establishments, International Journal of

Heritage, Tourism, and Hospitality, Vol.10, No.1/2.

- Negm, A. et.al. (2017). Investigating The Relationship Between Empowering Leader Behaviors And Employee Voice In SMES Travel A Case Of Travel Agents In Egypt, Egyptian Journal of commercial studies, Vol.41, No.1.
- Renaud, S. & Morin, L. (2009). Does Voluntary Training Impact Workers' Wages? An Empirical Investigation Based on within-Firm Data, International Research Journal of Finance and Economics.
- Santark, K. & Obluska, I. (2012). Process Approach to The Evaluation Of information System Effectiveness, Information Systems in Management, Vol. 1, No.2.