

# استثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الإيواء

أشرف هاني حرز \*\*

أ.م.د. تغريد سعيد حسن \*

المستخلص

تعد المنظمات الفندقية احد اهم المرتكزات التي تقوم عليها صناعة السياحة التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الاخيرة من قبل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لكونها تمثل احد الموارد الاقتصادية اللازمة للتنمية الشاملة والمعوول عليها في دفع النمو الاقتصادي نحو التقدم، وتتصف المنظمات الفندقية بصفات وسمات لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات لكونها تخدم ملايين البشر وتشغل الايدي العاملة وتوفر الكثير من الاموال فضلاً عن دعمها لقطاع السياحة، لذا فإن الاستثمار في رأس المال البشري في هذه المنظمات اصبح ضرورة حتمية لما له من دور في تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومن اجل ايجاد ثقافة تنظيمية ولاسيما بتلك المنظمات تتوافق مع ميول ورغبات العاملين وتحفز طاقاتهم الابداعية باتجاه تقديم خدمات مميزة ، وتحقق في الوقت ذاته اهداف وطموحات اصحاب تلك المنظمات في تحقيق الربح والاستقرار في ظل اجواء يسودها التنافس الشديد، والبقاء فيها يكون للافضل ، جاءت هذه الدراسة لتعبر عن رؤية معاصرة لتقصي دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري عبر مكوناته وتأثيره في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. وتكمن اهمية الدراسة في اسهامها في تكوين نظام معرفي وتطبيقي يعزز من قدرة القيادات الادارية في المنظمات الفندقية على التعامل مع استثمار رأس المال البشري بفاعلية لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها المقدمة، ويتشكل الاطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة من خلال متغيرين هما (الاستثمار في رأس المال البشري، الجودة الشاملة) التي انطلقت منها عدة تساؤلات عامة وخاصة الهدف منها بناء فلسفة نظرية فكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحديثة في المنظمات الفندقية في العراق .

## Human capital investment and its impact on the achievement of the overall quality of shelter organizations

### Abstract:

The hotel organizations are considered as the most important piles on which tourism industry based on which witness an increasing care lately by both advanced and underdeveloped countries, as they are represent one of the needed economic resources of economy and which are based on in pushing the economical growth forward.

The hoster organizations are characterized by features that have privacy which distinguish them from other organizations as they serve millions of people, make labour work, save many monies, in addition their support for touring sector.

So investing of humane resource in these organizations become imperative need for its role in providing high quality services, and through the existence of organizing culture for these organizations go ahead with the trends and the desires of the workers that stimulate their

\* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

\*\* باحث .

مستل من اطروحة دكتوراه

مقبول للنشر بتاريخ 2017/2/5

creative energies toward providing distinguished services, to achieve the goals and the ambitions of these organizations owners in making profits and stability in climate of severe complete, and the existence is for the best at the same time.

This study came to express a contemporary vision for pursuing the role of investing in the humane resource capital through its consistence and organization culture and their effect in achieving collective quality in hostel services provided by five stars hotels in Baghdad city.

The importance of this thesis lay in its participation in forming knowledge and applied system enhancing the abilities of the administrative leaderships in the hostel organizations to deal with humane resources capital and active organization culture to achieve collective quality in their provided services.

The intellectual and the philosophical frame of this thesis is consisting of three variables and they are investing in humane resource capital, organization culture, collective quality" which made several general and special questions, the goal of which build intellectual theoretical philosophy for these variables as they are of the modern subjects in the hostel organizations in Iraq.

## المقدمة

شهد العالم في العقدين الماضيين تغيرات كثيرة تمثلت بالثورة المعرفية والمعلوماتية في العديد من النواحي الاقتصادية، وهو ما أدى الى تغير في كثير من المفاهيم التي تتعلق بالادارة وأصبحت المعرفة عنصراً مهماً من عناصر الانتاج تحتاجها المنظمات لتنمية ابداعها ومهاراتها، وذلك من خلال مواردها البشرية التي تحقق الركيزة الاساسية لنجاحها.

كما ادركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لانجاز انشطتها من دون استثمارها بالشكل الامثل، ولاسيما في ظل بيئات الاعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة والتغير المستمر في بيئة المنظمة في ظل ظروف القدرة لذا فقد اكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الدور المميز للمورد البشري في عمل المنظمات، وبرز موضوع استثمار رأس المال البشري بوصفه موجوداً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمة ويكون اساساً لايداعاتها وسر نجاحها وتفوقها.

ولكي تضمن هذه المنظمات اندماجها في الاقتصاد العالمي، ركزت اهتماماتها على نشر ثقافة الجودة بوصفها خياراً استراتيجياً تستند اليه لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل، إذ ان تغير القيم والسلوك والنمط الاداري الى الاداة السلوكية سيصبح لها تحسين ورفع جودة العملية الانتاجية بكافة مراحلها لتحقيق اهداف المنظمة. ولا تختلف المنظمات السياحية والفندقية عن باقي المنظمات، بل يتضح فيها بشكل كبير اهمية استثمار رأس المال البشري لكونها تعتمد على العنصر البشري في تقديم الخدمات للضيوف.

مما استوجب من هذه المنظمات النظر في ثقافتها التنظيمية واعادة صياغتها بما يتلاءم مع متطلبات استثمار الموارد البشرية فيها والتكيف مع بيئتها الخارجية. انطلاقاً من اهمية استثمار رأس المال البشري في تحقيق اهداف المنظمة الفندقية بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

## المبحث الأول

### استثمار رأس المال البشري

#### أولاً: المفهوم والأهمية

##### 1. الاستثمار

عرفته الأمم المتحدة على انه اجمالي تكوين رأس المال الثابت المنفق على حيازة السلع الرأسمالية الجديدة مضافاً اليه التجديدات والتحسينات التي تجري على السلع الرأسمالية القائمة في البلد، ولا يقتصر ذلك على إضافة رأس المال النقدي لغرض شراء السلع الرأسمالية فقط بل على حيازة المستندات والموجودات المالية (United Nation:1963,7) .

## 2. رأس المال البشري

هو المعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما ان رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، انما يشير هذا المفهوم الى المدى الذي يمكن أن يستعمل فيه الأفراد كل ما تعلموه وأمتلكوه استعمالاً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي ( والنشاط الاقتصادي هنا الذي يحقق ثروة أو دخلاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة ( Woodhool:1987,21-223 ) ، وهو مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها والعاملة في المنظمة حالياً أو التي ستتهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وأصابات العمل والاجازات أو الغياب اللارادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة (المفرجي وصالح : 2003 ، 9) .

## 3. استثمار رأس المال البشري :

بمعناه العام هو تنمية شاملة للطاقات والقدرات الذاتية وزيادة معارف ومهارات أفراد المجتمع من اجل تعبئة طاقات الأفراد وتطوير إمكانياتها المتعددة ولموهبتها الجسدية والعقلية ورفع مكانتها ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة عن طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة ( الركابي: 1981 ، 27 ) .  
لذا فإن مصطلح استثمار رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة نسبياً، التي لا تزال غير مكتملة الملامح ومن ثم يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له ، ولو استعرضنا الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع لوجدنا الكثير من المساهمات نذكر منها: تعريف عبيد (عبيد : 2000 ، 11 ) الذي يرى أنها الاستغلال الأمثل ، وهناك من يرى انها مجموعة من القيم غير الملموسة او هي مجموعة من الاصول الملموسة .

### جدول (1)

#### التطور التاريخي لمفهوم استثمار رأس المال البشري

الباحث	مفهوم استثمار رأس المال البشري
عبيد : 2000 ، 11	الاستغلال الأمثل لقوة العقل والقدرة على التعلم والتفكير وتفسير النماذج وخلق المعرفة والمشاركة فيها .
العنزي : 2001 ، 5	هو جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الادارية والفنية ، والتي لديها القدرة الابداعية والتفوقية .
Daft : 2003 ، 400	تنمية القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والامكانيات ( القابليات ) التي يمتلكها العاملون .
ابراهيم : 2008	يتمثل استثمار رأس المال البشري بمخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفاعلية اليد العاملة الموظفة وكيفية استغلالها بالشكل الأمثل من قبل المنظمة .
المصباح : 2009	هو كل ما يزيد من انتاجية العمال والموظفين عن طريق المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها عن طريق العلم والخبرة .
السعيد : 2008 ، 21	مجموعة من القيم غير الملموسة التي تُعد جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تسهم في انتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة .
الروسان ، العجلوني : 2010 ، 7	مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ، ومن ثم نقلها الى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية ، وأخرى مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستعمل في تطوير المنظمة .
Ling : 2012, 129	هو قدرة المنظمة على خلق قيمة في السوق العالمية في ظل التغير المستمر .
Shakina :2014,272	هو مجموعة من الاصول المعرفية للمنظمة التي تسهم في تحسين وضعها التنافسي عن طريق اضافة قيمة .

ويمكن صياغة تعريف لاستثمار رأس المال البشري على أنه " الاستغلال الامثل لكل من المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الابداعية والتدريبية التي تمتلكها فئة متميزة من الأفراد العاملين في المنظمات الفندقية والتي تعمل على توليد نتائج فكرية متمثلة بالابداع والابتكار باستعمال تقنيات منتظمة تؤدي إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء المنظمي وإيجاد الثروة ورضى الضيف وولائهم بهدف تقديم منتجات وخدمات متميزة واكتساب المزايا التنافسية للأفراد العاملين في تلك المنظمة السياحية" .

### ثانياً: أهمية استثمار رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري من أهمية الدور الذي تؤديه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثلة بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة السياحية ، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

1. ان الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ ان المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات البشرية لكي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فالأفراد العاملون في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع أعمق.
2. ان استثمار رأس المال البشري يعد من اهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها الا عن طريق النتائج الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.
3. يعد استثمار رأس المال البشري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمات السياحية والأفراد ، إذ يشير ( Quinn ) من مدرسة (TIC) للأعمال الى أن ثلاثة ارباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضاف الى ذلك ان الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن أقرنهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا (بني حمدان: 2002، 28) .
4. تعد المنظمات المعاصرة استثمار رأس المال البشري الخاص بها أقوى سلاح تنافسي في السوق ، وتسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، إذ ان أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات البشرية ( حسين: 2004، 12) .
5. ان اهمية راس المال البشري تأتي من كونه يمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة وان الاهتمام به يعد قضية تفرضا طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات البشرية العالية تعد أهم الاسلحة التي تعتمد عليها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن (العززي و نعمة: 2001 ، 33) .
6. زيادة القدرة الإبداعية للموظفين تساعد على إبهار وجذب الضيوف وتعزيز ولائهم للمنظمة.
7. يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للضيف والذي بدوره يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الفندقية (وهيبة، عبد الحميد: 2011 ، 10) .

## مكونات وعناصر ونظريات استثمار راس المال البشري

### أولاً : مكونات استثمار رأس المال البشري

تتباين آراء والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري وربما كان مرد ذلك هو تباينهم في خلفياتهم النظرية والعلمية من جهة ، وخبراتهم العملية من جهة أخرى ، وهو ما أكده (Sharabati & Nour:2013,52) ، أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين والممارسين بشأن مكونات رأس المال البشري ، وقد تبنى الباحث المكونات (المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الأبداعية والقدرات التدريبية) كمكونات لقياس رأس المال البشري في الجانب التطبيقي من الاطروحة لأهميتها في صناعة الفنادق ودورها في تعزيز رأس المال البشري في المنظمات الفندقية المبحوثة والتي سيتم عرضها بالتفصيل وعلى النحو الآتي :

### 1. المعرفة

تعد المعرفة في هذا العصر السلاح الحاسم في مضمار سباق الشركات، وكأنه بلسان حالها تقول (كن أو لا تكن)، ولهذا يلحظ أن المنظمات الناجحة اليوم تولي اهتماماً كبيراً بهذا الموجود الأساسي، وأكد (العززي:2001،133) أن قوة الدول تقاس بامتلاكها ناصية العلم والمعرفة، ويعد علمائها ومفكرها، ودرجة تراكمها المعرفي، فقد حل الاقتصاد المعرفي محل الصناعي، وأصبح المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين، الذي أصبحت القيادة فيه لصناع المعرفة من العاملون ذوي المهارات والمعارف، أما ( الكبيسي : 2014 ، 24 ) ، فقد عرف المعرفة على أنها كل شي ضمنى أو ظاهري يستحضر الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة ، وميز بين نوعين من المعرفة : المعرفة الظاهرة وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة ، وتشير الى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين، والمعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وغالباً ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات ، وتشير الى ماله صلة بمعرفة - كيف.

### 2. المهارات

المهارة هي القدرة على استعمال معرفة الفرد بفاعلية في الوقت المناسب للتنفيذ أو الأداء وهي بمقام قدرة متطورة وهي على نوعين الأول يطلق عليها المهارات السهلة أو اللينة ( soft skills ) وهي المهارات التي من الصعب مراقبتها الا عند غيابها مثل مهارات الاستنتاج او المهارات المنطقية كالقدرة على حل المشكلات وأستباق التغيير قبل حصوله وهي مهارات قد تطورت نتيجة الخبرة والممارسة والمعرفة المتركمة ومهارات الاتصالات والعلاقات الشخصية كالقدرة على ادارة العلاقات : والقدرة على بناء الفرق ، والقدرة على تقديم المشورة وهي مهارات ترتبط بالقيم الشخصية ، ومهارات الإدارة والقيادة كمهارات الاشراف : ومهارات التأثير في الاخرين وتحمل المخاطرة (Hale : 2002 , 72,86). وتتمثل بالقدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستعمال أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى

وأفضل في الأداء (السلمي:2001،35) ،إن المهارات التي يمتلكها شاغلو الوظائف وهي المهارة اليدوية والمهارة في التعامل والتفاعل اجتماعياً، والاهتمام بالآخرين ومساعدتهم، والتأثير في سلوك الآخرين وفي آرائهم وأفكارهم ، ويتوجب تنوعها في العاملين هي مهارات فنية كاستعمال الأجهزة وبرامج الحاسوب، واستعمال اللغات ، ومهارات شخصية مثل المبادأة ، والاعتماد على الذات ، وقدرات قيادية ، والميل للتعاون مع الآخرين ، والاتصال والتفاعل معهم والعمل كفريق ، والقدرة على تحمل التوتر والظروف الصعبة في العمل ، والقدرة على اتخاذ قرارات وتحليل البدائل واختيار البديل الانسب (الدوري وآخرون : 2010 ، 201 ) .

### 3. الخبرات

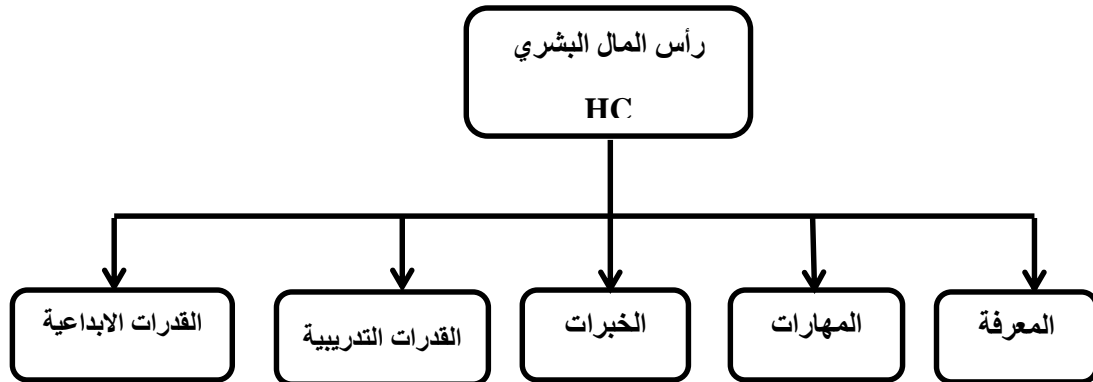
الخبرات هي مورد رئيس لكل المنظمات المتنافسة ، حيث ان جزء كبير من مهام عمل موظفيها يحتاج الى ذوي الخبرات، إذ انها توفر الادوات اللازمة لانجاز عمل المنظمات السياحية والتي يمكن عن طريقها استبدال الهيكل الهرمي لتلك المنظمات بالاعتماد على مجموعة متنوعة من ذوي الخبرات ، وعلى الرغم من أهمية تلك الخبرات الا انه لا يزال للقيادة دور مهم في الاشراف على ادارة تلك الخبرات، ويقصد بها أيضاً مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل (الصفار:2008 ، 90 )، وتكون هذه الخبرة معززة بالشهادات التي تثبت اكتساب المتقدم للعمل ما يحتاجها منها (الدوري وآخرون: 2010 ، 202 ) .

### 4. القدرات الابداعية

الأبداع في المنظمات السياحية هو طرائق جديدة للقيام بخدمة ما أو الى تغيير من شأنه أن يحسن من أداء الإدارة أو أداء العاملون او يمكن تعريفه على أنه خبرة انتقالية قائمة على طريقة جديدة في التفكير،ومن منظور أداري يعرف الابداع على أنه التغيير الذي يخلق أبعاد جديدة في الاداء، ومن منظور صناعي عرفته هيئة التجارة في المملكة المتحدة على أنه الاستغلال الناجح لأفكار جديدة (White &Glickman:2007,97) .

### 5. القدرات التدريبية

التدريب له أهمية كبيرة في مجتمعنا إذ انه يوفر فرص رسمية لاكتساب المعرفة، ويسبب امتلاك الفرد للمعرفة المكتسبة والناجمة عن التدريب والتعليم تمكين الفرد من القيام بإداء بمستوى اعلى عما تكون عليه الحالة في حال غياب البرامج التدريبية ، أن الهدف من اغلب الدورات التدريبية التي هي ضمن سلسلة التعلم هو ان يتمكن المتدرب من تقديم اداء متعلق بالمعرفة المكتسبة بعد مرور وقت ، وهو ما يعني به بمصطلح الاحتفاظ المعرفي وأن هذا المفهوم يحتم على المتدرب ان يكتسب المعرفة والمهارات ووجهات النظر الضرورية و يحتفظ بها لوقت لاحق إذ يتم استرجاعها من الذاكرة بهدف اتخاذ القرارات والقيام بالانشطة وإدراك شيء ما... الخ ( Hunt : 2003 , 102 ) .



الشكل (1)

مكونات رأس المال البشري

الشكل من اعداد الباحثين بالاعتماد على ( Sharabati & Nour : 2013 , 52 )

### ثانياً :عناصر استثمار رأس المال البشري

يتضمن رأس المال البشري عناصر متعددة إذ يرى (Lothgren 1999، 15)، ان رأس المال البشري يتكون من العناصر الآتية:



**أ- الابتكار**

ويقصد به المقدر على تقديم حلول جديدة بدلاً من استعمال الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين وللمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

**ب- المقدر الحرفية**

وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، فضلاً عن المعرفة المستعملة لاداء الاعمال بشكل فاعل. وتنقسم المقدر التخصصية الى المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي سمة نظرية، وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية، أي ان العاملين على سبيل المثال اما ان يعرفوا او لا يعرفوا بينما ان المهارة تتسم بسمة تطبيقية التي يطلق عليها أحيانا تناظرية (Analog). اذ ان العامل على سبيل المثال قد يعرف معرفة كبيرة او قليلة او بتفاصيل، ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل .

ت- المقدر الاجتماعية : وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به. ويرى (الصفار:2008 ، 89) و( القرشي : 2013 ، 141) ان على المنظمات التي تريد ان تحقق قدرات تنافسية في استثمار عناصر رأس المال البشري :

- معرفة العاملون : وتشمل قدرة العاملين على فرز وجمع وتفسير واستعمال المعلومة المقبولة وذات القيمة والإفادة منها .
- خبرة العاملون : ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملين من معرفة متراكمة مكتسبة من الوظائف الحالية.
- مهارة العاملون : وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة بالعمل .
- معنويات العاملون : وهو اتجاه يحمله الأفراد والجماعات في المنظمة يساعدهم على العمل معاً كفريق واحد.

**ث- الابتكار والتجديد للعاملين :**

ويعكس مدى أذخالت التحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ويشير الى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة الى الواقع العملي بحيث يؤدي الى انتاج سلعة او خدمة او اي نشاط وبشكل فعلي .

**ثالثاً: نظريات استثمار رأس المال البشري :**

تقوم نظريات رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق في كمية الاستثمار في قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم وينجز من هذا التمايز ضرورة وجود مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات في المنظمة بالتعامل مع الفروق الفردية بينما يعود عليها بنتائج اقتصادية مثمرة وحسب هذه النظرية يعتبر الأفراد أصلاً من أصول المنظمة ويمكن تقدير قيمته ويهدف المفهوم إلى زيادة القيمة الرأسمالية للأفراد داخل المنظمة .

**1- نظرية تيودور شولتز 1961:**

حاول شولتز البحث عن تساؤلات علمية لتفسير الزيادة بالدخل اي أنه حول الانتباه من الاهتمام برأس المال المادي الى الاهتمام برأس المال البشري اذ لاحظ إهمال الثروة البشرية من جانب الاقتصاديين آنذاك وركز كل اهتماماته على هدف الوصول الى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف الى التطور الاقتصادي والتنمية . ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري اسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد حيث انه اشار الى اعتبار مهارات وكفاءات ومعارف الفرد شكلاً أساسياً من اشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه ، فمن وجه نظره يحقق هذا النوع من الاستثمار معدلات أسرع للنمو في المجتمعات أكثر مما يحققه الاستثمار في رأس المال المادي ، وبالتالي فانه يرى ان نمو رأس المال البشري يمكن ان يكون من اهم مميزات التطور الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهوماً لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية : اولاً إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بزيادة المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة بالمخزون المتراكم لرأس المال البشري . ثانياً يمكن تحقيق العدالة بالدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي . ثالثاً يمكن تفسير الفروقات طبقاً لفروقات مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد (القرشي : 2005 ، 20) .

وقد بنى شولتز مفاهيمه هذه على فرضية أساسية مفادها وجود زيادة بالدخل القومي نتيجة للاستثمار الأمثل للموارد البشرية وهو يشير الى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار الا ان هناك كثير من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير في زيادة الدخل القومي لا يمكن تفسيرها اذ ما تمت المقارنة بين الزيادة بالنتائج القومي للمخرجات وبتلك الزيادة المستغلة بالموارد في تحقيق هذا الناتج للمدخلات ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم في استثمار الموارد البشرية (حسن : 2005 ، 64) .

**2- نظرية بيكر 1962 :**

ركز بيكر من خلال ابحاثه على عملية الاستثمار في التدريب بعدما ابتدأ في الاهتمام بدراسة الاشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية اذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب رأس المال البشري قوة وفعالية في توضيح تأثير رأس مال البشري على الإيرادات ، اذ اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الاساس في تحديد المقدار

الواجب انفاقة على رأس المال البشري ، وفي محاولة لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب الخاص وتناول دراسة العلاقة بين معدل الدوران في العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب .

### العوامل المؤثرة في رأس المال البشري وابعاده

اولاً: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري :

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر الآتي :

#### 1. العوامل الجغرافية :

وتشمل كل من موقع الدولة ومناخها وبيئتها ومصادر مواردها الطبيعية فالمناخ يحدد العمر المناسب لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها البرودة والعواصف الثلجية مثل السويد والنرويج يتأخر عمر التعليم الالزامي إلى السابعة بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة أما العطلات الدراسية الصيفية ففي اغلب البلدان العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر لارتفاع درجة الحرارة في هذه المدة (الشريفي : 2012 ، 22 ) .

ويؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تبريد صناعي أو تدفئة صناعية أما البيئة في كثير من الدول فيتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ضمن محتويات البرامج التعليمية والتدريبية، وبمصادر الموارد إذ ان وجود هذه الموارد الطبيعية وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكن من الاتفاق على تنمية الموارد البشرية ( بظاظو: 2010 ، 16 ) .

#### 2. العوامل السكانية :

الاستثمار في رأس المال البشري يتأثر بشكل مباشر بالعوامل السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية المطلوبة من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الامكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمي على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الفائدة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات ( العربي : 1997 ، 72 ) .

#### 3. العوامل الاجتماعية :

وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلزم المختصون وضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها، أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية لأنها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها . وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فهو يؤثر في النظام التعليمي عن طريق ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لاتاحة فرص التعليم لأفراده إلى تحديد حجم شمولية التعليم وفرصه لكافة سكان المجتمع سواء في سن التعليم أم لفئات معينة منه. ( ابراهيمي: 2012 ، 10 ) .

#### 4. العوامل الاقتصادية :

هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للاتفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها (شريفي: 2012 ، 10 ) .

#### 5. العوامل السياسية :

تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه ، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها تأثرت ببرامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة فضلاً عن تأثير الاستقرار السياسي في فاعلية التعليم واستمراريته(رابط <http://www.hrdiscussion.com>) .

## ثانياً : أبعاد استثمار رأس المال البشري

المنظمات الناجحة هي تلك التي تعظم استثماراتها في التخطيط والتدريب والتطوير لرأس المال البشري، إي أن المنظمات تقوم بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين تنافسيتهم في الأسواق فمهارات ومعرفة العاملون يمكن أن تحسن لزيادة الكفاءة والفاعلية (Myersetal:2004,211) ، لذلك وضعت كثير من المنظمات الفندقية استثمارات ضخمة في التكنولوجيا الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية في تحقيق الميزة التنافسية وهو العنصر البشري فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء والالتزام والعنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ومن دون الاستثمار في تنمية العنصر البشري تصبح المنظمات في خطر ( Cuhas & Dodd : 2001, 219 ) . ويرى كل من (مركز البحوث والدراسات بالرياض ، 2007 : 7 ) و( أبراهيمي : 2012 ، 15 ) أن هناك خمسة أبعاد لاستثمار رأس المال البشري هي :

- 1- البعد الثقافي : ينعكس تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بعقائده الدينية لوطنه والتراث الثقافي وازدياد الوعي الثقافي لذلك هذا البعد له دور أساس في عملية الاستثمار البشري وغياب هذا العامل المهم يعذ عائقاً لعملية الاستثمار(مركز البحوث والدراسات في الرياض: 2007 ، 14 ) .
- 2- البعد الاقتصادي : عن طريق الموارد البشرية المؤهلة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التطور الملحوظ للدولة ويوفر احتياجات أفرادها فضلاً عن أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً ومعلوماتياً لديه فرصة أكبر للعمل كفرد منتج يحقق قيمة مضافة تسهم بدورها في التنمية الاقتصادية.
- 3- البعد التكنولوجي : يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والاختراع والابتكار والتطوير بما يسهم في إحداث التنقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم المعرفي في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة التي تدعم المنظمات بموارد بشرية متعلمة تساعد على إعطاء مستوى أداء عال (Myersetal:2004,200).
- 4- البعد الاجتماعي : أن التعلم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على فهم المشكلات الاجتماعية ، وترسيخ الروابط الأسرية فضلاً عن تأثيره الملموس في شعور الإنسان بتقدير الذات وانعدام هذا العنصر المهم قد يوقف عملية التطوير ( Cunhas : 2001 ,199 ) .
- 5- البعد الأمني : تؤدي العناية بالتعليم والتدريب إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تنخفض مع ارتفاع مستوى التعليم والتدريب بما يساعد في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع فضلاً عن قناعة الأفراد بضرورة وجود هذا الاستقرار والذي يساعد في عملية الاستثمار البشري (ابراهيمي: 2012، 14) .

## المبحث الثاني الجودة الشاملة

### أولاً : مفهوم الجودة الشاملة

الجودة مصطلح ومرادفه (Quality) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية التي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه (البرواري: 2000، 88). ويعرف قاموس اكسفورد الجودة بأنها (درجة الامتياز)، والموسوعة السوفيتية تعرفها بمجموعة خواص المنتج التي تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات والرغبات (محبوب: 2002 ، 14) . والجودة في مجال الخدمات هي اجمالي الصفات والخصائص للخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات محددة بما ينعكس على رضا الضيف، ومن ثم لا بد ان تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الموضوعه لها، والا فان القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء ، فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد النهائي، ومن ثم فالجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب، ومقياسها هو التكلفة، سواء تكلفة الأخطاء أو تكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى . ولا تأتي الجودة ابدأ بالمصادفة انما هي دائماً نية راسخة، وجهد مخلص، وتوجيه ذكي، وتنفيذ ماهر، وهي تمثل الاختيار الحكيم من بين بدائل عديدة ، ويمكن ان يقال عن الجودة ايضاً عملية مستمرة من التحسين المتزايد . ويمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي للجودة الشاملة في مجال المنظمة الفندقية وهي " تقديم مستوى عال من السلع والخدمات المتميزة تكون قادرة عن طريقها على الوفاء باحتياجات ورغبات الضيوف بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم" .

### ثانياً : أهمية الجودة الشاملة

ضرورة لا بد منها وعنصر أساس يجب إن يعتمد إذا ما أرادت المنظمات البقاء والاستمرار ولا تعني الجودة القياس الدقيق والسيطرة على أو رقابة عمليات المنظمة بل أنها تعني ضمان تحقيق جميع الأنشطة لرضا الضيف، وينبغي أن تقود عملية التركيز على الضيف الى برامج تحسين الجودة وهذا يتطلب تصميم المنظمات بالطريقة التي تمكنها من تقديم خدمات بحسب رغبة الضيف، ويشير (محرم : 1994، 324 ) إلى ان الجودة تتجسد اهميتها بما يأتي:

1. تحسين الخدمات الفندقية المقدمة .
2. الاستعمال الافضل للموارد المتاحة .
3. تقليل المنتجات المرفوضة في المرافق السياحية.



4. تقليل التكاليف.
  5. تحقيق رضا الضيف.
- وأهمية الجودة في رؤية (اللزوي: 2000 ، 106 ) تتمثل بالآتي:
1. تحقيق الكفاءة .
  2. ترشيدها الاستهلاك .
  3. توفير الدعم للمنظمة الفندقية.
  4. زيادة قدرة المنظمة الفندقية على زيادة إنتاجها وتطويرها .
  5. زيادة قدرة المنظمة الفندقية على المنافسة والبقاء والاستمرار .

### ثالثاً : مبادئ الجودة الشاملة

تتضمن الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا بد من التركيز عليها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية أكثر في المنظمات الفندقية للوصول إلى أفضل أداء ممكن بغية نقل المنظمة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ( زين الدين : 1996 ، 24 ) ، وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن الأسلوب العلمي والتطبيق العملي لمفهوم الجودة الشاملة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها وذلك عن طريق ( Jablanski : 1991 ، 143 ) :

1. التزام ودعم الإدارة العليا.
2. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة.
3. التركيز على الضيف.
4. التحسين المستمر.
5. تدريب وتأهيل العاملين.
6. مشاركة العاملين.

تحدد جودة الخدمة الفندقية من منظورين أحدهما داخلي يعبر عن موقف المنظمة الفندقية ومدى التزامها بالشروط والمواصفات التي وضعت على أساسها . ومنظور خارجي يركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الضيف. إذ تقوم فلسفة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الجودة التركيز على رضا الضيوف ومعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتعميق فكرة أن الضيف يدير المنظمة، وتحقيق هذا التوجه في تقديم الخدمات الفندقية يقتضي اتخاذ تلك المنظمات لكافة التدابير التي تمكنها من قياس مستوى رضا ضيوفها عما تقدمه لهم من خدمات، وإن الضيف بواسطة ملاحظاته لخصائص الخدمة وبعدها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي (الخدمة الكلية المدركة) ، يستطيع أن يحدد مدى جودة الخدمة الفندقية المقدمة له ومستوى رضاه عن الخدمة ( نادر : 2010 ، 56 ).

### رابعاً: علاقة استثمار رأس المال البشري بالجودة الشاملة

يؤدي قسم الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة ، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب ألا تكون مصممة لتدعم الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب ان تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها . وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام. ويرى كل من ( Lindsay & Evans ) ان الجودة الشاملة تركز على تغيير دور المورد البشري عن طريق تغيير تصورات العاملين ( Ross, E. , J., Op.Cit., 127 ) .

ووضع كل من ( Bowen & Lawler ) مبادئ الجودة الشاملة للعمل بها في قسم إدارة الموارد البشرية وهي :

1. جودة العمل بالدرجة الأولى.
2. التركيز على الضيف .
3. اعتماد استراتيجية شمولية من أجل التحسين .
4. التحسين المستمر طريقاً للحياة .
5. الاحترام المتبادل وفرق العمل.

ان التوجه الحالي والإدراك الحقيقي لأهمية الناصر البشري في تحسين الجودة ليس فقط في العمليات الإنتاجية والتسويقية ولكن في تحسين الأنظمة الإدارية وبيئة العمل بصورة عامة أيضاً. وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي توضيح لكل منها :-

### 1. التآلف :

في هذا الطور يكون العاملون على وعي بحاجتهم إلى جودة محسنة وإلى التغييرات التي ستحصل في حياتهم العملية حال البدء بعملية التحسين إذ يتم إبلاغ العاملين بعدم كفاية مدخل السيطرة النوعية القديمة والتي تبدأ باكتشاف المنتجات المتضررة ومن ثم محاولة تتبع مسار الأسباب ومعالجتها . فالتركيز الآن هو على إعادة تنظيم المنظمة الفندقية ، وإعادة توجيه ثقافتها كي لا تظهر العيوب في المقام الأول.

## 2. بناء الفريق :

في هذا الطور يتم وضع التنفيذ في شبكة حل المشكلات المتكاملة وتصميم الفريق وهذه الشبكة تصل كل قسم ومستوى في المنظمة ولهذه الشبكة ثلاثة أهداف هي :

أ . انها تقدم اتصالات علوية وسفلية .  
ب. تمنح العاملين الوقت والموارد اللازمين لإجراء تحسين في مجالات خبرتهم بطريقة موجهة ومنسقة .  
ج. توافر وسيلة لدفع مسؤولية اتخاذ القرار نحو الاسفل عن طريق التكفل بمستوى متزايد من الالتزام ازاء العاملين.

## 3. التدريب

يعني هذا الطور كل من الجانبين: التقني والاجتماعي لذلك فهي تعني "التقنية الاجتماعية" بوصفها عناصر لأي عملية أي انها تتعامل مع العلاقة بين العاملين والتكنولوجيا ومع كل منهما .

## 4. الإبداع التقني:

يتضمن ادخال قياسات كمية وتقنيات لحل المشكلات .

## 5. التخطيط الاستراتيجي :

هذا الطور يتم إدارته من قبل المديرين او التنفيذيين في المستوى الأعلى إذ يتم فيه تطوير الاطار الذي يربط الاجزاء الاربعة من العملية معاً، ويجب ان تتبع جميع عمليات تحسين الجودة تقدماً ضرورياً لتحقيق درجة كبيرة من النجاح المحتمل. إذ يأتي أولاً دور التألف ثم بعده بناء الفريق يليه التخطيط الاستراتيجي. وعند قيام الفرق بأداء عملها يدرك اعضاؤها كثيراً مما يحتاجونه من التدريب في كل من مجالي التقنية والإدارة او بناء الفريق . فيما يعد الإبداع التقني اخر خطوة، وهذه الخطوة تتعزز عن طريق اقتراحات الفريق .

## المبحث الثالث

### منهجية الدراسة

نعرض في هذا المبحث التساؤلات العامة والخاصة للدراسة بهدف الاجابة عن التساؤلات العامة. اما التساؤلات الخاصة فقد عرضت على شكل فرضيات، كما يأتي:-

### أولاً : مشكلة الدراسة

تهدف الدراسة التعرف على تأثير استثمار الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وفي ضوء مشكلة الدراسة صيغت مجموعة من التساؤلات العامة والخاصة المتمثلة ب:-

### التساؤل الأول:

ما مستوى مكونات استثمار رأس المال البشري في الفنادق المبحوثة، وتتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى المعرفة لدى عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى المهارات لدى عينة الدراسة؟
3. ما هو مستوى القدرات لدى عينة الدراسة؟
4. ما هو مستوى الخبرات لدى عينة الدراسة ؟

### التساؤل الثاني:

ما مستوى أبعاد استثمار رأس المال البشري في الفنادق المبحوثة ؟

### ثانياً: الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:

الفرضية الثانوية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير مكونات رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة.
2. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير المهارات في تحقيق الجودة الشاملة.
3. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير القدرات في تحقيق الجودة الشاملة.
4. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرات في تحقيق الجودة الشاملة.

#### الفرضية الثانوية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة.

## ثالثاً : أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في الآتي:

1. تسهم في تكوين نظام معرفي وتطبيقي ربما يعزز من قدرة المنظمات الفندقية في تكوين ثقافة المنظمة لتكون صورة المنظمات قادرة على مواكبة الفنادق الرائدة في العالم ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.
2. تزويد مديري الفنادق والأقسام والشعب بمؤشرات نظرية مدعّمه بحقائق رقمية عن تأثير استثمار رأس المال البشري وثقافة المنظمة في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات السياحية المبحوثة.
3. إبراز أهمية متغيرات الدراسة في صناعة الفنادق والتي تؤدي دور مهماً في تطوير القطاع السياحي كونه من القطاعات المهمة المؤثرة في ازدهار المجتمع .

## رابعاً : أهداف الدراسة

1. لفت أنتباه المنظمات الفندقية المبحوثة لأهمية هذه المتغيرات وعلاقتها الجوهرية بعضها ببعض.
2. التواصل مع الجهود الدراسية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.
3. فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين في مجال الجودة الشاملة .

## خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

على وفق ما تتطلبه الدراسة من تحليل للظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، أتم اختيار من هم بدرجة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم، مدير شعبة) مجتمعاً للدراسة الذي تألف من (90) فرداً تم توزيع استبانة الدراسة على (75) من أفراد المجتمع خلال شهر (أذار، نيسان) من عام 2016، وتم استلام (65) استمارة أي بنسبة 72% من حجم مجتمع الدراسة، وكان هناك تعاوناً تاماً من قبل ، الجميع وتمت مقابلة بعض أفراد العينة وذلك لتوضيح فقرات الاستبانة والمقياس المستعمل ومساعدتهم في الإجابة عنها.

## جدول (1)

نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة ومحاورها

المتغيرات الدراسة بحسب المحاور	اختبار T	
	المحتسبة	القيمة الاحتمالية Sig.
مكونات رأس المال البشري	25,11	0,00
أبعاد استثمار رأس المال البشري	18,26	0,00
مجمّل فقرات متغير رأس المال البشري	28,21	0,00
مبادئ الجودة الشاملة	36,93	0,00
أهداف الجودة الشاملة	19,99	0,00
مجمّل فقرات متغير تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء	39,58	0,00
مجمّل فقرات الاستبانة	38,42	0,00

T الجدولية تساوي (2,042)

## جدول (2)

نتائج اختبار KMO and Bartlett لمتغيرات الدراسة

الاختبارات	متغيرات الدراسة		
	استثمار رأس المال البشري	ثقافة المنظمة	تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء
قيمة احصاءة Kmo	0,70	0,67	0,75
The Kaiser – Meyer – Ollkin measure			
Approx. Chi-Square	604,6	486,3	936,4
Bartlett Test of Sphericity			
القيمة التقريبية Sig.	0,00	0,00	0,00

قيمة مربع كاي Chi-Square الجدولية تساوي (124,34)

المصدر : اعداد الباحثان بحسب نتائج التحليل الاحصائي

## جدول (3)

## نتائج التحليلي العاملي الاستكشافي لمتغير استثمار رأس المال البشري

مكونات رأس المال البشري					ابعاد استثمار رأس المال البشري					ترتيب الفقرات بحسب كل محور
المعرفة		المهارات		الخبرات		القدرات		العامل الأول		
العامل الخامس	الفقرات	العامل الرابع	الفقرات	العامل الثالث	الفقرات	العامل الثاني	الفقرات	العامل الأول	الفقرات	
التشبع	س 1	التشبع	س 8	التشبع	س 16	التشبع	س 12	التشبع	س 21	0,77
	0,77		0,74		0,71		0,88		0,85	21
	0,70		0,60		0,63		0,74		0,71	18
	0,62		0,60		0,55		0,70		0,69	17
	0,53		0,57		0,50		0,67		0,67	19
									0,56	20
	2,13		4,01		5,77		7,24		9,38	الجذر الكامن
	5,44		7,67		9,33		11,75		40,32	النسبة المئوية للتباين المفسر %
	74,51		69,07		61,40		52,07		40,32	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر : من اعداد الباحثان بحسب نتائج التحليل الاحصائي

## المبحث الرابع

## تحليل مستوى اجابات المبحوثين

## أولاً : عرض وتحليل مستوى اجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة

تتناول هذه الفقرة اجابات عينة الدراسة حول محتويات أسئلة الاستبانة والمتعلقة بمتغير استثمار رأس المال البشري ومتغير تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء ، إذ اعتمدت الجداول التي توضح مستوى اجابات عينة الدراسة لكل فقرة ولجميع متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لها، مع تعليق الباحثين على نتائج الجداول بما يتناسب مع مستوى الإجابات وكانت النتائج كما يأتي:

## ❖ استثمار رأس المال البشري :

يتضح من جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (4,03) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق في اختيارات مقياس ليكرت الخماسي، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,77) والذي يبين مدى التجانس في الإجابات، في حين سجلت الأهمية النسبية لمتغير استثمار رأس المال البشري (80,6%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات استثمار رأس المال البشري، في حين كانت نتائج تحليل محاور متغير استثمار رأس المال البشري كما يأتي:

## أ- مكونات رأس المال البشري

نلاحظ من جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور بلغت (3,97) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة لهذا المحور متجهة نحو الاتفاق، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,87) ، ما يشير الى مدى التجانس في الإجابات من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المحور (79,4%) والتي تؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات مكونات رأس المال البشري وقد توزعت اجابات فقرات مكونات رأس المال البشري بين أعلى مستوى اجابه حققته فقرات القدرات مسجلة وسطاً حسابياً بلغ (4,11) ومنوال شكل (3) وبانحراف معياري (0,88) ، في حين سجلت الأهمية النسبية للقدرات (82,2%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرات، أما فقرات المعرفة فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3,86) ومنوالاً بلغ (4) وكان الانحراف المعياري للمعرفة (0,75)، في حين شكلت الأهمية النسبية للمعرفة (77,2%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات المعرفة.

## ب- ابعاد استثمار رأس المال البشري

يظهر من جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (4,08) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة لهذا المحور اتجهت نحو الاتفاق، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,81) ، ما يشير الى مدى التجانس في الاجابات على فقرات ابعاد استثمار رأس المال البشري، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المحور (81,6%) والتي تؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات ابعاد استثمار رأس المال البشري، وقد توزعت اجابات الفقرات بين أعلى مستوى اجابة حققته الفقرة الحادية والعشرون المتضمنة (تعنتي المنظمة الفندقية بالبعد الأمني لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة) مسجلة وسطاً حسابياً بلغ (4,40) ومنوالاً شكل (3) وبانحراف معياري (0,70) ، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (88%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على الفقرة (21) ، أما الفقرة (20) التي تنص على (يستعمل العاملون البعد التكنولوجي في المنظمة الفندقية بالشكل الذي لا يؤثر في جمالية الخدمة السياحية) فقد حققت أدنى

مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3,69) ومنوال شكل (2) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,88)، في حين شكلت الأهمية النسبية للفقرة التي تحمل التسلسل (20) في الاستبانة (73,8%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على الفقرة (20) .

وللمقارنة بين محاور استثمار رأس المال البشري من حيث الأهمية النسبية يوضح جدول (5) أن أبعاد استثمار رأس المال البشري سجلت أعلى مستوى أهمية نسبية وبواقع (81,6%) ، في حين سجلت مكونات رأس المال البشري أدنى مستوى أهمية نسبية بين محوري استثمار رأس المال البشري وبواقع (79,8%) .

أما المقارنة بين مجمل فقرات متغير استثمار رأس المال البشري من حيث الأهمية النسبية فيوضحها شكل (1) الذي تظهر فيه أن فقرة (تعتني المنظمة الفندقية بالبعد الأمني لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة) سجلت أعلى مستوى أهمية نسبية وبواقع (88%) ، في حين سجلت فقرة (يوجد لدى العاملون حدس وحكم شخصي) أدنى مستوى أهمية نسبية بين الفقرات . يتضح مما تقدم ما يأتي:

1. هناك اتفاق حول مكونات رأس المال البشري فقد سجلت الأهمية النسبية لهذا المحور (79,4%) ، وحققت فقرات القدرات أعلى مستوى إجابة، بلغت أهميتها النسبية (82,2%) مما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات القدرات.

2. هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول أبعاد استثمار رأس المال البشري، فقد حقق هذا المحور أهمية نسبية (81,6%) وهو ما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة حول فقراتها، واحتلت الفقرة الحادية والعشرين (تعتني المنظمة الفندقية بالبعد الأمني لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة) أعلى مستوى إجابة ضمن فقرات أبعاد استثمار رأس المال البشري إذ بلغت أهميتها النسبية (88%) .



الشكل (2)

توزيع فقرات متغير استثمار رأس المال البشري



## ❖ تحقيق الجودة الشاملة

يتضح من جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3,86%) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى إجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق في اختيارات مقياس ليكرد الخماسي، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,82)، والذي يبين مدى التجانس في الإجابات، في حين سجلت الأهمية النسبية لمتغير تحقيق الجودة الشاملة (77,76%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات تحقيق الجودة الشاملة، في حين كانت نتائج تحليل محاور متغير تحقيق الجودة الشاملة كما يأتي:

## ت- مبادئ الجودة الشاملة

يبين جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور بلغت (3,73) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى إجابات العينة لهذا المحور متجهة نحو الاتفاق، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,97)، ما يشير الى مدى التجانس في الإجابات من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المحور (74,63%) وهو ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات مبادئ الجودة الشاملة، وقد توزعت إجابات فقرات مبادئ الجودة الشاملة بين أعلى مستوى اجابه حققه مبدأ التركيز على الضيف مسجلاً وسطاً حسابياً بلغ (4,28) ومنوالاً شكل (5) وبانحراف معياري (0,73) ، في حين سجلت الأهمية النسبية لمبدأ التركيز على الضيف (85%) مما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات مبدأ التركيز على الضيف، أما فقرات مبدأ مشاركة العاملون فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3,41) ومنوالاً بلغ (4) وكان الانحراف المعياري لمبدأ مشاركة العاملون (0,90) في حين شكلت الأهمية النسبية لمبدأ مشاركة العاملين (68,2%) مما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات مبدأ مشاركة العاملين.

## ث- أهداف الجودة الشاملة

نشاهد عن طريق جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (4,04) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد بان مستوى إجابات العينة لهذا المحور اتجهت نحو الاتفاق، والذي يؤكد قيمة المنوال البالغة (4) وبانحراف معياري سجل (0,88)، ما يشير الى مدى التجانس في الإجابات على فقرات أهداف الجودة الشاملة، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المحور (80,78%) والتي تؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات الاهداف ، وقد توزعت إجابات الفقرات بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السابعة والثمانون التي تنص على (تهتم المنظمة الفندقية بملاحظات الجمهور) مسجلة وسطاً حسابياً بلغ (4,29) ومنوالاً شكل (15) وبانحراف معياري (0,95)، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85,8%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرة (اهتمام المنظمة الفندقية بملاحظات الجمهور) أما الفقرة الخامسة والثمانون في الاستبانة والتي تنص على (تقلل الإدارة العليا إجراءات العمل الروتينية وإختصارها من حيث الوقت والتكلفة) فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3,80) ومنوالاً شكل (15) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1,01). في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76%) ما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على (تقلل الإدارة العليا إجراءات العمل الروتينية وإختصارها من حيث الوقت والتكلفة).

جدول (4)  
مستويات إجابات عينة الدراسة لفقرات متغير تحقيق الجودة الشاملة

الاهمية نسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي مرجح	المنوا ل	لا	لا	محايد	أتفق	أتفق	الاسئلة	ت	المتغير التابع: تحقيق الجودة الشاملة		
				أتفقا مطلقا	أتفق			بقوة					
				1	2	3	4	5					
75.4	1.00	3.77	5	0	21.6	13.8	30.8	33.8	تتوفر المواد اللازمة لتدريب العاملين	1	التزام ودعم الإدارة العليا بالوعى اتجاه		
75.6	0.95	3.78	4	0	20	6.2	49.2	24.6	يعي العاملون أهداف الإدارة العليا	2			
75.6	0.86	3.78	4	الإجمالي									
75	0.95	3.75	4	3.1	10.8	9.2	61.5	15.4	تتوفر الرؤية المستقبلية لمنظمات الأيواء	3	التخطيط الاستراتيجي		
70.4	0.73	3.52	4	9.2	12.3	15.4	43.1	20	تقوم الإدارة العليا بالتحليل البيئي المستمر	4			
72.8	0.79	3.64	4	الإجمالي									
87.6	0.76	4.38	5	0	4.6	3.1	41.5	50.8	تركز الإدارة العليا والعاملين على حاجات ورغبات الضيف	5	التركيز على الضيف		
83.6	0.80	4.18	4	0	3.1	13.8	41.5	41.5	تتسم العلاقة بين الضيف ومنظمة الأيواء بالوضوح	6			
85.6	0.73	4.28	5	الإجمالي									
76.6	0.93	3.83	4	3.1	12.3	13.8	40	30.8	تطرح المنظمة الفندقية خدمات جديدة	7	التحسين المستمر		
74.8	0.77	3.74	5	6.2	13.8	13.8	32.3	33.8	تحاكي الإدارة العليا في الفندق تجارب الفنادق الرائدة في العالم	8			
75.8	0.88	3.79	4	الإجمالي									
71.6	0.88	3.58	4	3.1	16.9	15.4	47.7	16.9	تفوض الإدارة العليا الصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية	9	مشاركة العاملين		
64.6	1.01	3.23	4	9.2	26.2	16.9	27.7	20	يتخذ القرار بشكل جماعي داخل المنظمة الفندقية	10			
68.2	0.90	3.41	4	الإجمالي									
71.4	1.07	3.57	4	6.2	18.5	6.2	50.8	18.5	تحدد الاحتياجات المهنية اللازمة لأداء المهام والفعاليات	11	تدريب وتأهيل العاملين		
68	1.03	3.40	4	9.2	16.9	16.9	38.5	18.5	تستخدم التقنيات الضرورية للتدريب	12			
69.8	0.94	3.49	4	الإجمالي									
74.63	0.97	3.73	4	الإجمالي لمبادئ الجودة الشاملة									
79.4	0.84	3.97	4	0	6.2	18.5	47.7	27.7	تعمل الإدارة العليا على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة الفندقية	13	الأهداف الجودة الشاملة		
83.4	0.88	4.17	5	0	4.6	16.9	35.4	43.1	تسعى المنظمة الفندقية لأرضاء الضيف بشكل متفوق وتمتيز على المنافسين	14			
77.6	1.04	3.88	4	0	16.9	9.2	43.1	30.8	تهتم الإدارة العليا بزيادة إنتاجية كل عنصر بالمنظمة الفندقية	15			
79	0.86	3.95	4	0	9.2	10.8	55.4	24.6	توجه الإدارة العليا مواردها لزيادة حركة ومرونة المنظمة الفندقية في تعاملها مع متغيرات البيئة المحيطة بها	16			
80	0.88	4.00	4	0	7.7	15.4	46.2	30.8	تضمن المنظمة الفندقية التحسين المستمر لكل القطاعات والمستويات والفعاليات	17			
81.8	0.96	4.09	4	0	10.8	9.2	40	40	تعمل الإدارة العليا على زيادة الربحية في المنظمة الفندقية	18			
76	1.01	3.80	5	6.2	6.2	26.2	24.6	36.9	تقلل الإدارة العليا إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة	19			
82.2	1.00	4.11	5	3.1	7.7	12.3	29.2	47.7	تطبق المنظمة الفندقية معايير الجودة الشاملة	20			
85.8	0.95	4.29	5	0	7.7	10.8	26.2	55.4	تهتم المنظمة الفندقية بملاحظات الجمهور	21			
82.6	0.79	4.13	4	0	4.6	10.8	50.8	33.8	تطور المنظمة الفندقية الخدمات المقدمة	22			
80.78	0.88	4.04	4	الإجمالي لأهداف الجودة الشاملة									
77.76	0.92	3.86	4	الإجمالي لمتغير تحقيق الجودة الشاملة									

المصدر: إعداد الباحثان بحسب نتائج التحليل الإحصائي

وللمقارنة بين محاور تحقيق الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية نلحظ من جدول (4) أن أهداف الجودة الشاملة سجلت أعلى مستوى أهمية نسبية وبواقع (80,87%) في حين سجلت مبادئ الجودة الشاملة أدنى مستوى أهمية نسبية بين محوري تحقيق الجودة الشاملة وبواقع (74,63%).  
وللمقارنة بين مجمل فقرات متغير استثمار رأس المال البشري من حيث الأهمية النسبية نلاحظ من شكل (4) أن فقرة (تركز الإدارة العليا والعاملون على حاجات ورغبات الضيف) سجلت أعلى مستوى أهمية نسبية وبواقع (87.6%) ، في حين سجلت فقرة (يتخذ القرار بشكل جماعي داخل المنظمة الفندقية ) أدنى مستوى أهمية نسبية بين فقرات متغير تحقيق الجودة الشاملة وبواقع (64.6%) ، وكما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (3)

توزيع مجمل فقرات متغير تحقيق الجودة الشاملة على وفق الأهمية النسبية

جدول (5)

مستويات اجابات عينة الدراسة لفقرات متغير استثمار رأس المال البشري

المتغير المستقل الأول استثمار رأس المال البشري	ت	الاسئلة	النسبة المئوية لمستوى اجابات العينة %					المنوال	وسط حسابي مرجح	انحراف معياري	اهمية نسبية %
			لا أتفق مطلقا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة				
			1	2	3	4	5				
المعرفة	1	يتوفر لدى العاملين المعلومات اللازمة	0	10.8	6.2	55.4	27.7	4	4.00	0.88	80
	2	يوجد لدى العاملين حدس وحكم شخصي	0	13.8	23.1	50.8	12.3	4	3.61	0.87	72.2
	3	تتوافق معرفة العاملين وتكنولوجيا الخدمة السياحية المقدمة	3.1	10.8	7.7	44.6	33.8	4	3.95	0.96	79
	4	تستطيع الإدارة العليا إدارة علاقات العمل السياحي في المنظمات الفندقية	3.1	3.1	15.4	60	18.5	4	3.88	0.86	77.6
المهارات	الإجمالي										
	5	تنظيم الأولويات وفقاً لطبيعة الموقف والوقت المطلوب	0	9.2	15.4	50.8	24.6	4	3.91	0.88	78.2
	6	يمتلك العاملون الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج وفق المعلومات والبيانات المتاحة	0	9.2	18.5	50.8	21.5	4	3.85	0.87	77
	7	تهتم المنظمة باللياقة البدنية والحيوية لمتطلبات الخدمة السياحية	6.2	10.8	13.8	33.8	35.4	5	3.82	0.93	76.4
القرار	8	تكون المنظمة السياحية شبكة اتصالات مستمرة مع الجمهور الداخلي والخارجي تخدم اصحاب المصالح	0	9.2	15.4	36.9	38.5	5	4.05	0.96	81
	الإجمالي										
	9	يمتاز العاملون بالأداء العالي عند تقديم الخدمة السياحية	0	10.8	9.2	43.1	36.9	4	4.06	0.94	81.2
	10	تستخدم الألفاظ والكلمات السياحية المعبرة عن طبيعة النشاط السياحي	6.2	1.5	10.8	33.8	47.7	5	4.15	0.89	83
التحليل	11	يستعد العاملون لفعل متطلبات تقديم الخدمة السياحية	3.1	3.1	15.4	43.1	35.4	4	4.05	0.95	81
	12	يؤدي العاملون الحركات السياحية التي تعبر عن هوية المنظمة الفندقية	3.1	7.7	9.2	29.2	50.8	5	4.16	0.80	83.2
	الإجمالي										
	13	يمتاز العاملون بالدقة وفقاً لمتطلبات التخصص السياحي للوظيفة	6.2	13.8	13.8	27.7	38.5	5	3.78	0.97	75.6
التحليل	14	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التصور والتخيل	3.1	3.1	15.4	40	38.5	4	4.08	0.90	81.6
	15	تلتزم اقسام منظمة الإيواء بأخلاقيات المهنة السياحية	9.2	3.1	12.3	30.8	44.6	5	3.98	0.78	79.6
	16	يتميز العاملون في المنظمة بالسلوك الراقي وحسن المعاملة	3.1	3.1	12.3	43.1	38.5	4	4.11	0.95	82.2
	الإجمالي										
الإجمالي لمكونات رأس المال البشري											
أبعاد استثمار رأس المال البشري	17	تتأثر البيئة الداخلية في المنظمة الفندقية بالبعد الثقافي	3.1	3.1	10.8	40	43.1	5	4.17	0.76	83.4
	18	تدرس المنظمة الفندقية البعد الاقتصادي للخدمات التي تقدمها للضيوف	0	3.1	3.1	53.8	40	4	4.31	0.68	86.2
	19	تولي المنظمة الفندقية البعد الاجتماعي اهتماماً في طبيعة تعاملاتها	0	3.1	24.6	60	12.3	4	3.82	0.66	76.4
	20	يستخدم العاملون البعد التكنولوجي في المنظمة الفندقية بالشكل الذي لا يؤثر على جمالية الخدمة السياحية	3.1	10.8	15.4	55.4	15.4	4	3.69	0.88	73.8
	21	تعنتي المنظمة الفندقية بالبعد الأمني لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة	0	0	12.3	35.4	52.3	5	4.40	0.70	88
	الإجمالي لأبعاد استثمار رأس المال البشري										
الإجمالي لمتغير استثمار رأس المال البشري											
80.6 0.77 4.03 4											

المصدر : اعداد الباحثين بحسب نتائج التحليل الاحصائي

1. الاستنتاجات الخاصة باستثمار رأس المال البشري

- يعد الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة واصبح يشكل "ثروة الأمم" في زمن العولمة وهذا ما تؤكدته نظرياً خلاصة الادبيات الحديثة المستندة الى نظرية رأس المال البشري ونظرية النمو الداخلي، وهو ما تؤكدته عملياً تجربة الاقتصادات الصاعدة التي ركزت في استراتيجياتها التنموية على اولوية الاستثمار في الانسان ، إذ ان مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي ، فالتنمية البشرية هي جزء من كل لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ان تنمية العنصر البشري تؤدي دوراً فاعلاً في التنمية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وبذلك يعد تعظيم وزيادة الناتج القومي دالة في التنمية البشرية ومواردها وان العلاقة بينهم تعد تبادلية، إذ ان ارتفاع متوسط تصيب الفرد من الناتج القومي يؤدي دور ايجابياً في التنمية البشرية .
- ان مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي، فالتنمية البشرية هي جزء من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولقد تطور مفهوم التنمية البشرية مع تطور البعد الانساني في الفكر التنموي السائد في كل مرحلة .

- ان امتلاك المنظمة الفندقية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الفاعل والاستراتيجي لرأس المال البشري، وعلى الاستثمار الامثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة والامكانيات المحتملة لدى الافراد، مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها بالشكل الذي يضمن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية .

## 2. الاستنتاجات الخاصة بالجودة الشاملة

- تشير اجابات عينة الدراسة الى اهمية التركيز على الضيف وتقديم الخدمات التي تتلاءم مع حاجاته ورغباته لكونه الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة الفندقية لاستمرارها وتطورها، وذلك من خلال دراسة تلك الحاجات والرغبات وابتكار خدمات تتلاءم معها لضمان استمرارية المنظمة .
- اظهرت الدراسة ان المنظمات الفندقية المبحوثة تهتم بالملاحظات التي يبديها الجمهور ( الضيوف ) كونها تشكل المؤشر الرئيس لنجاحها، فالجمهور هو الذي يقيم الخدمات المقدمة ايجاباً أو سلباً، وهو افضل وسيلة اعلامية من خلال الكلمة المنطوقة، وعلى اساس هذا التقييم تتمكن المنظمات الفندقية من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتعديل الخدمة اذا كان التقييم سلبياً، أو ابتكار خدمات مشابهة للخدمات التي يرغب بها الضيف .
- اعتماد المنظمات الفندقية في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة على مبدأ التركيز على الضيف من خلال دراسة احتياجاته، ورغباته، ومتطلباته بهدف توفير الخدمات التي تشبع تلك الاحتياجات والرغبات وبما يتوافق مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المنظمة كي لا تواجه بالفشل نتيجة عدم التوافق .
- ترى ادارات المنظمات الفندقية المبحوثة ان الاهتمام بتحقيق اهداف الجودة الشاملة هو الضمان لنجاحها وتفوقها وحصولها على حصة سوقية أكبر بين المنافسين .
- علاقة الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الجودة الشاملة
- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مكونات وابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الجودة الشاملة بصورة عامة في الفنادق المبحوثة ، مما يشير الى مدى اهتمام ادارات هذه الفنادق بمواردها البشرية، واختيارها للعاملين الذين يتمتعون بقدرات عالية وخبرات ومهارات جيدة للعمل في منظماتها بغية تقديم الخدمات الفندقية بالجودة المطلوبة، كونهم يمثلون النخبة التي تعمل على تقديم الافكار الجديدة والابتكارات والابداعات .
- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية قوية بين المتغيرين المستقل والمعتمد (الاستثمار في رأس المال البشري والجودة الشاملة) ، وذلك لأهمية الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمة للاستجابة الى التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية .

## التوصيات

- بالتعويل على ما توصلت اليه فصول الدراسة السابقة من استنتاجات واجراءات، ستمتلك الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تركز على الجوانب الفكرية والفلسفية وعلى النحو الاتي:
- 1. ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لكونه موجوداً غير ملموس وعنصراً حيوياً وإساسياً في المنظمات الفندقية لمختلف انشطتها ، وأهمية الاستثمار فيه لتحقيق الجودة الشاملة.
- 2. ضرورة توجه المنظمات الفندقية لوضع خطط استراتيجية لاستثمار رأس المال البشري والتفاعل مع عناصر ثقافة المنظمة للوصول الى الاهداف المرسومة.
- 3. ضرورة العمل على تطوير الخبرات النظرية للامام بالآراء النظرية التي تغطي الجوانب المتعلقة بعملية استثمار رأس المال البشري ، وتوجيه الاهتمام لأجراء المزيد من البحوث والدراسات التطبيقية حول تقييم رأس المال البشري والتوسع في فهم ثقافة المنظمة واستثمارها في صالح المنظمة الفندقية.
- 4. إجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من الخبراء والمتخصصين لتحديد الخصائص التي يرونها مناسبة لتوفرها في استثمار رأس المال البشري ، أو أعداد قائمة تتضمن أهم الخصائص الواجب توافرها برأس المال البشري والسعي لاختبار صدقها وثباتها لتكون دليلاً علمياً وعملياً للباحثين.
- 5. قيام الإدارة العليا في منظمات الايواء بإعادة النظر بنظام تقديم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة بالعمل ، مما يؤدي الى تحفيز العاملين بشكل اكبر والمثابرة بالعمل ويشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.
- 6. اطلاع العاملين من قبل الإدارة العليا على رسالة المنظمة الفندقية واهدافها بما يؤمن وضوح الرؤيا لديهم والعمل بما يتلاءم ورؤيا الإدارة العليا .
- 7. ان تقوم هيئة السياحة بزيادة وعي المنظمات الفندقية بضرورة وأهمية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بشكل أوسع وعلى وفق خطة إستراتيجية مدروسة للانتقال تدريجياً الى منظمات ذات جودة شاملة.
- 8. توجيه مدراء الفنادق من قبل هيئة السياحة بضرورة اعتماد منظمات الايواء على الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الاساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمنظمة من خلال الدورات المتخصصة لهذا الغرض للتعريف بمبادئ الجودة الشاملة بالتعاقد مع المعاهد المتخصصة بهذا المجال ويتضمن ذلك وضع آلية لممارسة الجودة الشاملة.



## المصادر

## المصادر العربية :

1. أبراهيمي، نادية ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم العلوم الاقتصادية في جامعة فرحات عباس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، 2012 .
2. البروراي، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمات العراقية، رؤية مستقبلية، بغداد. مجلة المنصور، 2000.
3. بظاظو، إبراهيم والعمامرة ، أحمد ، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق - دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن ، مجلة علوم انسانية ، السنة (7) ، العدد (45) ، 2010 .
4. العربي ، أشرف ، التنمية البشرية في مصر: الوضع الحالي اسبابه. انعكاساته. وامكانيات تطويره "، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1997 .
5. بني حمدان، خالد محمد طلال ، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه ( غير منشورة ) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002 .
6. زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة الزقازيق، مصر، 1996.
7. السلمي ، علي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001 .
8. السلمي ، علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995.
9. شريف، ابراهيم ، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد (8) ، الجزائر ، 2012.
10. الصفار ، أحمد عبد أسماعيل ، تأثير رأس المال البشري في الاداء المصرفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، عدد (70) ، 2008 .
11. العبادي، هاشم فوزي ، الطائي، يوسف حجيم ، الفضل، مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان / الأردن، 2006 .
12. العزاوي، محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 9000 و ISO 14000 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
13. العنزي، سعد علي حمود ونعمة، نعم حسين، أثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001 .
14. الفريجات « خضير كاظم واللوزي ء موسى سالمة والشهابي ء " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دا إثراء للنشر الأردن،
15. القرشي، عبد الله علي ، الأستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال ، 2013 .
16. القريشي ، خيرية عبد كاظم حسين ، التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة ، 2005.
17. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، إدارة المعرفة، دار المغرب، بغداد ، 2014 .
18. محجوب وجبة، طرائق البحث ومناهجه، الطبعة الثانية، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 2002 .
19. مركز البحوث والدراسات بالرياض، الأستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل، 2007 .
20. المفرجي ، عادل حرحوش وعلي ، صالح أحمد ، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. نادر ، هدى إبراهيم ، تأثير أبعاد جودة الخدمة التأمينية على رضا الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2010 .
22. وهيبه، سراج، وعبد الحميد ، ستي، أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري ، 2011 .

## المصادر الأجنبية

23. Business Logistics, Vol.25, No 1 .
24. Business, AL- Zaytoonah university of Jordan.
25. Hunt, Darwin P. (2003) The concept of knowledge and how to measure it, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 1,
26. Maximizing the human capital equation in logistics: education. experience. And skill, Journal of Myers, Matthew B & Griffith, David A & Daugherty, Patricia J and Lusch Robert F (2004) .
27. Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad & Nour, Abdul-Naser Ibrahim (2013) Human Capital Indicators .
28. United Nation: (1963), Concept & Definition of Capital for Nation Statistical, paperv No. 3.
29. within Middle East University, The Twelfth Scientific Annual International Conference for.
30. Woodhall, M.: (1987), Human Capital Cocept, In G. Psacharopoulos (Ed.), Economics of education: Research & Studies, Oxford: Pergamon .