

تدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية وعلاقته في معدل التشغيل الفندقية دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد وأربيل

م . د . محمد زكي عبد الرزاق *

المستخلص:

صناعة الفنادق هي واحدة من حقول الأعمال التي يتعلق نجاح المؤسسات العاملة فيها بمواكبة التغيرات المستمرة بتفضيلات وأذواق ضيوفها .
ولذا يأتي تدريب العاملين وخصوصا في الأقسام التنفيذية في المؤسسات العاملة في هذه الصناعة في مقدمة الأولويات لعملية التطوير لنوعية الخدمات المقدمة وكذلك الوصول إلى مستويات عالية من القناعة والرضا للضيوف وعليه سترتب على ذلك تحقيق أعلى نسب في التشغيل وزيادة حجم المبيعات والأرباح .

Abstract

The hotel industry is one of the business fields which the success of its establishments is related to the continuous changes of guests preferences and favors .

So employees training specially in the operational departments came in the head of the priorities to the development of quality of services to reach high levels of guest satisfaction , and that will lead to achieve the high percentage of Occupancy and increasing sales and profits .

المقدمة:

ما يشهده العالم من تحولات هائلة في الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتي أدت بتحول المجتمع إلى مجتمع معلومات وأيضاً ما آلت إليه حركة رؤوس الأموال والخدمات في أن تكون هي القوى المحركة للاقتصاد على الصعيد المحلي والدولي، هذه التغيرات جميعاً جعلت التغيير هو الصفة المستمرة ، والتي تطلبت وجود عملية المواكبة لها من قبل جميع المنظمات .
وعلى صعيد حقل العمل الفندقية أو صناعة الفنادق كنشاط حيوي في القطاع السياحي العراقي الذي أعتبر من القطاعات الاقتصادية الخدمية المهمة ، أوجبته الحالة بأن يكون هنالك تناغم مع ما تطرحه الفلسفة الحديثة في هذا المجال ، إذ من المفروض أن تنعكس عليه كون هذا القطاع بقي لفترة ليست بالقصيرة يسير بشكل بطيء في عملية النمو والتطوير والتحديث لمفاصل الفنادق الموجودة والعاملة فيه .
فنهضة وتطوير هذه الصناعة أصبحت تتطلب التزام جوانب عديدة ولكن الذي يمكن أن تركز عليه في الأساس هو ما يمثل برفع كفاءة العاملين فيها وتطويرهم وتنمية مهاراتهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية باعتبار أن اليد العاملة هي الأساس الذي يعتمد عليه هذا القطاع ولا يمكن الاستغناء عنها لأسباب تعود إلى صفات الخدمات التي تقدم في مؤسسات هذا القطاع كوجود الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون وبالتالي سوف تؤثر وتساهم هذه العملية إن كانت بالشكل المتطور والكفاء إلى تنمية وزيادة معدلات التشغيل

* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/5/29

لهذه المؤسسات، وهذا يعني أن التطوير يمكن أن يبدأ بهذا المضمار ألا وهو تدريب الأيدي العاملة المنتجة للخدمات وبالشكل الذي يلبي متطلبات وتفضيل ورغبات ضيوفها.

المبحث الأول الإطار المنهجي

أولاً - منهجية البحث :

1- مشكلة البحث

تتحدد مشكلة البحث بان عملية التطوير في القطاع الفندقي في العراق تحذوا حذوا حثيثاً في توجهات ممكن أن تكون بعيدة بعض الأحيان عن التوجهات الصحيحة في تحقيق مفهومه الفعلي الذي تحتاجه الفنادق العاملة فيه ، فالإدارات الفندقية على الأغلب تتوجه في سياساتها نحو تطوير فنادقها بعمليات التحديث لأبنيتها أو موجوداتها كمحاولة منها لزيادة ما يسمى (Occupancy Rate) معدلات التشغيل لديها أو رفع نسب مبيعاتها ، وبعض الأحيان نراها حاولت انتهاج سياسات تسويقية كتخفيض الأسعار أو تكثيف عمليات الدعاية والإعلان، في حين تركت هذه الإدارات المرتكز الفعلي لعملية التطوير وهو تقديم خدمات ذات جودة ونوعية تحقق رضا وقناعة لضيوفها معتمدة بالأساس على تهيئة كوادر متخصصة ومتمرسه ذات كفاءة عن طريق عملية التدريب والتطوير التي تتلاءم ومستوى التطور والتغيير في الرغبات لدى مرتادي وضيوف هذه الفنادق .

2- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في:

- توجيه انتباه إدارات الفنادق إلى ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم وأخذ بنظر الاعتبار عند وضع أي سياسة تطويرية.
- توضيح أهمية توفر الصفات والخصائص والسمات الخاصة بالعاملين في مجال العمل الفندقي وخصوصاً في الأقسام ذات الخدمات المنظورة والتي ترتبط بشكل مباشر وتماس مع ضيوف الفندق.
- إظهار مدى التزام الإدارات الفندقية لسياسات التدريب والتطوير لديها لأي نشاط أو قسم من أقسام الفندق.

3- أهداف البحث

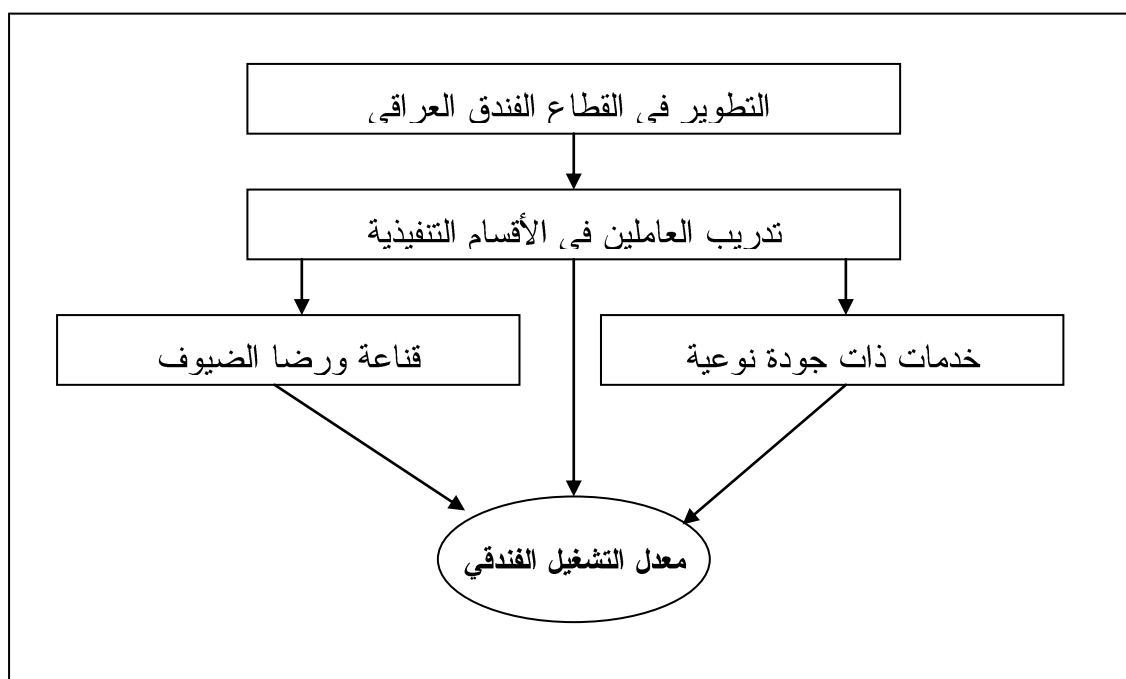
يهدف البحث إلى:

- بيان علاقة تدريب وتطوير العاملين في تطوير الخدمات المقدمة من قبلهم واثراً ذلك في معدل التشغيل الفندقي.
- إيضاح من هي الفئات العاملة التي تحتاج بشكل مستمر إلى التدريب والتطوير.
- تحديد مدى الحاجة إلى عملية التدريب والتطوير للعاملين والمفاضلة بينهما وبين إمكانية توفير بدائل من الكوادر الجدد المتخصصة والمهياة والمدربة بشكل سليم.

ثانياً : أنموذج البحث وفرضياته

1- أنموذج البحث

اعتمد الباحث في بناء هذا الأنموذج على ما يلي: إن تدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية في الفنادق العراقية له تأثير في الخدمات المقدمة لتكون ذات جودة نوعية و تحقيق قناعة ورضا للضيوف وبالتالي يؤثر ذلك في معدل التشغيل.



شكل (1)
أنموذج البحث

2- فرضية البحث:

- يسعى أنموذج البحث إلى التحقق من صحة الفرضية:
- أن تدريب وتطوير الكوادر العاملة في الأقسام التنفيذية في الفندق يؤثر في معدل التشغيل الفندقي .
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- إن جودة ونوعية الخدمات المقدمة تتأثر بتدريب وتطوير العاملين في أقسام الفندق التنفيذية.
- إن قناعة ورضا ضيوف الفندق تتأثر بتدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

1- تحديد عناصر عينة البحث:

تكونت عناصر مجتمع البحث من المدراء المفوضين ومدراء أقسام الاستقبال والأطعمة والمشروبات والتدبير الفندقي أو مدراء ومسؤولي قسم التدريب إن وجدوا في الفنادق عينة البحث ألا وهي مجموعة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى العاملة في مدينة بغداد وأربيل والتي تستقبل الضيوف في الوقت الحالي. ولقد تم اختيار هذه المستويات الإدارية لأنها هي التي يمكن اعتبارها المستويات الإدارية المتفاعلة مع العمليات الخاصة باتخاذ القرار وإمكانياتها في تشخيص الأبعاد الصحيحة لعملية التطوير والتدريب وفق الاحتياجات المطلوبة.

ولقد تم توزيع (104) استمارة استبيان خلال فترة المسح على الفنادق مجتمع الدراسة وكان نصيب كل فندق (4) استمارات للأفراد المبحوثين.

2- وصف عينة البحث:

أ- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

بموجب استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على فنادق الدرجة الممتازة والأولى بواقع (104) استمارة تبين أن نسبة الذكور (75%) ونسبة الإناث (25%) كما موضح في الجدول (1).

جدول (1)

التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	78	%75
إناث	26	%25
مجموع	104	%100

ب - توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية:

يوضح الجدول التكراري (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية حيث يظهر الجدول أن حوالي (39,43%) من العينة هم ضمن فئة عمرية (41-49) وهي تمثل أكبر نسبة من بين الفئات العمرية.

جدول (2)

التوزيع التكراري لأفراد العينة بموجب الفئات العمرية

الفئة العمري	التكرار	النسبة
29-18	12	%11,53
39-29	26	%25
49-41	41	%39,43
59-50	25	%24,04
60 فأكثر	0	%0
المجموع	104	%100

ج- توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي:

يوضح الجدول (3) بأن (76,93%) من أفراد العينة من هو حاصل على شهادة دبلوم أو بكالوريوس و(3,84%) من هم من حملة الشهادات العليا.

جدول (3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
ابتدائية فأقل	0	%0
متوسطة أو إعدادية	20	%19,23
دبلوم أو بكالوريوس	80	%76,93
ماجستير أو دكتوراه	4	%3,84
المجموع	104	%100

المبحث الثاني

الإطار النظري للتدريب وطبيعة التدريب السيادي ومآلاته

أولاً : التدريب نشأته وتطوره

نبذة تاريخية عن نشأة وتطور مفهوم التدريب:

إن الدخول في دراسة أي ظاهرة تتطلب الرجوع لتاريخ نشأتها والتعرف على مراحل تطورها، حيث يشير (حربي وقريطم، 1962: 9) إلى أن عملية التدريب تعد اسبق من عملية التعليم حين كان العامل الذي يختار أي مهنة يبدأ العمل تحت إشراف صانع ماهر يعد معلمه ويتلمذ على يده مدة من الزمن حتى يجيد الصنعة ويتقنها فيصبح هو صانعاً وقد يصبح معلماً ويتلمذ على يده آخرون ليكونوا معلمين في المستقبل. وبشكل عام ومن خلال الاطلاع على عديد من الدراسات فإن التدريب قد عرف منذ أن اخترع الإنسان الأدوات والأسلحة والملبوسات وأماكن السكن، وتطور استخدامه لها بتطور الحياة وتقدمها فزاد الاهتمام بالتدريب إلى أن جاءت حقبة زمنية مهمة في تطوير حياة الإنسان وبالذات في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية ولحين وضعت الحرب العالمية أوزارها برز اتجاه عصري جديد للتدريب، فظهر اهتمام غير مألوف سابقاً ، والذي يتعمق في هذا الموضوع سوف يجد أن تعاقب الحقب الماضية أوطدت لكل حقبة اختلافات وبأن هنالك توحداً في الغاية منها والتي تمثل التطوير للقدرات والمعارف.

ثانيا: مفهوم التدريب والتطوير وأهميته واتجاهاته:

إن التطوير والتدريب هما أساس حيوي للعمل الناجح والذي يتمحور في محتوى مفهوم التطوير واذ يركز على مفهوم التدريب لكي يتحقق، ومن هنا لابد من الخوض في مفهوم التدريب ومعرفة مفصله ومحتواه بشكل دقيق، ولكي نتضح نتاجه في تحقيق التطوير.

1- تعريف التدريب وأهميته:

إن الذي يبحث في موضوع التدريب يواجه كما كبيرا من المراجع والمصادر والدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية والتي تتضمن وجهات نظر وأفكار تقود جميعها إلى وضع اطر توضح مفهوم وتعريف التدريب (*).

فحاولت مثلا (رعوف، ذكرى، 2000: 16) أن توضح انه هنالك خمسة اتجاهات في تعريف التدريب كل منها يصب في اتجاه معين وكما يلي:

- الاتجاه الأول: حيث ركزت آراء الذين عرفوه على أن التدريب ما هو إلا وسيلة لتزويد الأفراد (بمعارف وأفكار وإكساب قابليات ومهارات).
- الاتجاه الثاني: تركز آراء أصحاب هذا الاتجاه على انه نشاط لتغيير سلوك الأفراد.
- الاتجاه الثالث: فيركز على أن التدريب ما هو إلا عملية استثمارية وربحية الأبعاد.
- الاتجاه الرابع: يعتبر التدريب هو وسيلة للتعلم.
- الاتجاه الخامس: كانت آراء هذا الاتجاه تأخذ الجانب الشمولي للتدريب حيث عرفوه على انه وسيلة لتغيير سلوك الفرد (وهو عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد وبناء وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه في أداء ما يقوم به من عمل وبكفاءة وفاعلية).
- ومن هذا استطاع الباحث أن يخرج بخمسة أبعاد تفسر المفاهيم السابقة ومن اغلب ما صاغه الدارسين والباحثين في هذا المجال وكما يلي:
- 1- إن التدريب هو عملية تربوية ذات إجراء تنظيمي يستفاد منه في تزويد الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين.
- 2- انه جهد مخطط ومنظم يسعى إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير مهاراتها وقدراتها.
- 3- هو نشاط تعليمي منظم قادر على تحسين مستوى انجاز الفرد.
- 4- تطوير الكفاءات الرئيسية للأفراد مما يساعدهم على أداء وظائفهم.
- 5- تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.

2- اتجاهات التدريب والتطوير:

بعد ما توضحت ماهية التدريب وتعريفه أصبح من الضروري الاطلاع على اتجاهات التدريب والتي تحاور المفهوم الأساسي للعملية التدريبية والغاية المرجوة من انتهائها من قبل أي منظمة(*) ، فللتدريب اتجاهات وكما يلي:

- 1- الاتجاه النظري: يهدف هذا الاتجاه وكما يؤكد (عبد ربه، حسن، 1985: 73) إلى تزويد المتدرب بمعلومات وخبرات جديدة او تطوير الخبرات الموجودة لديه أصلا، ويأخذ هذا الاتجاه أشكالا عديدة منها (المحاضرات، الدورات، الندوات، المؤتمرات، الكتب، الاجتماعات وغيرها).
- 2- الاتجاه العملي: ويرمي إلى تعليم المتدربين مهارات أو طرائق عمل حديثة أكثر فاعلية وإنتاجية ومن شأنه رفع مستوى أداء العاملين، ويتخذ هذا الاتجاه أشكالا منها (التعليم المباشر في العمل، الدورات العملية).

(*) عديد من المصادر والمراجع تناولت تعريف التدريب وحتى الحديثة منها، ولكنها جميعا كانت تعتمد على مفاهيم وأسس لأدبيات تعود إلى حقبة الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي ولذا تم اختيار بعض المصادر التي كانت توضح مفهوم التدريب بشكل مباشر، للمزيد انظر:- بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والاسس والأبعاد الإستراتيجية 2010 ص 89 .

(*) للمزيد انظر:- Wayn F. Cascio : Managing Human Resource ,productivity ,Quality of worklife ,1989,p251 .

3- الاتجاه السلوكي: والغرض منه تطوير سلوك العاملين وذلك بتعليمهم السلوكيات الخاصة بالمنظمة والعمل على تجاوز العادات التي لا تتناسب مع توجهاتها وخلق اتجاهات فكرية تتماشى مع الاتجاهات الموجودة في مكان العمل.

إن هذا الاتجاه يتعلمه المتدرب بشكل غير مباشر من خلال الاتجاه العملي والنظري وبهذا نستطيع أن نقول بأن هذه الاتجاهات هي اتجاهات عامة في التدريب ولكن ما يجب أن يؤكد عليه هو أن حجم كل اتجاه يختلف في الغاية من عملية التدريب ومضمون وفحوى البرنامج التدريبي والغاية منه، وهذا ما سوف يتم التطرق لها عند تناولنا التدريب والتطوير في القطاع السياحي والفندقي على وجه الخصوص، حيث إن هذا القطاع يتطلب الاهتمام بكل الاتجاهات مما يؤدي إلى أداء جيد، أي إن الحاجة للعملية التدريبية في القطاع السياحي تتطلب التركيز على كل من الجوانب النظرية التي ترتبط بالمفاهيم الخاصة بسلوك السياح وتوجهاتهم لاقتناء الخدمات المقدمة (*) وكذلك بالجوانب العملية التي ترتبط بعملية تقديم هذه الخدمات وما يتعلق بسلوك مجهز الخدمة ومهاراته في تحقيق درجة من القناعة والرضا لهؤلاء المستفيدين من تقديم هذه الخدمات وبشكل يحقق ما تسعى إليه المنشآت السياحية.

المبحث الثالث التدريب والتطوير السياحي والفندقي

أولاً: التدريب وعلاقته بالنشاط السياحي:

لقد سعى الباحثين وخصوصاً في مجال القطاع السياحي ومنذ فترات طويلة إلى توضيح أهمية مفهوم التدريب وعلاقته بالأعمال في هذا النشاط أو القطاع.

فالقطاع السياحي كونه يقدم خدمات إلى شرائح متعددة ولا يتحدد بشريحة أو ب فئة معينة، وكون الخدمات هي حصة لجهود الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع لذا فإنه يمتلك خصوصية تأثير الأيدي العاملة بشكل مباشر على عملية إنتاج وتقديم الخدمات ، فدور العنصر البشري هنا يختلف عن بقية القطاعات المنتجة سواء الصناعية منها أو الزراعية، فتشير كثير من الدراسات إلى إمكانية إحلال التكنولوجيا بدلا من الأيدي العاملة في تلك القطاعات ولكن في القطاع السياحي والفندقي بالذات تبقى أهمية الموارد البشرية المتمثلة بالأيدي العاملة تلعب دورا غير اعتيادي مهما كان حجم التكنولوجيا والمعدات المتطورة الداخلة في عملية الإنتاج والتقديم و حتى الاستهلاك لتلك الخدمات ، إذ يتطلب وجود اللمسة الإنسانية (human touch) في تقديم هذه الخدمات بالصورة الصحيحة (السيد مصطفى ، 99، 28) وكما أشار (لاتن، 1996: 9) حين اعتبر المورد البشري هو العامل الذي يؤكد كرم الضيافة في هذا المجال.

وهنا يجب التأكيد بأنه تبقى هنالك الحاجة إلى اليد العاملة بشكل فعلي والمؤثر في هذا القطاع ولا يمكن أن تحدث أي عملية تطوير بدون الرجوع والتركيز عليها ناهيك عن خصوصياتها والتي تتمثل بالمؤهلات الخاصة التي تحتاجها تلك الأيدي العاملة للقيام بعملية إنتاج الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح وكما أشارت (الخطيب، خلود، 1995: 29) إذ أن ما ينفرد به القطاع السياحي عن غيره من القطاعات هو في أن تكون الأيدي العاملة فيه ذات مستوى معين من الكفاءة والأداء بما يتناسب ونوعية المنتجات والخدمات التي يقدمها هذا القطاع.

ثانياً: التدريب السياحي:

1- التعريف والمفهوم:

قدمت (المجلة العربية للسياحية: 1972، 60) تعريفاً للتدريب السياحي على أنه "مجموعة من الأساليب التي تؤدي إلى كسب العاملين في هذا الميدان المعارف والمعلومات اللازمة إلى أداء واجباتهم على الوجه الصحيح، وكسبهم الخبرات والمهارات التي تجعلهم قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومهارة.

(*) تقرير برنامج النشاط القطاعي الذي قدمه مكتب منظمة العمل الدولية في جنيف عام 2001 يؤكد بأن التغير في تفضيلات وأذواق المستهلكين أصبح هو القوى الأساسية المحركة للسياحة الجديدة ، فازدياد خبرة السياح أصبحت

تمثل الدافع نحو النوعية الأفضل والقيمة المتوقعة من استهلاك الخدمات مقابل الثمن المدفوع . للمزيد أنظر :-

- International labor organization , sect oral activities programmers Report : Human Resources Development employment and globalization in the hotel ,catering and tourism sector , Geneva 2001,p 17 .

ولكن هذا التعريف لم يوضح خصوصية مفهوم التدريب في هذا القطاع الذي يمتاز بجوانب ومفاهيم عمل لا يمكن مقارنتها ببقية الأعمال والأنشطة.

في حين استطاع (خليفة، 2000: 45) أن يضع تعريفاً ينسجم وخصوصية القطاع السياحي والفندقي عندما عرفه بأنه "تغذية العاملين في المنظمة الفندقية بنمط من المعلومات الحيوية في مجال الأعمال الفندقية بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة العالمية وفي شتى الاختصاصات والأخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالعاملين(*)" لخلق مناخ مناسب وملئم لتعليمهم الأساليب والمهارات الكفوءة وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات والاستجابة بشكل سريع لطلبات الضيوف وإشباع رغباتهم. واستطاع أن يحدد من خلال هذا التعريف العناصر الأساسية لمفهوم التدريب السياحي من حيث:

أ- المعلومات والمعارف المطلوبة لأداء العمل.

ب- المهارات اللازمة لأداء الأعمال.

ج- الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل.

2- أهمية التدريب السياحي:

يرى الباحث أنه يمكن أن تتضح أهمية التدريب السياحي والفندقي عند إدراك فحوى المقولة التي استعرضها (محمود، 1999: 10)

(we feel we are only as successful as our employees allows us to be) والتي هي إشارة واضحة إلى أن نجاح المنشأة السياحية أو الفندقية يعتمد بالدرجة الأولى على عنصر المورد البشري ومستوى كفاءته في العمل ، مما يدفع المنشأة إلى الاهتمام بالعاملين، وواحد من أهم الجوانب هو جانب التدريب والذي قد يكون الأهم في تحقيق الرضا للضيف (حمادي، 1999: 96) ولديمومة نجاح وتطور المنشآت الفندقية.

إن أهمية التدريب في المنشآت الفندقية تظهر ليس فقط نتيجة الحاجة إلى أداء الأعمال داخل هذه المنشآت بشكل كفاء إنما لما تمتاز به هذه المنشآت من وجود ما يسمى بالصراع التنافسي فيما بينها والتي تعمل في حقول أعمال ترتبط بتفضيلات وأنواق المستهلكين في تقديم خدماتها وكما وضحه (porter:1998,4) في أنموذجه ، إذ أن أعمال هذا النوع من المنظمات وخصوصاً في صناعة الفنادق ترتبط بشكل مباشر بعملية التنافس في تقديم خدماتها نتيجة لتأثير مجموعة من القوى (مصطفى ، عبد الحميد : 1995، 86) والتي تفرض على المنظمات العاملة فيها السعي إلى التطور بشكل مستمر لمواجهة تأثيراتها والتي يتوجب إدراكها لوضع أو اختيار إستراتيجية لمواجهةها .

وواحد من أهم العوامل يمثل بما يسمى تهديد الداخلين الجدد إلى مجال حقل العمل والذين يؤثر على حجم مبيعات الفنادق الحالية العاملة كونهم يدخلون بقوة ربما كونهم يمتلكون ميزة تنافسية وقدرات أو يقدمون منتجاً أو خدمة جديدة ، وهنا يجب أن تكون هناك إمكانية للمنشأة الفندقية بأن تواجه هذه التهديدات عن طريق متابعة التطورات الحاصلة في مجال العمل، وهذا يعني بالأخص أن يعتمد التطور هذا على عنصر مهم من عناصرها المتاحة وهي الموارد البشرية أو القوى العاملة والتي من خلالها تستطيع أن تواجه هذه المنافسة(*) .

ثالثاً: خصوصية التدريب والتطوير في المنشآت الفندقية:

ليس من المنطقي أن تتشابه الأساليب التدريبية للأعمال حتى ولو كانت خلاصة الأهداف هي تطوير العاملين، فحقل العمل الفندقي والسياحي له خصوصيته التي تميزه عن بقية الأعمال حتى الخدمات منها فإن أي عملية تخطيط للتطوير السياحي كما أشار (Robert . C. latino : 1981, p120) يجب أن يكون هناك تدريب لمهارات العاملين بالشكل الذي يتماثل مع تطوير المنتج السياحي.

إذ تتفرد المؤسسة الفندقية بتقديم خدمات ذات نوعية ، والنوعية هنا نقصد بها ليس بما يرتبط بالجودة فقط إنما (النمط) والذي ترتبط فيه شخصية مقدم الخدمة (service provider) بها، وهذا ما يجعلنا ندخل فيما يسمى المواصفات الخاصة للعاملين في هذا النوع من الأعمال أي شاغلي الوظائف الفندقية وبالذات المتخصصة أو المرتبطة بمتلقي الخدمات المنتجة بشكل مباشر ومنها كما يشير (موسى، 2001:

(*) للمزيد انظر: Robert . Woods : Managing Hospitality Human Resource . 4th edition . USA , Educational institute . American Hotel & Loading Association : 2006, p 56 .

(*) يمتاز حقل العمل الفندقي بارتفاع معدلات دوران العمل وخصوصاً للكوادر العالية المهارة وإذ يستفاد من هذه الحالة كما يرى الباحث الداخلون الجدد كونهم يضعون باعتباراتهم الجدوى الاقتصادية العالية من استقطاب هكذا عمالة إلى مشاريعهم لتحقيق ميزة تنافسية في نوع العمالة على الأقل .

2) الميول والذكاء والقدرات الخاصة، والقدرات العقلية إضافة إلى سمات مثل (الشخصية، الأخلاقية، الفكرية).

فمثل هذه السمات تجعل من الوظائف الفندقية ذات طابع خاص لا يستطيع أن يشغلها إلا من توفرت فيه تلك السمات أو المؤهلات والتي يجب أن تتناسب وتتلاءم مع ما يمارسه شاغل الوظيفة من أعمال. ولكل وظيفة وعمل في المنشأة الفندقية تكون هناك حاجة فيها لمؤهلات وسمات معينة، وهذا بالطبع ناتج عن خصوصية العمل الفندقي ككل وطبيعة الزبائن والضيوف وكيفية التعامل معهم ، والقصد من ذلك ان الأساليب التدريبية العامة التي تنتهجها جميع المنظمات بغض النظر عن نمط أعمالها ممكن ان لا تتناسب مع ما تكون الحاجة إليه في العملية التدريبية في المنشأة الفندقية ومدى أهمية كل وظيفة أو عمل في الفندق وحاجتها إلى حجم معين من التدريب والتطوير.

إن عملية التدريب والتطوير للعاملين شاغلي الوظائف في الفندق يجب أن تكون موجهة بشكل كبير إلى الذين يكونون على تماس مباشر مع الضيوف

(In touch with guests) وتكون الخدمات المقدمة من قبلهم منظورة ، والمقصود بها الوظائف التي تكون ضمن هيكله أقسام معينة يتعامل معها الضيف بشكل مباشر ومستمر والذين يطلق عليهم (Front line staff) كما يرى

(Xiao Yang : 2010 ,p 6) مثل المكتب الأمامي (Front office) والأطعمة والأشربة (Food & beverages) وكذلك قسم التدبير الفندقي (House Keeping) كون العاملين فيها يكونون على صلة (*) مباشرة بمسايرة التغيرات في أذواق الضيوف وتفضيلاتهم (Guest tests and preferences) من جهة و هم أيضا ممكن أن يساهموا مساهمة فاعلة في كسب ضيوف الفندق ورفع معدل التشغيل .

ولذا أصبح من الضروري أن يكون التدريب والتطوير في المنشأة الفندقية جامعاً لجميع الاتجاهات التدريبية والتطويرية التي سبق وان تم ذكرها، ولكن لابد أن يكون التركيز على الاتجاه العملي لكي تتحقق الغاية المرجوة منه.

المبحث الرابع جمع البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب جمع البيانات وتحليلها :

أ- أسلوب جمع البيانات :

- 1- لقد تم إعداد استمارة الاستبيان لهذا البحث لبعض ما ورد في الجانب النظري.
- 2- المقابلات الميدانية مع بعض المدراء المفوضين ومدراء الأقسام في فنادق عينة البحث.
- 3- ملاحظات الباحث من خلال عمله في القطاع السياحي والفندقي.

ب- وصف فقرات استمارة الاستبيان:

تتكون استمارة الاستبيان لهذا البحث من عدة فقرات:

- 1- الفقرة الأولى: اشتملت هذه الفقرة على معلومات خاصة بعينة البحث (مدراء مفوضين + مدراء أقسام + رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة) والتي تتعلق بالمواصفات الديموغرافية والتحصيل العلمي وغيرها.
- 2- الفقرة الثانية: تضمنت هذه الفقرة قياس متغيرات تخص سياسات ووجهات نظر إدارات الفنادق حول السياسات التطويرية في العمل ومدى الحاجة لها لتحقيق تنمية للموارد البشرية في القطاع السياحي.
- 3- الفقرة الثالثة: وتركزت هذه الفقرة حول قياس آراء إدارات الفنادق في التدريب والتطوير للخدمات واعتمادها على تدريب وتطوير العاملين وتحقيق القناعة والرضا وزيادة المبيعات.

(*) في دراسة لأراء عدد من مدراء المكاتب الأمامية في الفنادق الأمريكية تبين أن سر نجاح إدارات هذه

الفنادق اعتمد بالأساس على عملية الاتصال بالزبائن الناتجة عن الدراية الكاملة بتفضيلاتهم وأذواقهم للمزيد:

Denney G. Rutherford & Michael J. O'Fallon : Hotels management and operations , 4th edition ,JOHN WILEY & SONS, INC , United States of America , 2007 ,P 121 .

جدول (3)
هيكلية استمارة الاستبيان

الفقرة	المتغيرات	عدد الأسئلة
الأولى	بيانات خاصة بمدراء الفندق وأقسامه	3
الثانية	بيانات تخص سياسات ووجهات نظر إدارات الفنادق حول السياسات التطويرية في العمل ومدى الحاجة لها	5
الثالثة	سياسات الإدارات الفندقية في التدريب والتطوير للخدمات ورضا الضيوف وزيادة المبيعات	10

ثانيا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل الفقرة الأولى من استمارة الاستبيان (البيانات الخاصة بمدراء الفنادق):
بالنظر إلى ما أفرزته نتائج البيانات الخاصة بالفقرة الأولى وخصوصا التي عرضها ضمن وصف عينة البحث من ناحية الجنس والعمر والتحصيل الدراسي، فإن البيانات وضحت ان الأقسام المعنية بالتطوير غالبا ما يكون على رأس هرمها وسلم نشاطها من هم من الذكور وهذا ما يتماشى مع الكثير من الأقسام إلا ما يمكن تخصيصه بقسم التدبير الفندقي حيث من الأفضل أن يكون على رأس هذا النشاط من العنصر النسوي وذلك لخصوصية هذا القسم وهو ما لم نلمس وجوده إلا في بعض الفنادق.
وكذلك وضحت الجداول وخصوصا جدول (3) بخصوص التحصيل الدراسي لهذا مناصب بحيث وضح الجدول بأن ما نسبته (19,23%) من هم حاصل فقط على شهادة الدراسة المتوسطة أو الإعدادية وهذا يعني انه لا يزال وجود فئة مهنية تحت المستوى المطلوب لشغل الوظيفة، ناهيك عن موضوع التخصص، وهذا ما يدل باعتقاد الباحث على الأثر الرجعي في عملية التدريب والتطوير للكوادر الذين يعملون تحت هكذا مدراء وبنفس الوقت شكلت نسبة من هم بتحصيل دراسي جامعي نسبة كبيرة (76,93%) يعتقد الباحث إنها تدرك بشكل فعلي الأهمية الفعلية لعملية التدريب للموارد البشرية كخطوة أساسية في عملية التطوير السياحي والفندقي.

2- عرض وتحليل الفقرة الثانية (مدى حاجة الإدارات الفندقية إلى التطوير ضمن حقل العمل أو مجال الصناعة الفندقية):

بالنظر إلى الجدول (4) يتبين لنا إن إجابات ما نسبته (99,18%) يتفقون بشدة حول مواجهة فنادقهم المنافسة الشديدة في حين كان (5,76%) لا يتفقون على ذلك.
أما ما نسبته (98,25%) فكانوا متفقين على إن هناك متطلبات تكنولوجية تواجه الفنادق وتتطلب تغيير في أساليب العمل بينما كان (1,92%) لا يؤكدون اتفاقهم على ذلك.
وكان ما نسبته (91,43%) يؤكدون اتفاقهم حول أن هناك ضرورة للتغيير في أنظمة العمل لمواجهة رغبات الضيوف المتعددة في حين (8,65%) لا يتفقون على وجود هذه الضرورة للتغيير، وكانت نسبة (94,23%) تؤكد أن هناك صعوبة في الحصول على التسهيلات المادية اللازمة للتطوير، بينما كان (5,76%) منهم لا يتفقون على ذلك.
أما بالنسبة لـ (43,27%) من أفراد العينة فكانوا يتفقون على أن هناك صعوبة في الحصول على الموارد البشرية الكفوءة في حين كان (56,73%) منهم لا يتفقون مع ذلك.

3- عرض وتحليل الفقرة الخاصة بـ (سياسات الإدارة الفندقية في التدريب والتطوير وزيادة المبيعات):

بالنظر إلى الجدول (4) يتوضح لنا بأن إجابات (88,45%) من أفراد العينة يتفقون بأن هناك اهتمام من قبل إدارات الفنادق بخصوص تطوير الفندق من خلال تدريب وتطوير العاملين وان (11,53%) منهم لم يتفق.
وكانت إجابات (88,45%) من أفراد العينة تتفق على أن تدريب وتطوير العاملين يؤدي إلى تقديم خدمات بشكل أفضل وان (11,53%) منهم يؤكدون عدم اتفاقهم.
أما بخصوص كفاءة العاملين في الأقسام التشغيلية وإدراك الإدارة بأن الجودة فيها تعني التطور الحقيقي فإن (93,66%) منهم اتفق وأن (6,73%) منهم لم يتفق. وكانت إجابات أفراد العينة حول تدريب العاملين في تلك الأقسام التشغيلية لإغراض السيطرة على الكلف وسعي إدارة الفندق لتحقيق ذلك فإن (100%) من أفراد العينة اتفقوا على ذلك وكان ما مقداره (79,79%) يتفق على اهتمام الإدارة بتطوير العاملين هو لتحقيق رضا الضيوف في حين (11,53%) لم يتفق على ذلك.

ويتفق (54,80%) من العينة على أن الإدارة تعطي أولوية للمؤهلات وخصوصا الموظفين الجدد وبما يتلاءم مع الوظائف التي يشغلونها في حين نرى بأن (45,19%) لم يتفقوا مع ذلك. أما بالنسبة لـ (70,03%) من أفراد عينة البحث فكانوا يؤكدون على أن إدارة الفندق تؤمن بإمكانية تحقيق أعلى نسب من التشغيل والمبيعات ممكن أن يحصل من خلال توفير كوادر مهنية متخصصة في الأقسام التشغيلية وأن (25,96%) لم يتفقوا مع ذلك. وكانت إجابات (46,15%) من عينة البحث توضح آرائهم بالاتفاق حول محاولة إدارة الفندق بتطوير العاملين السابقين والجدد على حد سواء لأغراض زيادة المبيعات وكان (53,84%) منهم لم يتفق مع ذلك. وأخيرا كانت إجابات (97,11%) من أفراد العينة تتفق على أن إداراتهم تسعى إلى تحقيق زيادة مبيعاتها عن طريق تطوير كادر الفندق بشكل عام وأن (2,88%) منهم اظهروا عدم اتفاقهم على ذلك.

جدول (4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات عينة البحث حول متغيرات التدريب والتطوير

ت	المؤشرات في استمارة الاستبيان	مقياس الإجابة E.N.					
		لا أتفق		أتفق		أتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت
1	يواجه الفندق منافسة شديدة من الفنادق الأخرى التي تقدم خدمات متنوعة .	5,76	6	10,57	11	84,61	87
2	يواجه الفندق تحديات تكنولوجية تتطلب تغيير أساليب العمل باستمرار .	1,92	2	9,61	10	88,64	92
3	هناك تغيير لأنظمة وأساليب العمل في الفندق باستمرار لمواجهة رغبات الضيوف المتعددة والمتغيرة .	8,65	9	28,84	30	92,5	65
4	يواجه الفندق صعوبات في الحصول على التسهيلات المادية اللازمة للتطوير والتدريب .	5,73	6	0	0	94,23	98
5	يواجه الفندق صعوبة في الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارته بكفاءة .	56,73	59	24,02	25	19,23	20
6	تهتم إدارة الفندق بإقامة دورات تطويرية وتدريبية لتنمية مهارات العاملين .	11,53	12	28,84	30	59,61	62
7	تعتقد الإدارة بأن تدريب وتطوير العاملين يؤدي إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل .	11,53	12	21,15	22	67,30	70
8	ترى إدارة الفندق بأن رضا الضيوف يتحقق بجودة الخدمات المقدمة والمرتبطة بكفاءة أداء العاملين .	20,19	21	26,92	28	52,88	55
9	تؤمن إدارة الفندق بأن جودة الخدمات المقدمة تأتي من كفاءة العاملين في الأقسام التشغيلية أو التنفيذية	6,73	7	19,23	20	73,3	77
10	تسعى إدارة الفندق لتطوير العاملين في الأقسام التشغيلية أكثر من غيرها لأغراض السيطرة على الكلف .	0	0	20,19	21	79,80	83
11	تهتم إدارة الفندق بتطوير العاملين وتدريبهم لأغراض تحقيق رضا الضيف .	20,19	21	30,76	32	49,03	51
12	تعطي الإدارة الأولوية للمؤهلات العلمية والشخصية بالنسبة للموظفين الجدد وبما يتلاءم مع الوظائف التي سوف يشغلونها .	45,19	47	16,34	17	38,46	40
13	تؤمن إدارة الفندق بأن تحقيق أعلى نسب من المبيعات يتحقق بتوفير كوادر متخصصة في الأقسام التنفيذية .	25,19	27	23,07	24	50,96	53
14	تحاول إدارة الفندق تطوير العاملين السابقين والجدد على حد سواء لأغراض تقديم خدمات جيدة لزيادة المبيعات .	53,84	56	26,92	28	19,23	20
15	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق زيادة المبيعات عن طريق التدريب ضمن خططها التطويرية .	2,88	3	9,61	10	87,5	91

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولا - الاستنتاجات

من خلال استعراض الجانب النظري الذي وضع مفاهيم وتطوير وتدريب العاملين وعلاقة هذه المفاهيم وأهميتها لحقل العمل الخاص بالقطاع السياحي والفندقي وتهينة الكوادر وإعدادهم بشكل خاص، وما أظهره تحليل النتائج الميدانية للفرضية الرئيسية المكونة لأنموذج البحث في هذه الدراسة، استطاع الباحث الوصول إلى بعض الاستنتاجات والتي كانت منسجمة مع توجهات هذه الدراسة وهي:

- 1- هناك علاقة واضحة بين عملية تطوير وتدريب العاملين في الأقسام التنفيذية وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية وتحقيقي فئاعة ورضا للضيوف ومن ثم تأثير ذلك في تحقيق زيادة في نسب التشغيل .
- 2- أن إدارات بعض الفنادق تركز جهودها واهتمامها على موضوع الكلف لأغراض إمكانية تحقيق أعلى نسبة من الربحية وتتجاهل موضوع تطوير وتدريب العاملين.
- 3- يوجد نوع من التطابق في مفاهيم أغلب إدارات الفنادق من حيث رؤيتها بخصوص إمكانية زيادة نسب التشغيل أو حجم المبيعات في الفندق عن طريق تطوير كادر الفندق وبشكل عام .
- 4- لم يكن للمؤهلات والتخصص في مجال العمل الفندقي أولوية كبيرة ضمن إستراتيجية وأسلوب تعيين الموظفين وخصوصا الجدد منهم.
- 5- اتضح أن أغلب إدارات الفنادق لا تعطي خصوصية علمية أو أهمية عالية لقسم التدريب في الفندق وكثيرا منها لا يوجد في هيكلتها قسم للتدريب وإنما ما موجود هو بشكل وحدة إدارية صغيرة تتبع قسم الأفراد في كثير من الأحيان .
- 6- عديد من الفنادق التي يوجد فيها قسم للتدريب يديره أشخاص غير متخصصين في الجانب الفندقي والسياحي ولا الإداري.
- 7- كانت هناك بعض التوجهات وخصوصا في الفنادق ذات الخمسة نجوم (الممتازة) لتطوير كوادرهم والسعي لتحقيق ذلك ولكن بشكل عشوائي وهامشي عن طريق بعض الدورات النظرية التي أقيمت من قبل هيئة السياحة سابقا وبشكل إجباري ضمن اختصاصات بسيطة.

ثانيا- التوصيات

- من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات ضمن المبحث الأول لهذا الفصل يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات لغرض الاستفادة منها لإيجاد بعض الحلول المناسبة لمواجهة عدد من المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارات بخصوص التدريب والتطوير لكوادر فنادقهم.
- 1- التأكيد على إدارات الفنادق بضرورة الاهتمام بتطوير العاملين وتدريبهم وخصوصا في الأقسام المرتبطة بشكل مباشر بضيوف الفندق أي التي تمثل المصدر الحقيقي لما يحتاجه الضيوف والمقصود هنا الأقسام التشغيلية أو التنفيذية .
 - 2- محاولة التركيز على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة ومحاولة الحفاظ على المستوى الجيد لها من خلال التركيز على تطوير كفاءة العاملين وتدريبهم لارتباط مفهوم جودة الخدمات بجودة وكفاءة مهارات مقدميها.
 - 3- ضرورة التزام إدارات الفنادق بعملية تطوير الكوادر العاملة وخصوصا في الأقسام التنفيذية من خلال تدريبهم وتأثير ذلك على تقليل حجم التكاليف من خلال السيطرة التامة على الهدر بالموارد الخاصة بتحضيرات أعمال تلك الأقسام .
 - 4- تأسيس وحدة خاصة بتدريب وتطوير العاملين ان لم توجد ليكون محور عملها متابعة التطورات الحاصلة في مجال تقديم الخدمات الفندقية من أجل إمكانية مواكبة كادر الفندق لهذه التطورات.
 - 5- على إدارات هذه الفنادق الموازنة بين الجانب الكمي والنوعي في عمليات استقطاب وتعيين العاملين من ذوي الاختصاص فقط وخصوصا في الأقسام التنفيذية .
 - 6- ضرورة الاهتمام الجدي والامثل من قبل إدارات الفنادق بعملية تطوير العاملين وتدريبهم وتخصيص المبالغ لقاء ذلك.
 - 7- الاستعانة بالمؤسسات التعليمية داخل القطر والاستفادة من الخبرات الموجودة وكذلك الاطلاع على التطورات التي تحصل في هذا النوع من الأعمال عن طريق شبكة الانترنت وان ذلك

سوف يحقق ما تصبو إليه الإدارة في عملية التطوير لفنادقها ومن ثم زيادة نسبة تشغيلها وحجم المبيعات وبالتالي تحقيق الربحية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ- الكتب

- 1- بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2010.
- 2- حربي، خيرى وقرطيم، محمد أنور، الأسس العلمية للتدريب، دار المعرفة، (1962).
- 3- حسن، علي عبد ربه، التدريب، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، (1985).
- 4- الخطيب، خلود، علم إدارة الضيافة، هلا للنشر والتوزيع، (2000).
- 5- السيد مصطفى ، أحمد : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ،الدار الجامعية ، مصر 1999.
- 6- عبد الحميد ، مصطفى أبو ناعم ،أساسيات الادارة الفندقية مدخل ستراتييجي ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995 .
- 7- لاتن، جيرالد، الإدارة الفندقية الحديثة، ترجمة سميرة عبد العزيز، دار النهضة العربية، (1966).

ب - الرسائل والبحوث:

- 1- حمادي، سعد فرج، اثر القوى التنافسية في الخيار الاستراتيجي للمنشآت الفندقية وانعكاسه في فاعليتها، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1999.
- 2- خليفة، قصي قحطان، اثر خصائص البيئة التنظيمية على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2000.
- 3- ذاكر، ذكرى رؤوف، تقويم المراحل العملية التدريبية للملاكات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2000.
- 4- محمود، نائل موسى، تقويم تجربة التدريب في القطاع السياحي والفندقي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1999.

ج - المجلات والدوريات :

- 1- المجلة العربية للسياحة، المنظمة العربية للسياحة العدد 32، القاهرة ، نيسان 1972.

ثانياً: : المصادر الأجنبية:

A- Books

- 1- Denney G. Rutherford & Michael J. O'Fallon:Hotels management and operations , 4th edition ,JOHN WILEY & SONS, INC , United States of America , 2007
- 2- Porter ,E, Michel : Competitive Strategy , Techniques for analyzing industries and competitors , new yourk , new introduction copyright , The free press ,1998 .
- 3- Robert .Woods : Managing Hospitality Human Resource 4th edition ,USA ,Educational institute . American Hotel & Loading Association :2006 .
- 4- Wayn F. Cascio : Managing Human Resource ,productivity ,Quality of work life ,profit ,McGraw- Hill , new York 1989..

B- Reports :

- 1-- International labor organization , sect oral activities programmers Report : Human Resources Development employment and globalization in the hotel ,catering and tourism sector , Geneva 2001.

- 2- Robert . C. latino : President of The World tourism organization, Records of the world tourism organization conference 1981.
- 3- Business Economics and Tourism, THE IMPORTANCE OF STAFF TRAINING IN THE HOTEL INDUSTRY, <http://spublications.theseus>

الملحق
ملحق (1) استثمار الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم السياحة وإدارة الفنادق

رقم الاستثمار

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالدراسة الموسومة
(تدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية وأثره في معدل التشغيل الفندقي)

ثالثا: سياسة ووجهة نظر الإدارة بخصوص سياسة التطوير في العمل ومدى الحاجة له:
يرجى وضع علامة (x) لمقياس الإجابة المناسب.

ت	الأسئلة	مقياس		
		اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق
1	يواجه الفندق منافسة شديدة من الفنادق الأخرى والتي تقدم خدمات متنوعة			
2	يواجه الفندق تحديات تكنولوجية تتطلب تغيير أساليب العمل باستمرار			
3	تغيير أنظمة وأساليب العمل في الفندق باستمرار لمواجهة رغبات الضيوف المتعددة والمتغيرة			
4	يواجه الفندق صعوبة في الحصول على التسهيلات المادية اللازمة للتطوير			
5	يواجه الفندق صعوبة في الحصول على الموارد البشرية بكفاءة			

رابعا: تدريب العاملين وتطوير الخدمات وقناعة الضيوف وزيادة المبيعات:

ت	المؤشرات في استمارة الاستبيان	مقياس		
		اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق
1	تهتم إدارة الفندق بإقامة دورات تطويرية وتدريبية لتنمية مهارات العاملين			
2	تعتمد الإدارة بأن تدريب وتطوير العاملين يؤدي إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل			
3	ترى الإدارة ان رضا الضيوف يتحقق بوجود الخدمات المقدمة والتي تأتي من كفاءة أداء العاملين			
4	تؤمن إدارة الفندق بأن جودة الخدمات المقدمة تأتي من كفاءة أداء العاملين في الأقسام التشغيلية أو التنفيذية			
5	تسعى إدارة الفندق لتطوير العاملين في الأقسام التشغيلية أكثر من غيرها لأغراض السيطرة على الكلف			
6	تهتم إدارة الفندق بتطوير العاملين وتدريبهم لأغراض تحقيق رضا الضيوف			
7	تعطي الإدارة الأولوية للمؤهلات العلمية بالنسبة للموظفين الجدد بما يتلاءم مع وظائفهم			
8	تؤمن إدارة الفندق بأن تحقيق أعلى نسب من المبيعات يتحقق بتوفير كوادر متخصصة في الأقسام التنفيذية .			
9	تحاول إدارة الفندق تطوير العاملين السابقين والجدد على حد سواء لأغراض تقديم خدمات جيدة لزيادة المبيعات .			
10	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق زيادة المبيعات عن طريق التدريب ضمن خططها التطويرية .			

ملحق (2)

جدول يوضح عدد استثمارات الاستبانة الموزعة والمستلمة وأسماء الفنادق عينة البحث

ت	الفندق	درجة التصنيف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة
1	فلسطين	ممتازة	4	4
2	عشتار	ممتازة	4	4
3	المنصور	ممتازة	4	4
4	الحمراء	ممتازة	4	4
5	بابل	أولى	4	4
6	بغداد	أولى	4	4
7	السدير	أولى	4	4
8	القصر العربي	أولى	4	4
9	برج الحياة	أولى	4	4
10	أوروک	أولى	4	4
11	اليمامة	أولى	4	4
12	اربيل الدولي(شيراتون)	ممتازة	4	4
13	نوبل بلازا	ممتازة	4	4
14	كوردستان اربيل	ممتازة	4	4
15	خان زاد اربيل	ممتازة	4	4
16	أربيل روتانا	ممتازة	4	4
17	هيلين بلازا	ممتازة	4	4
18	هولير بلازا	أولى	4	4
19	جوار جرا	أولى	4	4
20	جبار بلاس	أولى	4	4
21	هيلين بلازا	أولى	4	4
22	موناكو بالاس	أولى	4	4
23	دارين	أولى	4	4
24	برج أربيل	أولى	4	4
25	أربيللا غراند	أولى	4	4
26	Best inn erbil	أولى	4	4

.....

