

دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين

ضمن القطاع الفندقية

دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام

والعاملين في فندق الرشيد أحـد فنادق

الدرجة الممتازة / بغداد

لؤي لطيف بطرس الشكر *

المستخلص

يحتل التدريب ركناً أساسياً في الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية ومنها الفندقية، ليساهم بإعداد العاملين وتأهيلهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يعود ذلك على تطور حركة المنظمات بشكل يتلائم مع واقع حركة السوق المستهدفة والتغيرات المستمرة في أذواق وميول الضيوف وحاجتهم لخدمات متعددة ذات ميزة وخصائص متجددة غالباً ، لذلك تسعى هذه المنظمات للقيام بالدورات التدريبية لزيادة كفاءة أداء العاملين.

Abstract

Training occupies a basic element in the regulatory from of industrial organization including hotels to participate in preparing, qualifying and developing their abilities and skills which leads to organization movement development in a way that fits the reality of the aimed market movement and the continuous changes in the guests' tastes, trends and their need for multi services that have renewable features, therefore these organizations attempt to make training studies to increase the performance.

* مدرس مساعد / الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد /قسم السياحة وادارة الفنادق

مقبول للنشر بتاريخ 2008/5/22

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال قاطبة، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية، والمصدر الرئيس لفاعليتها، نظراً لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات وقابليات ومهارات تتلائم مع طبيعة الأعمال وفقاً لخصوصية المنظمات في تقديم منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى قدرة أدائها للوصول لتحقيق الغايات والأهداف، ولغرض إظهار القابليات والإمكانات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المنظمات الإهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا العنصر وتطوير هذه القابليات والإمكانات والمهارات عن طريق إعداد دورات تدريبية متخصصة لكل مجال من مجالات الوظائف الإدارية والإنتاجية، حيث إن الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من عملية التدريب ويكتسب خلالها مهارات وعلوم جديدة بالإضافة للميزات المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري.

وفي مجال صناعة الفنادق ولخصوصية هذه الصناعة بتقديم السلع والخدمات ولعدم ملموسية الأخيرة التي غالباً ما تكون الناتج النهائي وكونها تسوّق وتنتج وتستهلك في آن واحد بعكس طبيعة السلع الصناعية، مما يشكل تهديدات مباشرة وسريعة على المنظمات الفندقية في حالة عدم حصولها مستوى رضا مناسب، فيتطلب من مسؤولي هذا القطاع المهم والحيوي إعداد برامج تدريب تخصصية بهذا المجال تنمي المهارات والقابليات والقدرات للتعامل المباشر من قبل مقدمي الخدمات (العاملين) للمستفيدين الذين نطلق عليهم تسمية (الضيوف)، وهذا يتطلب قدرات تحليلية ملائمة وجهود إستثنائية لتشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتقييم المعلومات وإتخاذ القرارات الصائبة داخل السوق الفندقي، لتقديم خدمات تتلائم مع حاجات وأذواق ورغبات الضيوف وإتمام عملية التبادل بنجاح.

الفصل الأول: الجانب النظري

المبحث الأول: مفاهيم ومكونات عملية التدريب في القطاع الفندقي

أولاً: مفهوم عملية التدريب Concept of Training

يلعب التدريب دوراً أساسياً للتأثير في نجاح المنظمات الفندقية، وأصبح من النشاطات الأساسية الساندة لإدارة الموارد البشرية بعد إدراك أرباب العمل لحقيقة إن التدريب وإعادة التدريب للعاملين للقيام بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يقرر نجاح أو فشل المنظمات، ومن ناحية

أخرى تتنوع أنماط التدريب بتطوير المهارات وتدريب العاملين ، فالتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية أدت إلى إعادة النظر بالبرامج التدريبية بشكل كامل لأنه من الأنشطة التي تعود بالفائدة للعاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء، (نصرالله، 1999: 197).

ويرى (خليفة، 2000: 43) التدريب والتطوير هما عنصران حيويان للعمل الناجح، فنمو الفنادق وتطورها يعتمد عليهما، والتدريب الناجح في المنظمات الفندقية يتطلب عملية تعليم مستمر ، ولابد أن يمتلك نشاط التدريب الذي هو أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في الفنادق دوراً إستراتيجياً بتصميم العملية التدريبية ، يكون الهدف منه تطوير المهارات والخبرات والسلوكيات للعاملين بشكل يجعلهم قادرين من خلاله إتجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة وأداء عالي المستوى ، وهذا الأداء يعتبر من ثوابت أهداف المنظمات الفندقية .

ولم يعد التدريب والتطوير للموارد البشرية خياراً للمنظمات الفندقية بل أصبح شيئاً ضرورياً يجب الإلتزام فيه ووضعها في سلم الأولويات لإستراتيجيات وأهداف المنظمات من أجل خلق المهارات والمعارف الجديدة للإنسان وخلق روح الإبداع والإبتكار لكي يستطيع الفرد مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمنافسة (البيئية) .

ويذكر (المشهداني، 2002: 66) إن مفهوم التدريب من المفاهيم التي وردت في علم الإدارة والأدب الإداري بمعان ومضامين مختلفة ومتنوعة على وفق آراء متباينة وذلك نتيجة الرؤية الخاصة بكل إتجاه، وكل هذه المضامين والمعاني مهما اختلفت تلتقي في مسار واحد هو تأكيد الأهداف والغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها كعملية إدارية هادفة ومنظمة ومستمرة.

ويشير العديد من الكتّاب والباحثين بكتاباتهم عن موضوع التدريب إلى تعاريف عدة، وفيما يلي إيجاز لبعض منها : -

- يُقصد بالتدريب من وجهة نظر (هاشم، 1989: 255) و (الشمري، 2002: 45) " تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل ."

- يؤكد كل من (Lewis & Forrest, 1990: 411) بأن مفهوم التدريب هو " الأساليب التي تعلّم وتطوّر المعرفة والمهارات وتوجه وتقود العاملين نحو تغيير سلوكياتهم أثناء العمل من أجل تحسين كفاءة أدائهم للوصول لتحقيق الأهداف ."

- ويشير كل من (السالم و صالح، 1991: 101) إلى إن التدريب هو " المجهود المخطط والمنظم الذي تقوم به المنظمة لغرض تزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإجازاتهم بشكل إيجابي وبناءً ."
- ويرى (شاويش، 1996: 232) التدريب هو " الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة المستفيد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد بالمنظمة التي يعمل فيها ."
- وعليه يمكن تحديد مفهوم للتدريب ينسجم مع طبيعة وأهداف الدراسة مضمونه (التدريب يعني تزويد العاملين بالمنظمة الفندقية بنمط من المعارف بمجال الأعمال بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة الفندقية، مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية والإتجاهات الخاصة بالعاملين لخلق مناخ مناسب وملئم لتعليم الأساليب والمهارات الكفوءة وتطوير قدراتهم لخدمة الضيف وإشباع رغباته وحاجاته وأذواقه).

ثانياً : أهمية وأهداف عملية التدريب Importance & Objectives of Training - الأهمية :

يستحوذ التدريب على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها وتبرز أهمية تلك النتائج لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم ، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة بعاتقهم ، وللتدريب أهمية بتطوير فاعلية العاملين، فضلاً عن تأثيراته الإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة ومردوداته بجوانب متعددة، إذ تؤدي عملية التدريب عدداً من الوظائف التي تضيف عليها أهمية كبيرة وتمثل هذه الوظائف كما حددها (عبد الموجد، 1975: 69) و (المشهداني، 2002: 70) بالآتي :

- 1- علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين.
- 2- إطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي، كما يؤكد الطبيعة الإستمرارية للتدريب.
- 3- رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصيانة ورفع مستوى مهاراتهم .

- 4- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته.
- 5- تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين فيها.
- وتبرز أهمية التدريب للأسباب الآتية مثلما أشار لها (صبيح، 1980: 12) و (الهيتمي، 1999: 204) و (عباس و علي، 1999: 109) :-
- 1- الأفراد الذين يلتحقون أول مرة بالعمل يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعمالهم .
- 2- تطور العلوم الحديثة قد يتطلب أساليب وتطبيقات تقنية وتكنولوجية من المهم التدريب عليها.
- 3- الوظائف في حد ذاتها تتغير، والأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون من وظيفة لأخرى خلال فترة عملهم بالمنظمة ، ومن ثم يصبح التدريب مهماً من أجل تأهيلهم لتلك الوظائف . وهذا ما يعرف بـ (الإثراء الوظيفي) .
- 4- إنشاء أقسام وإدارات داخل المنظمة يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق العاملين الحاليين مهما بلغوا من المهارة إلا إذا مارسوا تدريباً خاصاً على أعمال الأقسام الجديدة .
- 5- لقد أصبح التدريب ضرورياً لتحقيق قدرة المديرين على الإدارة وفاعلية تحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات وإستخدام الإسلوب العلمي بإتخاذ القرارات، ومثل هذه القيادات الإدارية يمكن مساهمتها بشكل واضح بتوجيه موارد البلد وتحقيق الإستخدام الأفضل لها.
- 6- كما تتضح ضرورة التدريب في العمل على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح بالأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- والتدريب بالمنظمات الفندقية كما يراه كل من (Kavanough & Jack, 1991: 88) بمثابة صمام أمان يساعد في تقليل الكلف والتوسع بالمبيعات والأرباح عن طريق زيادة نسب الإشغال والتي يسعى الفندق دائماً لتحقيقها، ويتم ذلك بالغالب عندما يكرر الضيف الزيارة للفندق والحجز مجدداً لعدة أسباب من أهمها قناعة الضيف وإحساسه بالراحة لفندق ما دون غيره، وذلك نتيجة لإتقان العاملين لمهامهم دون خلل أو تقصير، وهذا الإتقان يمكن إعتباره أحد ثمار عملية التدريب .
- وتعتمد المنظمات الفندقية بتشغيل أقسامها كافة على العنصر البشري بالدرجة الأساس، ولا يمكن الإعتماد على الآلة فقط بالتعامل مع الضيوف ، ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري بتشغيل الفندق إذا ماتم تقديم الخدمة بشكلها الصحيح، وهذا بدوره يتوقف على

مدى كفاءة العاملين ومهاراتهم التي يتميزون بها والمتأتية خلال تدريبهم وإعدادهم إعداداً صحيحاً وموجهاً من قبل إدارة الفندق، حيث يعتبر التدريب في القطاع الفندقي الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم بحيث يواكبون التطور بتقديم الخدمات للضيوف، (Ruther,1995:50).

ويتوجب على إدارة الفندق تحديد مايلي :

1- إحتياجات الضيف ورغباته .

2- نوع الخدمات والتسهيلات الواجب توفيرها للضيف لإشباع حاجاته ورغباته .

3- الطريقة أو الأسلوب الأفضل الذي يمكن التوجه به لخدمة الضيف.

أيضاً من الفوائد التي تجنيها الإدارة من خلال عملية التدريب هي إشباع حاجات ورغبات الضيوف لأن الضيف يكون بإمكانه التمييز بين مقدم الخدمة الكفوء وغير الكفوء عندما يقوم بتقديم الخدمات اليه، وهذا معناه إنه مُدرب بشكل جيد أم لا، وعندما تتولد لدى الضيوف فناعة بأن العاملين من ذوي الكفاءة والقدرة في أداء أعمالهم سوف يقومون بنشر الدعاية بدون مقابل لأصدقائهم وأقاربهم، (خليفة،2000: 50).

وبناءً على ذلك فإن التدريب وجد ليبقى مادامت الحياة وما بقي الإنسان، فهو ضرورة لتحقيق أهداف التقنية الاقتصادية والإجتماعية و يتطلب إدارة سليمة، وهذا بدوره لا يتم إلا بتوفير إستراتيجيات مدروسة ورؤى متطورة تواكب العصر.

– الأهداف :

يؤكد (خليفة،2000: 58) إن وضوح ومعرفة الأهداف التدريبية المطلوب تعلمها يتحقق في حالة تحديد الإحتياجات التدريبية، وعن طريق تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والشروط الواجب توفرها، وهذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج التدريبي ونجاحه.

ويشير (عباس وعلي،1999: 112) إلى إحتواء برامج التدريب الرسمية ثلاث أهداف رئيسية هي:-

1- خلق المعرفة والإدراك لأهمية مقاييس النوعية لخدمة الضيف.

2- بناء الموظف من حيث (الأخلاق – الثقة – الإحتراف – الإخلاص) للمنظمة.

3- إستمرار الرغبة في صيانة وتطوير المهارات الموجودة وتنمية القدرات.

ولكي تكون الأهداف ناجحة لابد من تقرير برنامج التدريب بوضوح ومع أهداف حقيقية وواقعية ، وهذه الأهداف سوف توجه محتوى البرنامج وتحدد المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على فاعليتها، (Schoell,1993:319).

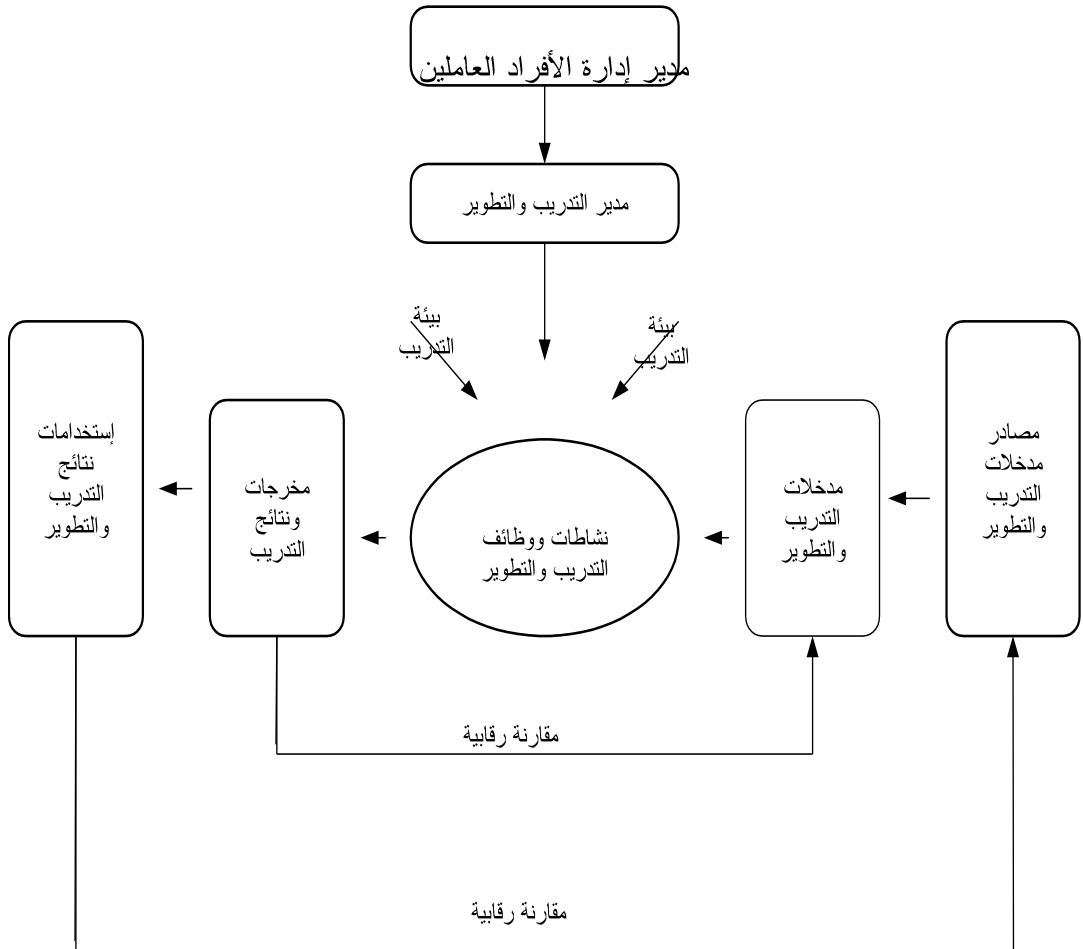
وأخيراً في حالة عدم توضيح الأهداف بشكل واقعي سليم وقابل للتطبيق مستقبلاً حين التخطيط لبرنامج تدريبي ، فمن المحتمل أن تجد المنظمة نفسها تدرب عاملها لأسباب أو أهداف خاطئة غير مناسبة بالتحقيق وبتجاه نهاية خاطئة أيضاً، (Gomes & Etal.,1998:238).

ثالثاً : عناصر عملية التدريب Training Process Elements

تتكون منظومة التدريب وكما هو موضح في الشكل رقم (1) من العناصر التالية :-

- 1- المتدربون.
- 2- المدربون.
- 3- المواد التدريبية.
- 4- أساليب ووسائل التدريب.
- 5- مكان ووقت التدريب.
- 6- تكنولوجيا التدريب من وسائل إيضاح ونماذج العرض وإستخدامات الفيديو والتلفزيون والزيارات الميدانية.
- 7- أدوات إفتتاح البرنامج التدريبي.
- 8- أدوات إنهاء البرنامج التدريبي وأساليب التقييم والمراجعة ونماذج المتابعة والقياس المتعدد المراحل لنتائج التدريب.
- 9- ميزانية التدريب.
- 10- تكاليف الإشتراك.

فالتدريب يمثل استثماراً طويلاً الأمد ويتطلب من أية منظمة الإهتمام بكل عنصر من العناصر المكونة له ليحقق العوائد المناسبة، (النجار، 1998: 219).



شكل رقم (1)

عناصر منظومة التدريب

المصدر : النجار، فريد ، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية ، عمان ، 1998: 219

رابعاً : أنواع عملية التدريب Types of Training Process

يشير (ماهر، 2001: 322) لأي منظمة سواء كانت فندقية أو سياحية يجب عليها تحديد سياساتها أو فلسفتها في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب الذي تفضله المنظمة وترغب التركيز أو التأكيد عليه وتستبعد الأنواع الأخرى ، وهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة ، وفي حالة التأكد من استقرار المنظمة على مجموعة أي (الأنواع) يمكن اعتبارها بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالمنظمة، وتقسم أنواع التدريب إلى مايلي:-

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف :-

أ- تدريب الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتحوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها مثلاً الترحيب بالقادمين الجدد وخلق إتجاهات نفسية طيبة عن العمل وتهيئتهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب أثناء العمل : تميل المنظمات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع آخر ، فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، والذي يزيد أهمية هذا النوع هو إن الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد الموظف للعمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ت- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : قد تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة وعلى سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر بأعمال المشتريات والمبيعات والحسابات والأجور، حينئذ يحتاج العاملين بهذه المجالات لمعارف ومهارات جديدة بحيث تمكنهم من أداء العمل بإستخدام الأنظمة الحديثة.

ث- التدريب بغرض الترقية والنقل إلى مكان عمل آخر: يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه، ومثل هذا الإختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعارف، ويمكن

تصور نفس الأمر عندما تكون للمنظمة رغبة بترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف أي ترقيته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ج- التدريب للتهيئة للمعاش : في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة ، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها .

2- التدريب حسب نوع الاعمال :-

أ- التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلته أعمال الكهرباء والصيانة واللحام والسمكرة، ويمكن اعتبار التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني، وتقوم بعض المنظمات أو النقابات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين من (صغار السن) للحصول على شهادة فنية.

ب- التدريب الإداري : يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تُعدّ لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم ورقابة وإتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة العاملين والتنسيق والإتصال).

ت- التدريب التخصصي : يحتوي على معارف ومهارات أعلى من الأعمال الفنية والمهنية، وتتمثل عادةً بالأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والإنتاج والمهارات والمعارف ، وهذا النوع من التدريب لايركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار العلمي السليم لها.

3- التدريب حسب المكان :

أ- التدريب داخل المنظمة : قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة بذلك ومن ثم الإشراف على تنفيذها،

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي يطلق عليه إسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعالمين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، وعن طريق هذا الإسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، كما ويمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل وبالتالي ضرورة نقل مايمكن تعلمه إلى حيز العمل وواقعه.

- ب- التدريب خارج المنظمة: بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وهذا في حالة توفر الخبرات التدريبية وأدوات التدريب بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي أما بشركات خاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية وكما يلي :
- شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب ضمان جديّة التدريب فيها، وتقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.
 - برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك عن طريق منظمات الخدمة المدنية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي برامج تركز على رفع المهارات والخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.

المبحث الثاني : مراحل عملية التدريب في القطاع الفندقي

أولاً : مراحل عملية التدريب Training Stages

يقسم (شاويش، 1996: 235) و (الكبي، 2003: 6) العملية التدريبية إلى مجموعة مراحل

هي:-

تحديد الاحتياجات التدريبية Training needs determination : وهي من أهم العناصر الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي ليكون نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين ويجعله نشاطاً ذو أهداف واقعية مع توفير الكثير من الجهد والنفقات، ومن الأخطاء الشائعة في أوساط المنظمات هي إن الحاجة للتدريب تنشأ بحالة التوسع بالعمل مما يستدعي تعيين عاملين

جدد وتدريبهم أو لمواجهة العجز بعدد العاملين الحاصل نتيجة لدوران العمل، لذلك يستوجب الأمر القيام بتدريب العاملين الجدد الذين تم تعيينهم لتأهيلهم للعمل، وفي الواقع عملية التدريب مستمرة ولازمة للعاملين الجدد والقدامى ولجميع المستويات الإدارية ، ويمكن تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة عن طريق القيام بالخطوات الثلاث الآتية :

1- تحليل المنظمة: تركيز العملية التدريبية للمنظمة الإدارية التي تعاني من الحاجة للتدريب

2- تحليل العمليات: تحديد ماذا يتضمن البرنامج التدريبي، وما يجب أن يتعلمه العامل لكي يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

3- تحليل الفرد (المستفيد) : تحديد من يحتاج للتدريب، وماهي المهارات والقدرات والإتجاهات التي يتطلب التركيز عليها أو تحسينها ، وبفعل The Gap لتحديد الإحتياجات التدريبية بين مستوى الأداء الحالي والمتوقع المستقبلي سوف تتلشى عن طريق التدريب المخطط الذي يتم من خلال وضع برنامج تدريبي مناسب لتدريب العاملين المعنيين، وعليه تتحدد نقاط القوة والضعف ، فالأولى تتمثل بالخصائص المهارية والمعرفية والقدرات التي يراد إكسابها للمتدربين، والثانية تتمثل بخصائص وصفات وسلوكيات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها وإستبدالها بأخرى مرغوبة.

تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية Planning of Training Programs:

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن إيجازها بالآتي:-

1- تحديد أهداف البرنامج: ويقصد بها الغايات التي يؤمل تحقيقها عن طريق البرنامج التدريبي وإعتبارها بمثابة نتائج لتحقيقها وإقرارها مقدماً، ومن خلال هذه الأهداف يتضح مايراد إحداثه من تغيير بمستوى أداء العاملين وإتجاهاتهم وسلوكهم وعلى أثرها يتم وضع المادة التدريبية.

2- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها: يتم تحديد نوع المهارات الملائمة التي سيقوم البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، والمهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لإداء وإجاز عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتحليل وحفظ الملفات أو إقامة العلاقات مع الآخرين من خلال الإتصالات أو المهارات الفكرية

والإدارية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات وإتخاذ القرارات المناسبة التي يحتاج إليها المديرين.

3- وضع المنهاج التدريبي: المواضيع أو المواد ومفرداتها والتي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الإحتياجات التدريبية، ولكي يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة ينبغي أن يكون نابعاً من الواقع وليس تقليدياً و يتصف بالمعقولة، ولا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، وتأخذ المناهج بنظر الإعتبار الأهداف النهائية المراد تحقيقها، إضافة إلى ذلك يجب تنسيق مادة الدراسة العلمية والعملية الموجودة في برنامج التدريب مع القرارات العلمية أو الفنية للمتدرب، وكذلك تكون مادة التدريب ذات تعبير صادق عن إحتياجات المنظمة، ومراعاة الحذر والدقة بتحديد مواد التدريب وإستبعاد المواضيع التي لاتفي بإحتياجات المنظمة أو تلك التي لاتؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

4- إختيار أسلوب التدريب: يوجد العديد من الأساليب (الطرق) التي يمكن إستخدامها بالتدريب إلا إن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن إستخدام أحدها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، وإنما لكل منها مجال الإستخدام الخاص الذي من خلاله يتم تحقيق أفضل النتائج ، ويمكن إستخدام أكثر من أسلوب واحد بنفس الوقت في التدريب.

تنفيذ البرامج التدريبية : Implementing of Training Programs

التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيّز الوجود، وتعتبر من المراحل المهمة والخطيرة لأن من خلالها يتضح حُسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية ، ونجاحها وفشلها إيجابياً وسلبياً ينعكس بشكل مباشر على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية، وتوجد أمور وجوانب مهمة يجب مراعاتها لضمان سيرتنفيذ البرنامج التدريبي وهي:-

1- توقيت البرنامج ويتضمن هذا الجانب مايلي :

أ- موعد بدء البرنامج وموعد إنتهائه.

ب- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

ت- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.

2- المرافق والتسهيلات التدريبية ويتضمن هذا الجانب مايلي:

أ- إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج مثلاً (قاعة كبيرة أم صغيرة).

- ب- تصميم طريقة الجلوس للمتدربين مثلاً (طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكانه).
- ت- تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من الوسائل الخاصة بالتدريب).
- 3- تجهيز المطبوعات ويتضمن هذا الجانب مايلي:
- أ- إستلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
- ب- إجراءات الطباعة والتجليد.
- ت- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
- 4- بالنسبة للمتدربين : ويتضمن مايلي:
- أ- التأكد من وصول دعوات الإشتراك بالبرنامج بالوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على إشتراكهم.
- ب- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم وأعمالهم وعناوينهم.
- 5- بالنسبة للمدربين: ويتضمن هذا الجانب مايلي:
- أ- الإتصال بهم بالوقت المناسب لتذكيرهم بمواعيدهم وتهيئة وصولهم للمكان الذي يعقد فيه بالوقت المحدد لكل منهم.
- ب- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
- ت- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- ث- التدخل بلباقة وأدب بسير المحاضرة إذا خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- ج- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب بالوقت المناسب ولايتأخر ذلك كثيراً عن موعد إنهاء محاضراته أو إنتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.
- 6- بالنسبة لإفتتاح البرنامج: يتضمن مايلي:
- أ- إفتتاح البرنامج بالوقت المناسب.
- ب- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- ت- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ث- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

اسلوب تنفيذ البرامج Method of Implementing Programs:

تُقدّم الإدارات والأجهزة الأخرى إحتياجاتها من البرامج والدورات والمشاريع التدريبية التعليمية والفنية وكلفتها بحسب الأولوية في بداية إعداد الميزانية الجديدة، وترصدها بالكشف الخاص بحصر الإحتياجات التدريبية وتسلمها إلى إدارة التدريب، وعلى ضوء هذه المعلومات والسياسة العامة للمنظمة تقوم إدارة التدريب بوضع خطة عمل للتدريب لأفرادها قبل تقديمها ضمن الميزانية.

تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Programs:

تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، وبناءً على ذلك يمكن تعريف التقييم بأنه (تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة)، وتقاس عن طريقها أيضاً كفاءة المتدربين ومدى التغيرات التي نجح بإحداثها فيهم ، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي، والهدف الأساسي من إجراء عملية التقييم هو لتحديد هل الإجراءات التدريبية التي تم إتخاذها بالبرنامج قد نُفذت بالشكل الصحيح وماهي النتائج التي تحققت (أي هل تم الوصول إلى نتائج إيجابية أم سلبية من خلال عملية التدريب).

فالغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية إضافة إلى تزويد المديرين بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية وعلى أساس النتائج المتوخاة، وهي تطوير عملية التدريب لأغراض زيادة المهارات والقدرات والمعرفة للوصول لتحقيق كفاءة أداء أيجابية للعاملين بالمنظمات الفندقية، ويمكن القول إن عملية التقييم للبرامج التدريبية تهدف إلى مايتأتى:-

- 1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها بالمستقبل.
- 2- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب على أتم وجه ونقلهم المادة التدريبية بشكل صحيح للمتدربين.
- 3- إعطاء صورة واضحة ومفهومة عن مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

ثانياً : فوائد عملية التدريب Benefits of Training

يرى (الطائي، 1992: 134) للتدريب فوائد عديدة تعود للفرد العامل نفسه والمنظمة وللضيوف

وكما يأتي:-

- 1- اقتصاد أو إدخار الكلف: عندما يتم وضع خطة للتدريب ضمن برنامج منظم ومن ثم الوصول لتحسين كفاءة العاملين سوف يؤدي إلى إدخار أو تقليل الكلف، وهذا يعني مساهمة التدريب لتخفيض كلف العمل عندما تزداد كفاءة العامل وتزداد إنتاجيته.
- 2- إشباع رغبات وحاجات الضيوف: من أهم الفوائد التي تجنيها الإدارة خلال عملية التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الضيوف ، وعندما يقوم العاملين بتلبية طلباتهم فإن ذلك سوف يؤثر بشكل إيجابي من خلال عودة الضيوف للفندق إضافة إلى قيامهم بنشر دعاية بدون مقابل لأصدقائهم وأقاربهم، وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار الموظف كإنه (سفير يمثل الفندق إتجاه الضيوف) من خلال إعطائه صورة جيدة متمثلة بالخدمة الممتازة والعلاقات الإنسانية الطيبة معهم، وهناك أمر بديهي هو كلما كان العاملين يؤدون الخدمات بشكل جيد وبالصورة المطلوبة فهذا دليل على تدريبهم وقدرتهم بإتقان عملهم.
- 3- كفاءة العاملين: عندما يصبح جميع العاملين بالمنظمة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤدونه بالشكل المطلوب وبالكفاءة المطلوبة ، يؤدي ذلك لمساعدة المدير أو المشرف للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة وكما تم التخطيط لها، عليه فإن المشرف سوف ينتج لأمر أخرى تخص عمله ولايشغل بهذه المسألة التي تثير قلق المديرين.
- 4- تخفيض الغياب وزيادة معدلات الإنتاج: في حالة تولد شعور لدى الإدارة بأن العاملين قد وصلوا لحالة من التطور بالمهارات والقابليات والوعي والمسؤولية والشعور بالتعاون مع الإدارة وتأديتهم للواجبات الملقاة على عاتقهم دون متابعة وحساب، فإن هذا سوف يساعد الإدارة بالتفكير لتطوير برامج العمل ودعم العاملين مادياً ومعنوياً عند ظهور نتائج إيجابية من خلال زيادة وتحسين الإنتاج وإنخفاض معدلات الغياب، بتوفر برنامج تدريبي ذو أهداف واضحة تؤدي إلى التقدم بالعمل.
- 5- الأمان والصحة: يكون للعاملين قدرة على معالجة المشاكل التي تحدث في المنظمة مثلاً الحريق أو غلق المخازن وكيفية ترتيب وتنظيم المواد الغذائية فيها وفق درجات حرارة معينة مع إرتداء الزي الموحد النظيف.

6- تحسين العلاقات الإنسانية: عند قيام المديرين بصرف المبالغ وتحديد الوقت لغرض الوصول لنظام أو برنامج تدريبي فعال يؤدي إلى تطوير كفاءات وقابليات العاملين، فأنهم إستثمروا جهداً إضافياً للوصول للنجاح ويشعرهم بدعم وإهتمام الإدارة وبدورهم يقدرّون هذا العمل وتتولد لديهم قناعة بأنهم جزء من الإدارة، وأخيراً فأن تفاعل وتطور العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة يفود لنتائج إيجابية .

ثالثاً : الإعتبارات الأساسية في عملية التدريب . Basic Considerations of Training

يوضح (الهييتي، 2003: 228) العديد من الإعتبارات الواجب أخذها بنظر الإعتبار لغرض نجاح عملية التدريب وهي كالآتي :-

- 1- الفروقات الفردية: تظهر أهمية الفروقات الفردية في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين ومدى تقبلهم لأنواع معينة من التدريب ، وعلى هذا الأساس يستلزم الأمر دراسة خلفيات التدريب لدى المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند إختيار البرامج التدريبية.
- 2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف (الأعمال): تظهر أهمية هذا الإعتبار بمرحلة تحديد الإحتياجات، ويتضمن تحليل الأعمال وصف دقيق للعمل وتحديد المواصفات الخاصة به، كما يستهدف تحقيق التنسيق والتكامل ما بين الموظف والعمل الذي يقوم به.
- 3- الدافعية: تؤدي إلى تحفيز العاملين للإخراط بالدورات والبرامج التدريبية، وهذا الإخراط له نتائج إيجابية على صعيد الأعمال التي سوف يشغلها المتدرب والأجور والرواتب والإمميزات التي سيحصل عليها مستقبلاً ، وتقع مسؤولية التحفيز هذه بعاتق مدير البرنامج التدريبي .
- 4- الإعتبارات القانونية: ترتبط بتحديد الإحتياجات التدريبية، إذ يقوم العرف القانوني على أساس عدم إستبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للإختبار في حالة كونه يفتقر لمعرفة يمكن تعلمها من خلال البرنامج التدريبي، لذلك فإنه من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي يقوم بإتجاز عمله بكفاءة وإعتبارها المعيار المميز لمن سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

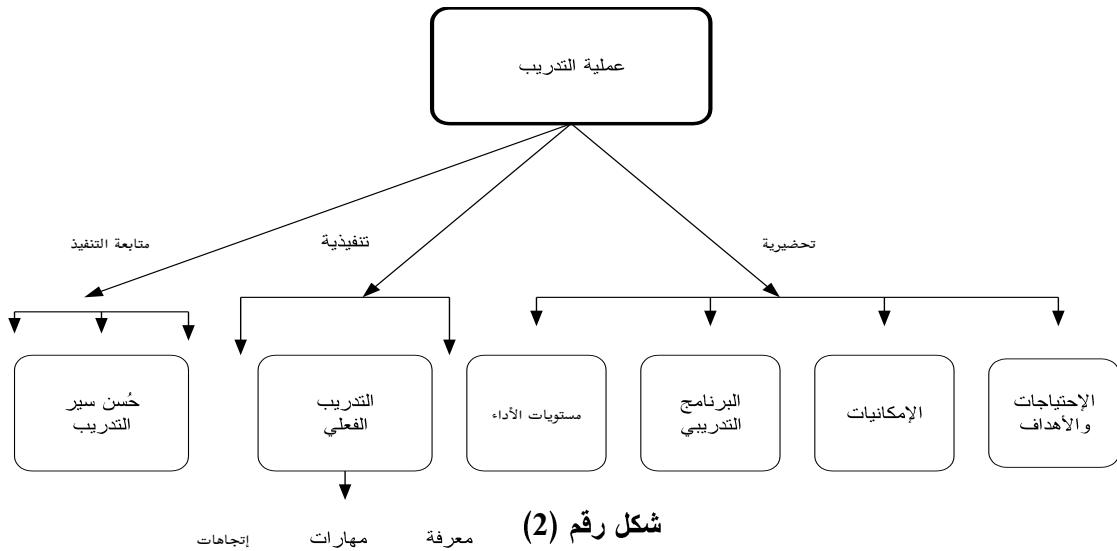
- 5- المشاركات الفعالة: تُعدّ المشاركة الفعالة للمتدربين مهمة في تخطيط البرامج التدريبية كونها تعمل على زيادة إهتمامهم وتحفيزهم لها، لذا يجب حث المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي بالمواضيع المطروحة للنقاش.
- 6- إختيار المدربين وتدريبهم: ترتكز فاعلية العديد من البرامج التدريبية بنوع المدربين ، وتتم عملية الإختيار بعناية فائقة وتستند لمعايير محددة تتضمن خبراتهم ومعارفهم وكفاءتهم بإدارة البرامج التدريبية، لذا يُحتمّ الأمر على إدارة الموارد البشرية متابعة البرامج التدريبية السابقة ودراساتها والإطلاع على مستوى المدربين فيها ومن ثم إستبعاد غير المؤهلين منهم.
- 7- إختيار المتدربين : بالرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين بالمنظمة، إلا إن هناك بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، ومثل هذه الحالة يتطلب من إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها، وهذا معناه إرتباط البرنامج التدريبي أما بحاجة المنظمة أو حاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل المحور الأساسي لإختيار نوع المتدربين بعيداً عن العشوائية في الإختيار.
- 8- أساليب التدريب: تتنوع أساليب وطرق التدريب وتقع ضمن مجموعتين هما:-
 أ- التدريب داخل مكان العمل . ب- التدريب خارج مكان العمل.
 ولكل مجموعة إيجابيات وسلبيات ولكن الشرط الأساسي فيها هو إتمام عملية الإختيار بالدرجة الأساس حسب نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف من التدريب، فقد يكون أسلوب المحاضرة مناسباً للتدريب الذي يستهدف زيادة المعارف ويلائم العاملين الشباب من خريجي الجامعات.
- 9- مبادئ التعلم: تتلائم مع بعض أنواع التدريب وليس كل أنواعه ، فقد تكون قابلة للتطبيق بالمصانع، حيث يمكن متابعة مدى إهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي لكن غير قابلة للتطبيق في برامج التدريب التي تتضمن مجموعة غير متماثلة الخصائص من المتدربين.

رابعاً : نماذج في عملية التدريب Training in Samples

توجد عدة نماذج لتفسير العملية التدريبية، بنفس الوقت يوجد هناك إتجاهاً قوياً نحو تكوين توليفة متكاملة من هذه النماذج وتركيبها بـنموذج واحد يمثل خطوات عملية التدريب ، وفيما يلي إشارة لهذه النماذج:-

نموذج (عبد الوهاب، 1981: 35) :

يبين (عبد الوهاب) تطبيق العملية التدريبية بثلاث مراحل، المرحلة الأولى تسمى (التحضيرية) وتتمارس فيها عدة أنشطة أولها تحديد الإحتياجات التدريبية، وبناءاً عليه تحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، ويتم إختيار المدربين والمتدربين وتحديد المنهاج وطرق التدريب ويقرر المكان والزمان وتحدد الإمكانيات المطلوبة وتكاليفها، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب ، بعد ذلك تحدد مستويات الأداء التي يحققها البرنامج وتقومها ، وعندما تنتهي المرحلة التحضيرية للتدريب تبدأ المرحلة (التنفيذية)، وهي مرحلة تنفيذ التدريب الفعلي، والمرحلة الأخيرة هي (المتابعة) وذلك للتأكد من إنسياب العملية التدريبية بشكل جيد ، والشكل رقم (2) يوضح ذلك .



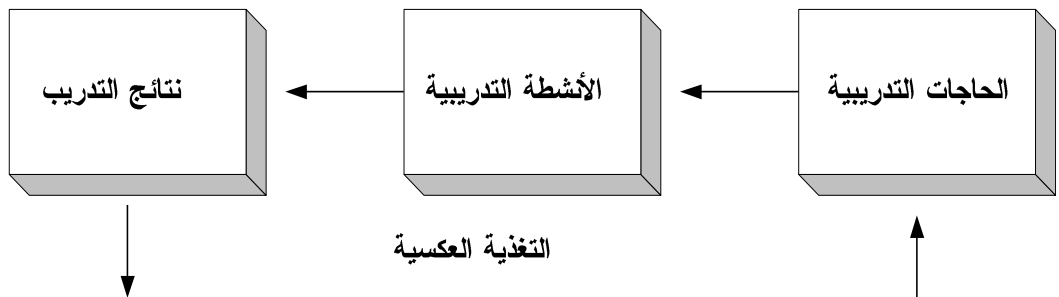
شكل رقم (2)

مراحل عملية التدريب

المصدر: عبد الوهاب، علي محمد ، التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981: 35 .

إنموذج (الشماع وآخرون، 1989: 395) :

وفق الإنموذج الذي قدمه (الشماع وزملائه) تمثل عملية التدريب نظاماً متكاملًا قائم بحد ذاته، وإن دورة حياة النظام لا تكتمل على الوجه الأكمل من دون وجود عنصر التغذية العكسية، وكما هو موضح في الشكل الآتي:-

**شكل رقم (3)****مكونات العملية التدريبية**

المصدر : الشماع ، خليل وآخرون ، مباحث إدارة الأعمال ، دار الكتب ، عمان ، 1989: 395 .

وأهم ما يميز هذا الإنموذج هو تأكيد إتياع مفهوم النظم بعملية التدريب والأخذ بعين الإعتبار المكونات الأساسية الآتية وهي :-

1- الحاجات التدريبية وتتمثل بالمدخلات الآتية :

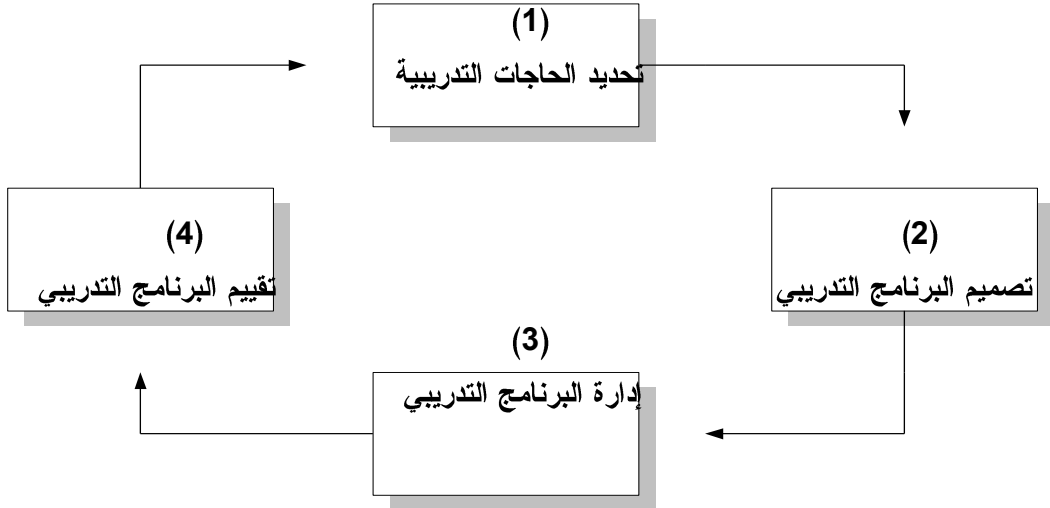
- أ- المدخلات البشرية: وتتكون من الأفراد العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم الإدارية .
- ب- المدخلات المادية: التجهيزات والمباني والوسائل المادية للنشاط التدريبي .
- ت- المدخلات المعنوية: وتشمل القيم والمعتقدات والأنظمة والمعلومات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية بالمنظمة.

2- العمليات والأنشطة: وتتمثل بتخطيط الحاجات التدريبية وتنفيذ خطط التدريب وتقييم التي تم تنفيذها.

3- التغذية العكسية: وتتضمن المعلومات التي ترد حول مدى فاعلية البرنامج التدريبي، وتعدّ مؤشراً يساعد المنظمة على تطويره وتعديله باستمرار.

انموذج (Certo,1997:267):

حددت أربع مراحل رئيسية بعملية التدريب كما هو مبين في الشكل رقم (4) :



شكل رقم (4) مراحل عملية التدريب

Source: Certo & Peter, & Often speyer, The strategic management process, 1997:267

انموذج (Spector,2000:153)

يعبر هذا النموذج في الشكل رقم (5) عن تطوير كفاءة البرنامج التدريبي (العملية التدريبية) بخمس خطوات وهي:



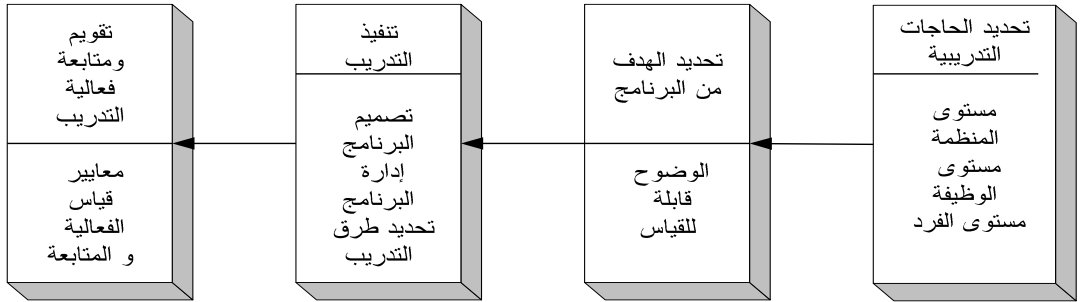
شكل رقم (5)

خطوات تطوير كفاءة البرنامج التدريبي

Source: Spector, Industrial & organizational psychology : Research & practice, New York, 2000 : 153

إنموذج (السالم و صالح، 1991: 208) :

يوضح هذا الإنموذج جوهر العلاقة البنوية المترابطة بين مراحل العملية التدريبية، وكما في الشكل رقم (6):



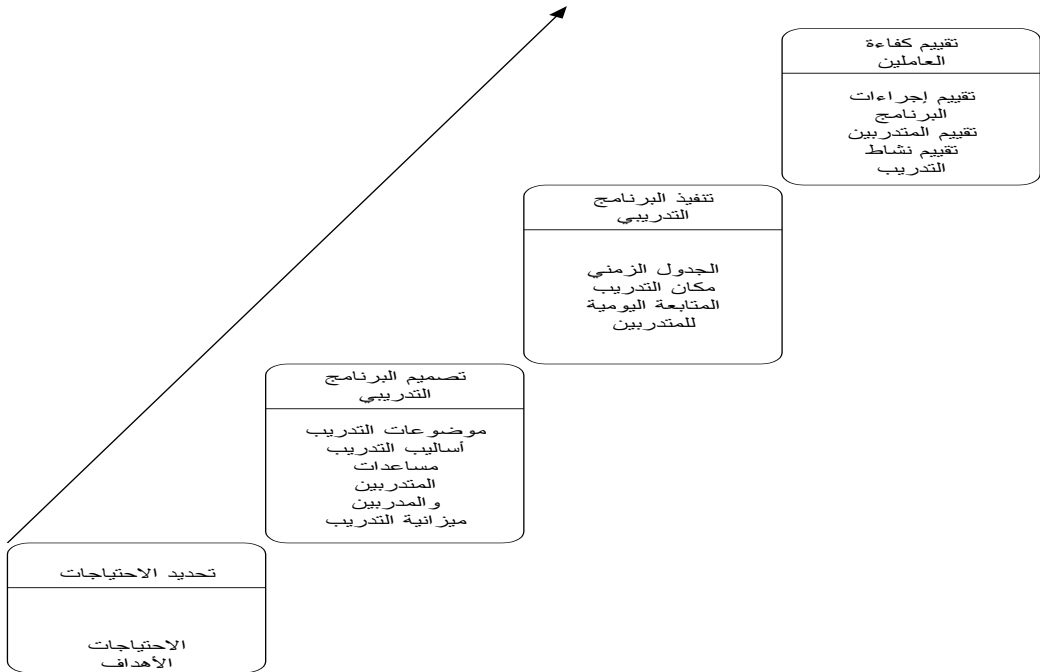
شكل رقم (6)

جوه العلاقة البنوية المترابطة بين مراحل العملية التدريبية

المصدر: السالم و صالح، إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد ، بغداد ، 1991: 208

إنموذج (ماهر، 2001: 320) :

وضح (ماهر) إن الإستعداد لأي برنامج تدريبي يتضمن خطوات تنبثق من أهداف المنظمة، وتساهم في تحقيق أداء متميز للأفراد العاملين وكما في الشكل رقم (7) .



شكل رقم (7)

خطوات عملية التدريب

المصدر : ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، 2001 : 320

تتكون العملية التدريبية من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية وتعني (تحديد المهارات المطلوبة والتي يتم تفصيلها بمجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب أو هي تغيير بالمهارات والإتجاهات وزيادة المعارف وتطوير المعلومات)، ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تصميم التدريب الذي يعني (ترجمة الأهداف لمواد تدريبية، وتحديد الطرق التي سيتم إعتمادها مثل المحاضرات، دراسة الحالة، المناقشة... الخ وتحديد الميزانية وإختيار المتدربين والمدرسين)، يتم بعد ذلك تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتضمن (تحديد أمد البرنامج التدريبي، مواعيد بدء الجلسات التدريبية وإنتهائها وأوقات الإستراحة وتحديد مكان التدريب، فضلاً عن المتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج التدريبي)، وأخيراً التقييم وذلك من خلال (تقييم أداء المتدربين وإستطلاع آرائهم حول إجراءات البرنامج التدريبي).

المبحث الثالث : كفاءة أداء العاملين في القطاع الفندقي

أولاً: مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين

Concept Measurement & Performance Appraisal

من وجهة نظر (الهييتي، 2000: 177) هناك العديد من المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية التدريبية بتعدد المفاهيم التي وضعت لوصفها، وتتباين فيما بينها من حيث مضمون العملية وهدف إستخدامها، فذهب البعض إلى عدّها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف بالجهود التي يبذلها الفرد العامل والسلوكيات التي يمارسها في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً، وكذلك تُعتبر نظام رسمي للقياس والتقييم والتأثير بخصائص الفرد الإدارية والسلوكية ومحاولة التعرف على إحتتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك بالمستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، ويمكن إعطاء وصف تفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الموظف بكل مايتعلق به من صفات نفسية وبدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وذلك كمضمون أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"، ويمكن إختصار مضمون العملية التدريبية على إنها (نشاط مهم ضمن أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل بالمنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل)، ومن خلال ملاحظة التعاريف السابقة يتضح إنها تستهدف بشكل أساسي معرفة مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل وهل إن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أم ضعف، وهل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك بالمستقبل وماهي إنعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة.

ثانياً : أهمية قياس وتقويم أداء العاملين

Importance Measurement & Performance Appraisal

برأي (الهييتي، 2000: 178) تمثل عملية قياس وتقويم أداء العاملين أحد أهم الأنشطة الرئيسية للإدارة وهي عملية تنظيمية مستمرة يُقاس من خلالها أداء العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وتأثيراتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة، فهي ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول لعدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وبناءً على ماتقدم فإن هذه العملية تستهدف ثلاثة مستويات تتضمن ثلاث غايات وهذه المستويات هي (المنظمة والمدير والفرد العامل) أما الغايات فتتمثل بالآتي:-

1- على مستوى المنظمة متمثلة بـ :-

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- ت- تقييم برامج وسياسات إدارة العاملين كون نتائج العملية يمكن إستخدامها كمؤشرات للتقويم.
- ث- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المديرين متمثلة بـ:- مواجهة المدير أو المشرف للعاملين للحكم على أدائهم لاعتبار عملية سهلة وإنما تمتاز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين لتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول لتقويم سليم وموضوعي لأداء العاملين التابعين لهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3- على مستوى الفرد العامل متمثلة بـ :- من خلال زيادة شعور العاملين بالعدالة وجميع جهودهم التي بذلوها تؤخذ بنظر الإعتبار من قبل المنظمة، الذي يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم للعمل بإخلاص وجدية، مما يؤدي إلى فوزهم بإحترام وتقدير مديريهم معنوياً ومكافئتهم مالياً، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال العملية، فإنها تعطي إهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحالية وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي توصلها للحصول على المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية، إضافة إلى توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وأخيراً إعتبار العملية كأداة رقابية على أداء العاملين والمديرين لجميع المستويات الإدارية.

ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق ثلاث غايات أساسية:-

- 1- جذب الخصائص النوعية للعاملين الجيدين للمنظمة، وتشبه هذه العملية المنتج في إدارة العمليات والإنتاج أو أسلوب الدعاية والترويج ضمن إدارة التسويق.
- 2- الدفع بشكل دقيق للعاملين للأداء الأفضل عندما تنجز وتطبق العملية بشكل موضوعي.
- 3- الإحتفاظ بالقابليات لذوي المهارات والمعارف والقدرات التي تهدف المنظمة الإحتفاظ بها.

ثالثاً :- مراحل وأساليب قياس وتقويم أداء العاملين (الهيئي، 2000: 182) Stage & Techniques of Measurement & Performance Appraisal

- مراحل تقويم الأداء : تُعدّ عملية تقويم الأداء من العمليات الصعبة والمعقدة لأنه يتطلب من المسؤولين على تنفيذها التخطيط بشكل سليم ومبنيّاً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة وذلك لأجل تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ويمكن التطرق لتلك المراحل والخطوات وعلى النحو الآتي:-

1- وضع توقعات الأداء: تُعدّ هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقويم أداء العاملين ويتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على أساس وضع توقعات الأداء مما يؤدي إلى الإتياف فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.

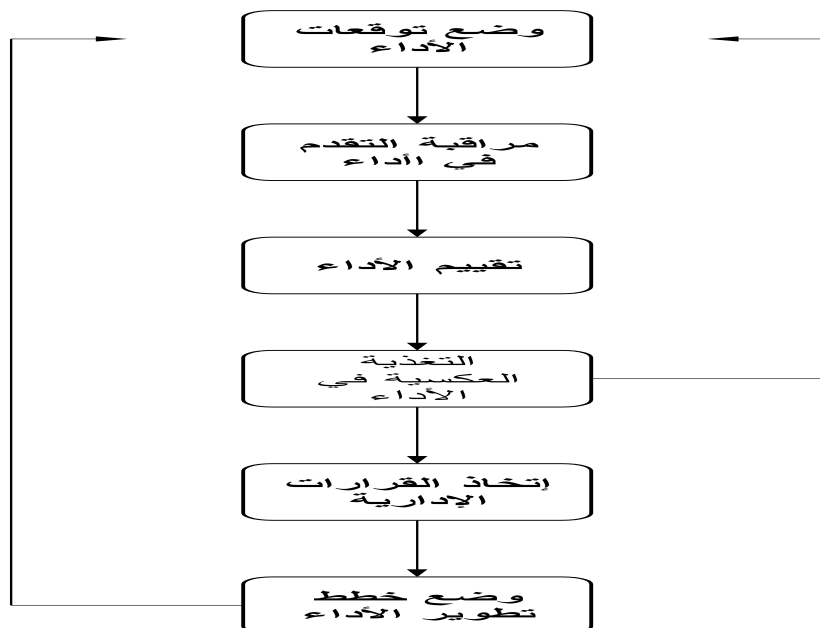
2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: هذه المرحلة تأتي ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وفق المعايير الموضوعية مسبقاً ومن خلالها يمكن إتخاذ الإجراءات الصحيحة وتوفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، ثم تحديد الإحرفات الحاصلة بالعمل ومحاولة تصحيحها وبالتالي تفادي الوقوع فيها مستقبلاً.

3- تقييم الأداء : تقضي هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين بالمنظمة ومعرفة مستوى أدائهم.

4- التغذية العكسية : الموظف يحتاج تحديد مستوى أدائه بالعمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة مدى تقدمه في أداء عمله وبلوغه الأهداف المراد بلوغها بموجب ماتحدده الإدارة من معايير، والتغذية العكسية نافعة ومفيدة يجب أن يفهمها الموظف وماهي المعلومات التي تحملها ليستوعبها.

5- تساعد بإتخاذ القرارات الإدارية، ومن هذه القرارات ما يتعلق بالترقية والنقل والتعيين... الخ.

6- وضع تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء، وهذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقويم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات والقبليات التي يحملها الفرد العامل، والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء :



شكل رقم (8)

مراحل عملية تقييم الأداء

المصدر : المهيتي ، خالد محمد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان ،

182:2000

- أساليب تقييم أداء العاملين : أشارت العديد من الدراسات إلى تصنيفات عديدة

لأساليب تقييم أداء العاملين ويمكن إجمال هذه الأساليب بإسلوبين رئيسيين هما :-

1- الإسلوب التقليدي : وهو إسلوب شاع استخدامه من قبل مختلف المنظمات ويتمثل

بالاتي:

- التقدير النسبي والتقدير العالي والمنخفض.
- المراجعة الميدانية وتكرار الحدث.
- المقالات وغالباً ما تكون غير دقيقة .
- القرينة الحرجة فترة التقييم وأثار العمل الذي يقوم به العاملين
- مراكز التقييم.
- معايير العمل كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.

- المقارنة الزوجية وغيرها.

ويمكن القول بأن طريقة التقدير النسبي هي أقدم الأساليب إستخداماً وأكثرها إتساعاً، حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين على شكل خط مستقيم يبدأ بالمتأز وينتهي بالضعيف، وتوجد بعض المشاكل التي تزامن تطبيق هذه العملية منها عدم فهم العاملين لها، وعدم إمكانية ضمان الموضوعية بتقييم الأداء على أساس الأهداف المحددة.

2- الإسلوب الحديث : ظهر نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية

داخل المنظمة ونظرة الإدارة للعاملين وثقتها بهم، وكون الإسلوب يمكن إستخدامه لتنمية وتطوير قدرات وطاقات العاملين بإتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن أبرز الوسائل التي تنتمي للإسلوب الحديث في تقييم الأداء مايلي :

أ- نظرية الإدارة بالأهداف: تقوم على أساس ميل العاملين لمعرفة وإدراك الأمور التي ينبغي منهم القيام بها ورغبة الإدارة مساهمتهم بعملية إتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، ورغبتهم المستمرة للوقوف على مستويات أدائهم ومعرفة الأهداف المحددة مسبقاً والعمل بإتجاه تحقيقها .

ب- قوائم السلوك المتدرجة: يقوم القائم بالقياس وضع تقدير لدرجة إمتلاك الموظف لصفة معينة مثل الكفاءة والفاعلية، ومثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من مستويات الأداء وبالشكل الآتي:-

(ضعيف - متوسط - جيد - متميز)

ت- الملاحظة السلوكية: يتم تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وتحديد السلوكيات التي تتكرر لدى العاملين ، وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه السلوكيات، إن كانت سيئة يتم معالجتها ، ونمذجتها وتعزيزها إذا كانت جيدة .

إن إختيار هذا الإسلوب في التقويم يعتمد على مجموعة من الإعتبارات تتمثل بالآتي:-

1/ 2 : الهدف من إستخدامه : فإذا كان الهدف من وراء التقويم هو الوصول لمستويات الأداء فقط ، فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة وذلك لأنها تأخذ خصائص أداء الفرد العامل بشكل مجرد من دون الرجوع لإجراءات التقويم، وفي حالة كون الهدف يحدد مستويات الأداء ومن ثم إجراء التقويم فيفضل الإعتماد على الطريقة الموضوعية.

2 / 2 : المعايير التي تُستخدم في القياس والتقييم والتقييم: إذا كانت المعايير المستخدمة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل أن تُستخدم الطرق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية أي من الأحسن إلى الأسوء فمن الأفضل استخدام إحدى الطرق الذاتية.

3 / 2 : سهولة استخدام الطريقة أو الأسلوب من قبل المنظمة.

رابعاً : طرق تقويم كفاءة الأداء Processes of Performance Assessment

يُحدد (الطائي، 1992: 167) عدة طرق لتقويم كفاءة الأداء للعمل ، سيتم التركيز على ثلاث طرق لكونها أساسية ومستخدمة في صناعة الفنادق وهي :-

1- مقياس المقارنة أو الترتيبية: والمقصود بها جعل العمل على شكل مراتب معينة وإعطاء كل مرتبة درجة حسب أهمية العمل، ولكن العيوب المثبتة لهذه الطريقة كيفية إعطاء الدرجة لكل عمل وماهو المقياس المتبع لتحديد أهمية أو عدم أهمية العمل، وعلى سبيل المثال مساعدة مدبرة الفندق وظيفة عملها أعلى من عاملة الغرف أو الطوابق، وهذه الطريقة تُستخدم بالمنظمات الفندقية الصغيرة ذات الأقسام المنفردة مثل (قسم الحسابات والتحليل).

2- المقاييس التدريبية: الذي يستعمل كلتا الطريقتين الأولى والثانية يعتبران واحدة مكملة للأخرى تستعمل لغرض التمييز بين الأعمال المختلفة وتكوين النظام الإداري بالمنظمات الفندقية ، حيث يوجد عدد كبير من الأعمال التي بإمكان تصنيفها على شكل درجات أو سلم تنازلي أو تصاعدي حسب أهمية العمل وعلى سبيل المثال أعمال بسيطة جداً تتطلب قوة بدنية لإجازها مثل (البواب، المنظف) وأعمال بسيطة تنجز طبقاً لعدد قليل من القواعد الواضحة ويمكن إجازها بعد فترة قصيرة من التدريب أمدها أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع مثل (مساعد أمين الصندوق).

3- نظام النقاط: تعتبر من أفضل الطرق الممكن إتباعها لكونها محددة وطريقة تقنياتها أو أسلوبها أكثر فائدة لذلك فهي شائعة الإستعمال، تمارس باستخدام مجموعة من العناصر المشتركة لجميع الأعمال داخل المنظمات الفندقية وهي كالآتي:-

- المهارات، شروط العمل، المسؤولية، التجربة، المعرفة، الشخصية، اللياقة البدنية، التربية، المظهر، المتطلبات التنظيمية، روح المبادرة، يُعتمد عليه (جدير بالثقة).

وأهمية كل عنصر من هذه العناصر يتم تحديده خلال القدرة على إنجاز العمل الموكل إليه أو المناط به.

المبحث الرابع : إجراءات تقويم كفاءة أداء العاملين في القطاع الفندقي أولاً : إجراءات تقويم كفاءة الأداء

Producers of Performance Competency Straighten

يشير (الطائي، 1992: 178) بوجود ثلاث إجراءات أساسية لتقويم كفاءة الأداء لغرض الوصول لأفضل النتائج في صناعة الفنادق :-

- 1- التقويم من خلال الخصائص الشخصية: تُعتبر من أضعف الطرق المتبعة لتقييم الشخص، وسبب ذلك يعود لصعوبة التعرف على السمات والمميزات والسلوكيات الأكثر تأثيراً والفاعلية لكفاءة وقدرة الفرد، أيضاً من المستحيل لفرد غير متخصص يمكنه تحديد ومعرفة هذه القيم بشكل متكامل لعدم وجود معيار ثابت يمكن الإعتماد عليه، ولكن في حالة وضع معايير محددة وواضحة لكل سمة من السمات وحسب طبيعة العمل المناط إليه يمكن من خلالها الوصول لنتائج مرضية.
- 2- التقويم على أساس المقارنة: تتم بين مجموعة من العاملين حسب شروط وظروف معينة يتم تحديدها مسبقاً وبعد ذلك تبدأ مرحلة التقييم على أساس المراتب.
- 3- التقويم على أساس النتائج: وتُعتبر من أفضل الطرق المتبعة لقياس كفاءة العاملين لأنها تعتمد اعتماداً كلياً على النتائج التي يتم تحديدها وتم تحقيقها، ومن مزايا هذه الطريقة إنها تلغي حالات التعقيد في قياس السمات الشخصية كونها عامل حساس، وبالتالي تسهل عملية التقييم وتذلل المشاكل الممكن حدوثها بين العاملين والإدارة، إضافة لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من هذه الطريقة تكمن بمجالات متعددة منها التدريب وتحسين الكفاءة الترقية والعمل، يمكن الإستنتاج بأن هذه الطريقة هي الأكثر ملائمة والمفضلة لعملية التقويم في المنظمات الفندقية.

ثانياً: معايير تقويم الأداء Performance Assessment Standards

يقصدُ (الهيئة، 2000: 179) بمعايير الأداء بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد العامل وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يُعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير من الأمور الضرورية للنجاح بعملية التقويم للأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بالأعمال المناطة بهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين للأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وتصاغ هذه المعايير بمساهمة العاملين لرفع درجة أدائهم بالعمل وإخلاصهم للمنظمة، وقد اختلف الباحثون بتحديد هذه المعايير فمنهم من وضع مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم قدّم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الأعمال، ومن هذه المعايير (العمل، الإبداع، الأداء، حجم العمل، اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين من خلال حل مشاكلهم) وهي بصورة عامة تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- موضوعي: يُعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.
- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن الصفات الشخصية للفرد العامل كالتقالية والسرعة بالتعلم والإستفادة من عملية التدريب وإمكانية الإعتماد عليه وعلاقته مع المديرين والمشرفين.

فمعدلات الأداء يجب أن تؤكد لدى العاملين الحافز والرغبة لتحسين العمل وتكون كأساس للتوزيع السليم للعمل المناط بهم داخل المنظمة ، والرقابة على أعمالهم وإكتشاف نقاط الضعف من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة لهم، والتأكيد على نقاط القوة وتعزيزها وكذلك تقدير الوقت اللازم للتخطيط، ويشترط في المعيار باختلاف أنواعه الدقة بالتعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا في حالة تميزه بالخصائص الآتية:

- 1- صدق المقياس: العوامل الداخلة بالمقياس يجب أن تُعبّر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً.
 - أ- عدم إحتواء المقياس على عوامل أساسية بالأداء، وهذا الخطأ يعرف بقصور المقياس.
 - ب- إحتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد العامل وهذا الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
- 2- ثبات المقياس: تكون نتائج أعمال الفرد عن طريق المقياس الثابت عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أدائه ومستوياته فإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

- 3- التميز: ويقصد به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات بمستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز أداء الفرد أو مجموعة من الافراد.
- 4- سهولة استخدام المقياس: يعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المديرين في العمل.

ثالثاً : فوائد وأغراض تقويم كفاءة الأداء

Benefits and Purposes of Performance Efficiency Assessment

يوضح (الهيئة، 2000: 165) :

- فوائد تقويم كفاءة الأداء : لعملية تقويم أداء العاملين بالمنظمة فوائد عديدة يمكن إجمالها بالآتي:-

- 1- قلة العمالة (ملاك الموظفين) ويؤدي إلى عدم عدالة الدفع و بالتالي قلة تحولهم الى أعمال أخرى.
- 2- القواعد المنطقية لتحديد الأجور تمكن من إرساء الزوايا الجديدة التي تقود إلى تثبيت المتاح الفعلي للعمالة .
- 3- التدرج للاختلافات (السلم الوظيفي) في إختلاف الدفع يؤدي إلى جدية العمالة لتحسين مركزهم وتطورهم لأعلى الدرجات ضمن السلم الوظيفي وبصورة أسهل.
- 4- سهولة توفر العمالة بدون كلف عالية بما عليه بالأنظمة النظرية التي تتطلب كلف عالية لإحداث العمالة (إيجادها ضمن المواصفات المطلوبة).

- أغراض تقويم كفاءة الأداء:

- 1- مغادرة العمالة وذلك لعدم توزيع الإيجور بصورة عادلة كون المستخدمين حديثاً للعمل يتقاضون أحياناً إيجوراً أعلى من العمالة ذات الخدمة الطويلة.
- 2- عدم وجود مرحلة زمنية مناسبة أو محددة المعالم لغرض زيادة الإيجور أو الرواتب.
- 3- صعوبة تحديد الإيجور عند نقل أو ترقية العمالة.

- 4- أحياناً يتطلب دفع إيجور إضافية وعلاوات لغرض جعل الموظفين أو العاملين يقومون بعمل أشياء متضمنة داخل عملهم الفعلي أو من صلب عملهم .
- 5- بعض العمالة تعمل بصورة رئيسة أكثر من ساعات العمل الفعلية.

وتحديد الإيجور المؤثرة لتقييم العمالة وتقسيمها وتصنيفها أمراً لا يمكن تحقيقه بسبب صعوبة تحديد الفوارق أو المقارنات بين الأعمال نفسها ، وكذلك عدم الوضوح كون مقارنة الأعمال تتطلب تصنيف منهجي ومحدد ضمن مقاييس أساسية.

رابعاً : مشاكل تقويم الأداء Problems Performance Appraisal

يُحدّد (الهيّتي، 2000: 190) مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء للعاملين بالقطاع الفندقّي وكالآتي:

1- المشاكل الذاتية : تحتوي هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن إرتكابها خلال

عملية نظام تقويم الأداء وتتمثل بالآتي:-

أ- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشاكل بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمدبرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري يميلون لإتباع القسوة والصرامة على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لذلك يفضل عند إختيار من يقوم بعملية التقويم أن يمتاز بالخبرة والإدراك والإستقرار العاطفي والإعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل مع العاملين.

ب- التساهل : يميل بعض ممن يقومون بعملية التقويم إلى التساهل مع الآخرين ، وهذا ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي مما يفقد العملية الهدف الأساسي منها، وتكون النتائج متساوية لجميع العاملين.

ت- تأثير الهالة: هذه المشكلة تظهر في حالة تأثير القوائم بالتقويم ببعض الخصائص والصفات التي يتميز بها الفرد الذي يقوم بتقويمه، مما تظهر نتائج غير دقيقة بعملية التقويم، وبعض الأحيان تظهر النتائج إيجابية لحالة التأثير الإيجابي أو سلبية لحالة التأثير السلبي، وبكلتا الحالتين يُعتبر الأمر مشكلة ، لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثلة بعدالة ودقة التقويم والحيادية بالنظر للفرد العامل.

ث- النزعة المركزية: وتسمى أيضاً بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم لإصدار أحكام متوسطة وعامة إتجاه المقومين دون تميز واضح، وغالباً ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء للقيمة الوسطية في سلم التقويم، وتنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية الخاصة بتحديد نقاط القوة والضعف مع صعوبة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين، مما يؤدي لنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ بالإعتماد على نتائج التقويم للأداء كعملية التدريب للعاملين.

ج - الأولية والحدثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقويم طويلة الأمد، إذ يقوم الشخص القائم بالعملية بأخذ الأداء الأولي للفرد دون ملاحظة التطورات اللاحقة التي تتبع أول عملية تقييم، أو يقوم بإهمال أداء الفرد السابق ويعمد المقوم بإعطاء صورة عن أحداث مستوى الأداء، وبكلتا الحالتين لا يمكن اعتبار عملية التقويم دقيقة لأنها تتميز بالإستمرارية التي تستهدف جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء.

ح- التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة نتيجة لإحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها، التي تجعل عملية القياس والتقويم بعيدة كل البعد عن مبدأ الموضوعية.

2- المشاكل الموضوعية: ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقويم ويمكن إيجازها بالآتي:-

أ- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقويم، فقد تخطأ المنظمة بتحديد الهدف الأساسي من عملية التقويم وبالتالي تصبح العملية بمثابة هدر للوقت والمال، ولتجاوز هذه المشكلة يجب إجابة السؤال الآتي: (ما هو الهدف من عملية القياس والتقويم؟) وفي مثل هذه الحالة توجه العملية لهدف محدد كأن يكون القياس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

ب- سوء إختيار معايير التقويم، وتلك المشكلة تظهر بسبب عدم قدرة المنظمة فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة إستثمار الهدف من عملية القياس والتقويم.

ت- سوء إختيار إجراءات التقويم، وهنا تكون المنظمة غير قادرة على التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم.

- ث - الخطأ بإختيار وقت التقويم، تتباين المنظمات فيما بينها بعدد مرات تقويم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة كل ستة أشهر، وتعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذلك يجب تحديد عدد مرات القيام بالعملية أولاً ووقت القيام بها ثانياً.
- ج - عدم الدقة بملاحظة أداء العاملين أو الإعتماد على معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء بين العاملين، أو الخطأ بتحديد اتجاهاتهم بالعملية.

وأخيراً فإن أي منظمة ترغب الوصول إلى عملية قياس وتقويم خالية المشاكل ، عليها الأخذ بنظر الإعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء مايلي:-

- وضوح أهداف عملية تقويم الأداء.
- صدق وثبات معايير التقويم.
- تناسب طريقة التقويم مع عملية قياس الأهداف.
- كفاية الموارد البشرية (العاملين) المخصصة للعملية.
- التوقيت الصحيح للعملية.
- دقة المعلومات المعتمدة للوصول لتحقيق الأهداف .
- مؤهلات القائم بعملية التقويم.

الفصل الثاني : الجانب العملي

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

نظراً لدقة المعلومات وحدائتها وقدرة القائمين بالعمليات التدريبية تبرز الحاجة لها بمنظمات الأعمال قاطبة حاضراً ومستقبلاً ، وبسبب التطورات السريعة الحاصلة في العلوم والتكنولوجيا والتغيرات بأذواق وميول المستهلكين (الضيوف) مما يؤثر بحالة المنافسة وظهورها بشكل واضح وكبير، وكما تم التطرق له سابقاً بخصوص صناعة الفنادق وإحتوائها على نوعين من المنتجات (السلع والخدمات) تقدم في آن واحد والتعامل المباشر مابين المنتج الفندقي والضيف، مما يتطلب الدخول بمجال التدريب ومعرفة أنواعه وعناصره وأهدافه وإستخداماته والوصول إلى تحديد أثر

هذه العمليات التدريبية بتحسين وتطوير أداء العاملين في الفنادق العراقية بكل مستوياتهم الإدارية والإنتاجية (التشغيلية) وإظهار مستوى الكفاءة لديهم من خلال البرامج التدريبية التي تم إعتماها.

ثانياً : أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الجوانب الآتية:

- 1- تنمية وتطوير كفاءة أداء العاملين بالقطاع الفندقي.
- 2- إعتما العمليات التدريبية كنهج أساسي مهم في مجال صناعة الفنادق.
- 3- إعطاء صورة واضحة وحقيقية لواقع حال الأعمال في المنظمات الفندقية من خلال العمليات التدريبية .
- 4- تحديد نقاط الضعف للعاملين وإيجاد سبل معالجتها.

ثالثاً : أهداف البحث :

تتجسد أهداف البحث بالجوانب الآتية:

- 1- معرفة المفاهيم والمكونات النظرية المتعلقة بالعمليات التدريبية والتركيز على قدراتها ومميزاتها.
- 2- بيان مستوى الإهتمام بالعمليات التدريبية من قبل المنظمات الفندقية.
- 3- إيضاح مستوى الإستجابة والإستفادة للعاملين من جراء إدخالهم بدورات تدريبية في مجالات تخصصاتهم الإدارية والفنية .
- 4- تسليط الضوء على دور العمليات التدريبية في تهيئة الكوادر التخصصية بمجال الأعمال الفندقية.

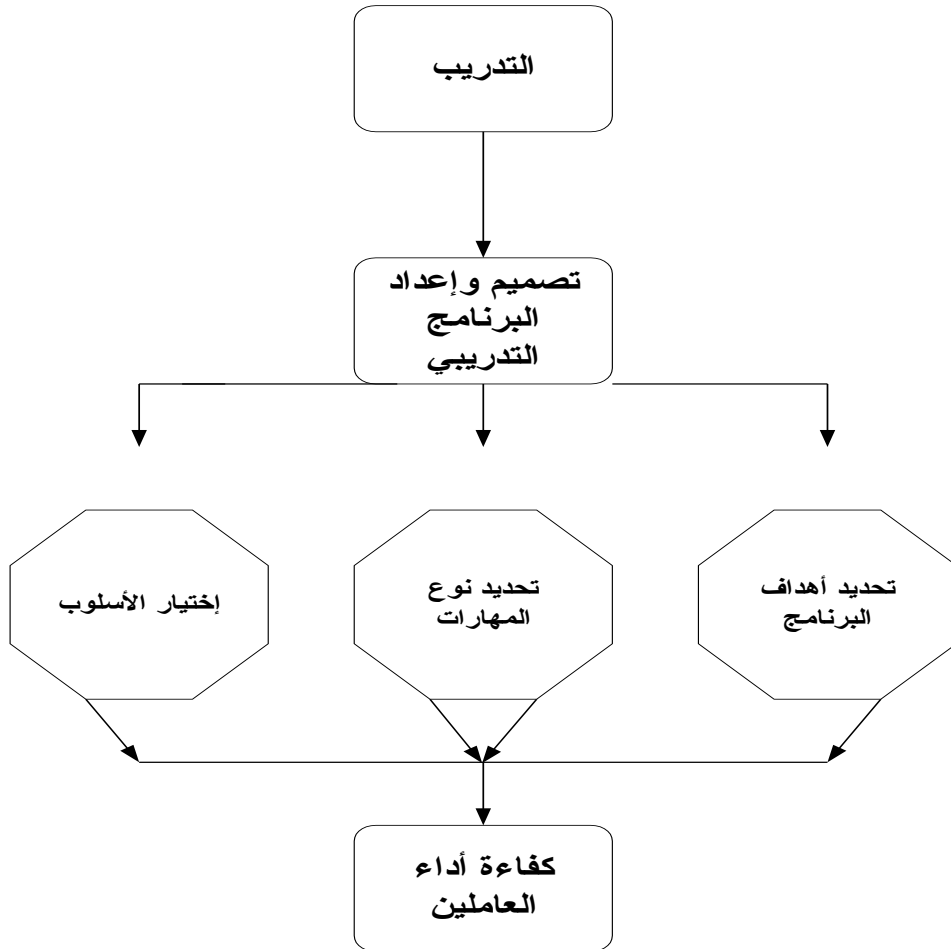
رابعاً : محددات البحث :

ظهرت بعض الصعوبات عند إعداد هذا البحث ومنها صعوبة الوصول إلى فنادق الدرجة الممتازة الموجودة في بغداد عدا إدارة فندق الرشيد الذين أبدوا إستعدادهم مشكورين بتقديم المعلومات التي يحتاجها البحث، إذ تم تحديد مجتمع البحث على هذا الفندق حصراً.

المبحث الثاني : الأنموذج والفرضية ومجتمع البحث

أولاً : إنموذج البحث :

تم التوصل إلى إنموذج إفتراضي يجمع متغيرات ومكونات عنوان ومضمون البحث لبيان تسلسل دور العلاقة التأثيرية فيما بينها وكما في الشكل رقم (9).



شكل رقم (9)

إنموذج البحث

إعداد : الباحث بالاعتماد على الجانب النظري

ثانياً : فرضية البحث :

لا تتأثر كفاءة أداء العاملين بتنفيذ البرنامج التدريبي

ثالثاً : الأساليب الإحصائية :

تم الإعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - اختبار (F) - معادلة الإتحاد الخطي المتعدد .

رابعاً : مجتمع وعينة البحث

1- تحديد عناصر مجتمع البحث: تضمّن مجموعة من مديري ورؤساء الأقسام والعاملين لفندق الرشيد، أحد فنادق الدرجة الممتازة في بغداد (بواقع مدير عام مع إثنان من مساعديه ورؤساء أقسام عدد عشرة ورؤساء وحدات إثنان وثلاثون، وكان عدد العاملين في الفندق (854) وفق الهيكل التنظيمي للفندق لعام 2007 كما موضح في الشكل رقم (10)، ص (30).

2- إختيار عينة البحث: لقد تم إختيار عينة عشوائية من مديري ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من الهيكل التنظيمي لفندق الرشيد، حيث تم إعداد إستمارة إستبيان وتوزيعها عليهم بواقع (45) إستمارة، وبعد إستردادها تم تحليل (40) إستمارة وذلك لعدم ورود ثلاث إستمارات وإثنان كانت غير صالحة.

3- وصف عينة البحث:

أ- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس: وفق إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة البحث بواقع (40) إستمارة لمديري ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والعاملين، إذ تبين إن نسبة الذكور هي (65%) ونسبة الإناث (35%) ، كما موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	26	65%
إناث	14	35%
المجموع	40	100%

ب- توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية: عند تفريغ البيانات الخاصة بأعمار أفراد عينة البحث في الجدول التكراري رقم (2) ، تبين أن نسبة (25%) تقع ضمن الفئة العمرية (20-30) ، وإن نسبة (50) تقع ضمن الفئة العمرية (31-40) وإن نسبة (25%) تقع ضمن الفئة العمرية (41 فما فوق).

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
20-30	10	25%
31-40	20	50%
من 41 فما فوق	10	25%
المجموع	40	100%

ت- توزيع أفراد عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية : من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالدرجة الوظيفية ، تبين أن (5%) يشغلون درجة مدير ، وإن نسبة (15%) يشغلون درجة رئيس قسم ، وإن نسبة (35%) يشغلون مسؤول وحدة ، وإن نسبة (45%) يشغلون الوظائف الأخرى ، كما موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة %
مدير	2	5%
رئيس قسم	6	15%
مسؤول وحدة	14	35%
عاملين	18	45%
المجموع	40	100%

ث- توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل العلمي : تشير نسب الأرقام التي تم التوصل إليها عند تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل العلمي، إن (47.5%) حاصلين على شهادة الإعدادية، وإن (30%) حاصلين على شهادة الدبلوم، وإن (20%) حاصلين على شهادة البكلوريوس ، وإن (2.5%) حاصلين على شهادة الماجستير وكما مبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	التحصيل العلمي
47.5%	19	إعدادية
30%	12	دبلوم
20%	8	بكلوريوس
2.5%	1	ماجستير
-	-	دكتوراه
100%	40	المجموع

قسم الاطعمة قسم المطبخ قسم المكتب قسم التدبير قسم المتابعة قسم الافراد قسم الصيانة قسم الحساب
قسم الفندق

الامامي الفندققي

وحدة المـمـادب وحدة الديون وحدة المطـبـخ وحدة وحدة
وحدة المدني الاستعلامات الطوابق الاستعلامات

وحدة المطاعم وحدة التكيف وحدة المطبخ وحدة الاستقبال وحدة المناطق وحدة النقل
الرواتب

وحدة الضيافة وحدة القصابية وحدة الحـجـز وحدة اللوندي وحدة مكتب
وحدة الميكانيك القيود

وحدة الحلويات وحدة البدالة وحدة الزي وحدة مكافحة الموحد
وحدة

ج-
ح-
خ-
د-

ج - توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة : يوضح الجدول رقم (5) إن (27.5%) تتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين (1-5) سنوات، وإن (32.5%) كانت خدمتهم ضمن (6-10) سنوات، وإن (17.5%) كانت خدمتهم من (11-15)، وإن (22.5%) كانت خدمتهم (من 16 فما فوق).

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5-1	11	27.5%
10-6	13	32.5%
15-11	7	17.5%
من 16 فما فوق	9	22.5%
المجموع	40	100%

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضية البحث أولاً : عرض وتحليل نتائج البحث :

من خلال عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث

تبين الآتي :

- 1- بخصوص إحتلال التدريب الركن الأساسي في إستراتيجية عمل المنظمة الفندقية، تبين إن (70%) من أفراد عينة البحث كانوا متفقين على ذلك، وإن (27.5%) منهم كانوا غير متأكدين، ولم يتفق (2.5%) منهم، بوسط حسابي (3.8500) وإحراف معياري (0.8359) ، وكما موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال الثامن

المعيار الاحصائي	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المؤشر في إستمارة الإستبيان	التسلسل
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.8359	3.8500	2.5	1	0.0	0	27.5	11	50	20	20	8	يحتل التدريب ركنًا أساسياً في إستراتيجية عمل المنظمة الفندقية.	8

2- بالنسبة لتأثير العمليات التدريبية على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة الفندقية، ظهر أن (75%) من المجيبين كانوا متفقين، وإن (15%) غير متأكدين، وإن (10%) لم يتفقوا، بوسط حسابي (3.9500) وإتخاف معياري (0.9233) ، وكما مبين في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال التاسع

المعيار الاحصائي	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المؤشر في إستمارة الإستبيان	التسليم
		لا أتفق إطلاقاً		لا تفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.93233	3.9500	0.0	0	10	4	15	6	45	18	30	12	تؤثر العمليات التدريبية على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة الفندقية	9

3- بشأن تحسين عمليات التشغيل في أقسام المنظمة الفندقية من خلال التدريب، إتضح أن (82.5%) من ذوي العلاقة إتفقوا على ذلك، وإن (12.5%) منهم غير متأكدين، وكان (5%) غير متفقين، بوسط حسابي (3.9500) وإتخاف معياري (0.71432) ويشير الجدول رقم (8) لذلك.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال العاشر

التسلسل	المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الترتيب
		أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق إطلاقاً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
10	يحسّن التدريب عمليات التشغيل في أقسام المنظمة الفندقية.	7	17.5	26	65	5	12.5	2	5	0	0.0	3.9500	0.71432

4- من جراء البرامج التدريبية تتحقق التنبؤات المستقبلية لمستوى المبيعات، فقد أكد (62.5%) من أفراد عينة البحث على ذلك، وإن (17.5%) لم يتأكدوا، وإن (20%) لم يتفقوا، بوسط حسابي (3.6250) وإنحراف معياري (1.23387)، كما موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال الحادي عشر

المتغيرات الأحرف	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المؤشر في إستمارة الإستبيان	
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1.23387	3.6250	3	7.5	5	12.5	7	17.5	14	35	11	27.5	تحقق البرامج التدريبية المعدة للتنبؤات المستقبلية لمستوى المبيعات.	11

4- يُعطي التدريب صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي في المنظمة الفندقية، حيث كانت إجابات (100%) من أفراد عينة البحث متفقة تماماً على ذلك، بوسط حسابي (4.3000) وإنحراف معياري (0.46410)، كما موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لإجابات عينة أفراد البحث بخصوص السؤال الثاني عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	المعيار التكراري	مقياس الإجابة									
		تتفق تماماً		تتفق		غير متأكد		لا تتفق		لا تتفق إطلاقاً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
12	يُعطي التدريب صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي في المنظمة الفندقية.	12	30	28	70	0	0.0	0	0.0	0	0.0
0.46410	4.3000										

6- لضرورة قيام دورات تدريبية وفق التخصصات، أجاب (90%) بالإتفاق على ذلك، وإن (10%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (3.9750) وإتحراف معياري (0.42290)، وفق الجدول الآتي:-

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث للسؤال الثالث عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	المعيار التكراري	مقياس الإجابة									
		تتفق تماماً		تتفق		غير متأكد		لا تتفق		لا تتفق إطلاقاً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	تتّكّام الدورات التدريبية وفق تخصصات الأقسام التشغيلية في المنظمة الفندقية.	3	7.5	33	82.5	4	10	0	0.0	0	0.0
0.42290	3.9750										

7- إن لقياس الكفاءة للعاملين الجدد تأثر واضح بعد حصولهم على دورات تدريبية، فقد كانت نسبة (100%) من المعنيين متفقين تماماً على ذلك، بوسط حسابي (4.7250) وإتحراف معياري (0.45220)، وفق الجدول أدناه.

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال الرابع عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	المعيار التكراري	مقياس الإجابة									
		تتفق تماماً		تتفق		غير متأكد		لا تتفق		لا تتفق إطلاقاً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
14	يتأثر قياس مستوى الكفاءة للعاملين الجدد بعد حصولهم على الدورات التدريبية.	29	72.5	11	27.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
0.45220	4.7250										

8- كانت إجابات (52.5%) من المتخصصين متفقين على إن التقنيات التدريبية تساهم في الزيادة الإنتاجية للمنظمة الفندقية، وإن (20%) منهم غير متأكدين، وكان (27.5%) منهم غير متفقين، بوسط حسابي (3.3750) وإحراف معياري (1.29471)، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال الخامس عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	تتفق تماماً		تتفق		غير متأكد		لا تتفق		لا تتفق إطلاقاً				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
15	تساهم التقنيات التدريبية في زيادة الإنتاجية للمنظمة الفندقية.	9	22.5	12	30	8	20	7	17.5	4	10	3.3750	1.29471

9- لم يتفق (55%) من أفراد عينة البحث على إن التدريب يؤثر في سلوكيات وتصرفات العاملين بالمنظمة الفندقية، وإن (32.5%) منهم إتفقوا على ذلك، وكان (12.5%) منهم غير متأكدين، بوسط حسابي (2.5750) وإحراف معياري (1.15220) اللذان يؤشران عدم الإتفاق، والجدول رقم (14) يؤكد ذلك.

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال السادس عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	تتفق تماماً		تتفق		غير متأكد		لا تتفق		لا تتفق إطلاقاً				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
16	يؤثر التدريب في سلوكيات وتصرفات العاملين بالمنظمة الفندقية.	0	0.0	13	32.5	5	12.5	14	35	8	20	2.5750	1.15220

10- في حالة إستخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى الأداء الفندقية، فقد كانت إجابات (100%) من أفراد العينة تشير بالإتفاق التام، بوسط حسابي (4.3750) وإحراف معياري (0.49029)، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال السابع عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										المؤشر في إستمارة الإستبيان		
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق إطلاقاً				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
يرتفع مستوى الأداء الفندقى في حالة إستخدام العمليات التدريبية.	17	15	37.5	25	62.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.3750	0.49029

**11- للعامل التحفيزي أثر في أداء العاملين، حيث أكد (100%) من أفراد عينة البحث على ذلك،
بوسط حسابي (4.9250) وإنحراف معياري (0.26675)، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.**

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال الثامن عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										المؤثر العامل التحفيزي المعنوي والمادي في أداء العاملين داخل المنظمة الفندقية.	18		
	أُتفق تماماً		أُتفق		غير متأكد		لا أُتفق		لا أُتفق إطلاقاً					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	37	92.5	3	7.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.9250	0.26675

**12- يتأثر موقع المنظمة التنافسي في السوق الفندقية على أثر تحسين الأداء من خلال العمليات
التدريبية، حيث كانت إستجابة (65%) من أفراد عينة البحث بالإتفاق على ذلك، وكان (35%)
منهم غير متأكدين، بوسط حسابي (3.7500) وإنحراف معياري (0.63043)، وبالنظر للجدول رقم
(17) يتبين ذلك.**

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث بخصوص السؤال التاسع عشر

المؤشر في إستمارة الإستبيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	المعيار	الانحراف
	تفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق إطلاقاً				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
19	نتائج العمليات التدريبية لتحسين أداء العاملين تؤثر في قوة موقع المنظمة التنافسي داخل السوق الفندقية.												
	4	10	22	55	14	35	0	0.0	0	0.0	3.7500	0.63043	

ثانياً : نتائج إختبار فرضية البحث

من خلال إختبار الفرضية المستنبطة من إنموذج البحث، تم رفض فرضية العدم (لا تتأثر كفاءة أداء العاملين بتنفيذ البرنامج التدريبي)، وقبول الفرضية البديلة أي إن المتغير المستقل (التدريب) له تأثير على المتغير المعتمد (كفاءة أداء العاملين)، فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (14.999) ولدى مقارنتها بقيمة (F) الجدولية (4.24)، ظهر إن المحسوبة أكبر وبمستوى معنوي ($P < 0.01$)، وإن قيمة (R^2) لهذه العلاقة (0.855)، وإن قيمة ثابت الإحدار (13.251)، بإستخدام معادلة إنموذج الإحدار المتعدد، وتطبيق المعادلة والجدول رقم (18) يشير لذلك.

المعادلة :

$$\hat{Y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{10}x_{10} + b_{11}x_{11}$$

لإختبار أسئلة الإستبيان البالغة (12) سؤال، تبدأ بالتسلسل (8) وتنتهي بالتسلسل (19) وفق الإستمارة.

حيث إن :

 $\hat{Y}$: التدريب b_0 : معامل بيتا - بإعتماد السؤال الثاني عشر x : كفاءة أداء العاملين

وبتطبيق المعادلة يكون :

$$Y = 0.924 + (0.143)x_1 + (-0.528)x_2 + (-0.073)x_3 + (0.456)x_4 + (0.226)x_5 + (0.693)x_6 + (0.496)x_7 + (0.057)x_8 + (-0.076)x_9 + (0.127)x_{10} + (-0.736)x_{11}$$

جدول رقم (18) نتائج إختبار تأثير التدريب على كفاءة أداء العاملين

المتغير المستقل : التدريب المتغير المعتمد : كفاءة أداء العاملين

0.924	معامل بيتا Beta
14.999	قيمة F (لإختبار النموذج)
0.01	معنوية F (قيمة P)
13.251	قيمة ثابت الإحدار
0.855	معامل التحديد (R^2)
معنوي	نوع التأثير بعد التحليل

يتضح من خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها على أثر التحليل الأحصائي والإختبار، إن المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد (أحد فنادق الدرجة الممتازة في بغداد)، يعيرون إهتماماً كبيراً لموضوع التدريب وتفصيل إستخداماته ونتائج تأثيراته على الأداء العام لميكانيكية عمل الفندق، للمحافظة على أفضل الكفاءات والمهارات والقدرات للأيدي العاملة المتخصصة، والتي تساهم في بناء وتطوير الفندق بالشكل الذي يتناسب بتقديم منتجاته (سلع وخدمات) بصورة متميزة لمستوى جودة ونوعية عالية تتلاحم مع الضيوف المستهدفين الحاليين والمرتقبين والمستقبليين لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم والمتغيرة بشكل مستمر، ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال السياحة العالمية بكل تفاصيلها وتحديد التغيرات الحالية والمستقبلية التي تطرأ على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة وكيفية ملائمتها مع أذواق الضيوف المتجددة لإحداث عملية التوافق لغرض إتمام التبادل بين الطرفين، والمحافظة على الحصة السوقية التي تم تثبيتها داخل السوق المستهدفة ومحاولة توسيعها وزيادة عدد الفرص المتوفرة للإبتعاد عن المخاطر المحيطة من خلال حالة المنافسة، وهذا يدعوا إلى إستمرار إستخدام الدورات التدريبية للعاملين من قبل المنظمة الفندقية لتعريفهم بالمستجدات وتحسين وتطوير مهاراتهم.

المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات أولاً : الإستنتاجات

بعد عرض الجانب النظري وتحليل النتائج الميدانية وإختبار الإنموذج والفرضية، تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات والتي قد تنسجم مع توجهات هذا البحث وهي :-

- 1- يُعَدُّ التدريب من النشاطات الإدارية الرئيسة التي تُحدد نجاح أو فشل المنظمات الفندقية، لأنه يعطي صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي عند إستخدامه.
- 2- عند الإعداد للبرنامج التدريبي بالشكل الأمثل ووفق التخصصات للعاملين فإنه يساهم في زيادة كفاءة الأداء لديهم، مما يعود ذلك على زيادة الإنتاج وتخفيض الكلف.
- 3- يؤثر إستخدام نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في الخطط التدريبية على مهارات وسلوكيات وقدرات وقابليات العاملين وتطويرها.

- 4- ضرورة تخصيص حيّز مهم ومناسب للعمليات التدريبية عند إعداد الخطط الإستراتيجية من قبل الإدارات ليس للعاملين الجدد فحسب وإنما للذين لديهم الخبرة أيضاً، لغرض تطوير هذه الخبرات لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال صناعة الفنادق.
- 5- على أثر استخدام العمليات التدريبية، يتم تحديد نقاط الضعف لدى العاملين وتحويلها إلى نقاط قوة في أدائهم مما يزيد ذلك من الفرص الموجودة داخل السوق المستهدف وتقليل التهديدات التي يمكن أن تتعرض إليها المنظمات الفندقية ويعطيها موقع تنافسي قوي.
- 6- تحقق البرامج التدريبية (قبل وأثناء وبعد) تنفيذها استثماراً أمثل للموارد المتاحة بما يتناسب مع قدرات المنظمة الفندقية .
- 7- تبين إن إدارة المنظمة الفندقية (عينة البحث) تُعطي إهتماماً بموضوع التدريب وتعي بتأثيراته على زيادة كفاءة الأداء عند استخدامه، ولكنها في ترتيب الأولويات عند رسم خططها وبرامجها، كان التدريب يشغل مكاناً ليس أساسياً في الهيكل التنظيمي.

ثانياً : التوصيات

- من خلال النتائج والإستنتاجات التي تم التوصل إليها لابد من إعطاء التوصيات التي من شأنها تقليص السلبيات وزيادة الإيجابيات، مما يؤدي إلى اعتماد عملية التدريب كنهج أساسي لرفع كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، وكالاتي:-
- 1- يجب على المنظمات الفندقية استخدام الأساليب العلمية وفق التطورات والتقنيات الحديثة عند إعداد برامجهم التدريبية.
 - 2- تخصيص نسبة معينة من مبالغ الإيرادات تكون كافية لإقامة الدورات التدريبية.
 - 3- إقامة دورات تدريبية متخصصة لجميع الأقسام التشغيلية (للعاملين فيها) لغرض تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم.
 - 4- على المنظمات الفندقية ضمن نفس درجة التصنيف التعاون فيما بينهم بخصوص الاستفادة من الخبرات المتبادلة عند إعداد برامجهم التدريبية.
 - 5- يجب تحفيز العاملين أثناء تدريبهم داخل البرنامج التدريبي بحوافز مادية أو معنوية وذلك من أجل رفع الروح الحماسية لديهم، وبالتالي الوصول لكفاءة أداء عالي المستوى.

- 6- القيام بتنفيذ نشاطات تدريبية منفردة أو متعاونة مع منظمات تعليمية سواء في الداخل أو الخارج وتقويم النتائج وتوثيقها لغرض الاستفادة منها مستقبلاً.
- 7- يمكن لإدارة منظمة فندق الرشيد إعطاء أهمية أكبر لموضوع التدريب وإنشاء قسم خاص به وإدخاله ضمن الهيكل التنظيمي للفندق.

المصادر أولاً : المصادر العربية

- الكتب العربية

- 1- السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حوش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، 1991.
- 2- النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية (رؤى جديدة في إدارة ومحاسبة الأصول الأساسية)، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998.
- 3- الطائي، حميد عبد النبي، صناعة الضيافة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1992.
- 4- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 5- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1996.
- 6- صبيح، نبيل أحمد عماد، دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، القاهرة، مكتب الأنجلو المصرية، 1980.
- 7- عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 8- عباس، سهيلة محمد و علي، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، بغداد، 1999.
- 9- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

- 10- حنا، نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية (دار العقل)، عمان، 1999.
- 11- محمود، هاشم زكي، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.
- 12- الشماع، خليل محمد حسن والعلوي، لجنة عبد الرسول وناجب، عاملة محسن وسليمان، مؤيد سعيد، مبادئ إدارة الأعمال، مديرية دار الكتب، عمان، 1989.

- الرسائل الجامعية

- 1- الشمري، إنتظار أحمد جاسم، تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقرير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 2- المشهداني، شيماء عبد اللطيف، العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب أثرها في القدرات المميزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
- 3- خليفة، قصي قحطان، أثر خصائص البيئة التنظيمية على إستراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، رسالة ماجستير، السياحة وإدارة الفنادق، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2000.
- 4- عبد الموجود، محمد عزت، تدريب المعلمين في أثناء الخدمة (رسالة دراسات المفهوم والوطنية، حلقة المسؤولين عند تدريب المعلمين أثناء الخدمة)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، البحرين، 1975.
- 5- الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الأرشدية الدولية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2003.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Bed elan, Athar G, "Management", 3rd, ed, Drgden Press, Harcourt Brace Jovanovich, USA, 1993.
- 2- Cole, G.A., "Management", glory and practice" Albs, London-3dled, 1990.
- 3- Certo, S.C., & Peter, J.P & often Speyer, "The Strategic Management Process" 3rd, ed, Trwin, Chicago, 1997.

- 4- Educational I institute of the American Hotel and Motel A association 2rd, ed., 1988.
- 5- Forrest, Lewis C, Jr, ed D, "Training for the Hospitality Industry", Educational Institute of the American Hotel and Motel, Association 2rd, ed.1990.
- 6- Gee, Chuck. Y, "Resort Devel op Ment and Management" Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 2rd, ed, 1988.
- 7- Gomez, Mejia, Luis R., et.al., Managing Human Resources, 2nd ed., Prentice-Hall Hnc., New Jersey, 1998.
- 8- Rutherford, Ph.D., Denney G., "Hotel Management & Operations" van- no strand Renitbld, U.S.A., 1995.
- 9- Spector, P.E, "Industrial & Organizational Psychology: Research & Practice", 2rd, ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000.
- 10- Schoell, William F, and Others, "Introduction to Basinees" hall, Inc. U.S.A., 1997.

الملاحق :

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة ...

تدور الأسئلة المطروحة في هذه الإستمارة حول دراسة موضوع علمي بخصوص :

(دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى)

نأمل تعاونكم في ملئ فقرات الإستبيان مستحضرين ما تتمتعون به من خبرات والتي هي موضوع ثقتنا وإحترامنا، وسيكون لآرائكم القيمة دور في ضمان واقعية النتائج ودقة بناء الإستنتاجات والتوصيات.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

ملاحظة : توضع علامة (X) المناسبة دون الحاجة لكتابة الاسم أو التوقيع.

- 1- تصنيف الفندق ☐ درجة ممتازة ☐ درجة أولى ☐ أخرى ☐
- 2- القسم التشغيلي ☐
- 3- العاملين ☐ ذكور ☐ إناث ☐

- 4- الفئات العمرية للعاملين ☐ من 30-20 ☐ من 40-31 ☐ من 41 فما فوق ☐

- 5- الدرجة الوظيفية ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول وحدة ☐ موظف ☐

- 6- التحصيل الدراسي ☐ إعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

- ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

- 7- عدد سنوات الخدمة ☐ 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-1 ☐ 16 فما فوق ☐

المقياس	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
8	يحتل التدريب ركنًا أساسيًا في إستراتيجية عمل المنظمة الفندقية.					
9	تؤثر العمليات التدريبية على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة الفندقية.					
10	يُحسن التدريب عمليات التشغيل في أقسام المنظمة الفندقية.					
11	تُحقق البرامج التدريبية المعدة التنبؤات المستقبلية لمستوى المبيعات.					
12	يُعطي التدريب صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي في المنظمة الفندقية .					
13	تُقام الدورات التدريبية وفق تخصصات الأقسام التشغيلية في المنظمة الفندقية.					
14	يتأثر قياس مستوى الكفاءة للعاملين الجدد بعد حصولهم على الدورات التدريبية.					
15	تساهم التقنيات التدريبية في زيادة الإنتاجية للمنظمة الفندقية.					
16	يؤثر التدريب في سلوكيات وتصرفات العاملين بالمنظمة الفندقية .					
17	يرتفع مستوى الأداء الفندقي في حالة إستخدام العمليات التدريبية .					
18	يؤثر العامل التحفيزي المعنوي والمادي في أداء العاملين داخل المنظمة الفندقية.					
19	نتائج العمليات التدريبية لتحسين أداء العاملين تؤثر في قوة موقع المنظمة التنافسي داخل السوق الفندقية.					

.....

.....

.....