

التدريب وأثره في مستوى الاداء الفندقى
دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة والاولى

**Training and its impact on hotel
performance level An empirical study in the
excellent-class and five stars hotels**

المدرس الدكتورة دنيا طارق احمد

المدرس يسرى محمد حسين

الجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية

المستخلص

تتبنى الإدارات الفندقية في العصر الحالي ونتيجة لتزايد التطور المعرفي والفكري لعدد من الفلسفات لتتطلق منها بمبادئ أساسية واستراتيجية ولكي تقوم بتحقيق هدفها في ارضاء ضيوفها ، وأن عملية التدريب تعد من أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة والتعرف على جو العمل الفندقى او العاملين القدامى لتحديث معلوماتهم فضلاً عن إعدادهم لتأدية مستوى اداء فندقى افضل ، فهم بحاجة ماسة للتدريب وممارسته ليكون الفرد العامل أكثر تلاؤماً ولديه مهارات في مجال عمله ومعرفة ما يستجد من معارف وتفعيلها لحل المعضلات والوقوف على نقاط الضعف والمنافسة المهنية في العمل الفندقى .

تم اختيار موضوع مشكلة البحث لمعرفة ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب في مستوى الأداء الفندقى، ويكتسب البحث أهميته من خلال اعداد موارد بشرية كفوءة من خلال التدريب والحصول على اثار ايجابية في الفنادق كما يهدف البحث الى معرفة واطهار اثر التدريب في مستوى الأداء الفندقى ، فضلاً عن التعرف على مدى اهتمام المنظمات الفندقية بالتدريب . وقد جرى تطبيق فكرة البحث في فنادق الدرجة الممتازة والاولى ولتحقيق هذه الأهداف تم اعداد استبانة مكونة من محورين (التدريب ، الاداء الفندقى) يمثلان متغيرات البحث تضم (19) فقرة وقد تم توزيعها على عينة تتكون من (20) فرد يمثلون المدراء المفوضين وبعض المدراء الاقسام في الفنادق ، ولتحليل بيانات البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على التكرارات والوسط الحسابى والاهمية النسبية .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، التدريب الفندقى، الاداء الفندقى.

Abstract

Nowadays, the management of hotel adopted as the result of the growing cognitive and intellectual development numbers of philosophies to launch basic and strategy principles and to achieve its goal to satisfy its guests. The training process is considered one of the fundamentals of modern hotel management, whether the new employees to acquire the necessary skills and to identify the atmosphere of the hotels work or the old workers to updating their information, As well as preparing them to perform a better hotel performance, they urgently need training and practice to be an individual worker has more compatible and skills in their field of work and knowledge of what is emerging and knowledge to solve the dilemmas and to identify the weaknesses and professional competition in hotel's work.

The research problem was chosen to find out what role training can play in the level of hotel performance, the research is gaining importance through the development of efficient human resources through training and obtaining positive effects in hotels ،

The research aim is to identify and demonstrate the impact of training at hotel performance level, beside to recognize to which level hotel organizations are interested in training, the research idea was applied in deluxe and first class hotels. In order to achieve these objectives, a questionnaire consisting of two axes representing the search variables which contain (19) items , they have distributed to a sample consisting of (20) individuals representing the managers and the executive managers in the hotels. To analyze the research data and to reach the results, it was based on the frequencies, the arithmetic mean and the relative importance.

key words : Training , hotel Training, hotel performance.

المقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحتاجها المنظمات الفندقية ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة الفندقية ومصدراً من المصادر المهمة لفاعليته خاصة لما يتميز به الفرد بنوع ومهارة ومعرفة وقدرات وقابليات تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها المتخصصون في المنظمات الفندقية.

أن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الفندقية انعكست بآثارها المعرفية والتطورات الحاصلة في أنشطتها في مجالات الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد السياحية وكذلك خطط التدريب والتطوير ، وللحصول على مهارات وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية للعمل الفندقي الحديث ، فيمكن اعتبار النشاط التدريبي من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة المنظمات الفندقية لكونه نشاط يعود بالفائدة على القوى العاملة في المنظمات والمجتمع على حدٍ سواء .

ويعد التدريب والتطوير الإداري من أهم الوظائف لإدارات الأفراد في المنظمات الفندقية ويهدف التدريب والتطوير الى تحسين المعلومات والمهارات والمفردات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين .

وأن تحقيق التطور في إنتاجية المنظمات الفندقية يتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة القوى العاملة في توظيف عوامل الإنتاج الأخرى ولذلك أخذت الإدارة تزيد من أهتماماتها في توفير الظروف والمتطلبات الاقتصادية والنفسية التي تجعل القوى العاملة القادرة على العمل ورغبة في الوقت نفسه لتحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها . لذا أصبح لازماً على الإدارة الفندقية البحث وبشتى الوسائل للتميز والوصول الى مستويات متقدمة لإرضاء الضيوف .

المبحث الأول : مفهوم التدريب ، الأهمية ، الأهداف ، المراحل

أولاً : مفهوم التدريب

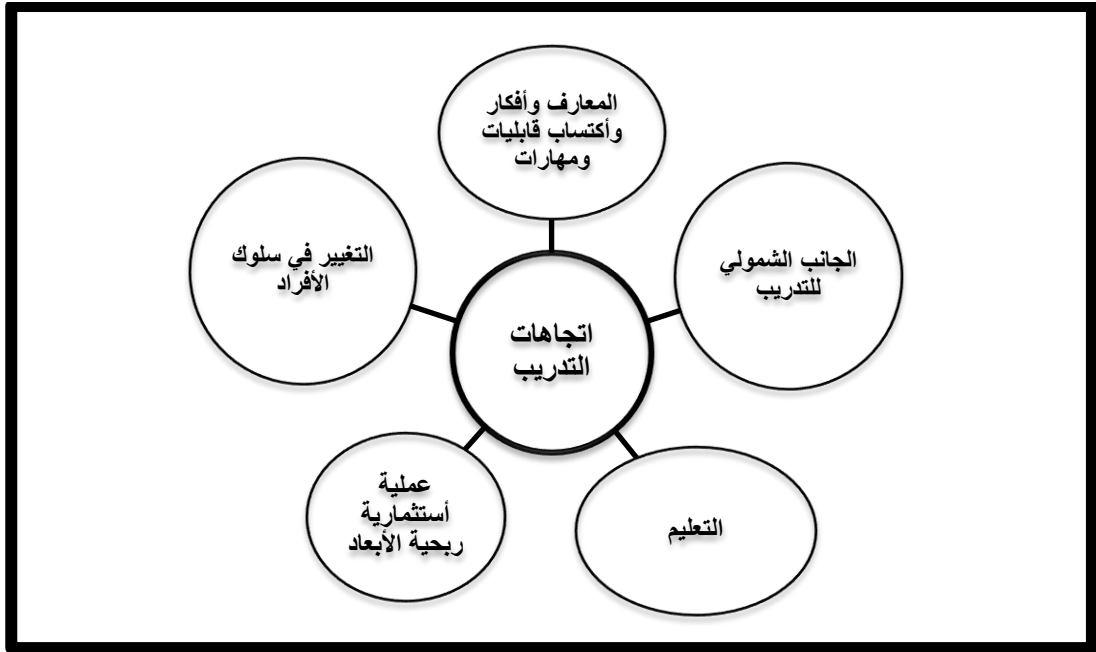
يعد مفهوم التدريب الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل بأستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، والتدريب هو تعلم خبرة سعيّاً الى تغيير مستمر في الفرد من شأنه أن يحسن قدرته على أداء الوظيفة ، أو أن التدريب يتعلق بتغيير المهارات والمعارف والمواقف أو السلوك أو التصرفات، وأن أي تغيير ما يعرفه العاملون في كيفية أداء عملهم مواقفهم تجاه عملهم . تفاعلهم مع زملائهم أو مشرفهم فإنه يركز على الوظائف (الأعمال) الحالية للأفراد معززاً تلك المهارات والقدرات المحددة لأداء أعمالهم بشكل فوري . (محفوظ، 2010: 172)

عرف (الكعبي، 2003: 3) التدريب على أنه "تشاط يركز بصورة اساسية على تزويد العاملين بالمهارات الخاصة بعملهم ومساعدتهم على تصحيح الأخطاء أو النقص في أدائهم" وقد عرف التدريب على أنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الأستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في أطار منظمتهم وبيئتها" . (فيصل، 2008: 137) كما عرف التدريب على أنه "مجموعة النشاطات التي تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بالأعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل" .

وقسم التدريب الى خمسة اتجاهات بمفهوم المعارف وأفكار وأكتساب القابليات من خلال الآتي :

- 1- المعارف وأفكار وأكتساب قابليات ومهارات .
- 2- التغيير في سلوك الأفراد .
- 3- عملية استثمارية ربحية الأبعاد .
- 4- التعليم .
- 5- الجانب الشمولي للتدريب .

أن أداء الفرد العامل يتعلق بعدة عوامل منها ما يتعلق بمحيط العمل ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه الأداء = الدالة (المعارف ، الاستعدادات ، الظروف) . (Shimonl,2000:399)



شكل (1) يوضح إتجاهات التدريب بالإستناد الى تقسيمات (العاني ، 2005 : 16)

المصدر : من أعداد الباحثتان.

ثانياً : أهمية التدريب Importance of training

بعد أن احتل التدريب مكانة متميزة في البلدان المتقدمة اقتصادياً كوسيلة فعالة لزيادة إنتاجية العمل. وركزت الابحاث والدراسات على أهمية البلدان الاخذة في النمو حيث يمكن إجمالها بما يأتي:

أن تقدم أي مجتمع من المجتمعات لا يعتمد على إمكانية ذلك المجتمع المادية والتقنية بقدر ما يعتمد على إمكاناته الموارد البشرية وتعرف على إنها "إدارة الأفراد في العمل بالمؤسسات". (Bernard, 2005: 1).

وإن حركة التمويل التي تحصل في القطاعات الاقتصادية بسبب التغير المستمر والسريع للتقنية المستخدمة لغرض توفر التدريب المستمر كوسيلة لإعداد العنصر البشري وزيادة قدراته على مواجهة مسؤولياته، وإن معظم العاملين في النشاطات الاقتصادية في البلدان الاخذة في النمو يتميزون بأنخفاض انتاجيتهم، وإن التغيرات الحاصلة في نظريات التدريب ككلفة لا يغطيها مقدار الفوائد المحصلة في الأمر القصير فإن الحال قد لا يستمر هكذا بالضرورة المستقبلية، وإن قصور أنظمة التعليم ومؤسساته المختلفة عن تهيئة القوى العاملة في المنظمات الفندقية كماً ونوعاً لتلبية متطلبات الأنشطة الاقتصادية يستدعي ان يقوم التدريب بهذه المهمة ، وإن ثمار التدريب لا يجنيها الفرد المدرب لوحده بل تجنبها الوحدة الاقتصادية التي يعمل فيها الفرد ايضاً. (عبادة، 2003: 22)

وتظهر أهمية التدريب واضحة وجلية من خلال السعي لعدد من المنظمات التي بدأت تقيد النظر ببرامجها التدريبية لفرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الواقعة العلمية إذ يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهذا المفهوم يركز على أنموذج التصميم الهيكلي لتأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بكلفته كذلك مقارنة ذلك بالمنظمات الاخرى.

ثالثاً : أهداف التدريب:

تعد الأهداف الأساسية من التدريب ضمن أسلوب النشاطات الاقتصادية الحالية والمميزة بالتطور السريع والتخصص الدقيق على تحقيق نتائج مقدمة عن سابقتها واستغلال وقت العمل أستغلال أمثل، وبالنظر لكون عملية التدريب والتطوير والتي تتضمنها العملية الفندقية هي عملية مستمرة ومتغيرة طردياً لصالح الزيادة المستمرة في تسبب الارتفاع في الطاقات ومن الممكن أن يهدف التدريب لتغيير المراحل الأولى من الخدمة الى التوجيه العام وواجباته أو الى زيادة إتقان العاملين للوظائف المناطة لهم.

أضاف (العساف، 2000 : 34) أن البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال تصميم البرنامج التدريبي ويربط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد خصائص القدرات والمهارات المراد أكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية والمطلوب توفيرها ومحتوياتها ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور العديد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، ومن هذه الأهداف:

تنمية معلومات المتدرب وأحاطته بالجديد من العلوم والمعارف المرتبطة في مجالات لتحسين الأداء واكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجالات السياحة والفندقة تخصصاً لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء الجيد. وينبغي تحديد نوع من التدريب وهو ما يحقق الأهداف الخاصة للتدريب كذلك الأهداف العامة للمنظمة.

أما (الطعاني، 2002 : 46) فقسم التدريب الى ستة أقسام وهي :

1- تدريب الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية مثل برامج التدريب: التخطيط الاستراتيجي والتسويق الدولي وأدارة الأعمال الدولية والتجديد والأبتكار والتفاوض وفن التقارير السياحية والتخطيط التسويقي وتحليل الأرباح والمهارات وحل المشكلات السياحية والسياسات والأستراتيجيات.

2- تدريب الإدارات التنفيذية في الشركات والمنظمات السياحية وتشمل:

- أ- التدريب في الإنتاج: تخطيط وضبط الانتاج ووسائل إدارة الجودة الشاملة وتحليل تكاليف الإنتاج وأدارة الصيانة الفعالة وبحوث العمليات الإنتاجية والتخطيط الداخلي للمنظمة السياحية والتعبئة والتغليف وتصميم المنتجات والأحلال والتجديد والمخازن والمخزونات.
 - ب- التدريب في التسويق: التغير والمنافسة وتحليل وتكاليف التوزيع والتخطيط التسويقي وفن البيع الفعال وتقسيم السوق لقطاعات نوعية وأدارة البيع بأهداف والمحاسبة بالنتائج والحوافز والتقارير البيعية السياحية.
 - ج- التدريب في الإدارة المالية: التحليل المالي والموازنات التخطيطية والتنبؤات المالية والتخطيط المالي وإدارة التمويل الدولي وتحليل المخاطر المالية وتجنب الفشل المالي وتحليل الأستثمار وإدارة الإستثمار الدولي.
 - د- التدريب في إدارة الموارد التنفيذية: تخطيط القوى العاملة وتخطيط التدرج الوظيفي والحوافز الواقعية وأساليب التدريب والعلاقات العامة- العلاقات الإنسانية والتشريعات العالمية- وقوانين العمل.
- 3- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته الجديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- 4- أمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة.
- 5- أمداد المدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة لديه.

وهناك أنواع عديدة يتم التدريب عليها ومنها:

- 1- التدريب قبل الإشتعال
- 2- التدريب أثناء العمل
- 3- التدريب المشرفين
- 4- التدريب المهني والتقني
- 6- التدريب السلوكي
- 7- التدريب الشخصي

رابعا : أساليب التدريب

- مراحل عملية التدريب
- مسؤولية التدريب
- مزايا وعوامل نجاح التدريب
- التخطيط والرقابة على التدريب

تعد الاساليب التدريبية الفندقية التي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة وتأخذ هذه الاساليب أوجه متعددة ما يخص بالتدريب الفردي، أي تدريب كل موظف على حدة ومنها ما يختص بالتدريب

الفردى "أي تدريب مجموعة من الأشخاص في وقت واحد"، كذلك فمن هذه الاساليب ما يرتبط بالتدريب الخارجي أي خارج نطاق العمل وفي غير أوقات العمل الرسمي off-the- Job training ، أي ان التدريب هنا ليس من نشاط العمل الرسمي أو اليومي حيث لا يكون المتدرب مشغولاً بمتطلبات العمل ومن ثم يكون لديه فرصة اكبر لتكوين انتباهه لتعلم اشياء جديدة تقدم له.

ونستعرض اساليب التدريب السياحية اذ لا يوجد اسلوب مثالي أو افضل للتدريب يصلح استخدامه بصورة عامة، وانما تختلف اساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة فأختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين وبأختلاف الظروف السياحية، فالمستويات التنفيذية تستخدم لاكتساب الفرد المهارات لأداء وانجاز عمله بكفاءة عالية، وكما أن عدد الافراد الذين توفر لهم البرامج التدريبية السياحية تمكنهم من استخدام اساليب متنوعة للتدريب.

فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات لا تصلح الا للأعداد الكبيرة من الافراد، واختلاف الخبرات والثقافات للمتدربين يؤدي الى اختلاف طرق تدريبهم ، وهذا فضلا عما يوجهه المسؤولون بأنظمة السياحية من اعتبارات للتكاليف والاجهزة المستخدمة للمتدربين وتهيئة كادر متخصص للمتدربين اضافة الى اساليب مختلفة للمتدربين بحيث يتم اختيار الاسلوب الذي يلائم مع امكانيات المنظمة الفندقية وقدراتها المالية وهذا فضلا عن قدراتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة للسياحة والفندقة (الشاعر ، 2005 : 55).

ان الاسباب الكامنة وراء ضعف كفاءة المتدربين وتنقسم الى عنصرين جوهريين تؤثران فيها:

- 1- عد ملائمة المستلزمات المتوفرة لغرض اداء العمل بالشكل المطلوب
 - 2- عدم توفر الحرية في اداء أو انجاز العمل بسبب تدخل او اجبار المشرف على استخدام صيغ غير مقبولة.
- وأشار (الهييتي، 2003: 228) الى العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لغرض نجاح عملية التدريب وتتمثل اهم هذه الاعتبارات ومنها:

- 1- الاعتبارات الفردية
- 2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف
- 3- الواقعية
- 4- الاعتبارات القانونية
- 5- المشاركة الفعالة
- 6- اختيار المتدربين وتدريبهم
- 7- اختيار المتدربين
- 8- اساليب التدريب

خامساً: مراحل عملية التدريب : أشار (الزايد، 2009 : 65) الى أسلوب التدريب في المنظمات بصورة عامة والمنظمات الفندقية بصورة خاصة من خلال الأعمال التي تقوم بها وإعتمادها على العنصر البشري بصورة أساسية في العمل الفندقى والذي يعتمد على أسلوب للتدريب في كيفية الأداء الصحيح والسليم لعملهم . يعد هذا المحور الابعاد الاساسية للمتدربين التي تشكل الاركان الجوهرية له حيث تتكامل وتتفاعل هذه الاركان فيما بينها لتؤلف ما يسميه بعناصر الخطة التدريبية وتتضمن تلك الاركان الاتي :

المرحلة الاولى

أ- تخطيط عملية التدريب: يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة (الفرد، الوظيفة، المنظمة). تتمثل هذه الاحتياجات بحالتين هما:

- 1- جانب قوة يتمثل في خصائص مادية ومعرفية أو قدرات يراد اكتسابها للمتدرب.
- 2- جانب قصور أو ضعف ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها أستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

- ب- **الفرد:** وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو كل ما هو قائم.
- ت- **الوظيفة:** وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من انماط اداء و سلوك بما يتلائم مع التغيرات البيئية.
- ث- **المنظمة:** وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها.

المرحلة الثانية: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي وتضمن المرحلة النشاطات الاتية: تحديد اهداف البرنامج التدريبي ، وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي ، وتحديد اساليب التدريب، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد المكان المناسب، وتنفيذ البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة: تقييم الجهود التدريبية: من الاهمية مراعاة تقييم فاعلية الجهود التدريبية ومدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المخططة ، وبفيد البرنامج التدريبي في التعرف على الاسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية الجديدة.

مسؤولية التدريب:

وبضيف (الشيخ، 2008 : 75) لقد أحثل التدريب ركناً مهماً في الوظيفة الادارية واصبح من المسؤوليات الاساسية والرئيسية للإدارة ، وبمعنى اخر فان المسؤولية الاساسية للتدريب تقع على عاتق المدير المختص. أن الرؤساء الاداريين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفاءة مرؤوسيههم، وهذا امر يتم بالتعاون مع الرؤساء من ناحية وجهات متخصصة لهيئة المستلزمات الضرورية للتدريب التي تسهم في تغير الى ما هو جديد ومواكبة التطورات، كذلك معاونتهم في تخطيط وضبط البرامج التدريبية من ناحية، وتحديد موضوعات التدريب واساليب التدريب التي تقوم بها هذه الموضوعات وطول فترة التدريب ومكان التدريب والقائمون بالتدريب وامكانية التدريب ووسائل الايضاح اللازمة للتدريب وتنفيذ برامج التدريب بصورة دقيقة.

ويقع على عاتق الادارة العليا بالمنظمة الفندقية الجانب الاكبر من المسؤولية عن التدريب بأعتبارها مسؤولة عن تطور المنظمة الفندقية ككل، وكما يجب ان تكون الادارة العليا على علم بصفة دورية بالبرامج التدريبية

التي يتم توفيرها ونتائجها، وما يقدمه الاحصائيون من توصيات ومقترحات لتطوير ودعم الجهود التدريبية الى جانب ذلك كله هناك مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً فهناك فرق بين التدريب الرسمي الذي هو مسؤولية ادارية والتنمية الذاتية لزيادة المعرفة العامة.(الهيتمي،2003: 277)

سادساً : مزايا وعوامل نجاح التدريب :

للتدريب مزايا تعود للعاملين أنفسهم وللإدارة وللضيوف وتقسم الى ستة أقسام وكالاتي: (Alain،2003: 215)

1- **اقتصاد وادخار الكلف cost saving**: عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم يتم الوصول الى تحسين كفاءة العاملين فأن هذا بدوره سوف يؤدي الى ادخار وتقليل الكلف والتدريب يسهم في تخفيض كلف العمل عندما تزداد كفاءة العامل وتزداد انتاجيته.

2- **اشباع رغبات وحاجات الضيوف cuestas satisfaction**: من الفوائد المهمة التي تحتاجها الادارة من خلال عملية الترتيب في اشباع رغبات وحاجات الضيوف لان بإمكان الضيوف ان يميز بدقة بين العامل الكفوء وغير الكفوء، عندما يقدم له خدمة وعندما تتولد لدى الضيف قناعة بأن العاملين ذوي كفاءة وقدرة في اداء العمل فانهم سوف يعودون مرة ثانية للمرفق الفندق، بالإضافة الى ذلك سوف يقومون بنشر دعاية بدون مقابل الى اصدقائهم واقاربهم، وكلما كان العاملين يؤدون الخدمات بشكل جيد وبالصورة المطلوبة ، فهذا يدل على انهم متدربين ولديهم القدرة على اتقان عملهم ويكون العكس تماماً عندما تكون قدرتهم وكفاءتهم ليس بالمستوى المطلوب فأن ارضاء الضيف سوف يكون صعبا ويحصل المرفق الفندق على سمعة غير جيدة في السوق السياحي الذي يعمل فيه .

3- **كفاءة العاملين efficiency** : عندما يصبح جميع العاملين في المنظمة الفندقية يعرفون عملهم بشكل جيد ويؤدون به بالشكل المطلوب وكفاءة عالية ، فان هذا يساعد المدير او المشرف في الوصول الى تحقيق الأهداف بسهولة ومثلما مخطط لها ، بالإضافة الى ذلك فان المشرف سوف يتجه الى امور اخرى في عمله فلا يشغل تفكيره بهذه المسألة تفكيره بهذه المسألة التي تقلق جميع المدراء.

4- **تخفيض الغياب وزيادة معدلات الانتاج**: عندما تشعر الادارة بأن العاملين قد توصلوا الى حالة في تطور المهارات والقابليات والوعي والمسؤولية والشعور بالتعاون مع الادارة وتأدية الواجبات الملقاة على عاتقهم دون مراقبة وحساب فان هذا سيساعد الادارة في التفكير في برامج تطويرية اخرى للعمل والتفكير بشكل جدي في دعم العاملين مادياً ومعنوياً عندما تظهر لديهم نتائج ايجابية.

هذه الظواهر لا يمكن ان تكون في المنظمة طالما يتوفر برنامج تدريبي ذات اهداف واضحة تؤدي الى زيادة وتحسين وتقديم العمل فيه.

5- **الامان والصحة safety sanitation**: من خلال عملية التدريب يمكن الوصول الى تغطية ومعالجة كثيرة من المشاكل المتعلقة بالأمان والصحة حيث قدرة العاملين على معالجة المشاكل التي تحدث في المنظمة الفندقية مثلا الحريق او غلق المخازن وكيفية ترتيب وتنظيم المواد الغذائية وارتداء الزي الموحد النظيف وتطبيق التعليمات الصحية في المرافق الصحية.

6- تحسين العلاقات الانسانية Improved relation ship : عند ما يقوم المدراء بصرف الوقت والمبالغ لغرض الوصول الى نظام او برنامج تدريبي فعال يؤدي الى تطوير كفاءات وقابليات العاملين. فان المدراء بهذه العملية استثمروا جهد اضافي للعاملين في الوصول الى النجاح لان العاملين سوف يشعرون بأهتمام الادارة وبالتأكيد ستؤدي الى نتائج ايجابية.

واضاف (نصر الله، 1999: 231) أن العوامل ونجاح جهود التدريب في المنظمات الفندقية ولا بد لها من مراعاة بعض الاعتبارات الاساسية كالآتي:

تتبنى الادارة العليا فكرة التدريب على انها حاجة مهمة ومستمرة تهدف الى تطوير المنظمة الفندقية من خلال تطوير العنصر البشري وتوفير المساندة والدعم المعنوي والمالي لبرنامج التدريب في المنظمات من الادارة العليا، وان تبني برنامج التدريب في المنظمات يستوجب دراسات لواقع المنظمة الفندقية واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين في القطاع الفندقى، وان يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الاسلوب الشمولي system approach الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، وان يتم التنوع في الاساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التدريب والكلفة والعائد بشكل دقيق، ويجب ان تعتمد معايير محددة في خطة التدريب يستعان بها في معرفة النتائج المتحققة مع المستهدفة في الخطة. وينبغي الاستفادة من التقييم للبرامج التدريبية بحيث يستفاد منها في اعادة النظر بالأساليب المعتمدة النفعية والمناهج والخطط في محاولة لإدخال التعديلات المستمرة مما يزيد من فعالية برامج التدريب بشكل مستمر.

التخطيط والرقابة على التدريب

يعد تخطيط عملية التدريب بتحديد الابعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل اعداد من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وهي العناصر الآتية: (تحسين، 2010: 253)

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الحاجات التي تسعى المنظمة الفندقية الى تحقيقها من خلال التدريب.
- 2- وضع البرنامج التدريبي المناسب (المقابلة) للاحتياجات التدريبية ويشمل ذلك بعض الاساليب:
 - أ- تحديد اهداف البرنامج التدريبي.
 - ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
 - ت- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
 - ث- تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

ويضيف الهيتي (2003: 244) ان الرقابة تكون على عملية التدريب لجزء مكمل للخطة التشغيلية للمنظمة الفندقية يتوجب اولاً الاعتراف بها كوظيفية تقدم اسهاماً ايجابياً لنجاح المنظمة الفندقية ضمن المحددات الكلفة المفروضة عليها لكي يتم تحقيق هذا الهدف يجب ان تصبح فاعلية الكلفة Cost effectiveness لتشمل تكلفة التدريب مضافاً اليها مجموع التكاليف الآتية :

مكافأة خبراء ومستشاري التدريب وتكلفة إيجاد مكان التدريب وتكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي وتكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتدربين وتكاليف السفر والإقامة وغيرها للمتدربين والمديرين والأجور والميزات الإضافية للمتدربين والنفقات العامة غير المباشرة لقيم التدريب وتكاليف أخرى مطلوبة ، ويمكن حساب تكلفة التدريب للفرد الواحد على الوجه الآتي :

$$\text{تكلفة تدريب الفرد الواحد} = \frac{\text{إجمالي تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين}}$$

وكذلك يمكن حساب تكلفة ساعة التدريب للفرد الواحد على الوجه الآتي :

$$\text{تكلفة ساعة التدريب} = \frac{\text{إجمالي تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين} \times \text{عدد ساعات التدريب}}$$

ونظراً لتعدد احتياجات التدريب وتنوعها ومحدودية الأموال المتاحة للمنظمة الفندقية فلا بد من تحديد الأولويات بالنسبة للأحتياجات التدريبية وأختبار الأحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحاً وتحقيقاً لأهداف المنظمة الفندقية وذلك بأخذ الأعتبارات الآتية : مدى توفر الأموال وإمكانية تحقيق نتائج ملموسة ، والوقت المتاح للتدريب ، ومستوى المتدربين ورغبتهم ، وإتجاهات الإدارة العليا ورغبتهم ، وإحتمال تحقق نتائج ملموسة ، ومدى إرتباط التدريب بالأهداف للمنظمة الفندقية ، وتكلفة التدريب .

المبحث الثاني : الاداء الفندقي، الاهمية ، والعناصر :

اولا : مفهوم الاداء الفندقي:

يتفق معظم الباحثين على أن الأداء الفندقي عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة، كالعاملين والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع. (الماضي، 2010 : 67) ، ويعد موضوع الأداء المؤسسي من الموضوعات الرئيسة في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً واثارة للجدل ، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

ثانيا : أهمية الاداء الفندقي:-

تكمن أهمية الاداء الفندقي من كونه يعبر عن تحقيق اعلى مستوى للاداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف انواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الاداء ذاته في ظل ظروف مثيلة ، فالاداء الفاعل والكفوء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة ، و الذي يقيس قدرة المنظمة و جدارتها عن مثيلاتها . (الطعاني، 2007 : 33)

ثالثا : عناصر الاداء الفندقي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات على أن الاداء الفندقي المتميز يتحدد من خلال الموائمة ما بين الاستراتيجيات الموضوعية وذوي المصالح (الزبائن ،العاملين ، المجهزين، الموردين) وذلك بتحسين عمليات

- المنظمة من خلال تخصيص الموارد (البشرية ، المالية ، العملياتية والمعلوماتية) من خلال ادارة فاعلة متمكنة من قدرتها على استثمار الطاقات الفكرية وتحقيق المنظمة للاداء المتفوق أو المميز . (باجابر، 2011 : 58)
- وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء أو مكوناته من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :
- أ-كفايات الموظف:** وتعني "ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل خصائصه يقوم به ذلك الموظف الأساسية التي تنتج أداء فعالاً.
- ب-متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- ج-بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: هيكل التنظيم، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية).
- د- محددات الأداء المنظمي ومعاييرها:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها لتحدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف ، ونظرا لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (باجابر، 2011 : 59).

المبحث الثالث : منهجية البحث وعرض نتائج تحليل البيانات

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

أن التدريب من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات بصورة عامة والمنظمات الفندقية بصورة خاصة لعدم وجود كوادر متخصصة لرفع المستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للعاملين في المنظمة الفندقية وهناك حاجة ملحة للتطوير والنهوض بمستوى الإعداد لهذه القوى بسبب حالات تدني مستوى التنفيذ لتهيأة الكوادر العاملة المتخصصة مما شجع الخوض في هذه المشكلة وإيجاد وسائل التطوير .

2- أهمية البحث : يحظى موضوع التدريب بأهمية كبيرة وتكمن في النقاط الآتية :

- 1- إعداد موارد بشرية كفوءة من خلال التدريب والحصول على آثار إيجابية في الفنادق .
- 2- التدريب هو سبب في نجاح الفنادق وسر نموها وإزدهارها إذ تم إستخدامها بصورة تظهر نتائج إداء العاملين والفندق معاً .

3- التدريب يصنّف معلومات متنوعة ومتجددة تغير السلوك (العاملين) وتطور أساليب العمل .

3-أهداف البحث :

من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث :

- 1- معرفة وإظهار أثر التدريب على الأداء الفندقية.
- 2- تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للفنادق .
- 3- التعرف على مدى أهتمام المنظمات الفندقية بالتدريب .
- 4- الوقوف على معرفة نقاط الضعف وتحديد الأخطاء وإيجاد البدائل والحلول لها وإيجاد الوسائل التدريبية المناسبة لها.

4-فرضية البحث :

- الفرضية الرئيسية : التدريب لا يؤثر على الأداء الفندقية .
- الفرضية الفرعية الأولى : تدريب الإدارة العليا لا يؤثر على الأداء الفندقية .
- الفرضية الفرعية الثانية : تدريب الإدارات التنفيذية لا يؤثر على الأداء الفندقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : تدريب المشرفين لا يؤثر على الأداء الفندقية .
- الفرضية الفرعية الرابعة : التدريب المهني والفني لا يؤثر على الأداء الفندقية .

5-حدود البحث :

تم توزيع استمارات الاستبيان على فنادق الدرجة الممتازة والاولى في مدينة بغداد وهي : فندق الرشيد (فندق رويال توليب الرشيد Royal Tuilp Alrasheed) الواقع في منطقة الكرادة مريم / وفندق المنصور الواقع في منطقة الصالحية / وفندق فلسطين الدولي الواقع في منطقة السعدون - ساحة الفردوس / وفندق بابل الواقع في منطقة الجادرية .

6-أساليب جمع البيانات : تم جمع البيانات من الآتي :

- 1-مصادر الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث .
- 2-الأطاريح والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث .
- 3-البحوث والانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث .
- 4-المقابلات الشخصية مع مدراء الفنادق .
- 5-استمارة الاستبيان .

ثانيا: الدراسات السابقة :

1- دراسة (مدني،2008)، بعنوان: " أثر التدريب على الاداء بالمؤسسات العامة "، وهدفت هذ الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ، وإبراز عملية الاستئثار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الاداء التدريبي في المؤسسة .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية .أما أهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب إضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الاداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لادارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.

2- دراسة (علي ، 2009)، بعنوان: " قياس أثر التدريب في أداء العاملين " (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين وكذلك تبيان العالقة بين مهارات وقدرات المتدرب ، والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب الى تحقيقه ، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع إختصاصات ومهام الوظيفة. و من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: تهيئة المناخ التدريبي للعملية التدريبية للعاملين و إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم وضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب.

- 3- دراسة (Serdar, 2008) بعنوان: "Market Orientation and Business Performance in Hotel Industry"، وهدفت الدراسة الى تحليل التوجه السوقي وأثره على الاداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة الى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والاداء للفنادق، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة التركية اسطنبول. وقد توصلت الدراسة الى ان التوجه السوقي في فنادق الخمس نجوم في اسطنبول كان عالياً. بالإضافة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والاداء لتلك الفنادق المدروسة.
- 4- دراسة (الزواهرة، 2012) بعنوان: أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الاداء الفندقية - دراسة على عينة من فنادق فئة الخمسة والاربعة نجوم في الاردن"، هدفت الدراسة الى معرفة أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الاداء الفندقية - دراسة على عينة من فنادق فئة الخمسة والاربعة نجوم في الاردن، تكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومساعديهم وروؤساء الاقسام المعنية ومساعديهم في فنادق الخمسة والاربعة نجوم في الاردن في الاقسام المعنية بموضوع الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة طبقية من مجتمع البحث من الفنادق اعلاه وبمعدل (7-10) اشخاص من المدراء التنفيذيين ومساعديهم وروؤساء الاقسام في تلك الفنادق، وبعد جمع الاستبيانات تكونت العينة من (330) شخص وتم تحليلها بواقع 90% تقريباً من عدد الاستبيانات الموزعة. وقام الباحث باستخدام الاساليب الاحصائية (معامل الفا، معامل الانحدار المتعدد وغيرها) حيث توصل الى مجموعة من الاستنتاجات ومنها (عدم وجود أثر للتوجه الزبائن على الاداء غير المالي للفنادق في الاردن) واستنادا الى الاستنتاجات جاءت مجموعة من التوصيات ومنها (الاهتمام بتدريب الموظفين في مختلف الاقسام في الفندق على كيفية استخدام نظام المعلومات التسويقية بشكل يتناسب ومتطلبات العمل).

ثانياً : عرض نتائج وتحليل البيانات :-

اولاً : اختيار عينة البحث :

أشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في مدينة بغداد تحديداً لطبيعة مستوى الأداء الذي تقدمه مقارنة مع فنادق الدرجة الأقل والذي ينحصر نشاطها على تقديم خدمة الإيواء فقط.

أن مجموع هذه الفنادق حسب إحصائيات عام (2000م) لهيئة السياحة قد بلغت (40) فندق وقد تم اختيار (4) فنادق تم توزيع استمارة الاستبيان عليها .
أن مجموع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها (20) استمارة بمعدل (5) لكل فندق وقد وزعت على المدراء المفوضين وبعض مدراء الاقسام في الفنادق .

ثانياً : التوزيع التكراري لأفراد العينة (1) :-

1- البحث : شكلت نسبة عينة البحث حسب الجنس حسب الجنس (15%) للذكور و (5%) للإناث من خلال تحليل استمارة الاستبيان بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (فنادق الدرجة الممتازة وفنادق الدرجة الأولى) والتي كانت بواقع (20) استمارة والجدول (1) يوضح نسبة الذكور والإناث كالآتي :

جدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	15	75%
انثى	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر من إعداد الباحثتان بالاستناد الى إجابات العينة

2- شكلت نسبة عينة البحث حسب التحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث لمرحلة الاعدادية (0%) ومن الحاصلين على شهادة الدبلوم (50%) الحاصلين على شهادة البكالوريوس (45%) ومن الحاصلين على شهادة دبلوم عالي (5%) والحاصلين على شهادة الماجستير (5%) والحاصلين على شهادة الدكتوراه (0%).

جدول (2) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
اعدادية	0	0%
دبلوم	10	50%
البكالوريوس	9	45%
دبلوم عالي	1	0%
ماجستير	0	5%
دكتوراه	0	0%
المجموع	20	100%

المصدر من إعداد الباحثتان بالاستناد الى إجابات العينة

3- شكلت نسبة عينة البحث حسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي شكلت نسبة (10%) ممن لهم خدمة في مجال السياحة والفنادق ، وشكلت النسبة نفسها ممن لديهم خبرة من (4-6) سنوات ، بينما من كانت لديهم خدمة من (7-9) سنوات شكلت نسبة (15%) من العينة . اما اعلى نسبة لخدمة العاملين في هذا المجال فقد كانت (65%) ممن لديهم خدمة 10 سنوات . وكما موضح بالجدول (3) يبين ما يأتي :

جدول (3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1-3 سنوات	2	10%
4-6 سنوات	2	10%
7-9 سنوات	3	15%
10 سنوات	13	65%
المجموع	20	100%

المصدر من إعداد الباحثان بالأستناد الى إجابات العينة

4- شكلت نسبة عينة البحث حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية شكلت نسبة (20%) ممن لهم خدمة من (3-1) سنوات ، وشكلت النسبة نفسها ممن لديهم خدمة من (4-6) سنوات ، بينما من كانت لديهم خدمة من (7-9) سنوات شكلت نسبة (20%) من العينة . اما اعلى نسبة لخدمة العاملين في هذا المجال فقد كانت (40%) ممن لديهم خدمة 10 سنوات . وكما موضح بالجدول (4) يبين ما يأتي :

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1-3 سنوات	4	20%
4-6 سنوات	4	20%
7-9 سنوات	4	20%
10 سنوات	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر من إعداد الباحثان بالأستناد الى إجابات العينة

5- شكلت نسبة عينة البحث عدم وجود اي دورة تدريبية (15%) وشكلت نسبة (65%) من لديهم دورات من (3-1) ، وشكلت نسبة (10%) من لديهم دورات من (4-6) ، وشكلت نفس النسبة لأكثر من 6 دورات تدريبية وكما موضح بالجدول رقم (5):

جدول (5) التوزيع التكراري لعينة البحث في مجال التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد أي دورة تدريبية	3	15%
1-3 دورات	13	65%
4-6 دورات	2	10%
أكثر من 6 دورات	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر من إعداد الباحثان بالأستناد الى إجابات العينة

ثالثاً : تحليل البيانات :-

يوضح الجدول رقم (2-5) أن نسبة (80%) من المدراء متفقيين على تركيز إدارة المنظمة الفندقية بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات التدريبية ، ونسبة (10%) من المدراء كانوا غير متأكدين ، و(10%) من المدراء كانوا غير متفقيين ، بوسط حسابي قدره (9.25%) .

ويوضح أيضاً أن نسبة (75%) من المدراء متفقيين على أن يهتموا بالتغيرات الحاصلة أدوات ورغبات المستهلكين لتقديم كل ما هو جديد ، ونسبة (10%) كانوا غير متأكدين ، ونسبة (15%) من المدراء كانوا غير متفقيين بوسط حسابي قدره (10%) .

وأن نسبة 100% من المدراء كانوا متفقيين على زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال دخول الموظفين في دورات مستمرة بوسط حسابي قدره (6.75%) .

ويرى أن نسبة (100%) من المدراء متفقيين على أن التدريب يزيد الموظفين الجدد بالمعلومات والمعارف التي تكسبها مهارات في إداء عمله ، بوسط حسابي قدره (6.5) .

وأن نسبة (95%) من عينة البحث كانوا مهتمين بعملية التدريب لأنها تساعد في تحسين وتطوير العملية في العمل وكان نسبة (5%) غير متفقيين ، بوسط حسابي قدره (7.5) .

وتشير نسبة (85%) من المدراء كانوا متفقيين على توفير التدريب لكافة العاملين طوال فترة عملهم ، ونسبة (5%) كانوا غير متأكدين ، ونسبة (5%) غير متفقيين ، بوسط حسابي قدره (9.5) .

وتشير نسبة (75%) متفقيين على نوع مستوى التدريب على الإدارة العليا للمنظمة وأن نسبة (10%) غير متأكدين وأن نسبة (15%) غير متفقيين بوسط حسابي قدره (10) .

ويوضح نسبة (75%) من عينة البحث على خصوصية البرامج التدريبية وأستهداف نوع معين من العاملين . ونسبة (15%) غير متأكدين ونسبة (10%) غير متفقيين بوسط حسابي قدره (10.75) .

كانت نسبة المتفقيين (65%) من عينة البحث على تنوع أساليب التدريب ونسبة (25%) كانوا غير متأكدين ونسبة (10%) غير متفقيين بوسط حسابي قدره (9.75) .

6- فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى :

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات العينة لأسئلة الاستمارة لمتغير التدريب

رقم مؤشر الاستبيان	مقياس الإجابة												
	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		غير متأكد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5				
الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%83	9.262	9.25	0	0	%10	2	%10	2	%35	7	%45	9	10
%80	10.094	10	0	0	%15	3	%10	2	%35	7	%40	8	11
%93	6.250	6.75	0	0	0	0	0	0	%35	7	%65	13	12
%94	5.844	6.5	0	0	0	0	0	0	%30	6	%70	14	13
%91	7.093	7.5	0	0	%5	1	0	0	%30	6	%65	13	14
%86	4.359	8.5	0	0	%10	2	%5	1	%30	6	%55	11	15
%82	9.649	9.5	0	0	%5	1	%10	2	%55	11	%30	6	16
%80	10.049	10	%5	1	%10	2	%10	2	%30	6	%45	9	17
%77	10.943	10.75	%10	2	0	0	%15	3	%45	9	%30	6	18
%77	9.908	9.75	0	0	%10	2	%25	5	%35	7	%30	6	19
			0.75		3		%10.5		18		23.75		

المصدر من إعداد الباحثان بالاستناد الى الإجابات

رابعاً : تحليل مستوى الإجابات المتعلقة بالتدريب :

ترمي هذه الفقرة الى بيان مستوى متغيرات الإجابة بحسب الأسئلة وعلى النحو الآتي .:

حقق هذا المتغير إجابات للسؤال الثامن عشر اعلى وسط حسابي مقداره (10.75) وانحراف معياري مقداره (10.943) وأهمية نسبية (77%) عن قيام إدارة الفندق بتقديم برامج التدريب للعاملين ، بينما حقق السؤال الثالث عشر أدنى وسط حسابي مقداره (6.5) وانحراف معياري مقداره (5.844) وأهمية نسبية (94%) عن ان التدريب يزود الموظفين الجدد بالمعلومات والمعارف ليكسبه مهارة لإداء عمله ، في حين ان قيم الأوساط الحسابية لبقية الأسئلة كانت حسب الترتيب الآتي :

فقد حقق كل من السؤال الحادي عشر وسط حسابي مقداره (10) وانحراف معياري مقداره (10.094) وأهمية نسبية (80%) عن نتيجة التغيرات الحاصلة في اذواق ورغبات الضيوف وتتجه المنظمة لتقديم كل ما هو جديد كما حقق السؤال السابع عشر وسط حسابي مقداره (10) وانحراف معياري (10.049) وأهمية نسبية (80%) عن تركيز إدارة الفندق البرامج التدريبية لبعض الاقسام وإهمالها لأقسام اخرى .

اما السؤال العاشر فقد حقق وسط حسابي مقداره (9.25) وانحراف معياري مقداره (9.262) وأهمية نسبية (83%) عن تركيز ادارة المنظمة الفندقية لمتابعة تطورات العمليات التدريبية ، وحقق السؤال التاسع عشر وسط حسابي مقداره (9.75) وانحراف معياري مقداره (9.908) وأهمية نسبية (77%) عن تشجيع ادارة الفندق العاملين للانضمام الى البرامج التدريبية ، أما السؤال السادس عشر فقد حقق وسط حسابي مقداره (9.5) وانحراف معياري مقداره (9.649) وأهمية نسبية (82%) عن قيام إدارة الفندق بتقديم برامج التدريب للعاملين . وحقق السؤال الخامس عشر وسط حسابي مقداره (8.5) وانحراف معياري مقداره (4.359) وبأهمية نسبية (86%) عن عملية التدريب المستمرة التي توفر لكافة العاملين طول فترة عملهم ، وحقق السؤال الثاني عشر وسط حسابي مقداره

(6.75) وبتحرف معيارى مقداره (6.250) واهمية نسبية (93%) عن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة الفندقية فهي تسعى لدخول موظفيها الدورات المستمرة . اما السؤال الرابع عشر فقد حقق وسط حسابى مقداره (7.5) وبتحرف معيارى مقداره (7.093) واهمية نسبية (91) عن أهمية التدريب لتحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل .

جدول (7) التوزيع التكرارى لإجابات العينة لأسئلة الاستمارة لمتغير مستوى الأداء الفندقى

رقم مؤشر الاستبيان	مقياس الإجابة												
	لا أتفق تماماً 1				لا أتفق 2		غير متأكد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	71.4	1.23	5.0	2.4	3	5.6	8	8.1	10	41.1	51	8.1	10
21	64.3	1.31	4.5	4.0	5	13.7	17	15.3	19	29.8	37	4.0	5
22	67.3	1.27	4.7	3.2	5	9.7	12	15.3	19	23.4	29	8.9	11
23	69.3	1.36	4.5	4.8	6	12.1	15	11.3	14	24.2	30	3.7	9
24	61.4	1.41	4.3	8.1	10	12.1	15	6.5	8	21.8	27	11.3	14
25	67.2	1.36	4.7	4.0	5	11.3	14	10.5	13	28.2	35	13.7	17
26	60.5	1.38	4.2	8.1	10	8.9	11	8.1	10	28.2	35	10.5	13
27	44.3	1.35	3.1	18.5	23	26.6	33	8.9	11	10.5	13	4.8	6
28	71.4	1.43	5.0	8.9	11	8.1	10	8.9	11	32.3	40	19.4	24
				62		108.1		92.9%		239.5		84.4	

المصدر من إعداد الباحثان بالاستناد الى الإجابات

خامساً : تحليل مستوى الإجابات المتعلقة بمستوى الأداء الفندقى :

تظهر هذه الفقرة بيان مستوى متغيرات الإجابة وبحسب الاسئلة وعلى النحو الآتى :

ففي السؤال العشرين حصل على أعلى وسط حسابى مقداره (5.0) ، وانحراف معيارى مقداره (1.23) ، بينما بلغت الأهمية النسبية (71.4%) ، وفي السؤال الحادي والعشرين حقق الوسط الحسابى مقداره (4.5) وانحراف معيارى مقداره (1.31) واهمية نسبية (64.3%) .

وفي السؤال الثاني والعشرين حقق وسط حسابى مقداره (4.7) وانحراف معيارى مقداره (1.27) واهمية نسبية (67.3) . أما السؤال الثالث والعشرين حقق وسط حسابى مقداره (4.5) وانحراف معيارى مقداره (1.36) واهمية نسبية (69.3%)

السؤال الرابع والعشرين حقق وسط حسابى مقداره (4.3) وانحراف معيارى مقداره (1.41) واهمية نسبية مقداره (61.4%) . والسؤال الخامس والعشرين حقق وسط حسابى مقداره (4.7) وانحراف معيارى مقداره (1.36) واهمية نسبية (67.2%) . وفي السؤال السادس والعشرين حقق وسط حسابى مقداره (4.2) وانحراف معيارى مقداره (1.38) وبلغت الأهمية النسبية (60.5%) . أما السؤال السابع والعشرين فقد حقق وسط حسابى مقداره (3.1)

وانحراف معياري مقداره (1.35) وأهمية نسبية (44.3%) . أما السؤال الثامن والعشرين فقد حقق وسط حسابي مقداره (5.0) وانحراف معياري مقداره (1.43) وأهمية نسبية (71.4%)

الاستنتاجات

- 1- أن مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد أهملوا عنصر التدريب لجميع المستويات الإدارية من العاملين الجدد والقدامى .
- 2- عدم توفر مختبرات أو وسائل إيضاح أو أساتذة متخصصين بالبرامج التدريبية .
- 3- تفتقر المنظمات الفندقية الى إقامة دورات تدريبية داخلية للعاملين منذ حوالي (10) سنوات فأكثر .
- 4- لا يوجد اهتمام بالدورات التدريبية للمستويات العملية الإدارية مما يخفض من المبيعات الفندقية .
- 5- لم تأخذ الإدارات الفندقية اهتمام بتحديد مبالغ مخصصة للتدريب وتهيئة خطط وبرامج تدريبية في سياستها الفندقية .
- 6- تفتقر الدورات التدريبية الى عنصر الرقابة على المتدربين ومدى أستياعبهم من هذه الدورات .

التوصيات

- 1- توصي الباحثة مدراء الفنادق بوضع خطط وبرامج خاصة بالتدريب وتوفير المستلزمات التي تحتاجها الدورات التدريبية .
- 2- توفير كادر متخصص بالمتدربين داخل المنظمة أو خارج المنظمة في معاهد متخصصة بالتدريب .
- 3- الاهتمام بجميع المستويات الإدارية والفنية للمنظمة سواء كانوا عاملين جدد أو القدامى بالتدريب .
- 4- الاهتمام بالرقابة التدريبية قبل وأثناء وبعد الدورة التدريبية لمعرفة مستوى الأستفادة من هذه الدورات .
- 5- يوصي بمنح شهادات للدورات التدريبية لكل متدرب للأستفادة في حالة التقييم في الفندق .

المصادر

اولاً : المصادر العربية :

أ- الكتب:

- 1- الطعاني ، حسن أحمد ،(2007)، "التدريب الإداري المعاصر" ، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن .
- 2- عبادة ، رعد ، شوقي منصور ، (2003) ، "أثر الأجور والتدريب على تطوير إنتاجية العمل" ، بغداد – العراق .
- 3- فيصل ، حسونة ، (2008) ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن .
- 4- الكعبي ، ضياء جبار ثجيل عباس ، (2003) ، "تقويم نشاط التدريب في ظل الموافقة الإرشادية الدولية" ، بغداد – العراق .
- 5- محفوظ ، جودة أحمد ، (2010) ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن .
- 6- نصر الله ، حنا ، (1999) ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار العقل ، عمان .
- 7- الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر ، (2003) ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.
- 8- الشاعر، عبد الرحمن ابراهيم،(2005)، " اعداد البرامج التدريبية : التدريب الفعال"، ط1، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- 9- العساف ، عبد المعطي محمد، (2000)، " التدريب وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار زهران للنشر والطباعة، مصر.
- 10- الطعاني، حسن أحمد، (2002)، " التدريب : مفهومه، فعالياته، بناء البراج التدريبية، ط1، دار الشروق للنشر، عمان ، الاردن.

ب-الرسائل والاطاريح العلمية :

- 1- باجابر، عادل. (2011)، "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 2- الماضي، مساعد. (2010)، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
- 3- الزواهرة ، محمد ابراهيم أميدان (2012) ، " أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الاداء الفندقى – دراسة على عينة من فنادق فئة الخمسة والاربعة نجوم في الاردن"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- 4- مدني ، أحمد بشير ،(2009) ، " أثر التدريب على الاداء بالمؤسسات العامة"، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين – الخرطوم ، السودان.
- 5- الزايد، هائل عبد الوهاب،(2009)، " اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين" – دراسة ميدانية على الشركات الصناعية النسيجية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

ج- البحوث العلمية :

- 1- علي، يونس (2009)، " قياس أثر التدريب في أداء العاملين " (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) ، العدد (1).
- 2- الطراونة ، تحسين (2010)، " الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب، المجلد 26 ،العدد 51.
- 3- الشيخ. د. الداوي، (2008) ، " تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث، العدد 6.

ثانياً : المصادر الانكليزية

- 1- Alain,Meignant ,(2003), Management La Formation,6eme Ed Liaison, Paris.
- 2- Bernard Martory, Danied Crozet,(2005), Gestion des yessources humaines, Ed Dunod, Paris.
- 3- Dimitri Weiss, (2005), Ressources Humaines, weme ed. d'Organization. Paris.
- 4- Isolde Feuillette,(1999), Le nouveau Formateur. Ed Dunod.Paris.
- 5- Serdar, Vural Oktem,(2008), " Market Orientation and Business Performance in Hotel industry", Working paper: 778-787.
- 6- Shimonl Dolan et Randall S Shuler,(2000), Lagestion des Ressources humaines au seuil de Ian,Ed du renouveau pedagogiqu e , Quebec.

الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية

رقم الاستمارة (1)

استمارة استبيان

السيد مدير المنظمة الفندقية المحترم

تحية وتقدير مع التقدير

أن هذا الاستبيان الخاص (أثر التدريب في مستوى الأداء الفندقى)

نرجو منكم مراعاة الدقة والموضوعية في إجاباتكم التي ستمكن الباحث في تحديد ومعالجة مشاكل التي تعاني منها المنظمة الفندقية .

نشكر لكم تعاونكم

ولاً : بيانات أولية للمنظمة الفندقية :

1- أسم الفندق

2- درجة التصنيف

3- عدد العاملين

4- ملكية الفندق

ثانياً : بيانات شخصية

5- الجنس

6- التحصيل العلمي

7- عدد سنوات الخدمة في القطاع السياحي

7-9 سنوات

8- مدة خدمة في الوظيفة الحالية 1 - 3 سنوات

7-9 سنوات

9- عدد الدورات التدريبية في مجال العمل .

1 - 3 دورات تدريبية

أكثر من 6 دورات تدريبية

أولى

ممتازة

عرب

عراقيين

مختلط

اشتراكي

انثى

ذكر

دبلوم

اعدادية

ماجستير

دبلوم عالي

1-3 سنوات

4-6 سنوات

10 سنوات فأكثر

4 - 6 سنوات

10 سنوات فأكثر

عدم تلقي أي دورة تدريبية

4 - 6 دورات تدريبية

ثالثاً : التدريب :

المقياس					الأسئلة
لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	غير متأكد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5	
					تركيز إدارة المنظمة الفندقية بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات التدريبية .
					نتيجة للتغيرات الحاصلة في أنواق ورغبات الضيوف فتتجه المنظمة لتقديم كل ما هو جديد .
					لغرض زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة الفندقية تسعى الى دخول موظفيها في دورات مستمرة .
					التدريب يزود الموظفين الجدد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في إداء عمله .
					أهمية التدريب تشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل .
					التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال فترة عملهم .
					قيام إدارة الفندق بتقديم برامج التدريب للعاملين .
					تركز إدارة الفندق على البرامج التدريبية لبعض الاقسام وتهمل اقساماً أخرى .
					تضع إدارة الفندق أهدافاً محددة لتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية .
					تشجع إدارة الفندق العاملين للانضمام الى البرامج التدريبية .

رابعاً : مستوى الأداء الفندقي :

المقياس					الأسئلة
لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	غير متأكد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5	
					هناك خطة عمل محددة في المنظمة يلتزم بها .
					تسعى المنظمة الفندقية من خلال خططها الى اشباع متطلبات الضيوف .
					تحقق المنظمة التميز في مستوى الأداء الفندقي .
					تسعى المنظمة الفندقية لأستقطاب الاشخاص ذوي المهارة والكفاءة .
					تعد المنظمة الفندقية العاملين فيها هم مصدر ادائها المتميز .
					اعداد عاملين حاليين يتناسب مع حجم الأعمال والمهام المطلوبة .
					تعمل إدارة المنظمة الفندقية على مراجعة وتحسين خطوات العمل بصورة مستمرة .
					تلتزم المنظمة الفندقية عامليها بأداء اعمالهم بشكل صحيح .
					تتغاضى المنظمة الفندقية عن شكاوي واءاء ومقترحات الضيوف .