أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية
(دراسة تطبيقية في فندقي المنصور وعشتار)

الدكتور نوفل عبد الرضا علوان

قسم السياحة وادارة الفنادق _ كلية الادارة والاقتصاد

الجامعة المستنصرية

المستخلص:

لا تقتصر اهمية التدريب في تطوير قدرات العاملين من خلال المعلومات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط، وانما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء ومع الرؤساء والمرؤوسين.

وبالرغم من التطورات الكبيرة التي رافقت العملية التدريبية في الكثير من مجالات الحياة، الا ان ذلك كان محدود في مجال العمل الفندقي نظرا لاعتماد ذلك العمل على الموارد البشرية بالدرجة الاساس في مجال تقديم الخدمات، وفي نفس الوقت كان لابد لادارات الفنادق من التوجه الجاد نحو استخدام تلك التقنيات بالشكل الذي يمكنها من اذلال جميع المشاكل التي تحول دون الارتقاء بمستوى جاهزية الايدي العاملة لديها ومدى ملائمتها في تقديم افضل الخدمات للزبائن، لذلك كان توجه البحث نحو ايجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلة من خلال الاهداف التي يسعى الوصول اليها، والمتمثلة بالوقوف على اهمية تفعيل دور العملية التدريبية داخل المؤسسات الفندقية في تطوير الكوادر العاملة فيها ورفع مستوى ادائهم في مجال تقديم الخدمات، فضلا عن التعرف على اساليب التدريب السياحي والعوامل المؤثرة عليه واهميته في تطوير المنشأت الفندقية.

Abstract

The importance of training is not restricted to the development of the workers abilities through in formations related work performance only but it extends to include the improvement and development of the workers behaviors and their treatment with organization, colleagues and their bosses.

In spite of the great developments that accompanied training in the fields of life but they were limited in the hotel work because this work depends basically on human element in the field of service. In the same time the hotels managements had to turn to use these techniques in a way that enables them to insult problems which hinder the high levels of workforce and how appropriate in presenting better hotel services. Therefore, the research is directed towards finding suitable solutions for this problem through the objectives it tries to achieve which are the importance of training inside hotels in developing working staff and raising their performance level in presenting services, the emphasis on the necessity of periodical training, in addition to introducing the training styles, aims and importance in developing hotels.

المقدمة:

على الرغم من التطورات التي شهدها العالم في كافة مجالات الحياة وقطاعاتها المختلفة، وبالرغم من الوسائل والتقنيات الحديثة التي دخلت في كل مجالات العمل اليومي وحلول الالة محل العنصر البشري، الا ان ذلك كان محدود في مجال العمل الفندقي، وذلك بسبب عدم امكانية حلول الالات والتقنيات الحديثة محل الايدي العاملة او اللمسة الانسانية في كافة الخدمات السياحية والفندقية، لذلك كانت الحاجة مستمرة في الحصول على ايدي عاملة ماهرة وذات اهمية كبيرة في في نجاح عمل المنشات الفندقية، فالتدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار يحتاج الى اساليب حديثة في ادارة الموارد البشرية، تقف في مقدمتها تأسيس قاعدة مفاهيمية حول الدور الجديد لادارة الموارد البشرية والمرتكزات الفكرية لبناء استراتيجيتها المعاصرة، وبيان مبادئ وقواعد ممارستها، لذا تزداد اهمية تدريب الموارد البشرية على نشاط تقديم الخدمات الفندقية مقارنة بالنشاطات الخدمية الاخرى، خاصة وان هذا النشاط يعتمد بشكل رئيس على تطوير سلوكية العاملين وفقا لمقاييس الاحترافية الدولية المعمول بها والتي تلبي رغبات واذواق السائح المحلي والاجنبي.

وكنتيجة لما تم ذكره فقد توجه البحث نحو التأكيد على اهمية العملية التدريبية في تنشيط عمل المنشأت الفندقية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث تضمنها البحث، حيث تناول الاول منها التعريف بالتدريب السياحي واساليبه واهميته في تطوير المنشأت الفندقية، في حين تناول المبحث الثاني واقع العملية التدريبية في بعض المنشأت الفندقية، اما المبحث الثالث فقد تناول تقييم وتحليل واقع حال عملية التدريب واثرها في تنشيط العمل الفندقي، اضافة الى مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، ومجموعة توصيات التي يأمل الباحث الاخذ بها خدمة للعملية التدريبية في المنشأت الفندقية.

هيكلية البحث:

تساؤلات البحث:

لقد تمخض عن التطور التكنلوجي تنوع كبير في انتاج المكائن والالات التي استطاعت ان تدخل العملية الانتاجية وتحل محل الموارد البشرية في غالبية القطاعات، الا ان هذا التطور بقي تأثيره محدود على القطاع السياحي والفندقي لكون هذا القطاع يعتمد بالدرجة الاولى على الموارد البشرية في تلبية غالبية المتطلبات الوظيفية المطلوبة، وفي ضوء ذلك أُثيرت مجموعة تساؤلات وكالأتي:

١. ماذا تتضمن العملية التدريبية، وما هو دورها في تمكين الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية من الهيمنة الكاملة على متطلبات تقديم الخدمات والارتقاء بكفاءة أدائها بشكل اكبر؟
٢. هل ان الموارد البشرية العاملة في المؤسسات السياحية والفندقية قادرة على استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة بالشكل المناسب، وما هو واقع حال العملية التدريبية لهذه الموارد؟
٣. ما هي درجة التنسيق بين الجهات المختصة بالعملية التدريبية في المؤسسات السياحية والفندقية في العراق سواء على مستوى الوزارات او ادارات الفنادق؟

اهداف البحث:

يسعى البحث الى الاجابة عن التساؤلات المطروحة وكالأتي:

١. التعرف على مفهوم التدريب السياحي واساليبه والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقويمه واهميته في تطوير المنشأت السياحية والفندقية.
٢. الوقوف على واقع العملية التدريبية في القطاع السياحي والفندقي وخطة وزارة السياحة والاثار في تطوير الكوادر العاملة في القطاع السياحي للسنوات (٢٠١٠ و ٢٠١١ و ٢٠١٢).
٣. السعي الى تحليل مستوى العملية التدريبية في الفنادق، ومعرفة مدى استعداد الافراد العاملين في الفنادق على تقبل العملية التدريبية او عدم تقبلها وآفاق تطويرها في المستقبل.

فرضيات البحث:

١. ان للعملية التدريبية تأثير على مستوى كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسات الفندقية العراقية.
٢. ان للعملية التدريبية تأثير في الطلب على المؤسسات الفندقية وبالتالي على سمعتها المحلية والدولية.

منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي في البحث، وذلك لاعتماد الوصف والمحاججة الفكرية في الجانب النظري وكذلك الدراسات التتبعية من خلال تتبع تطور العملية التدريبية خلال السنوات الاخيرة من قبل وزارة السياحة، كما تم اعتماد التحليل الاحصائي للبيانات الواردة عن العملية التدريبية من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من الفنادق في مدينة بغداد.

العينة: بالنظر من كون مجتمع البحث كبير وواسع ويمتد الى كافة الرقع الجغرافية في العراق والذي يمثل الافراد العاملين في فنادق العراق كافة، لذا يصعب على الباحث تطبيق هذه الدراسة على مجتمع كبير بهذا الحجم، وبناء على ذلك قمنا بأخذ عينة تمثل هذا المجتمع الا وهم الافراد العاملين في فندقي المنصور(ميليا سابقاً) وعشتار(شيراتون سابقاً) في محافظة بغداد.

المبحث الاول:

التدريب السياحي وأهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه:

اولا..مفهوم التدريب السياحي:

لقد اشار العديد من الكتاب والباحثين الى مفهوم التدريب السياحي بطرق مختلفة وذلك باختلاف اتجاهاتهم ونظرتهم لهذا الموضوع، وسنورد البعض مما جاء به هؤلاء من خلال الجدول(1) وكالأتي:

جدول (1) مفهوم التدريب السياحي على وفق تعاريف بعض الباحثين

ت	الباحث او الكاتب	السنة	التعريف
1	Noe & Others:341	1996	الجهد المخطط من قبل المنظمة لتأهيل وتعليم المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل وتطوير سلوك العاملين ومطابقة تلك المعارف بنشاطاتهم واهدافهم في العمل من يوم لاخر.
2	Schneider& Barsons :138	1997	العملية التي تتضمن تجهيز وتطوير الموارد البشرية بالمعرفة الضرورية لنجاح اهداف العمل في الفندق.
3	Ivancevich & Others:72	1997	العملية المنظمة التي تهدف الى تعديل سلوك العاملين ليتناسب مع الاهداف التنظيمية للمنشات السياحية بشكل اكبر.
4	وليام تريسي،ترجمة الجبالي:15	2004	نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الموائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المنشاة بما يؤدي الى تحقيق اهدافها .
5	جان مارك، ترجمة نبيل جواد:133	2008	هو عمل ووثيقة تعلم واتصال تتضمن كافة النشاطات المنظمة بدقة ومنهجية ونزاهة بهدف اكتساب معلومات، معرفة، كفاءة، وجدارة جديدة .
6	DeCenzo& Robbins:190	2010	عمليات تعليمية يراد منها تغير نسبي مستمر في العاملين لتحسين ادائهم من حيث المهارات ،المعرفة،المواقف، والسلوك.
7	الكبيسي:100	2010	المعلومات والمهارات التي يراد تنميتها وتعديلها او تغييرها بسبب مستجدات علمية وانسانية وتكنولوجية وتنظيمية.
8	الحميري والمومني:131	2011	عملية مخططة تهدف الى رفع كفاءة اداء الموظف لعمله وذلك بتنمية ما لديه من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات تساعده في المشاركة لبلوغ اهداف الفندق.
9	Al-Ajiouni & others:57	2011	عمليات تطوير المهارات، السلوكيات، المعارف، ومواقف العاملين لغرض زيادة فاعليتهم في مواقعهم الوظيفية واعدادهم لمواجهة الاعمال المستقبلية .
10	Obisi:82-83	2011	مجموعة العمليات التي يتم من خلالها رفع مستوى المواهب لدى الافراد من اجل جعلهم اكثر مرونة وسرعة في التعامل مع احتياجات المنشآت السياحية والفندقية والتكيف مع بيئاتها.

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ما ورد من المصادر بالجدول

وعليه ومن خلال الاطلاع على الجدول (1) يتضح وجود مداخل واتجاهات متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم التدريب السياحي ، وكالأتي:

١. اتفق الجميع على ان العملية التدريبية تؤدي الى تنمية وتطوير المهارات والمعارف والقدرات والمعلومات لدى الافراد العاملين في وظائفهم.
٢. في حين اكد كل من (Noe & others, 1997) و (Ivanvevich & others,1997) و (Schneider & others,1997) و (وليام تريسي،ترجمة الجبالي، 2004) و (الحميري والمومني ، 2011) على ان المنظمة يجب ان تربط اهدافها باهداف العاملين فيها، وتحاشي ان تخدم العملية التدريبية مصلحة احد الطرفين دون الاخر.
٣. كما اشار (جان مارك، ترجمة نبيل جواد، 2008) ضرورة نزاهة العملية التدريبية بمناهجها وطرقها وتغطيتها لكافة الاحتياجات للافراد والمنظمات.
٤. اما كل من (الكبيسي، 2010) و (Al-Ajiouni & others, 2011) و (Obisi, 2011)، فقد اكدوا على ضرورة مواكبة العملية التدريبية للتطورات المتنوعة وعلى مختلف المجالات التي يواجهها كل من الفرد والمنظمة من اجل التكيف مع متطلبات الاعمال والبيئات المستقبلية.

ومع ظهور الحاجة الى الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية، تظهر الحاجة الى وضع الية متسلسلة لمعرفة كيفية البدء بعملية التدريب لهذه الموارد من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفاعلة التي من شانها ان توصلنا الى تطبيق ناجح وفعال لعملية التدريب وتوفير الكفاءات التي تحتاجها المنظمات لغرض نموها وديمومتها في السوق.

ثانيا..متى تظهر الحاجة الى التدريب السياحي:

يصبح التدريب السياحي امراً ضرورياً عندما تظهر المؤشرات الاتية، التي تبين ضعف كفاءة العاملين:(الطائي،156:2000)

١. **عدم رضا واشباع رغبات وحاجات الضيوف:** وهذا يتم معرفته من خلال حديثهم مع مدير الفندق او رؤساء الاقسام في الفندق، او بالامكان الوصول اليه بواسطة الاستمارات الخاصة التي توزع على الضيوف اثناء فترة اقامتهم والمعروفة بـ (Guest Cards) .
٢. **عدم وجود التنظيم السليم:** وهذا يظهر عندما لا يستطيع العاملين العمل سوية بلطافة وصحبة وهذه الحالة تنشأ عندما لاتتوفر اجواء عمل سليمة مبنية على اساس فريق العمل (Teamwork) .
٣. **ضعف الجو الاجتماعي:** ويُقصد بذلك عدم ارتياح وسعادة الافراد بالعمل المناط اليهم او لربما يشعر العامل بأن العمل المكلف بعيداً عن تخصصه ومهاراته .
٤. **انخفاض المبيعات:** يتطلب من المدراء باستمرار مراقبة حركة المبيعات في المنشأة على اساس المبيعات لكل عامل مقاسة بعدد ساعات عمله، ففي حالة الانخفاض دون المستوى المطلوب فان التدريب يصبح حاجة ملحة لهذا العامل .

٥. **الاسراف في التبذير او الضياع:** والمقصود به فقدان التوازن بين التكاليف (Costs) ونسبة العائد المتحقق (Revenues) من كل خدمة مقدمة، فعندما تظهر هذه الحالة الخطيرة التي بدورها تحقق خسارة للمنشأة يتطلب من الادارة الانتباه اليها بحذر لان عملية تلف المواد الغذائية وكسر الاقداح والاطباق بشكل غير طبيعي حالة مرفوضة ويتطلب معالجتها بالسرعة الممكنة من خلال عملية التدريب باتباع الاساليب الفنية للتقليل من عملية الكسر والاسراف او التبذير في تلف المواد المستعملة .

٦. **انخفاض الانتاجية** : ان عملية انخفاض الانتاجية مرتبطة بشكل منطقي بالتأثير في انخفاض المبيعات، ولذلك يمكن معرفة انخفاض الانتاجية من خلال تحديد المبيعات للعامل على اساس ساعات العمل او من خلال حساب عدد الاشخاص الذين يقوم بخدمتهم العامل في صالة المطعم او عدد الغرف التي تقوم بتنظيفها عاملة الغرف في قسم التدبير الفندقي...الخ، وعدما يتم التوصل الى وجود خلل في انخفاض انتاجية الفرد فأنه بالتأكيد يوجد نقص في كفاءته وقدرته، يتطلب من الادارة معالجتها.

٧. **المشاكل الصحية:** عدم نظافة الاماكن والتسهيلات يعتبر مؤشراً واضحاً الى عدم انتاجية العاملين، لان العامل المنتج وذا الكفاءة العالية نلاحظه نظيفا ومرتبا بشكل لطيف لانه على اتصال مباشر مع النزلاء او مع رؤسائه وزملائه .

٨. **مؤشرات اخرى تشمل:**

أ. زيادة او افراط في الغيابات والوقت الاضافي(Overtime).

ب. مشاكل وشكاوي العاملين.

ت. تلف الانتاج او المخزون.

ث. تدني في نوعية الخدمات او المنتوج.

ثالثاً...اساليب التدريب السياحي:

وتمثل الطريقة او الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وهنا يأتي عمل مسؤول التدريب في اختيار الوسيلة المناسبة والملائمة لاستخدامها في البرنامج التدريبي، والتي تتمثل بالأتي:

١. **اساليب التدريب في مكان العمل:** ويتميز هذا الاسلوب بأنه يسمح بتلقي العلم والخبرة بشكل مباشر في الواقع العملي الفعلي كما انه يتميز بأنه لا يعطل العمل اثناء فترة التدريب، حيث اشار كل من (Boone & Kurtz, 1992:286) الى ان العديد من الدراسات قد اثبتت بأن حوالي(90 %) من المنظمات تطبق هذا النوع من التدريب، حيث لوحظ ان العامل يكون اكثر انتباه وتعلم ورغبة عندما يرى الحالة امامه وهي نابعة من واقع حال المنظمة التي يعمل فيها وهي طريقة بسيطة غير معقدة تستهوي المبتدئين اكثر من المحترفين، وهذا ينطبق على التدريب للعاملين في القطاع السياحي وهذا موجود ومطبق على ارض الواقع في فنادقنا حيث نرى ان العديد من الفنادق تقوم بتعيين الموظفين وتبقيهم تحت التدريب لفترة من الزمن وخصوصا المبتدئين ويكون المسؤول عن تدريبه في العمل مسؤوله المباشر او احد الموظفين القدامى، كما ان هذا الاسلوب يجعل المتدرب يفكر كالزبون مما يجعله يقدر ما هي الخدمة الجيدة التي يجب ان تقدم للزبائن مما يجعله يحسن من مستواه

فـي تقـديم الخـدمات للزبـائن .ومـن الاسـاليب المسـتخدمة لهـذا النـوع هـي : (Steinbach,2005:3) ، (Nicolescu,2009:7)

أ. اسلوب تعليمات العمل السياحي: ويتم هذا الاسلوب عن طريق اعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والارشادات السياحية التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه اثناء ادائه للعمل.

ب. اسلوب المساعدة الاشرافية اثناء العمل: ويتم في مكان العمل تحت اشراف الرؤساء المباشرين الذين يوجهون العامل ويصححون له الاخطاء اولاً بأول.

ت. اسلوب تبادل الاعمال: ويقصد به ان يحل كل عامل مكان الاخر لفترة زمنية لاكتساب خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل اخر ضمن نشاط وظيفي محدد.

٢. **اساليب التدريب خارج مكان العمل** وتشمل ما يأتي: (Kitching,2002:20) ، (Thibela,2006:20)

أ. المهمات الفردية: وتعني ان يطلب من الفرد انجاز عمل ما او اعداد بحث او اعداد تقرير عن حادثة لاحظها بحيث يترك للفرد حرية معالجتها.

ب. المحاظرة، الندوات، المؤتمر، التطبيق العملي: بموجب هذا الاسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما امام مجموعة من الافراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل اداء العمل واجراءاته دون ان يشارك المتدربون في اداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار .

ت. دراسة حالة: وهنا يتم تقديم مشكلة او فكرة للمتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها للوصول الى حل لها، وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع وذلك لهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة والهدف الاساس من اسلوب دراسة الحالة هو زيادة القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات

رابعاً...اهداف التدريب السياحي:

يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بأن تكون له أهداف واضحة ومحددة، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب باعتباره أهم وجوه تنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي والفندقي، إن هذه الأهمية لأهداف التدريب جعلت المشتغلين في هذا المجال و الباحثين يؤكدون دائما على أهمية صياغة هذه الأهداف بشكل واضح، كأهم الخطوات في عملية التدريب السياحي بل في أي مجال من مجالات الحياة، لأن عدم وجود هدف أو عدم وضوحه يعني عدم وضوح الطريق، أو وجود الطريق وعدم معرفة ما ينبغي عمله، وفيما ياتي الأهداف العامة أو النتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب السياحي بصفة عامة(الشيخ،12:2008)، (stewart,2009:356)، (Cascio,2010:291)، (Dessler,2011:293):

١. تنمية المعرفة الفنية والانتاجية والادارية والاقتصادية المتصلة بالوظيفة.

٢. تنمية المهارات السلوكية الادارية كالاتجاهات والادراك والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والابتكار والاتصالات وفن الاستماع والتفاوض والعلاقات التبادلية والاشراف والتعامل مع الغير والتحفيز.

٣. تنمية القدرة على التفكير المنظم والتنبؤ وتحليل علاقات السبب والنتيجة.

٤. زيادة الاحساس بضرورة ربط الكلف بالعائد، الوقت، الجودة، الانتاجية، الاداء، السلوك، والاحساس بالغير.
٥. بناء الثقة بالنفس وبالغير والعمل الجماعي وروح الفريق على المعارف الجديدة والخبرات المتبادلة والسابقة والتجارب المماثلة.
٦. اعطاء حافز على التعلم والمشاركة والاكتساب بشكل مستدام.
٧. رفع الروح المعنوية للعاملين، من خلال شعورهم بانهم موضوع اهتمام من قبل الادارة عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم الى العمل بكامل قدراتهم.
٨. تأقلم العاملين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة السياحية او الفندقية، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
٩. المساهمة في تقليل حجم الاشراف الاداري، فالموظف ذو المهارة العالية تقل اخطاؤه ويمكن ان يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

خامساً...العوامل المؤثرة في نجاح تدريب الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي:

١. ان تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار عند وضع المادة التدريبية.
٢. ان يكون التدريب قائماً على اساس تغيير اسلوب الاداء والسلوك للافضل والاحسن.
٣. ايجاد الظروف والمناخ المناسب في بيئة العمل لاتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي.
٤. ان ينظر للتدريب السياحي على انه عملية او نشاط مستمر.
٥. ان تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لاعمالهم.
٦. ان يكون التدريب السياحي متطوراً في حاله واسلوبه.
٧. تدريب المشرفين على حل المسائل واتخاذ القرارات.
٨. ان يكون التدريب قائماً على اساس احتياجات العمل، واحتياجات الفرد من المهارات والقدرات.
٩. ان تكون هناك سياسة لتحفيز المتدربين على الافادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدربوا عليه في اعمالهم، وذلك على شكل منحة او مكافأة او ترقية، اما اذا لم يحاول المتدرب الافادة من التدريب فيجب معاقبته.
١٠. اطلاع المتدرب على الاخطاء التي وقع فيها اثناء تدريبه وتنميته والاسباب التي ادت الى وقوعها وكيفية معالجتها. (عطير،180:2002) ; (عقيلي،472:2005)

سادساً...اهمية التدريب في تطوير المنشأت السياحية والفندقية:

إن التعرف على أهداف التدريب السياحي تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي، ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظراً لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في غالبية المنظمات العاملة في القطاع السياحي والفندقي. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على مجموعة تساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة السياحية او الفندقية لما عملت هذه المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها

العناصر المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية (McClelland،2002:7):

أ- تحسين أداء الفرد: و ينعكس ذلك في زيادة وتنويع تقديم خدماته، وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.

ب- مواكبة التطورات التكنولوجية و التنظيمية: مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على الاساليب المتنوعة في تقديم الخدمات، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث .

ج- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

د- تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم الخدمات مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة و زبائنها.

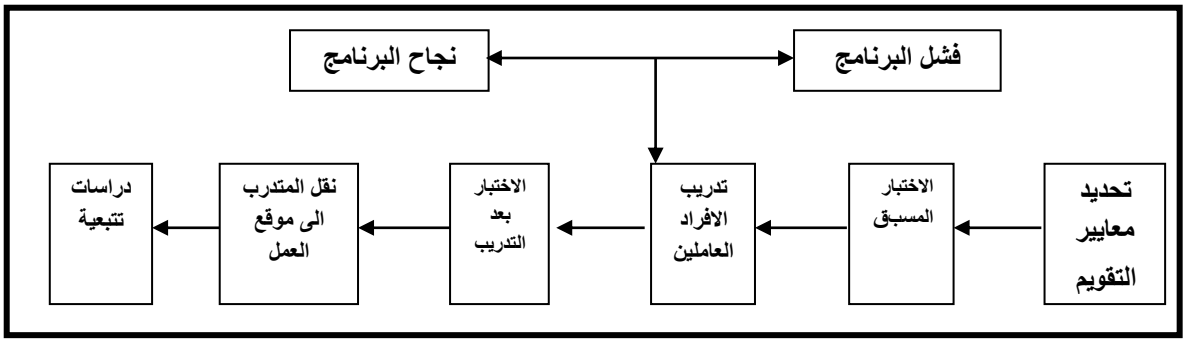
هـ- تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

و- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع: فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو منحه مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وتعميق شعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظمتهم في اوساط المجتمع .

وفي ضوء ذلك يمكن الاشارة الى ان جميع المنشأت السياحية والفندقية تحقق فائدة كبيرة جدا من خلال تدريب العاملين وزجهم في برامج تدريبية متخصصة في مجال عملهم لاعطاء الصورة الافضل لهذه المنشأت من خلال تطوير عامليها، حيث بالامكان لهذه المنشات ان تعمل دائما الى الوصول لسمعة جيدة وريادة في السوق من خلال برامج تدريبية تجريها باستمرار للعاملين لديها وبما يليق بمستوى تلك المنشات والارتقاء بها للافضل.

سابعاً...تقويم فاعلية البرنامج التدريبي:

لغرض تقويم فاعلية البرنامج التدريبي لابد من اجراء الخطوات الاتية والموضحة بالشكل(١):

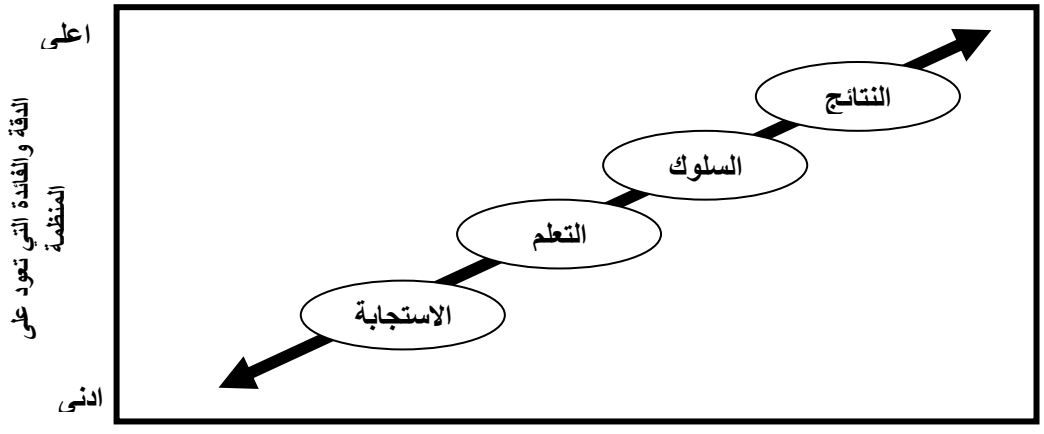


الشكل(١) خطوات تقويم البرنامج التدريبي

المصدر: عباس، د.سهيلة محمد، وعلي، د.علي حسين،(1999)،"ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر،عمان:122.

من خلال تتبعنا لخطوات تقويم البرنامج التدريبي نلاحظ انه لابد من تحديد معايير التقويم مسبقاً وقبل بدء التدريب، وهذه المعايير تتمثل بالاهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي وفي بعض الاحيان فان المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الافراد العاملين، وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي فان هناك اختبارات للكشف عن اي تطوير حصل من خلال تطبيق البرنامج، فاذا كان هناك اداء فعال يختلف عن ما كان عليه الافراد قبل تطبيق البرنامج، واذا كان الاختلاف في الاداء بعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقويم الموضوع ويطبق كسلوك في العمل فهو دليل على فاعلية البرنامج التدريبي، وفي هذه الحالة من الممكن اجراء دراسات تتبعية بعد اشهر او حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلقة .

وقد حدد كل من (Mathis & Jackson,2006:390)، اربعة مستويات لتقويم العملية التدريبية، وكما ممثلة بالشكل(٢)



الشكل (٢) : مستويات تقييم التدريب

Reference: Mathis , Robert, L.& Jackson, John H., (2006), "**Human Resource Management**", South-western, part of the Thomson corporation, U.S.A

يتضح من الشكل(٢) ان تقويم العملية التدريبية يتضمن اربعة مستويات رئيسة متمثلة بالاتي:

المستوى الاول: ويتضمن الاستجابة، حيث تقوم المنظمات بتقييم درجة استجابة المتدربين من خلال اجراء مقابلات معهم او توزيع استمارات استبانة عليهم.

المستوى الثاني: ويتمثل بتعلم المتدربين، حيث يمكن تقييم مستويات التعلم من خلال قياس درجة استيعاب المتدربين للحقائق والافكار والمفاهيم .

المستوى الثالث: ويتمثل بتقييم السلوك، وذلك من خلال دراسة تأثير التدريب على اداء العامل، ومراقبة اداء العامل اثناء عمله.

المستوى الرابع: ويتمثل بتقييم النتائج، حيث يكون من خلال دراسة تأثير التدريب على قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.

كما يشير كل من (Al-Ajlouni and Others,2010:61)، الى ان تقويم برنامج التدريب يكون اصعب بكثير من برنامج التدريب نفسه، فالخطوة الاولى تكون في التعرف على اهداف البرنامج التدريبي، حيث ان تلك الاهداف يجب ان تكون مصاغة بدقة ليتم قياسها بشكل احصائي وكفوء، كما يجب على كل من المدرب والمتدربين ان يكونوا محاطين بشكل جيد بادوارهم التي سيقومون بها في البرنامج التدريبي، كما ان عملية التقييم تتطلب بيانات معدة بشكل صحيح وموثوق بها ويكون ذلك من خلال التساؤلات الموجهة من المدربين، تقييم الملاحظات والمعلومات التي تم جمعها، والنتائج المستندة على المعلومات التي تم جمعها مسبقاً، اضافة الى البيانات المتوفرة حديثاً .

اما (Obisi,2011:87)، فيشير الى ان الطرق التي يمكن ان تعتمدها المنظمة في تقويم البرنامج التدريبي، هي من خلال الحصول على ردود افعال المتدربين، او جعلهم يكتبون تقارير حول البرنامج التدريبي، او توزيع استمارات استبانة على المتدربين للحصول على المعلومات المطلوبة ومن ثم يتم تحليلها ليتم معرفة فيما اذا كان البرنامج ناجح ام لا، فضلاً عن ان عملية التدريب يمكن ان تُقيم من خلال معرفة الاداء ومدى تأثير التدريب عليه.

المبحث الثاني:

الواقع التخطيطي للعملية التدريبية في بعض مؤسسات القطاع السياحي والفندقي في العراق:

لغرض التعرف على مدى اهتمام وزارة السياحة والاثار، بالعملية التدريبية، لابد من التعرف على الخطط التدريبية المعدة من قبلها، وذلك من خلال الاطلاع على الجداول (٢،٣،٤)، والتي تعكس الواقع التخطيطي للعملية التدريبية للاعوام (2010 و 2011 و 2012):

الجدول(٢) يبين الدورات المنظمة من قبل وزارة السياحة والاثار للعام(2010)

ت	اسم الدورة	مكان الدورة	عدد الدورات	موضوع الدورة	صنف المشارك	عدد المشاركين	ذكور	اناث	المجموع
١.	العلاقات والاعلام	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	٥	٣	٢	٥
٢.	الامن الصناعي	مقر الوزارة	١	الامن الداخلي	منتسبي الوزارة	٤	٤	-	٤
٣.	الضيافة	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	٥	٥	-	٥
٤.	الصيانة	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	٨	٦	٢	٨
٥.	البوتوكول والاتيكيت	الامانة العامة لمجلس الوزراء	٢	دبلوماسية	منتسبي وزارة الدولة	٣٢	٢٤	٨	٣٢
٦.	التدبير الفندقي	الامانة العامة لمجلس الوزراء	١	مهنية	منتسبي وزارة الدولة	١٧	-	١٧	١٧
٧.	الضيافة	الامانة العامة لمجلس الوزراء	١	مهنية	منتسبي وزارة الدولة	١٦	١٦	-	١٦
٨.	انتاج الاطعمة	معهد نينوى للسياحة والفندقة	١	مهنية	منتسبي وزارة الدولة	٢٥	-	٢٥	٢٥
٩.	التدبير الفندقي	مقر الوزارة	١	مهنية	وزارة سياحة كردستان	٤	٤	-	٤
١٠.	المكتب الامامي	مقر الوزارة	١	مهنية	وزارة سياحة كردستان	٤	٤	-	٤
١١.	الضيافة	مقر الوزارة	١	مهنية	وزارة سياحة كردستان	٤	٤	-	٤
١٢.	انتاج الاطعمة	مقر الوزارة	١	مهنية	وزارة سياحة كردستان	٤	٤	-	٤

المصدر: وزارة السياحة والاثار/دائرة المرافق السياحية/قسم التعليم والتطوير السياحي

الجدول(٣) يبين الدورات المنظمة من قبل وزارة السياحة والاثار للعام(2011)

ت	اسم الدورة	مكان الدورة	عدد الدورات	موضوع الدورة	صنف المشارك	عدد المشاركين	ذكور	اناث	المجموع
١	الارشاد السياحي	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	١٧	١٧	-	١٧
٢	البوتوكول والاتيكيت	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	٣٨	٢٣	١٥	٣٨
٣	المكتب الامامي	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٤	٩	٥	١٤
٤	التدبير الفندقي	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٤	١٤	-	١٤
٥	انتاج الاطعمة	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٠	١٠	-	١٠
٦	الضيافة	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٥	١٥	-	١٥
٧	الاستقبال والتشريفات	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	٢٠	٢٠	-	٢٠
٨	اللغة الانكليزية	مقر الوزارة	١	للغة	منتسبي الوزارة	٢٠	٩	١١	٢٠
٩	اللغة الفرنسية	مقر الوزارة	١	للغة	منتسبي الوزارة	٨	٦	٢	٨
١٠	التدبير الفندقي	الامانة العامة لمجلس الوزراء	١	مهنية	منتسبي وزارة الدولة	١٥	١٥	-	١٥
١١	البوتوكول والاتيكيت	الامانة العامة لمجلس الوزراء	١	مهنية	منتسبي وزارة الدولة	١٥	١٥	-	١٥
١٢	الارشاد السياحي	العتبة الكاظمية	١	دبلوماسية	منتسبي العتبة	٦	٦	-	٦
١٣	دورة تطويرية للمدراء المفوضين للشركات السياحية	محافظة كربلاء	١	ادارية	لاصحاب الشركات	٥٣	٥٣	-	٥٣
١٤	دورة تطويرية للمدراء المفوضين للشركات السياحية	محافظة النجف	١	ادارية	لاصحاب الشركات	١٥	١٥	-	١٥
١٥	البوتوكول والاتيكيت	فندق الرشيد	١	دبلوماسية	منتسبي وزارة الدولة	١٦	١٣	٣	١٦

المصدر: وزارة السياحة والاثار/دائرة المرافق السياحية/قسم التعليم والتطوير السياحي

الجدول(٤) يبين الدورات المنظمة من قبل وزارة السياحة والاثار للعام(2012)

ت	اسم الدورة	مكان الدورة	عدد الدورات	موضوع الدورة	صنف المشارك	عدد المشاركين	ذكور	اناث	المجموع
١	دورة تطويرية للمدراء المفوضين للفنادق والمطاعم السياحية	مقر الوزارة	١	ادارية	لاصحاب الشركات السياحية	٣٧	٣٧	-	٣٧
٢	الاحصاء السياحي	مقر الوزارة	١	احصائية	منتسبي الوزارة	١٣	١٣	-	١٣
٣	المراسيم والتشريفات	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	١٩	١٩	-	١٩
٤	ضغوط العمل وحل المشكلات	مقر الوزارة	١	اجتماعية وثقافية	منتسبي الوزارة	٤٥	٢٩	١٦	٤٥
٥	الدفاع المدني والامن	مقر الوزارة	٣	الامن الداخلي	منتسبي الوزارة	١٣١	١٢٩	٢	١٣١
٦	البوتوكول والاتيكيت	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	٢٧	٩	١٨	٢٧
٧	التسويق السياحي	مقر الوزارة	٢	مهنية	منتسبي الوزارة ومعهد بغداد للسياحة	٤٠	٢٩	١١	٤٠
٨	اللغة الانكليزية	مقر الوزارة	١	للغة	منتسبي الوزارة	٣٤	٢٥	٩	٣٤
٩	التفتيش والتصنيف السياحي	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٣	١٣	-	١٣
١٠	القوانين الوظيفية	مقر الوزارة	١	علوم صرفة	منتسبي الوزارة	٣٧	١٣	٢٤	٣٧
١١	قطع التذاكر	مقر الوزارة	١	مهنية	منتسبي الوزارة	١٣	٨	٥	١٣
١٢	اعضاء مجلس الادارة	مقر الوزارة	١	ادارية	منتسبي الوزارة	٢٣	١٨	٥	٢٣
١٣	الارشاد السياحي	مقر الوزارة	١	دبلوماسية	منتسبي الوزارة	٣١	٣١	-	٣١
١٤	حقوق الانسان	مقر الوزارة	١	علوم انسانية	منتسبي الوزارة	٢٨	٢١	٧	٢٨
١٥	انتاج الاطعمة	معهد بغداد للسياحة والفندقة	١	مهنية	لاساتذة معهد كربلاء	٤	٤	-	٤
١٦	ضيافة	معهد بغداد للسياحة والفندقة	١	مهنية	لاساتذة معهد كربلاء	٤	٤	-	٤
١٧	المراسيم والتشريفات	محافظة النجف	١	دبلوماسية	موظفي المحافظة	٥٠	٥٠	-	٥٠
١٨	دورة تطويرية للمدراء المفوضين للفنادق	محافظة البصرة	١	ادارية	لاصحاب الفنادق السياحية	١٩	١٩	-	١٩
١٩	دورة تطويرية للمدراء المفوضين للفنادق	محافظة كربلاء	١	ادارية	لاصحاب الفنادق السياحية	٢٧	٢٦	١	٢٧
٢٠	فن الضيافة	محافظة ميسان	٢	مهنية	منتسبي مكتب المحافظ	٣٥	٣٥	-	٣٥

المصدر: وزارة السياحة والاثار/دائرة المرافق السياحية/قسم التعليم والتطوير السياحي

ومن خلال الاطلاع على الجداول السابقة يمكن تثبيت التأشيرات الاتية:

١. ان وزارة السياحة والاثار متمثلة بقسم التعليم والتطوير السياحي تعي مدى اهمية العملية التدريبية وتُعد خطط لذلك بالتعاون والتنسيق مع الامانة العامة لمجلس الوزراء ومعهد نينوى ومعهد بغداد للسياحة والفندقة والعتبة الكاظمية وبعض المحافظات والفنادق، وتولي اهتماماً بالغاً بذلك.

٢. بالمقارنة بين الجداول الثلاثة نلاحظ ان الوزارة خططت لاقامة (12) دورة في العام (2010) وبعدد مشاركين (128)، كان نصيب الدورات المهنية منها (9) دورة، والدورات الدبلوماسية(2) دورة، ودورة واحدة لدورات الامن الداخلي، في حين ان العام (2011) سجل (15) دورة، بلغ عدد المشاركين فيها (276)، وكان نصيب الدورات الدبلوماسية فيها(5)، والدورات المهنية(6) دورة، ودورتين ادارية، ودورتين للغات، اما عن العام (2012) فقد سجل (24) دورة، بلغ عدد المشاركين فيها (630)، وكان نصيب الدورات الدبلوماسية فيها(4)، والدورات المهنية(8) دورة، والدورات الادارية (4) دورة، (3) دورات للامن الداخلي، ودورة واحدة لكل من الاغراض الاجتماعية والثقافية، والاحصائية، والانسانية، والعلوم الصرفة. وهذا ما يؤشر الارتفاع الواضح بين الاعوام الثلاثة نتيجة الاهتمام المتزايد بعدد الدورات التدريبية وعدد المشاركين من قبل الوزارة ولمختلف الاغراض لتطوير اداء العاملين في مجالات العمل التي تخص القطاع السياحي والفندقي.

٣. لقد خططت الوزارة في العام (2010) باقامة (8) دورة داخل بناية وزارة السياحة وما تبقى (4) دورات موزعة في اماكن اخرى، في حين ارتفعت الدورات التي اقيمت في بناية الوزارة في العام (2011) الى (9) دورة، وما تبقى منها كان (6) دورة في اماكن اخرى، اما العام (2012) فقد سجل ارتفاع ملحوظ في عدد الدورات التي اقيمت في الوزارة نفسها حيث وصل الى (14) دورة ، والباقي وبواقع(10) دورة موزعة على اماكن ومحافظات اخرى.

٤. اولت الوزارة في العام (2010) اهتمام كبير بدورات الضيافة والتدبير الفندقي وانتاج الاطعمة وبواقع (6) دورات اي ما يعادل (50%) من العدد الكلي للدورات، وفي العام (2011) كان الاهتمام الاكبر بدورات الاتيكيت والبروتوكول والضيافة والارشاد السياحي والتدبير الفندقي والدورات التطويرية للمدراء المفوضين للشركات السياحية وبواقع (11) دورات اي ما يقارب (73%) من العدد الاجمالي للدورات، اما العام (2012) فقد سجلت الدورات التطويرية للمدراء المفوضين ودورات المراسم والتشريفات ودورات الضيافة ما يقارب (29%) من مجموع الدورات الكلي ، حيث لوحظ اتجاه وزارة السياحة الى التركيز على تنويع الدورات التدريبية بشكل اكبر في هذا العام نظراً للحاجة الملحة اليها.

٥. حرصت الوزارة بشكل كبير على تنويع اشكال الدورات التدريبية سواء الادارية منها او المهنية وبنسب متزايدة على الاعوام الثلاثة وذلك ايماناً منها بان التغيرات الجديدة التي شهدتها الاعمال خلال السنوات الاخيرة قد جعلت من العملية التدريبية للافراد العاملين ضرورة واقعية لتحقيق التوافق بين المشاركين في العملية التدريبية وبين المتطلبات الجديدة لاعمالهم ومن اجل تحسين قدراتهم الوظيفية والادارية باستمرار.

المبحث الثالث: تقييم وتحليل واقع حال العملية التدريبية ودورها في تنشيط عمل المؤسسات الفندقية:

يهدف المبحث الى تحليل مستوى العملية التدريبية في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد، ومعرفة مدى استعداد العاملين في هذه الفنادق على تقبل العملية التدريبية او عدم تقبلها وآفاق تطويرها في المستقبل.

اولاً...وصف مستوى الاجابات لافراد العينة :

جدول (٥) بعض المواصفات الديمغرافية لعينة البحث

المستوى التعليمي			الجنس				العمر									
		%	ذكر	%	انثى	%	اقل من 20 سنة	%	20-29 سنة	%	30-39 سنة	%	40-49 سنة	%	50 سنة فأكثر	%
امي	-	-	67	67	33	33	-	-	22	22	54	54	19	19	5	5
ابتدائية	1	1														
متوسطة	2	2														
اعدادية	21	21														
دبلوم	32	32														
بكالوريوس	43	43														
دراسات عليا	1	1														
المجموع	100	%100														

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

من خلال الاطلاع على الجدول(٥)، بالامكان تثبيت الملاحظات الاتية:

١. ان نسبة (67%) من حجم العينة هم من الذكور، و(33%) هم من الاناث، كما ان اكثر الافراد العاملين كان تحصيلهم العلمي من الذين قد حصلوا على شهادة البكالوريوس وبنسبة (43%) من حجم العينة، ثم يليهم الافراد العاملين الذين حصلوا على شهادة الدبلوم وبنسبة (32%) من حجم العينة، وهذا يعني ان غالبية الافراد العاملين في الفنادق هم من الذين يمتلكون شهادات جيدة وبالامكان التعامل معهم مستقبلا من اجل تطوير قدراتهم بشكل اكبر من خلال تفهمهم لضرورة المشاركة في دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوى ادائهم ، فضلا عن امكانية الاستفادة من ارائهم في صياغة البرنامج التدريبي.

٢. ان نسبة (54%) من الافراد العاملين كانت من الذين تتراوح اعمارهم ما بين (30–39 سنة)، وان نسبة (5%) منهم كانوا من الذين تتراوح اعمالهم (50 فأكثر)، وهذا يدل على ان متوسطات اعمار الافراد العاملين في الفنادق تُعد جيدة قياساً بالاعمال التي يؤدونها.

جدول(٦) تقييمات المشاركة والافادة من الدورات التدريبية

المشاركة والاستفادة من الدورات التدريبية	نعم	%	كلا	%
هل سبق لك وان دخلت دورة تدريبية في مجال اختصاصك وخارج محل عملك	77	77	23	23
هل تشعر ان الدورات التدريبية التي شاركت بها قد ساهمت في رفع كفاءتك وخبرتك	89	89	11	11
هل تؤيد وجود لجنة متخصصة او قسم خاص بالتدريب داخل الفندق	96	96	4	4
هل تؤيد اختبار المتدربين قبل اعدائهم البرامج التدريبية	91	91	9	9
هل تشعر بان ادارة الفندق تتهرب من اعداد البرامج التدريبية للافراد العاملين في الفندق	48	48	52	52
هل تفضل ان تكون هناك لجنة متخصصة لتقييم مدى استفادتك من الدورة التدريبية التي تشارك بها	93	93	7	7
هل تشعر ان اقامة البرامج التدريبية سيؤدي الى زيادة اقبال الضيوف على الفندق	94	94	6	6

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

من خلال الاطلاع على الجدول(٦)، بالامكان تثبيت الملاحظات الاتية:

١. ان نسبة (77%)، من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق قد شاركوا في دورات تدريبية اخرى خارج الفندق الذي يعملون فيه، ونسبة (23%) منهم لم يشاركوا في دورات خارج الفندق، وهذا يشكل اتجاه جيد لدى الافراد العاملين في الرغبة بتطوير انفسهم في مجال العمل الفندقي.

٢. ان نسبة (89%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يعتقدون بأهمية البرامج التدريبية التي شاركوا فيها، وانها قد رفعت من مستوى مهارتهم وكفاءتهم، في حين ان(11%) منهم يعتقدون بعدم فائدة الدورات التدريبية التي شاركوا بها، مما يدل على الفائدة الكبيرة للبرامج التدريبية وضرورة مشاركة العاملين فيها.

٣. ان نسبة(96%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يؤيدون وجود قسم خاص بالتدريب داخل الفندق، و(4%) منهم لا يؤيدون ذلك، وهذا يدل على ضرورة توجه ادارة الفندق نحو التفكير الجاد بانشاء قسم او لجنة متخصصة تعنى بشؤون التدريب للعاملين في الفندق.

٤. ان نسبة(91%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يؤيدون اختبارهم قبل اعطائهم البرامج التدريبية التي تناسب عملهم، و(9%) منهم لايؤيدون ذلك.

٥. ان نسبة (52%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يشعرون بان ادارة الفندق لا ترغب بتقديم البرامج التدريبية لهم، و(48%) منهم يعتقدون ان ادارة الفندق تتهرب من اعداد البرامج التدريبية، وبالنظر من كون النسب متقاربة، فان ذلك يعني ان هناك مؤشر يدل على عدم وجود اهتمام كاف من قبل ادارة الفندق باجراء البرامج التدريبية للعاملين لديها.

٦. ان نسبة (93%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يفضلون ان تكون هناك لجنة متخصصة لتقييم مدى استفادتهم من البرامج التدريبية التي تُقام لهم، و(7%) منهم يفضلون عكس ذلك، مما يدل على وجود توجه حقيقي واهتمام كبير من قبل العاملين بأهمية المشاركة والاستفادة من البرامج التدريبية التي يجب ان تُقام في الفندق.

٧. ان نسبة (94%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يشيرون الى ان تنظيم البرامج التدريبية المخصصة لهم بشكل مستمر سيؤدي الى رفع كفاءتهم وبالنتيجة زيادة اقبال الضيوف على الفندق، و(6%) منهم يعتقدون بخلاف ذلك، وهذا يدل على الاهمية الكبيرة التي يجب ان تحضى بها البرامج التدريبية داخل الفندق وانعكاساتها على تحسين كفاءة اداء العاملين وزيادة رواد هذه الفنادق.

جدول(٧) عدد الدورات التدريبية المشارك بها وطبيعة البرنامج التدريبي

	اقل من 4	%	9-4	%	10 فأكثر	%	محاضرات نظرية	%	تطبيقات عملية	%	الاثنين معاً	%
عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها	83	83	16	16	1	1						
هل تفضل ان تكون طبيعة البرنامج التدريبي							20	20	14	14	66	66

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

من خلال اطلاعنا على الجدول (٧) يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

١. ان نسبة (83%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق كانوا من المشاركين (لاقل من 4) دورات تدريبية، في حين ان(16%) من حجم العينة من الافراد العاملين كانوا من المشاركين (4–9) دورات تدريبية، و(1%) من حجم العينة كان قد شارك (10 فأكثر من الدورات التدريبية.

٢. ان نسبة (66%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق هم من الذين يفضلون ان يحتوي البرنامج التدريبي على محاضرات نظرية وتطبيقية عملية، و(20%) من حجم العينة من الافراد العاملين الذين يفضلون ان يكون البرنامج التدريبي محاضرات نظرية فقط، و(14%) من الذين يفضلون ان يكون البرنامج التدريبي تطبيقات عملية فقط.

جدول(٨) الوقت المفضل لاجراء البرنامج التدريبي والنسبة المخصصة من ارباح الفندق للعملية التريبية

	في بداية الدوام	%	اثناء الدوام	%	بعد الدوام	%	9-5	%	10- 20%	%	اكثر من 20%	%
ما هو برأيك الوقت المفضل لاجراء البرنامج التدريبي	32	32	61	61	7	7						
ما هي برأيك النسبة التي يجب ان تخصص من ارباح الفندق للعمليات التدريبية							62	62	25	25	13	13

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

من خلال اطلاعنا على الجدول(٨) يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

١. ان نسبة (61%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق كانوا يفضلون اجراء البرنامج التدريبي اثناء الدوام، في حين ان (32%) منهم كانوا يفضلون اجراء البرنامج التدريبي في بداية الدوام، و(7%) منهم يفضلون اجراء البرنامج التدريبي بعد الدوام، وهذا يعني ان افضل وقت يخصص لاجراء البرنامج التدريبي يكون خلال فترة الدوام الرسمي للعاملين.

٢. ان نسبة (62%) من حجم العينة من العاملين يعتقدون بان النسبة الي يجب ان تخصص من ارباح الفندق لاجراء البرامج التدريبية هي (5–9%)، وان (25%) منهم يعتقدون ان تكون النسبة (10–20%)، في حين ان (13%) منهم يعتقدون ان تكون النسبة (اكثر من 20%)، وعلى الرغم من تلك النتائج الا انه يعتقد بان نسبة(5–9) هي نسبة ليست بالقليلة كصرفيات تخصص لاجراء البرامج التدريبية للعاملين في الفنادق.

جدول(٩) المكان المفضل للعملية التدريبية وطبيعة المشاركة فيها

	خارج البلد	%	داخل البلد	%	بمفردك	%	مع مجموعة من الاشخاص	%
هل تؤيد اعطائك دورات تدريبية خارج البلد ام تفضل ان تكون في الداخل	64	64	36	36				
هل تفضل اعطائك دورة تدريبية بمفردك ام مع مجموعة من الاشخاص					2	2	98	98

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

من خلال اطلاعنا على الجدول(٩) يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

١. ان نسبة (64%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يفضلون الدخول في دورات تدريبية خارج البلد، في حين ان نسبة (36%) منهم يفضلون ان تكون الدورات التدريبية في الداخل، وهذا يعني ان يكون التفكير بأهمية رغبة العاملين بطبيعة مكان اجراء البرنامج التدريبي، وذلك بضرورة الاتصال والعلاقات بأطراف خارجية للتعاقد على اقامة البرامج التدريبية المناسبة خارج البلد من اجل تطوير قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم واطلاعهم على التطورات الحاصلة في مجال العمل الفندقي.

٢. ان نسبة (98%) من حجم العينة من الافراد العاملين في الفنادق يفضلون ان يدخلون البرامج التدريبية مع مجموعة من الاشخاص، في حين ان (2%) منهم يفضلون ان يدخلون البرنامج التدريبي بمفردهم، الامر الذي يقتضي بضرورة تنظيم برامج تدريبي ذات طبيعة جماعية للعاملين لتطوير امكاناتهم في العمل الفندقي.

ثانياً... تحليل العلاقة بين كفاءة اداء العاملين والتدريب:

لغرض اغناء البحث، لا نكتفي بتحليل نتائج البيانات التي حصلنا عليها من استمارات الاستبانة والمبوبة ضمن الجداول السابقة، وانما نطمح الى القيام بعملية ربط بين بعض هذه النتائج وباستخدام الحاسوب، ولمعرفة العلاقة بين كفاءة اداء العاملين والتدريب وزيادة اقبال الضيوف على الفندق سنقوم بقياس العلاقة والتاثيرات والفروق المعنوية بين العوامل الاتية:

١. عامل تأثير الدورات التدريبية على رفع كفاءة اداء العاملين، (س5) ، مع عامل عدد الدورات التدريبية التي شاركوا بها الافراد العاملين، (س10).

٢. عامل تأثير البرامج التدريبية على زيادة اقبال الضيوف على الفندق (س11)، مع عامل كفاءة اداء العاملين (س5).

وبناءاً على ما تقدم يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين كفاءة اداء العاملين والتدريب كما ياتي:

$$P = f(T)$$
$$P = B_o + B_1 T$$

حيث ان P: كفاءة اداء العاملين (Efficiency of Workers Performance)

T: عدد الدورات التدريبية (Number of Courses)

B_o: الحد الثابت

B_1: الميل الحدي

ومن خلال العودة الى استمارات الاستبانة والربط بين السؤال (5) والسؤال (10) حصلنا على الجدول الاتي:

الجدول(١٠) العلاقة بين كفاءة اداء الافراد العاملين وعدد الدورات التدريبية

المعالم	القيم	اختبار (t)	اختبار(F)	معامل التحديد(R^2)	معامل الارتباط(r)
B0	1.085	4.395	10.788	0.69	0.83
B1	0.415	3.285			

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

وبناءاً على النتائج الظاهرة في الجدول (١٠) يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

١. لقد اجتاز الانموذج الرياضي اختبارات (F و t) اذ كانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.285) اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.973) وان قيمة (F) الحسوبة والبالغة (10.788) اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.791) وهذا يعني ان الفروقات معنوية وان هناك تأثير لعدد الدورات التدريبية على متغير كفاءة اداء العاملين .

٢. يلاحظ من خلال قيم معامل التحديد (R^2) ومعامل الارتباط (r) بأن هناك ارتباط طردي وقوي بين متغير عدد الدورات التدريبية وكفاءة اداء العاملين، فكلما ازدادت عدد الدورات التدريبية ارتفعت كفاءة اداء العاملين وبالعكس.

٣. من خلال الاطلاع على الميل الحدي (B_1) يلاحظ بأن هناك علاقة طردية بين عدد الدورات التدريبية وكفاءة اداء العاملين، فكلما ازدادت كفاءة اداء العاملين بقدار دورة واحدة ارتفعت كفاءة اداء العاملين بنسبة (41.5%)، وبرأي الباحث تعد هذه النسبة جيدة اذا ما علمنا ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر بكفاءة اداء العاملين والتي لم نتطرق اليها على اعتبار انها خارج نطاق البحث*.

ثالثاً...العلاقة بين اقبال الضيوف والتدريب:

ويمكن صياغة المعادلة التي تربط بين اقبال الضيوف والتدريب كما يأتي:

$$D = f(T)$$
$$D = B_o + B_1 T$$

حيث ان D: اقبال الضيوف على الفنادق (Orientation of Visitors towards)
T: عدد الدورات التدريبية (Number of Courses)
B_o: الحد الثابت
B_1: الميل الحدي

* هناك عدة عوامل تؤثر في اداء العاملين في الفنادق منها:
١. الحوافز المادية، ٢. الحوافز المعنوية، ٣. الحوافز الفردية، ٤. الحوافز الجماعية، ٥. والحوافز الايجابية والسلبية.
وللمزيد من المعلومات راجع المصادر الاتية:
(١) بربر، د. كامل،(2000)،"ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية وادارة الاعمال، الجامعة اللبنانية، المؤسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت:114.
(٢) الشمري، د. احمد بن عبد الرحمن، واخرون، (2004)،"مبادئ ادارة الاعمال"، الطبعة الاولى، مكتبة لعبيكان للنشر، الرياض:1277.

ومن خلال العودة الى استمارات الاستبانة والربط بين السؤال (5) والسؤال (11) حصلنا على الجدول الاتي:

الجدول(١١) العلاقة بين اقبال الضيوف على الفندق وعدد الدورات التدريبية

معامل الارتباط(r)	معامل التحديد(R^2)	اختبار(F)	اختبار (t)	القيم	المعالم
0.663	0.44	6.499	16.375	1.751	B0
			2.549	0.118	B1

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اجابات الاستبانة

وبناءاً على النتائج التي ظهرت في الجدول (١١) يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

١. لقد اجتاز الانموذج الرياضي اختبارات (F و t) اذ كانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.549) اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.973) وان قيمة (F) الحسوبة والبالغة (6.499) اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.791) وهذا يعني ان الفروقات معنوية وان هناك تأثير لعدد الدورات التدريبية على متغير اقبال الضيوف .

٢. يلاحظ من خلال معامل الارتباط (r) والبالغ (0.633) بأن هناك هناك علاقة قوية وطردية بين متغير اقبال الضيوف ومتغير عدد الدورات التدريبية.

٣. اما بالنسبة لمعامل التحديد (R^2) والبالغة قيمته (0.44) فهذا يعني ان متغير التدريب يشكل ما نسبته (44%) من حصة العوامل التي تؤثر في درجة اقبال الضيوف على الفندق. وهي نسبة جيدة اذا ما علمنا ان هناك العديد من العوامل التي تتحكم بدرجة اقبال الضيوف والتي لم نتطرق اليها على اعتبار انها خارج نطاق البحث*.

٤. اما بالنسبة الى قيمة الميل الحدي والبالغة (0.118) فهذا يعني ان هناك علاقة طردية بين درجة اقبال الضيوف ومتغير التدريب، فكلما ازدادت عدد الدورات التدريبية بمقدار دورة واحدة، زاد اقبال الضيوف على الفندق بنسبة (12%) تقريباً. وبراي الباحث انه على الرغم من انخفاض هذه النسبة الا انها تبقى جيدة اذا ما علمنا ان هناك العديد من العوامل التي تتحكم في درجة اقبال الضيوف على الفنادق.

٥. ومن خلال المقارنة بين نتائج العلاقة بين درجة اقبال الضيوف على الفنادق بالتدريب من جهة وبين كفاءة اداء العاملين بالتدريب من جهة اخرى، يمكن الاشارة الى ان تأثير التدريب على كفاءة اداء العاملين حتما اكبر من تأثيره على اقبال الضيوف. وفي الحالتين يكون التأثير ايجابي، فالتدريب الذي يزيد من كفاءة اداء العاملين يؤدي الى تقليل التكاليف، والتدريب الذي يزيد من اقبال الضيوف يؤدي الى زيادة الايرادات، وبالنتيجة النهائية يعني زيادة الارباح وبذلك تتحقق فوائد للمنتج والمستهلك معاً.

* هناك عدة عوامل تؤثر في درجة اقبال الضيوف على الفنادق منها:١. العوامل الخارجية، ٢. العوامل الداخلية، ٣. العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية للفندق.
وللمزيد من المعلومات راجع المصادر الاتية:
(١) الطائي، د. حميد عبد النبي،(2000)،"ادارة الضيافة"، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان :65.
(٢) علي، د. محمد امين،(1998)،"ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان

الاستنتاجات:

١. وجود تباين واضح بين العديد من الكتاب والباحثين حول تناولهم لمفهوم التدريب السياحي، الا ان الجميع يتفقون على ان للعملية التدريبية دور كبير في رفع كفاءة اداء الافراد العاملين.

٢. تعدد اساليب واهداف التدريب السياحي التي تسعى الى الوصول الى مجموعة من الفوائد التي من شأنها ان تؤدي الى رفع معنويات العاملين وزيادة الانتاجية وخفض النفقات ورفع كفاءة اداء الافراد العاملين.

٣. ان نجاح المؤسسات السياحية والفندقية يعود بالدرجة الاولى الى النجاح في تطوير العنصر البشري لديها من خلال اعداد البرامج التدريبية التي تُعد استثماراً للاموال ومخزوناً تستفيد منه تلك المؤسسات في وقت الحاجة وذلك لما يحققه ذلك الاستثمار من فائدة تعود على كل من الافراد العاملين والمؤسسة ككل.

٤. ظهور مؤشرات واضحة وصريحة تبين ضعف كفاءة اداء الافراد العاملين في النشاط الفندقي العراقي وتؤدي الى جعل العملية التدريبية حاجة ملحة وواماراً ضرورياً.

٥. وجود اهتمام بالغ من قبل وزارة السياحة والاثار بوضع خطط وبرامج تدريبية ضمت العديد من الدورات التدريبية المتنوعة كما اتضح ذلك من الخطط الموضوعة لها.

٦. تبين من خلال الجانب الميداني ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالاناث من الافراد العاملين في فنادق العينة، كما تبين ان (76%) من الافراد العاملين في الفنادق هم من الشباب و (24%) هم من الكهول، فضلا عن ان (76%) منهم يقعون ضمن اصحاب الشهادات الجيدة مما يدل على مدى الرقي العلمي الذي يمتاز به الافراد العاملين في الفنادق.

٧. كما تبين من الجدول(6) ان (77%) من الافراد العاملين في فنادق العينة كانوا قد شاركوا في دورات تدريبية سابقة خارج الفندق، وان(89%) منهم يشعرون بأن الدورات التدريبية التي شاركوا بها قد ساهمت في رفع كفاءة ادائهم، وان (96%) من الافراد العاملين يؤيدون وجود لجنة متخصصة او قسم خاص بالتدريب داخل الفندق، وان (91%) منهم يؤيدون اختبارهم قبل اعطائهم البرامج التدريبية، في حين ان (52%) منهم لايشعرون بأن ادارة الفندق تتهرب من اعطائهم البرامج التدريبية، وان (93%) منهم يفضلون ان تكون هناك لجنة متخصصة لتقييم مدى استفادة الافراد العاملين من الدورات التدريبية، في حين ان (94%) من الافراد العاملين في الفنادق يشعرون بأن اقامة البرامج التدريبية من شأنها ان تؤدي الى زيادة اقبال الضيوف على الفندق.

٨. تبين من خلال الجدول(7) ان (83%) من الافراد العاملين في فنادق العينة كانوا قد شاركوا(اقل من 4) دورات تدريبية، وان (66%) منهم يفضلون ان تتضمن البرامج التدريبية المقدمة لهم على محاضرات نظرية مدعومة بتطبيقات عملية.

٩. كما تبين من خلال الجدول(8) ان (61%) من الافراد العاملين في فنادق العينة يفضلون ان يكون وقت اجراء البرنامج التدريبي اثناء الدوام الرسمي داخل الفندق، في حين ان (62%) منهم يعتقدون بان النسبة التي يجب ان تخصص من ارباح الفندق للانفاق على البرامج التدريبية هي (5-9%).

١٠. كما تبين من خلال الجدول (9) ان (64%) من الافراد العاملين في فنادق العينة يفضلون ان يشاركوا في دورات تدريبية خارج البلد، وان (98%) منهم يفضلون المشاركة الجماعية في الدورات التدريبية وليس بمفردهم.

١١. يتبين من خلال الجدول (10) وبعد اجراء التحليل الاحصائي لمجموعة من العوامل، ان هناك تأثير واضح لعدد الدورات التدريبية التي يشارك بها الافراد العاملين في الفندق على كفاءة ادائهم داخل الفندق، فكلما ازداد عدد الدورات التدريبية كلما ارتفعت كفاءة اداء الافراد العاملين.

١٢. كما تبين من خلال الجدول(11) وبعد اجراء التحليل الاحصائي، ان هناك علاقة طردية بين درجة اقبال الضيوف على الفندق وبين عدد الدورات التدريبية التي تُقام للافراد العاملين في الفندق، فكلما زاد عدد الدورات التدريبية بمقدار دورة واحدة، ارتفع اقبال الضيوف على الفندق بنسبة(12%) تقريباُ، وهي نسبة جيدة اذا ما علمنا ان هناك العديد من العوامل التي تتحكم في درجة اقبال الضيوف على الفنادق.

وكنتيجة لما ورد من الاستنتاجات فقد اتضح صحة الفرضية الاولى والتي تنص "ان للعملية التدريبية تأثير على مستوى كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسات الفندقية العراقية"، وكذلك صحة الفرضية الثانية والتي تنص" ان للعملية التدريبية تأثير في الطلب على المؤسسات الفندقية وبالتالي على سمعتها المحلية والدولية"

التوصيات:

١. استحداث لجنة متخصصة او قسم خاص بتدريب الافراد العاملين يتابع عمليات اجراء البرامج التدريبية عن كثب وتقييم مدى افادة الافراد العاملين في الفنادق من تلك البرامج والتي يتطلب اقامتها على فترات مستمرة داخل والفندق وخارجه.

٢. تخصيص نسبة معينة ومعقولة من ارباح الفندق لاقامة ومتابعة البرامج التدريبية التي تقام للافراد العاملين داخل الفندق لرفع كفاءة ادائهم وتحسين سمعة الفندق على الصعيد المحلي والدولي .

٣. ضرورة توجه قسم التدريب والتطوير في وزارة هيئة السياحة نحو التنسيق مع الفنادق العاملة في البلد للعمل على عقد الندوات والاجتماعات مع ادارات اخرى خارج البلد لاجراء التنسيق الازم من اجل ارسال الافراد العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية التي تقام خارج البلد والاطلاع على ما وصلت اليه الدول الاخرى من اساليب العمل الفندقي .

٤. التأكيد على ضرورة امتلاك مدراء الفنادق نظرة مستقبلية واضحة لاستراتيجيات العملية التدريبية في ضوء التغيرات المستمرة التي تطرأ على احتياجات ورغبات الضيوف للعمل على تهيئة الايدي العاملة القادرة على مواجهة مثل تلك التغيرات دون اللجوء الى الاستعانة بالايدي العاملة الاجنبية وما ينتج عن ذلك من تكاليف عالية لها تأثير كبير على ارباح الفندق وايراداته .

٥. ضرورة الاهتمام المتزايد بأساليب التدريب الالكتروني (E- Training)، باعتباره احدث انواع التدريب اذ يمكن من خلاله الاتصال بالعالم الخارجي لحظة بلحظة عبر برامج منتظمة على الانترنيت للحصول على (معرفة

كيف Know – How) و(معرفة ماذا Know – What) و (معرفة لماذا know Why) والدخول في المفاوضات واكتساب مهارات التفاوض واختراق الاسواق العالمية .

٦. التأكيد على عدم تجاهل دور المنافسة في اعداد البرامج التدريبية بين الفنادق والتطورات التي تنتج عنها في رفع كفاءة الاداء والوصول الى ملاكات قادرة على اضافة قيمة نوعية ومتميزة لهذه الفنادق.

٧. التركيز في عدم احتواء البرامج التدريبية للاساليب التقليدية في مضمونها وتجنب الاكتفاء بالمحاضرات النظرية فقط ، واصطحاب العامل لتطبيق ما يتلقاه سواء داخل الفندق او خارجه من اساليب تدريبية في مجال عمله.

٨. التأكيد على ضرورة قيام ادارات الفنادق باعداد تقارير دورية تبين طبيعة العمل الجاري داخل الفندق، وذلك للمساهمة في اجراء تحديث نوعي لمضمون البرامج التدريبية التي تقام داخل الفندق، من خلال ما تبينه تلك التقارير من مؤشرات ايجابية وسلبية تحدث اثناء العمل سواء الخاصة بالضيوف او بالافراد العاملين للوقوف على نقاط الضعف التي ادت الى ظهور المؤشرات السلبية وضرورة معالجتها .

٩. التأكيد على مسألة التنسيق المتواصل بين مختلف الاطراف (قسم التدريب والتطوير السياحي في هيئة السياحة، قسم السياحة وادارة الفنادق في كلية الادارة والاقتصاد–الجامعة المستنصرية، واقسام الموارد البشرية في الفنادق)، لتبادل المعلومات والخبرات وعقد الندوات التي تؤدي الى وضع برامج تدريبية ناجحة لرفع كفاءة الافراد العاملين في الفنادق .

١٠. يتطلب من ادارات الفنادق ان تأخذ بنظر الاعتبار وضمن سياسة خفض الكلف من خلال تطبيق المبدأ الذي ينص على ان تكاليف المحافظة على الموارد البشرية لديها وتطويرها اقل بعشر مرات من التكاليف الناشئة عن فقدانها لذلك يجب ان تتضمن اعمالها اجراء مراجعات دورية لكافة عملياتها ونشاطاتها من اجل تدريب وتطوير قدرة الموارد البشرية المبدعة لديها.

١١. الاهتمام بوضع برنامج عمل استراتيجي قائم على اساس اقامة علاقات متينة ومتواصلة مع الافراد العاملين من اجل التعرف على اقتراحاتهم وطروحاتهم واعتماد ما يؤدي منها الى المساهمة في تطوير ما يحتاجه الفندق من اصحاب الكفاءات بالعدد والنوعية المطلوبة .

١٢. التاكيد على ضرورة تضمين البرامج التدريبية لفقرة التجديد المستدام لتنمية الفرد العامل من حيث الامتيازات والطموحات التي تتم من خلال شعور الفرد العامل بانه جزء مهم في الفندق وان العمل ليس وظيفة فقط بالنسبة له بل هو وسيلة لبناء شخصيته ونفسيته ايضا وان هذا الشعور سيدفعه نحو تفجير طاقاته الابداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة اهدافه واهداف الفندق في نفس الوقت .

المصادر

المصادر العربية:

١. الحميري، د. موفق عدنان عبد الجبار، والمومني، د.امين احمد محبوب، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق-افكار حديثة ورؤية مستقبلية"، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١١.

٢. الشمري، د. احمد بن عبد الرحمن، واخرون، (2004)،"مبادئ ادارة الاعمال"، الطبعة الاولى، مكتبة لعبيكان للنشر، الرياض.

٣. الشيخ، د. الداوي،(2008)،"تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية"، مجلة الباحث،جامعة الجزائر، العدد 6.

٤. الطائي، د. حميد عبد النبي،(2000)،"ادارة الضيافة"، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان.

٥. الطائي، د. حميد عبد النبي،(2000)،ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة"، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر ، عمان.

٦. الكبيسي، عامر،(2010)،"التدريب الاداري والامني:رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين"،مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

٧. بربر، د. كامل،(2000)،"ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية وادارة الاعمال، الجامعة اللبنانية، المؤسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.

٨. جان مارك، ترجمة جواد، د.نبيل،(2008)،"ادارة الموارد البشرية"المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

٩. عطير، حسين، (2002) ،" ادارة المنشآت السياحية"،الطبعة الاولى، دار وائل للنشر،عمان.

١٠. عقيلي، د.عمر وصفي،(2005)،"ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.

١١. علي، د. محمد امين،(1998)،"ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.

١٢. وليام تريسي، ترجمة الجبالي، احمد سعد،(2004)،"تصميم نظم التدريب والتطوير"،معهد الادارة العامة، الرياض.

المصادر الاجنبية:

1. AL-Ajlouni, Mahmud M., Athamneh, Salah M.H, Jaradat, Abdulnaser A.,(2010)," Methods of Evaluation: Training Techniques", International Research Journal of Finance and Economics, ISSN 1450-2887 Issue 37.

2. Boon, Lewis, E., & Kurtz, David.,(1992),"The Management" ,McGraw-Hill, INC, New York.

3. Cascio, Wayne,F.,(2010)," Human Resource Management", Eighth Edition, McGraw-Hill, U.K

4. DeCenzo, David, A.& Robbins, Stephen, P., (2010), "Human resource management", John Wiley and Sons, Inc., Asia.

5. Dessler Gary,(2011)," Human Recsource Management", Twelfth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

6. Kitching, John,& Blackburn, Robert,(2002),"The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms", Small Business Research Centre, Kingston University.

7. Ivancevich, John. & Lovenzi, Peter, Skinner, Steven. & Crosby, Philip. (1997),"Management Quality & Competitiveness", second Edition, Library of Congress Cataloging-in-publication Data, United States of America.

8. Mathis , Robert, L.& Jackson, John H., (2006), "Human Resource Management", South-western, part of the Thomson corporation, U.S.A

9. McClelland, Susan D.,(2002)," A TRAINING NEEDS ASSESSMENT FOR THE UNITED WAY OF DUNN COUNTY WISCONSIN", Master of Science thesis in Training and Development, The Graduate School University of Wisconsin-Stout

10. Nicolescu, Ovidiu,(2009),"Methods and Techniques Specific to Human Resource Management", International Comparative Management,Nol.10,No.1.

11. Noe, Raymond, A., & Hollenbeck, John, & Gerhard, Barry, & Wright, Patrick. (1996), "Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage", Irwin/McGraw-Hill, Library of congress-cataloging-in- publication Data, United States of America.

12. Obisi, Chris,(2011)," Employee Training and Development in Nigerian Organizations: Some Observations and Agenda for Research "Australian Journal of Business and Management Researcg,Vol.1,No.9.

13. Schneider, Susan, & Barsons, Jean, (1997),"Management Across Cultures", Bindles Ltdd, Guildford and Kings Lynn, Hec University of Geneva.

14. Steinbach, Robert, (2005),"On-the-Job Training-preparing Employees for Success", Axzo press, Library of congress.

15. Stewart,Greg,L.,& Brown,Kenneth,G.,(2009),"Human Recsource Management",John Wiley & Sons,Inc.,U.K.

16. Thibela, Marks,(2006),"The Impact of Internal and External Training Within the Department of Public Works in the Mpumalanga provincial Administration, master thesis in Public Management, Tshwane University of Technology.

الملحق:

(استمارة الاستبانة)

اخي الفاضل المحترم...اختي الفاضلة المحترمة...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بالمسح الميداني حول البحث الموسوم (أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية) ونود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في الفندق، بقدر ما يستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة. وان الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.

مع جزيل شكرنا لكم وتقديرنا لجهدكم وتواضعكم ولما خصصتموه لنا من وقتكم في الاجابة على الاستبانة.

س١/ الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

س٢/ المستوى التعليمي: امي ☐ ابتدائية ☐ متوسطة ☐ اعدادية ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

س٣/ العمر: اقل من 20 سنة ☐ 20-29 سنة ☐ 30-39 سنة ☐

40-49 سنة ☐ 50 سنة ف ☐

س٤/ هل سبق لك وان دخلت دورة تدريبية في مجال اختصاصك وخارج محل عملك؟ نعم ☐ كلا ☐

س٥/ هل تشعر ان الدورات التدريبية التي شاركت بها قد ساهمت في رفع كفاءتك وخبرتك؟ نعم ☐ كلا ☐

س٦/ هل تؤيد وجود لجنة متخصصة او قسم خاص بالتدريب داخل الفندق؟ نعم ☐ كلا ☐

س٧/ هل تؤيد اختبار المتدربين قبل اعطائهم البرامج التدريبية ؟ نعم ☐ كلا ☐

س٨/ هل تشعر بان ادارة الفندق تتهرب من اعداد البرامج التدريبية للافراد العاملين في الفنادق؟

نعم ☐ كلا ☐

س٩/ هل تفضل ان تكون هناك لجنة متخصصة لتقييم مدى استفادتك من الدورة التدريبية التي تشارك بها ؟

نعم ☐ كلا ☐

س١٠/ هل تشعر ان اقامة البرامج التدريبية سيؤدي الى زيادة اقبال الضيوف على الفندق؟

نعم ☐ كلا ☐

س١١/ عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها؟ اقل من 4 ☐ 4-9 ☐ 10فأكثر ☐

س١٢/ هل تفضل ان تكون طبيعة البرنامج التدريبي؟ محاضرات نظرية ☐ تطبيقات عملية ☐ الاثنين معاً ☐

س١٣/ ما هو برأيك الوقت المفضل لاجراء البرنامج التدريبي؟ في بداية الدوام ☐ اثناء الدوام ☐ بعد الدوام ☐

س١٤/ ما هي برأيك النسبة التي يجب ان تخصص من ارباح الفندق للعمليات التدريبية؟ 5-9% ☐

10-20 % ☐ اكثر من 20% ☐

س١٥/ هل تؤيد اعطاء دورات تدريبية خارج البلد ام تفضل ان تكون في الداخل؟

خارج البلد ☐ داخل البلد ☐

س١٦/ هل تفضل اعطائك دورة تدريبية بمفردك ام مع مجموعة من الاشخاص؟

بمفردك ☐ مع مجموعة من الاشخاص ☐

س١٧/ ما هي مقترحاتك حول طبيعة البرامج التدريبية التي يجب ان تُقدم في الفندق؟

١.

٢.

٣.