

## دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات

Role of Training in specialized Tourism Human Resources and its Effect over service level

المدرس عبد الأمير عبد كاظم

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية والفندقية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمة .

يعد التدريب احد الحلقات الأساسية في بناء الموارد البشرية العاملة في صناعة السياحة والهادفة الى تنمية المهارات التخصصية لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية المتنوعة .

يعرض البحث دور البرامج التدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين في صناعة الفنادق .

وبنيت فرضية البحث لبيان هذا الدور ضمن استراتيجية أعمال المؤسسات السياحية الفاعلة في المجتمع ، ولغرض إثباتها تم تصميم استمارة الاستبيان والتي وزعت على (24) مديراً ومشرفاً من العاملين في عينة البحث ، اذ اعتمد المقياس الثلاثي ( لا اتفق ، اتفق الى حد ما ، اتفق تماماً ) ، وتم قياس آراء العينة طبقاً للمقياس الثلاثي الذي منح (3) لأفضل إجابة (اتفق تماماً) ومقياس (2) لإجابة ( اتفق الى حد ما ) ، ومقياس (1) للإجابة السلبية (لا اتفق) ، واحتسبت الإجابة النهائية لكل مفردة على أساس مجموع إجابات العينة والمتوسط الحسابي لكل فقرة واستخرج النسبة المئوية للتحليل .

لقد أثبتت نتائج التحليل قبول فرضية البحث التي مفادها ان التدريب يلعب دوراً رئيسياً في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة ويؤثر ذلك في تقديم ومستوى الخدمات المتقدمة لضيوف الفندق . كما تضمن البحث مجموعة من التوصيات لمختلف الأصعدة التي تهدف إلى الدفع باتجاه تبني مفهوم وإستراتيجية فاعلة لرسم برامج تدريبية متخصصة للعاملين بهذه الصناعة .

**ABSTRACT**

The orientation toward studying Touristic training programs is one of the modern basic approach in hotel : industry , which other strategic approaches connected to it . These represent the orientation toward high level of services to the guests , doe to specialized training programs .

The data collected from (24) managers in the four hotels sample the analysis of results improved that there were relative acceptance to the research hypothesis .the research concluded to record number of recommendations for benefit of development of specialized staff to improve the service of five stars hotels .

**المقدمة**

تعد السياحة ظاهرة إجتماعية ونمطاً من السلوك الفردي والجماعي لمجموعة فعاليات مستمرة وضرورية ، متنوعة ومتجددة . وهي جزء من متطلبات الحضارة وكأداة للقياس في التحولات والتغيرات البيئية . ومن خصوصياتها التوجه نحو تقديم الخدمات بعد معرفة حاجات ورغبات المستهلك وبذلك تتبنى الإدارات السياحية والفندقية فلسفة تنطلق منها مبادئ أساسية وإستراتيجية لتحقيق القدر الأكبر من رضا ضيوفها . وطالما أن التوجه نحو تقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصاً باعتبارها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المنشآت السياحية والفندقية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع . وهنا يبدو واضحاً وجود دوراً أساسياً بين مستوى الخدمات التي تقدمها المرافق السياحية والفندقية ومستوى تدريب الملاكات المتخصصة كالأيدي العاملة الماهرة في مجال التخصص تبحث في تقديم التميز في الخدمة للضيوف . وطبقاً لذلك فإنه بالإمكان الحصول على تطور في تقديم الخدمات السياحية والفندقية من خلال تدريب الكوادر الفنية العاملة بهذا القطاع والتي تؤدي هذه الخدمات . وتعتبر عملية التدريب من أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواءً للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي وإعدادهم بنجاح لتأدية مهام وظائفهم أو للعاملين الحاليين والذين هم بحاجة ماسة للتدريب بهدف إكسابهم المهارات الحديثة في مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف وتفعيل ذلك في حل المعضلات والوقوف على نقاط الضعف والمنافسة المهنية في العمل وقد رأى الباحث في أنه من الضرورة إلقاء نظرة على عملية التدريب وأهميتها في رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بهذا القطاع والأثر الذي يتركه ذلك في تقديم مستوى الخدمات السياحية والفندقية إذ يهدف البحث إلى دور التدريب السياحي في إعداد الملاكات المتخصصة في هذا المجال وتأثيرها في تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها بعض المنشآت الفندقية في العراق . أما أهميته فتكمن بإسهامه في الكشف عن العوامل المؤثرة في التدريب لإعداد هذه الملاكات وتأثيرها على مستوى الخدمات التي تقدمها هذه المنشآت الفندقية باعتبارها من الحلقات السياحية المهمة في العراق فضلاً عن إسهامها في رفد الاقتصاد الوطني .

وتضمن البحث أربعة محاور ، خصص الأول لمنهجية البحث وتضمن المحور الثاني لمراجعة الأدب النظري في عملية التدريب السياحي حيث تم التركيز على مفهوم وأهمية وأهداف التدريب السياحي والفندقي وتحديد الاحتياجات التدريبية في هذا القطاع كذلك تضمن توضيح أساليب وتصميم البرامج التدريبية السياحية الفندقية ، أما المحور الثالث فقد أحتوى على اختبار عينة البحث في موضوع التدريب في الفنادق عينة البحث بهدف إثبات فرضية البحث وأما المحور الرابع فكان لبعض الاستنتاجات والتوصيات .

## المحور الأول :- منهجية البحث

### أولاً / مشكلة البحث

أن التطور الحاصل في مفهوم صناعة الفنادق وما آل إليه من تقدم في نشاط القطاع السياحي والفندقي ولاسيما في العالم المتقدم والذي حذا بشركات السلاسل الفندقية العالمية إلى إتخاذ أنسب السبل التي من شأنها الحصول على ميزة تنافسية لتحسين مستوى الخدمات فيها عن طريق تدريب العاملين لتطوير أدائهم في مجال التخصص ، حيث إتضح للباحث و من خلال الاستطلاع الأولي لعدد من فنادق مدينة بغداد وعن مستوى تقديم الخدمات للضيوف أن هذه الفنادق غير قادرة على تقديم الخدمات أسوة بمثيلاتها في بلدان أخرى مما شجع على الخوض بهذه المشكلة لمحاولة وضع الأسس الصحيحة للمعالجة ، ويمكن التأكيد بأن المشكلة تركز على الإجابة عن التساؤلات الآتية :-

- 1- هل أن سوق العمل السياحي والفندقي في العراق قادراً على توفير ملاكات متخصصة بهذه الصناعة تؤدي إلى إشباع حاجات الضيوف .
- 2- هل يوجد وعي لدى إدارات هذه الفنادق بأهمية التخصص والتركيز على الجانب التدريبي للعاملين لديها مما يعكس ذلك على تحسين مستوى الخدمات .

### ثانياً / أهمية البحث :-

تمكن أهمية البحث المساهمة التي استخدمت دور التدريب في رفع كفاءة الملاكات السياحية والفندقية المتخصصة وتأثير ذلك على مستوى الخدمات المقدمة . ويعتقد الباحث أن إدارات الفنادق العراقية لم تمضي بالدراسة والتحليل في مجال التدريب السياحي وتأسيساً على ذلك فإن البحث سوف يسهم بما يأتي:-

- 1- دراسة واقع الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق .
- 2- الإسهام في كشف نقاط الضعف لدى تلك الفنادق وجعلها أكثر تطوراً باتجاه تدريب وتطوير قوة العمل لديها ( Main Power ) .

3- زيادة حجم المعلومات لمساعدة القائمين على إدارة تلك الفنادق في بناء إستراتيجيات تقود إلى الحصول على ميزة تنافسية من إجراء التدريب لرفع مستوى الخدمات لديها .

### ثالثاً / أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإن أهدافه تتركز بالآتي :-

1- التأكيد على أهمية التدريب في هذه الصناعة من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق لضيوفها للتوصل إلى تحقيق العائد المناسب للاستثمار .

2- العمل على زيادة وعي الإدارات الفندقية والمهتمين بهذا القطاع نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى الخدمات باتجاه تبني ثقافة تخصصية في بناء الخطط المستقبلية للسياحة .

### رابعاً / فرضية البحث

يعتقد الباحث أن هناك ضرورة في هذا الموضوع وفي بيئة الفنادق العراقية عينة البحث حيث بنيت فرضية البحث على الآتي :-

يلعب التدريب دوراً رئيسياً ومهماً في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة ويؤثر ذلك على تقديم الخدمات لضيوف الفنادق .

### خامساً / نموذج البحث المقترح

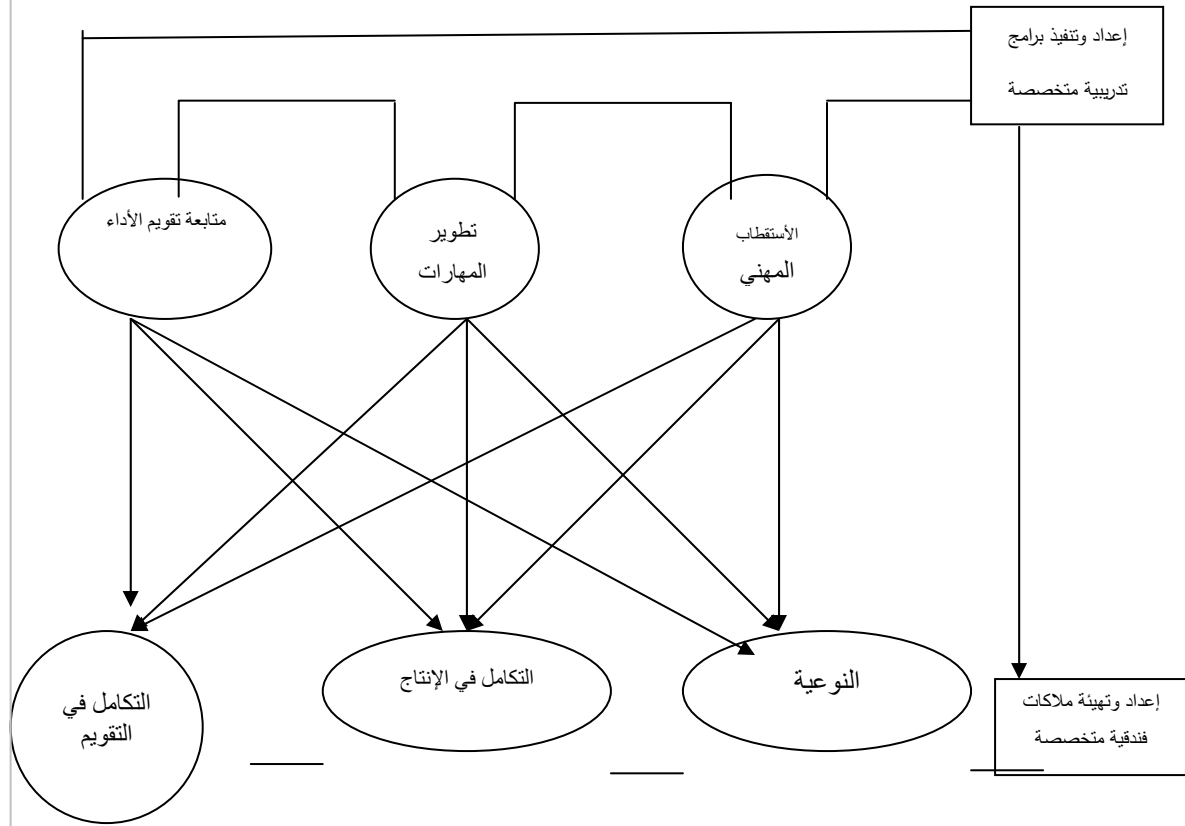
يتضمن نموذج البحث المقترح متغيرين رئيسيين هما :-

أ. إعداد برامج تدريبية متخصصة :-

ويتضمن هذا المتغير ثلاثة عناصر فرعية هي ( الاستقطاب المهني ، تطوير المهارات ، متابعة تقويم الأداء ) حيث أن هذه العناصر تشكل علاقة ترابطية فيما بينها لإعداد قوة عمل متخصصة . ويرى الباحث أن هذه العناصر سلسلة إجراءات تقوم بها إدارات الفنادق للوصول إلى التكامل في الإعداد .

ب. إعداد ملاكات فندقية متخصصة :-

ويمثل هذا المتغير القيمة الأكبر من إجراء عملية التدريب والتي ستعكس إيجابياً مفهوم المتغير (أ) حيث تمثلت بعناصر التوعية والتكامل في الإنتاج والتقديم .



الشكل (1)/نموذج البحث المقترح

## سادساً / عينة البحث

تمثلت عينة البحث مجموعة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد وركزت على مستوى العاملين فيها والأقسام التي تقدم الخدمات لضيوفها وهي :-

- 1- فندق المنصور - ميليا .
- 2- فندق عشتار - شيراتون .
- 3- فندق فلسطين - مريديان .
- 4- فندق السدير - نوفوتيل .

5- فندق بابل - اوبروي .

6- فندق برج الحياة .

وقد تم اختيارها للأسباب التالية :-

- 1- تمتلك ضمن هيكلتها وظائف فنية لإنتاج وتقديم الخدمات .
- 2- تستقبل وبصورة دورية ( مستمرة ) أفراد ومجاميع / سياحية خارجية وداخلية . ومن فئات وأجناس متعددة .
- 3- تمثل في مبيعاتها جزءاً مهماً في معدلات الإنفاق السياحي .

#### سابعاً / أدوات البحث

اعتمد الباحث في عملية جمع المعلومات على عدد من الأدوات وعلى النحو الآتي :-

- 1- الاستطلاع الأولي لحقل صناعة الفنادق في مدينة بغداد حيث جمعت من خلاله المعلومات الأولية عن هذه الفنادق وأقسامها التي تقدم خدمات لضيوفها ونوعية العاملين فيها من حيث :-

- طريقة استقبالهم للضيوف
- تحدثهم اللغة الأجنبية .
- طريقة تقديم الخدمات .
- سرعة تنفيذ الطلبات .
- مستوى الهدام والنظافة .
- أخرى .

2- المقابلات :-

أستهدف برنامج المقابلات تغطية موضوع البحث وفعلاً تم التعرف إلى الإدارات الفندقية ومدراء الأقسام وقد أفادت هذه المقابلات بما يأتي :-

- المعرفة بطريقة استقطاب العاملين .
- وجود تقويم لكفاءة في تقديم الخدمة .
- وجود برامج تدريبية لإعادة التوجيه .

3- الاستبيان :-

صممت استمارة استبيان اعتماداً على المقاييس التي أعتمدها الباحث ( لا أتفق ، أتفق إلى حد ما ، أتفق تماماً ) وتم قياس آراء العينة طبقاً للمقياس الثلاثي الذي منح (3) لأفضل إجابة ( أتفق

تماماً ( ) ومقياس (2) لإجابة ( ) أتفق إلى حد ما ( ) ، ومقياس (1) للإجابة السلبية ( ) لا أتفق ( ) واحتسبت الإجابة النهائية لكل مفردة على أساس مجموع إجابات العينة والمتوسط الحسابي لكل فقرة.

## المحور الثاني : الإطار المفاهيمي للتدريب السياحي والفندقي

### أولاً / مفهوم وأهمية وأهداف التدريب السياحي

يفهم أن التدريب السياحي هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة . كما يعتبر التدريب بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطوراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع .

ويعتبر التدريب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص من أكثر الإستراتيجيات الواقعة لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداءً من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاءً بالوظائف القيادية بهذا القطاع . ويتكون التدريب من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها العاملين بحيث تصمم لخلق حالة القوة المهنية واختراق مواقع العمل والانتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي .

وتكمن أهمية التدريب السياحي في تخصيص حقول المتدربين وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور ويكسبهم الإدراك مما يمكنهم من الكشف عن الظروف والآثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة السياحية .

وبذلك يكون التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري وعدم غرض النظر عن الأخطاء التي يتعرف لها زملائهم المبتدئين بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرون على كشفها بأنفسهم مستقبلاً . وتقاس أهمية التدريب لهذا القطاع بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج . وتأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو العكس وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية السياحية لزملائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك. كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة وتدل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي كثيراً من الاهتمام بعملية التدريب وتفرض لها الموارد المالية الكافية والبشرية المتخصصة وتبدأ بذلك قبل افتتاح المشاريع السياحية بوقت كاف .

ويهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية ( peak Season ) .

أن بإمكان العاملين إيجاد البدائل الناجحة لأي مشكلة يواجهونها في عملهم عن طريق الاستفادة من الخبرات التدريبية المتراكمة التي سيحصلون عليها . كما يسلط التدريب الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف . وكذلك يهدف التدريب إلى تصميم البرامج التدريبية المناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين ويجني التدريب السياحي والفندقي فوائد تعود لطرفي العلاقة الخدمية ( الإدارة والعاملين والضيوف عندما يخطط له وفق برنامج منظم للوصول إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أعلى مراحل الخدمة السياحية ) .

#### ثانياً / تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع السياحة والفنادق

أن الاحتياجات التدريبية لمجموعة الأفراد المطلوب تدريبهم هي تعبير لمواجهة أي من المواقف التي تؤكد المؤشرات إلى احتمال حدوثها لسبب من الأسباب الآتية :-

- 1- تطوير أو تحديث المعلومات والمعارف لدى بعض العاملين في نظام تقديم الخدمات للسواح .
  - 2- تعديل أو تطوير القدرات الحركية والسلوكية للعاملين في بعض الأقسام المهنية الفندقية ( مثل نظام الاستقبال في قسم المكتب الأمامي ، تقديم الخدمة في المؤتمرات والاجتماعات .... الخ ) .
  - 3- تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض مرافق الفندق أو إضافة خدمات مثل ( Out sid Catering ) أو انتقال الخدمة من موقع آخر مثل المهرجانات ، المعارض .
- ولغرض توخي الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا القطاع لابد من توافر الأبعاد التالية (عليوة ، 2001 : 112):-

البعد التنظيمي :- وهو القيام بمسح شامل لجميع تنظيمات الأقسام السياحية والفندقية للتأكد من حاجة الموارد البشرية فيها إلى التدريب جراء ضعف الخدمات أو الحاجة إلى تطويرها إضافة إلى التركيز على طبيعة القدرات والمهارات وموائمة ذلك مع طبيعة الأعمال والخدمات التي يقدمها هؤلاء ، ويجري ذلك على جميع الأقسام وعلى كافة المستويات التنظيمية فيها . وتكون هذه العملية مستمرة في حياة المؤسسات السياحية والفندقية أو كلما حدثت تطورات في نمو هذه الصناعة .



ب- البعد التحليلي :- ويتم فيه تحليل الأعمال والوظائف ( Task the job ) التي يتعلق التدريب بها أو في بعض جوانبها وفي حالة التحليل لهذه الوظيفة أو تلك يصار البرنامج التدريبي على وفق المتطلبات الموصوفة في الوظيفة بحسب معيار القوة والضعف فيها عند التنفيذ وبذلك توضع معايير الأداء والواجبات الوظيفية ومهارات تقديم الخدمة ( David ، 1988 : 221 ).

ج. البعد البشري :- وهنا نحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية ويجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فرد، وتم تحديد الحاجة للتطوير في تلك القدرات والمهارات المطلوب إكسابه له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة ولابد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف الكفاءة والتي غالباً ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات أو أدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفنادق أو إجبار الإدارة لبعض المشرفين على استخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمات في الفنادق لأغراض متعددة.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية في صناعة الفنادق والسياحة هي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بالمعادلة التالية :- الفجوة في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الحالي .

ومن المنطقي أن نحدد أسباب هذه الفجوة وحصرها والتعرف على مكوناتها تمهيداً لتحديد الأهداف التدريبية في المؤسسات السياحية والفندقية ويمكن التعرف على ذلك من خلال مستويين في التحليل هما:

- مستوى المؤسسة (الفندق) ويحدث ذلك عندما تنتقل المؤسسة من مستوى أقل إلى أعلى (فندق 4 نجوم إلى فندق 5 نجوم ) ويتم تطوير العمل حسب معايير التصنيف الحديثة ( استخدام أجهزة ومعدات حديثة ، أجهزة حاسوب بأنظمة معينة ..... الخ ) .
- مستوى الأفراد :- يعود الضعف الإداري للأفراد لمسببات كثيرة مثل ( الانتقال ، الترقية ، تكرار الشكاوي ومشاكل العمل ، دوران العمل ، الموسمية ، ..... الخ ) . ويقوم بتحديد احتياجات التدريب اختصاصي التدريب بالتنسيق مع مدراء الأقسام وتعرض على الإدارة العليا للبت فيها وفرز الميزانية المخصصة لها ولابد من تشخيص حالات الضعف والمصارحة بين الإدارة والأفراد وشرح أهمية وضع الآخرين بهذه البرامج . ولمعالجة الفجوة في الأداء يصار إلى وضع البرامج التدريبية ومتابعة تقويم كفاءة الأداء مع تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب والحاجة الفعلية لطبيعة الأعمال .

#### ثالثاً / الأساليب التدريبية في صناعة السياحة والفنادق

يذهب الاختصاصيين في الإدارة السياحية والفندقية إلى التأكيد على ضرورة تواجد نوعين من الأساليب التدريبية يركز : النوع الأول : على التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات ( Pre - service training ) إذ يهدف هذا النوع إلى إكساب العامل في هذا القطاع على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعليمه لحين إسناد الوظيفة إليه وبمعنى آخر يتم تدريب الآخرين على طرق

سياسة وأنماط العمل السياحي قبل استلامهم المسؤوليات في مواقع العمل وهذا ينطبق على الدارسين في هذا الاتجاه بعد تخرجهم لحين حصولهم على الوظيفة ( 241 : Denny , 1999 ).

النوع الثاني : فهو التدريب خلال تقديم الخدمات (in service training) وهنا يباشر العاملون عملية التدريب بعد استلامهم الوظائف واكتسابهم الخبرة العملية وصقلها في عملية التدريب وحتى تاريخ تركهم الوظيفة . ويمكن تقسيم النوع الثاني إلى مراحل ثلاثة هي :-

أ . المرحلة الابتدائية :-

وهي مرحلة استلام الوظيفة الأولى بحيث يعد البرنامج الأول متناسباً مع مستوى المهارة الحركية والخبرة الميدانية المكتسبة .

ب . المرحلة الوسطية :-

إذ يتم إعداد البرنامج في ضوء استلام العاملون للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى ( مضيف في الأطعمة والمشروبات إلى رئيس مضيفين في قسم الحفلات والمؤتمرات ، موظف إستقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأمامي ..... الخ ) إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية في القدرات المهنية والإدارية بهدف نجاح وتفهم العمل الجديد .

ج . إعادة التوجيه Re- orientation :-

والهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية بحيث يكون البرنامج إمتداداً للتدريب في المراحل السابقة ولمرحلة أعلى.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم المتدربين إلى الفئات التالية :-

- 1- المجموعة القيادية العليا وتشمل ما يسمى بالإدارة العامة ( العليا ) وهم ( مجالس الإدارة ، المدراء العاملون ، الخبراء والمستشارين ، المدراء المقيمون ) ويتضمن التدريب برنامجاً متخصصاً بطرق القيادة الإدارية والمالية والتخطيط ورسم الإستراتيجيات وتنمية المهارات البشرية ووضع السياسات الفندقية والسياحية وغيرها ..
- 2- مجموعة الإدارة التنفيذية وتشمل جميع مدراء الأقسام التنفيذية ومعاونيهم ( المكاتب الأمامية ، الأطعمة والمشروبات ، الإسكان والتدريب ، العلاقات والمبيعات ، الإدارة المالية ، إدارة الموارد البشرية ..... الخ ) .

ويعد هذا المستوى من أهم المستويات في العملية السياحية والفندقية لما لهؤلاء من اتصال مباشر في تنفيذ السياسات وإرضاء الضيوف من خلال الموارد البشرية الأدنى ويشمل البرنامج على إدارة

العمليات والتخطيط والإشراف ووضع البرامج لتحقيق الأهداف إضافة إلى قدرة تنظيم المعلومات المهنية في مسار العمل .

3- مجموعة الوظائف المهنية وهم مجموعة الكوادر التي تقدم الخدمات للضيوف ( السياح ) والتابعين إلى مدراء الأقسام في المجموعة (2) ويركز التدريب هنا على أسلوب الحركة وطبيعة التعامل البشري إضافة إلى المهارة في الاستخدام ونلاحظ أن هؤلاء من أهم عناصر الاتصال لضيوف الفندق وينبغي مراجعتهم وتقويمهم وتابعتههم بصورة مستمرة وفي جميع أوقات العمل .

4- مجموعة الوظائف النمطية وهي الوظائف الإدارية والكتابية التي لا تتطلب إلى مهارات مهنية بقدر ما تتطلب بالقدرة على متابعة العمل . ويقتصر التدريب هنا على تنمية المهارات في ذات العمل الحسابي أو المتجري إلى غير ذلك ونرى أن هؤلاء ليس على اتصال مباشر بالضيوف وإنما يساعدوا إلى تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة للإدارة ( رويحة ، 1998 : 155 ) .

وبعد استعراض الفئات نبين أساليب التدريب المتبعة في قطاع السياحة وإدارة الفنادق :-

1- أسلوب المحاضرة :- هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدرتها العلمية .

2- أسلوب التوجيه :- ويهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها وطبيعة نشاطها والعمل الذي سيقومون به مثل ( حدود الواجبات ، الصلاحيات ، نظام العمل ، نطاق الإشراف ... الخ ) .

3- أسلوب التدريب المباشر :- ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف . كما يهدف هذا الأسلوب على انتقاء المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام وتدريبهم موقعياً لترقيتهم إلى وظائف أعلى .

4- أسلوب المناقشة :- ويعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين ومدراء الأقسام من خلال اجتماعهم من فترة و أخرى لتدارس نقاط الضعف والقوة في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة .

5- أسلوب المؤتمرات :- وهو حلقة تخصيصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع مهنية (مجموعة فنادق ، مؤسسات سياحية ، وكالات السفر والسياحة ) ويتم من جراء ذلك طرح عناوين وحلول لمعضلات العمل التي يواجهها هذا القطاع بين حين وآخر .

6- أسلوب الاجتماعات :- يساعد هذا الأسلوب على الإدارة الجماعية إذ يجتمع مدراء الأقسام في وحدات العمل وفي موعد دوري ويتم تحديد الموضوعات التي تناقش وتؤدي إلى وضع حلول وتوصيات .

7- أسلوب الحلقة الدراسية :- ويشترك في ذلك مجموعة من الموظفين في الفنادق في حلقة دراسية تنظمها شركات أو هيئات أو كليات وأقسام متخصصة وبموضوع معين .

8- الأسلوب الاستشاري :- استقدام أو دعوة عدد من الاستشاريين وب تخصصات متعددة للاستفسار وزيادة المعرفة لدى العاملين ومثال ذلك ( استقدام جديد لتعريف الهندسة في الفندق على نظام تشغيل أجهزة جديدة ) .

9- أسلوب البحث العلمي :- يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية يقع فيها الفندق وتقدم البحوث من خلال تجارب عملية وتوصيات لبيان صلاحياتها ونجاح تطبيقها وهذه العملية تزود القائمين عليها والعاملين بالمعلومات المستجدة والموضوعية لحل الإشكاليات المتكررة ( Anderaws:1982 : 201 ) .

10- دراسة الحالات ( Case study ) :- يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التدريب الجماعي لما يتصف به من مشاركة فعالة ومناقشة جديرة بالاهتمام لحل مشكلة معينة من المحتمل أن تتوسع في أكثر من إدارة داخل مجتمع العمل .

11- أسلوب لعب الأدوار ( Role Playing ) والتمارين العملية :- وهو من الأساليب الكفوءة في رفع كفاءة الأداء لدى هؤلاء الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة ويعبر عن المشاعر ويجنب الضعف في الأداء ويرفع الحاجز النفسي . ويتم تمثيل الموقف من قبل المدرب بين مجموعة من المشاركين وتصحيح الأخطاء المتداولة ومثال ذلك (طريقة الاستقبال ، أسلوب المحادثة ، نظام الخدمة العالمية ، الرد على الهاتف .... الخ ) .

#### رابعاً / تصميم برامج التدريب

إن عملية الإعداد للبرامج التدريبية في قطاع الفنادق هي من أنجح السبل لتذليل صعوبات الحصول على الموارد البشرية المتخصصة في هذا القطاع وتتم الإجراءات الأولية من خلال الإدارات الفندقية الواعية والمسؤولة عن تطوير قطاع الخدمات السياحية و الفندقية ويؤكد المتخصصون بهذا المجال أن الطريق الأنسب لتنظيم هذه البرامج بإعدادها مهنيّاً بحسب طبيعة الأقسام وفصل البعض بحسب التخصصات المتعددة إذ أن إعداد البرنامج الجماعي لمجموعة من العاملين في مختلف الأقسام أو التخصصات فأن هذا البرنامج لا يحقق الهدف الأساسي ومثال على ذلك أن طبيعة عمل قسم المكتب الأمامي ( Front Office D.) هي مختلفة تماماً عن تخصص قسم الطعام والشراب ( Food and Beverage D. ) المسؤول عن كل ما يتعلق بإنتاج وتقديم خدمات الأطعمة

والمشروعات والمؤتمرات والاجتماعات .... الخ . ( أنظر نموذج البرنامج التدريبي المقترح ) .  
ولتحقيق عملية تصميم البرامج الهادفة لهذه الصناعة لابد من اتباع الخطوات الآتية :-

1- تحليل احتياجات الفندق :- تستدعي هذه الخطوة المصمم تحديد ما إذا كان البرنامج الوارد تنفيذه يتواءم مع الحاجة الفعلية المشخصة مسبقاً بهدف تنمية وتطوير العمل في الفندق سواءً بوجود مشكلة قائمة فعلاً أو إيجاد فرصة للتطوير . وقد لاحظ الباحث أن بعض البرامج التدريبية الموضوعية في بعض فنادق العينة قد وضعت لإسقاط فرص دون الحاجة الفعلية لها أو خططت على الورق دون تنفيذ أو أنها صممت لوجود مظاهر سلبية فعلاً في تقديم الخدمات ولم يستند التصميم على وضع حلول مهارية من خلال البرنامج .

الشكل (2)/ نموذج تطبيقي لبرنامج تدريبي مقترح لموظف قسم الاستقبال

فندق .....

برنامج تدريب تقني رقم .....

عنوان البرنامج : إدارة (راك) الاستقبال

مدة البرنامج : أربعة أيام بمعدل ساعتين

تدريب يومياً ابتداءً من 2006/4/2م . لغاية 2006/4/5م .

أسم المدرب : السيد سمير محمد

مكان انعقاد البرنامج : المكتب الأمامي في الفندق

مفردات البرنامج :

اليوم الأول : أهمية (راك) الاستقبال .

( الفحص ، الإعداد ، التغييرات )

اليوم الثاني : تبديل المواقع

( تغيير الغرف ، الاستقبال ، تغير السعر )

اليوم الثالث : تدقيق ومراجعة تقرير التدبير الفندقي

( إعداد التقرير ، الاتصال ، المنافسة )

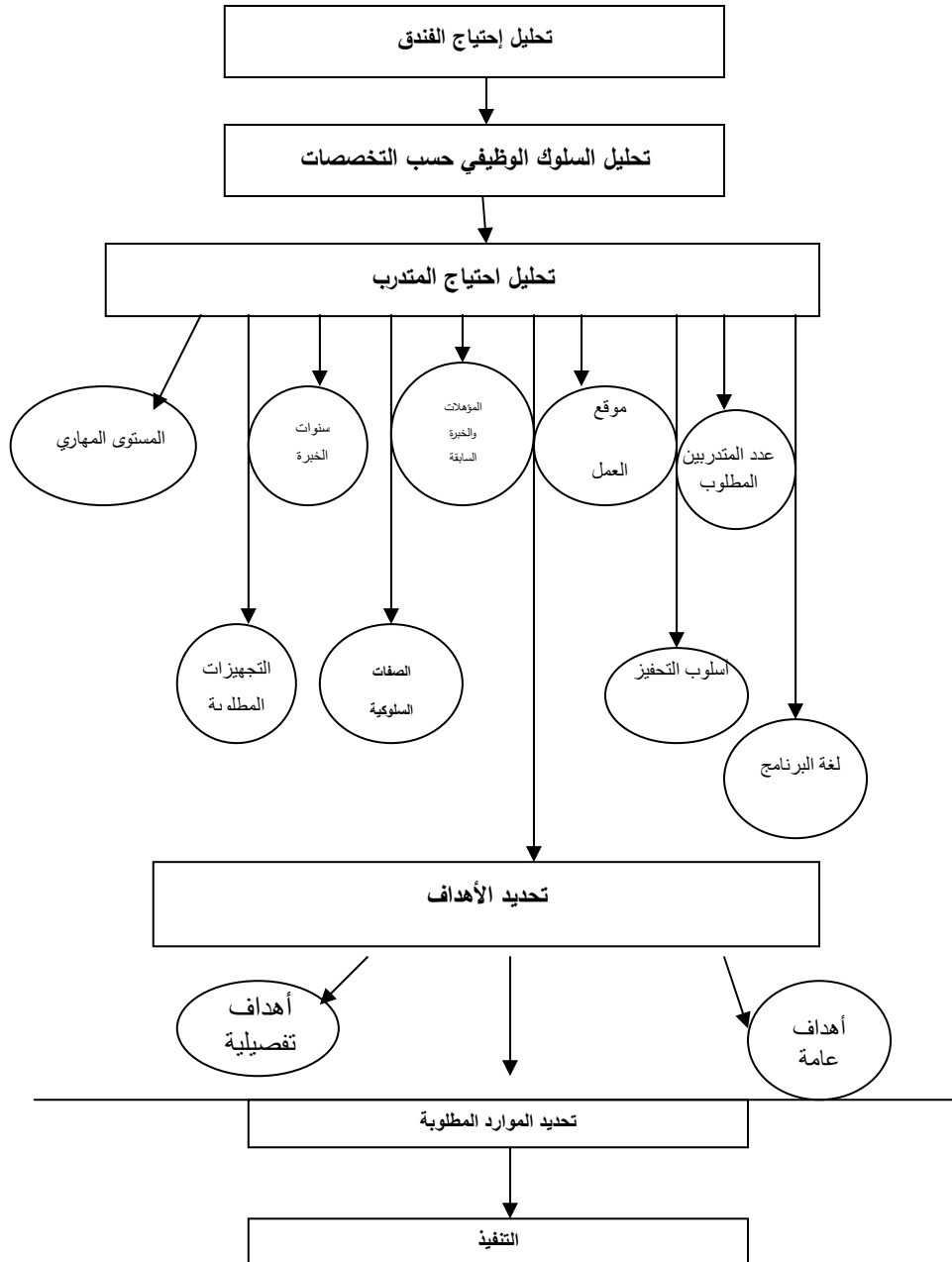
اليوم الرابع : تنظيم العمل ( تدقيق الغرف ، إنهاء الحجوزات )

تقويم البرنامج

المصدر : إعداد الباحث

**1- تحليل السلوك الوظيفي :-** يتطلب التصميم الفعال للبرنامج التدريبي الفندقي تحليل كل مهمة من المهام الوظيفية إلى عناصرها أو مكوناتها الأساسية. مثل ( تحليل المعارف والمعلومات والمهارات ) ويقصد بذلك جميع النشاطات السلوكية والفعلية والمهنية وإنسجامها مع الموقع الوظيفي . ولهذا التحليل ضرورة لتطابق الوظائف مع شاغليها وطبيعة البرنامج المعد ( زوين ، 2003 : 46 ) .  
(أنظر خطوات إعداد البرنامج التدريبي ) .

الشكل (3) / خطوات إعداد البرنامج التدريبي



المصدر: ( عليش ، 1985 : 121 ) .

2- تحليل إحتياج المتدرب :- يقوم مصمم البرنامج هنا بتجميع بيانات عن المتدربين وتشمل مايلي:-

- العدد المتوقع ( عدد المشاركين )
  - مواقع العمل .
  - الخبرات العلمية والمؤهلات الشخصية والبرامج التي شارك فيها .
  - سنوات الخدمة السابقة .
  - المستوى المهاري للمشاركة .
  - لغة البرنامج .
  - أساليب التحفيز .
  - الصفات العامة ( السلوكية ، مهارية ، مهنية ) .
  - التجهيزات المطلوبة .
- والهدف من هذه المعلومات أن يصار إلى تصميم برنامج تدريبي ملائم وطبيعة المشاركين وقدراتهم.

3- تحديد الأهداف :-

في هذه الخطوة يتم معالجة أهداف البرنامج إذ تعتمد فعالية البرنامج على كفاءة المصمم في اختيار وكتابة الأهداف الناجحة .ويقوم على تحديد الأهداف العامة والجزئية التي تعكس حاجات الفندق وسلوكيات الوظائف والمهام وأنماط وطرق التدريب ( وتعد الأهداف أساساً لبناء خطوات البرنامج التدريبي إذ تعتمد عليها القرارات التعليمية ) وتركز الأهداف العامة على غايات رئيسية يسعى البرنامج لتحقيقها .

أما الأهداف الفرعية ( الجزئية ) فهي توضح المهام مهارية والسلوكية في تنظيم وإعداد البرنامج كذلك يتم الترتيب المنطقي في تسلسل المعلومات وبحسب قدرات الاستيعاب للمتدربين ومثال ذلك يتم تحديد التمارين الفندقية بتوضيح الحالات السلبية السابقة ويقوم المدرب بتمثيل الأدوار أمام المتدربين ثم تطرح الطرائق البديلة لاستنباط أفضلها في بناء المنهج وبذلك تكون دراسة الحالة ولعب الأدوار من الأهداف المهمة في صياغة البرنامج وتصميمه .

4- موازنة الأهداف مع الموارد المتاحة :-

يقوم المصمم على التوازن بين الأهداف التدريبية وحاجات المتدربين بحسب الموارد المالية والتدريبية المتوفرة وطبيعة البرنامج التدريبي الفندقي المطلوب تحقيقه ويضع أمامه العناصر الآتية :-

- أ. تهيئة المدربين الكفؤين ويفضل من تعامل معهم الفندق سابقاً وحققوا نجاحاً وتقوم الأقسام السياحية والفندقية والمعاهد والمراكز التدريبية الفندقية بالمساعدة في تنفيذ ذلك .
- ب. إعداد قائمة المتدربين وساعات تفرغهم للتدريب ووضع الحوافز لمن سينجز البرنامج بتفوق .

- ج . قاعات التدريب وتزويدها بالمواد والوسائل التدريبية المطلوبة لتنفيذ البرنامج على أن يراعى الوقت الذي لا يتعارض وزحمة العمل الفندقي ( موسم سياحي ، مؤتمرات ) ويفضل أوقات التنفيذ بمواسم الركود ( Law season ) وأوقات خلو الفندق من الضيوف .
- د . الحصول على الميزانية المطلوبة مالياً وإصدار أمر الموافقات الأصولية من الإدارة العليا لتسيير تنفيذ البرنامج دون تلكؤ .
- 5- التنفيذ :- تتم عملية التنفيذ للبرنامج بعد إعداد الخطوات السابقة بصورة نهائية على أن يتم ذلك بصورة مطابقة لما حدد وهنا لا بد من الإشارة على ضرورة متابعة التنفيذ من قبل القائمين على ذلك وتقييم البرنامج بعد نهاية الدورة التدريبية للاستفادة من جميع العناصر التي وردت فيه مستقبلاً (محسن ، 1995 : 35 ) .

### المحور الثالث / اختيار التدريب السياحي في الفنادق عينة البحث

تم توزيع استمارة الاستبيان على (24) مديراً مشرفاً في فنادق عينة بواقع (4) لكل فندق إذ تم اختيار مجموعة المدراء والمشرفين في الأقسام المتخصصة والإدارية التي تقوم على تقديم الخدمات لضيوف الفندق ويلاحظ من خلال الجدول (1) أن النسبة كانت متساوية للجميع ولكل المستويات في الفنادق المبحوثة

الجدول ( 1 ) عينة المدراء والمشرفين

| م | المنصب      | العدد        |            |             |             |           |                 | النسبة |
|---|-------------|--------------|------------|-------------|-------------|-----------|-----------------|--------|
|   |             | فندق المنصور | فندق عشتار | فندق فلسطين | فندق السدير | فندق بابل | فندق برج الحياة |        |
| 1 | مدير        | 1            | 1          | 1           | 1           | 1         | 1               | 25%    |
| 2 | نائب مدير   | 1            | 1          | 1           | 1           | 1         | 1               | 25%    |
| 3 | م . استقبال | 1            | 1          | 1           | 1           | 1         | 1               | 25%    |
| 4 | م . إدارة   | 1            | 1          | 1           | 1           | 1         | 1               | 25%    |
|   | المجموع     | 4            | 4          | 4           | 4           | 4         | 4               | 100%   |

أما الجدول (2) يمثل التوزيع التكراري والنسبي للعينة بحسب التحصيل الدراسي لأفرادها ويبدو واضحاً من خلاله أن نسبة الحاصلين من المدراء على شهادة البكالوريوس كانت أعلى حيث بلغت ( 50% ) في حين بلغت نسبة الذين حصلوا على شهادة الدبلوم ( 30% ) وتأتي نسبة الحاصلين



على شهادة الدراسة الثانوية في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (20% ) وهذه إشارة إلى أن العاملين في إدارة فنادق البحث هم من المتعلمين .

الجدول ( 2 ) التوزيع التكراري والنسبة المئوية للعينة بحسب التحصيل الدراسي

| التحصيل الدراسي | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| بكالوريوس       | 12      | 50%    |
| دبلوم           | 8       | 30%    |
| ثانوية          | 4       | 20%    |
| المجموع         | 24      | 100%   |

ويبين الجدول ( 3 ) فيمثل التوزيع التكراري والنسبي حسب التخصص العلمي لأفراد العينة حيث يوضح أن نسبة الحاصلين على شهادة التخصص السياحي من المدراء والمشرفين العاملين في الفنادق عينة البحث هي ( صفر % ) مقارنة مع نسبة الحاصلين على شهادات بتخصصات مختلفة والتي بلغت 100% وهذا يولد تأثيراً سلبياً على مستوى الخدمات التي تقدم للضيوف وعدم استيعاب برامج التدريب السياحي والفندقي وتنفيذها .

الجدول ( 3 ) التوزيع التكراري والنسب المئوية للعينة حسب التخصص العلمي

| الأختصاص                | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| تخصص سياحة وإدارة فنادق | صفر     | صفر %  |
| تخصصات أخرى             | 24      | 100%   |
| المجموع                 | 24      | 100%   |

كما يبين الجدول (4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب الأعمار ويمكن ملاحظة أن الفئة العمرية أقل من ( 40 سنة ) تمثل نسبة عالية جداً ويفسر ذلك بأن مجال إدارة الفنادق قد زج بمجموعة من الشباب القادرين على إدارة مثل هذه المرافق السياحية مع إمكانية إشراكهم بالبرامج التدريبية نتيجة للقابلية في الاستيعاب .

## الجدول ( 4 ) التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب الأعمار

| العمر          | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 40 سنة  | 20      | %83    |
| أكثر من 40 سنة | 4       | %17    |
| المجموع        | 24      | %100   |

يوضح الجدول ( 5 ) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة المدراء والمشرفين حسب مدة الخدمة التي قضوها بالعمل ويبدو واضحاً أن هناك تباين كبير في الخبرة الإدارية خصوصاً أولئك الذين تقل مدة خدمتهم هن خمس سنوات ويعملون مدراء ومشرفين في تخصصات الإدارة الفندقية مما يؤكد ضرورة القيام بالتدريب التخصصي لتطور قابليتهم المهنية والإدارية .

## الجدول ( 5 ) التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب مدة الخدمة في الفندق

| مدة الخدمة      | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| 5 سنوات وأقل    | 18      | %75    |
| أكثر من 5 سنوات | 6       | %25    |
| المجموع         | 24      | %100   |

يبدو ومن خلال الجدول ( 6 ) أن عدد المدراء والمشرفين المشاركين بالدورات التدريبية التخصصية بلغت ( صفر مشارك ) وهذا مؤشر سلبي حيث أن القائمين على أداة هذه الأعمال ليس لديهم أدنى فكرة تطبيقية على سياسات الأعمال الإدارية الفندقية وهذا ما يؤكد ضرورة القيام بهذه البرامج

## الجدول (6) التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب مشاركتهم بالدورات التدريبية التخصصية

| الدورات التخصصية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| مشارك            | صفر     | صفر %  |
| غير مشارك        | 24      | %100   |
| المجموع          | 24      | %100   |

ويتأكد من الجدول ( 7 ) أن نسبة العاملين من الذكور عالية جداً حيث بلغت 90% في حين كانت نسبة العاملين من الإناث 10% وهذا مؤشر قلة العنصر النسوي بهذا التخصص.

## الجدول ( 7 ) التوزيع التكراري و النسبة المئوية لعينة المدراء والمشرفين حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكور    | 22      | %90    |
| إناث    | 2       | %10    |
| المجموع | 24      | %100   |

ولإثبات فرضية البحث تم تحليل الأسئلة التخصصية التي تضمنتها استمارة الاستبيان والتي تؤكد على دور التدريب في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة وكما يلي :-

يتضح من الجدول ( 8 ) أن نسبة 72% من العينة تعتقد بأن الإدارة لم تقدم أية برامج تدريبية للعاملين لديها مما يؤكد توفر فجوة كبيرة بين احتياجات التنظيم لدى هذه الإدارة والأهداف الموضوعة لنجاح هذه المشاريع .

## الجدول ( 8 )

| الأسئلة التخصصية                                 | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|--------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| قيام إدارة الفنادق بتقديم برامج التدريب للعاملين | %72     | %16            | %12         |

من الجدول ( 9 ) يؤكد أن 85% من العينة نرى عدم وجود أهداف محددة لتنظيم وتنفيذ برامج التدريب مما يدل على غياب عالي جداً لتنفيذ البرنامج التدريبي لديها

## الجدول ( 9 )

| الأسئلة التخصصية                                        | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تضع الإدارة أهداف محددة لتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية | %85     | %10            | %5          |

من الجدول ( 10 ) يتبين أن دراسات الفنادق عندما تتوفر لها فرصة تقدير برنامج تدريبي معين تهمل أقساماً قد تكون بحاجة أيضاً إلى تدريب فعلي فيما تنفذ برنامج آخر وفي أقسام قد تكون مزدوجة التخصص مما يضعف البرنامج التخصصي في تقديم الخدمات .

## الجدول ( 10 )

| الأسئلة التخصصية                                               | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تركز الإدارة على برامج تدريبية لبعض الأقسام وتهمل أقساماً أخرى | %30     | %40            | %30         |

يوضح الجدول ( 11 ) أن غالبية الفنادق وبنسبة بلغت 95% لا تسمح البرامج التدريبية التي تتوفر لديها مجاناً للعاملين وهذا يؤكد أن هذه الإدارات ليس لديها في نيتها إقامة البرامج التدريبية التي ستقوم على دفع نفقتها لتنشيط المهارات لدى هؤلاء مما يدل على ضعف الوعي تماماً بهذا الاتجاه .

الجدول (11)

| الأسئلة التخصصية                                 | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|--------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تمنح الإدارة برامج التدريب مجاناً للعاملين لديها | 95%     | -              | 5%          |

ويؤكد الجدول ( 12 ) أن 86% من العينة لا توفر المتخصصين للقيام بالبرامج وكذلك المستلزمات والوسائل التدريبية وهذا يقودنا إلى ضعف المعرفة التخصصية لدى الإدارات وكذلك قلة المتخصصين والمدرّبين بهذا القطاع .

الجدول ( 12 )

| الأسئلة التخصصية                                               | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| توفر الإدارة المتخصصين بالبرامج التدريبية والمستلزمات والوسائل | 86%     | 10%            | 4%          |

من الجدول (13) يتأكد أن هناك تشجيع من الإدارة للعاملين للانضمام إلى البرامج التدريبية في حال توافرها مما يوضح أن جاهزية هذه البرامج وتوعية الإدارات سيخلق فرصة التطور مستقبلاً ومن خلال زج العاملين بهذه البرامج .

الجدول ( 13 )

| الأسئلة التخصصية                                     | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تشجع الإدارة العاملين للانضمام إلى البرامج التدريبية | 10%     | 60%            | 30%         |

ترغب الإدارات من خلال الجدول ( 14 ) على تعيين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال السياحة وإدارة الفنادق للخوض في العمل بهذا القطاع ورسم السياسات التدريبية لرفع مستوى الخدمات المقدمة .

الجدول (14)

| الأسئلة التخصصية                                        | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تقوم الإدارة على تعيين العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص | 5%      | 80%            | 15%         |

يوضح الجدول (15) على أهمية ارتباط البرامج التدريبية بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون فيه .

الجدول ( 15 )

| الأسئلة التخصصية                                                     | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| أهمية ارتباط البرنامج التدريبي بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون | صفر     | 18%            | 82%         |

يبين الجدول ( 16 ) أن غالبية العينة تتهرب من القيام بالبرامج التدريبية بسبب تكاليف هذه البرامج مما يؤكد ضرورة توعية هذه الإدارات بأهمية التدريب وضرورة فرز بند للتدريب في موازينها المالية السنوية لإنجاز هذه البرامج .

الجدول ( 16 )

| الأسئلة التخصصية                                                        | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تحاول الإدارة التهرب من القيام بالبرامج التدريبية بسبب التكاليف المالية | 20%     | 70%            | 10%         |

يؤكد الجدول (17) على أن غالبية العاملين يرغبون بالمشاركة بالبرامج التدريبية التخصصية لرفع كفاءتهم المهنية بهذا المجال مما يشجع على الخوض بهذه التجربة وتنميتها على المستوى المحلي.

الجدول ( 17 )

| الأسئلة التخصصية                         | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| يتقبل العاملون عملية التدريب بصورة عالية | صفر     | 25%            | 75%         |

يطرح الجدول (18) أن 40% من الإدارات ليس لديها الرغبة في تطوير خدماتها وأن نسبة 60% أجابت على ضرورة تطوير خدماتها وفي كلتا الحالتين لابد من تحقيق هذه الأهداف ومن خلال تطبيق عملية التدريب برفع مستوى الخدمات .

## الجدول ( 18 )

| الأسئلة التخصصية                                 | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|--------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تبحث الإدارة عن وسائل متعددة لتطوير الخدمة لديها | %40     | %60            | صفر         |

أجابت العينة من خلال الجدول (19) أنها لا تفضل التدريب قبل التعيين ونسبة عالية بلغت %65 في حين أكدت الإجابة من خلال الجدول ( 20 ) على ضرورة أن يكون التدريب هو حالة مستمرة ولا تقتصر على فترة محدودة لاستيعاب عملية التغير والتطوير في المهارات المتبعة.

## الجدول ( 19 )

| الأسئلة التخصصية              | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-------------------------------|---------|----------------|-------------|
| أفضل فترة للتدريب قبل التعيين | %65     | %25            | %10         |

## الجدول ( 20 )

| الأسئلة التخصصية                   | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| أفضل فترة للتدريب قبل وبعد التعيين | %10     | صفر            | %90         |

يوضح الجدول ( 21 ) على تفضيل العينة التدريب داخل الفندق ونسبة %60 حيث يرى (%40) على أن يكون التدريب خارجياً وتدل الإجابات على ضرورة التنوع لإكساب الخبرات كذلك ضرورة التدريب الموقعي للتعرف على جميع نقاط الضعف خلال تقديم الخدمات.

## الجدول ( 21 )

| الأسئلة التخصصية                          | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| تفضيل عملية التدريب داخل الفندق (موقعياً) | %40     | %10            | %50         |

أكد الجدول (22) أن مدة التدريب لا تنحصر في فترة معينة بحسب إجابات العينة مما يدل على أن فترات التدريب تكون بحسب الحاجة ونوع البرنامج وطبيعة المشاركين .

## الجدول ( 22 )

| الأسئلة التخصصية                                    | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-----------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| أحسن مدة للتدريب لا تتجاوز أسبوعين خلال موسم الركود | %55     | %10            | %35         |

ومن خلال الجدول (23) يتبين أن أكثر من ثلثي العينة تتفق على أن البرامج التدريبية المطبقة لا تنسجم مع مؤهلات المشاركين وهذا يؤكد عشوائية المشاركة وعدم جدوى هذه البرامج في حالة عدم توافقها مع المؤهلات وخبرات المشاركين بها .

الجدول ( 23 )

| الأسئلة التخصصية                                            | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| لا تتوافق البرامج التدريبية والمؤهلات التي يحملها المشاركون | 20%     | 15%            | 65%         |

يوضح الجدول (24) أن نسبة 55% من العينة رأت أن التدريب المقام حالياً لا ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الخدمات مما يدل على عدم انسجام البرنامج وطبيعة العمل الذين يقوم به العاملون كذلك ضعف المتابعة والتقييم بعد التدريب .

الجدول ( 24 )

| الأسئلة التخصصية                                    | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|-----------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| ينعكس التدريب بصورة مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة | 55%     | 10%            | 35%         |

يؤكد الجدول (25) رغبة العاملين بالاشتراك بالبرامج التدريبية مما يدل على ميلهم لتحسين مستواهم المهني وتقديم خدمات أفضل لضيوف الفندق .

الجدول ( 25 )

| الأسئلة التخصصية                                  | لا أتفق | أتفق إلى حد ما | أتفق تماماً |
|---------------------------------------------------|---------|----------------|-------------|
| يتهرب بعض العاملون من الاشتراك بالبرامج التدريبية | 70%     | 10%            | 20%         |

ومن خلال ما تقدم يلاحظ الباحث قبول فرضية البحث والتي مفادها ( أن التدريب يلعب دوراً رئيسياً ومهماً في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة ويؤثر ذلك على تقديم الخدمات لضيوف الفندق ) .

**المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات****أولاً : الاستنتاجات**

اتصالاً بما سبق نستنتج الآتي :

- 1 - غياب التنسيق الحكومي القطاعي والهيئات الساندة في تقديم الاستشارات والبرامج التدريبية وعدم التأكيد على الأهمية لدى إدارات الفنادق .
- 2 - عدم توظيف التشريع السياحي باتجاه تحفيز الإدارات الفندقية والعاملين فيها للتوجه باعتماد منهجية التدريب كأساس لدعم القدرات المهنية ورفع مستوى الأداء .
- 3 - هشاشة واقع المخرجات العلمية والمهنية باتجاه توافر فرص عمل أساسية كنوع من الوظائف المهمة مهنيًا لدى إدارات الفنادق والمؤسسات السياحية والقطاعية .
- 4 - عدم الاهتمام بموضوع التكامل بين المؤسسات التعليمية وهيئات وزارة السياحة لدعم وتحفيز المخرجات والاهتمام بواقع تدريبهم بعد التخرج .
- 5 - ضعف المراكز التدريبية والمعاهد السياحية المتخصصة علمياً وعملياً في تطوير وتنمية المهارة المهنية ضمن التطبيقات العملية لديها .
- 6 - عدم التوسع في افتتاح المراكز والمعاهد السياحية والفندقية في مناطق الجذب السياحي العراقي ذات الطلب العالي للسياحة اضافة الى ضعف الإعلام السياحي للتشجيع في ممارسة المهن السياحية .
- 7 - انعدام التبادل التدريبي السياحي مع الدول المرتبطة باتفاقيات سياحية مع العراق أسوة بالدول الإقليمية السياحية .
- 8 - ليس هناك استفتاء للضيوف الوافدين والمقيمين في الفنادق لبيان الرأي حول مستوى الخدمات المقدمة لهم مما يؤكد ضعف المتابعة لتطوير هذه الخدمات باعتماد برامج تدريب متخصصة .
- 9 - غياب المؤتمرات السياحية المتضمنة واقع الخدمات السياحية وسبل تطويرها من خلال تأهيل العاملين في الفنادق بعد زجهم في برامج التدريب .



**ثانياً : التوصيات**

في ضوء ما تم استعراضه سنتناول في هذا المحور التوصيات التي تم التوصل إليها والمرتبطة بشكل عام وخاص بطبيعة البحث وتوجهات الإدارة الفندقية الحديثة والتي يراها الباحث مناسبة وكما في أدناه :-

**أ / على المستوى الحكومي :-**

تتبنى المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالاختصاص السياحي والفندقي منهجاً واضحاً في إعطاء التدريب السياحي أهمية وتعميم ذلك على المرافق السياحية وكما يلي :-

- 1- المساعدة في تقديم الاستشارات والبرامج التدريبية .
- 2- إصدار التشريعات المناسبة وتحفيز العاملين للدخول بهذه البرامج .
- 3- عقد مؤتمر سياحي لبيان سبل النهوض بواقع السياحية والتدريب السياحي .
- 4- وضع نظام تفضيلي في تعيين خريجي السياحة وإدارة الفنادق والذين اجتازوا دورات تدريبية تخصصية .
- 5- دراسة واقع التدريب السياحي في العراق لمعرفة مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية بهذا القطاع .
- 6- قيام دوائر التفتيش السياحي بمراقبة وتقويم كفاءة أداء العاملين في قطاع السياحة .
- 7- الاهتمام بالأقسام السياحية العلمية في الجامعات والمعاهد الفندقية والسياحية وتطويرها بما ينسجم وخطة التنمية السياحية في العراق .

**ب / على المستوى العلمي والتعليمي :-**

أن تقوم المؤسسة العلمية والتعليمية في العراق على بناء قاعدة للتعاون المشترك مع حقل الصناعة السياحية وكما يلي :-

- 1- إنضاج فكرة افتتاح المراكز التدريبية والاستشارية للمساهمة بتقديم البرامج التدريبية والاستشارية للمؤسسات السياحية لرفع كفاءة الأداء للعاملين لديها .
- 2- توطيد العلاقة بين المؤسسات العلمية والتعليمية من جهة والقطاع السياحي من جهة أخرى بما يخدم هذا القطاع في مجال التدريب وجميع المجالات الأخرى وخصوصاً توفير الخريجين للتعيين والذين تلقوا برامج عملية وتدريبية تناسب الحاجة لذلك .
- 3- التوسع في افتتاح المراكز والمعاهد السياحية والفندقية في المناطق السياحية العراقية .
- 4- وضع برنامج عمل مشترك سنوياً لتدريب الكوادر السياحية والفندقية العاملة في العراق بالتعاون مع جميع المؤسسات ذات العلاقة .

5- التوسع بتنفيذ البرنامج التدريبي لطلبة اقسام السياحة وإدارة الفنادق في الكليات والمعاهد العراقية بما ينسجم وطبيعة المخرجات المطلوبة لهذا القطاع وخاصة إرسال قسم من الطلبة إلى خارج العراق جـ / على المستوى القطاعي :-

- 1- اهتمام إدارة المرافق السياحية بنشاط التدريب السياحي لديها وتبني هذا التوجه .
- 2- إنشاء برامج تدريبية مستمرة للعاملين في الفنادق تتصل بالتخصص الدقيق .
- 3- أخذ رأي أو استفتاء المستمر من ضيوف الفنادق والسياح لمعرفة مستوى الخدمات السياحية المقدمة لهم .
- 4- إعادة النظر في نظام الحوافز والرواتب للعاملين في الأقسام المتخصصة وتبني مفهوم التدرج المهني لتفعيل نشاط الخدمات وتخفيض ظاهرة دوران العمل العالي .
- 5- اعتماد دليل وصف الوظائف السياحية العاملة بهذا القطاع .
- 6- رسم إستراتيجية للتعاون مع عناصر البيئة السياحية العراقية للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .
- 7- اعداد وتوصيف للوظائف في القطاع السياحي العراقي كأساس لتنظيم البرامج التدريبية وفق التخصصات .
- 8- الحاجة الماسة إلى الكتب والمنشورات المتخصصة في التدريب السياحي والفندقي .

## المصادر

### أولاً / المصادر العربية

- 1- عليوه، السيد، تحديد الإتجاهات التدريبية ، مطبعة مصر الجديدة ، الطبعة الأولى جمهورية مصر العربية ، 2001م .
- 2- زوين ، عبد الأمير عبد كاظم، فن وإدارة الفنادق ، وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003م .
- 3- عليش ، عمر ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات لدار العلم ، بيروت ، لبنان ، 1985م .
- 4- رويحة ، علي محمد أمين ، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ، 1998م .
- 5- محسن ، مروان ، الفندقية إدارة واقتصاد ، دار المجلاوي للنشر ، عمان - الاردن ، 1995م .

### ثانياً / المصادر الأجنبية

- 1-Anderaws, sndhir , Hotel Front office -Training Manual , Tata , M . C , Graw Hill , New Delhi , 1982 .
- 2- David , obrone , J . Pesonnel selet ion and P roducyivity , ghon willey and sons , London , 1988 .
- 3- Denny , ru ther ford, G, hotel Management and Operation , Van Rienhold , , New York , 1999 .