

THE ROLE OF TRAINING STRATEGIES IN IMPROVING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES(A FIELD STUDY OF THE MANSOUR MELIA HOTEL)

Shimaa Qasim HAFEZ ¹

Abstract:

The research aims to test the role of the training strategy in its stages (strategic analysis, formulation of training strategy, implementation of training and evaluation strategy) in improving the quality of hotel service in Al Mansour Melia Hotel. The quality of hotel service and the importance of the research lies in the importance of its variables, as the training strategy works to provide human resources with skills and capabilities that contribute to changing their behavior and improving their performance, which leads to improving service quality, which is what the research organization seeks.

The researcher adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire was adopted as a main tool in data collection, as it was distributed to an intentional sample of (55) respondents, represented by the general manager and his assistants, heads of departments and officials of the people of the organization in question.

A set of results have been reached, the most important of which is the existence of a role for the training strategy in improving the quality of the hotel service, and based on these results, a set of conclusions was reached, the most important of which was the lack of interest of the management of the organization in question in the evaluation stage compared to the rest of the stages. Information about the training implementation process. The researcher also reached a set of recommendations, the most important of which was the interest of the management of the organization in question in the evaluation stage to determine the extent to which the trainee acquired knowledge, skills and abilities after the end of the prescribed training period by adopting the method of comparison between the trainee's performance before and after the training process.


Keywords: Strategy, Training, Service Quality, Hotels.

Istanbul / Türkiye
p. 289-313

Received: 29/08/2022
Accepted: 15/09/2022
Published: 01/11/2022

This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.20.18>

¹  Researcher, Al-Salam University College, Iraq, Shymaakasem83@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0521-8178>

دور استراتيجيات التدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية لفندق المنصور ميليا)

شيماء قاسم حافظ²

الملخص:

يهدف البحث إلى اختبار دور استراتيجية التدريب بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية التدريب، وتنفيذ استراتيجية التدريب والتقييم) في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فندق المنصور ميليا، وقد تمثلت مشكلة البحث ضعف اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة ببعض مراحل استراتيجية التدريب مما ينعكس تأثير ذلك على تحسين جودة الخدمة الفندقية، وتكمن أهمية البحث من أهمية متغيراته، فاستراتيجية التدريب تعمل على اكساب الموارد البشرية مهارات وقدرات تسهم في تغيير سلوكياتهم وتحسن من أدائهم وهو ما يقود إلى تحسين جودة الخدمة وهو ما تسعى المنظمة المبحوثة إليه.

لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي - التحليلي، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم توزيعها على عينة قصدية بلغ قوامها (55) مبحوثاً، تمثلت بالمدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب للمنظمة المبحوثة.

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود دور لاستراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية، وبناءً على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها قلة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة التقييم مقارنة ببقية المراحل وقد يعود ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة بجمع المعلومات عن عملية تنفيذ التدريب. كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة التقييم للوقوف على مدى اكتساب المتدرب من المعارف ومهارات وقدرات وذلك بعد انتهاء مدة التدريب المقررة من خلال اعتماد أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل وبعد العملية التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، تدريب، جودة الخدمة، الفنادق.

² الباحثة، كلية السلام الجامعة، العراق Shymaakasem83@gmail.com

المقدمة:

أصبح النشاط الفندقية من أهم الأنشطة الاقتصادية المتطورة في جميع أنحاء العالم، ويتوقف نجاح المنظمات الفندقية على نجاح إدارتها ومدى تفهمها لطبيعة التنظيم الإداري، وكذلك كفاءة المورد البشري. إن استراتيجيات التدريب عامل من عوامل تحقيق جودة الخدمات الفندقية وتحقيق ميزة تنافسية بهذا القطاع، ولقد رأت الباحثة أنه من الضروري جداً الاهتمام وإلقاء الضوء على عملية التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الفندقية والأثر الذي يتركه ذلك في تحسين مستوى الخدمات الفندقية، كما يعد موضوع جودة الخدمة الفندقية من الموضوعات التي أهتم بها العديد من الباحثين في مجال التسويق والسياحة، وخاصة المنظمات التي تبحث وترغب في الحصول على الرضا من خلال إشباع حاجات ورغبات وإحتياجات ضيوفهم.

فقد أدركت المنظمات الخدمية ومنها الفنادق أن تقديم خدمة بجودة مرتفعة يعد أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المنظمة الخدمية على منافسيها حيث تستطيع المنظمة الخدمية ان تضمن لنفسها مركزاً تنافسياً متميزاً بين المنظمات المنافسة من خلال تقديم خدمة بجودة تتوافق مع متطلبات الضيوف.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات التدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية في بغداد، هي دراسة ميدانية لفندق (المنصور مياليا) ومن أجل تحقيق ذلك ارتأت الباحثة بأختيار عينه عشوائية من العاملين بلغ عددهم 70 موظفاً من العاملين في الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى:

1. هناك دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية في بغداد.
2. أوصت الدراسة على الإستمرارية في تدريب الموارد البشرية حيث أنها تؤثر بوضوح في تحسين جودة الخدمات الفندقية في بغداد.

منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث

تواجه منظمات الدولة ومنها الفندقية العديد من التحديات في بيئتها نتيجة للتطور والتغير المتسارع الذي يشهده عالمنا اليوم وفي جميع الاصعدة، وقد أصبحت عملية تحسين جودة الخدمة الفندقية والقادرة على التكيف مع هذه التغيرات ومواجهة التحديات ضرورة حتمية لا بد منها مما يتطلب تصميم العديد من الاستراتيجيات الخاصة بتحسين جودة الخدمة وفقاً للأسس والقواعد العلمية التي تخدم هذا التوجه، وان من الاستراتيجيات المهمة في هذا الجانب هي استراتيجية التدريب لما تتضمنه من قواعد وأساسيات ترتبط بالتوجه العام للمنظمة وتنسجم مع تطلعاتها وأهدافها المستقبلية، وان مشكلة البحث تتمثل ضعف اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة ببعض مراحل استراتيجية التدريب مما ينعكس تأثير ذلك على تحسين جودة الخدمة، عليه تكمن مشكلة البحث في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ادراك العينة متغيرات البحث بالنسبة لفندق المنصور مياليا ؟
- 2- ما مدى دور استراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية في المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مدى دور كل مرحلة من مراحل استراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً/ أهمية البحث :- يمكن تجسيد أهمية البحث بالآتي:

1- يجمع البحث بين متغيرين ذات أهمية أولهما استراتيجية التدريب كونها تعمل على اكساب الموارد البشرية مهارات وقدرات ومعارف تسهم في تغيير سلوكهم وتحسين ادائهم، والاخر تحسين جودة الخدمة الفندقية الذي يعد الهدف التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه.

- 2- يسهم بتقديم خلاصة لأفكار كتاب وباحثين في مجال متغيرات البحث الحالي.
- 3- رفد المكتبة العراقية والعربية ببحث يسهم في تقديم حلول لمشكلات قد تعاني منها منظمات مشابهة للمنظمة المبحوثة في مجال تحسين جودة الخدمة الفندقية .
- 4- يسهم البحث بتوافر معلومات مباشرة ومهمة عن متغيرات البحث للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة التي من الممكن توظيفها في خدمة التوجهات الحالية والمستقبلية كونها ذات طبيعة تحليلية لنشاطات المنظمة المبحوثة.
- 5- يسهم البحث في قياس مدى دور استراتيجية التدريب بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية التدريب، وتنفيذ استراتيجية التدريب والتقييم) في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

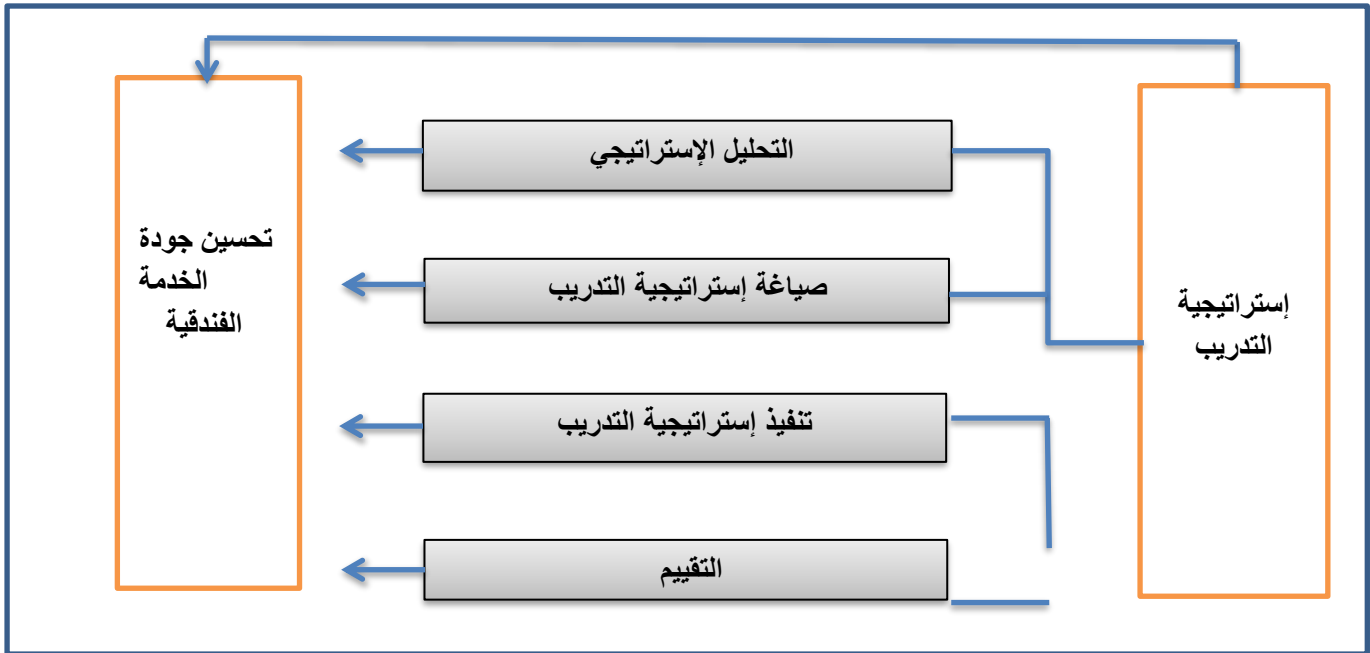
ثالثاً: أهداف البحث: تتجسد بالآتي:

- 1- تصميم وبناء مخطط فرضي لتقديم صورة واضحة عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.
- 2- معرفة مستوى أهمية متغيرات البحث للعينة المبحوثة.
- 3- معرفة مدى دور المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) في المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة الفندقية).
- 4- معرفة مدى دور مراحل استراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية .
- 5- تحسين النظرة إلى تدريب الموارد البشرية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم اعداد المخطط الفرضي للبحث الذي يمكن من خلاله تقديم صورة واضحة لمتغيرات البحث الرئيسة ومتغيراته الفرعية فضلاً عن توضيح التأثير الذي جاء بناء على مشكلة وأهداف البحث وكما موضح في الشكل (1).

شكل(1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

لقد صيغت فرضيات البحث وفقاً للمخطط الفرضي وأهداف البحث، والذي يسعى الباحث إلى اختبارها في الجانب العملي للوقوف على قبولها أو رفضها وكما يأتي :

- الفرضية الرئيسة
- يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد دور للتحليل الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة الفندقية .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لصياغة استراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد دور لتنفيذ استراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية.
- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد دور للتقييم في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

سادساً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي - التحليلي كونه يستخدم كثيراً في البحوث الإدارية، والذي يقوم على أساس جمع المعلومات حول المشكلة المبحوثة بهدف معالجتها عن طريق توصيف جميع جوانبها وأبعادها وفقاً للجانب النظري عبر الطروحات الفكرية والمعرفية الخاصة بمتغيرات البحث، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة المبحوثة، ليأتي بعد ذلك الجانب العملي الذي يتم فيه وصف عينة البحث واختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقاً وتحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق البرامج الإحصائية.

سابعاً: عينة البحث

تم اعتماد عينة قصدية تمثلت بالقيادات التشغيلية في فندق المنصور ميليا، وقد بلغ قوامها (55) مبحوثاً.

المبحث الأول

استراتيجيات التدريب

أولاً: المفاهيم

قبل توضيح مفهوم استراتيجية التدريب لا بد لنا من توضيح مفهوم كل من الاستراتيجية والتدريب، فالاستراتيجية: تعني النظر إلى الامام، وانها تدور حول القرار، أين تريد ان تذهب؟ وتتم الاستراتيجية بالغايات والوسائل، وبهذا المعنى تكون الاستراتيجية اعلان للهدف، فالاستراتيجية الجيدة تحدد الأهداف طويلة الامد، وكيفية تحقيق تلك الأهداف، وهي التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها من خلال فهم الحاضر، واعطاء الأولوية للمستقبل (منهل وآخرون، 2019: 14)، وقد عرف (جاد الرب، 2016: 5) الاستراتيجية بانها "الطريقة التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص. اما التدريب: فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الانساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يتخذ مكانة في المجتمع، فهو عملية تهدف إلى الحفاظ على ديمومة المنظمة ونجاحها من خلال اعداد وتنمية الموارد البشرية، (سعيد، 2019: 15)، وعد كل من (سالم وصالح، 2014: 201) التدريب بانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو استثمار وليس مصروفاً، والغرض الأساس منه، هو اعطاء الفرصة الكاملة للأفراد، لتأدية العمل المطلوب منه بكفاية عالية، فهو بذلك وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية، وإمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخص ما، وبالتالي المجتمع المحيط به.

أما بخصوص مفهوم استراتيجية التدريب، فان المدخل الاستراتيجي للتدريب يقوم على اجراء تحليل الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء للعوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل ادارات وأقسام المنظمة، فالمنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بتعديل إستراتيجيتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، إذ وجد ان بعض المنظمات الأقل قدرة على المنافسة قد اضطرت للخروج من السوق أو قد تم السيطرة عليها من قبل منظمات اخرى، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا لهذه المنظمات النظر إلى إدارة مواردها البشرية من منظور إستراتيجي اعتماداً على أهدافها ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ معها باستمرار (Appleby & Marvin، 2000: 554). وتعرف استراتيجية التدريب Denis & Rodeny (2001:4)، بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد التي تتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة. فيما بين (Botha، 2007:4) ان استراتيجية التدريب هي " العملية التدريبية المستندة إلى توقعات متطلبات العمل في المستقبل"، كما عرفها (الشرعة والطراونة، 2011) بأنها "مجموعة من الانشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية" (الزهراني، 2012: 710): في حين عرفها (سعيد، 2019: 21): بأنها "مجموعة الانشطة والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق راس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف التدريب الاستراتيجية"، كما عرفها (النيسافي، 2020: 22): بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات وبما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتلبي متطلبات المنظمة الاستراتيجية.

ثانياً: أهداف استراتيجية التدريب

1. تكمن أهداف استراتيجية التدريب بالاتي:
2. متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون فيه.
3. تعزيز كفاءة المدربين من حيث تخصصاتهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، واهتماماتهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية لمواكبة التغييرات (السكرانه، 2011: 236).
4. تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب (الطعاني، 2013: 38).
5. توسيع الخطط للمنظمة في المستقبل، و توافر ما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها (الزبيدي واخرون، 2018: 131).
6. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل (حسون، 2011: 141).
7. تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، والذي يسهم في تحقيق أهداف التدريب الاستراتيجية التي هي جزء من الأهداف الكلية للمنظمة والتي تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر (البيضان، 2019: 28-29).
8. تكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المنظمة إلى ادخالها على مجالات العمل فيها.

ثالثاً: مراحل استراتيجية التدريب:- اتفق كل من (Grobler،2006) و(Wentland، 2006) و(Regis،2008) و(Noe&Winkley،2009)، (جنثرونصيف،2015: 34)، على ان مراحل استراتيجية التدريب تتضمن أربعة مراحل(التحليل الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية التدريب، وتنفيذ استراتيجية التدريب والتقييم) عليه سيتم عرض هذه المراحل وكما يأتي:

1- التحليل الاستراتيجي

إن التغير المستمر في البيئة الخارجية للمنظمة يتطلب اعتماد استراتيجية تدريب من قبل المنظمة لتهيئة مواردها البشرية لإجراء التغيرات في الجوانب الوظيفية، ومتطلبات العمل وسياسات المنظمة، وأساليب العمل، لأنها تستند إلى عملية التنبؤ بمتطلبات الوظائف المستقبلية وبما يهيئ للعاملين ادوات المعلومات والمعرفة بهدف مواجهة تلك التغيرات (Rothwell & Kazanas،2003:434).

ان تنوع المشكلات التي تواجه المنظمة وتغير الظروف المحيطة بها يجعل تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة، حيث عرفت بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاية وفاعلية، (العزاوي، 2009: 187)، وأن لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كونها:

- تبيين الفئة المستهدفة وتكشف عن مستوى تدريبهم.

- تمكن القائمين على البرامج التدريبية من التخطيط الجيد حاضراً ومستقبلاً.

- تؤدي إلى وصول المتدربين إلى الأداء الافضل، (النيسافي، 2020: 28).

وقد بين (Harris et al,2000) إن هناك ثلاثة أساليب للاحتياجات التدريبية تم تحديدها بشكل علمي هي:

أ- أسلوب تحليل المنظمة

أشارَ (McClelland,2002) إلى ان هذا الأسلوب يتضمن دراسة وتحليل اعمال المنظمة بشكل عام، وذلك لتحسين الاحتياجات التدريبية بشكل علمي للتأكد من ان التدريب سوف يحسن أداء المنظمة ويحقق أهدافها.

ب- أسلوب تحليل الوظيفة

أشارَ (Dessler,200) إلى ان هذا الأسلوب يتضمن تحليل متطلبات الوظيفة لغرض تحديد التدريب، ويلتزم هذا التحليل بشكل خاص تحديد حاجات التدريب للعاملين المستجدين في وظائفهم، كما بين، (رضوان،2013) ان هذا التحليل يساعد على تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد وانظمة المنظمة وأهدافها وسياساتها والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

ج- أسلوب تحليل الفرد:

أكد (McClelland,2002) بان هذا الأسلوب يتضمن تحليل الفرد نفسه من خلال دراسة وتحليل مهاراته، وقدراته، ومعارفه، ودوافع سلوكه، واتجاهاته وادائه الحالي، ومقارنة ذلك مع المعايير الموضوعية لتحديد الفجوة التي يمكن غلقها من خلال العملية التدريبية(البيضاني، 2019: 35).

والجدول(1) يشير إلى الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي، إذ يظهر ذلك عند إجراء تحليل المنظمة.

جدول(1) الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي في المنظمة

| المعلومات المتوفرة | الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي. |
|-----------------------|--|
| الإمكانيات المادية | - وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين. - وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها. - ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل. |
| النظم والإجراءات | - بطء الإجراءات وتعقدها. - انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة. - اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل والذي يمكن لفرد واحد تأديته. |
| التنظيم الإداري | - استحداث وظائف جديدة. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف. - تغير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة. |
| الأهداف والسياسات | - عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع الموظفين. - تناقض القرارات في موضوعات متشابهة. - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها الى سياسات فرعية. - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة. |
| تطور النشاط | - زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل الموظفين. -زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من الموظفين. -انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من الموظفين. |

المصدر: سبرينة، مانع،(2015)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضبر - بسكرة، الجزائر، ص126.

2- صياغة استراتيجية التدريب

بين (Armstrong، 2009) بأنه حالما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية سوف يقوم فريق التدريب بفرز أولويات التدريب ووضع خطط أولية، ويدرس تكاليفها ثم يقوم بتسليم مشروعات خططه إلى الإدارة العليا لغرض مصادقتها، وتتضمن الخطط الأولية المجالات الرئيسية للتدريب، وعدد فئات العاملين المستهدفين وطبيعة التدريب المقترح وجدولة الوقت الأولي لبرنامج التدريب التي تتضمنها المقترحات وتقديرات التكاليف المرجح احتياجها، وعند صياغة استراتيجية التدريب المستمدة من تحقيق أهداف الموارد البشرية للمنظمة، يجب على المنظمة اعتماد برامج التدريب والتطوير لجميع الأقسام الادارية وذلك لضمان كفاية مواردها البشرية للوفاء بواجباتهم ومسؤولياتهم المختلفة (النيصافي، 2020: 31)، وعند صياغة استراتيجية التدريب يجب ان تأخذ المنظمة بالاعتبار مجموعة من الاجراءات تتضمن ما يأتي (Denisi&Griffin، 2001):

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
2. وضع المنهاج التدريبي.
3. اختيار طرائق التدريب.
4. توافر مستلزمات البرنامج التدريبي.
5. اختيار المتدربين.
6. اختيار المدربين.
7. اعداد موازنة التدريب.
8. تحديد مكان تنفيذ التدريب.
9. تحديد الجدول الزمني (البيضان، 2019: 35-37).

وقد أشار (Stewart&Brown، 2009: 35) إلى أن التدريب يختلف وفقاً للاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، فالمنظمة التي تتبع استراتيجية الكلفة يفترض ان يقوم التدريب على مساعدة الموارد البشرية بحل مشاكلهم وتطوير كفاياتهم وقدراتهم في استخدام مدخلات العملية الانتاجية، أما في حال اتباع المنظمة استراتيجية التميز فيفترض ان يقوم التدريب بمساعدة الموارد البشرية لتقديم خدمة افضل وان يكون أكثر قدرة على الابداع والابتكار، أما فيما يخص عملية التدريب بشكل عام، فإن المنظمة التي يكون توجهها تدريب الموارد البشرية لجعلهم ذو خبرة ستحتاج إلى تدريبهم أكثر من المنظمة التي يكون توجهها استقطاب الأفراد من ذوي الخبرة.

3- تنفيذ استراتيجية التدريب

تتضمن هذه المرحلة القيام بنقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي، إذ تبدأ عملية التنفيذ الفعلي من خلال تحديد المكان، والزمان للبرنامج التدريبي وعادةً ما يتم تحديد مشرف أو منسق لعملية تنفيذ البرنامج، ويتبين في هذه المرحلة أهمية عملية التخطيط ومدى امكانية تطبيقه بنجاح (شأويش، 2005: 9).

إن تنفيذ استراتيجية التدريب أمر مهم لتجنب النقص المستقبلي في المهارات والقدرات، وإن دراسة المتطلبات السابقة أو اسقاط احتياجات الماضي إلى المستقبل لا تكفي لهذا الغرض، ولتضييق الفجوة بين الموارد البشرية حالياً والطلب المستقبلي يستطيع المديرون القيام بما هو أفضل من مجرد استخدام الموارد البشرية الحالية من خلال الآتي:

أ- تغيير توزيع العمل مما قد يؤدي إلى تغيير مهارات العاملين وإعدادهم للمستقبل.

ب- الأتمتة.

ت- تغيير نوعية العاملين الذين تم تعيينهم في المنظمة.

وهناك استراتيجيات أخرى مثل خفض ودوران وتغيير توزيع العاملين ذات أوقات دوام كامل وأوقات دوام جزئي وادخال الممارسات المبتكرة مثل تقاسم العمل أو ساعات العمل المرنة، وأن أي من هذه الاستراتيجيات ستؤثر بالطبع في حاجات التدريب، وفي الواقع سيحتاج المديرون إلى توقع تأثيرات المستقبل لكل تغيير لمعرفة وتوقع حاجات التدريب المستقبلية (الرديني، 2014: 74).

4- التقييم

هي المرحلة التي يتم فيها تحديد مدى فاعلية البرامج والجهود التدريبية ودرجة تحقيقها للأهداف المخططة، إذ تستطيع المنظمة أن تحدد مدى مساهمة أنشطة التدريب الاستراتيجي في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق تحديد وجمع مخرجات العملية التدريبية بحيث تكون مقاسة ومتضمنة لمدى رضا المتدربين عن البرامج التدريبية التي شاركوا فيها ومدى التغير الحاصل في مهاراتهم واتجاهاتهم نتيجة لذلك، فضلاً عن تحديد فيما إذا كانت البرامج التدريبية قد حققت النتائج المتوخاة وذات صلة بمخرجات المنظمة والمرتبطة بأهدافها الاستراتيجية (Noe&Winkler، 47: 2009).

وهناك عدة أساليب لتقييم البرامج التدريبية هي، (العزاوي، 2009: 195):

أ- قبل بدء البرنامج التدريبي.

ب- أثناء البرنامج التدريبي.

ت- بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

ويعد أسلوب التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي هو الأكثر استخداماً لما يحققه من تشكيل نظرة شمولية حول العملية التدريبية، كما أن تقييم العملية التدريبية له مردود إيجابي للمنظمة منها:

أ- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخططة لها، وتحقيق النتائج المتوقعة .

ب- تحديد جوانب القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

معوقات استراتيجية التدريب

هناك معوقات قد تحول دون تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمة هي:

1- ضعف وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

2- جمود القوانين والتشريعات.

3- ضعف وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، مما يؤدي إلى عدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

- 4- ضعف توافر الثقافة التنظيمية الداعمة والمساهمة للتدريب .
- 5- ضعف توافر النظم التكنولوجية الحديثة المعاصرة الداعمة والمساهمة للتدريب.
- 6- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة .
- 7- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب .
- 8- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.
(الشرعة والطراونة، 2008: 8) و (الفتلاوي، 2018: 28) و (الزهراني، 2012: 712).

المبحث الثاني : جودة الخدمة الفندقية

أولاً :- مفهوم وأهمية جودة الخدمة الفندقية

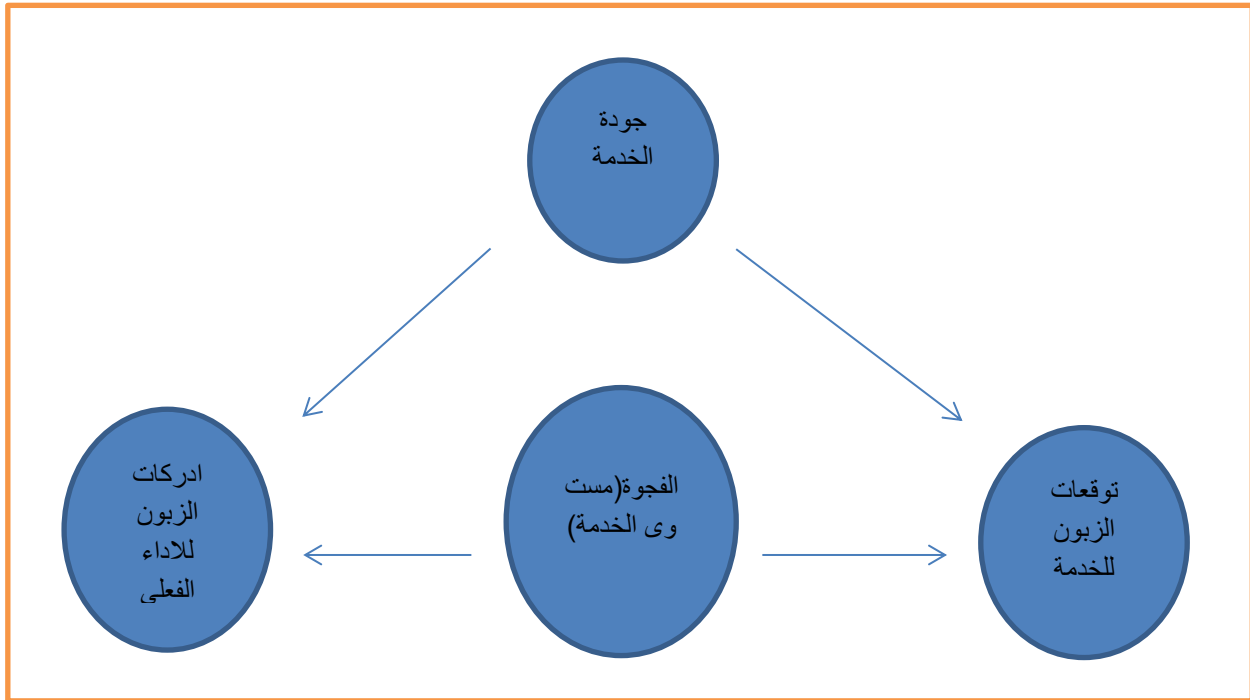
تتصف التوجهات الحديثة بالاهتمام المتزايد بإشباع حاجات الزبون وذلك بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية حيث اثبتت الجودة دورها المتميز والفعال في مواجهة التنافس العالمي وجاء هذا البرهان من منظمات المجتمع المختلفة .وبما ان الخدمة الفندقية تعد محورا أساسياً في عملية المنافسة وتتنافس المنشآت السياحية على أساس جودة الخدمة المقدمة للزبون وان قياس كفاءة اداؤها في السوق يتحدد بحسب مستوى الخدمة المقدمة لزيائنها، وعلية سوف نتطرق أولاً لمفهوم الخدمة ومفهوم الجودة ثم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة الفندقية.

يعد التطرق إلى تعريف الخدمة من الموضوعات الصعبة التي تواجه الكتاب والباحثين قياسا إلى تعريف السلع المادية، وذلك كون الخدمة اخذت انماطا متعددة في عملية اداؤها من جهة وفي اتصال مع الزبون من جهة اخرى. قد عرفتها الجمعية الأمريكية على أنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " . (أورمان،2000: 4) .

وقد عرف (François,2002:35) الخدمة بأنها "عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وإملاكه". حيث تؤدي جودة الخدمة الفندقية دور أساسي في تصميم وانتاج الخدمة وتسويقها وله أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، (محسن،2012: 13).

فإذا أردت المنظمة المقدمة للخدمة تحسين جودة الخدمات المقدمة، يتوجب عليها أولاً أن تفهم وتدرس الكيفية التي يقرر فيها الضيف جودة الخدمة المقدمة ويحكم عليها،(جمال،2013: 53).
وكتيجة لما تقدم يمكن ان تكون جودة الخدمة الفندقية هي :-

" هي مجموعة صفات وسمات لنشاط إنساني مقدم لإشباع حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن والحصول على أكبر حصة سوقية وبذلك تحقق التمييز بين المنظمات " . والشكل التالي رقم (2) يوضح جودة الخدمة.



شكل رقم (2) توضيحي لجودة الخدمة

المصدر: ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوفرة بومرداس، 2011/2012، ص 44.

ثانياً: - أهمية جودة الخدمة الفندقية

ولجودة الخدمة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استعمال التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، أما في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، ويقع على عاتق المنظمات الاهتمام بالموظفين والزبائن معاً، ويمكن تلخيص أهمية جودة الخدمة فيما يلي: (DEBRA, 2013:213).

1. نمو مجال الخدمة : ازداد عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات بشكل متسارع فمثلاً نصف المنظمات الأمريكية تتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمنظمات الخدمانية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
2. ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المنظمات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، ويسأهم الاعتماد على جودة الخدمة في خلق مزايا تنافسية عديدة لهذه المنظمات.
3. فهم الزبائن : يطلب الزبائن دائماً يريدون المعاملة الجيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة فقط، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر جيد دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر لزبائن.
4. المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة : أوضحت المنظمات الخدمية في يومنا هذا تركز على توسيع حصتها السوقية، ولا يتوجب على المنظمات السعي من أجل إجتذاب زبائن جدد فقط ولكن يجب أيضاً المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة، (الدراكة، 2001 : 151).

ثالثاً:- خصائص جودة الخدمة الفندقية

وقد ذكرها أيضاً (الصيرفي، 2003: 23) وأوضح أهم الخصائص التي يجب ان تتمتع بها جودة الخدمة الفندقية وهي كالآتي:

- 1- الاتصالات : -وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضاً وسيلة للتعبير.
- 2- الفهم والإدراك : -ويتمثل في إستعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
- 3- التوقيت : ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده .
- 4- الثقة في أداء الخدمة:- وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .
- 5- المضمون الذاتي للخدمة : -يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.
- 6- الاستمرارية: -وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
- 7 المطابقة : -أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.
- 8 الأدوات: -قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

رابعاً:- أبعاد جودة الخدمة الفندقية

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وتصنف أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها إلى عدة تصنيفات، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن تمخيصها عمى النحو الآتي:-

جدول رقم(2)

ابعاد جودة الخدمة الفندقية

| ت | اسم الباحث | السنة | الملموسية | التعاطف | الامان | الاستجابة | الاعتمادية | المصدقية | زمن التسليم | المجاملة |
|---|--------------------|-------|-----------|---------|--------|-----------|------------|----------|-------------|----------|
| 1 | المصري،270 | 2002 | * | * | * | * | * | * | | |
| 2 | النعمي:19 | 2005 | * | * | * | * | * | * | * | |
| 3 | الصواف واسماعيل:3 | 2005 | * | * | * | * | * | * | * | |
| 4 | Zeithaml&et>al:116 | 2006 | * | * | * | * | * | * | | |
| 5 | Kotler;et:602 | 2009 | * | * | * | * | * | * | | |
| 6 | قدورة:29 | 2011 | * | * | * | * | * | * | | |
| 7 | مشعل:19 | 2015 | * | * | * | * | * | * | | |
| 8 | شريف:50 | 2016 | * | * | * | * | * | * | | |
| 9 | بوشاشنية:70 | 2017 | * | * | * | * | * | * | | |
| | المجموع | | 9 | 7 | 6 | 8 | 8 | 3 | 1 | 1 |
| | النسبة | | 90% | 70% | 60% | 80% | 80% | 30% | 1% | 1% |

إعداد الباحثة بالاعتماد على وفق بعض ماجاء في الفكر الإداري.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(2) وجود بعض العناصر نسبتها 90% والبعض الاخر تجاوز 80% و 60% لذا ارتأت الدراسة الحالية تضمن هذه المتغيرات بشي من الإيضاح واعتمادها كابعاد لجودة الخدمة الفندقية وتضم الآتي:-
 أولاً:- الملموسية: على الرغم من ان المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة في تقديم خدماتها إلا مع ذلك ينبغي ان تكون هنالك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التقنية يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلاً عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ ان نظر الضيوف كجمالية المنظمة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها". (النعيمة، 2005: 18)

ثانياً:- الاستجابة : هي قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وفي الوقت الذي يحتاج الية للزبون، ويتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والإستعداد في خدمة الزبائن دون أي تردد أو ملل، إذ ان إستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن وحاجاتهم والعمل على تلبيتها في الوقت المحدد تشعرهم بان المنظمة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم افضل الخدمات لهم". (المصري، 2002: 270)

ثالثاً:- الاعتمادية :-هي القدرة على تقديم خدمة توافق توقعات الزبون وتمكنة من الاعتماد عليها بدرجة عالية من الصحة والدقة، ويعد هذا البعد من أهم إلبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك اغلب الدراسات ان الاعتمادية في المنظمة الفندقية تعد معياراً أساسياً للزبون في تقييم الجودة للخدمات المقدمة، (المصري، 2002: 270)

رابعاً:- التعاطف :هو مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدها، حيث يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الزبون من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي ان يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الزبائن، حيث يشير التعاطف إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق انسانية راقية، (نصورو ابراهيم، 2016: 423).

خامساً: نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية: تعد عملية قياس جودة الخدمة موضع جدل في الكثير من الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا الصدد، إلا ان ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن ان نطبقها على كافة المنظمات الخدمية المتشابهة، أو المتماثلة وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم طرق قياس جودة الخدمة الفندقية:- (بوسطة، 2010: 81).

1- مقياس عدد الشكاوى:- تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية محددة مقياساً هاماً يعبر على ان الخدمات التي تقدم دون المستوى، أو مايقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها، وهذا المقياس يمكن المنظمات الفندقية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ماتقدمة من خدمات لزبائننا .

نموذجاً يدعى بتحليل الفجوة (ZEITHA)، (PARASURAMAN)

2- مقياس الفجوة: - طور كلا

حيث يعتمد على تحليل وتحديد مصادر مشاكل جودة الخدمة الفندقية، ويمكن الحكم على درجة الجودة من خلال مقارنة المتوقع بالمدرک لتحديد الفجوات. يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد ويساعد هذا النموذج في قياس الفجوة بين توقعات الزبون متلقي الخدمة والأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

الفجوة الأولى: وجود اختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة الفندقية وعدم إدراك الإدارة لتوقعاتهم بمعنى آخر عدم إلمام الإدارة في الفندق باحتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة، (Urban, 2009:634).

الفجوة الثانية: يوجد تباين بين المواصفات الخاصة بالخدمة الفندقية المقدمة بالفعل وإدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن بسبب عدم التزام الإدارة بتحقيق الجودة أو بسبب تنظيمي يتمثل في عدم كفاءة مقدمي الخدمة أو غياب التزام الإدارة . (Helsdingen, 2006:243)

الفجوة الثالثة: يوجد تباين بين إدراك الإدارة لمواصفات جودة الخدمة والخدمة الفندقية المقدمة فعلياً أو ما يطلق عليها بفجوة الأداء التي تنشأ بسبب صعوبة وضع معايير محددة لتوحيد الأداء وتقديم الخدمة، وصعوبة تقدير مدى التزام الموظفين بتقديم الخدمة بمستوى معين، (Zeithaml, 1999: 378).

الفجوة الرابعة: يوجد تباين بين الوعود التي يقدمها الفندق حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن ومستوى الخدمة الفندقية المقدمة ومواصفاتها، (Botton, 1999:377).

الفجوة الخامسة: يوجد التباين بين توقعات الزبائن والخدمة الفندقية المقدمة فعلياً فالخدمة ذات الجودة العالية هي التي تتوافق أو تفوق توقعات الزبائن، (علي، 2016: 57).

3- مقياس القيمة :- الفكرة الأساسية لهذا المقياس هي ان القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمات، ومما لاشك فيه هذا المقياس سوف يدفع المنظمات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

4- مقياس الرضا :- وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على الخدمات عن طريق توجيه إلسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل اخر يمكن المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلائم مع احتياجات الزبائن، وتحقيق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات .

5- مقياس الأداء الفعلي :- يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار ان جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة لإلتية:

جودة الخدمة = الاداء

المبحث الثالث

وصف عينة البحث وعرض وتحليل نتائج البحث

يتناول هذا المبحث محورين يتضمن المحور الأول وصف عينة البحث من (المستجيبين في فندق المنصور ميليا) من ناحية متغيراتهم الديموغرافية فضلاً عن بعض المتغيرات الوظيفية. بينما يتضمن المحور الثاني .

المحور الأول: وصف عينة البحث من (المستجيبين في فندق المنصور ميليا).

يبين الجدول (3) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (55) فرداً وفقاً للبيانات التي قدموها من خلال إجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم .

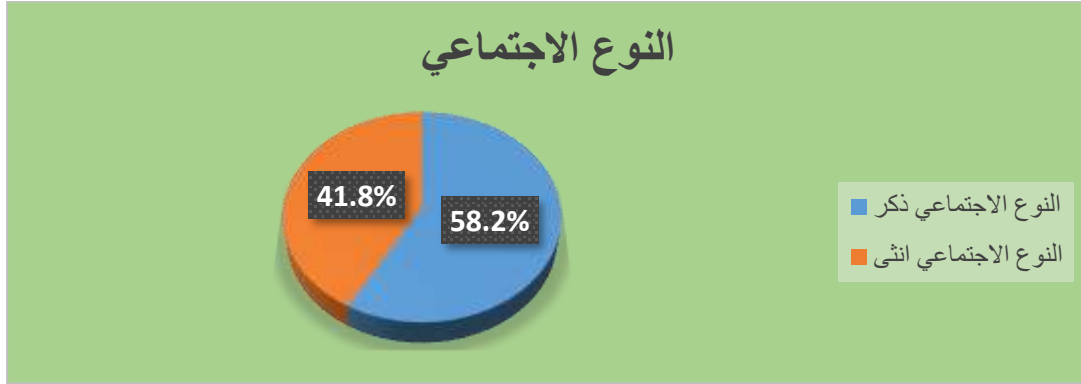
جدول (3) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

| المعلومات التعريفية | الفئة المستهدفة | التكرار | النسبة المئوية % |
|--|------------------|---------|------------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 32 | 58.2 |
| | انثى | 23 | 41.8 |
| المجموع | | | |
| العمر | سنة فأقل 30 | 6 | 10.9 |
| | 40 سنة إلى 31 من | 25 | 45.5 |
| | 50 سنة إلى 41 من | 16 | 29.1 |
| | سنة فأكثر 51 | 8 | 14.5 |
| المجموع | | | |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | 2 | 3.6 |
| | ماجستير | 3 | 5.5 |
| | دبلوم عالي | 7 | 12.7 |
| | بكالوريوس | 43 | 78.2 |
| المجموع | | | |
| مدة الخدمة | سنوات فما دون 5 | 8 | 14.5 |
| | 10 سنوات إلى 6 | 11 | 20.0 |
| | 15 سنة إلى 11 | 15 | 27.3 |
| | 20 سنة إلى 16 | 14 | 25.5 |
| | 21 سنة فأكثر | 7 | 12.7 |
| المجموع | | | |
| الحالي | سنوات فما دون 5 | 24 | 43.6 |
| | 10 سنوات إلى 6 | 17 | 30.9 |
| | 15 سنة إلى 11 | 7 | 12.7 |
| | 20 سنة إلى 16 | 3 | 5.5 |
| | 21 سنة فأكثر | 4 | 7.3 |
| المجموع | | | |
| عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص | لم اشترك | 7 | 12.7 |
| | 1 دورة إلى 3 | 26 | 47.3 |
| | 4 دورة إلى 6 | 11 | 20.0 |
| | 7 دورة إلى 9 | 11 | 20.0 |
| | 10 دورة فأكثر | - | - |
| المجموع | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.26.

1- توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي.

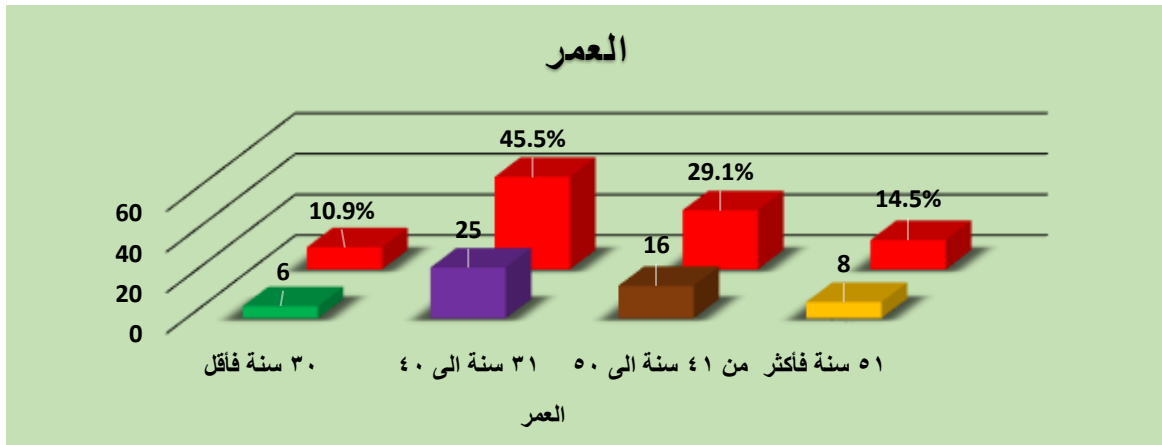
يوضح جدول (3) ان عينة البحث اشتملت على كلا الجنسين من الذكور وإلانات، إذ بلغ عدد الذكور (32) ذكرا بنسبة مئوية بلغت (58.2%)، وبلغ عدد إلانات (23) أنثى وبنسبة مئوية (41.8%)، وهذا يشير إلى ان نسبة إلانات تكاد تكون مقاربة لنسبة الذكور مما يؤشر ان المنظمة المبحوثة تعتمد على كلا الجنسين بتقديم خدماتها، وكما موضح في الشكل (3).



شكل (3) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

2- توزيع أفراد العينة بحسب متغير فئات العمر:

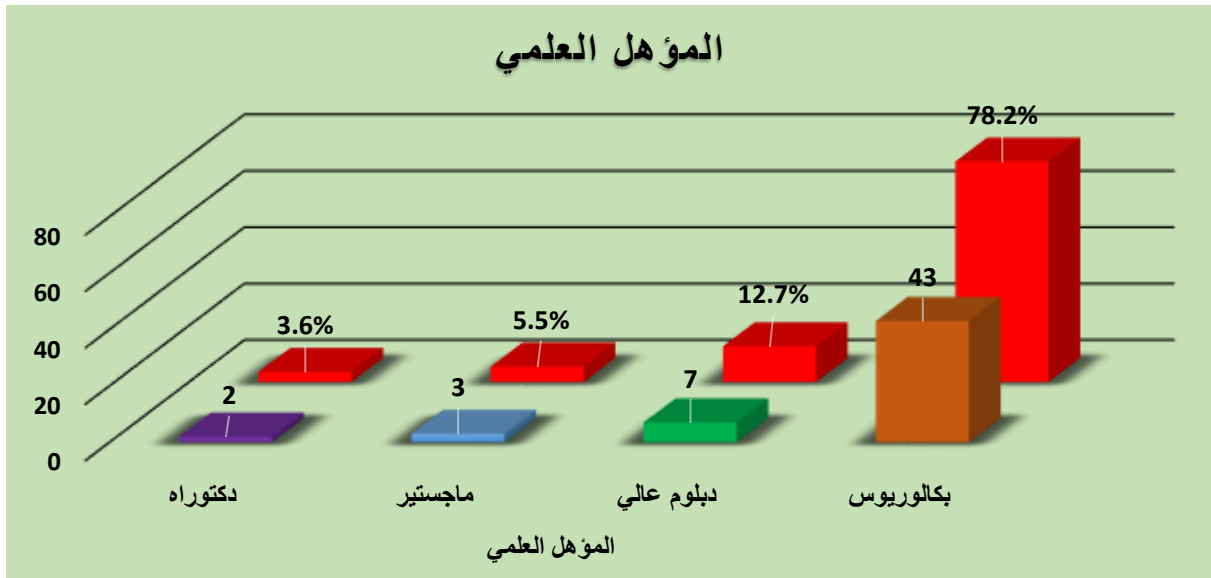
يبين الجدول (3) أن أكبر نسبة من أفراد العينة قد تحققت للفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)، إذ بلغ عدد أفرادها (25) فردا وبنسبة مئوية قدرها (45.5%)، ويشير ذلك إلى ان افراد العينة اغلبهم من فئة الشباب، وتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)، إذ بلغ عدد أفرادها (16) فردا وبنسبة مئوية قدرها (29.1%)، وتليها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، إذ بلغ عدد أفرادها (8) أفراد وبنسبة مئوية (14.5%)، وتليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، إذ بلغ عدد أفرادها (6) فردا وبنسبة مئوية قدرها (10.9%) وهي الفئة الأقل من مجموع أفراد العينة، وكما موضح في الشكل (4).



شكل (4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير فئات العمر

3- توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول (3) أن المؤهل العلمي ذو النسبة الأكبر من أفراد العينة هو من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عدد الحاصلين عليها (43) فرداً ونسبة مئوية بلغت (78.2%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي حيث بلغ عدد الحاصلين عليها (7) فرداً ونسبة مئوية بلغت (12.7%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير إذ بلغت (5.5%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه إذ بلغت (3.6%)، وهي النسبة لإقل من بين أفراد العينة، وتوضح النسب في أعلاه أن عينة البحث لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما انعكس إيجابياً على النتائج النهائية للبحث، وكما موضح في الشكل (5).



شكل (5) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول (4) إلى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة وبمستوى استجابة مرتفع، ونستدل من الجدول أن مستويات أهمية الفقرات ضمن مراحل استراتيجية التدريب وقد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حيث تختار إدارة التدريب برامج التدريب التي تنسجم مع استراتيجية المنظمة. تحرص الإدارة على اختيار البرامج التدريبية التي تتواءم مع رسالتها ورؤيتها. في حين حققت الفقرة (3) والتي نصت على تحرص الإدارة على توافر كافة المستلزمات التي يحتاجها المدرب لتنفيذ البرنامج التدريبي، بما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على ان إدارة فندق المنصور تضع خطط وتصورات عن إحتياجات التدريب المستقبلية بما يدعم إستراتيجيتها، تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب اثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات وتجاوز نقاط الضعف.

يوضح الجدول (4) المتغير الأول استراتيجية التدريب

| مقياس إيجابية | | | | | | | | | | الفقرات |
|---------------|---|---------|---|-------|----|------|----|------------|----|---|
| لا | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق تماما | | |
| | | | | | | | | | | |
| 3.6 | 2 | 3.6 | 2 | 12.7 | 7 | 43.6 | 24 | 36.4 | 20 | 1- تختار إدارة التدريب برامج التدريب التي تنسجم مع استراتيجية المنظمة. |
| - | - | 16.4 | 9 | 16.4 | 9 | 47.3 | 26 | 20.0 | 11 | 2- تركز الإدارة على اختيار البرامج التدريبية التي تتواءم مع رسالتها ورؤيتها. |
| 3.6 | 2 | 5.5 | 3 | 12.7 | 7 | 47.3 | 26 | 30.9 | 17 | 3- تركز الإدارة على توافر كافة المستلزمات التي يحتاجها المدرب لتنفيذ البرنامج التدريبي. |
| - | - | 12.7 | 7 | 18.2 | 10 | 43.6 | 24 | 25.5 | 14 | 4- تضع الإدارة خطط وتصورات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية بما يدعم إستراتيجيتها . |
| 3.6 | 2 | 7.3 | 4 | 16.4 | 9 | 40.0 | 22 | 32.7 | 18 | 5- تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب اثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات وتجاوز نقاط الضعف. |

المصدر: إعداد الباحثة.

يشير الجدول (5) اعلاه إلى وجود اتفاق في اجابات افراد العينة وبمستوى استجابة مرتفع، ونستدل من الجدول أن مستويات أهمية الفقرات ضمن لإبعاد قد توزعت بين أعلى مستوى إجابته تؤكد ان الإدارة في فندق المنصور يحث عامله بصورة مستمرة على ترتيب وتنظيف الغرف والصالات، ووجود اتفاق في اجابات افراد العينة وبمستوى استجابة مرتفع، وهذا يشير إلى ما يؤكد ان تلقى الإستجابة الطوعية للعمل دون تدمر بأي صورة كانت، في حين حققت الفقرة (3) والتي نصت على امتلاك العاملون في الفنادق معلومات كافية للإجابة على اسئلة الزبائن، وكذلك تحتفظ إدارة الفندق بسجلات دقيقة وموثوقة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها، بما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على ان إدارة فندق المنصور تهتم بمصلحة الضيف وتجعل الاهتمام بذلك جزءاً من أهدافها من أجل الوصول إلى الفاعلية وتحقيق رضا الضيف اضافة إلى إلاباح التي تصل عليها المنظمة جراء تقديم خدمات متكاملة.

يوضح الجدول (5) المتغير الثاني تحسين جودة الخدمة الفندقية

| مقياس إيجابية | | | | | | | | | | الفقرات |
|---------------|---|---------|---|-------|----|------|----|------------|----|--|
| لا اتفق تماما | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق تماما | | |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1.8 | 1 | 16.4 | 9 | 10.9 | 6 | 43.6 | 24 | 27.3 | 15 | 1- تحت إدارة الفندق عاملها بصورة مستمرة على ترتيب وتنظيف الغرف والصالات. |
| 7.3 | 4 | 9.1 | 5 | 7.3 | 4 | 43.6 | 24 | 32.7 | 18 | 2- تلقى الاستجابة الطوعية للعمل دون تدمير بأي صورة كانت. |
| 1.8 | 1 | 7.3 | 4 | 20.0 | 11 | 50.9 | 28 | 20.0 | 11 | 3- يمتلك العاملون في الفنادق معلومات كافية للإجابة على اسئلة الزبائن. |
| 1.8 | 1 | 9.1 | 5 | 20.0 | 11 | 43.6 | 24 | 25.5 | 14 | 4- تحتفظ إدارة الفندق بسجلات دقيقة وموثوقة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها. |
| 7.3 | 4 | 9.1 | 5 | 20.0 | 11 | 47.3 | 26 | 16.4 | 9 | 5- يوجد استعداد دائم من قبل العاملين لتلبية طلبات الزبائن بشكل فوري. |

المصدر: إعداد الباحثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يركز هذا المبحث على إاستنتاجات التي تم التوصيل إليها بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب العملي وكما يأتي:

- 1- قلة اهتمام إدارة الفندق باشتراك كافة العاملين لديها بدورات تدريبية تخصصية مما ينعكس ذلك على مهاراتهم وقدراتهم ومستوى ادائهم في مواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف معها.
- 2- قلة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة التقييم مقارنة ببقية المراحل وقد يعود ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة بجمع المعلومات عن عملية تنفيذ التدريب.
- 3- يوجد اهتمام واضح لإدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة صياغة استراتيجية التدريب، وقد يعود ذلك إلى اهتمام إدارة التدريب باعتماد برامج تدريبية تتسجم مع أهداف المنظمة، وهذا مما يسهم في تنمية مهارات وقدرات العاملين لديها.
- 4- لا يوجد حرص من قبل إدارة المنظمة المبحوثة بالشكل الذي يسهم في تقوية العلاقات بين الأفراد العاملين لديها وبالشكل الذي يمكنها من تطوير اتجاهاتهم وسلوكياتهم وهذا مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ككل.

ثانياً: التوصيات

- 1- اشراك كافة العاملين في فندق المنصور ميليا في دورات تخصصية وخاصة من الذين لم يشاركوا في اية دورة أو من الذين لديهم مشاركات قليلة.
- 2- زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة التقييم للوقوف على مدى اكتساب المتدرب من المعارف ومهارات وقدرات وذلك بعد انتهاء مدة التدريب المقررة من خلال اعتماد أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل وبعد العملية التدريبية.
- 3- زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمرحلة صياغة استراتيجية التدريب بالشكل الذي يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة وذلك من خلال مراجعة الخطط الإستراتيجية للتدريب وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 4- ان تحرص إدارة المنظمة المبحوثة على تقوية العلاقة بين الأفراد العاملين لديها بما يخدم توجهاتها الإستراتيجية وذلك من خلال حثهم على العمل كفريق واحد فضلاً عن اشراكهم في دورات مشتركة لتقوية العلاقة وتنمية أواصر الود والتعاون بينهم مما يسهم في زيادة ولائهم للمنظمة .

المصادر

أولاً/ المصادر العربية

- أورمان واسعد و، الديوجي و، ابني سعد، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- بوسطة، عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة 2010 .
- جمال، دينا حامد والعيدي، ارادن حاتم، مدى امكانية تبني مباحث إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، مجلة تكريت للعلوم إدارية وإقتصادية، مجلد9 و العدد 27، ص53، 2013.
- حسنونه، فيصل (2011)، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار اسامه، إاردن، عمان .
- الدراركة، مامون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2001.
- الرديني، أخلاص خالد نصيف (2014) " تشخيص تأثير ممارسات استراتيجية التدريب في أداء المنظمات بالتطبيق على عينة من مكاتب المفتشين العاملين " بحث تطبيقي - دبلوم عالي المعادل للماجستير في إدارة الأعمال - كلية الإدارة وإقتصاد - جامعة بغداد .
- الزهراني، عبدالله بن عطية (2012)، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4.
- السالم، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش (2000)، " إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، المكتبة الوطنية للنشر.
- السكرانة، بلال خلف (2011) " تصميم البرامج التدريبية "، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- شأويش، مصطفى نجيب (2005)، "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد"، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - إاردن.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير طافش، الطرأونة، تحسين احمد جعفر، (2008)، "استراتيجية التدريب وأثرها على الأداء في الشركات العامة الصناعية إاردنية " لإكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك .
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2003.
- الطعاني، حسن أحمد، التدريب إاردني وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، عمان، إاردن، 2013.
- الفتلاوي، احمد أمين سالم، (2018) تأثير استراتيجية التدريب في مستوى الرضا الوظيفي (بحث ميداني في ديوان وزارة الزراعة)، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة و إقتصاد - جامعة بغداد، لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي
- ليندة صديق، مسيكة إبراهيمي، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبون، الملتقى الوطني الثالث عشر حول " التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات "، جامعة أوت 1955 سكيكدة - الجزائر 15- 16 - ديسمبر 2014 .
- المصري، سعيد محمد، إدارة وتسويق إانشطة الخدمية، الدار الجامعية لإسكندرية، ص270، 2002.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Noe. Reymond A .، Winkler،Colin،(2009)،” Employee Training Development :For Australia and Newzealand”، McGraw- Hill، Australia.
2. Armstrong،Michael&Taylor،Stephen (2009) ،A "rmstrongs Hand book of Human Resource Management Practice "،13th edition،Graphicraft Ltd.،Hong Kong، Unted King dom،London.
3. Botha، Deonie Francesca. (2007) “ The Strategic Continuing Training Need of Executives and Managers in Selection of Large south African Companies “ Fulfilment of Requirement of Degree Doctor Philosophiae University of Pretoria . Africa .
4. Denisi ، A .، & Griffin R. (2001)" Human Resource management "، Houghton miffinc company، Boston.
5. Denisi ، A .، & Griffin R. (2001)" Human Resource management "، Houghton miffinc company، Boston.
6. Dessler، Gary، (2000)،"Human Resource Management"، 7th . ed.، Printec – Hall، New york.
7. Harris، Michael (2000) "Human Resource Managements": a practical Approach، 2nd ed.، Harcourt college publisher، U.S.A.
8. Regis، Richard، (2008)، Strategic Human Resource Management and Development، First Edition، New Delhi. P(182).
9. Rothwell، William J. & Kazanas، H. C. (2003) ، Planning And Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management، Second Edition، HRD – Press، Inc، Canda.
10. Wentland، Daniel M.، (2006)، " Strategic Training: Putting Employees First ،" HRD Press، New Jersey.