

تأثير البرامج التدريبية على اداء العاملين ذوى الاتصال المباشر بالعملاء : دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بمدينة الغردقة

عزت أبوالسعود محمد علان¹ وائل محمود عزيز² نبيل على بدران¹
¹كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم ²كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة

الملخص

يعتبر موضوع التدريب من الموضوعات التي تتال أهمية بالغة، حيث إن التدريب يهدف لإكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيًا بما ينعكس إيجابيًا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة، ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الاساليب الأساسية في التعلم والتي تعمل على صقل المهارات، والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل استراتيجية البناء للمنظمات حيث يمثل التدريب أهمية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى، فإن التغيرات يمكن أن تؤدي الى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث إن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة. وتهدف الدراسة الى معرفة أهمية البرامج التدريبية في الفنادق 3 نجوم بمدينة الغردقة بالتطبيق على قسم المكاتب الامامية؛ معرفة تأثير البرامج التدريبية على اداء العاملين في الفنادق؛ التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل فنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة. وتفترض الدراسة الفروض التالية: توجد عقبات وتحديات تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل الفنادق ذات الثلاثة نجوم، هناك تأثير معنوي إيجابي للتدريب على اداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وانتمائهم بقسم المكاتب الامامية بفنادق الثلاث نجوم.

وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من الفنادق ذات الثلاث نجوم بمدينة الغردقة بالتطبيق على قسم المكاتب الامامية بها البالغ عددها 10 فنادق من أجمالى 36 فندق وقد تم استخدام اداة واحدة للدراسة هي: استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بقسم المكاتب الامامية بالفنادق ذات الثلاث نجوم بمدينة الغردقة وتكونت من 70 استمارة لمعرفة مدى تأثير البرامج التدريبية على رفع مستوى الاداء ورفع مستوى المهارات لديهم كما تم توزيع عدد 10 استمارة على مديري المكاتب الامامية بهذه الفنادق لمعرفة العقبات والتحديات التي تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل هذه الفنادق. وخلصت الدراسة الى وجود نقص في عدد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مستوى المهارات لدى العاملين في قسم المكاتب الامامية، ضعف المخصصات المالية من جانب الادارة الفندقية لتدعيم نشاط التدريب داخل هذه المنشآت.

الكلمات الدالة: البرامج التدريبية، مهارات العاملين، المكاتب الامامية، الغردقة.

مقدمة

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتها وضرورتها الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء والماهر، والفعال، والمدرّب، والمعدّ إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، حيث تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية . فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية (ماهر، 2012). وبناءً على ما سبق فعلى الفنادق أن تحدد الكفاءة الضرورية للأفراد الذين يقومون بعمل يؤثر على الخدمة، كما لا بد من توفير التدريب، مع تقييم فعالية القرارات المتخذة، وتأكيد من أن الأفراد العاملين لديها مدركين لأهمية نشاطهم وكيفية مساهمتهم في إنجاز أهداف الجودة. وأخيراً تحافظ على السجلات الخاصة بالثقافة والتدريب، والمهارات والخبرة (كورتل و كحيلة، 2014). حيث يتم رفع مستوى مهارات العاملين من خلال الإستعانة بعملية التدريب التي يتم من خلالها تعلم الأشخاص المهارات ومنحهم المعرفة أو السلوك السليم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة (الحلبي، 2013).

أهمية البحث

تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يمكن أن تحققه الفنادق من فوائد من خلال محاولة البحث لالقاء النظر على أهمية البرامج التدريبية داخل الفنادق الصغيرة للوصول لأدوات علاج القصور والمعوقات التي تواجه أو تحول دون تنفيذ البرامج التدريبية بالصورة الصحيحة بالمنشآت الفندقية ذات الثلاث نجوم بمدينة الغردقة بالتطبيق على قسم المكاتب الامامية.

مشكلة البحث

على الرغم من أهمية العنصر البشري في صناعة الضيافة كأحد العناصر اللازمة لإنتاج الخدمات الفندقية حيث يعتمد عليه بصورة مباشرة في تقديم الخدمات وحل المشكلات التي تواجه العملاء إلا انه يعاني من ضعف في المهارات التي تمكنه من أداء الخدمات الفندقية بشكل يعظم الربحية ويحقق رضا العملاء ويبني ولائهم للمنظمة وهذه إحدى المشكلات التي رصدها الاتحاد المصري للغرف السياحية في إحدى دراساته لتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية في القطاع السياحي بصفة عامة والفنادق بصفة خاصة وطرحها للدراسة من قبل الدارسين المهتمين بتنمية الموارد البشرية أملاً للوصول لحلول قابلة للتطبيق على أرض الواقع (بدران، 2012).

أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

1- دراسة أهمية البرامج التدريبية في الفنادق (3نجوم بمدينة الغردقة).

- 2- دراسة تأثير البرامج التدريبية على اداء العاملين في الفنادق (3نجوم بمدينة الغردقة).
- 3- التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل فنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة.

فرضيات البحث

يقوم البحث على اختبار صحة الفروض التالية:

- توجد عقبات وتحديات تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل الفنادق ذات الثلاثة نجوم.
- هناك تأثير معنوي إيجابي للتدريب على اداء العاملين ورفع مهاراتهم ولأنهم وانتمائهم للفنادق ذات الثلاثة نجوم.

محددات البحث

(محددات مكانية) متمثلة في عينة عشوائية من الفنادق (3 نجوم) الموجودة بمدينة الغردقة محافظة البحر الاحمر، (محددات زمانية) متمثلة في فترة الدراسة النظرية والميدانية (بداية من شهر يونيو 2016 الى أكتوبر 2016)، (المحدد البشري) توزيع استمارات الاستبيان على مديري المكاتب الامامية بالفنادق والعاملين داخل القسم الذين تلقوا البرامج التدريبية بالفنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة فنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة ولكثرة عددها فقد تم الدراسة على عينة متمثلة في (10 فنادق) بطريقة اسلوب العينة العشوائية بالتطبيق على قسم المكاتب الامامية بها كما تم حصر الفنادق الثلاث نجوم في مدينة الغردقة وكانت (30 فندق) وفقا لدليل الفنادق المصري لسنة 2015.

طرق التحليل

تم استخدام الاسلوب الاحصائي (SPSS) الاصدار (23) وذلك لتحليل البيانات للخروج بينائج البحث المستهدفة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب التكرار والارتباط والانحدار كاساليب احصائية مناسبة لتحقيق اهداف البحث.

وسائل جمع البيانات (المصادر الثانوية)

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة، وأي جانب من جوانبه. (المصادر الاولية) وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على تصميم وتوزيع استمارات

الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية في خلال اربع اشهر بداية من شهر يونيو 2016 الى شهر اكتوبر 2016 على عينة عشوائية من مدراء المكاتب الامامية والعاملين بقسم المكاتب الامامية بالفنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة لاختبار صحة فروض الدراسة.

الدراسات السابقة

مفهوم التدريب: يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية لإدارة المنظمة لتنمية مواردها البشرية وهو من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوي بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة (Goyal, 2015)، وتشير (برنوطي، 2007) الى أن التدريب هو نشاط تعليمي معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.

وعرف التدريب بأنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (السيد، 2007). وبناءً على ما سبق من تعريفات فإن الباحث يتبنى التعريف الإجرائي التالي للتدريب بأنه النشاط المنظم المستمر والمبدول لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات لرفع مستوى أدائهم ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.

أهمية التدريب

وتظهر أهمية التدريب من خلال ما يلي:

أهمية التدريب للمنظمة

التدريب مهم لكونه نشاطاً، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم إيجابياً، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي (Kong, 2014).

وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة، حسب ما أشار كل من (Armstrong, 2001 ؛ الطائي وآخرون، 2006؛ السيد، 2007):

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء التنظيمي، حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم بفاعلية وكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.

- التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يساعد بربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يؤدي الى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية؛ مما يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

أهمية التدريب للأفراد العاملين

- تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين حسب ما بينها كل من (Leopold, 2002)؛ عباس، 2006؛ السيد، 2007؛ السكارنة، 2009) وهى:
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.
 - تطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو التطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
 - يساعد على استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.

أهداف التدريب

تعتبر أهداف التدريب هي الغاية التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول الى مثل هذه الأهداف التي تتمثل فيما يلي (القيوتي، 2010).

[1] **تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:** يهدف التدريب الى رفع مستوى الاستيعاب والإدراك والفهم للمتدربين من خلال تطوير المهارات والمعارف والاتجاهات في جميع الجوانب الإنسانية والتي تحتاجها المنظمة (Armstrong, 2001).

[2] **تحسين مستويات الأداء:** تسعى العملية التدريبية الى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث إن النجاح في

تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المنظمات أن يكون الهدف من التدريب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمات، وأن تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب الى الممارسة العملية (بسيوني، 2013).

المكونات الرئيسية للتدريب

- تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث إن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها، وهذه العناصر وضحاها (السكرانة، 2009) وهي:
- المتدرب: إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وب حاجته له، يعتبر من العوامل التي تؤدي الى نجاح التدريب، فالمتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.
 - المدرب: هو الشخص المسئول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب، وأهدافه، ومستوى التدريب.
 - المادة العلمية: إن المادة العلمية للتدريب تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات الحقيبة التدريبية، فبعضها يؤديه المتدرب وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين الى مجموعات.
 - بيئة التدريب: وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب.

أنواع التدريب

يأخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من التدريب، واختلاف المستوى الإداري، وزمان ومكان التدريب، حيث يكون بإمكان المنظمة اختيار نوع التدريب المناسب للنشاط المستهدف، فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كخيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن تقسيم التدريب الى عدة أقسام منها:

[أ] من حيث الأهداف: وصف (عبد الرحمن، 2010) التدريب من حيث الأهداف الى ما يلي:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات
 - التدريب من اجل الترقية لدرجة اعلى في الوظائف
- وأضاف (سرحان، 2012) الى التدريب من حيث الأهداف:
- التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد من خلال إكسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.

• التدريب لتكوين الاتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.

[ب] التدريب من حيث المكان والموقع: يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان والموقع الذي يتم فيه الى:

• التدريب الداخلي (داخل المنظمة): ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يحقق العديد من المزايا منها تخفيض التكلفة، الحد من الفاقد من الوقت، ومرونة جداول التدريب، القرب من مواقع العمل، وسهولة الإشراف والرقابة على البرنامج التدريبي (جاد الرب، 2009).

لكن لا يخلو التدريب الداخلي من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المنظمة، وفي حدود تجارب العاملين، وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل الى أفكار، وخبرات جديدة متنوعة (إدريس والغالبى، 2009).

• التدريب الخارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه)
أما التدريب الخارجي فيتميز بكونه يتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يتلقى الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون الى مدارس، وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب ذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية (الكفاي، 2007).

[ج] التدريب من حيث التوقيت: حيث يقسم التدريب من حيث التوقيت الى النوعين الآتيين:

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

حيث اعتبره (الصيرفي، 2009) بأنه بمثابة تقديم وتوجيه للموظفين الجدد الى مجالات العمل، بحيث يتعرف كل منهم على مكانه بالمنظمة، كما يعرفون من خلاله حقوقهم وواجباتهم.

2- التدريب أثناء الخدمة: حيث وضعه (الطائي وآخرون، 2006) على أنه التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً الى رفع مستوى الكفاءة لديهم.

مراحل العملية التدريبية: يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في

جميع المنشآت؛ إذ إن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة، إلا إنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل (عبد الباقي، 2007).

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.	Training needs assessment
مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.	Designing Training Program
مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.	Implementation Training Program
مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.	Evaluation Training program

[1] مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وحالة ومستقبلية، وتتم عن طريق:

تحليل المنظمة: أين تقع الحاجة للتدريب؟

تحليل الوظيفة: ما نوع التدريب المطلوب؟

تحليل الفرد: من الذي يحتاج للتدريب؟

فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين (عقيلي، 2009).

[2] مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكل من (عبد الرحمن، 2010؛ نعيمة، 2007؛ محمد، 2011)، تتمثل في:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف اليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- استقطاب المدربين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

[3] مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحاها كل من (عباس، 2006) و (سعد، 2007)، (عقيلي، 2009)، (عبد الرحمن، 2010) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ترتيب مكان وقاعات التدريب.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

[4] مرحلة تقييم البرنامج التدريبي: وتعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (عبد الوهاب وآخرون، 2004). كما عرفها (عكاشة، 2004) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. وكما يعتبرها (عبدالواحد، 2013) بأنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

منهجية البحث

أولاً: الاستمارة الخاصة بمديري المكاتب الامامية بالفنادق محل الدراسة

جدول 1: محاور تقييم سياسات الفندق التدريبية

م	سياسات الفندق التدريبية	المتوسط	الانحراف المعياري
1	هل توجد خطة تدريبية سنوية على مستوى القسم	1.60	.516
2	هل توضع خطة التدريب استنادا الى حاجة القسم الفعلية للتدريب	1.70	.483
3	هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمكاتب الامامية من مهارات ومعارف واتجاهات	1.80	.422
4	يقوم الفندق بالتأكد من ان ما تم تعلمه خلال التدريب يجرى تطبيقه	3.00	1.054
5	تقوم الجهة المشرفة في الفندق بمتابعة وملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ	3.20	.919

6	3.60	في حالة ان برامج التدريب تنفذ من قبل جهة متخصصة يحدث اتصال بين الجهة والفندق قبل واثاء التدريب
7	3.90	تقوم الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي بتزويد الفندق بتقرير نهائى عن الدورة والمتدربين
8	3.00	هل يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور تقييم سياسات الفندق التدريبية وكانت النتائج كالتالى:

- بالنسبة لوجود خطة تدريب سنوية على مستوى قسم المكاتب الامامية بالفنادق الثلاث نجوم بمدينة الغردقة فكانت نسبة المتوسط الحسابي (1.6) بانحراف معياري (0.5) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى عدم الموافقة على وجود خطة للتدريب بالفنادق.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق الثلاث نجوم غير موافقون على أن خطة التدريب توضع استنادا الى حاجة القسم الفعلية للتدريب وكانت متوسط الموافقة (1.7) بانحراف معياري (0.48) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى عدم موافقة المبحوثين.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق الثلاث نجوم غير موافقون على تحديد إدارة الفنادق الاحتياجات التدريبية من مهارات ومعارف واتجاهات التي يحتاج اليها العاملين بقسم المكاتب الامامية وكانت متوسط الموافقة (1.8) بانحراف معياري (0.42) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى عدم موافقة المبحوثين.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن الإدارة تقوم بالتأكد من ان ما تم تعلمه خلال التدريب يجرى تطبيقه وكانت متوسط الموافقة (3) بانحراف معياري (1.05) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن الإدارة تقوم بمتابعة وملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ وكانت متوسط الموافقة (3.2) بانحراف معياري (0.91) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن الإدارة تقوم بالتواصل بين الجهة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية والفندق قبل واثاء التدريب وكانت متوسط الموافقة (3.6) بانحراف معياري (0.84) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي تقوم بتزويد الفندق بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين وكانت متوسط الموافقة (3.9) بانحراف معياري (0.31) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن الإدارة تقوم بتقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه وكانت متوسط الموافقة (3) بانحراف معياري (1.05) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

جدول 2: محاور المعوقات التي تواجه التدريب

م	المعوقات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	ضعف المخصصات المالية للتدريب	4.60	.516
2	عدم التحديد الدقيق لاحتياجات وأهداف التدريب بالفندق	4.40	.516
3	عدم تطبيق بعض العاملين المتدربين لمحتوى البرامج التدريبية التي التحقوا بها	3.70	.483
4	اخفاق كثير من المديرين في تطبيق طرق التدريب بالفندق	3.60	.843
5	التكرار المستمر لمحتوى البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها	3.40	.966
6	عدم توافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات التدريبية	3.40	.966
7	عدم متابعة وتقييم اداء العاملين المتدربين بعد انتهاء التدريب بشكل دوري	3.10	.994
8	عدم تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع الوقت المخصص له	2.60	.966
9	عدم اقتناع اصحاب الفنادق باهمية التدريب والعائد بعد التدريب	3.40	.966
10	عدم تناسب المعارف النظرية للبرنامج التدريبي مع المهارات العملية	4.00	.000
11	البرامج التدريبية لا تهدف الى حل مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بالعمل	3.10	1.197

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور المعوقات والتحديات التي تواجه التدريب في الفنادق وكانت النتائج كالتالي:

- يتضح من الجدول السابق أن ضعف المخصصات المالية للتدريب من جانب الإدارة بالفنادق يعتبر من العوامل الرئيسية التي تقف أمام تنفيذ برامج تدريبية فعالة وكانت متوسط الموافقة

(4.6) بانحراف معياري (0.52) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى الموافقة بشدة على ذلك من جانب مديري المكاتب الامامية بالفنادق.

• يتضح من الجدول السابق أن عدم التحديد الدقيق لإحتياجات وأهداف التدريب من جانب الإدارة بالفنادق يعتبر من العوامل الرئيسية التي تقف أمام تنفيذ برامج تدريبية فعالة وكانت متوسط الموافقة (4.4) بانحراف معياري (0.52) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى الموافقة بشدة على ذلك من جانب مديري المكاتب الامامية بالفنادق.

• يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن بعض العاملين المتدربين لم يقوموا بتطبيق ما تم تعلمه من خلال البرامج التدريبية التي التحقوا بها وكانت متوسط الموافقة (3.7) بانحراف معياري (0.48) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

• يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أخفاق كثير من المديرين في تطبيق طرق التدريب بالفندق ولذلك يرجع الى قيام المديرين بمهام عملهم فقط دون القيام بعملية التدريب للعاملين داخل الفنادق وكانت متوسط الموافقة (3.6) بانحراف معياري (0.84) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

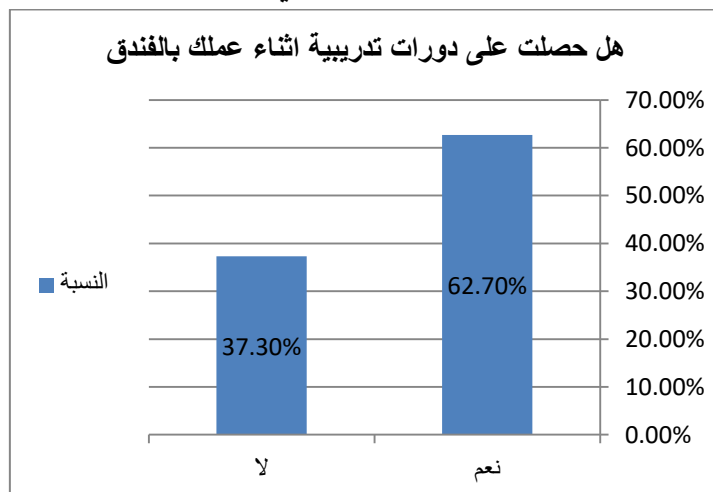
• يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن التكرار المستمر لمحتوى البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للعاملين يؤثر على فاعلية التدريب وذلك يرجع الى اعتماد معظم الفنادق على البرامج التدريبية التي يقدمها الاتحاد المصري للتدريب بدون تقديم أي برامج تدريبية من جانب الإدارة وكانت متوسط الموافقة (3.4) بانحراف معياري (0.96) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

• يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على عدم توافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات التدريبية وذلك يرجع الى القصور في عدد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بقسم المكاتب الامامية وكانت متوسط الموافقة (3.4) بانحراف معياري (0.96) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.

- يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على عدم اقتناع اصحاب الفنادق باهمية التدريب والعائد بعد التدريب وكانت متوسط الموافقة (3.4) بانحراف معياري (0.96) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
 - يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على عدم اقتناع اصحاب الفنادق باهمية التدريب والعائد بعد التدريب وكانت متوسط الموافقة (3.4) بانحراف معياري (0.96) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
 - يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على عدم تناسب المعارف النظرية للبرنامج التدريبي مع المهارات العملية التي يحتاج اليها العاملين بقسم المكاتب الامامية وكانت متوسط الموافقة (4) بانحراف معياري (0.000) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى الموافقة بشدة.
 - يتضح من الجدول السابق أن مديري المكاتب الامامية بالفنادق موافقون على أن البرامج التدريبية لا تهدف الى حل مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بالعمل وكانت متوسط الموافقة (3.1) بانحراف معياري (1.2) أقل من نصف قيمة المتوسط الحسابي مما يدل على تمركز البيانات حول الوسط الحسابي الذي يشير الى موافقة المبحوثين.
- ومن خلال هذه النتائج ثبت صحة الفرض القائل توجد عقبات وتحديات تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل الفنادق ذات الثلاثة نجوم.

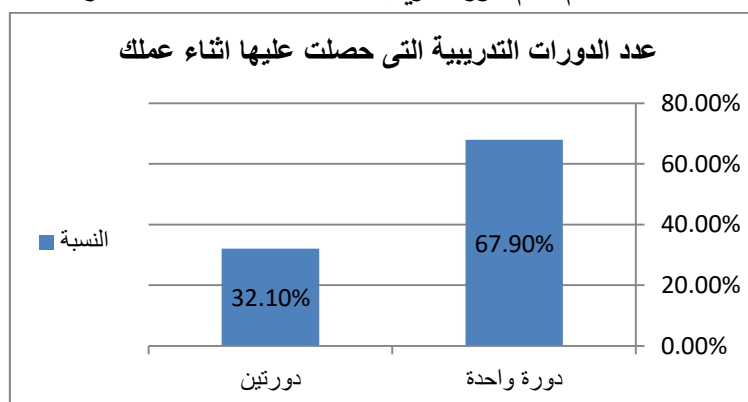
ثانيا: الاستمارة الخاصة بالعاملين بقسم المكاتب الامامية

شكل 1: هل حصلت على دورات تدريبية اثناء عملك بالفندق



يتضح من الشكل رقم (1) بان عدد العاملين الذين تم حصولهم على دورات تدريبية داخل الفنادق ذات (3) نجوم كان بعدد 44 عامل بنسبة 62.7% من اجمالي عدد العاملين الذين تم عليهم الدراسة (70 عامل بقسم المكاتب الامامية) قد حصلوا على دورات تدريبية اثناء عملهم داخل الفنادق في حين يوجد عدد 26 عامل بنسبة 37.3% من العاملين لم يحصلوا على ايه دورات تدريبية اثناء عملهم بالفندق وهذه النسبة ليست بقليلة.

شكل 2: اذا كانت الاجابة بنعم فكم دورة تدريبية حصلت عليها خلال فترة عملك داخل الفندق



اثناء سؤال العاملين عن عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها اثناء عملهم بداخل الفنادق يتضح من الشكل رقم (2) بان معظم العاملين قد حصلوا على دورة تدريبية واحدة فقط وكانت الاجابات بنسبة 67.9 % في حين كانت نسبة عدد العاملين الذين حصلوا على دورتين كانت 32.1% ولا يوجد أكثر من ذلك في عدد الدورات التدريبية.

جدول 3: يعمل التدريب علي خفض معدل دوران العاملين وزيادة ولائكم للفندق

النسبة	التكرار	يعمل التدريب علي خفض معدل دوران العاملين وزيادة ولائكم للفندق
40%	28	نعم
60%	42	لا
100%	70	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح ان التدريب لا يزيد من ولاء العاملين للفنادق محل الدراسة وايضا عدم خفض معدل دوران العمالة حيث كانت نسبة عدم الموافقة على ذلك 60% بعدد 42 عامل في حين جاءت الموافقة بنسبة 40% وبعدد 28 عامل من العاملين بقسم المكاتب الامامية في الفنادق الثلاث نجوم.

جدول 4: يؤدي التدريب الى رفع الروح المعنوية لديكم بعد عودتكم من التدريب والتعزيز من انتمائكم للفندق

النسبة	التكرار	يؤدي التدريب الى رفع الروح المعنوية لديكم بعد عودتكم من التدريب والتعزيز من انتمائكم للفندق
%48	34	نعم
%52	36	لا
%100	70	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح ان التدريب لا يزيد من انتماء العاملين للفنادق محل الدراسة حيث كانت نسبة عدم الموافقة على ذلك %52 بعدد 36 عامل في حين جاءت الموافقة بنسبة %48 وبعدد 34 عامل من العاملين بقسم المكاتب الامامية في الفنادق الثلاث نجوم. ومن خلال نتائج الجدول رقم (3،4) نرفض النظرية الفرضية التي تقول بان هناك تأثير معنوي إيجابي للتدريب على ولاء وانتماء العاملين في قسم المكاتب الامامية في الفنادق ذات الثلاث نجوم وقبول النظرية البديلة بان البرامج التدريبية التي تقدم لقسم المكاتب الامامية ليس لها تأثير ايجابي على ولاء وانتماء العاملين.

جدول 5: محاور تأثير البرامج التدريبية على مهارات العاملين

م	تأثير التدريب على مهارات العاملين بالقسم	المتوسط	الانحراف المعياري
1	هل للتدريب تاثير على رفع مستوى المهارات والمعارف والاتجاهات	3.8	0.9
2	القدرة على التعامل مع البرامج المختلفة لحجز النزلاء	2.6	0.7
3	الامام بالمصطلحات الخاصة بقسم المكاتب الامامية	3.4	0.5
4	القدرة على زيادة المبيعات	3.4	0.6
5	ايجادة التعامل مع الجنسيات المختلفة (من ناحية اختلاف اللغات)	2.1	0.3
6	التعامل مع الفروق الثقافية لدى الجنسيات المختلفة	2.5	0.6
7	توقع احتياجات العملاء	2.7	0.7
8	التعامل مع الزملاء داخل العمل	3.3	0.7
9	التعامل مع الرؤساء داخل العمل	3.4	0.5
10	سرعة البديهة وحل المشكلات داخل العمل	3.1	0.6
11	القدرة على الابتكار والابداع داخل العمل	3	0.5
12	القدرة على إدارة الوقت	2.9	0.7
13	القدرة على العمل تحت ضغط	2.9	0.6
	متوسط اراء العاملين	2.94	0.64

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور تأثير التدريب على مهارات العاملين بقسم المكاتب الامامية بالفنادق وأيضا المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن اراء العاملين تتجه نحو عدم الموافقة في معظم الفقرات فأكبر المتوسطات قد بلغت (3.6) أما على مستوى المحور الكلي فقد تبين أن متوسط اراء العاملين بلغ (2.9) بانحراف معياري يساوى (0.64) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (37.95) وهى درجة تشتت كبيرة نسبيا وتشير إلى أن هناك اتفاق واطمئنان بين أفراد العينة بعدم الموافقة بنسبة بلغت (62.05).

جدول 6: ملخص الانحدار (مهارات العاملين بقسم المكاتب الامامية)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	.900 ^a	.810	.767	18.783	.000 ^a

ملخص نموذج الانحدار وهو يستخدم لقياس اثر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المستقل (برامج التدريب) المتغير التابع (مهارات العاملين بقسم المكاتب الامامية). ومن الجدول تبين ان معامل الارتباط الكلى بلغى 0.90 وهى درجة ارتباط كبيرة بين البرامج التدريبية التي تقدمها الفنادق الثلاث نجوم ومهارات العاملين داخل قسم المكاتب الامامية وبلغ معامل التحديد قيمته 0.810 يعنى ان البرامج التدريبية كمتغير مستقل يسفر عن 81% من التغيرات التي تحدث على مهارات العاملين بقسم المكاتب الامامية اضافة لذلك فان نموذج انحدار المتغير التابع متوسط اراء العاملين حول رفع مستوى مهارات العاملين داخل قسم المكاتب الامامية في الفنادق محل الدراسة والمتغير المستقل البرامج التدريبية يتضح من الجودة معنوية النموذج المقدر عن مستوى معنوية 0.95 حيث ان قيمة ف المحسوبة 18.783 وقيمة المعنوية ^a0.000. اقل من مستوى المعنوية بمعنى انه يوجد جودة مطابقة للبيانات من قبل النموذج.

جدول 7: تحليل الانحدار الخطى (مهارات العاملين بقسم المكاتب الامامية)

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	بيتا	
		بيتا	الخطا المعيارى	الثابت
.928	-.091-		.547	
.000	-3.799-	-.437-	.081	القدرة على التعامل مع البرامج المختلفة لحجز النزلاء
.000	-7.222-	-.704-	.094	الالمام بالمصطلحات الخاصة بقسم المكاتب الامامية
.004	-3.017-	-.357-	.094	القدرة على زيادة المبيعات
.000	6.886	.613	.127	ايجادة التعامل مع الجنسيات المختلفة (من ناحية

اختلاف اللغات)					
.249	1.163	.155	.106	.123	التعامل مع الفروق الثقافية لدى الجنسيات المختلفة
.036	2.142	.218	.066	.142	توقع احتياجات العملاء
.000	-4.210-	-.775-	.121	-.510-	التعامل مع الزملاء داخل العمل
.000	10.517	1.462	.130	1.370	التعامل مع الرؤساء داخل العمل
.001	3.587	.415	.097	.346	سرعة البديهة وحل المشكلات داخل العمل
.000	-3.756-	-.462-	.127	-.476-	القدرة على الابتكار والابداع داخل العمل
.692	.398	.040	.070	.028	القدرة على إدارة الوقت
.211	1.263	.133	.076	.096	القدرة على العمل تحت ضغط

قد تبين ان معامل بيتا لمهارات العاملين داخل قسم المكاتب الامامية هذه المعاملات معنوية عند مستوى ثقة 95% ومن ثم نقبل البديل القائل بان هذه المعاملات تختلف عن الصفر وانها ذات قيمة تأثيرية حقيقية على المتغير التابع. وضح الجدول رقم (5) ان البرامج التدريبية تؤثر جوهريا سلبى على كل من المهارات التالية (القدرة على التعامل مع البرامج المختلفة لحجز النزلاء، الالمام بالمصطلحات الخاصة بقسم المكاتب الامامية، ايجادة التعامل مع الجنسيات المختلفة (من ناحية اختلاف اللغات)، التعامل مع الزملاء داخل العمل، التعامل مع الرؤساء داخل العمل، القدرة على الابتكار والابداع داخل العمل) لان معنوية معامل بيتا للتدريب هو 0.000. اقل من من مستوى الخطأ 0.05. . بينما كان للبرامج التدريبية تأثيرا جوهريا بالاجابى على المهارات التالية (القدرة على زيادة المبيعات، توقع احتياجات العملاء، سرعة البديهة وحل المشكلات داخل العمل) وهى اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما هو موضح بالجدول. في حين ان البرامج التدريبية كان ليس لها تأثير جوهري على المهارات التالية (التعامل مع الفروق الثقافية لدى الجنسيات المختلفة، القدرة على إدارة الوقت، القدرة على العمل تحت ضغط) حيث ان مستوى المعنوية اكبر من مستوى الخطأ 0.05. ومن ثم فإن هذا المعامل ليس له تأثير ذات دلالة احصائية على زيادة مهارات العاملين داخل قسم الخدمة وبالتالي نرفض النظرية الفرضية التي تقول بان هناك تأثير معنوى ايجابى للتدريب على مهارات العاملين في قسم المكاتب الامامية وقبول النظرية البديلة بان البرامج التدريبية التي تقدم لقسم المكاتب الامامية ليس لها تأثير ايجابى على مهارات العاملين.

توصيات البحث

أولاً: التوصيات الموجهة لإدارة الفنادق

- إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردى السنوى والذى يشكل حاجة فعلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالفنادق.

- مراعات احتياجات العمل الفعلية والمستقبلية عند تحديد الاحتياجات التدريبية والابتعاد عن المحاباة والتحيز عند اختيار العاملين للتدريب.
- العمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية، التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية، ومهام واختصاصات عملهم ووظائفهم.
- ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب والعمل على تحفيز العاملين من جانب الإدارة الفندقية.
- إقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين، وضرورة تقبل الآراء والأفكار الإبداعية التي يقترحها المتدربون أو العاملين بالفنادق.
- زيادة المخصصات المالية من جهة الفنادق لعمل البرامج التدريبية اللازمة للعاملين بها وعدم الاكتفاء بالدورات التدريبية شرط منح التراخيص.
- توفير برامج تدريبية بطريق التعلم عن بعد تتيح للعاملين اكتساب معلومات ومهارات واتجاهات جديدة خاصة بكل قسم بالإدارة.
- التوجه الفكري لدى الفنادق بمراعات البرامج التدريبية الخاصة بتطوير مهارات العاملين بها مثل:

- فن التعامل مع الناس ومراعات الفروق الفردية (الجنسيات المختلفة)
- فن الاتيكيت والبريتوكول
- التفاوض وحل المشكلات
- فن البيع والعمل على رضا العملاء
- إدارة الضغوط والإدارة الفعالة للوقت
- اللغات المختلفة

- أدخل برامج تدريبية حديثة تعمل على تعديل السلوك الخاص بالعاملين في القطاع الفندقي وبرامج لتنمية المهارات الشخصية بجانب البرامج التدريبية الأساسية للقيام بالعمل الفندقي.

ثانيا: التوصيات الموجهة للاجهزة الرسمية القائمة على تنظيم النشاط السياحي بمصر

- تفعيل الدور الرقابي والإشرافي من جانب وزارة السياحة على تطبيق قرار وزير السياحة رقم (83) لسنة 2008 مع العمل على زيادة نسبة التدريب للمنشآت الفندقية داخل هذا القرار.
- اهتمام الاجهزة الرسمية بالدولة المسؤولة عن النشاط السياحي والفندقي بالتوجه نحو التدريب الفعال كمحور أساسي لتنمية مهارات العاملين بالنشاط السياح واستغلاله أثناء فترات انخفاض الموسم السياحي والازمات السياحية.

- زيادة نسبة البرامج التدريبية العملية والتطبيقية وعدم الاكتفاء بالبرامج التدريبية النظرية على أن يكون التدريب داخل المؤسسات الفندقية وذلك لتطبيق البرامج التدريبية على ارض الواقع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر (2010) " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- إدريس، وائل محمد و الغالبي، طاهر محسن (2009) "اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن" دار وائل، عمان، الاردن.
- السيد، أمل (2007) "إدارة الموارد البشرية" مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- الصيرفي، محمد (2009) "التدريب الإداري: المدربون والمتدربون واساليب التدريب" دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصيرفي، محمد (2009) "التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية" دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطائي، يوسف و الفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل" الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطعاني، حسن (2002) "التدريب: مفهومه، فعالته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر.
- القيوتي، محمد (2010) "الوجيز في إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- السكرانة، بلال (2009) "التدريب الإداري" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- المجالس القومية المتخصصة (2006) "أساليب تفعيل مواد التدريب المهني بقانون العمل لدعم تنمية الموارد البشرية، الدورة السادسة والعشرون، القاهرة.
- المدهون، محمد (2005) "إدارة وتنمية الموارد البشرية".
- الكفافي، محمد جمال (2007) "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية" الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بدران، حسين (2012) " إستراتيجية التنمية البشرية والتدريب في القطاع السياحي المصري" الإتحاد المصري للغرف السياحية.
- برنوطي، سعاد (2007) " إدارة الموارد البشرية إدارة أفراد" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة.
- بسيوني، ايهاب فتحى عبد العزيز (2013) " دراسة عن جودة المناهج التطبيقية بمؤسسات التعلم الفنى الفندقى" رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنوفية.

- جاد الرب، سيد محمد (2009) " السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة" مكتبة أوزوريس، قناة السويس.
- سرحان، فتحى (2012) "إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة" مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سعد، نادية (2007) " دليل تقييم برامج التدريب، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية" المعهد القضائي الفلسطيني.
- عباس، سهيلة (2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية.
- عبد الباقي ، صلاح ومسلم، على وحسن، راوية (2007) "إدارة الموارد البشرية" المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010) "إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية) دار الناظوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الواحد، محمد شحتان احمد (2013) " متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعلم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- عبد الوهاب، على محمد و خطاب، عايدة سيد وأخرون (2004) " إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عقلي، عمر (2009) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية.
- عكاشة، ميرفت (2004) " التعلم السياحي ، مصر للطيران، مؤتمر التعلم والتدريب والاستثمار وفرص العمل في صناعة السياحة، مكتبة الاسكندرية.
- محمد، رجاء جاسم و فتاح، ابتسام احمد (2011) " أثر برامج التدريب في تطوير اداء العاملين" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، بغداد.
- نعيمة، بارك (2007) " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، العدد السابع، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Amstrong, M. (2001). A handbook of Human Resource Management Practice. 8th edition, Kogan Page Limited (UK).

- Hackett, P. (1998). Success in Managing People, John Murray Publication ltd.
- Leopold, J. (2002). Human Resource in Organizations, Personnel Education, Inc., Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK.
- Wilson, J. (2005). Human Resource Development, 2ed edition, Kogan Page London.
- Egypt Hotel Guide (2015).

الملحقات

1- استمارة مديري المكاتب الامامية

م	سياسات الفندق	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق بشدة	اوافق
1	هل توجد خطة تدريبية سنوية على مستوى القسم					
2	هل توضع خطة التدريب استنادا الى حاجة القسم الفعلية للتدريب					
3	هل يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمكاتب الامامية من مهارات ومعارف واتجاهات					
4	يقوم الفندق بالتأكد من ان ما تم تعلمه خلال التدريب يجرى تطبيقه					
5	تقوم الجهة المشرفة في الفندق بمتابعة وملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ					
6	في حالة ان برامج التدريب تنفذ من قبل جهة متخصصة يحدث اتصال بين الجهة والفندق قبل واثاء التدريب					
7	تقوم الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي بتزويد الفندق بتقرير نهائى عن الدورة والمتدربين					
8	هل يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه					

م	المعوقات	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق بشدة	اوافق
1	ضعف المخصصات المألنة للتدريب					
2	عدم التحديد الدقيق لاحتياجات وأهداف التدريب بالفندق					

					3	عدم تطبيق بعض العاملين المتدربين لمحتوى البرامج التدريبية التي التحقوا بها
					4	اخفاق كثير من المديرين في تطبيق طرق التدريب بالفندق
					5	التكرار المستمر لمحتوى البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها
					6	عدم توافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات التدريبية
					7	عدم متابعة وتقييم اداء العاملين المتدربين بعد انتهاء التدريب بشكل دورى
					8	عدم تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع الوقت المخصص له
					9	عدم اقتناع اصحاب الفنادق باهمية التدريب والعائد بعد التدريب
					10	عدم تناسب المعارف النظرية للبرنامج التدريبي مع المهارات العملية
					11	البرامج التدريبية لا تهدف الى حل مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بالعمل

2- استمارة العاملين

هل حصلت على دورات تدريبية اثناء عملك بالفندق؟ نعم () لا ()
 اذا كانت الاجابة بنعم فكم دورة تدريبية حصلت عليها خلال فترة عملك داخل الفندق؟
 دورة واحدة () دورتين () أكثر من ذلك حددها من فضلك.....
 يتم تحليل المهارات والمعارف والاتجاهات التي تحتاجون بها داخل القسم نعم () لا ()
 يعمل التدريب على خفض معدل دوران العاملين وزيادة ولائكم للفندق نعم () لا ()
 يؤدي التدريب الى رفع الروح المعنوية لديكم بعد عودتكم من التدريب والتعزيز من انتمائكم للفندق
 نعم () لا ()

م	تأثير التدريب على مهارات العاملين بالقسم	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	هل للتدريب تأثير على رفع مستوى المهارات والمعارف لديكم					
2	القدرة على التعامل مع البرامج المختلفة لحجز النزلاء					
4	الالمام بالمصطلحات الخاصة بقسم المكاتب الامامية					
5	القدرة على زيادة المبيعات					
6	ايجادة التعامل مع الجنسيات المختلفة (من ناحية اختلاف اللغات)					
7	التعامل مع الفروق الثقافية لدى الجنسيات المختلفة					

					توقع احتياجات العملاء	8
					التعامل مع الزملاء داخل العمل	9
					التعامل مع الرؤساء داخل العمل	10
					سرعة البديهة وحل المشكلات داخل العمل	11
					القدرة على الابتكار والابداع داخل العمل	12
					القدرة على إدارة الوقت	13
					القدرة على العمل تحت ضغط	14

Abstract

The training is designed to provide trainees with knowledge, skills and trends in order to develop their performance and professional development, which reflects positively on the development of the performance of the institution in its various aspects and activities, and the subject of training in the basic organizations in education, which works to improve skills, And the knowledge and trends of the trainees. Training represents the building strategy of the organizations. Training is especially important in light of economic, social, technological and governmental changes. Which greatly affect the goals and strategies of the organization? On the other hand, changes can lead to the aging of skills learned in a short time, as organizational changes and expansions increase the individual's need to upgrade skills and acquire new skills.

The study aims to know the importance of the training programs in the 3 star hotels in Hurghada by applying to the front office section; Know the impact of training programs on the performance of hotel workers; Identify the most important problems and obstacles that prevent the implementation of effective training programs within the three star hotels in Hurghada.

The study assumes the following assumptions: There are obstacles and challenges that prevent the implementation of effective training programs in the three-star hotels, there is a positive impact on the training of the performance of employees and upgrading skills and belonging to the front office department of three-star hotels.

The study was applied to a random sample of three-star hotels in Hurghada by applying to the front office of 10 hotels out of a total of 36 hotels. One study tool was used: a questionnaire distributed to a random sample of employees in the front office of the three-star hotels in the Hurghada city and consisted of 70 form to know the extent of the impact of training programs to raise the level of performance and raise the level of skills and have been distributed the number of 10 form to the managers of the front offices of these hotels to identify the obstacles and challenges that prevent the implementation of effective training programs within these hotels.

The study concluded that there is a shortage in the number of training programs that raise the level of skills of the front office staff, and the weakness of financial allocations by the hotel management to strengthen the training activity within these establishments.

Keywords: Training Programs, Staff Skills, Front Office, Hurghada.