

## تحليل واقع التدريب السياحي في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة للشركات السياحية في مدينة الاسكندرية)

مهينور مدحت درويش

قسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

نرمين عبد الحميد مرسي

مدرس بقسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

### ملخص البحث

تعد صناعة السياحة من الصناعات كثيفة العمالة التي تعتمد في بقائها وتطورها على مدى كفاءة مستوى العمالة في تقديم المنتج السياحي، كما أن الموارد البشرية تعتبر من العناصر التي تسهم في تطور أي منظمة. ولكي تتوصل صناعة السياحة بما فيها من منظمات إلى تحقيق المستوى المرجو للموارد البشرية لديها، كان لا بد من اللجوء إلى التدريب؛ وذلك للإرتقاء بمستوى العاملين لديها (Zagonari, 2009). وذلك حيث يهدف التدريب إلى تحسين كفاءة أداء العاملين ورفعها، مما يسهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة، وتتباين المنظمات فيما بينها في الأهتمام بالتدريب؛ ويرجع هذا التفاوت لعدد من الأسباب منها عدم إدراك المنظمة لأهمية التدريب أو عدم توافر الإمكانيات الخاصة لإعداد برامج تدريبية متخصصة.

لهذا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في مصر ومدى الإهتمام بالنشاط التدريبي، والتعرف على طرق تطبيق النشاط التدريبي، وكيف يتم تقييم العملية التدريبية في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة، وأيضاً تحديد أهم المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي في هذه الشركات مع محاولة الوصول إلى الحلول لهذه المعوقات لتطوير العملية التدريبية ورفع كفاءة العاملين.

**الكلمات الدالة:** التدريب السياحي، شركات السياحة الصغيرة و المتوسطة، معوقات التدريب في الشركات السياحية

## مقدمة

يلعب التدريب دوراً أساسياً في نجاح المنظمات السياحية فهو من الأنشطة السائدة لإدارة الموارد البشرية، فتدريب العاملين على القيام بأعمال ذات طبيعة متغيرة تقرر نجاح أو فشل هذه المنظمات. لذلك فقد أصبح التدريب عامل أساسى يجب وضعه في مقدمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة من أجل خلق إمكانيات جديدة تصنع بيئة جيدة للإبتكار والإبداع، والتي تجعل الفرد يواكب مستجدات التكنولوجيا الحديثة، ومن المفاهيم التي وردت في علم الإدارة مفهوم التدريب بتنوعه؛ حيث أنه نتاج رؤية خاصة لإتجاهات مختلفة والتي تؤكد على الهدف والغاية التي يسعى المتدرب لتحقيقه من التدريب كعملية إدارية إيجابية منتظمة ومستمرة (Byars and Rue,2000;Whitelaw et al.,2009)

في القطاع السياحي و الفندقى يقدم التدريب خدمات لشرائح عديدة ولا ينحصر في شريحة واحدة، حيث تعتمد الخدمات المقدمة علي جهود الموارد البشرية العاملة في القطاع، تلك الجهود التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى انتاج الخدمات وتقديمها (Robert and Angelo, 2003; Whitelaw et al.,2009). بهذا يتضح أن العامل المهم في القطاع السياحي هو العنصر البشرى. ذلك العنصر الذى يستدعى وضع السياسات والبرامج التدريبية التي تؤدي إلى تحسين أدائه (Robert and Angelo, 2003; Whitelaw et al., 2009).

وأكدت العديد من الدراسات أن أهم عناصر العملية التدريبية هي الإهتمام بالعنصر البشرى الذى ينصب على طبيعة الفرد وتطوير مهارات الأداء لديه بتنمية قدراته وتوجيه سلوكه، بالإضافة إلى دور المنظمة وطبيعة التنظيم الداخلى، والذى يكمن في إستيعابها للتدريب والحصول على الفائدة المرجوة من العملية التدريبية بتنمية مهام المنظمة ومسئوليات العاملين فيها (Elizabeth and Albert, 2000) ومن العناصر الأساسية للتدريب السياحي المهارات والمعلومات والمعارف اللازمة لأداء العمل، والإتجاهات والسلوكيات الإيجابية فى العمل، حيث يعتبر التدريب الإدارة الفعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تطرق على المنظمة بصورة عامة والمنظمة السياحية والفندقية بصورة خاصة (Tyson,2006;حنفى، ٢٠٠٢).

كما إن ضعف التكيف نتيجة ضعف برامج التدريب تعكس عدم إهتمام الإدارة بالعاملين بالمنظمة، مما ينعكس علي مستويات الاداء. لذا ينبغي على المنظمة تهيئة برامج تدريبية تزيد من تكيف العاملين مع بيئة عملهم وترفع من كفاءة أدائهم؛ ويشمل التدريب نوعية البرامج التي تمنح العامل الثقة بالنفس والقدرة على إتخاذ القرار المناسب نحو معوقات العمل من أجل زيادة ورفع الأداء وكفاءة التعاون بينه وبين العاملين والعملاء والذي يعتبر سبب رئيسي في رضا العملاء وبقاء تعاملهم مع المنظمة (كامل، ٢٠٠٨).

ويعرف التدريب السياحي على أنه " سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة (Melphon,2007;Stephaine,2000). كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة

من العمليات التي تكسب الفرد تطويراً في المهارة والمعرفة بغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بالقطاع" (Melphon,2007;Stephaine,2000).

وللتدريب اثر هام علي كل من المنظمة و العاملين بها، فبالنسبة للعاملين فهو يمدهم بالمهارات الفنية الجديدة، كما ينمي إدراك العاملين بثقافة التنافسية؛ مما يزيد المنافسة بينهم، ومن ثم تحسين مستوى الخدمة. ويعزز التدريب فكرة العمل في مجموعات، مما يدعم روح الجماعة في المنظمة، كما أنه يبرز السمات الشخصية الإيجابية للفرد، مما يرفع من أدائه. أما بالنسبة لدوره في تنمية المنظمة فهو يؤدي إلى رفع كفاءة إنتاجية المنظمة، وذلك من خلال الأستخدام الأمثل للموارد البشرية، كما يساعد على خلق روح الإبداع والمنافسة داخل المنظمة، ويقلل من إهلاك الموارد داخلها، وذلك من خلال معرفة إستخدام الموارد بالطريقة المثلى واضف إلى ذلك دوره الهام في إنخفاض معدل دوران العاملين [Turnover] ويزرع نوع من الأمان والثقة المتواصلة والمتبادلة مع الإدارة وينعكس كل ذلك علي تطور المنظمات السياحية ومن ثم تطور القطاع بأكمله (Greer,2001;Melphon,2007;Stephaine,2000.)

وبذلك يتضح لنا ان الهدف من التدريب قد يتباين بين المنظمات المختلفة ما بين اهداف اقتصادية وتقنية وسلوكية. فقد يكون الهدف منه هو مساعدة كل العاملين داخل المنظمة للقيام بمهامهم بالشكل الأمثل؛ مما يساهم في تحقيق رضا العميل، وهذا يعد أحد أهم الأهداف لأي منظمة سياحية أو غيرها (Elizabeth and Albert, 2000;Stphaine,2000)، وينبثق من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية، مثل مساعدة العاملين على تحديد أهداف واضحة لهم، وإتخاذ أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف. كما يسهم في زيادة قدرة العاملين داخل المنظمة على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بطرق مبتكرة وأكثر فعالية؛ مما ينمي شعور الرضا لديهم، وهو ما يطلق عليه الرضاء الوظيفي (Job Satisfaction). كما يعمل التدريب أيضاً على حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء (Labour Problems)، ويقوم بتوطيد العلاقات الإجتماعية بين المتدربين، وذلك من خلال الجو الذي يخلقه التدريب؛ مما يساعد على تنمية روح التعاون في المنظمة. ويهدف التدريب أيضاً إلى تقليل الرقابة المطلوبة داخل المنظمة، ومن ضمن الأهداف الإقتصادية التي يحققها التدريب، أنه يقلل من تكاليف المنظمة؛ وذلك لأنه يضمن أن كل فرد يؤدي عمله بشكل سليم وفي أقل وقت ممكن (Tanke,2001;Liu and Wall,2006)

### أهمية الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة و دورها في تحقيق التنمية السياحية

للشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الوقت سواء في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء خاصة في ظل تحرير تجارة الخدمات وزيادة حدة المنافسة بين الدول والإحتياجات المتزايدة لتوليد فرص العمل. و قدأجمع الباحثين على دور هذه الشركات في تحقيق التنمية السياحية من خلال دورها في تنمية الخدمات السياحية التي تقدمها ، وقد أدركت الدول أهمية هذه الشركات في تفعيل الخدمات التنموية بما

توفره من فرص عمل والإسهام في دفع عجلة التنمية السياحية والاقتصادية والاجتماعية، علاوة على ذلك تضافرها مع الشركات الكبيرة في مجالات تقديم الخدمات السياحية والتسويق لها (Andrea,2011).

ولقد تعددت المفاهيم الخاصة بهذه الشركات حيث عرفها البنك الدولي "أنها تلك الشركات الصغيرة التي يعمل بها ٥٠ عامل، ويصل إجمالي أصولها ومبيعاتها إلى ٣ مليون دولار، أما الشركات المتوسطة فهي تلك التي يعمل بها ٣٠٠ عامل ويصل إجمالي الأصول والمبيعات بها إلى ١٠ مليون دولار"، أما بالنسبة لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة" فقد عرف الشركات الصغيرة هي التي يعمل بها ما بين ٢٠ - ١٠٠ عامل والشركات المتوسطة هي التي يعمل بها من ١٠١ - ٥٠٠ عامل" (Dewhurst et al,2007).

أما بالنسبة لتعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر" فهي كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً خدمياً لا يقل رأسمالها عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز المليون جنيه ولا يزيد العاملين فيها عن ٥٠ عامل" (Demirguc-Kunt et al,2003).

وعلى الرغم من التباين في التعريف، إلا أن لتلك الشركات عدد من الخصائص التي تميزها سلباً أو إيجاباً عن غيرها من الشركات (kyriakidou et al,2010). فمالك هذه الشركات يكون هو المدير: حيث يتولى العمليات الإدارية والفنية وتغلب على هذه الشركات كونها ذات طابع أسرى في أغلب الأحيان، لهذا فنجاح هذه الشركات يعتمد بشكل كبير على القدرات الإدارية والتشغيلية والفنية التي يمتلكها صاحب الشركة، وأيضاً تعتمد على مستواه التعليمي والخبرة وما يحصل عليه من تدريب. ولابد من الإشارة إلى أن هذه الشركات تمتاز بسهولة الإدارة لاسيما إذا توفر الحد الأدنى من الخبرة الإدارية لصاحب الشركة (Gammack,2004;Hall and Rusher,2004).

إنخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء هذه الشركة: وذلك في ظل تدنى حجم المدخرات لدى المستثمرين من أصحاب هذه الشركات، نجد أن كلما زادت تكلفة البناء عن إمكانية صاحب الشركة ظهرت عائق البحث عن مصادر تمويل، وعليه فإن تكلفة خلق فرص عمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الشركات الكبيرة التي تعتبر كثيفة الإستخدام لرأس المال (Gammack,2004;Hall and Rusher,2004).

الإعتماد على الأسواق المحلية: أي الإعتماد على السوق المحلي؛ الأمر الذي ينعكس على ربحية الشركة خلال وقت الأزمات، ويقلل من الآثار التي تتجم عن الأزمات السياسية الدولية. (Gammack,2004;Hall and Rusher,2004).

صعوبة الترويج والدعاية للخدمات التي تقدمها هذه الشركات: وقد يعود لأسباب مالية، نظراً لإرتفاع تكلفة هذه الوسائل الترويجية، وعدم قدراتها على تحمل مثل هذه التكاليف، وأيضاً إفتقارها إلى هيكل إداري واضح كونها تدار من قبل شخص واحد مسئول إدارياً ومالياً وفنياً، وهنا يجب التأكيد على حقيقة أن نجاح العملية الإدارية يعتمد على المستوى التعليمي والتدريبى للمدير (Gammack,2004;Hall and Rusher,2004).

**إنخفاض مستوى الأجور:** تتميز هذه الشركات السياحية بإنخفاض مستوى الأجور مقارنة بالشركات في القطاعات الأخرى. وعدم توفر العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إرتفاع الأجور في غيرها من الشركات، وهنا لابد من الإشارة إلى تأثير ذلك علي الرضاء الوظيفي ومن ثم على مستوى أداء العمل. (Mulher,2004; Hobohm,2001; Carrier,2004; Al mahrouq,2006 ;Gammack,2004; Hall and Rusher,2004

معظم الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة تكون محلية، أي معروفة بشكل كبير في المنطقة التي تعمل بها، وغالبا ما ترتبط بخصائص محددة لتلك المنطقة، وهو ما يجعلها في علاقة وثيقة بالمجتمع المحلي كما يجعل علاقتها شخصية مع مختلف عملائها ( Gammack,2004;Hall and Rusher,2004).

وأكد العديد من الباحثين علي أهمية الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة فيما تقدمه من فوائد، حيث تحقيق الإكتفاء الذاتي من الخدمات، وذلك عن طريق قدراتها على تقديم الخدمات التي لا تمثل أهمية للشركات الكبيرة، ولكن حجم هذه الشركات وحجم إستثمارها يؤدي إلى تنوع هذه الخدمات، كما تسعى لخلق فرص عمل بالتالي المساهمة في الحد من البطالة (Al sheikh,2000; Kamuzora,2005).

ويستخدم الباحثون معايير رئيسية لقياس دور هذه الشركات ومساهمتها في الإقتصاد، أهمها مساهمتها في التشغيل والإنتاج، ودورها في تعزيز التوازن التنموي ودعم ميزان المدفوعات، وهذه بالإضافة إلى دورها في التنمية الإجتماعية والثقافية والسياحية (Ferguson,2010; Kamuzora,2005;Gammack,2004).

و علي هذا فنجد ان لهذه الشركات دور في تنمية الخدمات السياحية حيث تعتبر هذه الشركات مصدر منافسة محتمل وفعلي للشركات السياحية الكبيرة، والتي تعمل في مجال تقديم الخدمات السياحية ونفس السوق، ونقل من قدرة الشركات الكبيرة على التحكم في أسعار الخدمات. الأمر الذي ينعكس إيجابياً على القوة الشرائية للعملاء، كما تعتبر المصدر الرئيسي لتوفير الوظائف في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما تساهم هذه الشركات في تزويد الفئات المتوسطة بالخدمات السياحية ذات نوعيات متباينة وبأسعار مناسبة، كما تعمل هذه الشركات كحلقة وسيطة، حيث أن معظم الوظائف الجديدة تستحدث في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومع مرور الوقت واكتساب الخبرة والمهارات ينتقل العاملين إلى الشركات الكبيرة بأجور أعلى، كما أنها تعتبر أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع، وتعتبر مصدر للنمو الإقتصادي، والحصول على دخول مقبولة ، والذي يمكن الأفراد من تحقيق متطلباتهم. (Ferguson, 2010;Kamuzora, 2005; Holloway and Taylor, 2006; Gammack, 2004 ; وزارة المالية، ٢٠٠٤).

### طبيعة النشاط التدريبي في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في مصر

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح هذه الشركات، وهي توفر الروح الريادية لصاحب الشركة، وأن يكون صاحب الشركة قد أختار الفكرة الإستثمارية المناسبة وقام بتقييمها وإعداد دراسة الجدوى بطريقة علمية

ودقيقة وإتخاذ القرار الإستثمارى الصحيح، وتكون مرحلة بناء الشركة قد نفذت بطريقة علمية سليمة، بحيث تقلل من التعرض للمشاكل؛ لاسيما أثناء مرحلة التشغيل وأن يتم إختيار الأسلوب المناسب لتقديم الخدمة وفقاً للدراسة الفنية. ويرجع نجاح الشركات في مرحلة التشغيل الي توافر الكفاءات الإدارية والتي تتميز بقدر من التجاوب والتأقلم مع التغيرات في الظروف الإستثمارية والإجتماعية والتطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة. كما أن للإدارة دورها في إحداث التغييرات اللازمة لصالح الشركة؛ من توفير القوى العاملة المدربة ، والتخطيط والتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات وقدراتها على التنبؤ بالمستقبل، ووضع سياسة مناسبة لتعزيز القدرة التنافسية، وأخيراً توافر البنية الإستثمارية والإقتصادية والإجتماعية المناسبة (Gupta and Jones,2004; Ferguson,2010).

وأشارت الدراسات إلى أن عدم كفاءة الإدارة يرجع إلي إفتقار صاحب الشركة إلى الخبرة والمواصفات القيادية؛ وأيضاً عدم إختيار القوة العاملة المتدربة على تقديم الخدمات، مما يؤثر علي مستويات تقديم الخدمة (Avickurt,2003; Ferguson,2010; Gupta and Jones,2004). كما أشارت العديد من الدراسات أنه في أغلب هذه الشركات لا يعتمد التدريب على إستراتيجية محددة لكي يكون نشاطاً فعالاً يسمح له بالمساهمة الجادة في تحسين الاداء، والوصول إلى المستويات المستهدفة، حيث ينبغي إن يراعى توافر مجموعة من المقومات (Gupta and Jones,2004) وهي

**تحديد الهدف:** لكي يحدث التطوير والتغير المطلوب من التدريب فلا بد أن تكون البداية وجود هدف محددة، أى تحديد الإحتياجات التدريبية (Avickurt,2003; Ferguson,2010; Gupta and Jones,2004).

- **المحتوى التدريبي:** أن يكون المحتوى التدريبي ذو صلة وثيقة بعمل المتدرب، وعلى هذا فإن أول سؤال يثار بشأن موضوع التدريب هو معرفة متطلبات الوظيفة ومستويات الأداء، حتى يمكن تعيين الموضوع والمواد التدريبية التي يحسن إعطاؤها للمتدرب (Avickurt,2003; Ferguson,2010; Gupta and Jones,2004).

- **القائم بالتدريب (المدرّب):** إن القصور في إمكانيات وقدرات القائمين بالتدريب، يؤثر سلباً على المستوى العام للتدريب، فيجب توفير المهارات المتخصصة في تقديم المادة العملية المطلوبة للعمل التدريبي سواء كانت معلومات أو مهارات أو قدرات أو إتجاهات وأساليب تفكير، وبجانب المكونات الشخصية الأخرى التي ينعكس أثرها على مدى تفهمهم مع الموضوع، ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عائق المدرّب تفهم ومعرفة تامة للعمليات التدريبية وقواعدها وأساليبها الفنية؛ بحيث يستطيع تطبيق هذه المعرفة لإثراء العملية التدريبية وجذب المتدربين، والتنوع في المداخل التي تيسر عملية التدريب وتوجيهها بواسطة تخطيط مسلسل من الخبرات التي يستطيع الدارس من خلال الوصول الى المعرفة المطلوبة، وتقييم العائد من العملية التدريبية بحيث تمكنه من الإستفادة من هذا التقييم في إعداد برامج مستقبلية، مع مراعاة الفروق الفردية بين

الدارسين وتوجيه كل فرد بما يتناسب مع قدراته قدر الإمكان، و أن دورالمدرّب هو توجيه الدارس وليس تلقينه، لزيادة العائد من العملية التدريبية في مشاركة الدارس بنفسه في تنمية معلوماته وقدراته ومهاراته فالتدريب الفعال أقرب إلى الممارسة الفعلية الموجهة (Gupta and Jones,2004)..(توفيق، ٢٠٠٤؛ Bittel,2002)

- **ميزانية التدريب:** من أهم العقبات التي تقف أمام التدريب كوسيلة من الوسائل اللازمة لتطوير السلوك الأنساني في كافة المجالات، هي قلة الموارد المالية المخصصة للتدريب ( Tourism Industry Association New Zealand,2006).
- **الأساليب المستخدمة:** لابد من إختيار الاسلوب المناسب لإكتساب المهارات الجديدة، والتي تساعد الموظفين على الارتقاء بمستواهم. وهناك العديد من الأساليب التي يجب مراعاتها عند إختيار الأسلوب التدريبي المناسب لتوصيل المادة للمتدربين فقد يختلف الأسلوب باختلاف المادة التدريبية (ماهر، ٢٠٠٥).
- **بيئة التدريب:** يلعب المكان دوراً أساسياً في تهيئة الجو النفسي للمتدرب، لذلك يجب توافر أماكن ملائمة لإقامة الدورات التدريبية فيها، وتهيئة كل العوامل التي تساعد على زيادة درجة الإستيعاب وتجنب شعور المتدرب بالملل (Tourism Industry Association New Zealand,2006; Gupta and Jones, 2004).

يوجد العديد من المشكلات التي تعوق الإستفادة من عمليات التدريب في كثير من المنظمات السياحية المصرية، كعدم إقتناع الإدارة العليا في معظم المنظمات السياحية المصرية بأهمية وجدوى برامج التدريب، ويرجع ذلك بشكل أساسي لإعتقاد تلك القيادات أن العائد من التدريب لا يبرر تكلفت هذه البرامج، وعدم رغبة كثير من العاملين المشاركة في البرامج التدريبية؛ للعديد من الإساليب مثل قناعتهم بأنهم ذوى خبرة ومهارة عالية وليسوا في حاجة لتلك البرامج، وعدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين برامج التدريب وبعض السياسات الأخرى مثل النقل والترقية وتخطيط القوى العاملة وغيرها. وهذا ما يؤدي إلى تدنى العائد من التدريب وجعله نشاط منعزل عن أنشطة الموارد البشرية الأخرى، وعدم مناسبة الأساليب التدريبية المستخدمة للإحتياجات التدريبية والأعتماد بشكل أساسي على أسلوب المحاضرات النظرية، رغم وجود العديد من الأساليب الأخرى، بالإضافة إلى إعتبار التدريب عملية مؤقتة وليس عملية مخططة ومستمرة لها أهدافها وسياساتها وإجراءاتها، وغياب التقييم العلمي السليم للإنشطة التدريب سواء قبل أو أثناء أو بعد البرنامج التدريبي (Gibson,2012;Roberta,2000).

وفي دراسة لواقع التدريب في ظل العولمة وتحرير تجارة الخدمات بين عدم ملائمة القدرات التنافسية والممارسة المهنية لمؤسسات التدريب في مصر لمتغيرات بيئة الأعمال، تبين أن مؤسسات التدريب تعاني من قصور في قدرتها المؤسسية بما لا يمكنها من التكيف مع المتغيرات المالية والمحلية في ظل المنافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يمكنها إختراق الأسواق المصرية، وذلك بعد البدء في تنفيذ إتفاق تحرير تجارة

الخدمات، ومن أهم المؤشرات التي توضح ذلك ضعف الأهتمام بمتطلبات تحويل التدريب إلى ممارسات العمل، وتفيد إحدى الدراسات أن نسبة ما يتم نقله إلى حيز الممارسة التطبيقية من مجمل جهود التدريب والتنمية البشرية بما لايزيد على ١٠% ويظل الباقي معطلاً بما يشكل إهدار للموارد والجهود (Almahrouq,2004; Abdel kader,2004; Gibson,2012;Roberta,2000)

إن كثير من هذه المؤسسات تفتقر إلى الأسس التدريبية للنشاط التدريبي وللعاملين بها، ووجود العديد من الثغرات ونواحي القصور في إداء عمل مؤسسات التدريب الخاصة من النواحي القانونية والنظامية والإجرائية، وقيام العديد من منظمات التنمية الإدارية بتصميم وتنفيذ برامجها التدريبية وفق خطط سنوية نمطية قائمة على الافتراض وليس التأكد، أي على أنها مطلوبة وليس نتيجة حصر أو دراسة لإحتياجات فعلية، والتركيز على المنهج النظري كأسلوب للتدريب في معظم منظمات التنمية الإدارية، الأمر الذي ينتهي عادة بزيادة قناعة هذه القيادات بعدم جدوى التدريب (Gibson,2012;Roberta,2000).

ويمكن اجمال ذلك بان التدريب يعاني من كثير من المشكلات تتمثل في وجود قصور في التخطيط الإستراتيجي والسياسات الإرشادية في تطوير التدريب السياحي. كما تتسم بعض المناهج التدريبية بأنها محلية، وليست عالمية وذلك على الرغم من أن النشاط السياحي يعد من الأنشطة التي تتسم بالعلومية. وأيضاً عدم رغبة القطاعين العام والخاص في المشاركة في الأستثمار بالتدريب السياحي. وأخيراً يظهر عدم وجود تنسيق بين صناعة السياحة وبين مؤسسات التدريب السياحي، حيث يهيمن على صناعة السياحة مجموعة من رجال الأعمال الذين ليس لديهم خلفية تدريب رسمي في مجال الصناعة (Mayaka and Akama,2007; Zagonari,2009).

وعلى أثر هذه التحديات تظهر الحاجة الماسة للتعاون بين مؤسسات التدريب والعاملين في القطاع السياحي؛ لوضع إستراتيجيات وخطط جديدة للتدريب السياحي، والتي يمكن من خلالها توجيه العاملين وتطويرهم.

### الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إهتمام الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة بالنشاط التدريبي، والتعرف على طرق تطبيق النشاط التدريبي، وكيف يتم تقييم العملية التدريبية في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة، ومدى تأثير التدريب على أداء العاملين ودوره في رفع كفاءة المنظمة وأيضاً تحديد أهم المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي في هذه الشركات مع محاولة الوصول إلى الحلول لهذه المعوقات لتطوير العملية التدريبية ورفع كفاءة العاملين. وقد تم صياغة فرضي الدراسة علي النحو التالي:

- تؤثر العملية التدريبية إيجابياً على أداء العاملين في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة.

- يواجه التدريب في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات.

وقد تم تفصيل اهداف الدراسة في النقاط التالية والتي كانت اساس في جمع البيانات في الدراسة الميدانية



- ١- التعرف على مدى تأثير مراحل العملية التدريبية على مجالات الأداء المختلفة (الإنتاجية- الإبداع- كفاءة تنفيذ الأعمال- صنع القرارات- تخطيط الأعمال).
- ٢- دراسة مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على العملية التدريبية ومن ثم تأثيرها على أداء العاملين.
- ٣- التعرف على أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً في البرامج التدريبية في الشركات السياحية المصرية.
- ٤- تحديد أهم المعوقات التي تواجه النشاطات التدريبية في الشركات السياحية المصرية.
- ٥- تقديم بعض المقترحات لمحاولة تطوير وتحسين عملية التدريب في الشركات السياحية المصرية وذلك لرفع كفاءة العاملين.

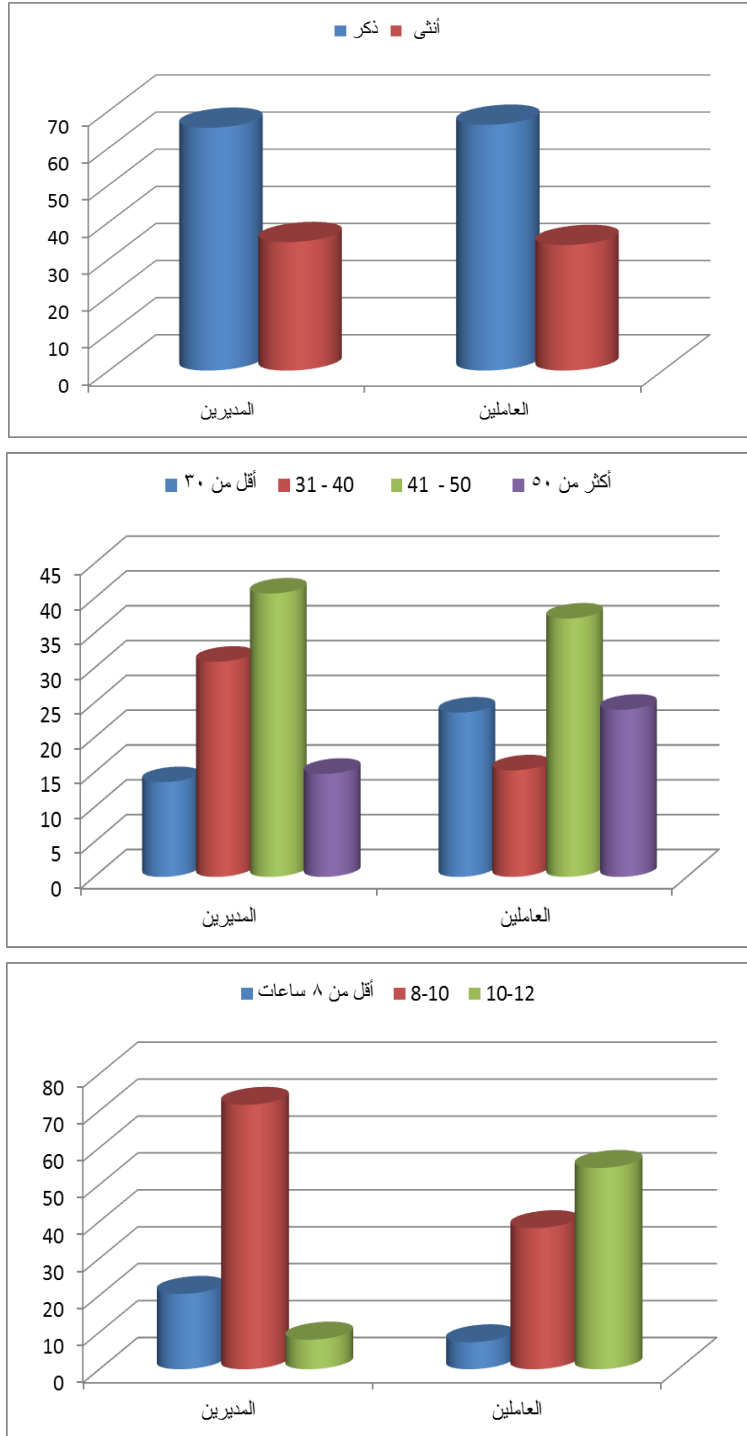
ولتحقيق هدف الدراسة و التحقق من صحة او عدم صحة الفروض، تم استخدام المنهج الكمي ، ويعتمد المنهج الكمي على العمليات الإحصائية، لذلك فهو يهتم بالمتغيرات التي تتضمن قياس صفات الأشياء وخصائصها، ويستخدم هذا الأسلوب لمعالجة البيانات لتوصل إلى نتائج معينة، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة معينة توجه إلى أفراد العينة من خلال إستبيان أو المقابلات الشخصية. وتم استخدام المسح في هذه الدراسة (Survey) وهو من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية، خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ويتم من خلاله جمع معلومات ووقائع موضوعية عن ظاهرة معينة لتوصل إلى نتائج محددة (Dillman,2000; Gryna,2001; Saunders et al., 2009).

ويعرف المسح (Survey) على أنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في مجتمع معين في الوقت الحاضر، كما أنه يدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها، ويعتبر كلاً من المقابلات الشخصية والإستبيان أكثر الأساليب استخداماً في تنفيذ المسح (Survey) (Dillman,2000; Gryna,2001; Scheuren,2004).

لهذا فقد تم عمل إستمارتي إستبيان وتوزيعهم على الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة الإسكندرية، إحداهما موجهة إلى مديري الشركات، والأخرى موجهة إلى العاملين بالشركات، حيث بلغ عددهم ٥٠٠ إستمارة على ٥٠ شركة سياحية وصلت نسبة الإستجابة ١٦٥ من أصل ٢٠٠ إستمارة خاصة بالمديرين، و ٢٨٠ من أصل ٣٠٠ إستمارة خاصة بالموظفين، وبعد فحص الإستمارات تم إستبعاد عدد ٧ منهم نظراً لعدم توافر الشروط المطلوبة للإجابة، وبالتالي يكون العدد الإجمالي للإستمارات ٤٣٧ إستمارة، ولقد تم توزيع الإستمارات في الفترة من شهر يوليو حتى شهر سبتمبر ٢٠١٤، وتبلور المحاور الأساسية عند تصميم الإستبيان على معرفة الآثار المتوقعة للتدريب السياحي وأهم المشاكل التي تواجه التدريب في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة.

تلي ذلك عملية تحليل إستمارتي الأستبيان للتحقيق أهداف الدراسة ، والتوصل إلى نتائج الدراسة والتي من خلالها سوف نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة تطبيقها للنهوض بمستوى جودة الخدمة في القطاع السياحي، وفيما يلي عرض لنتائج الإستبيان.

شكل رقم (١): الخصائص الديموغرافية لإفراد العينة



يوضح شكل (١) معلومات عامة عن أفراد العينة من حيث نوع الموظفين، تبين أن نسبة المديرين من الذكور تكون أعلى من الإناث حيث تمثل نسبة الذكور ٦٥,٤% بينما الإناث تمثل ٣٤,٦%، أما بالنسبة

للموظفين تمثل نسبة الذكور ٦٦,٢% والإناث ٣٣,٨% وهذا يعنى أن الأقبال على العمل السياحي بالنسبة للإناث ضعيف، أما بالنسبة لمتوسط الأعمار بالنسبة للعاملين في الشركة نجد أن نسبة المديرين الذين يتراوح أعمارهم من ٤١-٥٠ هي أعلى نسبة وتمثل ٤٠,٧% أما بالنسبة للموظفين، وأيضاً أعلى نسبة الذين يتراوح أعمارهم من ٤١-٥٠ وتمثل ٣٧,١%، أما فيما يتعلق بعدد ساعات العمل في هذه الشركات كانت النسبة الأعلى في فئة المديرين من ٨-١٠ ساعات وتمثل ٧١,٦% والموظفين، وأيضاً النسبة الأعلى تتراوح من ١٠-١٢ وتمثل ٥٤,٥% وهذا يعنى طول ساعات العمل سواء للمديرين أو الموظفين. ينتضح من خلال الدراسة الميدانية ضعف الإقبال من الإناث على العمل في الشركات السياحية، ربما يرجع ذلك إلى ساعات العمل الطويلة التي يمتاز بها العمل في هذه الشركات.

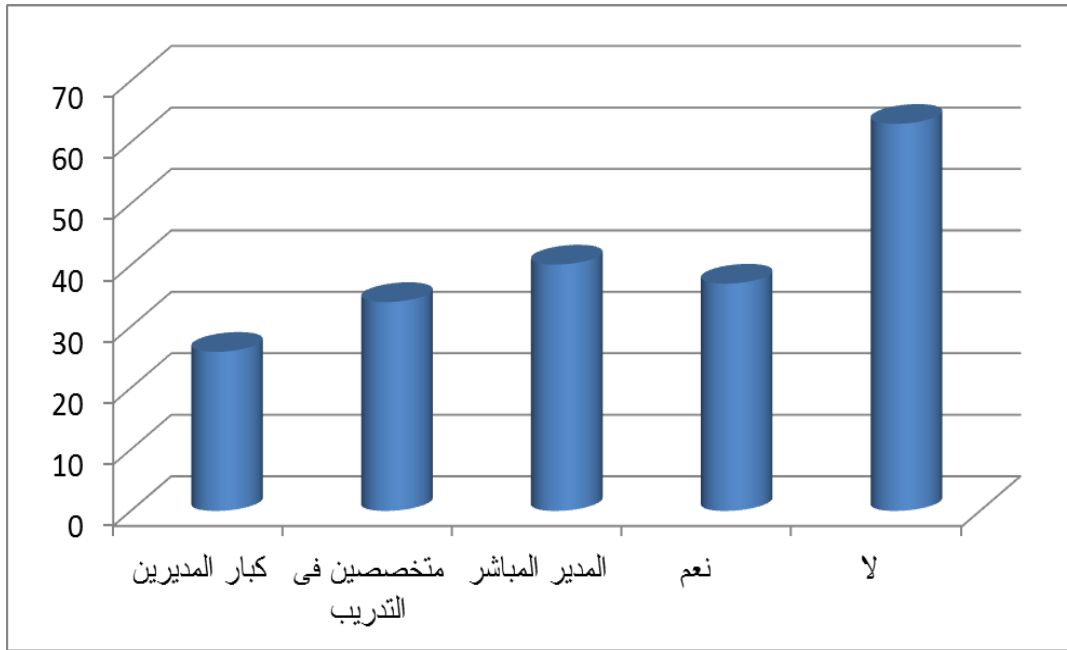
### أولاً: نتائج الاستبيان الخاصة بالمديرين

يوضح جدول رقم (١) شكل رقم (٢) أن عدد الشركات التي يقوم فيها المديرين بعملية التدريب تمثل ٢٥,٩%، والشركات التي يقوم فيه الإستعانة بالمختصين في مجال التدريب تمثل نسبة ٣٤%، أما بالنسبة للشركات التي يكون فيه المدير هو المسئول عن التدريب نسبتها ٤٠%، ونلاحظ من النتائج أن النسبة الأعلى من الشركات تعتمد على المدير المباشر للقيام بعملية التدريب لموظفيه؛ وهذا يعنى أنه يعتمد على خبرته الشخصية ومهاراته ولا ترجع عملية التدريب فيها إلى أسس علمية ولا يوجد بها برامج خاصة بالتدريب، كما نلاحظ أن نسبة الشركات التي يوجد بها إدارة خاصة بالتدريب تمثل ٣٧% وهي نسبة صغيرة جداً بالنسبة للشركات الأخرى، والتي لا يوجد بها والمتمثلة في ٦٣% وهذا يثبت ما تم مناقشته في الإطار النظري وهو أن هذه الشركات لا تعتمد على إستراتيجية خاصة بالتدريب وبالتالي ضعف البرامج التدريبية بها؛ وهذا يؤثر على أداء العاملين في هذه الشركات، وبالتالي يثبت الفرض الأول وهو أن النشاط التدريبي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين.

### جدول (١) القائم بالنشاط التدريبي بالشركة

المديرين		
النسبة	عدد	
		• منى الذى يقوم بالنشاط التدريبي بالشركة؟
٢٥,٩	٤٢	- كبار المديرين
٣٤,٠	٥٥	- متخصصين فى التدريب
٤٠,١	٦٥	- المدير المباشر
		• هل هناك إدارة خاصة بالتدريب؟
٣٧,٠	٦٠	- نعم
٦٣,٠	١٠٢	- لا

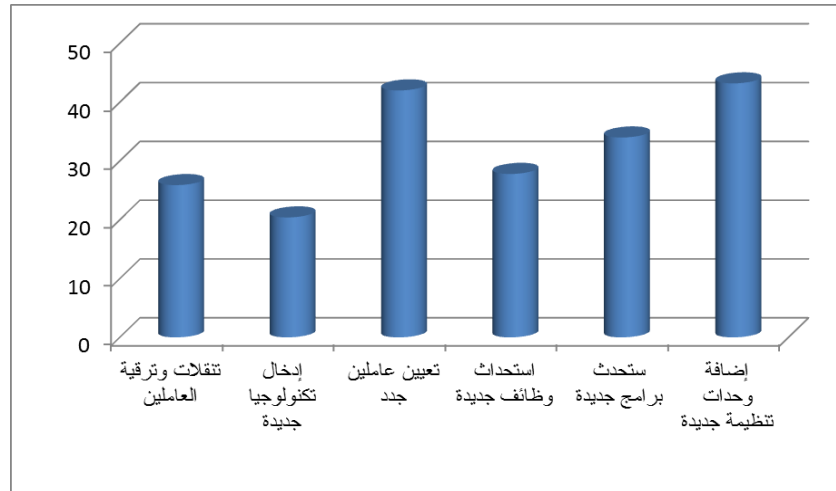
شكل رقم (٢): القائم بالنشاط التدريبي في الشركة الإدارية الخاصة بالتدريب



يوضح شكل (٣) أن تحديد الإحتياجات التدريبية تعد أول بل وأهم مرحلة في عملية إعداد البرنامج التدريبي، فهي الدعامة الأساسية التي يتم علي أساسها بناء البرنامج التدريبي، وتعد هذه المرحلة مرحلة تشخيصية "Diagnostic Stage" (Tyson, 2014) يتم من خلالها التعرف على الفجوات الناتجة من المقارنة بين الأداء الفعلي المطلوب تحقيقه والمستويات الحالية للأداء، ومن ثم التوصل إلى حالة إذا ما كان التدريب هو أحد الحلول المقترحة لسد هذه الفجوات. وبالتالي القيام بتحديد البرنامج التدريبي الذي يساعد في سد الفجوة وفقا لإحتياجات الشركة، ويوصف البرنامج التدريبي المصمم وفقا لهذا الأساس بأنه برنامج تدريبي صحيح قائم على تحديد الإحتياجات الفعلية للمنظمة، كما سبق مناقشتها بالتفصيل في الإطار النظري، وتبين من خلال الدراسة أن الشركات السياحية تلجأ للنشاط التدريبي في الحالات الآتية؛ نقل وترقية العاملين، وإدخال تكنولوجيا جديدة، وتعيين عاملين جدد، أو إستحداث وظائف جديدة، وأيضا إستحداث برامج، ووحدات تنظيمية جديدة، حيث نجد أن النسب كلها متقاربة، ولكن النسبة الأعلى تتمثل في إدخال وحدات تنظيمية جديدة والتي تمثل ٤٣,٢%.

وهذا يعنى أن أغلب الشركات تلجأ إلى عمل برامج تدريبية في حالة إستحداث نشاط جديد في الشركة، وهذا يثبت ما تم مناقشته في الجزء النظري وهو أن هذه الشركات لا تهتم بتنمية مهارات العاملين ولا تهتم بتحديد إحتياجاتهم لإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

## شكل رقم (٣): أسس تحديد الإحتياجات التدريبية



يوضح جدول رقم (٢) أهم المشكلات التي واجهت التدريب في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة ، وهي عدم تحديد إستراتيجية واضحة يعمل التدريب من خلالها، ويذكرنا أن هناك العديد من إستراتيجيات التدريب والمتمثلة في (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية النمو الداخلي، وإستراتيجية النمو الخارجي، وإستراتيجية عدم الإستثمار) (Noe et al,2008)، وعلى هذا تبين من نتائج الإستبيان أن نسبة الشركات التي ليس لها إستراتيجية واضحة للتدريب تمثل ٦٣%، وهذا يعني غياب الإهتمام بالنشاط التدريبي في هذه الشركات.

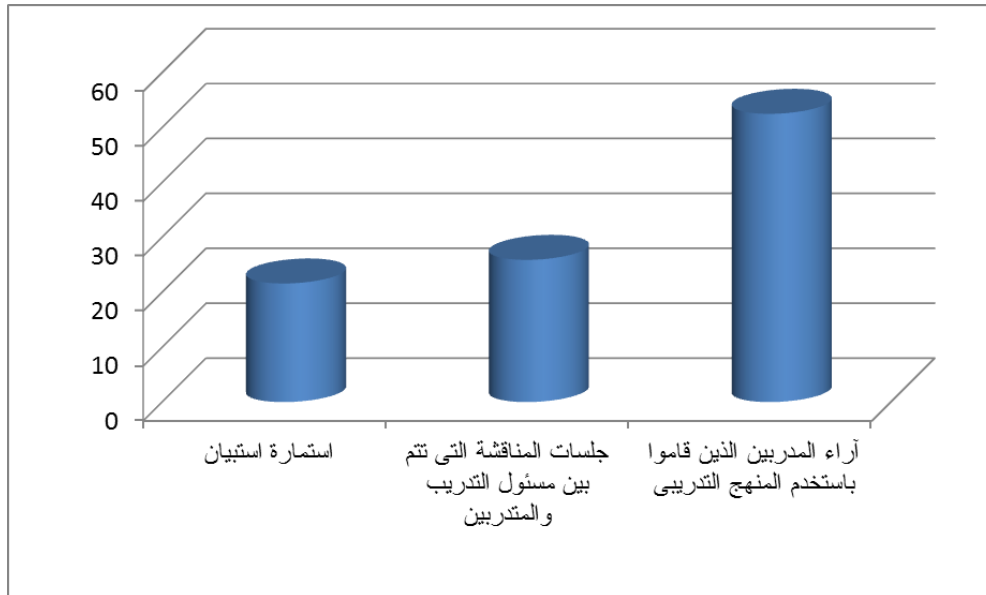
ومن أهم المشاكل التي تواجه التدريب في هذه الشركات وكما تم مناقشتها في الجزء النظري هو ضعف الميزانية المخصصة له، وهي من أهم المشاكل التي تقف أمام التدريب كوسيلة من الوسائل اللازمة للتطوير أداء العاملين في تقديم الخدمات السياحية، والتي أثبتتها الدراسة الميدانية، حيث تمثل نسبة الشركات التي تعاني من ضعف الإمكانيات المالية ٥٨ % وهذا يوضح ترشيد الإنفاق التدريبي في هذه الشركات.

## جدول (٢) إستراتيجية التدريب والميزانية المخصصة لها

المديرين		
النسبة	عدد	
• هل يتم التدريب ضمن إستراتيجية تدريبية واضحة؟		
٣٧,٠	٦٠	- نعم
٦٣,٠	١٠٢	- لا
• هل تقوم الشركة بتخصيص جزء من الموزانه العامة لعملية التدريب؟		
٤٢,٠	٦٨	- نعم
٥٨,٠	٩٤	- لا

يوضح الشكل رقم (٤) أن تقييم التدريب من أهم العمليات التي يجب على الشركة القيام بها، وذلك لمعرفة الآثار السلبية والإيجابية للبرنامج التدريبي ومدى إستفادة الموظفين من هذا البرنامج، وهناك خمسة مستويات لتقييم عملية التدريب وهي ( رد الفعل، التعليم، السلوك الوظيفي، والأداء، القيمة النهائية) (Strother, ٢٠٠٢)، حيث إن القيم الناتجة من تقييم برامج التدريب، تحدد مدى فعالية هذه البرامج للتطوير العاملين وبالتالي الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، كما أنها تبرر الجهود المبذولة في النشاط التدريبي، وأيضا تعوض النفقات، فإن تقييم النشاط التدريبي يكون لمعرفة تأثير التدريب على أداء العاملين، وأيضا لإتخاذ قرار الإستمرار في إعداد البرامج التدريبية أم لا. ولقد تبين من نتائج التحليل أن تقييم هذه البرامج تتم في أغلب الشركات وفقا للإعتماد على آراء المديرين الذين قاموا بملاحظة رد فعل المتدربين المدربين ويتم ذلك من خلال الإحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبل المشاركين في البرنامج، وتتمثل نسبة هذه الشركة ٥٢,٥% من عينة الدراسة أي أكثر من نصف العينة، على الرغم من وجود العديد من الطرق الأخرى لتقييم عملية التدريب والمتمثلة في الإستبيان، وقياس الإتجاه، والإختبارات، والمقابلة، وسجل الأداء... وغيرها من الطرق التي تم ذكرها بالتفصيل في الجزء النظري. على الرغم من كثرة الطرق إلا أن هذه الشركات كانت تلجأ إلى جلسات المناقشة لتقييم عملية التدريب.

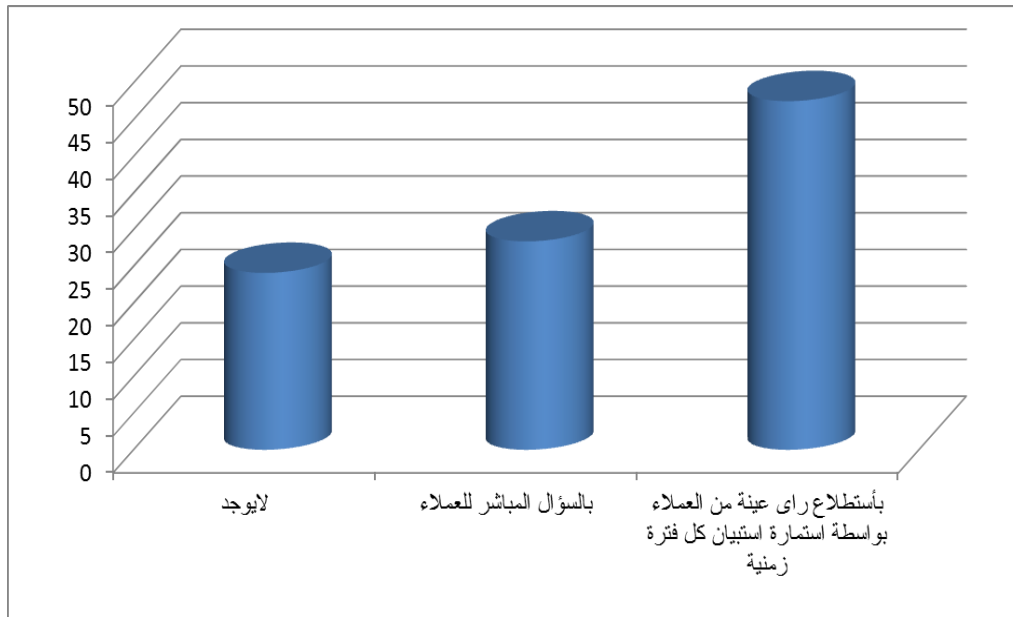
شكل رقم (٤): وسائل تقييم البرامج التدريبية بالشركة



يوضح شكل رقم (٥) أن التدريب له دور في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، وهذا ما سعت الدراسة لإثباته، ولقياس هذه الآثار الإيجابية في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة كان هناك العديد من الطرق منها (الإستبيان - أو السؤال المباشر)، ولكن أثبتت نتائج التحليل أن النسبة الأعلى تتمثل في

إستطلاع رأى العملاء بواسطة إستمارة إستبيان كل فترة زمنية بنسبة ٤٧,٥% وهذا يعنى أن هذه الشركات تهتم بتحسين نوعية الخدمة المقدمة للحصول على رضا العملاء، وأيضا تهتم بمعرفة رأى هؤلاء العملاء فى الخدمة، بينما تمثل نسبة الشركات التى تقوم بالسؤال المباشر لعملائها فى ٢٨,٤% وهى نسبة متوسطة يجب أخذها فى الإعتبار، ووجد أيضا أن ٢٤,١% من هذه الشركات لا تهتم بمعرفة أراء العملاء عن لخدمة المقدمة، وكما ذكرنا فى الجزء النظرى من الدراسة أن جودة الخدمة المقدمة تساعد على إجتذاب العملاء الجدد، وذلك من خلال التسويق من قبل العملاء القدامى، فكلما حصل العميل على خدمة ممتازة، ساعد هذا على الدعايه لهذه الخدمة، لذا من الضرورة إستطلاع رأى العملاء على جودة الخدمة المقدمة لمعرفة السلبيات وعلاجها.

شكل رقم (٥): وسائل قياس الآثار الإيجابية للتدريب



يوضح جدول رقم (٣) أن التدريب يواجه العديد من المشاكل فى الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة، والتى تختلف نسبتها من شركة لأخرى، كعدم إقتناع الإدارة العليا فى هذه الشركات بأهمية وجدوى البرامج التدريبية، ويرجع ذلك لإعتقاد تلك القيادات بأن التدريب ما هو إلا مضيعة للوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى أن العائد منه لا يبرر تكلفة هذه البرامج وكذلك عدم رغبة العاملين فى المشاركة فى هذه البرامج التدريبية، حيث تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة الشركات التى تعاني من عدم وجود خطة واضحة للتدريب فى ٥٠% وهى أكبر المشاكل التى تواجه التدريب، ويلبها المشاكل الخاصة بعدم إقتناع الإدارة العليا بالنشاط التدرىبي بنسبة ٣٨,٣% ، ثم تأتى المشاكل الخاصة بضعف قواعد البيانات والمعلومات التدريبية بنسبة ٣٤%، وباقى المشاكل التى تواجه التدريب تتراوح نسبتها من ٢٤% - ٢٥% ، وهذا يثبت الفرض الثانى من الفروض البحثية، بأن التدريب يواجه العديد من التحديات فى الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة.

## جدول (٣) أهم المشكلات التي تواجه التدريب بالشركة

المديرين		عدد	النسبة
• ماهي أهم المشكلات التي تواجه التدريب؟			
٥٠,٦	٨٢	- عدم وجود إستراتيجية واضحة للتدريب	
٢٥,٩	٤٢	- ضعف وتذبذب مخصصات الإنفاق على التدريب	
٢٥,٣	٤١	- مشكلات خاصة بالنظرة السلبية للتدريب وجدواه لدى المتدربين	
٢٤,١	٣٩	- عدم التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية لدى الجهات	
٢٥,٣	٤١	- مشكلات خاصة بضعف الإمكانيات التكنولوجية التدريبية	
٣٤,٠	٥٥	- مشكلات خاصة بضعف قواعد البيانات والمعلومات التدريبية بالشركة	
٣٨,٣	٦٢	- مشكلات مرتبطة بعدم إقتناع الإدارة العليا بالنشاط التدريبي	

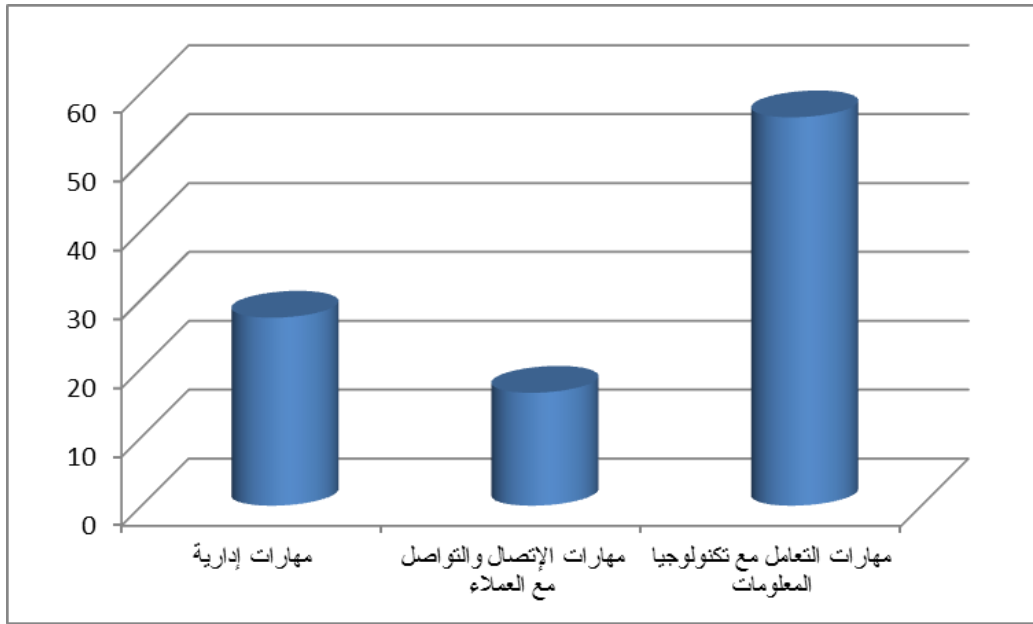
## ثانياً: نتائج الإستبيان الخاصة بالموظفين

اتضح من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة أن الخبرة ليست شرطاً أساسياً للعمل بشركات السياحة الصغيرة والمتوسطة وتعكس النتائج أن نسبة الشركات التي تشترط لتعيين وجود خبرة تمثل ٥٤,٥% شركة، أما بالنسبة للشركات التي تقبل الموظفين دون خبرة تمثل ٤٥,٥% وهي نسبة كبيرة، وأيضاً هذا يعني أنه ليس من الضروري الخبر للعمل بتلك الشركات. فتقارب النسب السابقة له أثر على جودة الخدمة المقدمة، فكلما كان العاملين ذوي خبرة وكفاءة؛ ساعد ذلك على تقديم خدمة متميزة للعملاء، وهذا ما يميز الشركات التي تعتمد على الخبرة السابقة للعاملين عن الشركات الأخرى ويحقق الميزة التنافسية.

وبسؤال الموظفين عن أهم المهارات التي يعتبرونها هامة للعمل والتي تساعد على كسب رضا العملاء ورفع كفاءتهم الشخصية في تقديم الخدمات؛ تبين أن من أهم هذه المهارات والحاصلة على أعلى نسبة هي مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ٥٦,٤%، وهذا يعني إعتقاد هذه الشركات على أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة لمواكبة عصر العولمة. وللإعتماد على هذه التكنولوجيا الحديثة في الشركات، سوف يلزم الأمر إلى إعداد برامج لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي سوف يحتاج الأمر إلى إنشاء إدارة خاصة بالتدريب، وما يستتبع هذا من تخصيص ميزانية للتدريب داخل هذه الشركات.



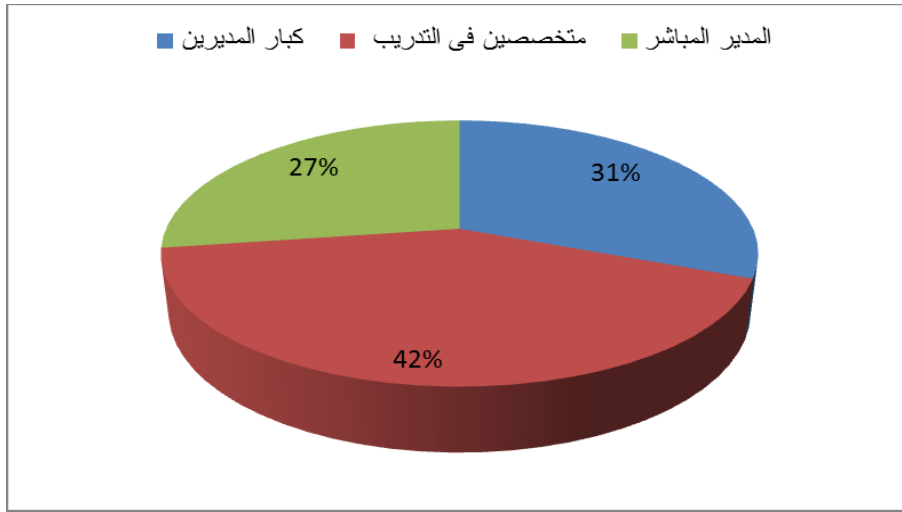
شكل رقم (٦): المهارات التي يحتاجها الموظفون



وفيما يختص برؤية الموظفين لمدي اهتمام شركاتهم بالتدريب بوجه عام وبالبرامج التدريبية التأهيلية بشكل خاص تبين أن نسبة مرتفعة من الشركات لا تهتم بالنشاط التدريبي (٧٢,٣%) من العينة، وهذا يعني ضعف الوعي بأهمية النشاط التدريبي ودوره في تحسين أداء العاملين، وهذا أثبت صحة الفرض الثاني في هذه البحث، أما بالنسبة لطبيعة البرامج التدريبية في هذه الشركات نجد أن أغلب هذه الشركات تهتم بالبرامج التطويرية بنسبة ٦٣,٦% لأنها تعتمد على الموظفين القدامى في تعريف المستجدين على طبيعة العمل بالشركة، وبالتالي لا تعتمد هذه الشركات على البرامج التدريبية التأهيلية.

يوضح شكل رقم (٧) أن النسبة الأعلى من الشركات تعتمد على المدير المباشر للقيام بعملية التدريب للموظفين؛ وهذا يعني أنه يعتمد على خبرته الشخصية ومهاراته ولا ترجع عملية التدريب فيها إلى أسس علمية ولا يوجد بها برامج خاصة بالتدريب، كما نلاحظ أن نسبة الشركات التي يوجد بها إدارة خاصة بالتدريب تمثل ٣٧% وهي نسبة صغيرة جداً بالنسبة للشركات الأخرى، والتي لا يوجد بها والمتمثلة في ٦٣%. وعلي ذلك فإن هذه الشركات لا تعتمد على إستراتيجية خاصة بالتدريب وبالتالي ضعف البرامج التدريبية بها وهذا يؤثر على أداء العاملين في هذه الشركات، وبالتالي يثبت الفرض الأول وهو أن النشاط التدريبي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين. وعند توجيه نفس الأسئلة للعاملين، وجدنا أن المسئول عن النشاط التدريبي في هذه الشركات يكون المدير المباشر وهي النسبة الأعلى والمتمثلة في ٤١,٨% من إجمالي العينة، إما بالنسبة لتوفير إدارة خاصة للتدريب أن أغلب الشركات لا يكون بها إدارة خاصة بالتدريب وتصل نسبتهم إلى ٦٣,٦% وهي نفس النسبة التي حصلنا عليها من خلال نتائج الإستهتبان الخاصة بالمديرين، وهذا يؤكد على إثبات الفرض الثاني أيضاً.

## شكل رقم (٧): القائم بالنشاط التدريبي



جدول (٤) يوضح علاقة عدد البرامج التدريبية التي شارك فيها العاملين، بناءً على رأي العاملين من حيث تأثير التدريب على أدائهم بالشركة. وجد أن كلما زاد عدد البرامج التدريبية التي شارك بها العاملين بالشركة، كلما أثر ذلك إيجابياً على أداء العاملين بالشركة. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بالنسبة إلى علاقة عدد البرامج التدريبية التي شارك العامل فيها على رأي العامل من حيث تأثير التدريب على أداء العاملين بالشركة (الفرق المعنوي = ٠,٠٠٢١). وهذا ما تسعى الدراسة لإثباته وهو أن التدريب يؤثر إيجابياً على أداء العاملين وهذه العلاقة أكدت على صحة الفرض، وأيضاً أثبتت ما تم ذكره في الجزء النظري عن التدريب وأثره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا ما يجب أن تسعى إليه الشركات وذلك لزيادة الربحية من ناحية، وتنمية المنتج السياحي من ناحية أخرى.

## جدول (٤): علاقة عدد البرامج التدريبية بتأثير التدريب على أداء العاملين بالشركة

الاجمالي	هل يؤثر إيجابياً التدريب على أداء العاملين بالشركة؟				• كم عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها في الشركة؟
	لا		نعم		
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٥	٣٧,٧	٥٥	٨,٠	١٠	٢-١ -
٩٥	٥٣,٣	٨٠	١٢,٠	١٥	٤-٣ -
١١٥	١٠,٠	١٥	٨٠,٠	١٠٠	٦-٥ -
	*٠,٠٠٢١				المعنوية

كما يؤكد جدول (٥) يوضح علاقة عدد البرامج التدريبية التي شارك العامل فيها على رأي العاملين من حيث تأثير كفاءة المدرب على نتائج النشاط التدريبي. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بالنسبة لعلاقة تتمثل في (الفرق المعنوي = ٠.٠٠١). حيث نوقش من خلال الدراسة النظرية أن كفاءة المدرب لها أثر إيجابية على نجاح البرنامج التدريبي وهذا ما تم إثباته في الدراسة الميدانية، فكلما كان المدرب ذوى خبرة في المجال السياحي أثر ذلك على الإستفادة من البرنامج وبالتالي تطبيقه عملاً، وهذا يجعل البرنامج التدريبي ذو قيمة بالنسبة للمتدرب، وبالتالي يؤثر على جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما تم أثباته أيضاً في الدراسة الميدانية.

جدول (٥): علاقة عدد البرامج التدريبية وكفاءة المدرب على نتائج النشاط التدريبي

الاجمالي	هل كفاءة المدرب يؤثر على نتائج النشاط التدريبي؟				• كم عدد البرامج التدريبية التي شاكت بها في الشركة؟
	لا "٩٥"		نعم "١٨٠"		
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٥	٦٣,٢	٦٠	٢,٨	٥	- ١-٢
٩٥	١٥,٨	١٥	٤٤,٤	٨٠	- ٣-٤
١١٥	٢١,١	٢٠	٥٢,٨	٩٥	- ٥-٦
	*٠,٠٠١				المعنوية

ويمكن اجمال اهم ما توصلت اليه الدراسة في أن أغلب الشركات السياحية الممثلة في العينة لا يعتمد التدريب فيها على إستراتيجية واضحة، حيث يتم الإعتماد على المديرين المباشرين والموظفين القدامى للقيام بتدريب العاملين الجدد وذلك بنسبة ٤٠% وهذه نسبة عالية، بينما ٣٤% يستعينوا بالخبراء في مجال التدريب، حيث أن كفاءة المدرب تساعد على الإستفادة الأكبر بالنشاط التدريبي، فكلما كان المدرب ذوى خبرة عالية في المجال السياحي ساعد ذلك على نجاح البرنامج التدريبي، وبالتالي سوف يؤدي إلى إستفادة العاملين من هذا البرنامج؛ وبالتالي سوف يؤثر إيجابياً على تحسين أدائهم في تقديم الخدمة، وهذا يعنى أن النشاط التدريبي في هذه الشركات نشاط غير مخطط له ولا يقوم على أسس علمية واضحة، كما أثبتت الدراسة الميدانية أن هذه الشركات تفتقد لوجود إدارة خاصة بالتدريب السياحي داخلها. كما أن ٤٣% من الشركات لا يلجأ إلي التدريب وتحديد الهدف منه؛ إلا عندما يتم إستحداث وحدات تنظيمية جديدة دخل الشركة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التدريب، أما بالنسبة للبرامج التأهيلية، فإن ٣٦,٤% من الشركات هي التي تهتم بهذا النوع من البرامج وتعتبر نسبة صغيرة.

و مما سبق يتضح أن التدريب يواجه العديد من التحديات في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة، حيث أوضحت الدراسة كافة المشكلات التي يواجهها التدريب في هذه الشركات ، ولكن النسبة الأكبر تتمثل في عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية النشاط التدريبي، ويليه عدم وجود ميزانية مخصصة للتدريب، حيث أوضحت، أن ٦٣% من هذه الشركات لا يخضع التدريب فيها لإستراتيجية واضحة وهذا نتيجة عدم وجود إدارة خاصة بالتدريب دخل هذه الشركات.

و لهذا توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بتدريب الموارد البشرية في الشركات، إنشاء وحدة تدريبية داخل الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة و تخصيص ميزانية ملائمة له لتفعيل التدريب داخل هذه الشركات. وكذلك تطوير البرامج التدريبية نفسها داخل الشركات، وإستحداث البرامج التدريبية الجديدة تلبى إحتياجات سوق العمل السياحي والتي تتماشى مع ما يجرى من تطورات في القطاع السياحي على المستوى العالمي وذلك وفقا لخطة إستراتيجية منظمة ومدروسة تتفق مع متطلبات السوق السياحي، ويراعى في هذه الإستراتيجية ضرورة وجود إعداد و اختيار دقيق للمتدربين الذين سوف يتم تقديم التدريب لهم، مراعاة المهارات التي يحتاجها سوق العمل السياحي واخيرا الإختيار الجيد لمقدمي التدريب (المدرسين) على أن يكونوا ممن لديهم خبرة في المجال السياحي.

## المراجع

### المراجع العربية

- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- عمران كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
- محمد الصرفي، البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩.

### المجلات والمنشورات

- وزارة السياحة، تقرير عن أنواع الشركات السياحة وفقا للقانون المصري رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧، ٢٠٠٨.
- وزارة المالية، تقرير القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، القاهرة، ٢٠٠٤.

### المراجع الأجنبية

- Al-mahroq. M.(2006), the Relationship between size and growth in manufacturing sector in Jordan, Dirasat, Administrative Science, Vol 33 (1).
- Al-sheikh. F.(2000), Problems of Small Businesses in Jordan.
- Andrea. P. (2011), Small and Medium sized Enterprises in tourism Industries.
- Demirguc-Kunt, A., Beck, T., & Ayyagari, M. (2003). Small and medium enterprises across the globe: A new database. *Research Working papers*, 1(1), 1-34.

- Dewhurst, H., Dewhurst, P., & Livesey, R. (2007). Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 131-143.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (Vol. 2). New York: Wiley. Elizabeth. J and Albert. C. (2000), Training Demand Assessment Public Personnel Management.
- Ferguson. (2010), what can I do Know? "Exploring Career for your Future, Travel and Tourism".
- Gammack. J. (2004), Development needs of Small and Medium Size Tourism Businesses.
- Gibson, D. (2012). The cultural challenges faced by indigenous-owned small medium tourism enterprises (SMTEs) in Fiji: case studies from the Yasawa Islands. *The Journal of Pacific Studies*, 32(2), 102-126.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management*. Pearson College Division.
- Gryna, F. M. (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use*. McGraw-Hill Science Engineering.
- Gupta, H., Jones, E., & Coleman, P. (2004). *How do Welsh tourism-SME websites approach customer relationship management?*. Na
- Holloway, J. C., & Taylor, N. (2006). *The business of tourism*. Pearson Education.
- Kamuzora, F. (2005). The Internet as an Empowering Agent for Small, Medium and Micro Tourism Enterprises in Poor Countries. *e-Review of Tourism Research*, 3(4), 82-89.
- Kyriakidou, O., & Maroudas, L. (2010). Training and development in British hospitality, tourism and leisure SMEs. *Managing Leisure*, 15(1-2), 32-47.
- Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: a developing country perspective. *Tourism Management*, 27(1), 159-170.
- Mayaka, M., & Akama, J. S. (2007). Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study. *Tourism management*, 28(1), 298-306.
- Neo.R, Hollenbeck.J, Gerhart,B and Wright.P. (2008), Human resource Management Gaining a Competitive Advantage, New York.
- Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., & Davidson, M. (2009). Training needs of the hospitality industry. *Gold Coast, Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd*. Robert. E. (2004), Effective School Administration, New York, prentice hall.

- Sandford. B. (2001), Trends in Training Public Managers, *International Public Management Journal*, 2(2), 299–314.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. Pearson Education Limited: England.
- Scheuren, F. (2004, June). What is a Survey?. American Statistical Association.
- Simmonds, D. (2003). *Designing and delivering training*. CIPD Publishing.
- Stephen. P. (2003), Organization Behaviour Tenth Edition, Son Diego, State University.
- Stephanie M. Jameson, (2000) "Recruitment and training in small firms", Journal of European Industrial Training, Vol. 24 Iss: 1, pp.43 – 49.
- Strother, J. B. (2002). An assessment of the effectiveness of e-learning in corporate training programs. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(1).
- Tanke, M. L. (2001). *Human resources management for the hospitality industry*. Taylor & Francis US
- Zagonari, F. (2009). Balancing tourism education and training. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 2–9.
- Tourism Industry Association New Zealand. (2006). Tourism and Hospitality Workforce Strategy.
- Tyson, S. (2014). *Essentials of human resource management*. Routledge.