

دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة (دراسة حالة على فندق شاهين في محافظة طرطوس)

د. مرهف الحمود*

يمام زميرني**

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة ، حيث تم التطرق الى مفهوم خدمة الضيافة و استراتيجيات تطويرها ، وبحثت في أساليب تطوير العنصر البشري من خلال مدخلين : مدخل التدريب و مدخل التمكين الإداري للموارد البشري ، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة ، تم إعداد استبيان و توزيعه على أفراد العينة المتمثلة بالعاملين في فندق شاهين و على كافة المستويات الادارية ، تألف الاستبيان من 21 سؤال و تم توزيع 40 استبانة واسترداد 30 استبانة أي بنسبة 80% ، و تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب العنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة ، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين العنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة.

الكلمات المفتاحية : العنصر البشري، تدريب العنصر البشري ، التمكين الإداري للعنصر البشري ، خدمة الضيافة .

* مدرس في كلية السياحة ، قسم الإدارة الفندقية ، اختصاص إدارة أعمال (تسويق فندقي) ، جامعة البعث ، سورية .
** طالبة ماجستير ، كلية السياحة ، قسم الإدارة الفندقية ، جامعة البعث ، سورية .

The Role of Human Resources in Improving the Hospitality Service (A Case Study on Shaheen Hotel at Tartous Governorate)

Dr. Morhaf Al-Hammoud*

Yamam zamrini**

ABSTRACT

This study aimed to know the impact of human resource on the development of hospitality service , as the concept of hospitality service and strategies for their development , this study also dealt with the human resource and its methods of development through two approaches : human resource training and empowerment of human resource ,the descriptive method was used in the study , a questionnaire was prepared and distributed to the sample , which is represented by workers at Shaheen hotel (all administrative level) , where 40 questionnaires were distributed and 30 were refunded ,i.e. 80% , the SPSS program was adopted for statistical analysis ,this study concluded that , there's statistically significant correlation between human resource training and development of hospitality service , and it also there's statistically significant correlation between human resource empowerment and development of hospitality service.

Key words : Human Resource , Human Resource Training , Admanstrative Empowerment , Hospitality Service.

* Lecturer at the Faculty of Tourism, Department of Hotel Management, majoring in Business Administration (Hotel Marketing), Al-Baath University, Syria.

** Master's student, Faculty of Tourism, Hotel Management Department, Al-Baath University, Syria.

مقدمة :

صناعة الضيافة واحدة من أقدم الصناعات في العالم وأكثرها نمواً و تطوراً ، كما تعتبر من أهم مصادر الدخل ، لقد أوضحت منظمة السياحة العالمية إن صناعة الضيافة بشكل خاص ، و السياحة و السفر بشكل عام ، يؤثران بشكل مباشر و عظيم في الناتج المحلي الإجمالي ، حيث تمثل صناعة الفنادق و السياحة عادة حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي ، و مع ذلك في عام 2020 ، خلال جائحة COVID-19 ، شكلت صناعة الفنادق 5.5% فقط من الناتج المحلي الإجمالي¹.

حيث يعد النشاط الفندقي من أهم الأنشطة الاقتصادية المتطورة في جميع انحاء العالم حيث يتوقف نجاح المنشآت الفندقية على نجاح إدارتها و مدى تفهمها لطبيعة التنظيم الإداري و اهتمامها بالموارد البشري و العمل على استثماره و تبني آليات لتطويره ، و بما إن الانسان هو الغاية و الأساس لكل نشاط انتاجي ، ركزت معظم البلدان وخاصة المتقدمة منها ، على الاهتمام بالجانب الإنساني ، و أعطته الأهمية الأكبر مقارنة بعوامل الإنتاج الأخرى، خاصة في ظل عصر المنافسة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة ، تكون المنشأة في موقف صعب للغاية ، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة و المتصاعدة ، و من الواضح إن المنشأة مهما كانت إمكانياتها و قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الاداء و اللجوء الى نفس الاساليب التقليدية و هذا ما

¹ <https://hoteltechreport.com/ar/news/hospitality-statistics> مرجع الالكتروني تم وضعه من

قبل الباحثة بتاريخ 2023/1/11 م .

مشكلة الدراسة:

تتبنى الإدارات السياحية و الفندقية فلسفة تنطلق منها مبادئ اساسية واستراتيجية لتحقيق القدر الأكبر من رضا ضيوفها، وطالما أن التوجه نحو تقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصا باعتبارها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المنشآت السياحية و الفندقية من خلالها تقديم خدماتها الى المجتمع ، وهنا يبدو واضحا وجود دورا أساسيا بين مستوى الخدمات التي تقدمها المرافق السياحية و الفندقية (خدمة الضيافة) ومستوى تطوير الموارد البشرية، وطبقا لذلك فانه بالإمكان الحصول على تطور في خدمة الضيافة المقدمة في المنشآت الفندقية من خلال الاهتمام بالكوادر الفنية العاملة بهذا القطاع و القائمة على تأدية هذه الخدمة و تطويرها و استثمارها بالشكل الأمثل ، الامر الذي دفعنا الى دراسة موضوع " الموارد البشرية" و أساليب تطويرها من خلال مدخلين :مدخل تدريب الموارد البشرية و مدخل التمكين الإداري للموارد البشرية و تأثير ذلك على خدمة الضيافة ، بالتالي يظهر لدينا التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس ؟

يتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

ما هو دور تدريب العنصرالبشري في تحسين خدمة الضيافة في المنشآت الفندقية في فندق شاهين في محافظة طرطوس ؟

ما هو دور التمكين الإداري للعنصرالبشري في تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس؟

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من ناحيتين :

الأهمية العلمية:

1. يحاول هذا البحث تقديم إطار نظري يسهم في إيضاح دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة مما يجعله مرجع مهم يمكن الاستفادة من مقترحاته وتطبيقها على أرض الواقع من قبل المنشآت السياحية.
2. يتطرق البحث على موضوع أساليب تطوير العنصر البشري من خلال دراسة مدخلين : التدريب و التمكين الإداري للموارد البشرية في المنشآت الفندقية .
3. تعد صناعة الضيافة ذات دور هام في النمو الاقتصادي للعديد من دول العالم و في بعض مناطق العالم حيث يعتبر الدخل و الناتج من هذه الصناعة يشكل أهمية كبرى في التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال:
 - ✓ توفير العديد من فرص العمل للسكان المحليين مثل العمل في الفنادق و المطاعم و شركات النقل مما يحد من مشكلة البطالة.
 - ✓ الحصول على العملات الاجنبية من خلال تزويد الزوار بالسلع و الخدمات المختلفة مما يحسن من وضع ميزان المدفوعات للدولة كما يزيد من قدرتها المالية بالتالي الحد من معدلات التضخم.

أهمية العملية :

تأتي الاهمية العملية من خلال إمكانية استفادة الفنادق بشكل عام و الفنادق في الجمهورية العربية السورية بشكل خاص من نتائج هذه الدراسة وما قد تتوصل اليه من مقترحات تسهم في تطوير الموارد البشرية في الفنادق و مساهمة ذلك في الارتقاء بمستوى خدمة الضيافة بالتالي تحقيق رضا العميل و الفندق في آن معا.

أهداف الدراسة:

1. يتلخص الهدف الرئيسي للبحث في دراسة دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس ، و يتحقق هذا البحث من خلال :
 1. دراسة واقع الموارد البشرية في الفندق و ذلك بالتأكد من إن إدارة الموارد البشرية تقوم بمهامها على أكمل وجه من حيث استقطاب العنصر البشري - تدميته و المحافظة عليه و استثماره بالشكل الأمثل .
 2. دراسة واقع خدمة الضيافة في الفندق و ذلك بالتأكد على المهارات التي يجب التمتع بها من قبل الموارد البشرية لتحسين خدمة الضيافة .
 3. دراسة أثر استراتيجية التدريب على الموارد البشرية و انعكاس ذلك على خدمة الضيافة .
 4. دراسة أثر استراتيجية التمكين الإداري على الموارد البشرية و انعكاس ذلك على خدمة الضيافة.
2. كما يهدف البحث الى تحسين خدمة الضيافة في الفندق و ذلك بالتطرق على استراتيجيات تطوير الخدمات الفندقية لتقديم هذه الخدمات على مستوى عال من الرقي و التطور، تواجه تطلعات العملاء المتجددة و المتغيرة .

منهج و أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي و خاصة في الفصلين الأول و الثاني من خلال مراجعة كل الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم "العنصر البشري" و "تحسين خدمة الضيافة" من كتب و مؤلفات عربية و اجنبية ورسائل دكتوراه و ماجستير و مقالات منشورة و غيرها.

كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي و ذلك بتحليل العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (العنصر البشري- المتغير المستقل) و (تحسين خدمة الضيافة - المتغير التابع) ، و تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع و ذلك في الدراسة الميدانية .

كما تم الاعتماد على الأدوات التالية لإنجاز الدراسة الميدانية : الاستبيان و المقابلة.

فرضيات الدراسة: من المشكلة المطروحة سابقا ومن المتغيرات المستخدمة يمكن صياغة فروض البحث كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس ، يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب العنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري للعنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : العنصر البشري

وما يتفرع عنه من متغيرات مستقلة فرعية :

- تدريب العنصر البشري.

- التمكين الإداري للعنصر البشري .

المتغير التابع : تحسين خدمة الضيافة .

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يتمثل في العاملين في فندق شاهين و على كافة المستويات الإدارية .

عينة البحث: عينة عشوائية من المجتمع الأصلي.

حدود الدراسة :

حدود مكانية للبحث: تناولت الدراسة الميدانية فنادق أربعة نجوم في محافظة طرطوس .

حدود زمانية للبحث :أجريت الدراسة الميدانية و تم استطلاع آراء العاملين خلال الفترة الزمنية (2023-2024).

مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية :

أ- مصطلحات البحث:

العنصر البشري في المنشأة الفندقية (Human Resources) : مجموع العاملين

في المنشأة الفندقية و على كافة المستويات الإدارية سواء كانوا مواطنين أو أجانب)

رؤساء و مرؤوسين - عمال و مستخدمين (يؤدون كافة وظائفهم و أعمالهم ببذل كل

طاقاتهم و معارفهم و مهاراتهم لتحقيق أهداف المنشأة واستراتيجيتها المستقبلية.²

تدريب العنصر البشري (Human Resources Training): عملية تتضمن

اكتساب المعارف و المهارات و المفاهيم و القواعد أو تغيير المواقف و السلوكيات

² الناصر ، د.منذر،كتاب إدارة الموارد البشرية 2010-2011، منشورات جامعة البعث كلية السياحة ، ص 24

لتعزيز أداء الموظفين ، و التدريب عملية مستمرة يحصل من خلالها الموظف على المعرفة و التعرف على كيفية أداءه بشكل جيد في المنظمة.³

تمكين العنصر البشري (Human Resources Empowerment): هو طريقة تفويض تتيح اتخاذ قرارات العمل في أقرب وقت ممكن الى وحدات التشغيل و عملائها.⁴

تعريف الفندق (Hotel): منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء و طعام يحتوي هيكل تنظيمي و خصائص تميزه عن غيره.⁵

تعريف الضيافة (Hospitality): عملية استقبال الضيوف أو المسافرين (العملاء أو النزلاء) و توفير خدمة الإقامة (الإيواء) و الأغذية و المشروبات إضافة الى العديد من الخدمات الأخرى منذ لحظة وصوله و حتى وقت مغادرته.⁶

تعريف الضيف (Guest): هو الشخص الذي يقدم له الفندق خدمة الإيواء و الضيافة و يمكن أن يكون سائح أو من أهل البلد.

تعريفات الإجرائية :

العنصر البشري في المنشآت الفندقية (Human Resources): من أهم عناصر الانتاج في المنشآت يشمل جميع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ،يساهمون بتحقيق أهداف المنشأة من خلال تأديتهم لأعمالهم و قيامهم بواجباتهم على أكمل وجه.

³ S.Prasanth, Training and Development in Hotel industry, Daspalla hotels ltd, Suryabagh, Visakhapatnam - 530 020,Andhra Pradesh, july 2015,No:1,Vol:3,ISSN:2321-4643,p 4

⁴ Ayupp,Kartinah , Empowerment :Hotel employees' perspective Faculty of Economics & Business - University Malaysia Sarawak (MALAYSIA), Journal of industrial Engineering and Management ,2010 -3(3),P563.

⁵ زروق ،ياسين و آخرون ،2019 ، أثر تدريب و تأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية ، دراسة أعدت لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص: تسويق فندي سياحي ، جامعة الشهيد حمة الخضر – الوادي- الجزائر ، ص5.

⁶ أيوب ، د. ايداء، الضيافة و فن الخدمة، 2016، <https://devafa-protocol.blogspot.com> ، تاريخ الوصول 2023/1/23م ، الساعة 12:02 P.M

تدريب العنصر البشري (**Human Resources Training**) : عملية اكساب العاملين في المنشأة المعارف و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء أعمالهم الموكلة اليهم مما يساهم في رفع كفاءة الاداء .

تمكين العنصر البشري (**Human Resources Empowerment**) : عملية إدارية معاصرة تركز على منح العامل حق التصرف بحرية في أداء أعمالهم ، حق المشاركة في اتخاذ القرارات ، من خلال تفويض الصلاحيات لهم و منحهم الثقة بقدرتهم على تحمل المسؤولية .

خدمة الضيافة (**Hospitality**) : هي مجموعة من الخدمات المقدمة سواء في الفنادق ، المطاعم ، المستشفيات و الجامعات و شركات الطيران و تشمل خدمة استقبال الضيوف - تقديم الطعام و المشروبات لهم بالإضافة الى خدمات ترفيهية .

الفندق (**Hotel**) : هو مكان يتم فيه تقديم خدمات للضيوف مثل خدمة الإقامة ، خدمة تقديم الطعام و المشروبات بالإضافة الى خدمات التسلية و الترفيه .

الضيف (**Guest**) : هو الشخص الذي يقيم في الفندق و يستفيد من الخدمات المقدمة فيه (خدمة ايواء- خدمة الطعام و الشراب و غيرها من لخدمات) .

الإطار النظري و الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة :

دراسات عربية :

1- دراسة لعبد الأمير عبد الكاظم عام 2012م.

بعنوان دور التدريب في اعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة تأثيره على مستوى تقديم الخدمات - رسالة ماجستير.⁷

أهداف الدراسة : العمل على زيادة وعي الإدارات الفندقية و المهتمين بهذا القطاع نحو أهمية التوجه الى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى الخدمات الفندقية باتجاه تبني ثقافة تخصصية في بناء الخطط المستقبلية للسياحة .

أهمية الدراسة : تأتي أهمية هذه الدراسة من تسليط الضوء على موضوع التدريب حيث يعد أحد الحلقات الأساسية في بناء الموارد البشرية العاملة في صناعة السياحة و الهادفة الى تنمية المهارات التخصصية لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية المتنوعة.

نتائج الدراسة : ضعف المراكز التدريبية و المعاهد السياحية المتخصصة علميا و عمليا في تطوير و تنمية المهارات المهنية ضمن التطبيقات العملية لديها .

مقترحات الدراسة: المساعدة في تقديم الاستشارات و البرامج التدريبية و توظيف العلاقة بين المؤسسات العلمية و التعليمية من جهة و بين القطاع السياحي من جهة

⁷ عبد الكاظم ، عبد الأمير ، 2012، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة/كلية الاقتصاد.

أخرى بما يخدم هذا القطاع في مجال التدريب وذلك لضمان فرص عمل للخريجين و السماح لهم بالدخول الى سوق العمل مبكرا.

2- دراسة للدكتور محمد عمر الزعبي و الدكتور أحمد صالح الهزايمة عام 2016.

بعنوان أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي : دراسة حالة لشركة الاتصالات الاردنية (اورانج) - مقالة نشرت في المجلة العربية للإدارة ،مج39.8

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر و أهمية التمكين الاداري و المتمثل في(تفويض الصلاحيات ، و التدريب ، و طرق الاتصال و المشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين كما هدفت الى تزويد متخذي القرار بمعلومات و بيانات ميدانية حول أثر سياسة التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الاردنية .

أهمية الدراسة : تسليط الضوء و الاهتمام على التمكين الاداري المتمثل في (تفويض الصلاحيات ، التدريب و طرق الاتصال و المشاركة بالمعلومات) و دوره في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية ، و الوقوف على واقع الأداء الفعلي لشركة الاتصالات الأردنية.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة إن مستوى الاداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الاردنية كان ايجابيا وذا مستوى مرتفع ، كما بينت وجود تأثير معنوي

⁸ د. الزعبي & الهزايمة ، 2016، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي ،دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (اورانج) ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية -جامعة جرش(المملكة الأردنية الهاشمية) &جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية).

ذو دلالة احصائية لفويض الصلاحيات على مستوى الاداء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الاردنية .

مقترحات الدراسة : التأكيد على أهمية التمكين الاداري ،و مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية و معالجة جوانبه السلبية إذ ان التمكين الاداري يعتبر مطلب اساسي في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز .

دراسات أجنبية :

1 - S.Prasanth ,Training and Development in Hotel Industry(Daspalla hotels in india), an article 2015⁹

التدريب و التطوير في صناعة الضيافة (فنادق داسبالا في الهند) ، مقالة 2015.

أهداف الدراسة: الهدف من الدراسة هو التعرف على التقنيات التي تستخدمها صناعة الفنادق للحفاظ على تدريب تطوير العاملين و التعرف على الاساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية.

أهمية الدراسة : تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله "التطوير و التدريب" يعتبران جزء لا يتجزأ من نمو الفندق و تحقيق أهدافه ، كما تكمن أهمية التدريب في التأثير على أداء الموظف بالشكل ايجابي مما ينعكس على اداء الفندق .

نتائج الدراسة : من نتائج الدراسة للتدريب تأثير ايجابي على معنويات الموظفين ، الرضا الوظيفي و تحسين انتاجية الفنادق محل الدراسة .

⁹ S.Prasanth ,Training and Development in Hotel Industry(Daspalla hotels in india), an article, vol 13, No.1mIssn:2321-4643, 2015

مقترحات الدراسة : أوصت الدراسة بضرورة تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر لضمان نجاح عملية التدريب كما يجب على إدارات الموارد البشرية التأكيد على أهمية البرامج التدريبية و ضرورة تنفيذها لضمان نجاح الشركات.

2-Creativity in organizations and its impact in the industry of hospitality: Applied study by Dr. Amal Kamal Hassan Al Baraznji-2020.¹⁰

مقالة بعنوان الإبداع في المنظمات و تأثيره على صناعة الضيافة :دراسة تطبيقية ، ل د. أمل كمال حسن البرازنجي -2020.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى إبراز العلاقة بين الابداع و و صناعة الضيافة لتقديم أفضل الخدمات للضيوف كما تهدف الى مساعدة الادارات العاملة في منظمات الضيافة على الابتكار في جميع الاعمال.

أهمية الدراسة : يجعل الابداع منظمات الضيافة قادرة على المنافسة في عملها بالتالي تفوقها على باقي المنظمات من خلال بناء الأطر العلمية التي تساعد على تقديم خدمة متميزة للضيوف بالتالي تحقيق التفوق و النجاح.

نتائج الدراسة: هناك تأثير للإبداع في صناعة الضيافة ، كما يساعد الابداع على حل مشكلات العمل و تحقيق الوثام و الانسجام بين الموظفين ، و يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة في العمل و المشاركة في القيادة.

مقترحات الدراسة: تأهيل الكادر و تدريبه من خلال إقامة العديد من الدورت التدريبية ، ورش العمل و الندوات التي تساهم في رفع أدائهم.

¹⁰Dr. Al Baraznji-Amal, 2020,Creativity in organizations and its impact in the industry of hospitality- Ministry of Higher Education and Scientific Research, Mustansiriyah University / College of Tourism Sciences..

ثانياً: الإطار النظري:

دور العنصر البشري في المنشآت الفندقية:¹¹

يلعب العنصر البشري دوراً هاماً في مجال إدارة الفنادق وخدمات الضيافة، حيث يعتبر الغاية والوسيلة في العملية الانتاجية وخدمية لذلك ينبغي الاعتناء به من خلال:

1. الاختيار السليم للعناصر البشرية التي تعمل في تقديم خدمات الضيافة للزلاء.
2. التدريب المستمر للعاملين في هذا الميدان و تدريبهم و تنمية مهاراتهم.
3. تشجيع العاملين بأساليب مختلفة للاستمرار في تقديم الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة و إتقانها بمهارة .
4. ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجه مقدمي الخدمات الفندقية و خدمات الضيافة.

أهداف تدريب الموارد البشرية في القطاع الفندقي:¹²

يهدف التدريب السياحي و الفندقي الى:

1. تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات و الأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة اليهم.
2. تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم على نحو ايجابي ، و بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الانتاجية.

¹¹ دور العنصر البشري في مجال الإدارة بالفنادق <https://specialties.bayt.com/ar/specialties> تاريخ الدخول 2022/12/22 الساعة 4:18 P.m

¹² Anderaws,Sndhir (1982).Hotel Front Office-Training Manual ,Tata, M.C.New Delhi : Graw Hill,p89

3. تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية ، و تصميم برامج تدريبية مناسبة للقابليات و المهارات المهنية للعاملين .

مراحل العملية التدريبية في القطاع الفندقي:¹³

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل ، و تحول دون تحقيق أهداف الفندق من ناحية و مسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى

2. تصميم البرامج التدريبية: يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي او مهاراتي أو سلوكي .

و يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الاهداف التدريبية ، ومحتوى البرنامج التدريبي، و أساليبه و تقنياته و تهيئة مستلزماته.

3. تنفيذ البرامج التدريبية: هو التطبيق العملي لما تم التحضير له ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرنامج ذاته و أهدافه و التي تتضمن مواقف و إجراءات تعليمية تدريبية تهدف الى تطوير معارف و مهارات و قيم سلوكية لدى المتدرب ، و يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل

¹³ برهوم ،د. أديب و آخرون ، 2007 ، "أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي"، مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، مج 29 ، ع 2، سورية ص210،

تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج ، تحديد مكان التدريب ، المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

4. تقييم برنامج التدريب: هو عملية قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما يجب أن يقيم وفقا للتخطيط المعد سابقا للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف و القوة في البرامج التدريبية.

دور العملية التدريبية في تحسين جودة خدمة الضيافة في المنشأة الفندقية :

يؤدي تدريب العاملين في المنشآت الفندقية الى تقديم خدمة الضيافة بشكل رائع ، مما يؤثر بشكل ايجابي في تجارب العملاء و قد تؤدي الى توصيات شفوية و مراجعات جيدة بشكل عام تؤثر في سمعة المنشأة بالتالي قدرتها على جذب المزيد من العملاء ، حيث يمكن للعملاء الشعور بما إذا كان الموظف سعيدا بوظيفته أو لا ، لذلك فإن وجود موظفين مدربين تدريباً جيداً سيزيد من جودة الخدمة و يجعل العميل يشعر بمزيد من الترحيب و الرعاية.¹⁴

يتمثل دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المقدمة فيما يلي:¹⁵

1. تجنب الأخطاء و تقليص العيب في الخدمات المقدمة .
2. زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال المنظمة .
3. ضمان التوصل الى الأداء السليم من أول مرة .
4. المساهمة في التحسين المستمر و اتخاذه كشعار دائم من قبل الموظفين في المنشأة الفندقية.
5. تقليل الحاجة للإشراف و تنمية روح المسؤولية و الرقابة الذاتية.

¹⁴ The importance of Training & Development in Hospitality , an article ,2021.

¹⁵ Katsuyoshi Ishihara, 2009 , Total quality assurance , 6nd .New York ,USA.

الأساليب التدريبية المتبعة في المنشآت الفندقية : 16

1. المحاضرة Lecture : عملية اتصال من جانب واحد هو المدرب(يتم نقل المعلومة من متخصص الى مجموعة) ، و طريقة العرض قد يصحبها وسائل إيضاح.
2. أسلوب التدريب المباشر: يقوم من خلاله رؤساء الاقسام بتدريب العاملين في اقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم و تزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم خدمات للضيوف .
3. المؤتمر Conference: يتم دراسة موضوع مهم من قبل كافة الأعضاء و يدلي كل عضو برأيه ، ثم يتم الوصول الى اتفاق على المعلومات المهمة و القيمة.
4. لعب الأدوار Role Playing : من الاساليب الكفوة في رفع كفاءة الأداء للذين يؤدون الخدمات للضيوف يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي(تمثيل حقيقي للحالة) ، و يبرز آراءه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش ثم يتم مناقشة ما يجري من سلبيات و أخطاء و انحرافات.
5. أسلوب التوجيه : و يهدف الى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها و طبيعة نشاطها و العمل الذي سيقومون به (نظام العمل ، الواجبات و المسؤوليات.. الخ)

¹⁶ عبد الكاظم ، عبد الأمير ، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات ، جامعة الكوفة/كلية الاقتصاد ،ص125

مزايا التمكين الإداري للفنادق: 17

يحقق التمكين الإداري عدد من المزايا للفندق و لكل منظمات الاعمال التي تأخذ بهذا الاسلوب ، ومن هذه لمزايا:

1. يؤثر التمكين بشكل ايجابي في ربحية الفندق ، لأنه يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في الفندق تؤيد و تنتبى تحقيق الأهداف و الارباح.
2. زيادة ولاء العاملين بالفندق : تمكين العاملين يشعروهم بحرية التصرف في العمل ، و هذا بدوره يخلق علاقة ايجابية وصحية بين الادارة و العاملين تساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل واحساسهم بالرضا النفسي و الثقة بالذات .
3. تحسين مستوى الانتاجية للعاملين : الاحساس بالرضا و الولاء للفندق يعطي حافزا قويا للعاملين للتفاني في العمل و تحسين الانتاجية كما يشجع على روح المبادرة و الابتكار و التفكير الخلاق و تقديم افكار مبتكرة و خلاقه مما يدعم الانتاجية نوعا و كما.
4. تحقيق برامج التطوير و التجديد : إن تمكين العاملين يجعلهم اكثر قدرة و قبولاً للتغيير و التطوير مما يحقق نتائج أداء جيدة و ربحية عالية و سمعة طيبة للفندق.

¹⁷ فوزي ،كاميليا ، دور الفنادق في التمكين الإداري للعاملين ، جامعة قناة السويس – كلية السياحة و الفنادق ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ،مجلد 8، ص6

التأثيرات السلبية لغياب استراتيجية التمكين في الفنادق	التأثيرات الإيجابية لاستراتيجية التمكين في الفنادق
أرباح منخفضة	زيادة ربحية الفندق
انخفاض في نوعية الخدمات المقدمة	زيادة الانتاجية للفنادق
اجور منخفضة ، تكاليف عمالة مرتفعة و ارتفاع معدل دوران العمالة	تخفيض تكاليف العمالة
انتاجية منخفضة	تحسين استقرار العمل بالتالي زيادة رضا العاملين
التعامل البطيء مع شكاوى العملاء و الاستجابة البطيئة لاحتياجاتهم	السرعة في الاستجابة مما يحقق رضا العملاء

الجدول رقم (1) يبين التأثيرات الإيجابية لتنفيذ استراتيجية التمكين في الفنادق و التأثيرات السلبية لغيابها

Resource: Assist .prof .Dr. GUZEL,Tulay & others Importance and effect of Empowerment in Hotel Enterprises, school of tourism Adminsitration and Hotel Management , Ege Academic 2008 ,p424

نستنتج من الجدول السابق مدى أهمية تطبيق استراتيجية التمكين الإداري لما لها من آثار ايجابية تتضح من خلال ما يلي :

1. زيادة السرعة في إنجاز المهام ، و زيادة سرعة الاستجابة لشكاوى و حاجات العملاء .
2. زيادة رضا العاملين عن العمل بسبب السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و ابداء الأفكار الإبداعية بالتالي تحسين العلاقات بين العاملين و الرؤساء في المنشأة الفندقية.
3. زيادة ربحية الفندق بسبب تحسن مستوى الخدمة و زيادة القدرة التنافسية .

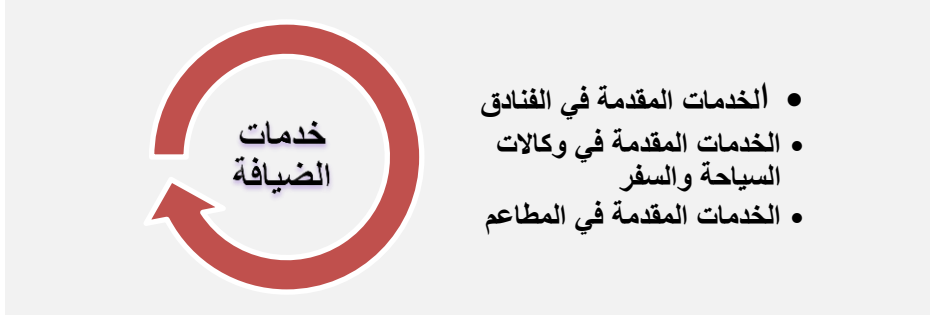
4. زيادة إنتاجية الفندق و انخفاض التكاليف بسبب زيادة فرص التطور الوظيفي و المهارات و المعارف المكتسبة .

لذلك يجب العمل على تأهيل و تدريب العاملين و تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات و لذلك ليتم تمكينهم وظيفيا مما يساهم في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء ، حيث إن تقديم خدمات على مستوى عال من الرقي و التطور يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري مدرب ، و ممكن بكامل الصلاحيات لتلبية احتياجات العميل ، و اشباع رغباته مع التحسن المستمر مما يؤدي الى خلق بيئة تنظيمية ملائمة تحفز العاملين على بذل المزيد من العطاء.

مفهوم صناعة الضيافة :¹⁸

يتصور البعض إن صناعة الضيافة تشمل فقط الطعام و الشراب المقدمة للضيف ، و هذا خطأ لأن صناعة الضيافة تشمل جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله الى البلد أو المكان المقصود الى حين عودته الى موطنه الأصلي .و على هذا الأساس فإن حاجة الضيف لا تقتصر على الإقامة في الفندق و حصوله على الطعام و الشراب بل تعني أكثر من ذلك و تبعا لذلك يمكن توضيح وظيفة هذان القسمان الرئيسيان في صناعة الضيافة بأنهما يشملان على الأغذية و المشروبات كمنتج و عملية الإسكان كخدمة الى جانب توفير بعض الخدمات الأخرى مثل وسائل الاستجمام و الترفيه و التسلية بوجود حمامات السباحة و حدائق الألعاب و الرحلات. حيث تشمل صناعة الضيافة العديد من الخدمات ، و الشكل الآتي يبين ذلك :

¹⁸ خالد الصميت وآخرون، ،صناعة الضيافة و دورها في تطوير العنصر البشري 2010،ص9



الشكل رقم (1) من إعداد الباحثة؛ يبين الخدمات التي تشملها صناعة الضيافة

نستنتج من الشكل السابق إن صناعة الضيافة تتدرج تحتها العديد من الخدمات :¹⁹

1. المطاعم حيث يشكل الجزء الأكبر من صناعة الضيافة ويمثل إمكانية تقديم الطعام و المشروبات باختلاف الاصناف و الأذواق.
 2. الفنادق و الموتيلاات و المنتجعات و يتميز هذه القطاع بضخ النصب الأكبر من رؤوس الأموال و توفير فرص عمل للمجتمع.
 3. وكالات السياحة و السفر حيث لا تقتصر خدمة الأغذية على المطاعم و الفنادق فقط إنما يمكن تقديم خدمة الطعام و المشروبات في شركات الطيران
- ايضا

يدفعها إلى تحسين أداءها و الذي يستند بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية ومدى كفاءتها و على المعارف التي تمتلكها ، فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد .²⁰

¹⁹ <https://www.hadining.com/2019/12/hospitality.html> مقدمة عن الضيافة و تاريخ صناعة

الضيافة ، مرجع الكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بتاريخ 2023/1/11 م .

²⁰ Il n'est de richesse ni de force que d'hommes (Jean BODIN).

خصائص صناعة الضيافة :

1. شديدة الحساسية و التأثر بالأحداث الاقتصادية و السياسية .
2. تعتمد صناعة الضيافة على تقديم الخدمات و اشباع رغبات العملاء.
3. العمل طوال العام و طوال اليوم بدون توقف.
4. لا يمكن تخزين المنتج .

قواعد الضيافة :²¹

يعبر عن قواعد الضيافة بأنها الأوامر و النواهي التي تكسب مجموعة من الخصال الحميدة ، و يمكن فيما يلي ايراد التعاريف للعناوين التي يندرج تحت قواعد الضيافة و هي:

أولاً : البرتوكول: عبارة عن القواعد المتعارف عليها في التشريعات و اللقاءات و التي تحدد كيفية التصرف و تحدد كافة السلوكيات من البداية الى النهاية و تكون مكتوبة .

ثانياً : الاتيكيت : عبارة عن آداب السلوك في حسن المعاملة و الذوق السليم يكتسبها الانسان من خلال الفطرة النقية السوية و التنشئة الاجتماعية القوية و ليست لها قواعد مكتوبة .

ثالثاً: المجاملة : عبارة عن إحساس الفرد بأن ما يأتيه من سلوكيات سيدخل السعادة و السرور الى نفس الغير ، أي فن إرضاء الغير و ليست لها قواعد مكتوبة أيضاً.

²¹ المرجع السابق نفسه ،ص24

أفضل مستوى لتقديم خدمات الضيافة في المنشآت الفندقية :²²

تبدأ عملية تقديمك للخدمة في مجال الضيافة بتبني أسلوب مرحبا بخدمة العملاء مما يدفع العاملين الى تقديم هذه الخدمة بطريقة صحيحة ليحصلوا على رضا العميل و القيام بواجبهم بكل لطف و تمكن و خبرة.

و ينبغي أن يركزوا هدفهم على أن يروا انطبعا راضيا لدى العميل بعد تعامله معهم بغض النظر عن الأجر أو الراتب و بغض النظر إذا ما كانوا سيحصلون على بقشيش أو لا ، و بغض النظر إذا ما كانت هذه هي المرة الأولى أم المائة لتقديم الخدمة ، و هذه الميزة تسمى (بالنية الصادقة) ، و هذا يتطلب الجدية و إظهار الاهتمام بالإضافة الى المهارات الفنية ، لذا يجب على مقدم الخدمة أن يكون :

1. منضبط في مواعيده.
2. جاد و حريص.
3. لا يتجاوز حدود الواجب المطلوب منه.
4. خبير في مجال عمله .
5. مهذب و حسن الهيئة .
6. ودود بطبيعته و دقيق في عمله..
7. يعرف قيمة كل شيء.
8. يمكن الاعتماد عليه.
9. متطلع الى المستقبل .

²² المرجع السابق نفسه ،ص26

دور العنصر البشري في صناعة الضيافة :²³

لكي تعيش المنظمات الفندقية في المستقبل فإنها سوف تعتمد على خدمة الضيافة و ليس فقط على جودة المنتج ، و بالرغم من إن الإدارة لها دور رئيسي في تحسين و تطوير العلاقة مع الضيوف ، إلا إن العاملين الذين يقدمون الخدمة مباشرة للضيوف لهم دور كبير في بناء سمعة جيدة للفندق أو تحطيمها ، و قديما كان الاهتمام مركزا على النواحي الفنية في الوظيفة لكن الاتجاه العالمي الآن هو تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الضيوف و ذلك من خلال اكتساب مهارات الاتصال .

يجب أن يكون لدى موظفي الفندق الأدوات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة و أهمها المقدرة في التعامل و الاتصال مع الضيوف ، و نظرا للتنافس الشديد بين شركات الفنادق الآن فإن الابتسامه من الموظف و شكره للعميل على اختياره الفندق لم تعد كافية ، بل يجب أن يحسب أثر أي تصرف خارج منه على الضيوف ، فقبل أن يؤدي الموظف الخدمة يجب أن يستمع للآخرين و يعرف ما يطلبونه و ان يستخدم الألفاظ المناسبة و أن يفهم ما يريده الضيف من خلال ملامح وجهه و بمعنى أدق أن يضع نفسه مكان الضيف و بدون ذلك فإن الخدمة ستصبح ميكانيكية و تؤدي بدون روح.

و على هذا فإن موظفي الخدمة يجب أن يكون لديهم معرفة بأصول و مبادئ الاتصال مع الضيوف بالإضافة الى المقدرة على التصرف السريع لمواجهة أي مشكلة ، هذا بالإضافة الى فهم تعبيرات وجه الضيف و الاشارات و الحركات التي تصدر منه و بالتالي الاستعداد للتعامل معه في ضوء ذلك .

²³ المرجع السابق نفسه ،ص23

العوامل التي تؤثر سلبا على خدمة الضيافة في المنشآت الفندقية :²⁴

1. جلب العمالة الرخيصة و غير المدربة .
2. عدم وجود تدريب فعال للعمالة الوافدة و لموظفي الخدمة.
3. عدم رضا العمال عن أوضاعهم المالية في المنشآت الفندقية.
4. اختيار الموظفين الذين لا تتناسب شخصياتهم و اتجاهاتهم للعمل في مجالات الخدمة.
5. تعيين مدراء من غير ذي معرفة و خبرة في المرافق التي تتعلق بالخدمة.

استراتيجيات تطوير خدمة الضيافة في المنشآت الفندقية :²⁵

تبرز أهمية تطوير الخدمة السياحية من خلال درجة ارتباطها و علاقتها بالأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل للمنشأة الفندقية ، لذلك ينبغي أن تكون عمليات التطوير ضمن اطار خطة شاملة تتضمن أسسا و معايير لعملية الرقابة على عملياتها و أدائها ، و تعتمد العديد من منظمات الأعمال و منها المنشآت الفندقية استراتيجيات محددة في مجال تطوير خدماتها ، كالاتي:

1. استراتيجية تنمية و تطوير السوق: تقوم المنشأة بتطوير برنامج جديد للخدمات المقدمة يمكن من خلاله إشباع حاجات زبائن جدد و تشمل هذه الاستراتيجية قيام المنشأة بتدعيم توزيعها لخدماتها لتمتد الى مناطق جغرافية جديدة ، إضافة الى زيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن.

²⁴ نصر ، فرج علي ، 2021، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية ، ص9.
²⁵ يحيوي خديجة ، 2017 ، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر) - رسالة دكتوراه، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي -جامعة بومرداس-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - الجزائر، ص190

2. استراتيجية اختراق السوق: تقوم المنشأة ببذل جهود تسويقية مكثفة من خلال تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية ، إضافة الى محاولة جذب و استقطاب زبائن المنشآت الفندقية المنافسة ، فضلا عن إمكانية جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين .
3. استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة و تحسين الخدمات الحالية : حيث يتم تعديل الخدمات الحالية المقدمة لتصبح ملائمة أكثر لحاجات و رغبات العملاء المتجددة ، و تطوير خدمات جديدة تحظى بقبول و رضا أكثر من الخدمات الحالية.
4. استراتيجية تنويع الخدمات : تشمل هذه الاستراتيجية على تطوير خدمات جديدة و توسيع خطوط الخدمة الموجودة ، و يجب مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة و لكنها تكملها و تعززها ، حيث تساهم هذه الاستراتيجية في إمكانية زيادة ربحية المنشأة و تقليل المخاطر فضلا عن دعم إمكانية تعزيز مركزها التنافسي في السوق.

الإطار العملي (الدراسة الميدانية):

تم تصميم استبيان مؤلف من 21 سؤال ، تم توزيعه على العينة من مجتمع البحث حيث تم استعادة 30 استمارة من اصل 40 موزعة و تم حساب ثبات المقياس بطريقة الفا كرونباخ : قامت الباحثة بحساب معامل الفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة و ذلك بهدف اختبار ثبات المقاييس ، و تتراوح قيمة معامل الفا بين (0) و (1) و كلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي و كلما اقترب من الصفر دلت على عدم وجود الثبات ، و يبين الجدول معاملات الثبات لمقاييس الدراسة .

Cronbach's Alpha	N of Items	
0.80	21	المجموع

الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

و هذا يعني إنه إذا تم توزيع الاستبيان الى عينة أخرى فإن هناك احتمال قدره 80% للحصول على النتائج التي تم التوصل اليها .و تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الجدول رقم (3) من إعداد الباحثة

إن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت هو : 3 و هو القيمة التي يقارن بها الوسط الحسابي لكل سؤال ، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقا لمقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول (4):

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية %
1.8-1	ضعيفة جدا	36-20
2.60-1.81	ضعيفة	52-36.1
3.40-2.61	متوسطة	68-52.1
4.20-3.41	كبيرة	84-68.1
5-4.2	كبيرة جدا	100-84.1

الجدول رقم 4 مقياس إجابات ليكرت الخماسي

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق يمكن معرفة درجة رضا أفراد العينة عن عبارات الاستبيان و معرفة الأهمية النسبية لكل عبارة .

الانحراف المعياري و متوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية في الفندق: تم توجيه مجموعة من الاسئلة المتعلقة ببعث تدريب الموارد البشرية للعينة محل الدراسة و كانت النتائج كالتالي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	يتم تصميم برامج تدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع التطور الحاصل في الخدمات الفندقية و تحسينها.	3.23	0.27	64.8	متوسطة
2	يتم الاعتماد على طرق التدريب الحديثة و التي تعتمد على التطور التكنولوجي و التقنيات الحديثة مثل (أجهزة الحواسيب- التدريب الشبكي- التدريب عن طريق الكتاب الالكتروني التفاعلي) .	2.80	0.35	57.8	متوسطة
3	يتم قياس فعالية التدريب من خلال تقييم البرنامج التدريبي وفقا لمعايير محددة مسبقا .	3.30	0.26	65.4	متوسطة
4	تهتم المنشأة الفندقية بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر لما له أهمية في تنمية العمل و التطلع الى مسؤوليات أكبر .	2.86	0.37	56.6	متوسطة
5	يتم اختيار موظفين متدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي.	3.16	0.98	63.2	متوسطة
6	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.	2.96	0.36	59	متوسطة
7	تضع الإدارة أهداف التدريب بحيث تكون قابلة للتطبيق .	3.16	0.33	62.2	متوسطة
	المجموع	3.06	0.41	61.4	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق رقم (5) الى إجابات أفراد عينة البحث حول تدريب العاملين في المنشأة الفندقية ، ومن خلال قراءته يتبين إن درجات عبارات هذا المجال وقعت ضمن المتوسطة ، حيث جاءت عبارة (يتم قياس فعالية التدريب من خلال تقييم البرنامج

التدريبي وفقاً لمعايير سابقة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.30) بأهمية نسبية بلغت (64.8%).

الانحراف المعياري و متوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتمكين الإداري للموارد البشرية في الفندق: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعيد تدريب الموارد البشرية للعينة محل الدراسة و كانت النتائج كالتالي:

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام.	2.93	0.97	59	متوسط
2	تتسم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في الفندق بأنها علاقة تعاونية .	3.03	0.85	61	متوسط
3	يتسم نظام الحوافز بأنه عادل لجميع العاملين في الفندق.	2.53	0.91	51.6	ضعيفة
4	يوجد في الفندق نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	2.30	0.89	46.2	ضعيفة
5	تتوافر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في الفندق.	3.26	0.87	65.4	متوسط
6	اتاحة فرص التعليم الفردي و الجماعي للعاملين .	2.70	0.98	54.6	متوسط
7	تؤكد إدارة الفندق على مبدأ الحرية و الاستقلالية و خاصة للعاملين في الخطوط الأمامية في التصرف.	3.10	0.81	62.4	متوسط
	المجموع	2.83	0.89	56.1	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق رقم (6) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف ادرجة الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، ومن خلال قراءته يتبين لدينا إن العبارة (تتوافر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في الفندق) جاءت بالمرتبة الأولى و بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) و بأهمية نسبية (65.4%) ، في حين إن العبارتان (يتسم نظام الحوافز بأنه عادل للجميع) و (يوجد في الفندق نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار) جاءت بدرجة منخفضة و بمتوسط بلغ (2.53) و بأهمية نسبية (50.6 %) للعبارة الأولى و(2.30) و بأهمية نسبية (47.2 %) للعبارة الثانية ، أما بالنسبة لباقي العبارات فقد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة .

الانحراف المعياري و متوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتحسين خدمة الضيافة في الفندق: تم توجيه مجموعة من الاسئلة المتعلقة بتحسين خدمة الضيافة و كانت النتائج كالتالي:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة الفندق على تنوع خدماتها المقدمة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن الجدد.	2.56	1.10	50.6	ضعيفة
2	اهتمام إدارة الفندق بصورة مستمرة في تطوير خدماتها الحالية لكسب ولاء زبائنهم.	2.76	0.98	55.6	متوسطة
3	تتبنى إدارة الفندق استراتيجيات تطويرية تماشياً مع المتغيرات التي تحكم البيئة الخارجية والداخلية .	2.60	0.77	52.4	ضعيفة
4	تهتم إدارة الفندق بتنوع الخدمات المقدمة لتعزز إمكانيات زيادة الإيراح وتقليل المخاطر ودعم المركز التنافسي في السوق الفندقية.	2.93	0.86	59	متوسطة
5	تعتمد إدارة الفندق طرق الخدمة العالمية (الانكليزية ،الفرنسية، الأمريكية، الروسية)، في تقديم خدمات الأطعمة والاشربة .	2.50	0.6	50.2	ضعيفة
6	تستهدف الخدمات الفندقية المقدمة طيف واسع من شرائح السوق.	2.43	0.83	49	ضعيفة
7	تحرص إدارة الفندق على تخطيط الموارد البشرية اللازمة لنشاطات البحث والتطوير الخاصة بتحسين الخدمات المقدمة في الفندق.	2.43	0.71	49	ضعيفة
	المجموع	2.60	0.83	52.4	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق (7) إجابات أفراد عينة البحث حول محور تحسين خدمة الضيافة ، ومن خلال قراءته يتبين إن درجات عبارات هذا المجال وقعت ضمن المنخفضة باستثناء عبارة (تهتم إدارة الفندق بتنوع الخدمات المقدمة لتعزز إمكانيات زيادة

الإرباح وتقليص المخاطر ودعم المركز التنافسي في السوق الفندقية) و قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) و بأهمية نسبية (59%) و عبارة (اهتمام إدارة الفندق بصورة مستمرة في تطوير خدماتها الحالية لكسب ولاء زبائننا) بمتوسط حسابي (2.76) و بأهمية نسبية (45.6%) .

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة .

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين تدريب العنصر البشري و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين حسب معامل الارتباط بيرسون على النحو المبين في الجدول (8) . ومن خلال قراءته :

مستوى الدلالة	T	معامل التحديد R ²	تدريب الموارد البشرية	
0.000	15.80	0.154	R (0.392)	تحسين خدمة الضيافة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح إن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين ،حيث تشير النتائج الى إن معامل الارتباط بيرسون يساوي 39.2% و هذا يشير الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتدريب الموارد البشرية على تحسين خدمة الضيافة ، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك حيث بلغت قيمة معامل 15.4% اي إن 15.4% فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع يسببها المتغير المستقل .

قيمة T البالغة 15.80 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.676 عند مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة أي أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس.

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة :

مستوى الدلالة	T	معامل التحديد R ²	التمكين الإداري الموارد البشرية	
0.000	6.373	0.141	R (0.376)	تحسين خدمة الضيافة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (9) يتبين لدينا أن قيمة معامل الارتباط بلغت %37.6 بالتالي وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري و تحسين خدمة الضيافة ، و معامل التحديد بلغ %14.1 اي إن %14.1 من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع يسببها المتغير المستقل . و قيمة T البالغة 6.373 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 3.92 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين في محافظة طرطوس.

مناقشة الفرضيات :

الفرضية الأولى : يتبين وجود أثر لتدريب العاملين في تحسين خدمة الضيافة المقدمة في فندق شاهين ، من هذا المنطلق يجب على المنشأة الاهتمام بالكوادر البشري التي تمتلكها و ذلك من خلال التدريب المستمر ، لأن ذلك سينعكس على أدائهم و شعورهم بالرضا بالتالي تحقيق رضا العميل و أهداف المنشأة في نفس الوقت ، و يعتبر التدريب ضرورة خاصة في المنشآت السياحية و ذلك بسبب التطور المستمر و السريع في نظم الخدمات السياحية .

الفرضية الثانية : يتبين وجود أثر للتمكين الإداري للعاملين في تحسين خدمة الضيافة المقدمة في الفندق ، لذلك يجب على المنشأة أن تولي اهتمام أكبر للكوادر البشرية العاملة من خلال تحفيز الدافعية الداخلية و إطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الاعمال ،السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومنحه حق التصرف بحرية في بعض الأعمال التي تتطلب الابداع .

النتائج و المقترحات :

1. تشير نتائج التحليل الوصفي إن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تدريب الموارد البشرية في فندق شاهين قد بلغ 3.06 و يقع ضمن مجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت ، و يزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3) .
2. تشير نتائج التحليل الوصفي إن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التمكين الإداري الموارد البشرية في فندق شاهين قد بلغ 2.83 و يقع ضمن مجال (-3.40-2.61) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت ، و ينقص عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).

3. تشير نتائج التحليل الوصفي إن قيمة المتوسط الحسابي لبعده تحسين خدمة الضيافة في فندق شاهين قد بلغ 2.60 و يقع ضمن مجال (1.81-2.60) المقابل لشدة الإجابة "ضعيفة" على مجالات سلم ليكرت ، و ينقص عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط درجات سلم ليكرت (3)، هذا يعني هناك قصور في تقديم خدمة الضيافة في الفندق و عدم ارتقاء الخدمة الى المستوى المطلوب الذي يرضي العميل حيث إن الخدمات المقدمة تستهدف فئة معينة من العملاء ولا تلبي احتياجات جميع العملاء.

4. وجود علاقة ارتباطية بين تدريب الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة .
5. وجود علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية و تحسين خدمة الضيافة.
6. يلعب العنصر البشري دورا مهما في تحسين خدمة الضيافة ، فالعاملين الذين يقدمون الخدمة بشكل مباشر لعملاء الفندق لهم دور كبير في بناء سمعة الفندق أو تحطيمها .

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها قدمت المقترحات التالية :

1. ضرورة تطبيق الفندق لاستراتيجية التمكين الإداري لأنها تحفز طاقة الإبداع الكامنة لدى العاملين و تشجعهم على تقديم أفكار ابتكارية تفيد في تقديم الخدمات بطريقة متميزة و ذلك لا يتحقق الا من خلال:

أ- إشراك العاملين في عملية صنع القرار، تحديد الاهداف ورسم السياسات.

ب- منحهم الحرية في انجاز المهام الموكلة اليهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مما يزيد الشعور بالانتماء و الولاء للفندق ، و يقوي من دافعية الأفراد نحو العاملين و تحقيق أداء متميز.

ت- وضع نظام حوافز عادل بناء على معيار الأداء حيث يتم تحليل أداء العاملين وتحديد مكانم الضعف و القوة وبناء على ذلك يتم منح العامل حوافز أو إخضاعه لدورة تدريبية.

2. العمل على تطوير و تحسين منافذ تقديم الخدمات كتندريب و تطوير الكوادر البشرية للمنشأة و ذلك من خلال:

أ- الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة في مجال الضيافة مثل مهارات الاتصال و التعامل مع الضيوف - مهارات و طرق تقديم الخدمة .

ب- الاعتماد على متدربين مؤهلين و متخصصين في مجال الضيافة و الفندقية مما ينعكس ذلك على جودة البرنامج التدريبي و مخرجاته.

ت- أن يكون محتوى البرنامج التدريبي متماشي مع الاحتياجات التدريبية للعاملين و مع التطورات الحاصلة في الخدمات المقدمة بالفنادق.

ث- اعتماد طرق التدريب الحديثة باستخدام التقنيات الحديثة (الكتاب التفاعلي للمدربين - أجهزة حواسيب - انترنت - تدريب الشبكي).

ج- ضرورة تقييم البرنامج التدريبي للتأكد من جودته وذلك بمراقبة أداء العاملين وملاحظة التغييرات التي طرأت على الأداء قبل اتباع الدورة و بعد اتباعها و مدى تأثير ذلك على الخدمة المقدمة .

3. تحسين و تطوير مستوى خدمة الضيافة المقدمة في الفندق و ذلك :

- أ- بوضع خطة متكاملة و شاملة لتطوير مختلف جوانب الخدمة تبدأ بالتخطيط السليم للموارد البشرية بحيث يتم اختيار كوادر مدرية مؤهلة تسهم في عملية الإبداع و الابتكار في تقديم الخدمات .
- ب- و ضرورة اتباع استراتيجية تنوع الخدمة لتناسب جميع العملاء على اختلاف حاجاتهم و رغباتهم و قدرتهم المادية.
- ت- الاعتماد على الطرق العالمية في تقديم الخدمات (انكليزية -روسية - فرنسية-امريكية) .

المراجع :

مراجع عربية :

1. د. منذر الناصر ، 2010-2011 ، كتاب إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة البعث كلية السياحة ، ص 24 .
2. ياسين زروق و آخرون ، 2019 ، أثر تدريب و تأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية ، دراسة أعدت لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص: تسويق فندي سياحي ، جامعة الشهيد حمة الخضر-الوادي-الجزائر، ص5.
3. خالد الصميت وآخرون، 2010، صناعة الضيافة و دورها في تطوير العنصر البشري ، ص9.
4. كاميليا فوزي ، ، دور الفنادق في التمكين الإداري للعاملين ، جامعة قناة السويس - كلية السياحة و الفنادق ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، ص6.
5. د. أديب برهوم و آخرون ، 2007 ، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، ص210.
6. عبد الأمير عبد الكاظم ، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات ، جامعة الكوفة/كلية الاقتصاد، ص125.
7. خديجة يحيوي، 2017، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر)-وزارة التعليم العالي و البحث العلمي -جامعة بومرداس-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -الجزائر، ص190.
8. فرج علي نصر ، ، 2021، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، ص9-ص26.
9. د. الزعبي & الهزايمة ، 2016 ، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي ،دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (اورانج) ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية -جامعة جرش (المملكة الأردنية الهاشمية)&جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية) .

المراجع الاجنبية :

1. S.Prasanth, Training and Development in Hotel industry, Daspalla hotels ltd, Suryabagh, Visakhapatnam – 530 020, Andhra Pradesh, july 2015, No:1, Vol:3, ISSN:2321-4643, p 4.
2. Ayupp, Kartinah , Empowerment :Hotel employees' perspective , Faculty of Economics & Business – University Malaysia Sarawak (MALAYSIA), Journal of industrial Engineering and Management ,2010 –3(3), P563.
3. Sndhir Anderaws , (1982).Hotel Front Office–Training Manual , Tata, M.C. New Delhi : Graw Hill, p89.
4. .Dr. GUZEL, Tulay & , Importance and effect of Empowerment in Hotel Enterprises, school of tourism Adminsitration and Hotel Management , Ege Academic Review 8(2), 2008 , p424.
5. Il n'est de richesse ni de force que d'hommes (Jean BODIN).
6. Dr . Amal Al Baraznji, 2020, Creativity in organizations and its impact in the industry of hospitality– Ministry of Higher Education and Scientific Research, Mustansiriyah University / College of Tourism Sciences..
7. The importance of Training & Development in Hospitality , an article ,2021.
8. Katsuyoshi Ishihara, 2009 , Total quality assurance , .New York ,USA.

المواقع الإلكترونية:

1. <https://hoteltechreport.com/ar/news/hospitality-statistics> تاريخ الوصول 2023/1/11 م .
2. <https://www.hadining.com/2019/12/hospitality.html> مقدمة عن الضيافة و تاريخ صناعة الضيافة ،تاريخ الوصول 2023/1/11 م .
3. <https://specialties.bayt.com/ar/specialties> دور العنصر البشري في مجال الإدارة بالفنادق تاريخ الوصول 2022/12/22 م .
4. <https://deyafa-protocol.blogspot.com> ، الضيافة و فن الخدمة ،2016م، تاريخ الوصول 2023/1/23 م .