



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة حمه لخضر الوادي

أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

تحت إشراف :

د. محمد شوراب

المشرف المساعد:

إعداد الطلبة:

ياسين مزروق

ياسين سحارة

تي تقي الدين

لجنة المناقشة

الاسم اللقب	الجامعة	الصفة
دفرور عبد المنعم	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيسا
روضه جديدي	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشا
محمد شوراب	جامعة حمه لخضر الوادي	مؤطر

السنة الجامعية : 2018 - 2019م

شكراً واحساناً

أولاً وقبل كل شيء نتقدم بالشكر لله الذي لا يحمد على النعم سواه
الذي شرفنا بنعمة العلم وأمرنا ووقفنا إليه فعلمنا ما لم نعلم

فرينا أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت بها علينا وعلى والدينا وأن نعمل
أدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين فالحمد لله حتى ترضى
نه إذا رضيت والحمد لله

اللهم أقبل العمل مع قلته والجهد مع ضآلته والسعي مع شوائبه عز جاهك

ولا إله إلا أنت

* نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المؤطر *

الذي أمد لنا يد المساعدة ونصائحه التي كانت منهج لنا في هذا البحث

كما نتوجه بالشكر الجزيل وفائق الاحترام إلى كل الأساتذة الأفاضل بجامعة الشهيد
حمه لخضر بالوادي عموماً وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية

وإلى كل من ساهم على إخراج هذا العمل إلى النور .

ملخص:

يعد القطاع السياحي في هذا العصر أحد أهم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في العالم و هي جزء من متطلبات الحضارة ، وكأداة لقياس في التحولات و التغييرات البيئية. لذا فان معظمها و على اختلاف مستوى تقدمها تولى صناعة الخدمات الفندقية اهمية متزايدة على المستويين المهني والأكاديمي و تبرز اهمية هذا القطاع في مساهمته المباشرة والغير مباشرة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية المستدامة . و طبقا لذلك فانه بالإمكان الحصول على تطور في تقديم الخدمات الفندقية من خلال تدريب الكوادر الفنية العاملة بهذا القطاع و التي تؤدي هذه الخدمات. هنا بهذا البحث حيث تناولنا فيه ثلاث فصول خصص الاول لاطار مفاهيمي للأداء التسويقي و ضم ثلاث مباحث تناولنا فيهم تعريف ومفاهيم للفنادق وأنواعها و مقومات التسويق الفندقي اما الفصل الثاني يتمحور حول التدريب و التأهيل في الخدمات الفندقية وتضمن ايضا ثلاث مباحث حيث درسنا فيهم التدريب و التأهيل مكوناتهم وأهميتهم .مع دراسة تدريب و تأهيل الموارد البشرية في القطاع الفندقي الفصل الثالث عن اثر التدريب و التأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية دراسة عدة فنادق بولاية الوادي و لقد تبين من خلال دراسة الموضوع ان أثر تدريب و تأهيل الموارد البشرية على الاداء التسويقي في المؤسسة التسويقية تحتل مكانة هامة و هذه الاخيرة مصدرا اساسيا للتميز و الريادة

الكلمات المفتاحية : التدريب ، التأهيل ، الخدمة الفندقية ،التسويق الفندقي ،الفندق ،المورد البشري

Abstract:

The tourism sector in this age is considered one of the most important economic and social sectors in the world and it is a main part of the requirements of civilization, and as a tool for measuring changes and environmental changes. Therefore, most of them at different levels of progress, the hotel services industry is increasing importantly at both the professional and academic levels, and the importance of this sector appears in its direct and indirect contribution to sustainable economic, social and cultural development. Accordingly, it is possible to obtain a development in the provision of hotel services through the training of technical personnel working in this sector, which lead these services. The second chapter focuses on training and qualification in hotel services and also included three areas where we studied the training and rehabilitation of their components. The second chapter deals with the training and rehabilitation of hotel services. And their importance. With the study of training and rehabilitation of human resources in the hotel sector Chapter III on the impact of training and qualification Human resources on the marketing performance of the hotel institution Study several hotels in El oued state It has been shown through the study of the subject that the impact of training and rehabilitation Human on marketing performance in the marketing organization occupies an important place and the latter a main source of excellence and leadership Keywords: training, qualification, hotel service, hotel marketing, hotel, human resource

	العنوان
-	الشكر
-	ملخص
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ- ج	مقدمة عامة
31- 4	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقى
4	تمهيد
4	المبحث الأول ماهية إدارة الفنادق
6	المطلب الأول: مفهوم الفندق
6	المطلب الثانى: انواع الفنادق وتصنيفها
13	المطلب الثالث: المقومات الفندقية
15	المبحث الثانى: ماهية التسويق الفندقى
15	المطلب الاول: تعريف التسويق الفندقى
16	المطلب الثانى: اهداف وأهمية التسويق والفندقى
17	المطلب الثالث: مقومات نجاح التسويق الفندقى
18	المبحث الثالث: ماهية الأداء التسويقي الفندقى
18	المطلب الاول: مفهوم الأداء التسويقي الفندقى وأهميته
21	المطلب الثانى: تقييم الاداء التسويقي الفندقى
26	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
28	المطلب الرابع : العوامل والمعوقات التى تواجه الأداء التسويقي فى المؤسسة الفندقية

32	الفصل الثاني: تدريب وتأهيل الموارد البشرية في إطار الخدمات الفندقية
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية التدريب والتأهيل
36	المطلب الاول: مفهوم التدريب والتأهيل (مكوناته وأهميته).....
37	المطلب الثاني: أهداف التدريب والتأهيل
39	المطلب الثالث: أساليب التدريب والتأهيل
46	المبحث الثاني : طرق التدريب والتأهيل في المؤسسة الفندقية.....
47	المطلب الاول : كيفية التدريب و التأهيل للمورد البشري
48	المطلب الثاني : أنواع التدريب (مبادئ وأساليب)
50	المطلب الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي.....
57	المبحث الثالث: تأثير التدريب والتأهيل على المزيج التسويقي الفندقي
57	المطلب الاول : أثر التدريب والتأهيل على عنصر الخدمة والسعر
59	المطلب الثاني : أثر التدريب والتأهيل على عنصر التوزيع والترويج
61	المطلب الثالث: أثر التدريب والتأهيل على عناصر الإضافة للمزيج التسويقي الخدمي
65	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
65	تمهيد:.....
66	المبحث الاول: تقدم عام للمؤسسات الفندقية في الجزائر.....
66	المطلب الاول: القطاع الفندقي في الجزائر
70	المطلب الثاني : الإطار القانوني للمؤسسات الفندقية في الجزائر
71	المطلب الثالث : واقع المؤسسات الفندقية في ولاية الوادي
76	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول :بيانات الدراسة
77	المطلب الثاني : قائمة الاستبيان.....
79	المطلب الثالث : مجتمع الدراسة
81	المطلب الرابع :تحليل نتائج الدراسة

95خلاصة الفصل
96 الخاتمة :
98 قائمة المراجع:
100 قائمة الملاحق:

البيانية

قائمة الجداول و الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الاسم والعلامة التجارية لسلسلة الفنادق	الجدول رقم: 01
40	أسلوب التدريب بالمحاضرة	الجدول رقم: 02
40	أسلوب التدريب بالأفلام التعليمية	الجدول رقم: 03
41	أسلوب التدريب بالبيان العلمي	الجدول رقم: 04
41	أسلوب التدريب	الجدول رقم: 05
42	أسلوب التدريب بتمثيل الأدوار	الجدول رقم: 06
42	أسلوب التدريب على الحوادث الحرجة	الجدول رقم: 07
43	أسلوب التدريب بالزيارات الميدانية	الجدول رقم: 08
68	احصاء عدد المؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني في الجزائر لسنة 2017	الجدول رقم: 09
69	التوزيع حسب فئة تصنيف للفنادق في الجزائر لسنة 2017	الجدول رقم: 10
71	معلومات عن فندق الغزالة الذهبية	الجدول رقم: 11
73	معلومات عن فندق لوس	الجدول رقم: 12
75	يوضح عدد الفنادق الموجودة بولاية الوادي	الجدول رقم: 13
77	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم: 14
78	محاور المجموعة وعدد فقرات كل محور	الجدول رقم: 15
80	الاحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان	الجدول رقم: 16
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم: 17
82	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم: 18
83	توزيع عينة الدراسة من حيث عدد سنوات العمل	الجدول رقم: 19
84	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم: 20
85	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	الجدول رقم: 21
86	نتائج آراء عينة الدراسة حول تطبيق مفهوم التدريب و التأهيل .	الجدول رقم: 22
91	نتائج آراء عينة الدراسة حول أثر تدريب وتأهيل المورد البشري على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية .	الجدول رقم: 23

الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	انواع الفنادق	الشكل رقم (01)
10	انواع الفنادق	الشكل رقم (02)
20	أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة الفندقية	الشكل رقم (03)
24	يوضح الشكل التالي مختلف مراحل تقييم الأداء التسويقي.	الشكل رقم (04)
28	العوامل البيئية التي المؤثرة التي تؤثر على أداء المورد البشري	الشكل رقم (05)
34	مكونات النظام التدريبي	الشكل رقم (06)
44	أسلوب التوزيع لدى التأهيل	الشكل رقم (07)
72	الهيكل التنظيمي لفندق الغزالة الذهبية	الشكل رقم (08)
74	الهيكل التنظيمي لفندق لوس	الشكل رقم (09)
81	توزيع عينة الدراسة من ناحية الجنس	الشكل رقم (10)
82	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (11)
83	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	الشكل رقم (12)
48	يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الشكل رقم (13)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم: 01	مخرجات نظام (SPSS 21)
الملحق رقم: 02	قوانين تخص الفنادق في الجريمة الرسمية

المقدمة :

تعد السياحة احد اهم القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية في العالم و هي جزء من متطلبات الحضارة وكأداة للقياس في التحولات و التغييرات البيئية. و من خصوصياتها التوجه نحو تقديم الخدمات بعد معرفة حاجات و رغبات المستهلك و بذلك تتبنى المؤسسات الفندقية فلسفة تنطلق منها مبادئ اساسية و استراتيجية لتحقيق القدر الاكبر من رضا العاملين، وكلما كان التوجه من جانب تقديم الخدمات الفندقية فإنه يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق الفندقي كان اهمها الحصول على افضل الموارد البشرية تخصصا باعتبارها تمثل القيمة الاكبر التي تستطيع المنشأة الفندقية من خلالها تقديم خدماتها للسياح والزبائن، و هنا يبدو واضحا وجود دورا اساسيا بين مستوى الخدمات التي تقدمها المرافق الفندقية ومستوى تدريب وتأهيل الموارد البشرية المتخصصة و قد رأى الباحث في انه من الضرورة القاء نظرة على عملية التدريب و التأهيل في القطاع الفندقي وأهميتها للمورد البشري العامل في هذا القطاع و الاثر الذي يتركه ذلك في تقديم مستوى الخدمات الفندقية اذ يهدف البحث الى معرفة اثر تدريب و تأهيل المورد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقي وكيفية تطوير مستوى الأداء الفعلي الذي يقدمه العنصر البشري في المنشآت الفندقية في الجزائر.

الاشكالية :

بناء على ما تقدم يمكن تحديد اشكالية الدراسة في التساؤل الجوهرى التالى:
ما مدى تأثير التدريب والتأهيل على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية ؟

الأسئلة الفرعية :

و للإجابة عن هذه الاشكالية يستوجب علينا طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهو مفهوم التسويق الفندقي وماهي مقومات نجاحه ؟
- ✓ كيف تتم عملية التدريب والتأهيل في مجال الخدمات الفندقية وماهي الوسائل المتبعة في ذلك ؟
- ✓ إلى أي مدى يمكن أن يكون المزيج التسويقي الفندقي ذو فعالية ونجاح ؟
- ✓ ما مدى تأثير التدريب و التأهيل على رفع مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية

فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على هذه التساؤلات يكمن أن نطرح الفرضيات التالية :

- ✓ يعتبر التسويق الفندقى من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الدول السياحية والذي يساعد على تفعيل أداء الموارد البشري في المؤسسة الفندقية .
- ✓ يوجد تأثير للتدريب وتأهيل على مستوى أداء الخدمة .
- ✓ لا يوجد تأثير للتدريب والتأهيل على مستوى التسعير .
- ✓ يوجد تأثير للتدريب وتأهيل على مستوى الترويج .

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ نقص الاهتمام بعملية التدريب و التأهيل لخدمات التسويق الفندقى
- ✓ قلة الابحاث التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الفندقية
- ✓ الرغبة الشخصية
- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس

اهمية البحث:

- القيمة العلمية و جدية الموضوع
- دراسة واقع الخدمات التي تقدمها الفنادق و البرامج التدريبية
- زيادة حجم المعلومات لمساعدة القائمين على ادارة تلك الفنادق

أهداف البحث:

التأكيد على أهمية التدريب و التأهيل من خلال مستوى الأداء الفعلي الذي تقدمه الفنادق لضيوفها للتوصل الى تحقيق العائد المناسب للاستثمار
العمل على زيادة وعي المؤسسات الفندقية و المهتمين بهذا القطاع نحوى أهمية التوجه الى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى الخدمات الفندقية.

ابرار دور التدريب و التأهيل في تحسين الأداء التسويقي الفندقى

الاطار الزماني و المكاني :

الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة بولاية الوادي

الحدود الزمانية :يرتبط مضمون الدراسة بالزمن الذي اجريت فيه خلال موسم 2019

منهج المتبع في الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك بالربط بين الجانب النظري والجاني التطبيقي.

الدراسات السابقة : من الأعمال التي تمكنا الإطلاع عليها حول الموضوع تتمثل في رسالتين ماستر وماجستير:

- حمزة معري، التسويق الفندقي في الجزائر - دراسة تطبيقية على مجموعة فنادق مدينة سطيف- ماستر أكاديمي، جامعة قسنطينة2، السنة الجامعية 2012-2013 .ف إلى تحديد الأهمية الإقتصادية للنشاط الفندقي وإظهار أهمية التسويق الفندقي في تنشيط وتفعيل القطاع الفندقي والسياحي مع إبراز المقومات الفندقية وهياكل للإيواء الفندقي في الجزائر وواقع مساهمتها في التنمية الاقتصادية بها.

- العايب أحسن، دور الترويج في التسويق الفندقي - دراسة حالة فندق سيبوس الدولي بعنابة - رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة 2009 ، تهدف إلى توجيه تفكير المسؤولين إلى إهتمام بالقطاع السياحي والفندقي.

صعوبات البحث:

✓ قلة الدارسين لمواضيع مشابهة

✓ ندرة المراجع و الكتب

✓ عدم استقبال المتربصين في بعض الفنادق بشكل مقبول للحصول على بعض المعلومات

هيكل الدراسة :

تتضمن مذكرة البحث ثلاث فصول خصص الاول للإطار المفاهيمي للأداء التسويق الفندقي و ضم ثلاث مباحث تناولنا فيهم تعاريف ومفاهيم إدارة الفنادق وأنواعها و ايضا المقومات الفندقية بالإضافة الى مفهوم التسويق الفندقي وأهميته اما الفصل الثاني يتمحور حول التدريب و التأهيل الموارد البشرية في إطار الخدمات الفندقية تضمن ايضا ثلاث مباحث حيث درسنا فيهم التدريب و التأهيل.مع دراسة تدريب و تأهيل الموارد البشرية في القطاع الفندقي.

الفصل الثالث عن دور تدريب وتأهيل المورد البشري وأثره على الاداء التسويقي في المؤسسة الفندقية دراسة حالة عدة فنادق بالوادي تناول هذا الاخير تقديم عام للمؤسسات الفندقية في الجزائر وأيضاً درسنا في واقع المؤسسات الفندقية في ولاية الوادي و كيفية التدريب و التأهيل في فنادق الوادي مع استبيان لعمال المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

يمكن اعتبار التسويق بمثابة لعبة تعليمية، حيث يقوم المدير باتخاذ القرار ثم يشاهد النتائج التي تحدث و عندئذ يمكنه التعلم من تلك النتائج التي شاهدها الأمر الذي قد يساعده في النهاية على صنع القرارات بشكل أفضل، ونظرا لأهمية العملية التسويقية في العالم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال يجب على المؤسسات التسويقية مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط التنافسي لدى إدارة الفنادق¹.

المبحث الأول: ماهية إدارة الفنادق

المصطلحات والتعاريف في التسويق الفندقية مازالت قيد المناقشة وتخضع للتطور مع الزمن وبحسب المكان لأنها تتأثر بموقف البلد من ناحية التطور السياحي لديها، حيث يمثل النشاط الفندقية العمود الفقري لصناعة السياحة باعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة والتي تستوعب الكفاءات البشرية في مختلف ميادين العمل الفندقية فأصبح هذا النشاط صناعة فرعية من صناعة السياحة والتي تساهم في تحقيق العائد والإيراد السياحي للدول².

المطلب الأول: مفهوم الفندق

لم تكن الفنادق في العصور القديمة كما هي عليه في وقتنا الحالي فهي لم تظهر في الشرق القديم نظرا لما عرف عن هذه الشعوب من كرم الضيافة، إلا بعد الفتوحات الرومانية، فعرفت في القسطنطينية وفي بلاد الفرس ومن بعدها في سائر بلدان الشرق القديم باسم " خان " وهو اللفظ المقابل لكلمة الفرنسية، وكلمة خان هي من أصل تركي وفارسي وتعني بيت أو نزل أو مكان Auberge وكلمة أو محل. أما الفندقية عند الإغريق فقد نشأت في أحضان المعابد والأماكن المقدسة حيث كانت تجري الاحتفالات والمراسيم الدينية، وحيث كان المرضى يشاركون باقي الحجيج هذه الاحتفالات اعتقادا منهم بأن البركة سوف تحل بهم ويشفون من أمراضهم، وبهذا كانت الفندقية القديمة عند الإغريق أساسا للفندقية الدينية والعلاجية إلى حد ما. وبعد أن اتسعت رقعة الإمبراطورية اليونانية القديمة ظهر نوع ثالث من الفندقية يمكن أن نسميه الفندقية التجارية أو السياحية، كان الغرض منها إيواء وإطعام كبار التجار أو الحكام ويرجح أن يكون أصل لفظ فندق من كلمة Pondokia أو Pondoketa اليونانية التي كانت تطلق على النزل التي أنشئت في الموانئ والمدن المشتهرة بالمراكز التجارية في ذلك الوقت وهي تعبر في الأصل على تلك التزل الإغريقية القديمة. أما الفندقية عند الرومان فلم تأت بجديد يزيد على ما أتت به الفندقية الإغريقية من الناحية النوعية، إلا أنها

2006 : 29

¹ - إبراهيم، وفاء زكي دور السياحة في التنمية السياحية، المكتبة الجامعية الحديثة الإسكندرية
² - تامر ياسر البكري، تسويق أسس ومفاهيم معاصره، دار اليازوري للنشر، عمان 21

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

فاقت هذه الأخيرة بأن صقلت ونظمتها من الناحية الشكلية والقانونية فكان القانون الروماني هو القانون القديم الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة. وفي العصور الوسطى التي انتشرت فيها المسيحية وعمت القارة الأوروبية، وتطورت طرق المواصلات في القرن التاسع عشر نتيجة اختراع الآلات البخارية والسكك الحديدية، مرت الخانات بمرحلة طويلة في التطور، انتقلت فيها من الخانات الريفية الصغيرة المجهزة بأثاث ورياش فاخرة إلا أنها موزعة بلا ذوق ولا تنسيق يكفل الراحة لتلائمها، إلى فنادق كبيرة خدمة للعدد الكبير من المسافرين الذين يحطون بالمدن وبالتالي تحولت مهنة الفنادق إلى صناعة الفنادق كما هي معروفة في العصر الحديث¹.

- الفنادق هو في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين، والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hostel ثم تطورت إلى كلمة Hotel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية و التي اشتقت منها كلمة Hôte التي تعني الضيف أو نزيل الفندق ، ثم تطورت إلى Hôtel والتي تعني الفندق وهو المصطلح التي تم اعتماده ولا يزل يستخدم إلى يومنا هذا.

- يعرفه الدكتور نائل موسى محمد سرحان : بأنه عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق لآخر، يقدم فيه خدمة المبيت الأساسية ومجموعة من الخدمات منها الطعام و الشراب، أماكن التسلية والنوادي...، مقابل سعر محدد لكل خدمة.

- كذلك يعرفه بأنه :المكان الذي يلجأ إليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد.

- وبالتالي فالفندق إذا هو منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء وطعام مقابل أجر يدفعه النزيل يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى.

خصائصه: من خلال التعاريف نجد أن للفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المنظمات الأخرى وهي:

✓ المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمية، تحتوي على عدد من الأسرة لتنويم الأفراد وتوفير الراحة.

✓ الفندق وحدة اقتصادية متكاملة، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة

الأفراد والنشاط المالي... إلخ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات.

✓ الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة².

¹- إبراهيم، وفاء زكي 71-70.

²- كامل محمود، السياحة الحديثة علما وتطبيقا (القاهرة) النهضة المصرية للجامعة العربية 1986 32.

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

- ✓ الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة أهمها نشاط المكتب الأمامي، ونشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الفندق.
- ✓ الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للنزلاء والزبائن مقابل أجر محدد.

المطلب الثاني: أنواع الفنادق وتصنيفاتها.

لقد تطورت أنواع الفنادق الموجودة في العالم وفقا لأغراضها وأهدافها وطبيعتها حيث أصبحت توجه معظم الفنادق في العصر الحديث فيما يتمثل في تنظيم وتنفيذ كل مرتكبات وأركان وأنشطة التسويق السياحي الفندقية فأصبحت هذه الفنادق تنظم الرحلات السياحية الوطنية و الدولية وتعقد اتفاقيات مختلفة مع شركات الطيران مباشرة وبعضها الآخر يمتلك طائرات نقل خاصة بها وهذا يتطلب من الشركات الفندقية ان تقوم بالدور التسويقي الفعال لتسويق منتجاتها الفندقية وفي مختلف الاسواق وفقا لأغراضها وأهدافها وطبيعتها¹.

* الفرع الأول: أنواع الفنادق

تعدد أنواع الفنادق في الغالب وفيما يلي أهم أنواع هذه الفنادق :

- 1- فنادق الإقامة الدائمة: تخصص في الغالب لإقامة النزلاء ولفترة طويلة (سنة مثلا). اسعارها منخفضة، وتقدم لهم الخدمات المعتادة التي تقدم لنزلاء الفنادق العادية، ويطلق عليها عادة لفظ (بيت جماعي) أو (بيت فندق)، وتكون اسعارها منخفضة عن الفنادق الأخرى، ويمكن أن تحتوي على جميع المنافع الصحية ولوازم المطبخ ووسائل التدفئة والغاز
- 2- فنادق الترانزيت (العبر): موجودة في المدن الصناعية والتجارية والمطارات ومحطات السكك الحديدية، أسعارها مرتفعة مساحتها محدودة، اهتمامها بالتأثيث معدوم، فترة الإقامة للنزلاء قصيرة، وكما يعتبر هذا النوع من أهم الفنادق وأكثرها انتشارا في العصر الحديث ولا سيما، في المدن التجارية والمناطق الصناعية الكبرى، حيث تتشابه قنوات النقل وتتقابل الطرق البرية والسكك الحديدية، وحيث تنتشر المحطات الرئيسية والموانئ البحرية و المطارات، وعادة تقام هذه الفنادق على مساحة محدودة من الأرض كما يقل الاهتمام بالتأثيث بعكس ما هو موجود في الفنادق السياحية² الأخرى، ويتكون في غالب الأحيان من خامات سهلة التصنيف وممتينة حتى لا يسهل كسرها، لكنها مصنوعة بطريقة

¹ - حسن، السياحة صناعة الدار اللبنانية والعلاقات العامة، بيروت، ط 1 1978 20

² - كفاي، حسين، رؤية عصرية للتنمية السياحية للدول النامية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1991 6

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

فاخرة مما يعطي النزول الإحساس بالراحة والرضا خلال الفترة التي يقضيها والتي تقدر في أغلب الأحوال بساعات قلائل، وتشتمل فنادق العبور على

3- فنادق الإقامة المؤقتة : وهي عبارة عن نوع من المعسكرات الفندقية التي تقام لفترة محدودة لمناسبة معينة، وينتهي عملها بمجرد انتهاء المناسبة التي أنشئت من أجلها، وتجهز عادة بكافة ما يلزم للإقامة من أثاث ضروري، وأدوات

صحية وإضاءة ومياه صالحة للشرب وللإغتسال وغيرها.

4- الفنادق المتحركة : تعد الفنادق المتحركة في واقع الأمر من الأنواع المستحدثة والفريدة من نوعها في صناعة الفنادق، وتقام عادة على أسطح متحركة سواء على سطح الماء، مثل الفنادق العائمة أو على سطح الأرض كعربات النوم في القطارات أو الكرفانات (Caravanes) المقطورة خلف السيارات، وتساfer هذه الفنادق إلى مسافات طويلة، ولذلك فإنه

التي كبيرا في الحالي.

5- الفنادق الرياضية :

() في التي

إلى التي إلى

تختلف التلاء . تختلف كثيرا إلى الموسمية

التي التي في

6- : تختلف الموسمية وتختلف

في بالهواء

مخصصا في والكبريتية

بهدف . ويجب جميع

التي حتى التلاء وتخصيص

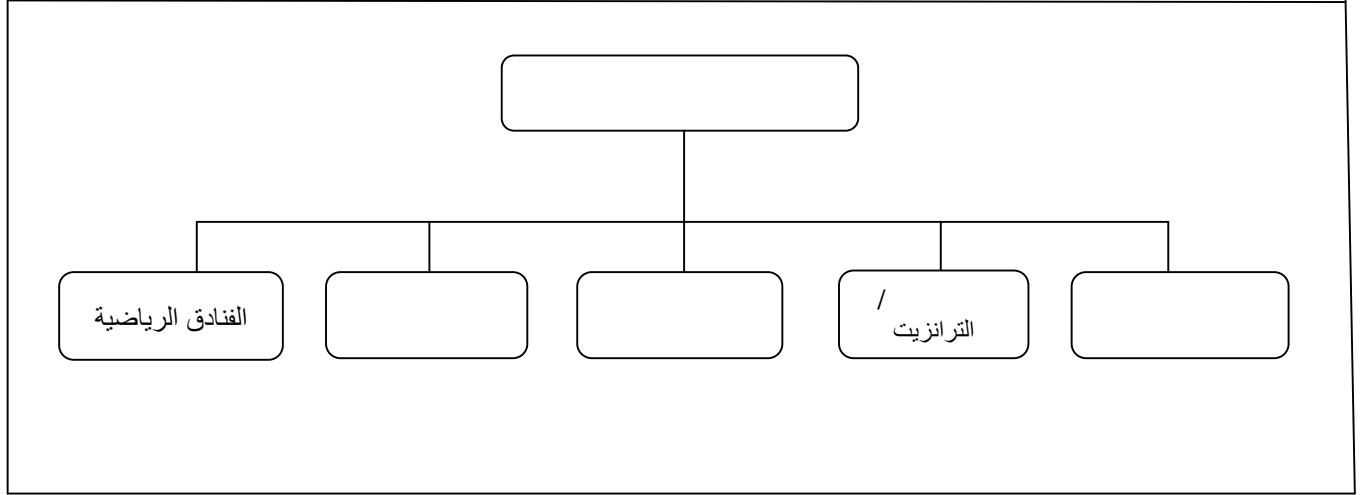
إلى

وحمات إلى غير

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

- ومنه يمكننا استخلاص الشكل التالي كما يلي :

الشكل: (1)



دار المسيرة

: د علي فلاح الزعي

المصدر:

26 2013

:

7- الفنادق السياحية :

/- motel: هو فندق صغير يسمح لنزلائه بالطهي في غرفتهم وكأنهم في بيوتهم

/- hotel

في العالم، في الكبيرة والصغيرة،

لتزلائه الصغير

1

هذه

لهذا

التي يخصصها

في

.ويجب

فترة صغيرة

التي

الصغيرة

في

الهدوء

التي

التي

أنه

ببراعة

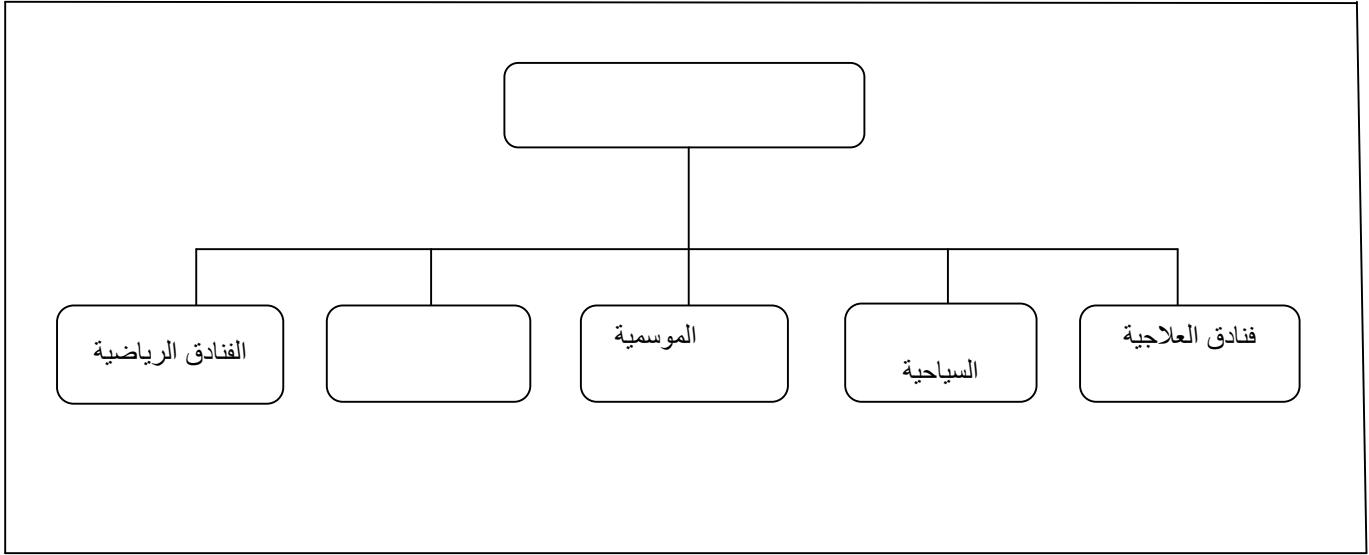
غير

أنه

بأنه

أنه

الشكل (2):



: د علي فلاح الزعبي

المصدر:

26 2013

المسيرة

* الفرع الثاني: تصنيف الفنادق

يوجد تصنيف واحد للفنادق لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعة عملها والغرض الذي أنشئت من أجله

وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات في:

1 - تقسيمها من حيث الملكية:

هذه:

✓

وتعود إلى فرد "شخص واحد" وتكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة، وتكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة ن لخدمة شريحة معينة من محدوددي الإنفاق¹.

: هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من الدول تعمل تحت إسم واحد ويجري

✓

تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية " الشركة الام" في هذه الحالة تكون هناك شركة

¹ . التسويق الفندقي السياحي، مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2013 28

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقي

واحدة هي التي تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق

الإسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفنادق ومن أهم السلاسل الفندقية في العالم نجد :

Hyatt Hilidayinn Sheraton ، شيراتون Hilton

أنتركونتينونتال Intercontinental Balass.... الخ وهناك مزايا وعيوب وسليبات كالتالي¹ :

الجدول رقم (01) :

عدم المرونة الكافية في الإستجابة للتغيرات في السوق	
؛ أسعار مختلف الخدمات الفندقية بما فهي مقدمة لشريحة معينة من ذوي الدخل المرتفع	ضخامة رأس المال المستثمر وبالتالي كبير حجم الفنادق وتخصص الإدارة والقدرة التسويقية المركزية.

Christopher Lovelock ,Jochen Wirtz ,Denis Lapert ,Marketing des Services ,[5è édition Paris: Pearson edication ,2004].

✓ :هذه الفنادق تكون إما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع

✓ الفنادق الحكومية : وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة لـ

المسلحة والشرطة... الخ من أوضاع الدولة .

2 - تقسيم الفنادق من حيث الموقع :

¹ - Christopher Lovelock ,Jochen Wirtz ,Denis Lapert ,Marketing des Services ,[5è édition, Paris: Pearson edication .22p,[2004.

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقي

✓ : وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجاتها من الممتازة إلى الثالثة،
"05" نجوم إلى الدرجة السياحية والبعض تقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال وتتراوح
50غرفة إلى 300غرفة، وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

✓ : وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي
500-250

✓ : هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع ، درجات هذه
الفنادق فهي تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس

✓ : وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجاتها ما بين أربعة إلى خمسة
نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.

✓ : Motel
متفرقة أو مباني مجاورة لها موقف سيارات خاص بها، وموقعها يكون على الطريق السريعة للسيارات مباشرة أو في
ضواحي المدن الكبرى ، كما تقدم خدمات بأسعار أقل.

✓ المنتجعات : نشأت في بداية القرن العشرين، وتوسعت بإزدياد العمران وتوفر البنية التحتية كما تركز بالقرب من
المنظر الطبيعية وتكون مساحتها محدودة، وتتكون من شقق منفصلة أو شاليهات بالإضافة إلى فنادق بداخلها
، وتوفر كافة الخدمات التي يطلبها السائح.

3- تقسيم الفنادق حسب عدد النجوم : أهمها

* : لها درجة ممتاز

* : هذه الفنادق لها الدرجة الأولى من الناحية الجيدة

ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة، بحيث يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، وتقدم

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقى

* : لى الخدمات الإضافية الموجودة فى الفندق

* : شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثا متواضعة ومحددة.

* : وهى فنادق غاية فى التواضع،

رخيصة وخدماتها محدودة .

4- تقسيم من حيث نوعية الخدمات:

* : هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات،

الخدمات وجودة فى الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا فى قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.

* : وهى تلك الفنادق التى تنشأ بغرض إيواء العاملين فى المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا

* : وهى تلك الفنادق التى تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها فى تأجير الغرف باليوم أو

* :

لى معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات¹.

- () () .

المطلب الثالث: المقومات الفندقية

فى فى

فى

بجانب

يعتبر

فى إلى

إلى هذه

1.

¹ - صبرى عبد السميع، التسويق الفندقى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، 03.

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

ير

لها في () الآخرين

في في الكبيرة في الصغيرة،
:

1- خدمات الإيواء : وغيرها

وغيرها هذه حوالي 40%

2- خدمات الطعام والشراب : يحتوي المغربي والإيطالي

والصيني وغيرها، حوالي (29 %)

3- خدمات النقل : وتشمل خدمات سياحية وفندقية تقدم للسياح لتسهيل نقلهم من مكان الى اخر من خلال

توفير خدمات سياحية وفندقية تقدم لكل السياح مثل (النقل عبر الطرق-
وسائل النقل المرحة). - الطائرة وغيرها من

4- الخدمة الإضافية تكميلية وترفيهية : التي تأجير

تمكن السياح من ممارستها او المشاركة في الانشطة الرياضية ومنها ايضا خدمات

وغيرها

المبحث الثاني : ماهية التسويق الفندقية

يعتبر التسويق من أهم مجالات علم الإدارة الذي أصبح له مكانة هامة في جميع المؤسسات

فنظرا لأهمية النشاط التسويقي في جميع الميادين أصبح من الضروري الاستفادة من الدراسة التسويقية واسقاطها على

مجال العمل السياحي هذا خاصة بعد تطور صناعة السياحة على مساوى التسويق

توجيه، تخطيط برجة

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

. أنها جميعها

المطلب الأول : مفهوم التسويق الفندقية

الكثير المتغيرات

وغيرها، التي

في هذا المطلب

جميع

محورا

الفقرى لصناعة السياحة بمعظم الدول ، فأصبح هذا النشاط صناعة فردية من صناعة السياحة والتي تساهم في تحقيق

1 .

باعتبارهم

إلى

ولم

في المجتمع

التي

"

ويعتبر

والتي ته إلى

يشهده

في

اتهم ورغباتهم

بحيث

أكبر

إلى

أكبر

التي تبذلها المنشآت

" -

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

والتأثير به " في
في ثم إلى

المطلب الثاني : أهداف وأهمية التسويق الفندقية

من المعلوم بأن التسويق الفندقية يعتبر هو مجموعة من الجهود التي تبذلها المؤسسات الفندقية من أجل التعرف

أهمية وأهداف في عدد أهمها :

أولا : أهداف التسويق الفندقية

هذه :

- إلى فترة¹.
- إلى المحتملة هذه
- مختلف التراء .
- إيجاد ومختلف والهيئات وغير
- () الإستراتيجية التي
- بحث سمعة

وسمعة .

ثانيا : أهمية التسويق الفندقية:

¹ .121

² - حميد عبد النبي الطائي، مدخل للسياحة والسفر والطيران، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط1 2003 .130

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

ويعتبر

نحو الهدف المحدد لها،

الإعلاني

في

التي

ج- الاختيار المناسب للإستراتيجية التسويقية الفندقية:

التي

إستراتيجية

التي به

بمعنى

ومحققا

هذه المتغيرات

الإستراتيجية

تغييرها.

يجب

الإستراتيجية

د- / حسن اختيار أفراد التسويق:

والاستراتيجيات

في

والخبرة الكبيرة، يعتبر

لم

عالي

الترويجية

تخطيط الإستراتيجية

أته

إلى

المحتملين

أته

المبحث الثالث : ماهية الأداء التسويقي الفندقية

عد الأداء التسويقي مفهوم جوهري لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها والمتمثلة في أساسا البقاء، التكيف والنمو، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى وبشكل متواصل إلى تحسين أدائها التسويقي وتحقيق أفضل مستوى منه في ظل ماتواجهه

المطلب الاول : مفهوم الأداء التسويقي الفندقية وأهميته

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

يحظى مفهوم الأداء التسويقي الفندقية بأهمية بالغة في المؤسسة الفندقية بشكل كبير
:

أولا : مفهوم الأداء التسويقي الفندقية :

يحظى مفهوم الأداء التسويقي الفندقية بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الفندقية وهذا من منطلق أن الأداء التسويقي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه لهذا يوجد عدة تعارف للأداء التسويقي الفندقية نذكر
:

- يعرف الأداء في حد ذاته على درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الاهداف المحدده مسبقا. ويقصد به أيضا هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها
1

* هو مستوى تحقيق المؤسسة الفندقية لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية .

* او مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الانشطة التسويقية بصورتها الكاملة التي

* الأداء التسويقي الفندقية مصطلح يستخدم من قبل المتخصص في مجال التسويق وتحليل كفاءة وفعالية العملية ،ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات الانشطة التسويقية واستراتيجيات التسويق الف

* في 2

* النتائج التي تم تحي التي

- ومنه نستخلص إلى أن الأداء التسويقي الفندقية ما هو إلا انعكاس لأنشطة المنظمة الفندقية لبلوغها لأهدافها بكفاءة وفعالية أي بأقل التكاليف في الوقت المناسب وبأكبر الأرباح من أجل تحقيق أداء تسويقي فعال للمؤسسة

¹-سراب الياس و آخرون، تسويق الخدمات الفندقية ، دار الميسرة للنشر، عمان، ط1 2002 15.

²- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، دار اترك للنشر والتوزيع، ط1 1999 241.

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

ثانيا : أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة الفندقية :

أهمية	في العالم	إلى	في
هذه التكنولوجيا	العالم	هذه	في

لهم هذه ، يعتبر بعض ان المؤسسة ذات الاداء الجيد في تقديم هي المؤسسة القادرة على انشاء القيمة لزبائنها أولا ثم للعاملين فيها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها ، وهذا ما يمثل أهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها كل المؤسسات الفندقية بمعنى أنه اذا تطرقنا إلى اهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين اساسين هما :

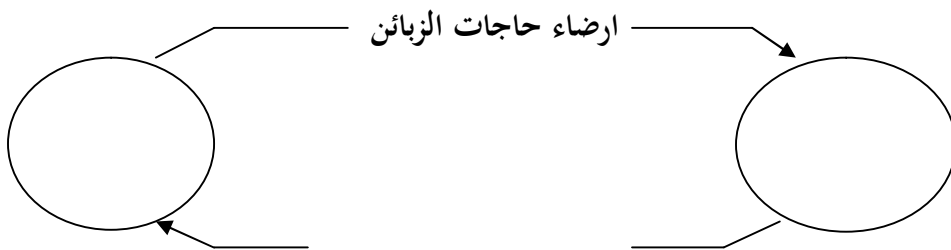
- ✓ () .
- ✓ تحقيق اعلى عوائد على الاستثمار (ارباح كبيرة) .

قوية أو ادارتها التسويقية من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الاداء التسويقي لها جيد ، ولا شك أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة الفندقية باعتبار أن الأداء الكلي لهذه المؤسسات هو محصلة لتفاعل مجموعة الأدوات الجز

شكل الموالي يوضح الأهمية والأهداف الرسمية للمؤسسة الفندقية حيث انها تقدم منتجاتها وخدماتها بأعلى جودة تستهدف رضى الزبون بحيث تلي رغباته وحاجاته والمؤسسة تأخذ مقابل ذلك ار

1

(03) أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة الفندقية



¹ - احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدا الجامعية للنشر والتوزيع، 1999 12

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقى

تحقيق عائد على الاستثمار

المصدر : احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار

12 1999

المطلب الثانى : تقييم الأداء التسويقي الفندقى

تخضع للتغير

فى

"

"

أهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي الفندقى وأهميته

فى الفندق

1

فى

لأهميته

أولاً : مفهوم تقييم الأداء التسويقي الفندقى .

:
المعايير

فى

يحدث

المحددة سلفاً، حتى

اتخاذ

والإستراتيجيات

شم

¹- سراب إلياس وآخرون ، مرجع سبق ذكره .20

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

الأبحاث	التي	لم	يعتبر
			إلى :
في		نحو	أ- / أهمها ه
ج- /	بجودة	التي	ب- / الإتيان نحو إلى

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء التسويقي الفندقية.

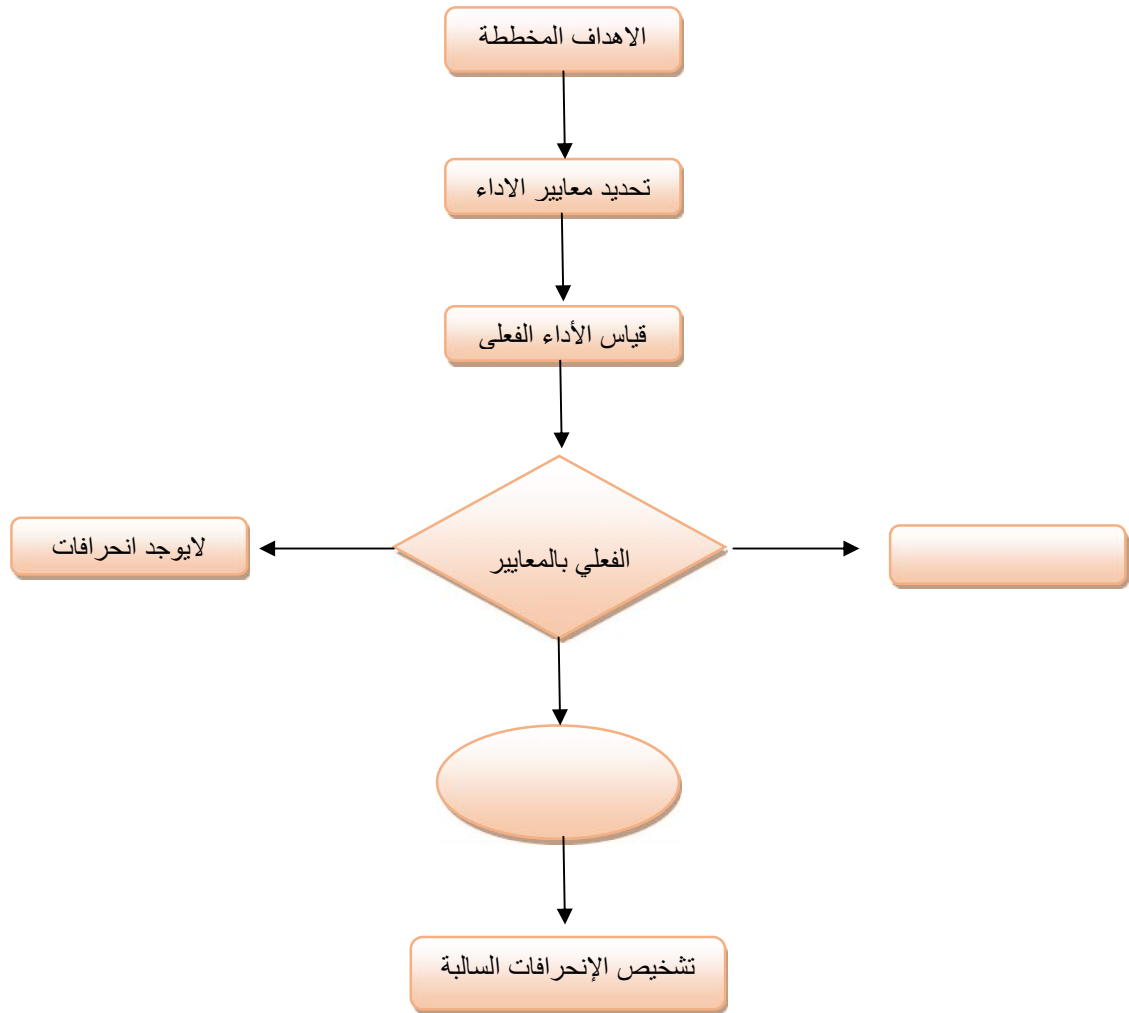
			يحتل	أهمية
				: *
التأثير	التركيز	التي	النتائج	تحديد ما الذي يتم قياسه:
		التي	التي	1 .
				2* تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:
			في	
				3* قياس الأداء التسويقي الفعلي.
		المحتملة	في	
				4* مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.
		إنحرافات	بـ	
				5* إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
في	اتحاد	المعايير	في	
غير	دائم؟، هل		تساؤلات :	الإنحراف في
				صحيحة؟... إلخ ² .

¹- سراب إلياس وآخرون ، مرجع سبق ذكره 21.

²- العظيم التسويق ومفاهيم معاصرة : الجامعية، 2007 32

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

الشكل رقم (04) : التالي مختلف



2003 ، 34

:محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق،

المصدر :

الفرع الثالث : أسباب لجوء المؤسسة الفندقية لإجراء تقييم الأداء التسويقي للفندق.

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

أ/-	التي	سير	اتھ	يعني	تسير	:
ب/-	التغيرات	التي				
ج/-						
د/-	التغيرات	في	تغير	التغيرات	التي	
ه/-	في					
و/-	في الأداء الداخلي	التغير	في المزيج			

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء التسويقي

تحاول المؤسسات ان تجد وحدة قياس لتقييم الأداء التسويقي ،وتركز معظم هذه المنشآت وخاصة الفندقية منها على تحليل الخدمات المعروضة (مبيعاتها) على أنه المقياس الحقيقي لفاعلية الأداء التسويقي الفندقية وهذا ناتج من تعظيم دور المبيعات او الخدمات المعروضة داخل المؤسسة الفندقية دون النظر إلى العوامل الأخرى والتي قد تكون في زيادة أو انخفاض الخدمات ،

المؤسسة الفندقية واذا افترضنا حدوث زيادة حجم الخدمات المعروضة وزيادة في مساهمة السوق ،هل هذا يكفي للتنبؤ باستمرارية هذه الزيادة،وهل هناك عوامل أخرى يمكن ان تؤثر على الأداء التسويقي الحالي للمؤسسة الفندقية بحيث تأثر على خدماتها مستقبلا ؟

على هذا السؤال لدينا عاملين يؤثران تأثير مباشر على الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية بغض النظر عن الربحية والحصة السوقية ،نجد رضا العملاء وقوة العلامة التجارية¹.

أولا : رضا العملاء :

¹ - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية لنشر و التوزيع، 1994 62

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

إذ يعتبر الرضا الدالة على الأداء المدرك الزبون يكون في حالة وخيبة أمل ويترك التعامل مع المؤسسة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات أو يزيد، فإن الزبون يشعر بالارتياح والرضا العالي يخفق نوعا من الترابط العاطفي

* قياس رضا العملاء :

مقياس نوعي لقياس الأداء التسويقي يتم من خلال بحث وجهة نظر العملاء، وقياس وتعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدونها العميل حيث تعتبر هذه الطريقة الاستراتيجية الأمثل لخدمة العميل على تحقيق توقعاته فهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية بكفاءة وفاعلية، من خلال تحقيق رضا العملاء ومن ثم فإن الم التي تستخدم في هذا المجال هي كالتالي :

1-

2-

3- مدى التحسين في شريحة السوق الخاص بالمؤسسة الفندقية.

ثانيا : قوة العلامة التجارية :

تعتبر أهم مقياس لقياس الأداء التسويقي الذي يحدد هل العلامة التجارية تجذب انتباه السوق المستهدف ام لا حيث قوة العلامة التجارية تحدد موقع المؤسسة في السوق ومدى مقدرتها على الصمود في وجه المتغيرات التي تحدث في بيئة

عليها ،جودة الخدمات المقدمة ،القيمة العالية للعلامة التجارية توفر مجموعة من من الميزات التنافسية منها :

-/

-/ ميزة في تقديم أحسن خدمات معروضة

-/

جديدة ،تحمل نفس اسم العلامة التجارية لان اسم العلامة يرتبط بالموثوقية عند العملاء وتوفير خط

دفاع في مواجهة حرب الاسعار .

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

ثالثا : الحصة السوقية :

عالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة الفندقية حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها والمحافظة على هذه الحصة من خلال تقديم أجود الخدمات الفندقية الراقية وبأسعار جيدة حيث تهدف المؤسسة دوماً وباستمرار إلى توسيع حصتها السوقية¹.

وتعرف الحصة السوقية على أنها مقياس مهم للأداء والتي من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها الفندقية .

ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات الفندقية بتحديد الحصص السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في لا تكفي وحدها لتحقيق مدى فاعلية عمليات التسويق بخدمات المؤسسة الفندقية حيث ان التحليل الجيد للخدمات سواء عن طريق التحليل الأفقي اي مقارنة بالعام الحالي وما قدمته المؤسسة في الاعوام الماضية يعتبر مؤشر ضروري ولكنه غير كافي للحكم على أداء المؤسسة الفندقية ، حيث قد يمكن الحكم ايضا على أداء فسين ، ويمكن عن طريق تحليل الحصة السوقية للخدمات ومعرفة نواحي الضعف أو القوة في المؤسسة الفندقية وأدائها في السوق .

رابعا : الربحية :

يجب التركيز على تحقيق الربحية ، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط ، ولكن النظر الى احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد، وفلسفة التسويق الحديث تعتقد ان افضل طريقة لتحقيق الربحية هو ا

- وتعرف الربحية على أنها هوامش الربح من مقاييس الربحية في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية .

¹ - عبد السلام أبو قحف، أحمد ماهر، تنظيم إدارة المنشآت السياحية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1 2000 76

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

- تحليل ربحية المؤسسة وهو عبارة عن استخدام ارقام الخدمات المقدمة لتقييم قياس الأداء التسويقي .
- معيار الربحية يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الفندقية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح او فشل المؤسسة

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

100 ×

مبيعات الخدمة في نفس الفترة

المطلب الرابع: العوامل والمعوقات التي تواجه الاداء التسويقي في المؤسسة الفندقية

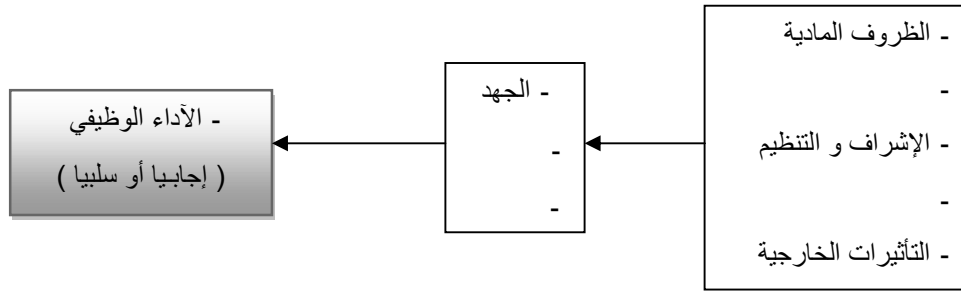
الفندقية عاداتا مرتبطة بشكل رسمي مع أداء المورد البشري في حد ذاته ، كذلك هناك عوامل خارجية، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي تناولها جميعا إن لتحقيق منهجية سلمية في تقييم الأداء التسويقي .

- أولا- العوامل البيئية المؤثرة على أداء المورد البشري :

هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، برغم من أن بعض هذه العوامل تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها

والشكل الموالي يوضح أهم العوامل التي تؤثر

الشكل رقم (05) يوضح :العوامل البيئية التي المؤثرة التي تؤثر على



الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة

:

المصدر :

42 ، 2002

- ثانيا - العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسات :

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

أ/ - العوامل الداخلية : في مختلف المتغيرات الناتجة عن المؤسسة الداخلية

والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة الفندقية¹.

1- العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة الفندقية وتضم مايلي :

* نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الخدمات والوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات

* تصنيف المؤسسة من حيث الغرف،التجهيزات، والآلات الحديثة، والمرافق الخاصة

* ومدى قبولها من طرف النزلاء والزبائن.

* حسن الأداء الجيد المستخدم في عملية تقديم الخدمات.

* قع الجغرافي للمؤسسة .

2- الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد وعدد المجموعات

يتبعون له وما نوع الخدمات التي يقدمها كل عامل وما هي مسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق أقسام الفندق².

3- الموارد البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري داخل الفندق

وتضم مايلي :

* نظام الأجور والمكافآت.

3

¹ - حميد نبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، 1 2003 . 275

² - حمد جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهل للنشر، عمان، ط1 2006 .96

³ .102

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

ب /- العوامل الخارجية : يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف والتي هي بمنأى على الر المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في أنشطة و قرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة¹ .

* : ن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات،

* :

.....الخ.

* العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية وعاداتهم ،التوزيع الجغرافي ، الانما

.....الخ .

* : التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم

تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ،والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل لأخيرة بالفندق .

* : ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على

حمايتها والحفاظة على نظافة المحيط

: ما العوامل الخاصة او ذات التأثير المباشر على اداء وقرارات المؤسسة

ن المؤسسة ، الموردين، المؤسسات واصحاب المصالح الاخرى في المجتمع المحيط المؤسسة.

خلاصة الفصل :

إلى هذا الحد نكون قد قدمنا عرضاً مختصراً عن نظرياً وتحديد مختلف
وقد زادت أهمية قطاع الخدمات باقي القطاعات الأخرى من الناحية الاقتصادية في العالم ، وذلك
لأن نموه أصبح يزداد باستمرار ومعدلات مرتفعة.

كبرى

:

- ❖ يعتبر الفندق منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء وإطعام مقابل أجر يدفعه العميل والذي يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى .
- ❖ يعتبر التسويق الـ من أهم مجالات علم الإدارة الذي أصبح له مكانة هامة في العالم السياحي طبيعة نشاطها فنظراً لأهمية النشاط التسويقي في جميع الميادين أصبح من الضروري الاستفادة من واسقاطها على مجال العمل السياحي هذا خاصة .
- ❖ والرغبات مما يؤدي الى تكرار الزيارة وتدفق النزلاء.
- ❖ النتائج التي تم ة بصورتها التي

: طار المفاهيمي للأداء التسويقي الفندقية

**: تدريب وتأهيل
الموارد البشرية في إطار الخدمات
الفندقية**

الفصل الثاني : تدريب وتأهيل الموارد البشرية في إطار الخدمات الفندقية

وظيفية تدريب المورد البشري تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و هي وظيفة مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين لأنه من الضروري إعداد برامج تدريبية بهدف تطوير و تحسين قدرات و مهارات العاملين لأن العنصر البشري مثل العناصر الأخرى فهو يحتاج الى الرعاية و التطوير والإهتمام الكبير

المبحث الاول : ماهية التدريب والتأهيل:

ان مهمة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقد على تخطيط احتياجات العمالة، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي شمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الافراد عن طريق تدريبية وتأهليه، والاشراف على تنفيذها بهدف اعداد العاملين في المنطقة¹.

المطلب الاول: مفهوم التدريب والتأهيل (مكوناته وأهميته)

يعتبر التدريب والتأهيل من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبير بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير أداء

الأفراد

الفرع الأول: التدريب

1- مفهوم التدريب

أ- / "التدريب هو كل عمل من شأنه يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الهامهم بدقائق العمل وظروفه، من خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير وجهة النظر والمعتقدات التي لدى الفرد، تغييرا من شأنه أن يؤدي بشكل إيجابي على نتائج عمله"².

ب- / "التدريب هو النشاط التعليمي من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف الى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير العاملين"

¹ - عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد دراسة علمية و تحليلية، مصر دار النهضة، العربية، 1996، 84.
² - سعد نايف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، الاردن، وائل للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، 2001، 442

ت- / "التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد"¹

ث- / " هو نشاط مخطط إلى احداث التغييرات في الفرد و الجماعة، من ناحية المعلومات و المهارات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية عالية".

ج- / "التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

خ- / وظيفة التدريب تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين لأنه من الضروري إعداد برامج تدريبية بهدف تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين لأن العنصر البشري مثل العناصر الأخرى فهو يحتاج الى الرعاية والتطوير وفقا لبرامج وخطط محددة²

- من خلال هذه التعاريف وتحليلاتنا لها نلاحظ وجود اتفاق البعض على بعض النقاط والاختلاف في النقاط الأخرى، وسنحاول أن نقوم بتقديم تعريفا شاملا وملما للتدريب:

(التدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فالتدريب ليس هدف بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهو وسيلة ادارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الانساني في العمل الي أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي الانساني الذي يحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة.)

ومن خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- أن التدريب يعمل على تقديم معلومات وخبرات جديدة، أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لدى الفرد وتطورها.
- يهدف التدريب الى ارتفاع بمعدلات أداء الافراد داخل المؤسسة، من خلال كسب الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة، تؤدي الى زيادة الانتاجية.

¹ - حمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دارا الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، 260.

² - حسين الدوري، الاعدادات التدريب الاداري، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1983، 54.

- ان التدريب يقوم بخلق شعور الانتماء للمنظمة التي يعمل بها من خلال تطوير سلوكه و تحريره من عادات العمل السلبي

-2- مكونات التدريب : تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

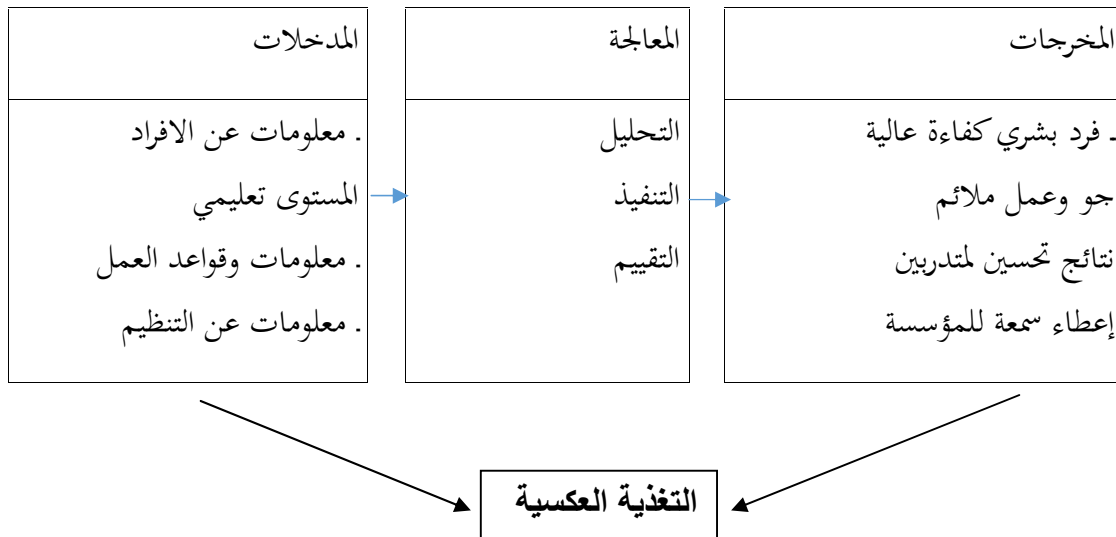
أ - المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس و النظريات و القواعد و القوانين المرتبطة بموضوع التدريب مستهدفا ايقاض وبعث القديم منها وايراد وتوفير كل جديد من المعارف¹

ب- المكون المهاري: اكتساب و تنمية و تطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية الى نشد الكفاءة الفردية والتنظيمية.

ت- المكون لاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء و الأفكار و المعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق الهداف التغيير السلوكي، الذي سعت إليه العملية التدريبية²

فيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات " النظام التدريبي "³

الشكل رقم: (06) مكونات النظام التدريبي



المصدر: [Lanri :les presses de normandie ,Marketing des Servises Tourhstiques et Hôtelliers ,Michel Balfet ,Roto.(impréssion ,2001]

¹ - سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، 2003 .186

² - ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 .213-212

³ - [Lanri :les presses de normandie Roto.(impréssion ,2001 .p96

- لكي يكون النظام التدريبي ناجحاً ومستهدفاً للكفاءات، فإنه ينبغي مراعاة جملة من الانشغالات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وجمع أكبر معلومات عليهم وهذا ما يطلق عليه بالمدخلات و من ثم يتم معالجة الثغرات الموجودة بتسطير برنامج يؤخذ فيه كل احتياجات المدربين بعين الاعتبار لتبرير نتائج عمليات المعالجة على أداء العاملين في شكل مخرجات.¹

-3- أهمية التدريب:

- ان الغرض الرئيسي والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة، وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، كما انه أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه للأداء بالتركيز على الانتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، ولذلك فانه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

- إن الامر يستدعي تحديد المشكلات وتحليلها بشكل يسهل على خبراء التدريب والمسؤولين في مركز التدريبية تصميم برامج تدريبية تتناسب بأهدافها وموضوعاتها، ومددها الزمنية ونوعية المشاركين فيها، وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية التي اسفرت عنها عملية تحليل الأداء الوظيفي.²

هناك عدة أهميات للتدريب نذكر منها ما يلي:

يكتسي التدريب أهمية بالغة وتظهر أهمية في الفوائد التي يحققها للمؤسسة وهي كالتالي:

أ- / رفع معنويات الفرد: لا شك أن اكتساب الفرد للقدر المناسب للمهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، فيكون نافعا أكثر للمؤسسة بقدر ما يشعر الفرد بهذه الحقيقة فيتولد لديه الشعور بالأمن والأهمية.³

ب- / تخفيض حوادث العمل: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيباً في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل و أحواله. ان التدريب الجيد على الاسلوب المأمون لكيفية أداء العمل يؤدي ولا شك الى تخفيض الحوادث.

ت - / زيادة الاستقرار و المرونة: ان وجود أفراد مدربين داخل مؤسسة يكتسي أهمية بالغة، حيث يحقق لها الاستقرار والمرونة حيث :

¹ - مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الاردن، 1996 232-233
² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء، الاسكندرية.2000 310
³ - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية،1996 163

* الاستقرار يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدان أحد الدربين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الافراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب¹.

* أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر أفراد من ذوي المهارات².

ث- /زيادة الانتاجية: تسعى العملية التدريبية الى تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة و التي تنعكس على جودة الانتاج وحجمه.

الفرع الثاني: التأهيل

1- تعريف التأهيل

أ- / التأهيل عبارة عن نظام تسيير يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانات المؤسسة وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى³.

ب- / تأهيل المؤسسات هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة إلى مستوى منافسيها الرائدة في السوق.

ت- / تأهيل المؤسسات هو عبارة عن مسار دائم ومستمر يهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها.

من خلال التعريفين الأول والثاني نستنتج أن نقطة بداية وانطلاق عملية التأهيل هي مقارنة فعالية أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة أما التعريف الثالث فهو يبين أهمية الاستمرار في عملية تأهيل المؤسسة لكي تكون قادرة على مواجهة محيطها والتغيرات التي تحدث فيها باستمرار.

¹ - صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الجامعية الاسكندرية 2000 211.

² - عاطف محمد عبيد 220.

³ - بابا علي مهدية، بو خاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و اثره على أداء الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة ليسانس فرع علوم التسيير جامعة الجزائر 3 19 2004.

المطلب الثاني : اهداف التدريب والتأهيل

أن لكل تدريب وتأهيل للمورد البشري يمكنه من تحقيق طموحات واهداف معين تستوجب تطرق اليها وأجازها

أولاً: أهداف التدريب: ان أهداف التدريب تختلف وتتميز حسب محتوى ومستوى البرنامج التدريبي وتبعاً للاحتياجات التدريبية في كل مؤسسة وحسب الظروف الانتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منها، ومع ذلك ينبغي صياغة مجموعة من الاهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التدريبي ونوجز هذه الاهداف كالتالي¹ :

أ- / الاهداف الادارية: و يعني هذا النوع من الاهداف بخدمة الادارة بكافة مستوياتها، بحيث تعمل بكفاءة أعلى و في

ما يلي :

- تخفيف العبء على المشرفين، لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تديبرهم مقارنة مع غير المدربين كما أنه لا يحتاج الى الملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التدريب.

- تحقيق المرونة والاستقرار في المنظمة، يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في مدى قصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو مهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل وظائف العليا بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن يكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية.

- مساعدة الادارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب."²

- تسهيل عملية الاتصال، سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس والإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء الاهداف والمعطيات.

ب- / الاهداف الفنية: و يتعلق هذا النوع من الاهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان

ذلك بالنسبة للمنتج، ومن هذه الاهداف نذكر:

¹ - أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 261.

² -

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها، تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة واصلاح الآلات، لأن تدريب العامل على طريقة الانتاج المثلى تساعده على تقليل الاخطاء التي يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة¹.
- تخفيض الحوادث العمل فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتدريب يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذا أن التدريب يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات علمية.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى و التظلمات.
- ت- / الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية: ، تحقق هذه الأهداف يؤدي الى نهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح و ضمان البقاء في السوق، وكذلك المستوى الاجتماعي للعاملين والترقيات والمكافئات والحوافز كلها مرتبطة بصورة مباشرة بالتدريب ويمكن صياغة هذه في عدة نقاط رئيسية كالتالي:
 - تحسين الأداء وزيادة كفاءة القوى البشرية في المؤسسة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد للموارد البشرية في المؤسسة وتطويرها.
 - تزويد الموظفين والعاملين في المؤسسة بالمعارف والمهارات الجديدة في مجالات تخصصهم وتزويدهم بأساليب العمل المتطورة.
 - اعادة تأهيل بعض فئات القوى العاملة، من خلال تدريبها وإعدادها وذلك انطلاقاً من الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
 - تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المؤسسة.
 - زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، حيث تنعكس كفاءة الفرد الناتجة عن التدريب الى زيادة الانتاج وانخفاض التكاليف².

¹ - على محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير' مدخل علمي لفعالية و المنظمات'، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981، 24.

- ارتفاع الربح بالنسبة للمؤسسة، عن طريق تحسين الانتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حيث يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق و تحقيق أهدافها.

- رفع معنويات الأفراد، لا شك أن اكتساب القدر الكافي من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

- الابداع، إن ثقة بالنفس لدى الأفراد والمكتسبة من خلال التدريب تؤدي بهم الى الابداع و التفوق في مجال تخصصهم.

ثانيا: اهداف التأهيل : إن برنامج التأهيل لا يتعلق فقط بالجانب الخاص بالمؤسسة من إدارة أو تسيير الموارد بل يتعداه إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة والمتعاملة مع المؤسسة وتأهيل المحيط يشمل الجانب القانوني ، التنظيمي إصلاح المنظومة المصرفية تطوير شبكة الاتصالات ، المناطق الصناعية والنشاط... الخ¹.

- **الأهداف على المستوى القطاعي:** تعزيز وتدعيم هيئات الدعم أي تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث إمكانية ومهامها مع تكيفها مع المعالم الجديدة للاقتصاد والعمل على ترقية وتطوير المؤسسات الأكثر قدرة على المنافسة من خلال دعم المؤسسات التي تتوفر على مزايا خاصة أي تحسين الأعمال البشري

المطلب الثالث: أساليب التدريب والتأهيل

إن للتدريب أساليب عينة يتدرج عليها كل من مدرب و متدرب ليستفيد كل من الطرفين حسب مهاراته معرفية والخبرة لدى مدرب وتحقيق بذلك الأهداف المنشودة والوصول إليها².

1- أساليب التدريب: نعرف أساليب التدريب بأنها القناة التي تنقل المعارف والخبرات بفاعلية من المدرب إلى

المتدرب. وفيما يلي عرض مفصل لأساليب التدريب التي لا تعتمد على التقنية، كالمحاضرات، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، وأساليب التدريب التي تعتمد على التقنية الحديثة، مثل استخدام الوسائط المتعددة، وشبكة الإنترنت، والواقع الافتراضي، وغيرها من الأساليب الحديثة، التي تشير التوقعات إلى أنها ستشكل (35%) من وقت التدريب ابتداء من عام 2000م

أ. المحاضرة: الجدول : رقم 02 - يوضح مزايا وعيوب استخدامات اسلوب التدريب بالمحاضرة

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- لا تقوم على مشاركة المتدرب، كما أنها لا تمنح المتدرب فرصة لممارسة وتطبيق ما تعلمه، مما يجعلها عرضة للنسيان	- تصلح للاستخدام مع المجموعات الكبيرة من المتدربين - تزودهم بمعارف ومفاهيم كثيرة، منظمة، وفضلاً عن ذلك، فهي قليلة التكلفة	- تستخدم لتعريف المتدربين بالسياسات والقواعد والإجراءات - إعطاء توجيهات لتنفيذ نشاطات معينه

المصدر : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 253

ب. الأفلام التعليمية : الجدول رقم 03 - يوضح مزايا وعيوب وإستخدامات اسلوب التدريب بالأفلام التعليمية

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- افتقار المدارس و المؤسسات التعليمية لعمل أفلام ذات جودة عالية وذلك يضطرها للاستعارة من المتخصصين أفلام جاهزة - صعوبة توفر الفنيين و المتخصصين	- يتيح للمدرب بإعادة الفيلم وتقليل سرعته أو زيادتها حسب متطلبات الجلسة التدريبية - يزود المتدربين بخبرات ومشكلات قد يصعب مشاهدتها على الطبيعة	- أكثر الأساليب استخداماً، فهو يستخدم مصاحباً عادة لأسلوب المحاضرة، - يستخدم لعرض مواقف ومشكلات حقيقية، أو عرض المهارات الواجب اكتسابها من جانب المتدربين

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص254

ت - العرض الإيضاحي (البيان العملي): الجدول رقم 04 - يوضح مزايا وعيوب وأستخدامات اسلوب التدريب بالبيان عملي

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- يجب أن يكون العرض الإيضاحي سليم من الناحية الفنية ، ومشابه للظروف والأجهزة المستخدمة في عمل المتدربين الحقيقي	- إن المشاهدة مع التوضيح يحققان سرعة تعلم المتدربين لأنه يثير عدد من حواسهم.	- يصلح هذا الأسلوب للتدريب على العمليات الحركية وتعلم الإجراءات ، والتدريب على حل المشكلات ، والتدريب على تشغيل الأجهزة.

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص255

ث - الأداء العملي: الجدول رقم 05 يوضح مزايا وعيوب وأستخدامات اسلوب التدريب بالأداء العملي

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- قد يتعد بعض المتدربين عن المشاركة في الأداء العملي، مما يجرمهم من تجربة ثرية تكتسب بإشراف خبير مختص.	- يساعد في تمكنه من المهارات المطلوبة - يفيد المدرب في تقويم المتدرب بالتعرف على مستوى التحسن نحو اكتساب المهارات المطلوبة.	يستخدم هذا الأسلوب لتعزيز التعلم في العرض الإيضاحي، إذ يتيح للمتدرب تطبيق ما شاهدته في العرض الإيضاحي.

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص256

ج - تمثيل الأدوار : الجدول رقم 06- يوضح مزايا وعيوب وأستخدامات اسلوب التدريب بتمثيل الأدوار

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- يستغرق من وقت المدرب، ويفيد فقط للمجموعات الصغيرة، ونجاحه يعتمد على قدرة المتدربين الذين يؤدون المشهد، وقد يؤخذ على أنه موقف هزل	- أسلوب حديث مشوق، مبني على المشاركة الفعالة من جانب المدرب و المتدربين - معرف الفرد على طرق معالجة مشكلات العمل المرتبطة بالتعامل مع الآخرين	- يساعد المتدربين على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفاتهم، ودراسة مشكلات السلوك الإنساني، والتدريب على المهارات الإنسانية ومهارات الاتصال والإشراف

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ص 257

ح - التدرب على الحوادث الحرجة : الجدول رقم 07 - يوضح مزايا وعيوب وأستخدامات اسلوب التدريب بالتدرب

على الحوادث المحرجة

العيوب	المزايا	الاستخدامات
صعوبة إقناع بعض المتدربين بأن الحل الذي يعرضه المدرب هو الحل	- قدرته على ربط التدريب بالواقع الفعلي لطبيعة عمل - ينمي لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والبحث واستقصاء المعلومات الهامة.	- يمكن تزويد المتدربين بحالات واقعية تنشأ يوميًا كالخلاف الحاد بين مدير المدرسة وأحد الأهالي حول القضايا المدرسية، أو الخلاف بين المعلمين الذي يؤدي إلى إجراء التحقيق

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ص 258

ذ - الزيارات الميدانية: الجدول رقم 08 - يوضح مزايا وعيوب وأستخدامات اسلوب التدريب بالتدرب

العيوب	المزايا	الاستخدامات
لا تحقق الزيارة أهدافها عندما تكون الزيارة غير منظمة أو عندما يسيطر بعض المتدربون عليها.	يتيح الفرصة للخروج من النمطية في التدريب ، والحصول على معلومات واقعية وثيقة الصلة بمهام المتدربين.	يستخدم هذا الأسلوب لربط النظرية بالتطبيق، مما يجعل معدل التذكر عالي لدى المتدربين، كما يستخدم لإثارة اهتمام المتدرب لأنواع أخرى من التعلم الذي يلي الزيارة

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ص 259

-2- أساليب تأهيل:

أولاً: تقييم أداء العاملين.

قبل صياغة طريقة لتأهيل العنصر البشري يجب كمرحلة متقدمة لمعرفة وتقييم أداء هذا العامل "هود جيتكس "

إن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم وصف السلوك المتصل بالعمل¹

فلا يمكن معرفة نقاط الضعف وكيفية تنمية وتأهيل هذا العنصر إلا من خلال أداءه. • من أهم إيجابيات عملية التقييم هي:

- معرفة العامل لمستوى أداءه العامل وتحضيره وتطويره.

- تسهيل عملية تأهيل العامل.

- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

- من أهم سلبيات عملية التقييم هي:

- صعوبة وجود معايير على أساسها تتم عملية التقييم.

¹ - أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 261 262.

- اختلاف نتائج التقييم من رئيس أو مدير إلى آخر لنفس العامل.

- التحيزات الشخصية للرؤساء.

ثانيا: طرق والأساليب المستخدمة في التقييم

لا يوجد أسلوب قياسي قابل للتطبيق في كل مكان وزمان، لكن هناك مجموعة من الأساليب:

أ - / أسلوب المقارنة: وبدوره ينقسم إلى أربعة أقسام

* أسلوب الترتيب: بموجبه يتم ترتيب العاملين من أكثر أداء إلى أقلهم، حيث نختار مجموعة من العاملين في الجهة اليسرى وترتيبهم في الجهة اليمنى، من النموذج، ويكون المعيار المتبع هو المعرفة الشخصية للرئيس، ويصلح هذا النموذج في المؤسسات الصغيرة.

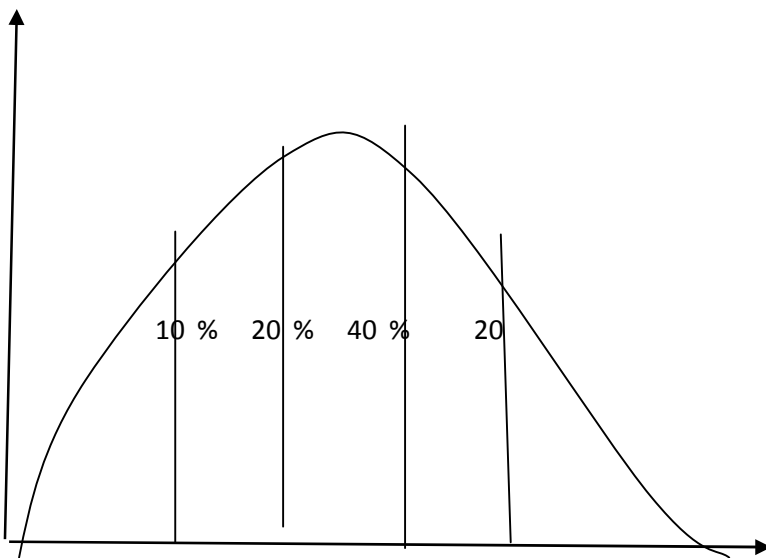
* أسلوب المقارنة المزدوجة: هنا يتم مقارنة كل عامل على حدى مع بقية العاملين مع ذكر تميزه في كل مرة وفي النهاية يتم وضع القائمة بأسماء العاملين من الأكبر إلى الأقل أداء

* أسلوب التوزيع الإجباري: يقوم المقيم بإجراء تقييم العاملين ومن ثم توزيعهم وفق لنسب مئوية حسب

عدد العاملين

الشكل رقم : 07 أسلوب التوزيع

الشكل التالي



متميز جيد اقل من المتوسط غير مقبول

* أسلوب التدرج البياني: يتم اعتماد صفات محددة في مقارنة وفي تقييم العاملين، حيث يتم تحديد هذه الصفات وإعطاء قيم وتقديرات وبعد ذلك يتم تصميم جدول لتقييم وفق عدد العاملين التي حددتهم الإدارة حيث تضع لكل موضع قائمة من الصفات المحددة وتقوم بإعطاء تقييم لكل صفة ثم تضع متوسط هذه القيم وترتيبهم من الأعلى إلى الأسفل.

ب - / أسلوب التعبير الحر: تركز على الانجازات الفعلية لأعلى صفات وتقسّم إلى ثلاثة أساليب:

* الأسلوب الإنشائي: يقوم المقيم بسرد انجازات أداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معنية ككمية الإنتاج مثلاً ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف.

* أسلوب الإحداث الحرجة: وفقاً لهذه يتم متابعة جميع العاملين بصفة مستمرة وتدوين المواقف من قصور وانجازات في الأداء على سجل خاص لكل عامل مع تدوين تاريخ وقوعها.

* أسلوب المراجعة المدنية: يقوم ممثل الإدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم ، بعد ذلك يتم ترتيبهم حسب الأداء ثم يعرضها على المدرء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها.

ت- / أسلوب مقارنة الفئات: يعتمد على دراسة وتحليل فئات من الصفات للضبط السلوك بحيث يفضل أن تتوفر في العاملين وتنقسم:

* سلم التقييم البياني: وهي أبسط الأساليب ويقوم المقيم بتعبئة نموذج تقرير للأداء لكل موظف ، وتتألف من عدة عوامل مثل كمية العمل والاعتمادية في العمل، حضور، الدقة في العمل والتعاون .

* الاختبار الإجباري: وهناك يخيّر المقيم مجموعة من العوامل ويطلب منه إعادة حسب تناسبها مع الأداء ، والتي على العامل إظهارها يلي ذلك مراجعتها من قبل إدارة الموارد البشرية ، حيث تعطى كل منها أوزان دون اطلاع المشرف عليها.

ث- / أسلوب القوائم ذات الأوزان: يوضع نموذج فيه أسئلة حول أسلوب العامل ويطلب من المشرف الإجابة ب نعم أو لا على الأوزان المشرف.

ج- / أسلوب التقييم البشري: ويعتبر أسلوب من أساليب الحديثة ويتم كالتالي:

* يتم تقييم كل فرد في المنظمة من قبل رئيسه المباشر وزميله في العمل مرؤوسه.

* تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من الأطراف

* يطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج .

* يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم.

ح- / أسلوب المعايير والأهداف: دلت إحدى الدراسات والأبحاث التي قامت بها جمعية أمريكية للإدارة على مؤسسة

على أن هذا الأسلوب هو الأكثر استخداما ، فقد اتجه الباحثون بوضع معايير أكثر دقة في قياس العمل وعدم الاكتفاء بالسمات العامة والمتغيرات في الوظيفة الصعبة القياس وأهم معايير في العمل والإدارة بالأهداف¹.

خ- / أسلوب الإدارة بالأهداف: يستخدم في الغالب لتقييم أداء المدراء الموظفين الإداريين ويركز على النتائج الفعلية

وليس على قياس عناصر العمل ومن شروط نجاحه ما يلي:

* قابلية قياس الأهداف المتوصل إليها باستثناء الغير قابلة للقياس.

* أن تكون الأهداف واقعية ويتم تحديدها كتابة بشكل واضح ودقيق.

* اشتراك العاملين في وضع الأهداف.

المبحث الثاني : طرق التدريب والتأهيل في المؤسسة الفندقية

بد من مدرب ان يدرب متدريه على مهارات تأهلهم الى رفع قدراتهم العقلية والجسدية والادراكية في الفندق ومزجهم بما

هو مفيد للمؤسسة الفندقية وتعليمهم بكل شارد ووارد بما يخص الفندقية

المطلب الأول : كيفية التدريب والتأهيل للمورد البشري:

أن الفنادق تعتمد كل منها على تقديم خدماتها للزبون القادم اليها من اجل تقديم افضل للخدمة وجب عليها تدريب

وتأهيل موردها البشري (العامل داخل الفندق) .

التدريب والتأهيل ما قبل الخدمة

¹ - أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 268 269.

والتدريب والتأهيل أثناء الخدمة

والتدريب والتأهيل بعد الخدمة

التدريب ما قبل الخدمة: او ما قبل العمل او التدريب الاعدادي هو الذي يتم تقديمه قبل مزاوله العمل ويتم تقديمه للمتدربين او المرشحوں للعمل بهدف اكسابهم المعاملات و الاتجاهات و المهارات التي تم للالتحاق بالعمل وتجعلهم جاهزين لممارسة العمل المطلوب التدريب والتأهيل أثناء الخدمة¹ :

هو الذي يتم تقديمه بعد مزاوله العمل هو و يحصل عليه العمل او الموظف أثناء ممارسة مهامه الوظيفية بهدف تحسين معلوماته واتجاهاته و مهاراته حتى يكون ادائه افضل و يحقق نتائج احسن في عمله الذي يمارسه.

أ- / يتم اختيار العمال للتدريب والتأهيل على حسب العمال الاكثر اقدمية و اعلى رتبة في

المجموعة واكثرهم كفى لبث ما تعلمه للبقية

ب- / يتدرب العمال بصفة جماعية و احيانا فردية

ت - / يتم تحديد زمان و مكان التدريب الزمان : عند انخفاض درجات العمل المكان: يتعين المكان على حسب التناسب

ث- / يتم التدريب بصفة دورية على حسب المستجدات

ح- / البرنامج التدريبي المتبع يكون من طرف الاستاذ المدرب

خ- / الاثار الناجمة عن التدريب و التأهيل منها سهولة التعامل مع المستهلك

د - / لا توجد سلبيات للتدريب والتأهيل لمحكم المبرمج².

¹ - الأفراد و الكفاءة الانتاجية، مصر، مكتبة غريب، 1985 355.

² - أمين الساعات، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998 35.

المطلب الثاني: أنواع التدريب (مبادئ وأساليب)

لكي تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين بها يجب إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية للعملية التدريبية ويحتل هذا موضوع درجة كبيرة من الأهمية لمديري المؤسسات المختلفة، حيث يعتبر وسيلة فعالة في رفع كفاءة العامل في جميع التخصصات

-1- مبادئ التدريب: توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التدريب الى مجموعة من

المبادئ ما يلي:

أ- / مبدأ الهدفية: و هذا يعني أن للتدريب هدفا محددًا قابلاً للتطبيق موضوعياً.

ب - / مبدأ الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مه بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، أي أن التدريب يتكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل نشاط ملازمًا للتطوير الوظيفي للفرد، وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر المدبرون المتدربون، المادة التدريبية، أساليب المستخدمة، المساعدات التدريبية

ت- / مبدأ الشمولية: بمعنى أن التدريب موجه للعاملين في مختلف المستويات الادارية، فهي تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

ث- / مبدأ التدرج: أي أن التدريب يبدأ من معالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو

أصعب، وهكذا حتى يصل الى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً.

ج- / مبدأ النظام المفتوح: النظام مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفردية تتفاعل و تنظم معا في شكل متناسق، وتسعى إلى غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه و تتمثل السمة الاساسية للنظام في قدرته على الاحساس بتغيرات البيئة الخارجية المحيطة به و من ثم يتخذ من الاجراءات ما يضمن استقراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه.

ح - / مبدأ مواكبة التطور (التجديد): بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، فالوظائف التي يشغلها المدربون تتغير و تتجدد لتواجه متطلبات التغيير و التطور في الأوضاع الاقتصادية و في تقنيات و مستجدات العمل مما يحيل المسؤولية لإدارة التدريب للقيام بالتجديد و التطور من خلال:

- التعريف المستمر على الاوضاع الادارية و الفنية في النشأة.

- التجديد المستمر و التطوير في أنماط البرامج التدريبية و الاساليب و المعدات المستخدمة

-2- أهداف التدريب:

ان أهداف التدريب تختلف و تتميز حسب محتوى و مستوى البرنامج التدريبي و تبعاً في كل منها، ومع ذلك ينبغي صياغة مجموعة من الاهداف العامة التي عند إعدادها للبرنامج التدريبي و نوجز هذه الاهداف كالتالي :

أ- / الاهداف الادارية: و يعني هذا النوع من الاهداف بخدمة الادارة التي يجب أن يحققها أي برنامج إداري بصفة عامة:

* تخفيف العبء على المشرفين، لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين

* تحقيق المرونة والاستقرار في المنظمة

* مساعدة الادارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب."

* تسهيل عملية الاتصال، سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس والإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف الفندقة

ب - / الاهداف الفنية: ومن هذه الاهداف نذكر:

* تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها

* تخفيض الحوادث العمل فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد

* التقليل من نسبة العادم أو التالف، يساهم التدريب في التقليل من نسبة الحوادث

* يساهم في معالجة مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي

ت. /- الاهداف الاقتصادية والاجتماعية : ويمكن صياغة هذه في عدة نقاط رئيسية كالتالي¹:

* يؤدي الى نهوض و تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح و ضمان البقاء في السوق

* تحسين الأداء و زيادة كفاءة القوى البشرية في المؤسسة.

* الاستغلال الأمثل للموارد للموارد البشرية في المؤسسة و تطويرها.

* ارتفاع الربح بالنسبة للمؤسسة، عن طريق تحسين الانتاج وانخفاض التكاليف

* رفع معنويات الأفراد، لا شك أن اكتساب القدر الكافي من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد نفسه و يحقق له نوع من

الاستقرار النفسي.

* الابداع، إن ثقة بالنفس لدى الأفراد و المكتسبة من خلال التدريب تؤدي بهم الى الابداع و التفوق في مجال تخصصهم.

المطلب الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي

يتطلب القيام بالبرامج التدريبية أن يكون هناك تخطيط ودراسة من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المناسب فهو عملية

بعدد من الخطوات والمراحل وفيما يلي عرض لهذه المراحل² :

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية: تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل الفندق أولا والمهام ثانيا،

وأخيرا تحليل العاملين.

يتطلب تحليل الفندق فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة الفندق ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذا

أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو

مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع

المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة

المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن

هذا البرنامج.

ثانيا : تخطيط البرنامج التدريبي: تمر عملية تخطيط البرنامج بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي :

¹ - احمد ماهر

.339

.255

² - ماهر

1- تحديد أهداف البرنامج:

الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

أن تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات والتي يكتسبها ويصقلها لدى المتدربين ، وهذه المهارات يمكن أن يكون:

* المهارات اللغوية : مثل القراءة وأصول وقواعد الكتابة¹.

* المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية : هي اللازمة لأداء عمل معين كالكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات.

* المهارات إقامة العلاقات مع الآخرين : كالاتصالات ، القيادة الإدارية ، والتعاون والثقة.

* المهارات الفكرية مثل : التخطيط التنظيم وإعداد السياسات ، واتخاذ القرارات.

3- وضع المنهاج التدريبي:

يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية.

وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة ، فيجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية ، وليس مستوردا، وأن يتسم بطابع المعقولية ، ويجب أن لا يكون المعلومات قديمة ومكررة . بل جديدة ومستحدثة ، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب والقدرات الفنية للمتدرب وكذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة ، ومعنى آخر يتعين مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب.

4- اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداها أو بعضها حسب المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو بصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:

- **الهدف :** الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه ، فالبرنامج التدريبي التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.
- **طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب :** فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- **المستوى الوظيفي :** فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- **المادة التدريبية :** فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.
- **فترة التدريب :** حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة. في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر في حال البرامج طويلة المدة.
- **التكاليف وعدد المتدربين :** حيث تعتبر المحاضرة أسلوب مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف ، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا.
- **مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات :** حيث تعتبر المحاضرة أسلوب مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب فأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج .
- أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوعات فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

– المدربون المتاحون : وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم. ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب اختيار يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين هما:

* تحديد الفعالية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

* التعرف على مبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية

– اختيار المتدربين : أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها .

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يلي:

* أسلوب التدريب المراد استخدامه .

* المادة التدريبية المراد اكتسابها للمتدربين.

* نوعية المتدربين : وبشكل عام هناك أربع أنواع من المدربين

* المدرب الحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون المتحدث الأساسي فيها.

* المدرب القائد : وهو الشخص الذي يتولى مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر

أو ندوة أو مناقشة.

* المدرب التطبيقي : ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادران على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.

* المدرب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك ، ويشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتجلى بها كل مدرب أهمها : الشخصية القوية ، المرونة ، الصبر ، اللباقة ، الثقة بالنفس والخبرة.

- **تحديد مكان التدريب:** لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب ، ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما : التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد ، والتدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة ، وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرارا تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات:

1. مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المنشأة نفسها ، وهذا يناسب التدريب الفردي ، كما يتم

هذا النوع من التدريب عن طريق التبادل الوظيفي.

2- في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة

3. في كل خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق

- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:**

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ، ويشمل هذا المكان التدريب المناسب.

* الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.

* إعداد مطبوعات المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الرجوع إليها.

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي :

إن على إدارة البرنامج أن تراعي أمور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

- **توقيت البرنامج(وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج) ويتضمن هذا الجانب ما يلي:**

* موعد بدء البرنامج وموعد انتمائه.

* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج¹.

* تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* اختيار المكان وفقا لمتطلبات المتدربين مثال قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة تصميم طريقة جلوس المتدربين

* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج

- تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

* إجراءات الطباعة والتجليد.

* إجراءات التوزيع على المتدربين وفق للحظة العملية للبرنامج²

ث . متابعة المتدربين و المدرسين:

1. المتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة

الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- إعداد قائمة بأسمائهم ، ومؤهلاتهم ، ووظائفهم ، وعناوينهم.

2. المدرسين :

الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج ومواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.

* توفير المستلزمات التي يطلبها من المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية و بصرية.

* تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة و مختصرة.

* التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة.

* دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يجتاز ذلك كثيرا عن موعد انتهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرنامج القصيرة.

- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي¹:

* افتتاح ال برنامج في الوقت المناسب.

* شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين .

* التعرف على التوقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة من عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

- الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج : والتي على الإدارة البرنامج والمديرين مراعاتها ، ويتضمن هذا ما يأتي²:

* الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.

* المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات.

* التعرف على وجهات نظر المشاركين والمديرين في تسير البرنامج والحصول على تغذية راجحة مستمرة عن البرنامج

* مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.

* توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتام.

رابعا: تقييم البرنامج التدريبي

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزء أساسيا من نشاط التدريب.

وتهدف هذه العملية إلى:

- تحديد الثغرات التي حدثت عبر مراحل إعداد البرامج التدريبي ومحاوله معرفة أسبابها من أجل العمل على تفاديها مستقبلا.

¹ - 252

² - 249

- مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.

فالأسباب المستعملة في تقييم المتدربين تتمثل فيما يلي¹:

1- الاستقصاء: حيث توزع على المدربين بعد الانتهاء من البرنامج استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة يجيبون عنها معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين

2- الملاحظة المباشرة : حيث يمكن القيام بعملية التقييم من خلال مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين اتجاه البرنامج

أما الأساليب التي تستعمل لتقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي فهناك معايير عديدة يمكن من خلالها الحكم على مدى الاستفادة وأهمها ما يلي:

* دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على متدربين بعد رجوعهم إلى مكان عملهم.

* قياس التغيرات في الأداء بمقارنة النتائج مع النتائج السابقة .

* الاختبارات حيث تمكننا من تحديد استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي.

* الترقية : من خلال معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة ارتفاع مستواهم من حيث الكفاءة والأداء ، وهذا المعيار لا يمكن استعماله إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة.

المبحث الثالث : تأثير التدريب والتأهيل على المزيج التسويقي فندقي

ان تحديد حاجات الزبون ورغباته وارضائه تعد مهمة الرئيسية لأي فندق وعماله او موظفيه لأجل تحقيق أهدافهم ولهذا يجب على الفندق الاشراف على مهام تدريب وتأهيل الافراد وتحسين كفاءتهم على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وتأثيره على مزيج التسويق ونستنتج ان هذا الأخير له تأثير على الفندق والمزيج التسويقي .

المطلب الأول : أثر التدريب والتأهيل على عنصر الخدمة والسعر

أن مهمة خدمة الفندقية وتسعيرها تتطلب جهودا كبير للقيام بها والاستفادة منها وهي محور الذي يقوم عليه هذا فندق في تلبية حاجات نزلاء ويعتبر السعر الأيراد الوحيد للفندق أما باقي العناصر الأخرى فهي كلها أعباء للفندق

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 383 384

أولاً: المنتج (الخدمة)

يتمثل المنتج في مختلف الخدمات والأفكار التي تعرضها الفنادق لتلبية حاجات ورغبات الشرائح المختلفة من السياحة والزائرين، إضافة إلى الجوانب المادية الملموسة المتمثلة في المبنى والتجهيزات وغيرها. ويعتبر المنتج قلب المزيج التسويقي الفندقي الذي تدور حوله باقي القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج، حيث يقوم الفندق بتسويق منتجاته آخذاً في الاعتبار حزمة المنافع المتوقعة، حتى تكون التغذية العكسية إيجابية، وقد يركز على تقديم خدمة واحدة في حين فنادق أخرى تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، إذ أن الخدمة الأساسية هي: المبيت وباقي الخدمات تعتبر خدمات مساعدة أو مكملية، مثل هذه الخدمات الإضافية تميز المنظمات الفندقية عن بعضها البعض وتخلق لها ميزة تنافسية وترسم صورة إيجابية عنها في ذهنية الزائرين، وبالتالي على إدارة الفندق التخطيط الجيد لعرض منتجاتها وتطويرها وإعدادها بالمستوى الملائم لرغبات وأذواق عملائها، ثم تحديد مجموعة التسهيلات الممنوحة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة.

ثانياً: السعر

تعتبر قرارات التسعير من العوامل المهمة في تسويق الخدمات الفندقية، نظراً لما تتصف به من التعقيد والتداخل بين تشكيلات متنوعة من الخدمات، التي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها وقياس تكلفتها وتحديد سعرها بدقة بحيث يجب أن يغطي تكاليف إنتاجها ويكون مقبولاً من طرف المستهلك¹.

- وهو أيضاً نشاط من خلاله تترجم القيم الإيجابية في المنتج المعروض في وقت أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة، بل إن هناك تكاليف أخرى يكبدها الضيف تضاف إلى القيمة النقدية، وعليه يقرر المستفيد فيما إذا كان سعر الخدمة يناسب ما يحصل عليه من منافع. وأما التأثير الذي يآثره التدريب والتأهيل على المنتج والتسعير من أهمها :

- 1- زمن أقل في توفير تقديم الخدمة والخدمات المرافقة لها
- 2- تناقص في تكاليف المنتج او الخدمة المقدمة من طرف الأفراد العاملين بالفندق
- 3- تحسينه لجودة المنتج والخدمة المقدمة من الفندق وأدخال تحسينات عليه
- 4- سمعة الفندق التنافسية في تقديم الخدمة المطلوب

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره .215

5- زيادة أنتاجية في منتج أو الخدمة

6- يساهم في الحد من انقطاعات في العمل وتقديم خدمة مميزة وتصاميم جديد للخدمة

7- تقليل من سعر الخدمة لتجنب المنافسة العالية

9- أدراك الزبون لكل خدمة في الفندق وتسعيه لخدمات الفندقية

المطلب الثاني : أثر التدريب والتأهيل على عنصر التوزيع والترويج

يعتبر الترويج والتوزيع من أهم العناصر التسويقية التي تعرف بالخدمة فندقية وكذلك توزيع الذي يساهم في إيصال خدمة حو سائح النزيل بالفندق ولاننسى أن تدريب وتأهيل الفرد يترك آثار يخلفها عن هذا التوزيع والترويج

أولاً: التوزيع

ان التوزيع يعني النشاط الذي يجعل انسياب الخدمات من المنتج الى المستهلك امر ممكنا وهو عبارة عن الافراد والمنشأة التي تساعد وتساهم في انسيابها وضمان حركتها من المنتج الى المستهلك وهو مجموعة من الجهات والمؤسسات ذات الاعتماد المتبادل تعمل معا لجعل المنتج او الخدمة متوفرة لمستهلك هذا الخدمة.

- يعتبر التوزيع من أهم العناصر السبعة للمزيج التسويقي الفندقي ،لما له من دور كبير في تصريف وبيع منتجات الفندق ، نظرا لخاصية التلازم التي تقتضي تنقل السائح إلى الموقع لأجل استهلاكها، حيث أن الغرف الفندقية الشاغرة تمثل خسارة تتحملها المنظمة الفندقية ولا يمكن تخزينها، لذلك فإن الفنادق تعتمد على بعض المنافذ الملائمة لبيع خدماتها مثل شركات السياحة، وكالات السياحة والسفر، سمسرة الفنادق، هياكل العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية والهيئات والشركات، فضلا عن أهمية التطورات التكنولوجية ودورها في تعزيز نظام التوزيع، خاصة في وقتنا الحاضر من خلال استخدام الكمبيوتر والإنترنت بشكل متزايد في أنظمة الحجوزات ،سواء من قبل وكالات السياحة والسفر أو من قبل العملاء مباشرة¹.

ثانيا: الترويج

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره ، 220

- الترويج هو: " نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يتم من خلاله التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان مخصص أو شخص، أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان جمهور معين لاستمالة استجاباتهم السلوكية إزاء ما يروج له ¹ .

الترويج بأنه: " مجموعة متكاملة من العناصر المستخدمة من أجل التعريف بالخدمة وإقناع

نزلاء فندق المحتملين وترغيبهم في شرائه، وذلك بالإعلان والدعاية في الصحف والمجلات والتلفزيون والنشرات والملصقات والكتيبات وغيرها من الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى جهود العلاقات العامة، الرامية إلى بناء صورة ذهنية جيدة وانطباع طيب من خلال البيانات والمعلومات الحقيقية.

وأما التأثير الذي يآثره التدريب والتأهيل على التوزيع والترويج من أهمها :

1- وضع حملات ترويجية جيدة ومحسن عن ماضيها

2- وتسهيل للزبون على معرفة الفندق وأهم مرافقه

3- تحسين تسليم الخدمات جوهرية والمكاملة من عمال الفندق وكيفية تقربهم من الزبون

4- تدريبه على اتقان اللهجات واللغات والحديث مع الزبون وأدخال التكنولوجيا التي تساهم في الخدمة وسد حاجاته

5- يساعد على تغطية الجيد لسوق فندقي ومعرفة الجهات والقنوات التي تركز فيها الخدمة

6- مقدرة العميل على أوصول الخدمة لزبون على أكمل وجه يرضي به زبون

7- تكثيف دورات فرد يأمله لقيادة الفندق والعمل باسم الفندق وتعدد مرافق فندقية

المطلب الثالث : أثر تدريب والتأهيل على عناصر الإضافية للمزيج تسويقي خدمي

يتكون مزيج العادي من أربعة عناصر أساسية مشتركة مع كافة العناصر تسويقية أخرى وهناك عناصر إضافية للخدمات (الأفراد، البيئة المادية، العمليات).

01 .الأفراد (الجمهور):

يمثل الجمهور عنصرا حيويا في المزيج التسويقي وحيثما يكون بإمكان فصل الإنتاج عن الاستهلاك، كما هو الحال مع معظم السلع المصنعة، تستطيع الإدارة عادة اتخاذ تدابير لتقليل التأثير المباشر لأفراد على الناتج النهائي الذي يحصل عليه الزبائن ولهذا فان أفراد يلعبون دور أساسي في إنتاج وتقديم الخدمات ومن دون هذا العنصر سوف لن تنتج الخدمة ولن تباع، فلكل من المستفيد والمقدم دور في استمرار إنتاجها وتقديمها، فللمستفيد أو العميل دور مهم في تبليغ رسالة المؤسسة من خلال تجربته الشخصية إلى زبائن وعملاء آخرين عن طريق الكلمة المنطوقة، هذا من جهة ومن جهة أخرى لمقدمي الخدمة دور الأداء الجيد والفعال والذي من خلاله يتمكنون من تحقيق الرضا للمستفيد وجعله حلقة ترويجية فعالة

02 . البيئة المادية :

ونعني بها النواحي الملموسة المكونة للمؤسسة الخدمية مثل: الأثاث، الألوان، والديكور والتصميم الداخلي، وكذلك السلع والوسائل المادية التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثل السيارات التي تستخدمها مؤسسة تأجير السيارات وأشياء ملموسة أخرى.

كما تشمل البيئة المادية كل من التهيئة الداخلية للمؤسسة التي تقدم فيها الخدمة، وكذا التهيئة الخارجية من تموقع جيد للمؤسسة ووفرة المعدات والأدوات اللازمة لإنتاج الخدمة أو تقديمها

03 . العمليات:

يعد سلوك الموظفين في منظمات الخدمات عملا مهما وكذلك العمليات في كيفية تقديم وتوص الخدمة ، فالتوصيل والاستقبال الحسن وأستقبال الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة وغيرها، تدفق المعلومات وأنظمة المواعيد، ومستوى القدرة كلها جميعا من إدارة العمليات وتسهيل عمليات تنقل الزائر والسائح كالحجز عبر الانترنت وأستخدام التكنولوجيا مما يؤدي الى السرعة والفعالية في الأداء

وأما التأثير الذي يآثره التدريب والتأهيل على عناصر الإضافية للمزيج تسويقي خدمي من أهمها :

- التدريب المكثف للفرد يجعل منه ذو كفاءة وأداء عالي للخدمة الفندقية

- جعل العامل أكثر تفهما ومراعاة للنفس سائح والزائر

- التعامل الجيد والحسن يعطي فرصة جوهرية لمنافسة العملاء

- ان تحديد الحاجات والرغبات مستهلك من الزائر لهذا الفندق

- تدريب الجيد للعملاء يجعلهم يستطيعون حراسة والعمل في ان واحد
 - وضع عيادة متخصصة طبية علاج امراض المزمنة وغيرها من الامراض
 - جعل البيئة اكثر جمالا من ناحية جعل قص النباتات والأشجار اكثر رونقه
 - نظافة المحيط من الروائح الكريهة
 - الاهتمام بالشكاوى وأراء النزلاء
 - وضع إدارة متطورة بالتكنولوجيا لتسهيل القبض على النزيل من دون جعله يحمل المال لتسديد الخدمة من الزبون
- وقد ذكرنا بعض النقاط مهمة التي يجعل الاهتمام بها سهل المنال وقد لانستطيع الحصر في تأثير التدريب والتأهيل على المزيج التسويقي الفندقية ولو ذكرنا لملاًنا صفحات كبيرة من الآثار فوضعنا على سبيل حصر لاغير.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذلك ركزنا على طبيعة التدريب والتأهيل ، فبدأنا بمحاولة تحديد ماهية التدريب وبعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب و التأهيل العملاء وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى ، ويمكن الاختلاف في زيادة المعلومات والمهارات والكفاءة للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة ومن خلال هذا العرض استخلصنا ان :

- ❖ التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.
- ❖ هدف التدريب الى ارتفاع بمعدلات أداء الافراد داخل المؤسسة، من خلال كسب الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة، تؤدي الى زيادة الانتاجية.
- ❖ إن عملية التأهيل هي مقارنة فعالية أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة فهو يبين أهمية الاستمرار في عملية تأهيل المؤسسة لكي تكون قادرة على مواجهة محيطها والتغيرات التي تحدث فيها باستمرار.
- ❖ إن عملية التدريب والتأهيل يؤديان الى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير الخدمة بطريقة جيد، إذ أن التدريب والتأهيل يعتبران صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات علمية.

التمهيد:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث، حيث تهدف هذه الدراسة الى التطرق للاستجابات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للموضوع والذي يشير إلى أثر تأهيل و تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية ، ولقد استخدمنا أسلوب العينة، وذلك لاختبار فرضيات الموضوع من خلال الاستبيان للمهنيين، وهذا لأجل تبين موضوع البحث.

ولالإلمام أكثر بالدراسة الميدانية حيث تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسات الفندقية في الجزائر.

المطلب الاول :القطاع الفندقي في الجزائر

المطلب الثاني :الإطار القانوني للمؤسسات الفندقية في الجزائر

المطلب الثالث: واقع المؤسسات الفندقية في ولاية الوادي

المطلب الرابع :نبذة تاريخية عن المؤسسات الفندقية في الوادي

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: بيانات الدراسة

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

المطلب الرابع : تحليل نتائج الدراسة

المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسات الفندقية في الجزائر.

تعيش الجزائر في السنوات الاخير واقع اهتمامها بالقطاع الفندقية منذ فترة ورغم الجهود التي تبذلها لتنمية هذا القطاع إلا أن هناك عقبات حالت دون ذلك لها صلة بالبيئة الداخلية والخارجية، فلجأت الدولة إلى سياسة المخططات لتحسين أداء الفنادق وتعزيز التسيير الفندقية من خلال تشجيع المستثمرين الخواص بإستثمار في مجال الفنادق .

المطلب الاول :القطاع الفندقية في الجزائر

بما أن الفنادق أصبحت من بين الضروريات المهمة في أي بلد من خلال الدور الذي تلعبه في المجتمع وفي تنمية القطاع السياحي، فالفنادق الجازيرية كغيرها من الفنادق لكي تصل إلى مركز تنافسي عليها أن تتبنى مسار واضح في تسيير شؤونها للوصول إلى تنمية مستدامة من خلال تطوير الخدمات الفندقية كما تزخر الجزائر بالعديد من الإمكانيات والموارد التي تؤهلها قبل غيرها أن تكون في مصاف الدول الأولى السياحية المطللة على البحر الأبيض المتوسط ودول شمال إفريقيا وأن تكسبها مركز تنافسي في الأسواق العالمية ما نعكس على اهتمامها بتنمية وتطوير قطاع الفنادق، من بين هذه الإمكانيات نجد :

***1* الامكانيات الطبيعية والجغرافية :** تقع الجزائر في الضفة الجنوبية الغربية لحوض البحر المتوسط وتحتل مركزا محوريا في المغرب العربي والإفريقي، بفضل طابعها الجغرافي والاقتصادي ومميزاتها الاجتماعية والثقافية، وتعد الجزائر من أكبر البلدان الإفريقية بعد السودان إذ تتربع على مساحة 2381741 كلم² وعدد سكانها يفوق 35 مليون نسمة.

***2* المناطق السياحية في الجزائر :** تحتوي الجزائر على 06 مناطق سياحية مميزة: تتجلى في:

- منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي التي تتميز بطول شواطئها 1200 كلم.
- منطقة الهضاب العليا التي تتميز بمناخها القاري ومواقعها الأثرية.
- منطقة الأطلس الصحراوي هي المناطق الواقعة بين الهضاب العليا والصحراء الكبرى والتي يمكن فيها تنمية السياحة المناخية.

- منطقة الصحراء الكبرى التي تتميز بالمناخ المعتدل طول فصول السنة وبالمساحة الشاسعة والجبال الشاخمة، وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير الهقار التاسلي.

* **الاهتمام بترشيد الفنادق الجزائرية** ورثت الجزائر غداة الاستقلال حوالي 5922 سرير تولى تسييرها لجنة متخصصة في تسيير الفنادق والمطاعم، وفي فترة الستينيات عرف قطاع الفنادق ضعف وتردي لعدم استفادة القطاع من أي دعم وانعدام الكفاءات، بالإضافة إلى التخلف الهيكلي وعدم تمكنها من تلبية احتياجات المواطنين والظروف الاجتماعية التي شهدتها الدولة من فقر وتخلف مما دفع بالدولة إلى محاولة استغلال الثروات السياحية من خلال القيام بإحصاء شامل لكل المشاكل والتحديات التي عرفها القطاع وإيجاد الحلول.

ثم شرعت الجزائر في الاهتمام ومحاولة تنمية القطاع الفندقي بشكل كبير في فترة الثمانينيات 1988 منذ دخول الجزائر مرحلة الاقتصاد السوق والاهتمام بتحضير المؤسسات الجزائرية للمنافسة، بالرغم من الظروف الداخلية والسياسية والاقتصادية وما نتج عنها من افتقاد للأمن والاستقرار، بالإضافة إلى قلة التنظيم وضعف الإمكانيات المادية كان دافع للدولة الجزائرية بإعطائها إهتماما كبيرا للقطاع واحداث مجموعة إصلاحات ليستعيد مركزه لما له من دور في تنمية الاقتصاد الوطني فعملت على تنفيذ مخططات التنمية السياحية إلا أن صدر مرسوم تنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في 1 مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها .

* وفي شهر جويلية 2007 انعقدت الجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد في المؤسسات الفندقية تلاقى فيه جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وشملت هذه الإصلاحات المؤسسات الفندقية لما تزخر به الجزائر من إمكانيات وموارد تؤهلها في أن تكتسب مركز تنافسي وتكون في مصاف الدول السياحية الكبرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على إدارتها بطريقة رشيدة وعقلانية، وظل اهتمام الدولة في مجال تطوير المؤسسات الفندقية مستمرا خاصة في ظل المخططات التي وضعتها سواء على المستوى القصير 2009 أو المتوسط 2020 أو البعيد 2025 ، وقد تطور عدد الفنادق في الجزائر في سنة 2000 ب 776 وكانت جملها فنادق غير مصنفة، تم تطورت في 2011 بنسبة 1122 فندق وفي 2013 ب 1136 بقدرة استيعاب 36000 سرير منها 18000 عمومية في 2015 .

وتعمل الدولة في ظل ذلك لإعادة تصنيف الفنادق من خلال لجنة مكلفة بعملية التصنيف التي تكونت مع مختصين وخبراء من بلجيكا وسويسرا والمنظمة العالمية للسياحة لإعطائهم الخبرة والتحكم في الملف، حيث ستقوم اللجنة

بإعطاء صفة الفندق من درجة ستة إلى صفر بناء على المقاييس العالمية وذلك بهدف تحسين مستوى الخدمات وتحقيق مخطط الجودة، والتنوعية للزبون وعصرنة تسيير الفنادق.

الإحصائيات الفندقية في الجزائر :

جدول رقم : 09- احصاء عدد المؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني في الجزائر لسنة 2017

سنة 2017		قطاع
عدد الأسرة	عدد المؤسسات الفندقية	
18 613	65	عمومي
87 145	1 162	خاص
3 134	54	الجماعات المحلية
3 372	8	مختلطة
112 264	1 289	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من مديرية السياحة

استطاعت الجزائر من خلال تطوير السياحة أن تجذب ملايين السياح إليها سنوياً وأن تفعل هذا القطاع بشكل كبير لخدمة الاقتصاد العام حيث يعتبر القطاع الفندقي احد أهم القطاعات المعول عليها لتنمية الاقتصاد الوطني. من خلال اعتمادها على استراتيجية واضحة المعالم في تطوير القطاع الفندقي. والجدول السابق بوضوح احصاء عدد المؤسسات الفندقية في الجزائر حيث بلغ في سنة 2017 حوالي 1289 مؤسسة فندقية عبر التراب الوطني و 112264 المجموع الكامل لعدد الأسرة للفنادق بالجزائر .

جدول رقم : 10- التوزيع حسب فئة تصنيف للفنادق في الجزائر لسنة 2017

سنة 2017		فئة الصنف
عدد الأسرة	عدد الفنادق	
6 734	13	الفنادق 5 نجوم
4 508	23	الفنادق 4 نجوم
5 678	59	الفنادق 3 نجوم
4 565	48	الفنادق 2 نجوم
11 335	159	الفنادق 1 نجوم
8 533	160	الفنادق بدون نجمة
384	2	إقامة سياحية 2 نجمة
313	1	إقامة سياحية 1 نجمة
93	2	موتيل/نزل طريق 2 نجوم
30	1	موتيل/نزل طريق 1 نجمة
16	1	نزل ريفي 2 نجوم
20	1	نزل ريفي 1 نجمة
274	01	قرى العطل 3 نجوم
91	05	نزل مفروش " وحيدة الصنف "
426	10	نزل عائلي " وحيدة الصنف "
170	06	محطة الاستراحة " وحيدة الصنف "
9 381	196	هيئات أخرى موجهة للفندقة
52 551	688	مجموع الهياكل المصنفة
59 713	601	في طريق التصنيف
112 264	1 289	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من مديرية السياحة

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الفندقية في الجزائر

في سبيل تنظيم عمل الفنادق وضع المشرع الجزائري العديد من القوانين التي تعرف وتنظم عمل الفنادق وسيرها والتي تحدد معايير تصنيفها وكيفية استغلالها، بالإضافة إلى قواعد بنائها وتجهيئتها، بحيث تهدف هذه القوانين إلى حماية وتحديث وتطوير القطاع الفندقي وتحسين نوعية الخدمات الفندقية ووضع أخلاقيات مهنية وإرساء قواعد للنشاط الفندقي منها:

- المرسوم التنفيذي رقم 12/ 85 المؤرخ في 26 يناير سنة 1985 الذي يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها.

- المرسوم التنفيذي رقم 92/ 101 المؤرخ في 03 مارس سنة 1992 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 12/85 المؤرخ في 26 يناير 1985 والذي يحدد الأعمال الفندقية وتنظيمها.

- قانون رقم 99/ 01 المؤرخ في 06 يناير 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة ج.ر رقم 2 المؤرخة في 10 يناير 1999 .

- المرسوم التنفيذي رقم 06/ 325 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2006 الذي يحدد قواعد بناء المؤسسات الفندقية وتجهيئتها .

- المرسوم التنفيذي رقم 09/ 227 المؤرخ في 29 يونيو سنة 2009 الذي يتمم المرسوم التنفيذي رقم قواعد 46/2000 المؤرخ في 1 مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها .

نلاحظ مما سبق أن المجموعة القانونية التي تنظم المؤسسات الفندقية متوفرة بكثرة، لكن ليس المهم في كثرتها بل في مدى تطبيقها على أرضية الواقع إذا أرادت الوصول إلى تسيير جيد للمؤسسات الفندقية.

المطلب الثالث: واقع المؤسسات الفندقية في ولاية الوادي

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسات الفندقية في الوادي

في تلك البيئة الصحراوية القاحلة أصبحت وادي سوف مقصد للسياح وفي ظل التطور الذي تسعى اليه الجزائر وهو النهوض بالسياحة الى مستوى المنافسة فأصبحت الصحراء الكبرى الجزائرية مقصد السياح الاجانب وحتى السياحة الداخلية وتسعى ولاية الوادي الى ترقية المنتج الفندقي وإدماجها في السوق السياحية .

✓ فندق الغزالة الذهبية

قمنا بتاريخ 15-05-2019 بزيارة ميدانية لمجمع الغزالة الذهبية حيث التقينا بأحد المسؤولين للمجمع والذي بدوره قمنا بجولة إستطلاعية معه داخل الفندق حول أغلب مايشمل عليه المجمع من خدمات وإمميزات والتي سنحاول ان نذكر باختصار منها :

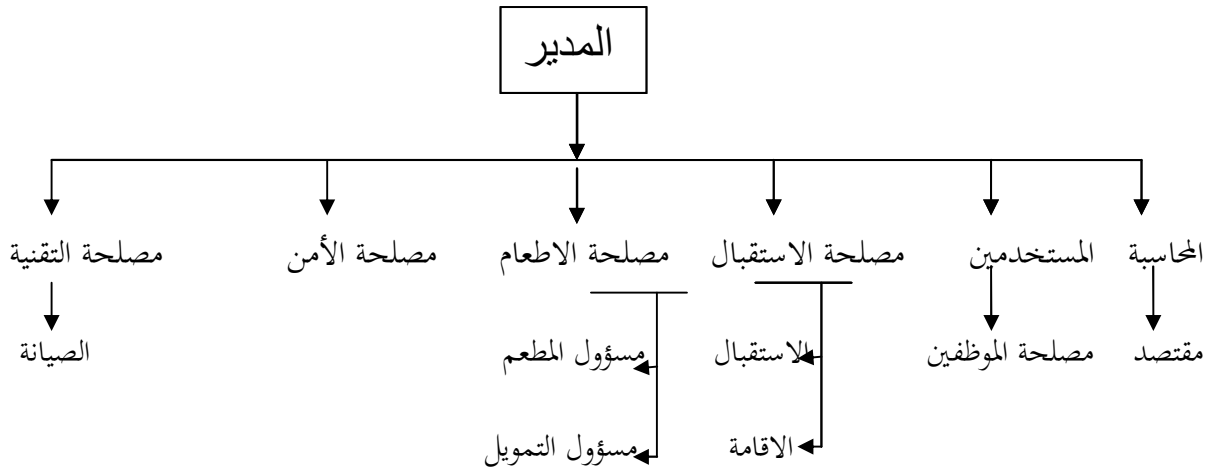
جدول رقم 11 : معلومات عن فندق الغزالة الذهبية

اسم المؤسسة:	فندق الغزالة الذهبية
المقر الاجتماعي	تقع في قلب أشجار النخيل لمدينة وادي سوف ،بجانب طريق تقرت
الشكل القانوني	شركة ذات اسهم
طبيعة الفندق	طابع خاص و عام
مساحة الفندق	140 هكتار
عدد العمال	963
المدير الحالي	جيلاني مهري
عدد النجوم	5
راس المال	7.806.983.000,00 دج.
كيفية التسعير	غرفة فردية 19000.00 دج غرفة زوجية 17000.00 دج سعر الخيمة 16000.00 دج سعر فيلا 4 أشخاص 55000.00 دج

غرف فردية + غرف زوجية + خيم تقليدية زوجية وفردية + فيلات صحراوية	الايواء
فطور الصباح 1800.00 دج الغذاء 2000.00 دج العشاء 2500.00 دج	الاطعام
24 ساعة	جدول الاعمال
قاعة اجتماعات - مطعم - مراب سيارات جولات في الرمل - المسبح المغلق	مميزات الفندق
07	عدد المباني
3	عدد الطوابق
1	الواجهات
تقليدي	الشكل الداخلي
حفلات و سهرات فنية	التسلية و الترفيه

المصدر: من اعداد الطلبة بناء عن معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم: 08 الهيكل التنظيمي لفندق الغزالة الذهبية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من فندق الغزالة الذهبية

✓ فندق لوس

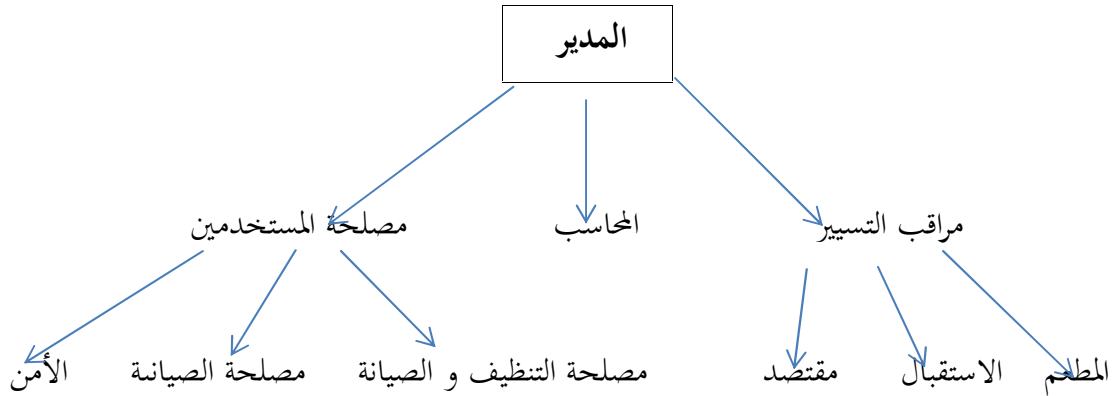
يعد فندق لوس الكائن بولاية الوادي من أهم الهياكل السياحية في الجنوب الجزائري يحتوي على 96 غرفة كجناحين، يعرف منذ 2002 جملة من الإجراءات قصد الرفع من الجودة الخدمات من خلال تكوين وتأهيل عمال الفندق، وكذا عمليات تجديد وتهيئة هياكله.

جدول رقم 12 : معلومات عن فندق لوس

اسم المؤسسة:	فندق لوس
المقر الاجتماعي	يقع فندق لوس في قلب مدينة الوادي : حي محمد خميستي
الشكل القانوني	شركة ذات اسهم
طبيعة الفندق	طابع خاص و عام
مساحة الفندق	2,301,500م ²
عدد العمال	65
المدير الحالي	ناصر مهواة
عدد النجوم	3
راس المال	835.400.00 دج
كيفية التسعير	غرفة فردية 4300.00 دج غرفة زوجية 5300.00 دج
الايواء	غرف فردية + غرف زوجية
الاطعام	300 دج للوجبة
جدول الاعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	قاعة اجتماعات - مطعم - مراب سيارات
عدد المباني	02
عدد الطوابق	3
الواجهات	1
الشكل الداخلي	تقليدي

المصدر: من اعداد الطلبة بناء عن معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم : 09 الهيكل التنظيمي لفندق لوس



✓ فندق سوف

تعتبر ولاية الوادي من أهم المناطق الصحراوية بالجزائر لتوسطها البلد، مما يميزها بموقع جغرافي عن غيرها من ولايات الوطن حيث أدى الاهتمام الولاية بالسياحة والتركيز عن الفنادق بشكل كبير وهذا للاهتمام السياح بهذه المنطقة

ويعد فندق سوق من أهم الركائز الأساسية للفنادق في الوادي عرف سنة 1997 مع العلم أنه مؤسسة اقتصادية لتسيير السياحي حيث يقدر رقم أعماله ب : 665.300.000 دج الفندق في شكل معماري وديكور تقليدي لدية كل وسائل الراحة لتحقيق طيب الإقامة، الفندق يحتوي 102 غرفة وجناحين له جودة عالية في تقديم الخدمات من خلال تكوين وتأهيل العمال في الفندق، الفندق ذو 02 نجوم له خدمات الإطعام من وجبات المتنوعة منها ماهو تقليدي وأطباق عالمية ومحلية جزائرية، كما يحتوي الفندق على مسبح خارجي يمكن السباحة فيه والتمتع كذلك وجود قاعة حفلات تتوفر على كل المرافق الضرورية بسعة 130 مقعد .

أما في ما يخص التأهيل والتدريب فإن عمال الفندق البالغ عددهم 60 عامل يخضع لعملية رسكلة وتدريب وإعادة تأهيل بصفة دورية لتمكينهم من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الفندقية بالتركيز على مصلحة الإطعام.

أما في ما يخص تسعير الغرف فإنه حسب نوع الغرف وعدد العمال

- غرفة لشخص واحد+ فطور الصباح 4300 دج

- غرفة لشخصين + وجبة 5000 دج

- بيت عائلي صغير 10500 دج

حيث تتم عملية الترويج لهذا الفندق من خلال التلفاز او الإذاعة وشبكات الإنترنت فالفندق متحصل على خلفية جيدة وحصوله على 2 نجوم ليس بالأمر السهل فإتقانه للعمل وتحسين خدماته جعلته يتحصل على مراتب مميزة بين الفنادق في الولاية .

الفرع الثاني : الإحصائيات الفندقية بولاية الوادي

تتواجد على مستوى ولاية الوادي مجموعة من المؤسسات الفندقية منها مصنفة 05 نجوم على غرار مركب الغزالة الذهبية الذي يعتبر الأول من نوعه على المستوى الإفريقي من ناحية الحجم والإمكانيات المتطورة دون المساس بالطابع المعماري للمنطقة، والجدول التالي يبين عدد الفنادق بولاية الوادي.

الجدول رقم : 13 يوضح عدد الفنادق الموجودة بولاية الوادي

الإيواء		الاصنف	العنوان	المؤسسة الفندقية
الأمرة	الغرف			
504	225	05 نجوم	طريق تقرت بلدية الوادي	الغزالة الذهبية
106	53	03 نجوم	بلدية كوينين	غيطان بلاص
70	32	01 نجمة	حي سيدي عبد الله	فندق العلمي
196	89	03 نجوم	شارع فلسطين الوادي	سوف الكبير
192	96	02 نجوم	شارع محمد إخميسي	اللوس
27	12	بدون تصنيف	حي أول نوفمبر-الشط-	فندق لئاسة الذهبية
56	28	المؤسسة المعدة للفندقة	شارع الطالب العربي	التزل المركزي
76	42	المؤسسة المعدة للفندقة	حي المنظر الجميل	فندق سي موسى
40	20	01 نجمة	حي الناظور الوادي	إقامة الرمال الذهبية
1267	627	المجموع		

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات مقدم من مديرية السياحة

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تقوم الدراسة الميدانية أساساً على دراسة وتحليل أثر تأهيل و تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

المطلب الأول: بيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمناهج التحليلية وذلك تماشياً مع متطلبات البحث، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، وتتعلق بدور تأهيل و تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

وذلك من خلال استخدام قائمة الاستبيان، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

الفرع الأول: البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري، واعتمدت على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال أثر تأهيل و تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

الفرع الثاني: البيانات الأولية

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع دراسي والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Excel) 2007 و برنامج (SPSS) الإصدار الواحد والعشرون (21) .

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

تناولنا في هذا المطلب كيفية إعداد الاستبيان، وهيكل الاستبيان و طرق معالجته.

الفرع الأول: إعداد قائمة الاستبيان

اعتمدنا بالإستعانة في إعداد القائمة، على الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار له من حيث المنهج و الطريقة، حيث أمكن الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة قائمة الاستقصاء، وقد راعي في إعدادها أن تكون:

- أن تكن بسيطة وواضحة.

- أن تحتوي على أسئلة تمكن الفرد باختيار بديل من عدة بدائل.

وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على افراد العينة من خلال عدة جهات، الأمر الذي سهل إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقرب وقت ممكن وذلك باستعمال عدة طرق الاتصال المباشر: أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعداد جدول يحتوي على خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تم التطرق من خلال الاستبيان كما هو مبين الجدول:

جدول رقم: (14) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

التصنيف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة (بناء على بيانات الاستبيان)

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

احتوى الاستبيان على تسعة وثلاثون (39) سؤال توزعت ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول : يشمل البيانات الشخصية للعيينة المدروسة متضمنة سبعة (07) أسئلة.

المحور الثاني : يظم أسئلة تتعلق بموضوع التأهيل والتدريب لدى المؤسسة و يشمل اثني عشر (12) سؤال.

المحور الثالث : يظم أسئلة تتعلق بأثر التأهيل والتدريب المورد البشري على الأداء التسويقي للمؤسسة و يشمل عشرون (20) سؤال.

جدول رقم (15) : محاور المجموعة وعدد فقرات كل محور.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	المعلومات الشخصية	07
02	تطبيق مفهوم التدريب والتأهيل	12
03	أثر تدريب وتأهيل المورد البشرية على الاداء التسويقي للمؤسسة الفندقية	20

المصدر: من إعداد الطالبة (بناء على بيانات الاستبيان)

الفرع الثالث: معالجة الاستبيان

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل عدد نهائي من الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (SPSS 21) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها الى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية في شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض

الدراسة حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

1- **الوسط الحسابي:** يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.

2- **الانحراف المعياري:** ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3- **إختبار ألفا كرونباخ:** وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة ، حيث بلغ معامل الثبات ألفا لأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبانة بشكل عام 58.2% وهي نسبة تدل على مستوى جيد.

معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

حددنا في اختبار مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على التحكم فيها ويتمثل مجتمع الدراسة في كل عمال المؤسسات الفندقية بولاية الوادي

❖ عينة الدراسة

على غرار الدراسات التي تعتمد على الاستبيان فانه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة مسبقا، فقد تم توزيع 40 استمارة، وبعد عملية الفرز وجدنا انه استرد منها 30 استمارة ، ويتمثل أفراد عينة الدراسة في عمال المؤسسات الفندقية فندق لوس ، فندق الغزالة الذهبية ، فندق سوف

جدول رقم(16): الاحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان.

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
25%	10	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
75%	30	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على بيانات الاستبيان)

❖ حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في ما يلي :

- **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بالجزائر(فندق سوف بالوادي وفندق الغزالة الذهبية بالوادي وفندق لوس) لدراسة أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية.
- **الحدود الزمنية :** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه من خلال موسم 2019
- **الحدود البشرية :** تستند هذه الدراسة لآراء وإجابات المهنيين في مجال الخدمة داخل الفندق .
- **الحدود الموضوعية :** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بأثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية.

المطلب الرابع : تحليل نتاج الدراسة

- بعد عملية الفرز وتفريغ الاستبيان تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

❖ الخصائص العامة للعينة : تتمثل خصائص العينة في مايلي :

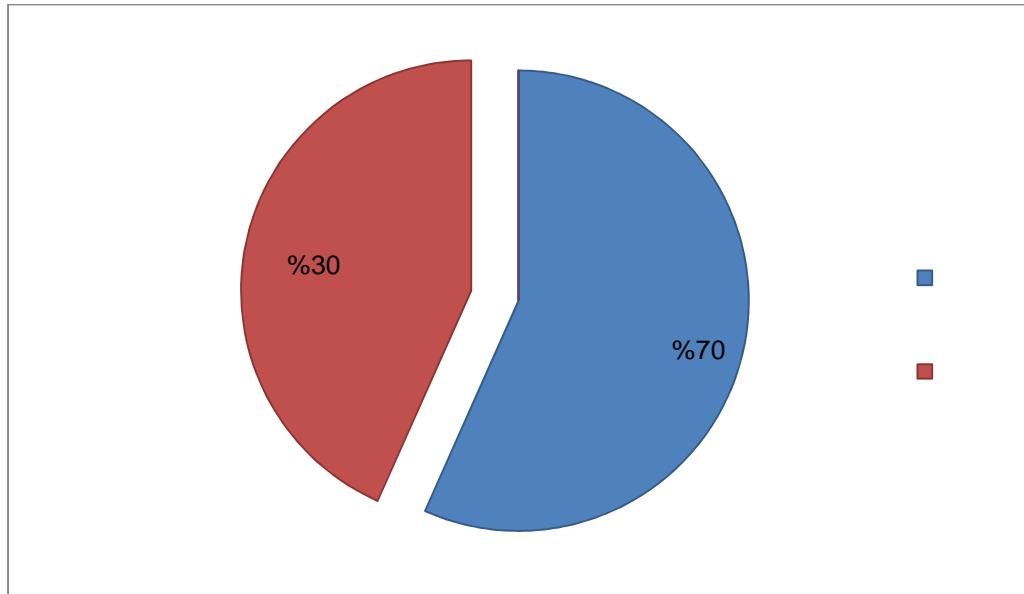
الفرع الأول: خصائص العينة من حيث الجنس

- جدول رقم: (17) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	21	%70
أنثى	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (10) توزيع عينة الدراسة من ناحية الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على جدول اعلاه)

من خلال الجدول و الدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الجنس لأفراد العينة ،حيث نجد أن أغلبيتهم ذكور إذ بلغ عددهم 21 بنسبة 70%، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم 9 بنسبة 30%.

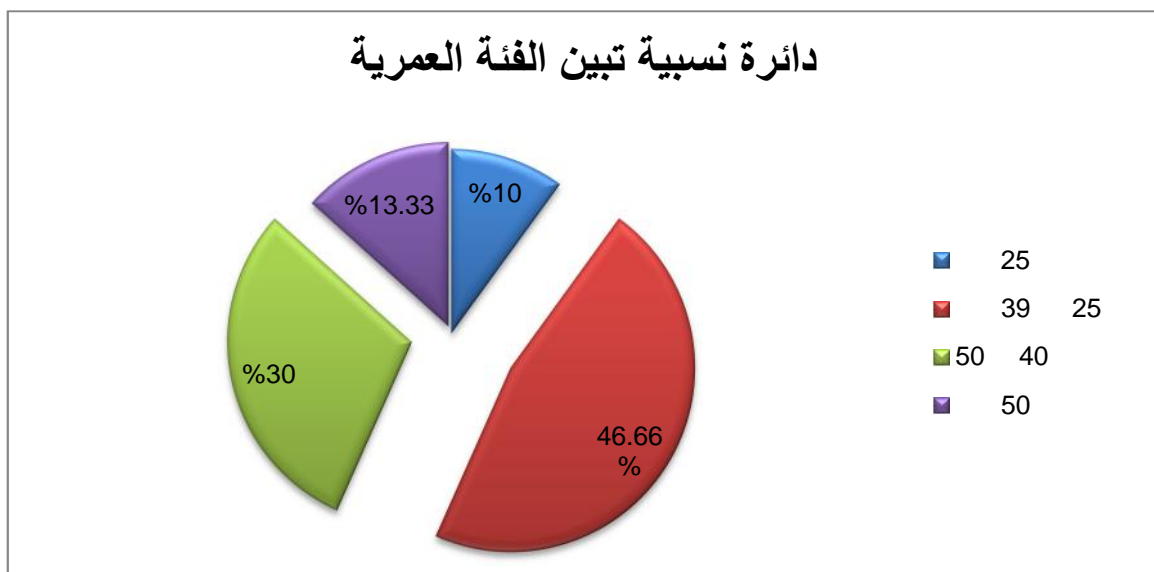
الفرع الثاني: خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

جدول رقم: (18) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	10%
من 25-39 سنة	14	46.66%
من 40-50 سنة	9	30%
أكبر من 50 سنة	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (11) تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على الجدول اعلاه).

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت للفئة من 25 سنة إلى 39 سنة بنسبة 46.66% وتليها نسبة 30% للفئة من 40 سنة إلى 50 سنة، وتليها فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 13.33%، أما 10% المتبقية حظيت بها الفئة التي أعمارها أقل من 25 سنة.

الفرع الثالث: خصائص العينة من حيث عدد سنوات العمل

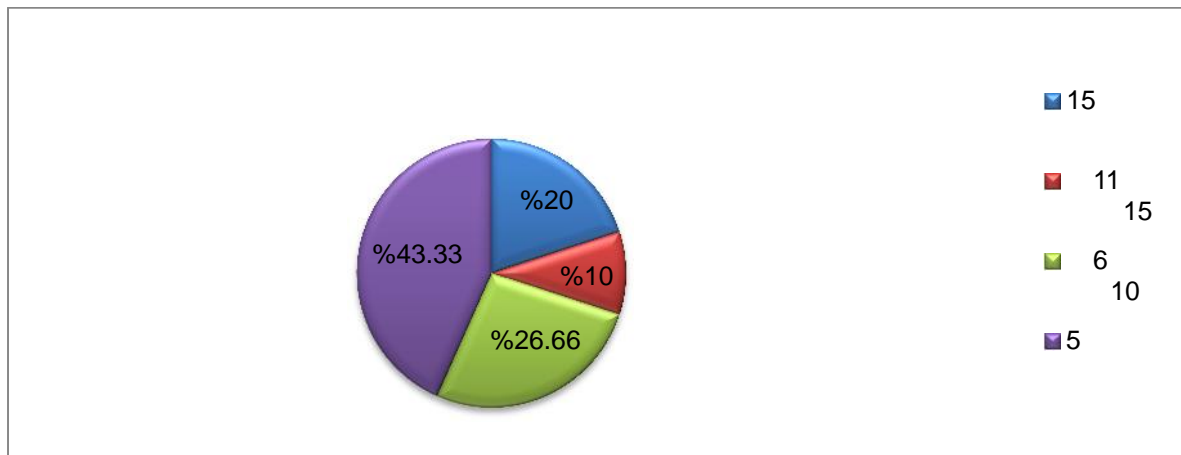
الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة من حيث عدد سنوات العمل

النسبة	العدد	الفئة العمرية
43.33%	13	أقل من 5 سنة
26.66%	8	من 6-10 سنة
10%	3	من 11-15 سنة
20%	6	أكبر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على مخرجات SPSS)

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات العمل لأفراد العينة حيث نجد معظمهم من الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 43.33%، أما ما نسبته 26.66% فكان للفئة أكثر من 6 إلى 10 سنة ، ، وما نسبته 20% فكانت للفئة أكبر من 15 سنة. أما الفئة الاخير فكانت 11-15 سنة بنسبة 10%.

الشكل رقم: (12) تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



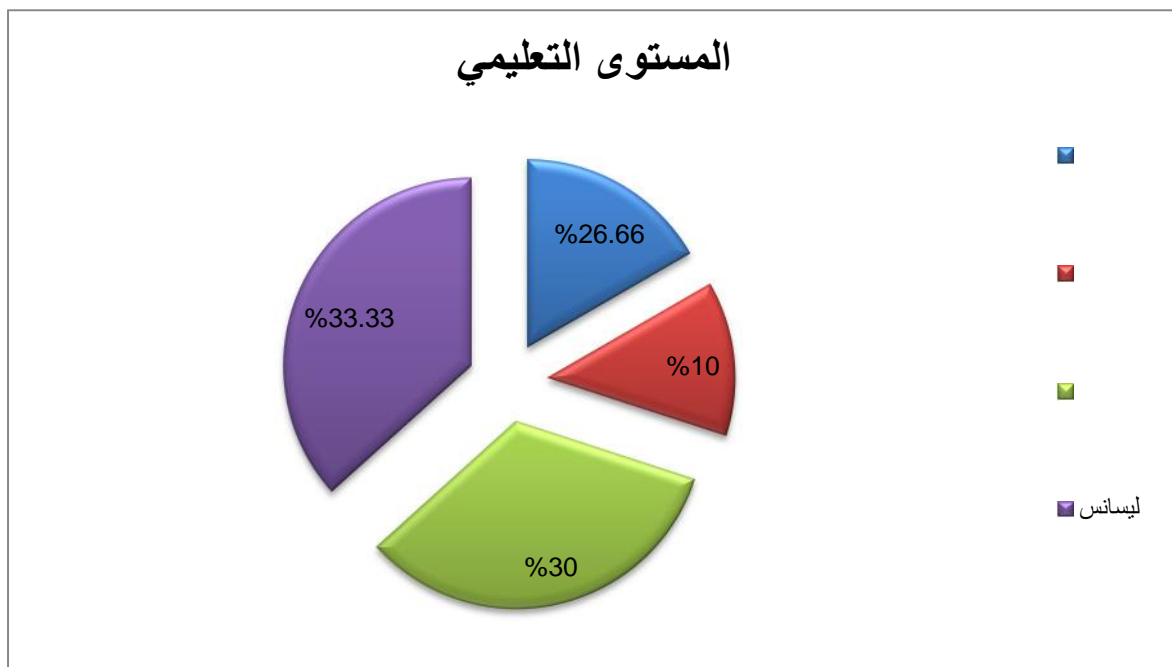
الفرع الرابع: خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
أقل من ثانوي	3	%10
ليسانس	10	%33.33
ماستر	9	%30
ثانوي	8	%26.66
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطلبة (بناءً على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (13) يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول أعلاه).

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة ، نجد أن أغلبيتهم من الفئة ليسانس إذ بلغ عددهم 10 بنسبة 33.33%، ثم تليها فئة الحاصلين على شهادة ماستر البالغ عددهم 9 بنسبة 30%، وبعدها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي والبالغ عددهم 8 بنسبة 26.66%، وفي الأخير الحاصلين على شهادة قل الثانوي والبالغ عددهم 3 بنسبة 10%.

الفرع الخامس :إختبار ثبات وصدق العينة والتحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

✓ التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من المهنيين والأكاديميين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي .

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق = 1 محايد=2، موافق=3 وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولا، وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث يمثل الرقم 2 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية) و 3 تمثل عدد الاختبارات وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفترة ويساوي 0.66 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.

الاهمية	الوسط الحسابي
موافق بشدة	1 الى اقل من 1.80
موافق	1.8 الى اقل من 2.60
محايد	2.6 الى اقل من 3.40
غير موافق	3.4 الى اقل من 4.20
غير موافق بشدة	4.20 الى 5

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

✓ تطبيق مفهوم التدريب والتأهيل :

✓ جدول رقم(22): نتائج آراء عينة الدراسة حول تطبيق مفهوم التدريب و التأهيل .

الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
0.461	0.678	1.566	0	1	0	14	15	تتم عملية التعلم من خبرات الموظفين القدامى
0.395	0.828	1.466	0	0	2	10	18	يقوم الفندق بدعم عملية التدريب والتأهيل للعمال (إنشاء ندوات لتبادل المعلومات و الخبرات)
0.447	0.668	1.633	0	1	0	16	13	نقص خبرة العامل تأثر على تقديم الخدمات بشكل جيد
0.478	0.691	1.733	0	1	1	17	11	يسعى الفندق الى تطوير أداء العمال من خلال تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية
0.806	0.897	2.566	0	5	10	12	3	يتقبل المورد البشري عملية اجراء تأهيل وتدريب بشكل عادي
0.599	0.773	2.566	0	4	10	15	1	ينعكس التأهيل والتدريب مباشر على أداء المورد البشري من خلال تقديم الخدمة
1.289	1.135	2.566	0	9	5	10	6	إن أي سوء تعامل مع الزبائن في أداء الخدمة الفندقية راجع لنقص دورات التأهيل
0.759	0.870	4.00	10	11	8	1	0	تحاول إدارة المؤسسة التهرب من القيام ببرامج التدريب بسبب التكاليف المالية

1.214	1.101	2.400	2	2	8	12	6	تعتبر افضل فترة لتأهيل وتدريب المورد البشري قبل فترة التعيين في منصبه
1.034	1.017	2.00	0	3	6	9	12	يتم اختيار المورد البشري لعملية التدريب حسب نقص الخبرة في مجال معين
1.206	1.098	2.366	1	5	4	14	6	تقوم إدارة الفندق بالقيام بعملية تأهيل وتدريب لكل فئات العمال بدون استثناء
1.361	1.166	3.866	12	7	7	3	1	يمكن للمورد البشري ان يطلب من إدارة الفندق امكانية تدريبه في احدى المجالات

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (1.566) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن تتم عملية التعلم من خبرات الموظفين القداماء .

2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (1.466) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن يقوم الفندق بدعم عملية التدريب و التأهيل للعمال (انشاء ندوات لتبادل المعلومات و الخبرات) حيث أن عنصر التدريب له تأثير واضح على الاداء التسويقي.

3- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (1.633) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن نقص خبرة العامل تأثير على تقديم الخدمات بشكل جيد مما يبين أن التوزيع له تأثير واضح على الاداء التسويقي .

4- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (1.733) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن يسعى الفندق الى تطوير اداء العمال من خلال تنظيم دورات تدريبية و تأهيلية .

- 5- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (2.566) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتقبل المورد البشري عملية اجراء تأهيل و تدريب بشكل عادي .
- 6- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (2.566) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايد على أن ينعكس التأهيل و التدريب المباشر على اداء المورد البشري من خلال تقديم الخدمة.
- 7- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (2.566) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايد على أن اي سوء تعامل مع الزبائن في اداء الخدمة الفندقية راجع لنقص دورة التأهيل.
- 8 - في الفقرة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (4.000) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافق على تحاول ادارة المؤسسة التهرب من القيام ببرامج التدريب بسبب التكاليف المالية .
- 9 - في الفقرة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي (2.400) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تعتبر افضل فترة للتأهيل و التدريب المورد البشري قبل فترة التعيين في منصبه.
- 10- في الفقرة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي (2.00) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتم اختيار المورد البشري لعملية التدريب حسب نقص الخبرة في مجال معين.
- 11 - في الفقرة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي (2.366) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايد على أن تقوم ادارة الفندق بالقيام بعملية التأهيل و التدريب لكل فئات العمال بدون استثناء
- 12 - في الفقرة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي (3.866) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافق على أن يمكن للمورد البشري ان يطلب من ادارة الفندق امكانية تدريبية في احدى المجالات.

جدول رقم (23): نتائج آراء عينة الدراسة حول أثر تدريب وتأهيل المورد البشري على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف
يعتمد الفندق بتحسين الاداء التسويقي من خلال تأهيل وتدريب المورد البشري	19	9	2	00	00	1.433	0.626	0.392
يساهم التدريب في عملية كسب المهارات وتطوير قدرات المورد البشري	13	9	2	00	00	2.100	1.295	1.679
التأهيل والأداء المنتظم للمورد البشري يساعد في عملية توزيع الخدمات بشكل جيد	00	8	9	5	8	3.433	1.165	1.395
التدريب الجيد للعامل يساهم في تأثير على الزوار وإقناعهم بتسعيرة الفندق	5	11	10	4	00	2.433	0.935	0.875
يعمل الفندق على تحسين أداء الخدمات الفندقية باستخدام اساليب	00	17	8	5	00	2.6	0.770	0.593

								التدريب
1.2	1.095	2.8	00	11	6	9	4	تتميز الخدمات المقدمة في الفندق بالتنوع و السرعة في الإنجاز.
0.878	0.937	3.866	9	10	9	2	00	تعتمد الإدارة دوما في جلب أكبر عدد من الزبائن من خلال تدريب رجال أكفاء لعملية ترويج الخدمة
0.579	0.761	2.2	00	1	9	15	5	التقديم الجيد للمنتج (الخدمة) دليل حسن الاداء التسويقي والتدريب الجيد للمورد البشري
0.654	0.808	1.633	00	1	3	10	16	تتم عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون بداية من مكتب الاستقبال حتى دخول الغرفة
1.582	1.257	2.266	2	4	4	10	10	التهيئة والديكور ولباس العمال له أثر كبير في عملية ترويج الخدمات
0.740	0.860	4.133	13	8	9	00	00	تسخير رجال أكفاء لأعمال مكمله للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد
1.2	1.095	2.8	00	11	6	9	4	تنوع المنتج داخل الفندق يسهل للزبائن تلبية

								حاجياتهم
0.878	0.937	3.866	9	00	10	9	2	بعض الانطباع السيئ الصادر من قبل بعض العمال راجع لنقص الخبرة اذا يجب تأهيله وتدريبه.
0.579	0.761	2.2	00	1	9	15	5	التوزيع الجيد للمهام والمتناسق يعطي انطباع جيد للزبائن
0.654	0.808	1.633	00	1	3	10	16	يتميز الفندق باستخدام الأساليب الحديثة في التدريب بعرض خدماته ومنتجاته بشكل مناسب
1.582	1.257	2.266	2	4	4	10	10	يوفر الفندق منتجاته وخدماته بأسعار منافسة للسوق
0.740	0.860	4.133	13	8	9	00	00	يعرض الفندق العديد من الخدمات الإضافية مجاناً
0.654	0.808	1.633	00	1	3	10	16	الجو العام (المهدوء، الراحة، المساحة، الترتيب... الخ) داخل الفندق مريحة
1.582	1.257	2.266	2	4	4	10	10	يوزع الموظفون ومكاتب تقديم الخدمات في الفندق بشكل يساعد على تقديم أحسن أداء تسويقي

0.740	0.860	4.133	13	8	9	00	00	يوفر الفندق خدمات إضافية كالصحة والأمن وغير ذلك من الخدمات التي تسهر على راحة الزبون
-------	-------	-------	----	---	---	----	----	--

حتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه

استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1 - في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (1.433) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن

يعتمد الفندق على تحسين الاداء التسويقي من خلال تاهيل و تدريب المورد البشري .

2 - في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (2.100) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يساهم

التدريب في عملية كسب المهارات وتطوير قدرات المورد البشري .

3 - في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.433) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن

التاهيل و الداء المنظم للمورد البشري يساعد في عملية توزيع الخدمات بشكل جيد .

4 - في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (2.433) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافق على أن

التدريب الجيد للعمال يساهم في التأثير على الزوار و اقناعهم بتسعيرة الفندق .

5 - في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (2.63) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايد على أن

يعمل الفندق على تحسين اداء الخدمان الفندقية باستخدام اساليب التدريب .

6 - في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (2.8) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايد على أن تتميز

الخدمات المقدمة في الفندق بالتنوع و السرعة في الانجاز

7 - في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (3.866) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن تعتمد

الادارة دوما في جلب اكبر عدد من الزبائن خلال تدريب رجال اكفاء لعملية الترويج الخدمة.

- 8 - في الفقرة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (2.2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن التقديم الجيد للمنتج او الخدمة دليل على حسن الاداء التسويقي و التدريب الجيد للمورد البشري .
- 9 - في الفقرة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي (1.633) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أنت تم عملية التفاعل بين مقدم الخدمة و الزبون بداية من مكتب الاستقبال حتى دخول الغرفة .
- 10 - في الفقرة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي (2.266) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن التهيئة و الديكور و لباس العمال له اثر كبير في عملية ترويج الخدمات
- 11- في الفقرة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي (4.133) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن المادة تسخير رجال اكفاء لاعمال مكاملة للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد .
- 12- في الفقرة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي (2.8) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا محايد على أن تنوع المنتج داخل الفندق يسهل للزبائن تلبية حاجاتهم .
- 13 - في الفقرة رقم (13) بلغ الوسط الحسابي (3.866) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافق على أن بعض الانطباع السيئ الصادر من قبل بعض العمال راجع لنقص الخبرة اذن يجب تاهيلهم و تدريبهم .
- 14 - في الفقرة رقم (14) بلغ الوسط الحسابي (2.2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافق على أن التوزيع الجيد للمهام و المتناسق يعطي الانطباع جيد للزبائن .
- 15 - في الفقرة رقم (15) بلغ الوسط الحسابي (1.633) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن يتميز الفندق باستخدام الاساليب الحديثة في التدريب يعارض خدماته و منتوجاته بشكل مناسب .
- 16 - في الفقرة رقم (16) بلغ الوسط الحسابي (2.266) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يوفر الفندق منتجاته و خدماته باسعار منافسة للسوق .
- 17 - في الفقرة رقم (17) بلغ الوسط الحسابي (4.133) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن يعرض الفندق العديد من الخدمات الاضافية مجانا

18 - في الفقرة رقم (18) بلغ الوسط الحسابي (1.633) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن الجو العام الهدوء ، الراحة ، المساحة ، الترتيب الخ داخل الفندق مريحة .

19 - في الفقرة رقم (19) بلغ الوسط الحسابي (2.266) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يوزع الموظفون و مكاتب تقديم الخدمات في الفندق بشكل يساعد على تقديم احسن اداء تسويقي

20 - في الفقرة رقم (20) بلغ الوسط الحسابي (4.133) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن يوفر الفندق خدمات اضافية كالصحة و الامن و غير ذلك من الخدمات التي تسهر على راحة الزبون .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها عن طريق توزيع الإستبيان والتي تهدف إلى إبراز التأثير الذي يقوم تدريب وتأهيل المورد البشري على الأداء التسويقي في فنادق ولاية الوادي وذلك على مجموعة من العمال والإداريين داخل الفنادق محل الدراسة المتمثلين في العمال المتخصصين في المجال الفندقي وبعد تحليل النتائج التي جاء بها الإستبيان والمدرجة برنامج (SPSS 21) لاحظنا أن تطبيق مفهوم التدريب والتأهيل له دور في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية وذلك من خلال تحسين وتناسق الأداء الفعلي للعنصر البشري.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا لموضوع اثر تدريب وتأهيل المورد البشري على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية إذ ان التدريب و التأهيل للموارد البشرية في المجال الفندقية والسياحي تحتل مكانة هامة تجعل من هذه الاخيرة مصدرا اساسيا للتميز و الريادة بالخدمات داخل الفندق.

كما تم التعرف عن واقع الموضوع و ضرورته و اهدافه في الفنادق محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها فرض اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و هذا بهدف الاجابة على الاسئلة المطروحة في اشكالية الدراسة لقد كان اختيار بعض هذه الفنادق باعتبارهم احد اهم الفنادق نشاطا وفاعليه في القطاع ، كما ان طبيعة نشاطهم يركز على اهم عنصر في دراسة التدريب و التأهيل و هو المورد البشري . تحاول هذه الفنادق جاهدنا لاحتلال مكانة تسمح لهم بالاستمرار و المنافسة داخل السوق السياحية المحلية و الوطنية و ذلك باعتمادهم على اساليب التدريب و التأهيل للعمال و الموظفين التي تمكنهم من تطوير و تحسين الجودة في العمل و حفاوة الاستقبال.

و انطلاقا من هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

نتائج اختبار الفرضيات:

فيما يخص الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا ، تم استخلاص النتائج التالية :

النتائج العامة للدراسة:

لقد سمح عرض الجانب التطبيقي للدراسة و الذي تم اجراؤه بعلى مجموعة من الفنادق باستخلاص النتائج التالية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عملية التدريب و التأهيل في تقديم الخدمات قبل وبعد ذات مؤشر ايجابي بحت، و ذلك لإعداد طاقم على تلبية حاجات المستهلكين السياحيين و مواكبة التطورات والتغيرات السريعة الحادثة في مجال السياحة والفندقة لارتباطها الحيوي بمستوى الخدمات الفندقية المقدمة و سمعة الفندق في السوق.

- بنسبة للفنادق لديهم توجه اداري نحوي الاهتمام بتدريب و تأهيل الموارد البشرية من أجل إعطاء

احسن أداء تسويقي

- لا يوجد تأثير للتدريب والتأهيل على مستوى التسعير.

- تعتمد الفنادق على تدريب وتأهيل العاملين بصفة دورية جماعية و فردية احيانا .

- يوجد تأثير للتدريب وتأهيل على مستوى الترويج.

- كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحصول على عمال و عرض الخدمات الفندقية و يرجع هذا اساسا الى عملية التوظيف التي تقام بالدرجة الاولى على العلاقات الشخصية غالبا و على التوظيف العشوائي احيانا

توصيات :

بالنسبة لفندق سوف ولوس اصبح مطالبين بان يكون لهما أهداف و استراتيجية واضحة ، و هو ما يتطلب دراسة عوامل البيئة الداخلية لها من موردها البشري و المالي و التكنولوجيا و شهرتهم و خبرتهم ، و عوامل البيئة الخارجية و منها موقفهما من المنافسين .

الاقتراحات :

تأسيسا على ماتم التوصل اليه من خلال الدراسة النظرية و على ضوء نتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة و المساهمة في تقليص نقاط الضعف و القصور كالاتي:

ضرورة المتابعة المستمرة للمعلومات والبيانات و التقارير ، التي تصدر محليا و عالميا عن مجال ادارة الموارد البشرية في صناعة الخدمات الفندقية و مجال الفندقية .

هناك حاجة لاعادة النظر من طرف الفنادق والهيئات السياحية في الاتصال المباشر بالمدارس و الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم والتكوين السياحي و التي من المفروض ان تخدم احتياجاتهم من العاملين من خلال خريجها القيام بؤتمرات السياحة والفندقية المنظمة واقع الخدمات الفندقية الحديثة وسبل تطويرها من خلال تأهيل العاملين في الفنادق بعد تأهيلهم في برنامج التدريب

الحاجة الماسة الى الكتب و المجالات الخصة بالتدريب الفندقي و التأهيل

افاق الدراسة:

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه الدراسة هو ان موضوع اثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية موضوع واسع ومتشعب ليس من السهل حصره حيث تناولت هذه الدراسة لعدت فنادق بالوادي اثر التدريب والتأهيل بدراسة ميدانية تمثلت في مقابلة شخصية و استبيان لبعض العمال .

لذا يبقى مجال دراسة هذا الموضوع مفتوحة امام الجميع لمن اراد البحث فيهاكثر او تناوله من زوايا اخرى و عليه يمكن اقتراح الموضوع التالي كأفاق للدراسة لموضوعات بحوث مستقبلية .

دراسة الوضع الحالي لتدريب وتأهيل الموارد البشرية في الاجهزة الفندقية الحديثة و كيفية تفعيل دورها
للنهوض بما في ظل التطورات الاخير في مجال الفنادق بمستوى امكانياتها البشرية .



الكتب:

1. إبراهيم، وفاء زكي دور السياحة في التنمية السياحية ، المكتبة الجامعية الحديثة - الإسكندرية - مصر - 2006.
2. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
3. أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دارا الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
4. أمين الساعات، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
5. تامر ياسر البكري، تسويق أسس ومفاهيم معاصره، دار اليازوري للنشر، عمان.
6. الحسن، حسن، السياحة صناعة وعلاقات عامة. الدار اللبنانية للنشر والعلاقات العامة، بيروت، ط 1، 1978.
7. حسين الدوري، الاعدادات التدريب الاداري، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1983.
8. حميد نبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، مؤسسة الورق للنشر، عمان، 2004.
9. خالد مقابلة، الترويج الفندقي الحديث، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 1999م.
10. د. كامل محمود، السياحة الحديثة علما وتطبيقا، (القاهرة) ، النهضة المصرية للجامعة العربية، مصر 1986 ص 32.
11. سراب الياس و آخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار الميسرة للنشر، عمان، ط 1، 2002.
12. سعاد نايف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية' ادارة الافراد'، الاردن، وائل للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، 2001.
13. سهيلة محمد عباس ،الإدارة البشرية ،دار وائل 2003 عمان طبعة(1) 2003.
14. سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، 2003، عمان.
15. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
16. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الاسكندرية ن 1999 - 2000.
17. عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد دراسة علمية و تحليلية، مصر دار النهضة، العربية، 1996.
18. عبد السلام أبو قحف، أحمد ماهر، تنظيم إدارة المنشآت السياحية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 1999م.
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993.
20. على السلمي، الأفراد و الكفاءة الانتاجية، مصر، مكتبة غريب، 1985.

21. محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفى، دار اترك للنشر والتوزيع، ط1، 1999م.
22. محمد حافظ حجازى، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء، لدينا الطباعة و النشر الاسكندرية.
23. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
24. محمد ماهر عليش، دراسات في ادارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، دون سنة نشر.
25. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية لنشر و التوزيع، 1994.
26. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الاردن، 1996.

مذكرات:

1. خالد قاشى، نظام المعلومات التسويقى وترشيد قرارات تسويقية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، ماي 2007.
2. كفايى، حسين، رؤية عصرية للتنمية السياحية للدول النامية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1991. مذكرة السياحة في الجزائر امكانيات ومعوقات (2000-2025) عوينات عبد القادر.
3. هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 / 2006 .

مداخلة:

1. حدانة أسماء، تسويق المنتج السياحي الصحراوي الجزائري في ظل التنمية المستدامة ،مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني حول السياحة في الجزائر: الواقع والآفاق، معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي بالبويرة.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Christopher Lovelock ,Jochen Wirtz ,Denis Lapert ,Marketing des Services ,[5è édition ;Paris: Pearson edication ,2004].
2. Michel Balfet ,Marketing des Services Touristiques et Hôteliers ,[Lanri :les presses de normandie Roto.(impréssion ,2001]
3. Roberd Lanquar, Roberd hollier, Le Marketing Touristique, [7è ed;Paris:Presses Universitaires, 2002].



```

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes

Output Created		13-JUN-2019 02:47:44
Comments		
Input	Data	C:\Users\ALAA\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
		/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
		/ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\ALAA\Documents\Untitled1.sav

Statistics

	عملية الموظفين	يقوم بعملية التدريب والتأهيل)	تقديم جيد	يسعى تطوير تنظيم تدريبية وتأهيلية	يتقبل عملية وتأهيل وتدريب
N Valid	30	30	30	30	30
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	1,5667	1,4667	1,6333	1,7333	2,5667
Std. Deviation	,67891	,62881	,66868	,69149	,89763
Variance	,461	,395	,447	,478	,806

Statistics

	ينعكس التأهيل والتدريب تقديم	الفندقية التأهيل	التهرب القيام التدريب التكاليف المالية	لتأهيل وتدريب التعيين منصبه	يتم اختيار لعملية التدريب معين
N Valid	30	30	30	30	30
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,5667	2,5667	4,0000	2,4000	2,0000
Std. Deviation	,77385	1,13512	,87099	1,10172	1,01710
Variance	,599	1,289	,759	1,214	1,034

Statistics

	بالقيام بعملية تأهيل وتدريب	يطلب	يمكن إمكانية تدريبيه
N Valid	30	30	30
N Missing	0	0	0
Mean	2,3667	3,8667	3,8667
Std. Deviation	1,09807	1,16658	1,16658
Variance	1,206	1,361	1,361

Frequency Table

	الموظفين		عملية	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	50,0	50,0	50,0
	14	46,7	46,7	96,7

غير	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

(يقوم) عملية التدريب والتأهيل)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	60,0	60,0	60,0
	10	33,3	33,3	93,3
	محاييد	2	6,7	6,7
Total	30	100,0	100,0	

تقديم جيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13	43,3	43,3	43,3
	16	53,3	53,3	96,7
	غير	1	3,3	3,3
Total	30	100,0	100,0	

يسعى تطوير تنظيم تدريبية وتأهيلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	11	36,7	36,7	36,7	
	17	56,7	56,7	93,3	
	محاييد	1	3,3	3,3	96,7
	غير	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0		

يتقبل عملية تأهيل وتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10,0	10,0	10,0
	12	40,0	40,0	50,0
	محاييد	10	33,3	33,3

غير	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقديم ينعكس التأهيل والتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	3,3	3,3	3,3
	15	50,0	50,0	53,3
Valid محايد	10	33,3	33,3	86,7
غير	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التأهيل الفندقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	6	20,0	20,0	20,0
	10	33,3	33,3	53,3
Valid محايد	5	16,7	16,7	70,0
غير	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التدريب التهرب القيام التكاليف المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	3,3	3,3	3,3
محايد	8	26,7	26,7	30,0
Valid غير	11	36,7	36,7	66,7
غير	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعيين مناصبه لتأهيل وتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	20,0	20,0	20,0

	12	40,0	40,0	60,0
محايد	8	26,7	26,7	86,7
غير	2	6,7	6,7	93,3
غير	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

		لعملية التدريب		يتم اختيار	
معين		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		12	40,0	40,0	40,0
		9	30,0	30,0	70,0
Valid	محايد	6	20,0	20,0	90,0
	غير	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		بالقيام بعملية تأهيل وتدريب			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		6	20,0	20,0	20,0
		14	46,7	46,7	66,7
Valid	محايد	4	13,3	13,3	80,0
	غير	5	16,7	16,7	96,7
	غير	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		امكانية تدريبيه		يطلب		يمكن	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		
		1	3,3	3,3	3,3		
		3	10,0	10,0	13,3		
Valid	محايد	7	23,3	23,3	36,7		
	غير	7	23,3	23,3	60,0		
	غير	12	40,0	40,0	100,0		
Total		30	100,0	100,0			