

أثر رفع كفاءة التدريب بالفنادق المصرية في زيادة قيمة العلامة التجارية
دراسة تطبيقية علي بعض فنادق الخمس نجوم العاملة بالقاهرة
محمد محمد صالح شوقي السيد أمين
كلية السياحة والفنادق - جامعه 6 أكتوبر

ملخص البحث

يهدف البحث إلى تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين مدى قيام الإدارة الفندقية باتباع أساليب متطورة للتدريب التطبيقي لأعمال الإدارات ذات العلاقة وبين تأثير ذلك على زيادة مستويات جودة الخدمة الفندقية المقدمة ورفع قيمة العلامة التجارية من خلال تحقيق نسب أعلى من ولاء العميل . اعتمدت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على قياس مدى صحة الفروض المطروحة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وضوح الدور التأسيري لعملية رفع كفاءة التدريب واتباع استراتيجيات تدريبية جديدة في رفع معدلات الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمة المقدمة مما يزيد من مستويات رضا العميل وولائه. استخلصت الدراسة أن تبني إدارة الموارد البشرية بالفنادق لمفاهيم وأساليب التدريب الحديثة من شأنه رفع كفاءة العاملين، وتقليل معدلات دوران العمالة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الإدارة الفندقية بتطبيق استراتيجيات تدريبية متطورة تهدف إلى اكساب العاملين الخبرة والمعرفة بتفاصيل الخدمات الفندقية المقدمة .

الكلمات الدالة :- التدريب ، استراتيجيات التدريب، العلامة التجارية.

مقدمة

إن العمل السياحي والفندقي له طبيعة اجتماعية خاصة تتطلب مهارات خاصة من العاملين بالقطاع السياحي. ولقد أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع من خلال دعم مستويات جودة الخدمة السياحية المقدمة، وفي ظل سياسات التعديل الهيكلي والمتغيرات الاقتصادية وتقلبات وتطورات احتياجات سوق العمل على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، أصبح التدريب ظاهرة إدارية متجددة المفهوم والمضمون والأهداف يجب على الإدارة الفندقية الاهتمام بها بهدف تجديد وتطوير المهارات المهنية بالنسبة لمقدمي الخدمة الفندقية وذلك لارتباطه بتحقيق مستويات أعلى من جودة الخدمة الفندقية المقدمة وزيادة قيمة العلامة التجارية .

ونظراً لقرب مفهوم التدريب على أعمال الإدارات الفندقية الأخرى من مفهوم التدريب التحويلي من مهنة لمهنة أخرى، حيث أن الخدمة الفندقية تجمع العديد من الخدمات والتي تعتبر كل منها مهنة خاصة لها قواعدها وأسسها. فقد رأت الدراسة إطلاق اسم التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية على النمط التدريبي موضوع الدراسة وهو ما تحدده الدراسة بأنه " تدريب العاملين بالإدارات الفندقية على كافة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الإدارات الفندقية الأخرى ذات العلاقة " .

وقد ركز البحث على التدريب التحويلي كأحد أنواع التدريب وإعادة التدريب المهني للعاملين بالفنادق المصرية ، والتعرف على أثر التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية واستراتيجيات تطبيقه التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية بسلاسل فنادق الخمس نجوم العاملة في مصر في قيمة العلامة التجارية لدى العملاء وهو ما يميز الدراسة عن باقي الدراسات السابقة ، حيث تحاول الدراسة تحديد العلاقة التأثيرية بين مدى تفعيل أنشطة التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية بالفندق السياحي ونتائج اتباع تلك الإستراتيجية من خلال قياس معدلات رضا العاملين وتطور الثقافة التنظيمية لدى العاملين وإكسابهم خبرة وثقة تمكنهم من مواجهة المواقف التي قد تطرأ أثناء تأديتهم أعمالهم وهو ما يزيد من معدلات الرضا لدى العملاء و يقلل الفجوة بين توقعات العملاء وبين جودة الخدمة الفندقية التي يتلقونها .

مفهوم التدريب في المجال الفندقي

إن مجال الخدمة الفندقية هو من أهم المجالات التي تتطلب مهارات عالية نظراً لطبيعة الخدمة المقدمة وارتباط معدلات جودتها بقدرة ومهارة العاملين على الوفاء بمتطلبات الجودة كما تخيلها السائح قبل قدومه للفندق السياحي ومن هنا تأتي أهمية التدريب المستمر لمقدمي الخدمة السياحية والفندقية في البلد المضيف ، كما أنه ونظراً لطبيعة النشاط السياحي فإن أي تصرف بسيط من مقدم الخدمة قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية كبيرة على معدلات رضا العميل عن الخدمة المقدمة له ، ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة

المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (Abd el Gawad and Ahmed,2015).

ورد في مجلة غرف المنشآت السياحية (2017) تعريف حديث للتدريب : " عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

أنواع التدريب

يوجد ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة كما يأتي(عبد القادر، 2006):

(1) **التدريب التأهيلي:** يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر لديه من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع الفرد أن يؤديه حالا، ثم يقوم التدريب، في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات ونظام العمل بها، وحقوقه، واجباته، وقواعد الأداء.

(2) **التدريب التنموي(التطويري):** يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب-الوجيزة-ليلحق الفرد بما فاتته، وليسطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب التعامل مع الضيوف، ويستخدم هذا النوع طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد، أو كان يتأهل للترقية.

(3) **التدريب التحويلي:** عندما تحاول المنظمة إحداث نوع من التكامل في العمالة لسد العجز في إحدى الإدارات ، فقد تقوم بتحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، ولكي يتم ذلك، لا بد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، ثم يصمم البرنامج التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.

التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية (مفهومه، ودوافعه، وأهميته)(أمل، 2016)

▪ **مفهوم التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية :** هو عملية إكساب مهارات ومعارف وسلوكيات للعاملين بالإدارات الفندقية على أعمال وأنشطة باقي الإدارات ذات العلاقة والارتباط بإدارة العامل الأصلية سواء كان على رأس عمله أو لا ، وذلك لتأهيله وإكسابه الخبرة المطلوبة للانتقال (التحول) من عمل يتقن مهامه إلى عمل جديد إما في المجال نفسه (وهنا يصبح التحول تحويل عمل) ، أو في مجال مهني آخر (وهنا يصبح التحول تحويل مهني) .

▪ دوافع التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية

- أ/ **الدوافع الفردية:** قد يغير الفرد مساره المهني خلال حياته العملية ، ولما كان لكل عمل صفته مهارية ، فعلى الفرد الراغب في تحويل عمله أو مهنته امتلاك مواصفات مهارية توافق عمله الجديد ، ويمكن عن طريق برامج التدريب التحويلي تحقيق الهدف المطلوب.

- ب/ **الدوافع المؤسسية:** تتجه المؤسسات إلى برامج التدريب التحويلي بهدف استيعاب التطورات ومواكبتها والاستفادة من القوة العاملة لديها لتلبية التغيير في الاحتياجات الكمية والنوعية في العمل ولسد الحاجة في العمالة في فترات الذروة على الخدمة الفندقية(Anil, 2015)

▪ أهمية التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية

يعد التدريب التحويلي من المتطلبات الأساسية المكتملة لخدمات التوجيه والإرشاد المهني بشكل عام .وبالنسبة للفنادق فقد تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية لسلسلة الفنادق ، استنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان مليبا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته

مفهوم العلامة التجارية:-

إن العلامة التجارية لسلسلة فنادق ما هي عبارة عن مجموعة من المكونات المتعددة التي تشكلها وتعطي طابعا خاصا للخدمة التي تقدمها عن غيرها من الفنادق المنافسة كما تعد وسيلة اتصال بين مالك العلامة والعميل السياحي وتسعى الفنادق إلى رفع قيمة علامتها التجارية من خلال مجموعة من الوسائل المغرية للعملاء تتمثل بعلامات مشهورة ومتميزة في ذاتها لكي تتمكن

من خلالها استقطاب و جذب أكبر عدد ممكن من العملاء وتجعلهم يتعلقون بالمنتج الفندقي المقدم لهم وذلك من خلال وسائل التسويق المتعددة سواء تقليدية أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة والمهتمة بقطاع السياحة والسفر ومحاولة ربط علامتها التجارية في ذهن العميل بمستوى جودة وقيمة مدركة عالية (العسكري،2000). وفي محاولات الفنادق لرفع قيمة علامتها التجارية عبر الوسائل التسويقية المتعددة لجذب العميل للإقامة لديها ، فإن هناك دورا كبيرا لتأكيد تلك القيمة المدركة للعلامة التجارية أثناء فترة إقامة العميل السياحي بالفندق تتمثل في حرص الإدارة الفندقية على تلبية رغبات العميل وتوفير احتياجات ومتطلبات الراحة خلال استمتاعه برحلته السياحية. ولن يتأتى للإدارة الفندقية أن تقوم بهذا الدور على الوجه الأمثل إلا من خلال استغلال طاقات المورد البشري لديها بشكل سليم وتعزيز قدرته على تلبية احتياجات وتفضيلات ورغبات العميل من خلال التدريب المستمر القائم على استراتيجيات تدريبية تراعي خطط العمل الحالية والمستقبلية وقوى العرض والطلب في سوق العمل الفندقي وتستطيع تنمية مهارات العاملين باستخدام التدريب التحويلي ليكونوا على دراية بتفاصيل الخدمة الفندقية المقدمة بإداراتهم وباقي الإدارات ذات الصلة مما يزيد من معدلات الثقة بالانفس والاعتمادية وإتاحة الفرص للتقدم من المصادر الداخلية للفندق وما له أثر كبير في تطور الثقافة التنظيمية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي لدي العاملين. كل ذلك يعود بالنفع على تحقيق أهداف الإدارة الفندقية من خلال رفع قيمة العلامة التجارية وتعزيز موقفها التنافسي وزيادة معدلات الجودة للخدمة الفندقية المقدمة وتقليل الفجوات بين مستوى الخدمة الفندقية المتوقعة في ذهن العميل السياحي قبل الرحلة وتلك التي تلقاها بالفعل أثناء تواجده .

مشكلة الدراسة :

قصور معرفة العاملين بالإجراءات والأنشطة والخدمات الفندقية التي تقوم بها باقي إدارات الفندق تجعلهم منعزلين عن بيئة العمل بالفندق بشكل كلي ولا يحدث الترابط والتكامل المرجوين، ظهور مشكلات في فترة الذروة السياحية لعدم القدرة على تقديم المساعدة حال الاحتياج إليها، عدم تطبيق إستراتيجيات التدريب على أعمال باقي الإدارات الفندقية تزيد من النتائج السلبية التي قد تظهر حال زيادة معدل دوران العمالة والتي تنصف بها العديد من الفنادق المصرية، زيادة حدة المقاومة للتدريب من قبل بعض العاملين واعتباره تقليلا من مكانتهم داخل الهيكل التنظيمي، نظرة الإدارة الفندقية للتدريب على أنه مضيعة للوقت وهدر للكلفة .

أهداف الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على مفاهيم وآليات التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية؛
- 2- تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين قيام الإدارة الفندقية بإتباع أساليب التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية ورفع قيمة العلامة التجارية من خلال تحقيق نسب أعلى من ولاء العميل؛
- 3- تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه آليات تطبيق التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية وكيفية التغلب عليها؛
- 4- زيادة قيمة العلامة التجارية للفندق وتحقيق معدلات أكبر فاعلية في إدارة العلاقات مع العملاء وتنمية روح الولاء لديهم للعلامة التجارية.

فروض الدراسة:

- الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معدلات تفعيل أنشطة التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية بالفنادق المصرية وبين زيادة جودة الخدمة الفندقية المقدمة من خلال رفع معدلات الكفاءة والفاعلية؛
- الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية بالفنادق المصرية وبين زيادة قيمة العلامة التجارية للفندق وتحقيق معدلات أكبر من رضا العميل؛

ثالثا الدراسة الميدانية

صممت استمارة الاستقصاء بناء على نوعية وكمية البيانات المطلوبة وفقاً لفروض الدراسة وأهدافها، واستنادا إلى عدد من الاحتياجات التي تتمثل في توضيح الهدف من الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة متنوعة من العاملين بالإدارات المختلفة بفنادق الخمس نجوم لمدينة القاهرة بإجمالي 105 مفردة مقسمة على النحو الآتي:

جدول (1) التوزيع الطبقي لعينة مجتمع الدراسة

طبقات العينة	العدد الإجمالي الموزع	الإجابات الصحيحة المرتدة
العاملون بإدارة الحجز والاستقبال	20	15
العاملون بإدارة خدمة الغرف	20	15
العاملون بإدارة الأغذية والمشروبات	20	15
العاملون بإدارة التسويق	20	15
العاملون بإدارة العلاقات العامة	20	15
العاملون بإدارة المشتريات	20	15
العاملون بإدارة المبيعات	20	15
الإجمالي	140	105

قياس مستوى الثقة والمصدقية لاستمارة الاستبيان:-

قبل البدء في توزيع استمارة الاستبيان ولضمان نجاح عملية جمع البيانات المطلوبة من العينة المختارة تم قياس مستوى الثقة والمصدقية لها من خلال مقاييس الصدق المعلمي وذلك بإجراء اختبار ألفا - كرونباك " alpha cronbach وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (2) الاختبار النصف لسبيرمان

الاختبار النصف لسبيرمان					معامل ألفا	المجموعة
معامل ألفا		الارتباط بين الجزء الأول والثاني	عدد العبارات			
النصف الثاني	النصف الأول		النصف الثاني	النصف الأول		
0.88	0.94	0.83	11	11	0.91	الدراسة ككل

ومن جدول (2) يتضح ارتفاع قيم معاملات ألفا كرونباك وقربها من الواحد الصحيح ، مما يعكس مدي صدق الاستقصاء في الدراسة بصفة عامة بنسبة (0.91)، وأيضاً من خلال ارتفاع معاملات ألفا كرونباك للاختبار النصف لسبيرمان فإن هذا يعكس ثبات المقياس. وفيما يلي تحليل وصفي للبيانات الأساسية الخاصة بخصائص أفراد العينة العشوائية البسيطة التي تم توزيع الاستمارة عليها(جدول3)

جدول (3) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	الوصف
النوع			
61.9	61.9	65	ذكر
100.0	38.1	40	أنثى
المستوى التعليمي			
13.43	13.43	14	دون الثانوية العامة
32.57	19.14	20	ثانوية عامة أو ما يعادلها
96.37	63.80	67	بكالوريوس
100	3.63	4	دراسات عليا
نوع الوظيفة			
16.19	16.19	17	مدير إدارة
38.09	21.90	23	رئيس قسم
52.38	14.29	15	مشرف
86.66	34.28	36	موظف
100	13.34	14	عامل
المستوى الوظيفي			
47.62	47.62	50	إدارة تنفيذية
83.81	36.19	38	إدارة وسطى
100	16.19	17	إدارة عليا

يتبع جدول (3)			
سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	23	21.9	21.9
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	22.85	44.75
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	37	35.23	79.98
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	18	17.14	97.12
أكثر من 20 سنة	3	2.88	100
درجة الارتباط بشكل مباشر مع العميل			
بشكل مباشر ومستمر	65	61.90	61.90
أحيانا	29	27.62	89.52
لا يوجد	11	10.48	100
عدد الإدارات التي تم العمل بها			
إدارة واحدة	31	29.52	29.52
إدارتان	48	45.71	75.23
ثلاث إدارات	15	14.28	89.51
أكثر من ذلك	11	10.49	100

ومن بيانات جدول (3) يتضح أن عدد الذكور بلغ 65 مفردة بنسبة 61.9 % وعدد الإناث بلغ 40 بنسبة 38.1% وهي نسبة تعكس زيادة أعداد الذكور في مجتمع الدراسة. كما يتضح أن ما نسبته 63.8% من مفردات العينة قد حصلوا على تعليم عال، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً ، ويشجع على الأخذ بأرائهم. كما يلاحظ نسبة 16.19% من مفردات العينة هم من مدراء الإدارات بعدد 17 مفردة وهي نسبة جيدة تعكس أهمية الآراء المتحصل عليها من الاستبيان لقرب عملهم بالمستويات الإدارية العليا التي تسهم في وضع خطط العمل، مما يعكس أيضاً وجود الرؤية القيادية والإستراتيجية وخبرة العمل. وبالنسبة لمشرفي العمل والموظفين المحترفين بالعمل بشكل مباشر فقد جاء عددهم 65 مفردة (مشرفين وعمال وموظفين) بنسبة 61.9 % مما يعكس واقع العمل الفندقية من خلال احتكاكهم بمتطلبات ورؤى متلقي الخدمة الفندقية.

وكذلك يلاحظ أن ما نسبته 47.62% من مفردات العينة يعملون في الإدارة التنفيذية بعدد 50 مفردة، ويعمل في مستوى الإدارة الوسطي 38 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 36.19 %، بينما يعمل في الإدارة العليا 17 بنسبة 16.19 % وهذه النسب تعكس صحة اختيار العينة العشوائية وملاءمتها للتوزيع الطبيعي لهيكل العمل الفندقية المتعارف عليه. وبالنسبة لسنوات الخبرة فإن ما نسبته 2.88% من مفردات العينة بعدد 3 مفردة لديهم خبرة تزيد عن 20 عاما في مجال الخدمة الفندقية على اختلاف الإدارات والمستويات الإدارية التي يعملون بها وهذا يدل على التغيرات المستمرة والتقلبات في مجال العمالة الفندقية وقد يدل على انخفاض معدلات الرضا الوظيفي لدى قيادات العمل الفندقية، وعدد الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 عاما، 18 مفردة بنسبة 17.14 % وإذا أضيفت إلى عدد الذين لديهم خبرات تتراوح بين 10 إلى 15 عاما بمجموع 55 مفردة بنسبة 52.37% وهي نسبة تعكس وجود خبرة كبيرة لدى نسبة عالية من عينة الدراسة وهو ما يعطي لآرائهم قيمة كبيرة ومصدقية ترجع إلى كم الخبرات التي عاصروها في العمل الفندقية،

ويوضح الجدول أن نسبة كبيرة من العاملين بالإدارات المختلفة بالفندق (62 % تقريبا) هي ذات صلة وثيقة بالتعامل المباشر مع العميل السياحي ويدل ذلك على ضرورة اكتساب الجميع مهارة التعامل والخبرات والمعلومة الكافية عن كافة اختصاصات العمل الفندقية كما أن هناك نسبة أخرى لا بأس بها (28% تقريبا) تتعامل أحيانا مع العملاء ويوضح الجدول أن هناك نسبة كبيرة من العاملين بالفنادق لم يعملوا إلا بإدارة واحدة داخل سلسلة الفنادق وبعدد 31 مفردة بنسبة 29.52 % وعدد 48 من العاملين بنسبة 45.71 عملوا بإدارتين مختلفتين ونسب قليلة هي التي أتيت لها الفرصة للعمل بثلاث إدارات أو أكثر. وهنا تظهر الحاجة لأهمية التدريب التحويلي لسد الفجوة في حالة نقص العمالة في إحدى الإدارات أو لاكتساب مزيد من المهارات.

نتائج استقصاء آراء المبحوثين:

يوضح جدول (4) نتائج الاستقصاء والنسب المئوية لأجوبة المستقصي منهم

جدول (4) نتائج استقصاء آراء المبحوثين

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مفردات الاستمارة
56	31	6	8	4	قيام الإدارة الفندقية بالاهتمام بعنصر التدريب بشكل عام
8	23	17	27	32	مدى وجود خطة تدريبية فعالة تتضمن تدريبا تحويليا للعاملين
52	33	11	7	2	قدرة التدريب التحويلي على إتاحة الفرص للتقدم للمناصب الأعلى
61	39	3	2	0	مدى أهمية التدريب لتطوير مهارات العاملين
5	12	21	42	25	الاعتقاد بأن التدريب في قاعات التدريب يضيع الوقت والجهد والمال
28	25	12	23	17	ضرورة إلمام العاملين في مجال الخدمة الفندقية بكافة المهارات المطلوبة في الإدارات المختلفة
15	35	18	23	14	اعتقاد العامل بأن العمل الذي يقوم به لا يمكن اكسابه للآخرين في عملية تدريبية واحدة
19	47	6	12	21	مدى اهتمام العاملين بمعرفة المهارات المطلوبة في الإدارات الأخرى
35	62	5	1	2	الاعتقاد بأن الإلمام بطبيعة عمل كل وظيفة يزيد من القدرة على الإسهام في إبداء الآراء وتقديم المقترحات لتطوير الخدمة الفندقية
45	51	2	4	3	مدى اعتقاد العاملين بأن التدريب التحويلي مهم جدا لسد العجز في العمالة في أوقات الموسم السياحي
29	73	0	2	1	مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يتطلب تحديدا دقيقا للإدارات الفندقية المتعلقة بكل خدمة فندقية
36	49	15	1	4	مدى قيام العميل بالاستفسار عن الخدمات الفندقية خارج اختصاص إدارة العامل
61	34	5	3	2	مدى الشعور بالحرج عندما يتم السؤال عن بعض الخدمات الفندقية المقدمة خارج اختصاص إدارة العامل
16	39	14	19	17	مدى حرص العامل على التدريب على أعمال بعض الإدارات الأخرى بالفندق
15	61	0	16	13	مدى الاعتقاد بأن المعرفة الكاملة بالخدمة الفندقية المقدمة يزيد الثقة بالنفس
42	49	7	5	2	مدى اهتمام العاملين بتقديم المساعدة لزملائهم في باقي الإدارات
12	15	24	28	26	مدى قبول العمل في إدارة أخرى غير التي تم اكتساب خبرة فيها
50	42	7	4	2	الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد من القدرة التنافسية للمورد البشري
20	61	3	13	8	مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد جودة الخدمة الفندقية المقدمة
4	5	2	41	52	مدى الاعتقاد بأن التدريب على أعمال الإدارات الأخرى هو مضيعة للوقت والجهد
53	39	3	6	3	مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد من جودة الخدمة الفندقية المقدمة ويدعم السمعة الطيبة للفندق
20	52	4	17	12	مدى الاعتقاد بإسهام التدريب التحويلي في زيادة نسب ولاء العميل للفندق من خلال زيادة معدلات رضا العميل

وفيما يلي تحليل لاستمارة الاستقصاء

جدول (1) التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان .

مفردات الاستمارة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قوة الاتجاه	المتوسط
قيام الإدارة الفندقية بالاهتمام بعنصر التدريب بشكل عام	12.1	15,63	0.48	3,44
مدى وجود خطة تدريبية فعالة تتضمن تدريباً تحويلياً للعاملين بالإدارات ذات العلاقة	04.1	15,36	0.44	3,32
قدرة التدريب التحويلي على إتاحة الفرص للتقدم للمناصب الأعلى	0.64	6,7	0.67	3,78
مدى أهمية التدريب لتطوير مهارات العاملين	0.32	4,38	0.78	4,22
الاعتقاد بأن التدريب في قاعات التدريب يضعف الوقت والجهد والمال	0.71	11,78	0.67	4,53
الاعتقاد بضرورة إلمام العاملين في مجال الخدمة الفندقية بكافة المهارات المطلوبة في الإدارات المختلفة	0.93	13,38	0.42	4,22
اعتقاد العامل بأن العمل الذي يقوم به لا يمكن إكسابه للآخرين في عملية تدريبية واحدة	0.93	17,38	0.81	4,22
مدى اهتمام العاملين بمعرفة المهارات المطلوبة في الإدارات الأخرى	0.41	19,36	0.32	3,32
الاعتقاد بأن الإلمام بطبيعة عمل كل وظيفة يزيد من القدرة على الإسهام في إبداء الآراء وتقديم المقترحات لتطوير الخدمة الفندقية	0.91	16,21	0.61	2,79
مدى اعتقاد العاملين بأن التدريب التحويلي مهم جداً لسد العجز في أوقات الموسم السياحي	0.46	4,23	0.91	3,12
مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يتطلب تحديداً دقيقاً للإدارات الفندقية المتعلقة بكل خدمة فندقية	0.79	9,26	0.62	2,67
مدى قيام العميل بالاستفسار عن الخدمات الفندقية خارج اختصاص إدارة العامل	0.62	9,01	0.77	2,92
مدى الشعور بالحرج عندما يتم السؤال عن بعض الخدمات الفندقية المقدمة خارج اختصاص إدارة العامل	0.64	6,23	0.63	3,21
مدى حرص العامل على التدريب على أعمال بعض الإدارات الأخرى	1.001	17,69	0.34	3,14
مدى الاعتقاد بأن المعرفة الكاملة بالخدمة الفندقية المقدمة يزيد من الثقة بالنفس	0.26.	3,36	0.92	2,13
مدى اهتمام العاملين بتقديم المساعدة لزملائهم في باقي الإدارات	0.89	13,24	0.41	2,97
مدى قبول العمل في إدارة أخرى غير التي تم اكتساب خبرة فيها	1.13	19,76	0.29	2,01
الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد من القدرة التنافسية للمورد البشري	0.92	16,24	0.41	2,64
مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد من جودة الخدمة الفندقية المقدمة	0.29	2,37	0.93	3,04
الاعتقاد بأن التدريب على أعمال الإدارات الأخرى هو مضيعة للوقت والجهد	1.02	17,58	0.47	2,98
مدى الاعتقاد بأن التدريب التحويلي يزيد من جودة الخدمة الفندقية المقدمة ويدعم السمعة الطيبة للفندق	0.34	6,28	0.86	2,71
مدى الاعتقاد بإسهام التدريب التحويلي في زيادة نسب ولاء العميل للفندق	0.21	2,01	0.69	3,02

نتائج الدراسة

- 1) الإدارة الفندقية تهتم بعنصر التدريب بشكل عام وإن كانت لا تعطي اهتماماً كبيراً بتوفير خطة تدريبية فعالة تتضمن تدريباً تحويلياً للعاملين بالإدارات ذات العلاقة
- 2) اقتناع نسبة كبيرة من العاملين بأهمية التدريب التحويلي بين الإدارات الفندقية ذات العلاقة ودوره في تحقيق المكتسبات التالية :- إتاحة الفرص للتقدم للمناصب الأعلى وتطوير مهارات العاملين وزيادة القدرة التنافسية للمورد البشري و يزيد من قدرة العامل على الإسهام في إبداء الآراء وتقديم المقترحات لتطوير الخدمة الفندقية .
- 3) اعتقاد العاملين بضرورة الإلمام بكافة المهارات المطلوبة في الإدارات المختلفة لسد الثغرات والفجوات في العمالة و أوقات الذروة في الموسم السياحي ورغبة العديد منهم لتقديم المساعدة لو طلبت منه وتوافرت لديه المعرفة والمهارة المطلوبة
- 4) عدم التركيز بشكل جيد على تدريب العاملين بالفندق على أعمال الإدارات الفندقية الأخرى ذات الصلة بمهامه الوظيفية يزيد من إحساس الموظف بالخجل عند قيام العميل بالاستفسار منه عن تلك الخدمات و يقلل من معدلات الثقة بالنفس لديه
- 5) اعتقاد العامل بأن العمل الذي يقوم به لا يمكن إكسابه للآخرين في عملية تدريبية واحدة
- 6) إن التدريب التحويلي على أعمال الإدارات الأخرى ذات العلاقة يتطلب تحديداً دقيقاً للإدارات الفندقية المتعلقة بكل خدمة فندقية
- 7) التدريب التحويلي يزيد من جودة الخدمة الفندقية المقدمة ويدعم السمعة الطيبة للفندق
- 8) يسهم التدريب التحويلي في زيادة نسب ولاء العميل للفندق من خلال زيادة معدلات رضا العميل.

ثانيا التوصيات

- ضرورة قيام الإدارة الفندقية باستغلال رغبة العاملين في التدريب على أعمال باقي الإدارات الفندقية والاستفادة من هذه الرغبات لتحقيق أهداف العاملين وسلسلة الفنادق .
- العمل على زيادة المخصصات المالية للتدريب داخل سلاسل الفنادق المصرية
- التأكيد على توفير خطط تدريبية فاعلة تتضمن مزيدا من البرامج التدريبية المتخصصة على أن تتضمن نسبة معقولة من المتدربين من خارج الاختصاص وفقا لشروط محددة كدرجة الترابط والعلاقة بين أعمال الإدارات.
- استغلال فترات الركود في الطلب السياحي على الخدمة الفندقية في التدريب لرفع الكفاءة والفاعلية .
- العمل على ربط خطط الترقيات والمكافآت بحجم الإدارات التي عمل بها الموظف وكذلك مدى إلمامه بالمهارات الوظيفية بالإدارات ذات العلاقة المباشرة بمهام إدارته الوظيفية
- ضرورة متابعة جيدة لنتائج تقييم التدريب ودراسة أثر تدريب العاملين في أعمال الإدارات الأخرى .
- ضرورة إعداد الخطط التدريبية وفقا لمتطلبات العمل ورغبات العاملين لما لذلك أثر كبير في تعظيم عوائد العملية التدريبية.

أولا المراجع العربية:

- العسكري، أحمد شاكر، التسويق مدخل إستراتيجي(البيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي)، دار الشروق للطباعة، عمان، 2000.
- أمل وحسن محمد، إدارة الموارد البشرية، مادة علمية لقطاع التدريب الضريبي، مصلحة الضرائب المصرية، 2016.
- سليمان، أيمن عبد الرحمان المصدر،(2012) واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- عبد القادر، صلاح عبد القادر، التدريب في العالم العربي بين التقليد والتجديد، ملتقى المدينة المنورة الثاني، المملكة العربية السعودية، 2-5 أبريل 2006

ثانيا المراجع الأجنبية

- Abd el Gawad,H and Ahmed.M,(2015) Career path alternatives as a tool for hotel employees' retention in food and beverage area,Egyptian Journal Of Tourism studies Vol.14, No. 2.
- Anil B. B.,(2015) “ Workers Training in Indian Industries,” published in quarterly magazine of Quality Circle Forum of India.

Effect of raising the efficiency of training in Egyptian hotels in increasing the value of the brand Applied study on some of the five-star hotels operating in Cairo

Mohamed Mohamed Saleh

Shawky Sayed Amin

The aim of the research is to analyze the impact and nature of the relationship between the extent to which the hotel management has adopted advanced methods of applied training for the related departments and the effect of this on increasing the levels of quality of service provided and raising the value of the brand by achieving higher percentages of customer loyalty. The study was based on the theoretical and practical aspects of measuring the validity of the hypotheses presented. The study reached a number of results, the most important of which is the clarity of the influential role of the process of raising the efficiency of training and adopting new training strategies in raising the efficiency, efficiency and quality of service provided. The study concluded that the adoption of human resources management in hotels to modern concepts and methods of training would raise the efficiency of workers and reduce the turnover rates of labor. The study presented a number of recommendations, including the importance of hotel management to implement advanced training strategies aimed at providing the employees with the experience and knowledge of the details of the hotel services provided.

Keywords: training, training strategies, brand.