

أربعة وخمسة نجوم. وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وشمل البحث على جانبين النظري والميداني ففي الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والرسائل العلمية المختلفة والمتخصصة في موضوع التدريب الفندقي والمراجع العربية، أما في الجانب الميداني تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية في تلك الفنادق، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وبرنامج المعالجة الإحصائية SPSS لاختبار صحة الفرضيات. وقد خلص البحث إلى العديد من الاستنتاجات وتوصيات ومن أهمها أن هناك ضبابية في تنشيط وتنفيذ سياسات التدريب الفندقي في القطاع العام والخاص وتميل بعمومية في البرامج أكثر منها في التخصص والتشخيص وكذلك قلة المراكز المهنية الفندقية بالقطاعين الحكومي والخاص. وعدم وجود مراكز تدريبية مهنية لتطوير تنمية الموارد البشرية الفندقية. ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بدور التدريب الفندقي في رفع مستوى أداء العاملين في فنادق السلیمانیة كأحد الأبعاد على تحسين أداء الخدمات الفندقية في السلیمانیة. وكذلك العمل على توفير البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين أداء مستوى العاملين للخدمات الفندقية لدى فنادق مدينة السلیمانیة، فكلما توفرت تلك البرامج زاد مستوى الأداء لدى العاملين في فنادق السلیمانیة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، العاملين، الفنادق، أداء

## دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين

(دراسة ميدانية لعينة من فنادق 4 و 5 نجوم في مدينة السلیمانیة)

عفاف يوسف نوري<sup>1</sup> - بهرئز محمد وسمان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم ادارة المنشآت السياحية، المعهد التقني الإداري أربيل، جامعة بوليتكنيك أربيل، أربيل، إقليم كردستان، العراق.

<sup>2</sup> قسم السياحة، كلية التجارة، جامعة السلیمانیة، السلیمانیة، إقليم كردستان، العراق.

### المُلخَص:

التدريب الفندقي له أهمية بالغة لإكساب العاملين في الفنادق المعارف والمهارات لتطوير وتحسين أدائهم ورفع جودة الخدمات الفندقية المتخصصة والذي سيحقق الفوائد المهنية الاقتصادية والاجتماعية، هدف البحث التعرف على السياسات التدريبية والبرامج المتبعة في فنادق 4 و 5 نجوم في مدينة السلیمانیة ومعايير تقييم أداء العاملين فيها وكذلك التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل الفنادق

### Article Info:

DOI: 10.26750/Vol(10).No(4).Paper29

Received: 04-Aug-2022

Accepted: 27-Nov-2022

Published: 29-Dec-2023

Corresponding Author's E-mail:

[afaf.noori@epu.edu.iq](mailto:afaf.noori@epu.edu.iq)

[barez.hamad@univsul.edu.iq](mailto:barez.hamad@univsul.edu.iq)

This work is licensed under CC-BY-NC-ND 4.0

Copyright©2023 Journal of University of Raparin.



## مقدمة:

تعتبر محافظة السليمانية العاصمة الثقافية في إقليم كردستان، وتمتلك العوامل الرئيسية للتنمية السياحية والفندقية، وأن الإدارات السياحية والفندقية الحديثة تولي الكثير من الاهتمام بعملية التدريب الفندقي لأنه يحقق العديد من الفوائد منها دعم وتقوية الروابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في الفنادق من خلال النمو والتفاعل، وأن العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة تؤكد نظرية رأس المال البشري وأن الاستثمار والاستعمال الجيد لرأس المال البشري هو أحد الأسباب الرئيسية في المؤسسات الخدمية بصورة عامة والسياحة والفنادق بصورة خاصة. يحتوي هذا البحث على مُلخص ومقدمة، ومع ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني الجانب النظري عن مدخل إلى التدريب الفندقي والعوامل المؤثرة في أداء العاملين في الفنادق في المدينة السليمانية، ومعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية، وفي المبحث الثالث والأخير الجانب العملي يتحدث حول الدراسة الميدانية، ومع ذكر أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من تعدد فنادق 4 و5 نجوم في مدينة السليمانية، إلا أن تدريب العاملين في الفنادق يواجه مشكلة كبيرة لعدّة جوانب منها ندرة وجود مراكز تدريبية متخصصة للعاملين في الفنادق في مدينة السليمانية بصورة خاصة وفي عموم إقليم كردستان وندرة الكوادر الوطنية المهنية في هذا المجال، ومن جهة أخرى ضبابية معايير تقييم أداء العاملين في هذه الفنادق، وغياب استراتيجيات للتدريب في القطاع الحكومي لتشكّل مظلة تحتوي القطاع الخاص للفنادق ورابطة الفنادق والسياحية لتشكّل هذه الكيانات المهنية الأسس لتنفيذ السياسات والخطط التدريبية، التي تتناسب ومعايير تقييم أداء العاملين في الفنادق وهنا تبرز إشكالية البحث "هل يمكن أن يكون دور للتدريب الفندقي بحيث يسأهم في رفع مستوى أداء العاملين في إدارة الفنادق في مدينة السليمانية؟"

### ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال ما يلي:-

- 1- التركيز على دور التدريب في فنادق 4 و5 نجوم في مدينة السليمانية في رفع مستوى أداء العاملين في هذه الفنادق والتي تشكل عينة الدراسة.
- 2- التركيز على سياسات التدريب المتبعة حالياً في فنادق العينة المشار إليها وأساليب التنفيذ وتقييمها.
- 3- التركيز على الآلية التي تتبع بين القطاع العام السياحي والمسؤول عن إيجاد فرص للتدريب في الفنادق التابعة للقطاع الخاص.

### ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- دراسة وتحليل أنواع البرامج التدريبية المطبقة في فنادق 4 و5 نجوم في مدينة السليمانية.
- 2- دراسة أهم الأساليب الحديثة في التدريب وعلاقته في تقييم أداء العاملين في فنادق 4 و5 نجوم في مدينة السليمانية.

3- دراسة وتحليل والأثر ما بين القطاع العام السياحي والفندقي والقطاع الخاص في إقليم كردستان والتدريب في فنادق 4 و5 نجوم في مدينة السليمانية.

4- تهدف الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في رفع كفاءة الأداء للعاملين ورضى الزبائن.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة بين التدريب ومستوى أداء العاملين.
2. هناك تأثير معنوي بين برامج التدريب للعاملين في الفنادق مع أداء العاملين لمهامهم.

#### خامساً: محددات البحث:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بإقليم كردستان في مدينة السليمانية.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات المهنيين في مجال العمل داخل الفندق، وفي المؤسسات الحكومية السياحية في السليمانية ورابطه المطاعم والفنادق في السليمانية.

#### سادساً: الإطار العام للبحث:

يحتوي هذا البحث على مُلخص ومقدمة، ومع ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني الجانب النظري لمدخل إلى التدريب الفندقي والعوامل المؤثرة في أداء العاملين في الفنادق في المدينة السليمانية، ومعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية، وفي المبحث الثالث والأخير الجانب العملي يتحدث حول الدراسة الميدانية، ومع ذكر أهم الاستنتاجات والتوصيات.

#### سابعاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة ذات صلة متينة، والغاية منها هي مساندة الباحث في تحليل بعض الأمور الغامضة وتوجيه البحث نحو الاتجاه الصحيح، بالإضافة إلى تجنب تكرار المضمون العلمي وملئ الفجوات التي وجدت في الدراسات السابقة.

#### 1- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب الفندقي)

كاظم (2012): دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات: تكمن أهمية الدراسة المسأمة التي استخدمت دور التدريب في رفع كفاءة الملاكات السياحية والفندقية المتخصصة وتأثير ذلك على مستوى

الخدمات المقدمة، وأهدافها تتركز على التأكيد على أهمية التدريب في هذه الصناعة والعمل على زيادة وعي الإيرادات الفندقية والمهتمين بهذا لتحسين مستوى الخدمات باتجاه تبني ثقافة تخصصية في بناء الخطط المستقبلية للسياحة، واستنتجت الدراسة إلى غياب التنسيق الحكومي القطاعي والهيئات الساندة في تقديم الاستشارات والبرامج لتدريبية وعدم التأكيد على الأهمية لدى إدارات الفنادق، وعدم توظيف التشريع السياحي باتجاه تحفيز الإيرادات الفندقية العاملين فيها للتوجه باعتماد منهجية التدريب كأساس لدعم القدرات المهنية ورفع مستوى الأداء، كما توصلت الدراسة بالمساعدة في تقديم الاستشارات والبرامج وإصدار التشريعات المناسبة وتحفيز العاملين للدخول بهذه البرامج وعقد مؤتمر سياحي لبيان سبل النهوض بواقع السياحة والتدريب السياحي.

### صالح (2019): دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمه الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في عينة من الفنادق الاقتصادية بمدينة القاهرة الكبرى، وعلى آراء ووجهات نظر العاملين نحو طبيعة العملية التدريبية، ولها منهجية وهي تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الفنادق الاقتصادية بلغ عددها (12) فندقاً، واستنتجت الدراسة بأن الإلمام الجيد بأصول وطرق خدمة الأغذية والمشروبات، والدراسة الكاملة بقواعد صحة وسلامة الغذاء أثناء عمليات خدمة الأغذية، والمعرفة الشاملة بأصناف الطعام والمشروبات المقدمة بقوائم الطعام، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد بشكل دوري على تقارير تقييم الأداء وبطاقات الوصف الوظيفي للقائمين والارتقاء بمستوى أداء العاملين بالأغذية والمشروبات.

### 2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع ( أداء العاملين )

#### حسن (2019): أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم:

الهدف من الدراسة هو التعرف على آراء الأفراد نحو توفير بعض أنماط القيادة بالفنادق خمس نجوم لعينة الدراسة، والتعرف على مستوى تقدير الأفراد لمستوى الأداء الوظيفي بالفنادق وعلى طبيعة العلاقة بين توفر الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين بالفنادق، واستخدمت في كتابتها البيانات الأولية تشمل الخصائص الديموغرافية، كما وصلت الدراسة إلى النتائج منها تبين آراء أفراد الدراسة نحو توفر خصائص الأنماط القيادية لدى القادة الإداريين بالفنادق خمس نجوم، وإلى إعداد مواد تعليمية مبسطة تتضمن خصائص الأنماط القيادية المتنوعة وأثرها على معدلات الأداء للعاملين بالفنادق، والتركيز على مبدأ الثواب والعقاب.

#### يسرى وعزيزة (2020): أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية:

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب من خلال الأداء الفعلي الذي تقدمه الفنادق لضيوفها للوصول إلى تحقيق العائد المناسب للاستثمار، والعمل على زيادة وعي المؤسسة الفندقية نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج لتدريبية لتحسين مستوى الخدمات الفندقية، وإبراز دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي الفندقي، واستنتجت الدراسة إلى النتائج النظرية والتطبيقية، فالنظرية هي تدريب الموارد البشرية يعد من مصادر تحقيق الأداء التسويقي الفندقي، وتحقيق الأداء التسويقي الفندقي يتوقف على توفير متطلبات العملاء، هناك ارتباط بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية عند مستوى المعنوية، ووصلت الدراسة بوضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر

وتطبيقه على الموارد البشرية في كافة المستويات الوظيفية، وضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموارد البشرية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: مدخل إلى التدريب الفندقي

#### 1- مفهوم وأهمية التدريب الفندقي

أ. مفهوم التدريب الفندقي

ب. أهمية التدريب الفندقي

أ. مفهوم التدريب الفندقي:

تعريف التدريب: إنّ التدريب هو العمل والجهد المنظم والمخطط وسلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة يعتمد على خطة مقروءة تكسب العاملين تجربة وخبرة حديثة، وغاياته تسعى إلى رفع كفاءة المدرب العلمية وتطور نشاطه واتجاهاته إلى المستوى المطلوب ( البرزنجي، 2009: ص162). وكذلك عُرّف التدريب على أنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد لغرض النمو في النشاط والمعرفة بقصد رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع (عليوة، ٢٠٠١، ص112).

والتدريب من خلال الخدمة مهارة غاياته هي تطوير معارف ونشاطات واتجاهات المتدربين في جو يسوده العمل التعاوني وروح الجماعة واحترام الذات. وهو العملية الدائمة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والنشاطات اللازمة لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل. والمخطط له لتزويد القوى البشرية بتغيير وتحسين السلوك واتجاهاته بشكل إيجابي وبناء (جوده، 2016).

ب. أهمية التدريب الفندقي:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار بأن تكوين الضيافة منوطاً بتقديم خدمات لعملاء من مختلف العقائد والأجناس. وتقدم الخدمات للعملاء من مختلف الشرائح العمرية والعقائدية والدينية سواء كانوا شديدي الغنى أو المعدمين منهم، وتتمثل الخدمات المطلوبة بشكل أساسي في تقديم المأكولات والمشروبات وتوفير مكان الإقامة (خولة، 2018: ص141).

وذكر (الشمسي، 2012: ص13) أنّ أهمية التدريب الفندقي هو اطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة، وأنها زيادة انتماء المتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء، ومقارنة مستويات الأداء للمتدربين، الأهمية الأكبر والأهم هي أن تقدم دورات تدريبية في خلق الوعي والثقافة السياحية لدى العاملين في مجال الفنادق، وتكمن أهمية التدريب الفندقي في تخصيص حقول المتدربين وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور ويكسبهم الإدراك مما يمكنهم من الكشف عن الظروف والآثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة الفندقية.

من خلال ما سبق ظهر أن أهمية التدريب يبرز في تحسين أداء العاملين في الحاضر، ويرفع مستوياتهم في المستقبل، وتعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق أهدافها، وأداء القوة العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، وكذلك أن التدريب يُساند بشكل دائم في زيادة مستوى أداءهم للأعمال المسندة إليهم.

## ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين في الفنادق

وذكر (نشاش، 2020، ص 91-93)، أن الأفراد يتأثرون بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تعيين كل هذه العوامل ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى انخفاضه ويمكن قصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

العامل الأول: عوامل داخلية

العامل الثاني: عوامل خارجية

العامل الأول: عوامل داخلية:

تتكون من عدة عناصر منها:

- أ- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في نشاطاته ومعارفها وانسجامها.
  - ب- الإدارة: مسؤولية كبيرة تقع على الإدارة وذلك في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها.
  - ت- التنظيم: يشمل توزيع وتعيين المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة.
  - ث- العوامل الفنية:
- إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل ينبغي أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

العامل الثاني: عوامل خارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

- 1- البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد الموروثة، العرق وأمور الدين، المستوى التعليمي نسبة الأمية وغيرها.
- 2- البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها.
- 3- البيئة الاقتصادية: الإطار العام للاقتصاد الدولة.

العوامل التكنولوجية: تتمثل العوامل التكنولوجية في كل من المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنيات المتوفرة وغيرها. -4

### المبحث الثالث: الجانب العملي

تعتمد الدراسة الميدانية على توزيع استمارة استقصاء تم توزيعها على العاملين في فنادق (خمس وأربعة) نجوم في مدينة السليمانية. وتم شمول دور التدريب الفندقي في رفع مستوى أداء العاملين في إدارة الفنادق، وتهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد دور التدريب الفندقي في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق في مدينة السليمانية، حيث تم توزيع (175) استمارة وضمنت الاستمارة اثنان وعشرون (22) سؤالاً، توزعت على ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة ستة (6) أسئلة .

المحور الثاني: يضم أسئلة تتعلق بموضوع التدريب لدى المؤسسة وعددها ثمانية (8) أسئلة.

المحور الثالث: يضم أسئلة تتعلق بأداء العاملين في المؤسسة ويشمل ثمانية (8) أسئلة.

### اختبار ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة حيث تعطي هذه الأداة نفس النتائج فيما لو طبقت عدة مرات على المجتمع نفسه، وعينة البحث، أي ألا يكون هناك اختلاف كبير في النتائج خلال مدة زمنية محددة، وتحت الظروف والشروط نفسها، وذلك على النحو الآتي:

### معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم استخدام ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، تم تحليل مدى توفر الثبات الداخلي (المصدقية) في استبانة الدراسة الذي يبين قوة الترابط أو التماسك بين فقرات الاستبانة، وتعد قيم معامل (ألفا كرونباخ) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) على وجه التحديد في البحوث الإدارية والمحاسبية ووفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
التدريب الفندقي	8	0.898	0.948
مستوى أداء العاملين	8	0.897	0.947
المجموع	16	0.945	0.972

إن جدول (2): يبين قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المتغيرات والأبعاد، والذي يساوي (0.898 و0.897) للمتغيرين (التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين) على التوالي، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة جميعها (0.945) وهذا يعني أن معامل ثبات الاستبانة مرتفعة وتعد مقبولة بمستوى جيد جدا من الناحيتين الإحصائية، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل متغير من متغيرات الاستبانة على حدة، والذي يساوي (0.948 و0.947) للمتغيرين (التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين) على التوالي، وكذلك كانت قيمة الصدق لمتغيرات الاستبانة جميعها (0.972) وهذا يعني أن معامل صدق الاستبانة مرتفعة وتعد مقبولة بمستوى عالي.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (من أوافق بشدة إلى أرفض بشدة) في التحليل وحسب الجداول التالية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (3) الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

ت	البيان	الاستبيان	
		العدد	النسبة %
1.	عدد الاستمارات المفقودة	15	6
2.	عدد الاستمارات الفارغة	60	24
3.	عدد الاستمارات الصالحة	175	70
	المجموع	250	100

جدول رقم (4) يبين توزيع الأفراد العينية الدراسة حسب المتغيرات كالآتي:

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	118	67.4
	إناث	57	33.6
الفئة العمرية	أقل من 20 سنة	20	11.4
	15-30 سنة	101	57.7
	31-45 سنة	34	19.4
	أكبر من 45 سنة	20	11.4
المؤهل العلمي	الثانوي فأقل	41	23.4
	دبلوم	76	43.4
	بكالوريوس	47	26.8
	ماجستير فأكثر	11	6.2

43	100	الفنادق 5 نجوم	مكان العمل
57	75	الفنادق 4 نجوم	
8	13	مدیرعام	المسمى الوظيفي
18	32	مدیروحدة	
24	42	رئيس قسم	
50	88	الكوادر	
48	84	5 أعوام فأقل	سنوات الخبرة
33	58	6-10 أعوام	
12	20	11-15 عام	
7	13	16 عاما فأكثر	
100	175	المجموع	

ثانيا: تحليل فقرات الاستبانة:

جدول رقم (5) أنواع البرامج التدريبية في فنادق مدينة السليمانية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو افق بشدة		لا أو افق		محايد		أو افق		أو افق بشدة		المعتقدات	ت
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	38.03	1.25	3.29	11.4	20	17.7	31	17.1	30	38.3	67	15.4	27	تعقد الورش التدريبية داخل الفندق.	1
3	32.24	1.12	3.49	5.7	10	14.3	25	24.6	43	36.6	64	18.9	33	يوجد التدريب أثناء العمل في الفنادق.	2
1	28.18	1.05	3.73	4.0	7	8.6	15	22.3	39	40.6	71	24.6	43	يمكن أن يكون التدريب ذاتيا في الفنادق	3
2	29.33	1.094	3.73	5.1	9	5.7	10	28.6	50	32.0	56	28.6	50	يتقبل العاملون عملية المشاركة في التدريب بشكل عادي.	4

في الجدول رقم (5) أخذت المرتبة الأولى بمعامل اختلاف (28،18) عبارة عن " يمكن أن يكون التدريب ذاتيا في الفنادق "، ففي السنوات الأخيرة هناك مجموعة من البرامج والدورات الخاصة بتدريب الأفراد في الفنادق، وأن هذه الدورات جعلت العاملين يزداد مهارتهم من خلال عملهم.

وبالنسبة للمرتبة الرابعة بمعامل الاختلاف (38،3) وهو عبارة عن " تعقد الورش التدريبية داخل الفندق "، وسبب الارتفاع في معامل الاختلاف في المرتبة الرابعة هو أن في الفنادق هناك قاعات خاصة لتدريس الكونغرانس ووركشوب ولها دور مهم في تطوير وتنمية الفنادق في مدينة السليمانية. وفي سنة (2022)، في فندق أربيل الدولية عقدت مؤتمر خاص لتنمية السياحة، وفي هذا المؤتمر أكدت على ضرورة انعقاد المؤتمرات وورش التدريب وتنمية السياحة في إقليم كردستان (وزارة البلديات والسياحة، 2022).

جدول رقم (6) أهم الخطوات الاساسية لتوفر المناسبة للتدريب في فنادق مدينة السليمانية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو افق بشدة		لا أو افق		محايد		أو افق		أو افق بشدة		المعتقدات	ت
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	38.58	1.250	3.24	12.0	21	13.7	24	31.4	55	24.0	42	18.9	33	تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب.	1

3	32.68	1.128	3.45	5.7	10	12.6	22	33.7	59	26.9	47	21.1	37	2	تتم عملية التدريب عن طريق الاستعانة بالخبرات من خارج الفندق.
2	30.28	1.111	3.67	4.0	7	10.9	19	26.9	47	30.9	54	27.4	48	3	تتوفر في الفندق على خطط تدريبية واضحة تسمح للعاملين باكتساب المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز العمل.
1	28.69	1.038	3.62	7.4	13	1.7	3	30.3	53	42.9	75	17.7	31	4	يتميز الفندق باستخدام أساليب جديدة في التدريب وذلك بعرض خدماته بشكل يلائم رغبات العاملين مما يضمن رضاهم.

في الجدول رقم (6) نالت المرتبة الأولى عبارة عن " (يتميز الفندق باستخدام أساليب جديدة في التدريب وذلك بعرض خدماته بشكل يلائم رغبات العاملين مما يضمن رضاهم) " بمعامل الاختلاف (28.69)، وهذا يوضح أن اتجاه العينة تؤكد أن الفندق لديه أساليب جديدة للتدريب تتلاءم مع الخدمات التي يقدمها ورغبات العاملين، مما يؤكد أن إدارات الفنادق تسعى بأن تكون العلاقات العامة جيدة بين العاملين في الفندق. وجاءت العبارة الثانية وهي " (تتوفر في الفندق خطط تدريبية واضحة تسمح للعاملين باكتساب المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز العمل) " بمعامل الاختلاف (30.28) والثالثة هي " (تتم عملية التدريب عن طريق الاستعانة بالخبرات من خارج الفندق)" (32.68)، متشابه بين هاتين العبارة الثانية والثالثة خططهم واضحة الأمور تحديات مالية مما يعكس على كافة الخطط هناك وأيضا عوائق صعبة مما يؤدي إلى انكماش وأيضا لديه قطاعان العام والخاص.

جدول رقم (7) مميزات تنفيذ معايير تقييم الأداء في فنادق مدينة السليمانية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو افق بشدة		لا أو افق		محايد		أو افق		أو افق بشدة		المعتقدات	ت
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5	32.28	1.164	3.61	6.9	12	9.7	17	24.6	43	33.7	59	25.1	44	وجود معايير تقييم للأداء مناسبة للواقع في المؤسسة الفندقية.	1
2	29.53	1.070	3.62	5.7	10	8.6	15	22.9	40	43.4	76	19.4	34	إن الفندق يعمل على تحسين أداء الخدمات	2

														الفندقية استنادا إلى أساليب التدريب.	
4	30.69	1.071	3.49	8.6	15	5.7	10	26.9	47	45.7	80	13.1	23	توجد معايير مرتبطة بتقييم الأداء المبني في المؤسسة الفندقية.	3
1	25.91	0.946	3.65	1.7	3	10.3	18	26.9	47	43.4	76	17.7	31	يمكن للمعيار أن يكون مفهوماً له في المؤسسة الفندقية.	4
3	30.49	1.113	3.65	8.6	15	4.0	7	21.7	38	45.1	79	20.6	36	يوجد وصف لمستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة في المؤسسة الفندقية.	5

نلاحظ في الجدول الرقم (7) جاءت في المرتبة الأولى وبمعامل اختلاف (25.91) عبارة عن " (يمكن للمعيار أن يكون مفهوماً له في المؤسسة الفندقية) "، يجب أن يكون المعيار مفهوماً للعاملين ومفهوماً للمقيمين يعني قابل للقياس، فمثلاً إجراءات الدخول في الفنادق ربما يغرق خمس دقائق وهذا يعني معيار الوقت، وكذلك معيار نظافة الغرف في داخل الفنادق وكل ذلك لا يمكن للمزاج بل يحتاج إلى المعيار. وفي المرتبة الثانية عبارة عن " (إن الفندق يعمل على تحسين أداء الخدمات الفندقية استناداً إلى أساليب التدريب) " بمعامل الاختلاف (29.53)، ومعنى هذا إن أساليب التدريب الحديثة تتميز باعتمادها على الجوانب التطبيقية في استعمال الوسائل والأنماط المختلفة، هذا على عكس أساليب التدريب القديمة وفي المرتبة الثالثة عبارة عن " (وجود معايير تقييم للأداء مناسبة للواقع في المؤسسة الفندقية) " بمعامل الاختلاف (32.28)، يلاحظ أن المعايير المناسبة في تقييم الأداء في الفنادق قليلة جداً، وهذا يرجع إلى وجود الوساطة في الدوائر، والفساد، والأهلية، والمنفعة، والأمور الشخصية.

جدول رقم (8) صعوبات تقويم أداء العاملين في فنادق مدينة السليمانية.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أو أفق بشدة		لا أو أفق		محايد		أو أفق		أو أفق بشدة		المعتقدات	ت
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	36.37	1.166	3.21	10.9	19	13.1	23	34.3	60	28.0	49	13.7	24	عدم وضوح الهدف من نظام تقويم الأداء في المؤسسة الفندقية	1
1	33.66	1.192	3.54	7.4	13	12.6	22	21.7	38	34.9	61	23.4	41	يفضل اعتبار التقويم جزءاً من العملية الانضباطية في المؤسسة الفندقية	2
3	36.55	1.241	3.39	10.3	18	11.4	20	29.1	51	26.9	47	22.3	39	يهدر الكثير من الوقت في عملية التقويم في المؤسسة الفندقية.	3

في الجدول رقم (8) أخذت المرتبة الأولى وبمعامل اختلاف (33.66) عبارة هي " (يجوز اعتبار التقويم جزء من العملية الانضباطية في المؤسسة الفندقية) " ان التقويم يعتبر جزءاً من العملية الانضباطية لأن العمل الفندقي يجعل الروح الانضباطية تسري بين الموظفين. وفي حالة من التقيّد بالنظام والواجب تتطلّب كفاءة الإنتاج الانضباطية. والعمل في الفنادق يشابه بشكل كبير النظام العسكري وفي هذا النظام (ضبط-أناقة- مهارة-روعة- قیافة وغير ذلك). وأن خصوصية تسويق وترويج وبيع المنتج الفندقي لأنه منتج خدمي غير ملموس وغير منظور وهو ليس جزء من الاحتياجات الفيزيولوجية لذا فهو يحتاج إلى مجهودات تسويقية إضافية، وأن بيع أو تقديم منتج فندقي يعني بيع حلم لذا يجب إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للزبون والتي قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة له. وتأثر المنتج الفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية لذا فمن الضروري الإعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب. وهذا ما يشكل خصوصية للمنتج السياحي والفندقي فتتطلب الانضباط والدقة في العمل لضمان تحقيق أعلى المبيعات في كل الظروف.

وفي المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف (36.37) عبارة هي " (عدم وضوح الهدف من نظام تقويم الأداء في المؤسسة الفندقية) " هذه مشكلة كبيرة جداً، بسبب ضبابية معايير تقييم أداء العاملين من قبل أغلب الإدارات الفندقية.

أستخدم معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لمعرفة الارتباط بين متغيرات الاستبانة، وهنا نكون أمام احتمالين إذا كانت قيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى معنوية ألفا (0.05)، يشير ذلك إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الاستبانة. أما إذا كانت قيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أكبر من مستوى معنوية ألفا (0.05) فذلك معناه إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9): نتائج الارتباط بين مستوى أداء العاملين والتدريب الفندقي

مستوى أداء العاملين	المتغيرات
0.880	مقدار العلاقة
0.000	مستوى المعنوية

يتضح من الجدول رقم (9)، مقدار العلاقة او الارتباط بين مستوى أداء العاملين والتدريب الفندقي، ومستوى المعنوية المتعلقة بهذا الاختبار، وبما أن مقدار العلاقة بين المتغيرين يساوي (0.880) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية الذي تم اعتماده لغايات هذه البحث وهو (0.05) ولذلك يوجد علاقة معنوية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين والتدريب الفندقي. ومن خلال هذه النتائج فقد تحقق إثبات قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود العلاقة بين التدريب ومستوى أداء العاملين".

تم اختبار دور التدريب الفندقي في مستوى أداء العاملين: استخدم الباحث تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار الدور لمتغيرات الاستبانة، وبناءً على نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير معنوي للتدريب الفندقي على مستوى أداء العاملين كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (10): نتائج اختبار دور التدريب الفندقی في مستوى أداء العاملين

Beta معلمة	اختبار F		اختبار t		R <sup>2</sup>	المتغير
	مستوى المعنوية	المحتسبة	مستوى المعنوية	المحتسبة		
0.854	0.000	591.68	0.000	24.33	%77	التدريب الفندقی

من الجدول رقم (10) يمكن تحديد التغيرات في مستوى أداء العاملين كدالة لأثر المتغير (التدريب الفندقی)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين والتدريب الفندقی، فقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.77)، أي أن ما قيمته (%77) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في التدريب الفندقی حسب آراء المستجيبين في عينة البحث، وتؤكد معنوية هذا التأثير بقيمة F المحسوبة والتي بلغت (591.68)، وان قيمة (P-value) لهذا الاختبار يساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:- " يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب الفندقی ومستوى أداء العاملين، ومن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوي (P-value) مع قيمة الدلالة الإحصائية، نلاحظ أن قيمة t المحتسبة للمتغير المذكور يساوي (24.33) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمتغير (التدريب الفندقی على مستوى أداء العاملين )، وبلغت درجة التأثير للمتغير المذكور (0.854)، حيث أنه كلما زاد التدريب الفندقی بما نسبته مئة في المئة زاد مستوى أداء العاملين بمقدار (%85.4). ومن خلال هذه النتائج فقد تحقق إثبات قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن: " هناك تأثير معنوي بين برامج التدريب للعاملين في الفنادق مع أداء العاملين لمهامهم.".

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

1. إن إقليم كردستان يعاني من ضبابية في تفعيل وتنفيذ سياسات التدريب الفندقي في القطاع العام والخاص تميل بعمومية في البرامج أكثر منها في التخصص والتشخيص.
2. قلة المراكز المهنية الفندقية بالقطاعين الحكومي والخاص. مما يحدث تحدي على تقييم أداء العاملين في حالة الحاجة إلى التدريب الفندقي وتداعيات أخرى منها صعوبة اختيار طريقة تقييم الأداء والمعايير والمقاييس في قياس أداء الموظفين تكون نسبة الأخطاء في عملية التقييم كبيرة.
3. إن دور التدريب الفندقي من الأبعاد المؤثرة على تحسين أداء الخدمات الفندقية لدى الفنادق في مدينة السليمانية.
4. وجود علاقة طردية ما بين الاهتمام بدور التدريب وتحسين مستوى أداء العاملين في الخدمات الفندقية لدى فنادق السليمانية فكلما زاد الاهتمام بالتدريب زاد مستوى الأداء لدى العاملين في فنادق السليمانية.
5. يوجد حالة عدم رضا لدى العاملين في الفنادق فيما يتعلق ببرامج التدريب التي تقدمها الفنادق وذلك نتيجة عدم وجود الحرص اللازم من الفنادق على عمل البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
6. لا يوجد اهتمام واضح بتطوير العاملين بتلك الفنادق لدى الإدارة في فنادق مدينة السليمانية في إقليم كردستان- العراق.

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز تدريبية تنتهج سياسات وبرامج تدريبية تلائم احتياجات الفنادق لتحسين أداء العاملين لمختلف المستويات في الفنادق 4 و5 نجوم في السليمانية
2. ضرورة اتباع علاقة ميكانيكية متناغمة ما بين مديرية السياحة في السليمانية ( القطاع العام ) وفنادق السليمانية (القطاع الخاص) ورابطة الفنادق والمطاعم في السليمانية وهيئة السياحة في أربيل بحيث تعمل هذه الجهات الرئيسية كلها معاً بشكل متناسق لتحديد احتياجات التدريب وشم إعداد البرامج وتنفيذها
3. ضرورة الاهتمام بدور التدريب الفندقي في رفع مستوى أداء العاملين في فنادق السليمانية كأحد الأبعاد على تحسين أداء الخدمات الفندقية في السليمانية.
4. العمل على توفير البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين أداء مستوى العاملين للخدمات الفندقية لدى فنادق مدينة السليمانية، فكلما توفرت تلك البرامج زاد مستوى الأداء لدى العاملين في فنادق السليمانية.
5. الاهتمام ببرامج دور التدريب الفندقي التي تقدمها الفنادق وضرورة زيادة الحرص من الفنادق على عمل البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
6. إن الدورات التدريبية لموظفي الفنادق تقترب من الصفر تقريباً. ويجب أن يتم أخذ هذا البحث على محمل الجد والتحقق فيه بشكل أكبر لإثراء هذا الموضوع المحدد من قبل باحثين آخرين في المستقبل القادم.

## The role of hotel training in evaluating the performance level of employees

(Practical research regards to the 4 and 5 star hotels in Al Sulaymaniyah )

**Afaf Yousif Noori<sup>2</sup> - Barez Muhammed Wsman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Department Tourism Foundation Management, Administrative Technical Institute, Erbil, Erbil polytechnic university Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

<sup>2</sup>Department of Tourism, College of Commerce, University of Sulaymaniyah, Rania, Kurdistan Region, Iraq.

### **Abstract:**

Hotel training is crucial to equipping staff with the knowledge and abilities they need to advance their performance and boost the standard of specialized hotel services, which will have positive effects on the professional, financial, and social spheres. The purpose of the study is to identify the training policies, programs, and standards used in Sulaymaniyah's four- and five-star hotels as well as the standards used to assess employee performance. It also seeks to pinpoint the major issues and roadblocks that prevent the four- and five-star hotels from implementing efficient training programs.

The research covered both theoretical and practical issues, and the descriptive analytical approach was employed. On the theoretical side, a number of books, theses, and Arabic publications that focused on hotel training were used as references. The measurement tool (the questionnaire) was created and provided to a random sample of guests in those hotels on the field side.

The validity of the hypotheses was examined using the SPSS statistical processing application and a five-point Likert scale.

The research produced a number of recommendations and conclusions, the most significant of which is that there is uncertainty in the activation and implementation of hotel training policies in the public and private sectors, and that programs tend to be generally focused on generalization rather than specialization and diagnosis, as well as the absence of hotel professional centers in the public and private sectors.

Moreover, there aren't any facilities for professional training dedicated to the growth and development of hotel staff.

The necessity to pay attention to the function of hotel training in boosting the performance level of employees in Sulaymaniyah hotels as one of the dimensions to improving the performance of hotel services in Sulaymaniyah is one of the most crucial recommendations.

The more readily available these programs are, the higher the level of performance of employees in Sulaymaniyah's hotels. This is in addition to working on the supply of appropriate training programs to increase the performance of the staff level of hotel services.

**Keywords:** Training, Employees, Hotels, Performance.

## المصادر:

- السلي، علي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، ط1- القاهرة، 1997.
- شمطو، سمير خليل إبراهيم، الإدارة الفدقي بين النظرية والتطبيق، لطبعة الأولى، إصدار مركز كربلاء للدراسات والبحوث، 2016.
- عليوة، السيد، تحديد الإتجاهات التدريبية، مطبعة مصر الجديدة، الطبعة الأولى جمهورية مصر العربية، ٢٠٠١.
- كافي، مصطفى يوسف، جغرافية السياحة وإدارة المقاصد والمخيمات السياحية، ط1، بيانات الناشر عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ماضي، كامل أحمد أبو، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان لمطباعة والتوزيع، فلسطين – قطاع غزة، 2018.
- محمد، عطية محمد، التجهيزات الفندقية، مكتبة بستان المعرفة كفر الدوار الحدائق، مطبعة الأمل- العصاره. إسكندرية، ط 1، 2004.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقية محاسبة فندقية، الطبعة الأولى، الطبعة الأولى، السعودية، 2008.
- 2006.، New Jersey، Prentice Hall Int. Inc، ed، 'Marketing Management'، Keller، Phillip and L،Kotler
- الباقي، صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مدى كفاءة برامج تقييم الأداء المتبعة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الإسكندرية، الجمهورية العربية السورية، 2007.
- البرزنجي، أمال كمال حسن، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الرابع والسبعون 2009 .
- خولة، فيزي، دور التدريب المهني في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، رسالة ماجستير، منشورة، الجزائرية، 2018.
- الشمسي، أحمد محمد، التدريب السياحي والفندقي بين واقع التنمية ومتطلباتها، مستشار التدريب السياحي بالهيئة العامة للتدريب المهني والتقني- يمن 2012.
- صالح، متوكل صالح احمد، دور الاشراف الداخلي في الفنادق وأثره في رضا الزبون، رسالة ماجستير في إدارة الفنادق 2017.
- فردية، عبد الرحمن وآخرون، تحليل ربحية العميل في الفنادق باستخدام نظام التكاليف الميني على أساس الأنشطة(ABC)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والحاسبية، 2020.
- نشاش، فضيلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020.
- حسن، أحمد سليمان عبد المنعم، أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، باحث بدرجة الماجستير، كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة، عدد(٥)، يونيو ٢٠١٩.
- صالح، شمس الدين صلاح الدين، دراسة الأحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية، باحث بدرجة الماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة المنصورة، عدد(٥)، يونيو ٢٠١٩.
- كاظم، عبد الأمير عبد، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات. جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد-مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد25، 2012.
- يسرى، رشاق وعزيزة، ملووح، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، دراسة عينة من الفنادق بولاية جيجل، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2020.



جوده، ايمن ابراهيم محمد، ما أهمية التدريب والتطوير للعاملين في مجال الفنادق، [www.bayt.com](http://www.bayt.com)، في الموقع الكتروني البيت، تاريخ النشر 2016 .  
وزارة البلديات والسياحة، 10 /4/ 2022، [/https://gov.krd/arabic](https://gov.krd/arabic) .