

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية



العنوان

دور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية
-دراسة حالة لعينة من فنادق مدينة جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

إشراف الأستاذة:

- كحيلة أمال

إعداد الطالب:

- مصباحي خير الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	مفتاح حسن
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	كحيلة أمال
مناقشا	جامعة جيجل	بلجازية عمر

تشكرات

أشكر لله عز وجل الذي أعانني ووفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة "**كحيلة آمال**" التي تفضلت علي
وساعدتني على إنجاز هذا العمل، وما قدمته لي من نصائح وإرشادات قيمة
في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر الأساتذة الذين سيتفضلون بمناقشة هذه الدراسة.
وأشكر كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

الهدايا

إلى أغلى ما أهداني زماني

أهدي جهدي هذا إلى أغلى ما أملك... إلى جنتي ونبع حناني... إلى من كان تعبها راحتي...
إلى حبيبة روحي أمي الحبيبة... حفظها الله و رعاها.
إلى أعز ما في الوجود... إلى القوة والصمود... إلى تاج راسي ومن علمني كيف أكون... إلى
من كان سندي في الحياة... أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.
إلى ما جمعتنا رحم واحدة... إلى من شاركوني حزن أمي... إلى أغلى ما منحني الدنيا...
إلى من قاسموني الحياة بجلوها ومرها... إخوتي وأختي.
إلى أخي وصديقي الغالي ورفيق دربي إليك "عامر"
إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

خير الدين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
I - عموميات حول التدريب	
7	تمهيد
8	1-I مفهوم التدريب
9	2-I أنواع التدريب
13	3-I أهداف التدريب
14	4-I مبادئ التدريب
15	5-I أساليب التدريب
19	6-I مسؤولية التدريب
20	7-I الاحتياجات التدريبية
23	خلاصة
II - أساسيات حول أداء العاملين و علاقته بالتدريب	
25	تمهيد
26	1-II مفهوم أداء العاملين
27	2-II عناصر ومحددات أداء العاملين
30	3-II العوامل المؤثرة على أداء العاملين
33	4-II تقييم أداء العاملين
47	5-II أثر التدريب على أداء العاملين
48	خلاصة
III - دور التدريب في تحسين أداء العاملين لعينة من فنادق مدينة جيجل	
50	تمهيد
51	1-III تقديم الفنادق محل الدراسة

51	III-1-1 تقديم فندق الجزيرة
52	III-1-2 تقديم فندق تاغراست
54	III-1-3 تقديم فندق لويزة
55	III-2 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	III-1-2 مجتمع وعينة الدراسة
56	III-2-2 أداة الدراسة
57	III-2-3 صدق وثبات الاستبيان
61	III-2-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة
63	III-3 تحليل بيانات ونتائج الدراسة
63	III-3-1 تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
69	III-3-2 تحليل فقرات الاستبانة
75	III-3-3 اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة
79	خاتمة
82	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تقسيم أنواع التدريب	9
2	الظواهر الدالة على احتياج تدريبي	22
3	نموذج لتقييم أداء الموظف على "طريقة سلم التدرج البياني"	40
4	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	41
5	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	56
6	توزيع درجات عبارات المحور الأول و المحور الثاني لمقياس ليكارت الخماسي	56
7	قائمة المحكمين	57
8	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول	58
9	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	59
10	معاملات ارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للاستبانة	60
11	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس محاور ثبات أداة الدراسة	61
12	جدول التوزيع لمقياس ليكارت الخماسي	62
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	63
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	64
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	65
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	66
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	67
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق	68
19	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتدريب	70
20	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين	73
21	نتائج اختبار T-test بالنسبة لاختبار الفرضية	75

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	أساليب التدريب	1
27	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2
32	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	3
35	أهداف تقييم أداء العاملين	4
37	معايير تقييم أداء العاملين حسب النموذج الأول	5
44	خطوات الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	6
52	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	7
53	الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست	8
55	الهيكل التنظيمي لفندق لويزة	9
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	11
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	13
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	14
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق	15

مقدمة

أضفى التقدم الحاصل اليوم في شتى المجالات ضله على المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتسارع فيما بينها من أجل النمو والتطور وتحقيق الريادة، لكسب جمهور كبير من الزبائن وتحصيل أرقام قياسية. إذ أن المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات، لما له دور من كبير وفعال في تحسين أدائها وتطورها، وهو من أهم عناصر الإنتاج باعتباره استثمارا حقيقيا تستطيع المؤسسات من خلاله الوصول إلى أهدافها.

والفنادق كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال تقديم خدمات في المستوى المطلوب وبأعلى درجات من الجودة، هذه الخدمات لا يمكن أن تكون ذات معايير إلا باعتماد المؤسسة الفندقية على سياسات وأساليب تساعد على تحسين أدائها، ومن هذه الأساليب والممارسات نجد - عملية التدريب - حيث أضحى هذا الأخير سمة بارزة في جميع المؤسسات الطموحة إلى اليروز، حيث تعتمد المؤسسة الفندقية على تصميم برامج تدريبية خاصة بالعاملين من أجل اكتساب مهارات الضيافة بشتى أنواعها ولأجل إكساب العاملين كذلك فن التعامل مع الزبائن أو النزلاء على اختلاف أصنافهم.

ويعتبر التدريب من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما في التأثير على أداء العاملين من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع أدائهم، فالتدريب باعث ومحرك لمجهود الفرد لأنه سبب في زيادة الثقة لدى العمال، التي تدفع بدورها العاملين للعمل أكثر، مما يؤدي الى زيادة مستوى الخدمات التي يقدمونها.

أولا: اشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية ؟

وتتدرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التدريب في المؤسسات الفندقية محل الدراسة ؟
- ما مستوى أداء العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة ؟
- ما أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- من خلال الإشكالية المطروحة أعلاه والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية التالية:
- هل هناك علاقة تأثير بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة ؟

تتص الفرضية على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

H1: توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من دور التدريب الذي يلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين حيث:

- يعتبر التدريب من الأنشطة التي تحسن وترفع قدرات ومهارات الأفراد خاصة، كونه وسيلة تسمح بمواكبة مختلف التغيرات التكنولوجية والاقتصادية في القطاع الفندقي وبالتالي تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية التدريب والموارد البشري يمثل المحور الجوهرى في أي مؤسسة عموما والمؤسسات الفندقية خصوصا ومصدر لكفاءتها وفعاليتها فالتدريب يسمح برفع مستوى أداء العاملين لمهامهم.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التعرف على مدى اهتمام المسؤولين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة بأهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية للرفع من مستوى عطاء الأفراد العاملين خاصة.

خامسا: أسباب اختبار موضوع الدراسة

من بين الأسباب التي دفعت الطالب لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية الرفع من أداء العامل باعتباره عامل أساسي ومهم في تطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية.
- نظرا للأهمية الكبيرة التي يحضى بها موضوع التدريب وأثره على أداء المورد البشري، فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المؤسسة.
- الرغبة في الاستفادة من معالجة هذه المواضيع والتي تتعلق بتدريب العنصر البشري كون هذا الأخير من الصعب التعامل معه وإرضائه وكذا فهمه.
- الإطلاع عن قرب عن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومن تم محاولة تحسين أدائهم.

سادسا: منهج الدراسة

يتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر إذ أنه يتلائم وطبيعة الموضوع حيث جمعت المعلومات والبيانات لوصف الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت فيه على المصادر الأولية وتمثلت في الاستبانة والتي تم تحليلها إحصائيا باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي Statistical package for social sciences والذي يرمز له بـ (spss).

سابعا: الدراسات السابقة

1- دراسة محمد بن شباب دليم المطري: (مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها): مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض 2009، حيث تم التوصل إلى معرفة المعوقات التي تحد من فعالية التدريب ومعرفة سبل تحسين لبرامج التدريبية وذلك من أجل زيادة كفعاليتها وتحقيق الأهداف المنشودة.

2- دراسة خالد عبد الرحمن المريني: (دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي لقطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة الباحة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2014، حيث تم التوصل إلى: موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم.

3- أحمد هاشم السامرائي: (أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء بالعراق)، 2010، حيث تم التوصل إلى أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع من كفاءة المدربين من خلال عقد الدورات التكوينية.

كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصلون عليها. واختتمت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة تطوير نظام الحوافز المحمول به.
- ضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء مهامهم بشكل أفضل.

4- دراسة فيصل دليو (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوزاريك فرجيوة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص موارد بشري،

2007، حيث تم التوصل إلى ضرورة توفر المعلومات التي تشرح المهام المطلوبة من الفرد في عمله وأساليب العمل المتبعة وأن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها والتدريب على تطبيقها.

ثامنا: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة الى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري للدراسة محورين، المحور الأول بعنوان عموميات حول التدريب والمحور الثاني بعنوان أساسيات حول أداء العاملين و علاقته بالتدريب ويتضمنان مفاهيم ومتغيرات حول التدريب وأداء العاملين.

في حين أن الحور الثالث يتمثل في دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مجموعة من الفنادق لمدينة جيجل (فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق لويزة)، إذ تم فيه تقديم الفنادق محل الدراسة، ثم شرح منهجية الدراسة من أدوات والأساليب الاحصائية المستعملة للتحقق من جودة بيانات الدراسة، وكذلك عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات.

I - عموميات حول التدريب

لتمهيد:

إن التوجه نحو فكرة الإستثمار في المورد البشري لدى المؤسسات تجسد في اعتباره رأس مال بشري يحتاج إلى رعاية وتطوير من خلال خطط وعمليات ولعل أهمها النشاطات التدريبية، حيث تنصب في مجملها إلى تزويد وإكساب الأفراد العاملين بالمعلومات، المهارات والمعارف التي يحتاجون إليها وتنمية قدراتهم وتطوير اتجاهاتهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة والوظيفية من جهة أخرى الأمر الذي ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة ككل، فننقات التدريب استثمارية بالرغم من كونها نفقات حالية إلا أنها تحقق عوائد في المستقبل وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى الفرد وأدائه للوظيفة التي يشغلها، لدى يكسب التدريب مكانة ضمن أولويات المؤسسات التي تطمح إلى تفعيل دور العالمين لديها.

I-1- مفهوم التدريب

أولاً: تعريف التدريب

قدم المهتمون والباحثون في مجال التدريب تعاريف متنوعة من زوايا مختلفة ومتعددة، إلا أن هذا التباين لم يمتد إلى المضمون الحقيقي للتدريب. في اللغة: يعرف التدريب بأنه (من الفعل درب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن)¹.

أما اصطلاحاً: فقد تمايزت التعاريف الخاصة بالتدريب من باحث لآخر، من بينها ما يلي:

- يعرف على أنه: (مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم)².

- كما يعرف التدريب بأنه: (ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك)³.

هناك من يرى التدريب: (عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه وذلك لأجل رفع مستوى كفاءته وزيادة الإنتاجية، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل)⁴.

ثانياً: أهمية التدريب

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم و أداء العمل، لذا يعد التدريب انفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، وتتجلى أهميته فيما يلي⁵:

1- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الأساسي والمبادئ، ديبيونو للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص21.

² إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص236.

³ مخلوفي عبد السلام، وشام بن زيان، «الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري (التدريب الموجه بالأداء)»، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10 مارس 2004، ص187.

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص21.

⁵ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص22.

- 2- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.
- 3- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- 4- زيادة انتماء المتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهميته في المجتمع وخدمة البشرية.
- 5- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم واكتساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- 6- أن التدريب يكسب المتدرب آفاقًا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها أو التقليل من آثارها على الأداء.

I - 2- أنواع التدريب

يصنف التدريب إلى عدة أنواع بالاعتماد على عدة معايير كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) : تقسيم أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة.	- التدريب المهني والفني.	1- توجيه الموظف الجديد.
- خارج المؤسسة.	- التدريب التخصصي.	2- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.
- في شركات خاصة.	- التدريب الإداري.	3- التدريب بغرض الترقية والنقل.
- في برامج حكومية.		4- التدريب للتهيئة للمعاش.
		5- التدريب أثناء العمل.

المصدر: أمين ساداتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفطر العربي، مصر، 1998: ص114.

أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف:

توجد فيه خمسة أنواع وهي¹:

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، والتي تؤثر في الأيام والأسابيع الأولى من عمله و تمتد لسنوات عديدة قادمة، تهدف عادة برامج تقديم العاملين الجدد في العمل إلى العديد من الأهداف.

2- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل، تكنولوجيا وأنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب، فيحتاج العاملون إلى معارف ومهارات جديدة من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

3- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، والمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب للتدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

4- التدريب للتهيئة للمعاش: في بعض المؤسسات تهيئة العاملين من كبار السن من أجل الخروج للمعاش، يتم تدريبهم على البحث للاستمتاع بالحياة الاجتماعية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

5- التدريب أثناء العمل: يشمل كافة أشكال التدريب التي خضع لها العاملون بعد تثبيتهم، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها وأدواتها وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.

ثانياً: التدريب حسب نوع الوظائف

يشمل ثلاث أنواع وهي²:

1- التدريب المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والتجارة والميكانيك، والصيانة والتلحيم، وتمثل "التلمذة الصناعية" نوعاً من التدريب

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات دار السلاسل، الكويت، بدون سنة نشر، ص 114، 117.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 326، 327.

المهني والفني، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2- التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات للقيام بوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل إدارة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات، هذا لا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية إنما يركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار بشأنها.

3- التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة إضافة إلى إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال، أي أنه التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب وإجرائها للقادة والرؤساء في المستويات التالية:

✓ **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** يكون التدريب للعاملين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

✓ **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** يكون للعاملين فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

✓ **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المؤسسات أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

ثالثا: التدريب حسب المكان

وينقسم إلى نوعين¹:

1- التدريب داخل المؤسسة (داخلي): أي يتم التدريب داخل المؤسسة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

¹ صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 23.

2- **التدريب خارج المؤسسة (خارجي):** أي يتم التدريب خارج المؤسسة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

رابعاً: التدريب حسب الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب لتحديد نوع التدريب وهي¹:

1- **التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول إلى التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموقع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

2- **التدريب طويل الأجل:** هذا النوع من التدريب يمتد من سنة إلى أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتدرب ومن عيوب هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

خامساً: التدريب وفق نوعية الأفراد

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما²:

1- **التدريب الفردي:** ويتمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

2- **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد

¹ خيضر كاضم، حمود، ياسين، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007،

² خيضر كاضم، حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص143.

المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل ومنه فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

I-3- أهداف التدريب

بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين وما يشير إليه من معطيات، فإن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كالآتي¹:

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- اكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
- تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

ويسعى التدريب كذلك إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمرتبة عليه.

كما يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في²:

أ- **أهداف تدريبية تقليدية (عادية):** هي تعني الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، وهذا النوع من الأهداف يساعد المؤسسة بالدرجة الأولى على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة دون أن تحقق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء في المؤسسة.

¹ حسن أحمد الطلعي، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها) دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص ص15، 16.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص ص 168، 169.

ب- أهداف تدريبية لحل المشكلات: تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب العاملين القادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها، وبهذا فإن الأهداف التدريبية لحل المشكلات تملأ الأهداف التدريبية التقليدية.

ج- أهداف تدريبية إبتكارية: تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية أعلى مستويات الأهداف التدريبية، حيث تصنف أنواعها من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب، وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية أي إبداعية أو ابتكارية ترفع من مستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق جديدة.

I-4- مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك من أجل أن تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس ما يلي¹:

1- التدريب نشاط مستمر وليس كمالياً لفترة معينة: والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضرورياً، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة.

2- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته، والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 150

3- التدريب نشاط إداري وفني: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفئ ومنه وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد البشرية والمادية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج خبرات متخصصة وأهمها خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

4- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية: حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

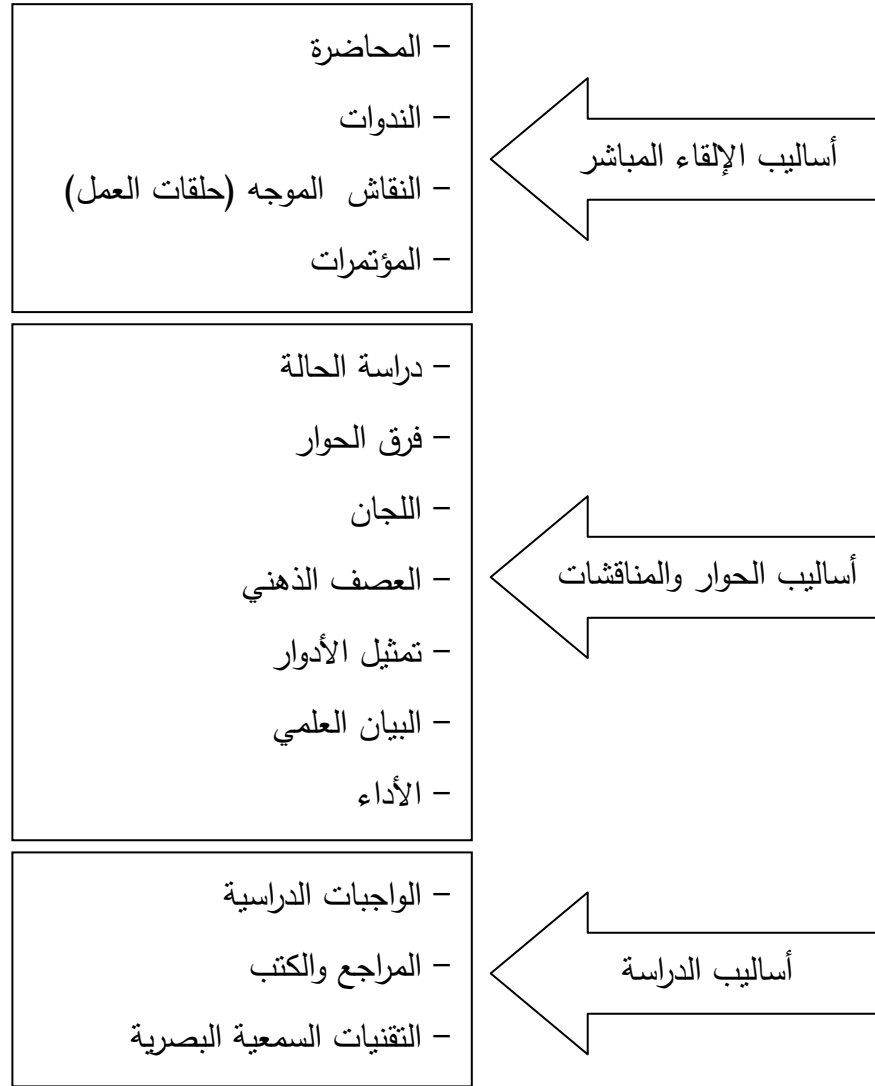
5- التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

I- 5- أساليب التدريب

يعرف الأسلوب التدريبي أنه الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بالصورة التي تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة أو المحددة.

وتم إجمالاً حصر أساليب التدريب في أربعة عشر أسلوب كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أساليب التدريب



المصدر: عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص 30.

وفيما يلي يتم استعراض أهم أساليب التدريب الشائعة الاستخدام:

أولاً: أسلوب دراسة الحالات

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل لها من خلال المناقشة بين المدرب والمتدربين، حيث يساعد هذا الأسلوب التدريبي على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات واقية لكل الاحتمالات حولها، مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرارات لمعالجتها، ويصلح هذا الأسلوب للتدريب على تشخيص وتحليل مواقف معقدة يختلف إحداها

عن الآخر، بحيث يقوم المتدربون بتصور أنفسهم وكأنها حصلت لهم أو معهم لتحديد كيف يعالجون الموقف¹.

مثل ما يقوم به الأستاذ في الجامعة بشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطي للطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهم الطالب لهذه المبادئ أو تلك النظريات والقوانين وقدرته على استخدام قدراته لحل هذه التمارين.

وبصالح هذا الأسلوب للتدريب على إكساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرار لمعالجتها².

ثانياً: أسلوب تمثيل الأدوار

يهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد مناخ وموقف واقعي يتم فيه توزيع الأدوار على المشاركين مع إعطاء إرشادات وتوجيهات عامة يجب إتباعها أثناء التمرين، ومن خلال هذا الأسلوب يتم تحديد نقاط القوة لأدوار كل منهم وبناء عليها يتزود المتدربون بالمهارات والقدرات اللازمة لتحسين الممارسة³.

وفي هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف اصطناعي يمثل نوعاً معيناً من الصراع ويمنح المتدرب دوراً استراتيجياً في هذا الموقف، ويتم تمثيل الدور تحت توجيه وإرشاد المدرب، كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج التدريبي ليساهموا بأرائهم ومناقشة تصرفات بعضهم البعض للوصول إلى التصرف السليم تحت إشراف المدرب الذي يتولى ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السلمية وتنبههم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الأنسب في ضوء الموقف القائم، وبذلك يحتاج هذا الأسلوب التدريبي إلى مدربين مختصين⁴.

ويختلف أسلوب لعب الأدوار عن عملية التمثيل فالممثل يمثل دور شخص آخر وعليه أن يتحدث بالكلمات التي يمد بها هذا الشخص في حين يظل القائم يلعب الدور نفسه مع إعطائه اسماً جديداً ووظيفة جديدة وخبرة سابقة معينة ويتصرف في الموقف ويتحدث وفقاً لما عليه اتجاه سلوكه⁵.

¹ أبو شيدة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص301.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص292.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص227.

⁴ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، دون سنة نشر، ص434.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص136، 137.

ثالثاً: أساليب الإلقاء المباشر (المحاضرات، الندوات، المؤتمرات)

أ- أسلوب المحاضرة:

- يتمثل أسلوب المحاضرة بأنه تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر في مادة الموضوع لمجموعة من المشاركين (المتدربين) يظلون طوال المحاضرة غير مشاركين، حيث يقوم المشارك (المتدرب) بتدوين بعض الملاحظات طوال مدة الجلسة التدريبية إلى أن يحين وقت التعامل مع الأسئلة في نهاية المحاضرة¹.

- وتمتاز المحاضرة باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين وسهولة الإعداد والتنفيذ ويعاب عليها الملل الذي ينتاب المتلقين، وصعوبة توفر المحاضرين المتمكنين الذين يملكون الأداء الصوتي والحركي اللازم للمحاضرة².

- بالإضافة إلى تناولها للعموميات من الأمور وعدم تعرضها غالباً للتفاصيل، أيضاً قصورها في تحقيق عنصر المنافسة والتطبيق الفعلي، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً بأن جميع المتدربين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها³.

- ويفضل اللجوء إلى المحاضرة بأسلوب تدريبي في حالات محددة مثل: ضيق الوقت المتوفر للتدريب، المعلومات الجديدة كلياً على المتدربين، الصعوبة الملحوظة لمواد التدريب⁴.

ب- الندوات: وهي تستخدم في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية حيث يجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد يسمح لهم بالمشاركة في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة.

ج- المؤتمرات: ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم، ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض⁵.

¹ صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص131.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص332.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص198.

⁴ صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص132.

⁵ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص194.

I-6- مسؤولية التدريب

تختلف الجهات المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة وعلى ذلك تتعدد الأطراف المسؤولة عن العملية التدريبية فغالبا نجد أن المسؤول عنها أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرون غير أنه يتضح من خلال ما يلي أن مسؤولية التدريب مشترطة بين الأطراف التالية:

1- الإدارة العليا: يقع على الإدارة العليا بالمؤسسة الجانب الأكبر من مسؤولية التدريب، باعتبارها مسؤولة عن تطور المؤسسة، وتحقيق أهدافها من خلال رفع مستوى أداء العاملين، كما أنها تتحمل المسؤولية النهائية عن تنفيذ الخطط والبرامج، لذلك يجب أن تكون الإدارة العليا على علم بصفة دورية بالبرامج التدريبية التي يتم توفيرها ونتائجها وما يقدمه الأخصائيون من توصيات ومقترحات للتطوير ودعم الجهود التدريبية، ولا شك أن الإدارة العليا باعتبارها في موقع يسمح لها بالإحاطة بكافة الظروف والتطورات تكون لها القدرة على إبداء ملاحظاتها وإعطاء توجيهاتها بشأن الجهود والبرامج التدريبية¹.

2- إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المؤسسة، ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المؤسسة².

3- المشرف المباشر: يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولا عن القيام بهذه المهمة إما مسؤولية شخصية أو أن يتم التدريب تحت إشرافه، كما أنه مسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتدربين ويشرح الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية ككل³.

كما أنه لا بد للمشرف أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد.

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 408.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 139، 140.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 108.

4- الموظف: كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا تكون لها قيمة في نجاح البرامج التدريبية، إذا لم يكن لدى المتدرب المسؤولية والرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم مؤسساتهم¹.

I-7- الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: « مجموعة من التغيرات الواجب إجراؤها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً كشغل وظيفته وأداء واجبات واختصاصات وظيفته العالية بكفاءة عالية² ».

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية³:

الاحتياجات التدريبية = الأداء المرغوب في الحاضر والمستقبل (المطلوب) - الأداء الفعلي.

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة على ثلاث مستويات هي:

أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة بها وطبيعة الاتجاهات النفسية والمشاعر اللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالباً ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، بصرف النظر عن يشغل هذه الوظيفة بالفعل كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي تؤدي بها العمل وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها⁴.

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² حسن أحمد الطحاني، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 29.

³ الكافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر، ص 172.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 2007، ص 217.

ثانياً: تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

تعتبر هذه العملية من أدق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ففيها يتم تحديد العالمين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، أي أنه في هذه المرحلة يتضح لنا هل هناك قصور في جوانب أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه، وهل يمكن معالجة هذا القصور في الأداء عن طريق التدريب أم أن هذا القصور راجع إلى عوامل أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها، ولهذا فعند مقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد ما يلي¹:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور لكن العامل يملك القدرات اللازمة لها أي أن القصور في أداء العامل لا يرجع إلى قصور في قدراته والتي يمكن ترميتها عن طريق التدريب، وفي هذه الحالة لا داعي للتدريب مثلاً: عندما يكون الأجر ضعيف فإن تدريب العامل لن يكون له تأثير يذكر لأن القصور في الأداء يرجع إلى عوامل لا يستطيع التدريب معالجتها.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد القدرات ولكن يملك الاستعداد الذي يمكنه من اكتساب هذه القدرات، عندئذ يكون هناك جدوى من التدريب.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد القدرات و المهارات والمعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة والبدل المتاح هو الاستغناء عن العامل.

ثالثاً: تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة (تحليل التنظيم)

يتضمن هذا التحليل دراسة المؤسسة بشكل كلي من حيث أهدافها، سياسات العمل بها والظروف المحيطة، وذلك لتحديد الجهة التي تحتاج إلى تدريب ونوع التدريب المطلوب.

إن الهدف منه هو من عرفة مدى توافق التنظيم ومتطلبات العمل، ويتم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال المسح التنظيمي بتحليل الجوانب المتضمنة: تحليل الأهداف، تحليل الخريطة التنظيمية ودراسة القوى العاملة في المؤسسة، إضافة إلى تحليل المناخ التنظيمي، دراسة التغيرات المتوقعة لاحقاً في سياسة المؤسسة².

¹ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص192، 193.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص ص180، 182.

ويمكن تلخيص أهم الظواهر التي تؤكد وجود احتياج تدريبي في الجدول التالي:
الجدول رقم (02): الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل معلومات عن
<ul style="list-style-type: none"> - وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين. - وجود معدات وأجهزة حديثة، دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها. - ازدحام الأماكن بالعاملين مما يعيق الحركة وانسياب العمل. 	الإمكانات المادية
<ul style="list-style-type: none"> - تعقد الإجراءات وانخفاض الأداء الفعلي عن المعدات المطلوبة. - اشتراك أكثر من عامل في أداء نفس العمل. 	النظم والإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح الأهداف وتناقض القرارات في موضوعات متشابهة. - الترجمة الخاطئة للسياسات الهامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية. 	الأهداف والسياسات
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد. - زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية للعاملين. - التوسع في عدد الفروع أو توقع اللجوء إلى إدخال تكنولوجيا جديدة. 	تطور النشاط

المصدر: محمد الصيرفي، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص174.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب نشاط أو عملية مستمرة تركز على الفرد لتحقيق التغيير الإيجابي في معارفه، مهاراته وتحسين قدراته لمواجهة احتياجاته وظيفته في الحاضر والمستقبل، الأمر الذي استدعى وجود أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة نظرا للنتائج المحققة من ورائه، والتدريب وسيلة وليست غاية إلا أنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بهم، تخدم الأهداف العامة وسياسة المؤسسة ككل، كما تحدد المؤسسة توجه سياستها الخاصة بالتدريب من خلال رسم معالم فلسفته من تحديد مسؤولية التدريب التي تمس الإدارة بالدرجة الأولى بدءا بالعليا، الموارد البشرية إلى جانب المتدرب نفسه باعتباره جوهر العملية التدريبية.

II - أساسيات حول أداء

العاملين وعلاقته بالتدريب

تمهيد:

يعتبر موضوع أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كافة جهود المدراء، وذلك لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة، حيث أن معظم هذه المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية ووظائفها بفعالية لأجل الوصول إلى أفضل المستويات في أداء العاملين وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة، وكنتيجة لوجود فروقات واختلافات بين قدرات وإمكانيات العاملين ظهر تقييم الأداء الخاص بهم، إذ يعتبر من العمليات الصعبة والمهمة في نفس الوقت لارتباطها بقياس أداء العاملين وطبيعة بعض الوظائف، وتقييم أداء العاملين هو الوسيلة اللازمة بالقيام بتحسين أدائهم وهذا لضمان كفاءة الموارد البشرية واستمرارها بما يحقق طموحاتهم من جهة، واستراتيجيات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

يعتبر الأداء من بين المواضيع التي لاقَت اهتمام واسعاً ومتزايداً في الدراسات الإدارية، وذلك للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا المفهوم، كونه أحد المؤشرات الدالة على مدى كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في تحقيقهم للأهداف الموضوعة بأقل التكاليف الممكنة ووفق الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة.

II-1- مفهوم أداء العاملين

لقد تباينت وتعدت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وذلك باختلاف المدخل والتوجه، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

أولاً : تعريف أداء العاملين:

قبل التطرق إلى تعريف أداء العاملين يجب معرفة تعريف الأداء:

حيث يعرف الأداء على أنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"¹.

كما يمكن تعريفه على أنه: " حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالعامل ذاته"².

أما أداء العاملين فيمثل: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"³.

كما يعرف على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁴.

ويعرف أيضاً على أنه " السلوك الذي يقاس به أداء الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁵. وتجدر الإشارة على وجود مفهومين مرتبطين بالأداء، هما الكفاءة والفعالية.

¹ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999، ص12.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

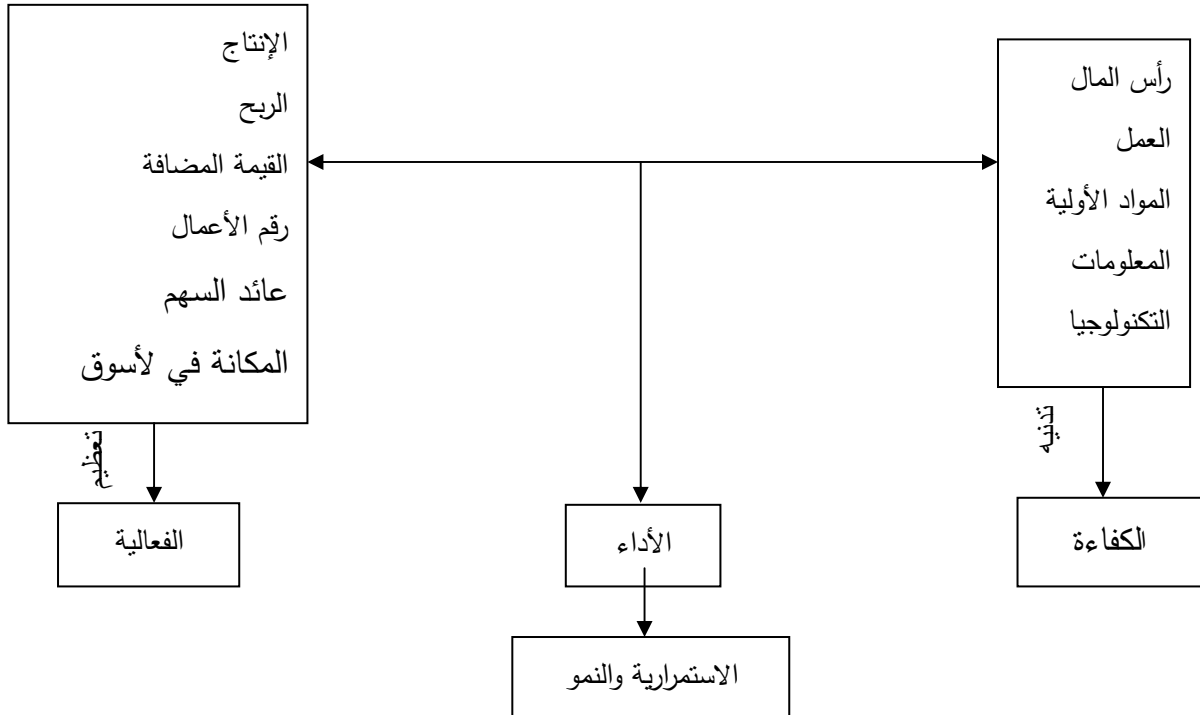
³ حازم أحمد قرونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين، التقنية، فلسطين، العدد3، 2006، ص 117.

⁴ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

⁵ عمار بن عيسى، اتجاهات التدريس نحو تقييم أداء الأفراد، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14.

الكفاءة هي: " القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة"¹. أما الفعالية فتعرف على أنها: " المدى الذي بموجبه تعظم جميع أشكال العوائد المتاحة للمنظمة". أما التعريف الأكثر شيوعا ووضوحا للفعالية، فهو: " درجة تحقيق الأهداف"، بعبارة أخرى هي: " المدى الذي يتم به إنجاز مجموعة من الأهداف"².
 فيمكن القول أن الأداء" يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة (استخدام رشيد لموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة، وفاعلية من بلوغ الأهداف"³.
 والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :

الشكل رقم (02) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص 88.

تأسيسا على ما تقدم ذكره يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: ناتج الجهد البشري الذي يحققه الفرد أثناء تأديته لعمله، بطريقة معينة، خلال فترة زمنية محددة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

¹ أحمد يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 16.

² عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 71.

³ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العامل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 3.

ثانيا: أهمية أداء العاملين:

تكمن أهمية أداء العاملين فيما يلي:¹

أ: الأهمية بالنسبة للفرد

* يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.

* يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بالأجور والمرتبات وإثبات ذاته.

ب: الأهمية بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لكل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها ويشرف عليها الفرد.

ولذلك فإن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتمام كبيرا للأفراد العاملين لأنه يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودفاعتيه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها.

II -2- عناصر ومحددات أداء العاملين:

نظر للأهمية الكبيرة التي يحضى بها مفهوم الأداء فقد توجه الاهتمام نحو دراسة عناصره ومحدداته من أجل الوصول إلى المزيد من النتائج التي من شأنها تدعيم وتنمية فاعلية أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ومكانتها.

أولاً: عناصر أداء العاملين:

تهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:²

¹ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في الأداء العاملين دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا المجلد الواحد وثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 9.

² رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، بومرداس، 2007، ص 3.

- ✓ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية، التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أدائه مهامه.
- ✓ **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- ✓ **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

ثانياً: محددات أداء العاملين:

إن لأداء العاملين محددات ثلاث هي كالتالي:

- ✓ **الجهد المبذول (الدافعية):** إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، و هي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.
- ✓ **القدرات والخصائص الفردية:** وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية، بالإضافة إلى القدرات الحسية والحركية والمعرفية:
- ✓ **الخصائص الشخصية:** نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة، الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ.
- ✓ **القدرات الحسية والحركية والمعرفية:** القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطت بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل...
- ✓ **إدراك العامل لدوره:** نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وآراء من

رئيسه على أدائه وتصرفاته، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤشرات في صورة¹ من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، وتفسيرها وتنظيمها ويستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه و خبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها...

والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء، أي من أساسياته وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين

II-3- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، منها داخلية وخارجية.

أولاً: العوامل الداخلية:

إن أداء المورد البشري يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الخاصة بالأفراد، ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسي بدراسته ومختلف جوانب سلوكهم، وقد توصلوا من خلال تلك الدراسات إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك العاملين يمكن توضيحها فيما يلي:²

✓ **التبعية والسلبية:** حيث أن التبعية تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما السلبية فهي تعني الإحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثران سلباً على الأداء.

¹ بلقاسم إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات، شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 259-261.

² فرخة ليندة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنطقة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص ص 77-78.

- ✓ **الخوف والقلق:** حيث أن الخوف عادة يخلق شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، أما القلق فيعتبر أحد الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي غلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على أداء العامل.
- ✓ **التنافسية:** كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن ذلك يؤثر على الأداء بالزيادة.
- ✓ **القدرة على التحكم الانفعالي:** كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سينخفض، والعكس إذا ارتفعت.
- ✓ **الثقة بالنفس:** حيث أنه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد، فإن أدائه سينخفض.
- ✓ **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** الفرد الذي يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي لا يمتلك طموح، ونفس شيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.
- ✓ **النظرة إلى النفس:** إن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية، مما ينعكس على الأداء بالانخفاض، والعكس إذا كانت النظرة إيجابية.

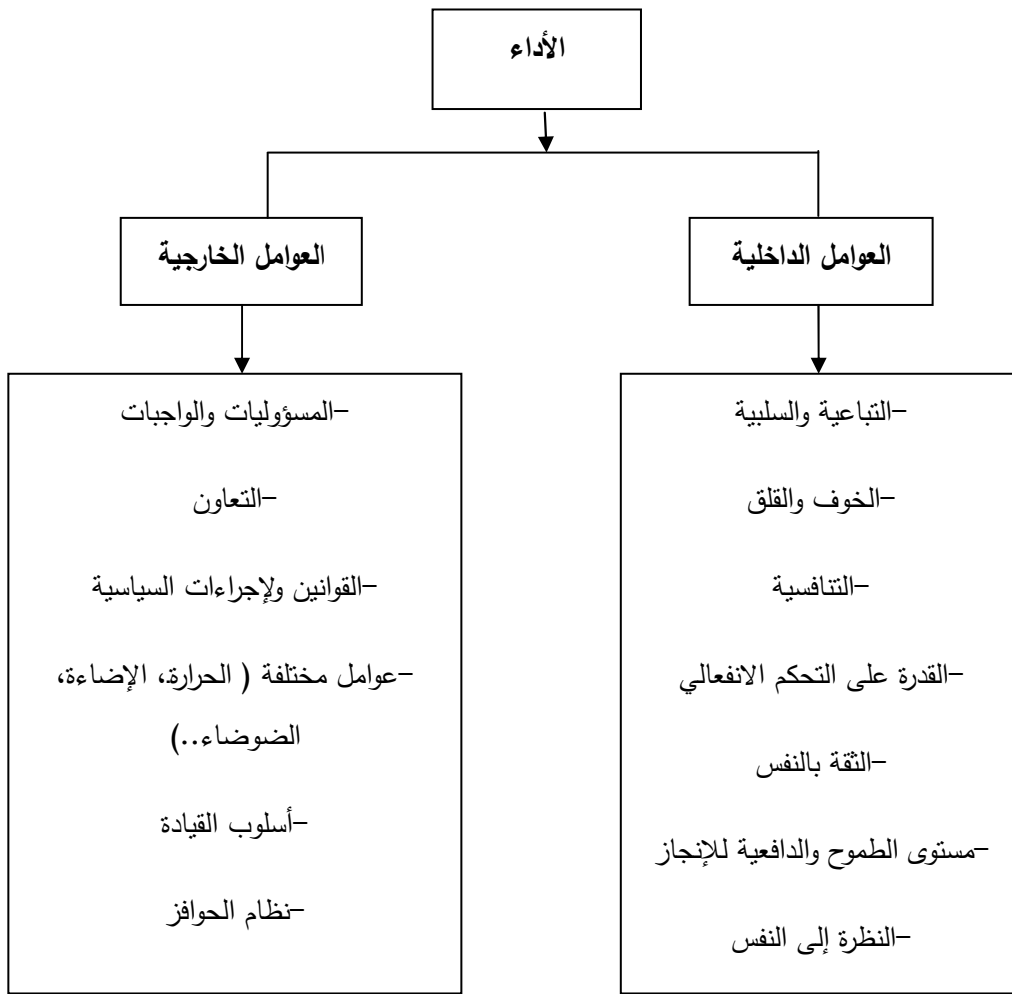
ثانيا: العوامل الخارجية (البيئية):

- إن العوامل الداخلية التي سبق ذكرها، يمكن التحكيم فيها وتعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، فهي عوامل نفسية يسهل اكتشافها ومعالجتها، لكن هناك عوامل أخرى قد يصعب التحكم فيها من قبل الأفراد، حيث تكون خارجه عن نطاق سيطرتهم، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية أو البيئية التي تعتبر عوائق للأداء، لتأثيرها القوي جدا، لأن لها تأثيرا على محددات الأداء، ومن أكثرها شيوعا ما يلي:
- ✓ **كثرة المسؤوليات والواجبات:** والتي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت مما يجعله يركز على إتمام العمل في وقته المحدد، وبذلك يهمل تركيزه على الجودة
 - ✓ **نقص التعاون من طرف الآخرين:** حيث أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وإنجاز الأعمال بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.
 - ✓ **القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة:** بالإضافة إلى السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.
 - ✓ **العوامل المختلفة:** مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الآلات... الخ.
 - ✓ **أسلوب القيادة المعتمدة من طرف القائد:** حيث يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، من خلال تأثيره على محدداته.

✓ وجود نظام للحوافز: حيث أن جود نظام للحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

ويمكن القول أنه رغم كل العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير على أداء العاملين، غير أن الأسلوب القيادي المتبع من أكثرها أهمية، بسبب العلاقة القوية التي تربطه بالعوامل النفسية، فقد يؤدي إلى خلق التبعية والسلبية لدى التابعين، كما قد يخلق في أنفسهم الخوف والقلق، ويتحكم في درجة تنافسيتهم وفي انفعالاتهم وغيرها، وبذلك يكون تأثيره على الأداء من خلال التأثير على العوامل المحددة له.

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مذكرة فرخة ليندة، ص ص، 77، 78.

II -4- تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين أحد أهم الوسائل والأدوات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة، بالإضافة إلى اعتبارها أحد أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على تطوير أدائهم وقدراتهم.

II-4-1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يعتبر أداء محور اهتمام المؤسسات كونها تقييم على أساس ما يقدمه عمالها وما ينتج عنها وعليه تعنى كل مؤسسة بتقييم أداء عمالها لتحسينه وتقويمه.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"¹.

كما يعرف أيضاً على أنه: " تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة"².

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي³:

* رفع حماس ودرجة الإنداد إلى المنظمة.

* زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور وقرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

* اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2001، ص 203.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 169.

³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 128.

- * تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- * تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- * الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- * تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- * تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية.
- * الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- * إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين للحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى اعتباره وسيلة فعالة لمعرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الترقية.
- * إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بمتابعة إنجازات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم وذلك لضمان استمرارية الرقابة والإشراف.
- * يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه، من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات.
- * يسهم في كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تفعيل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين.

II-4-2- أهداف تقييم أداء العاملين:

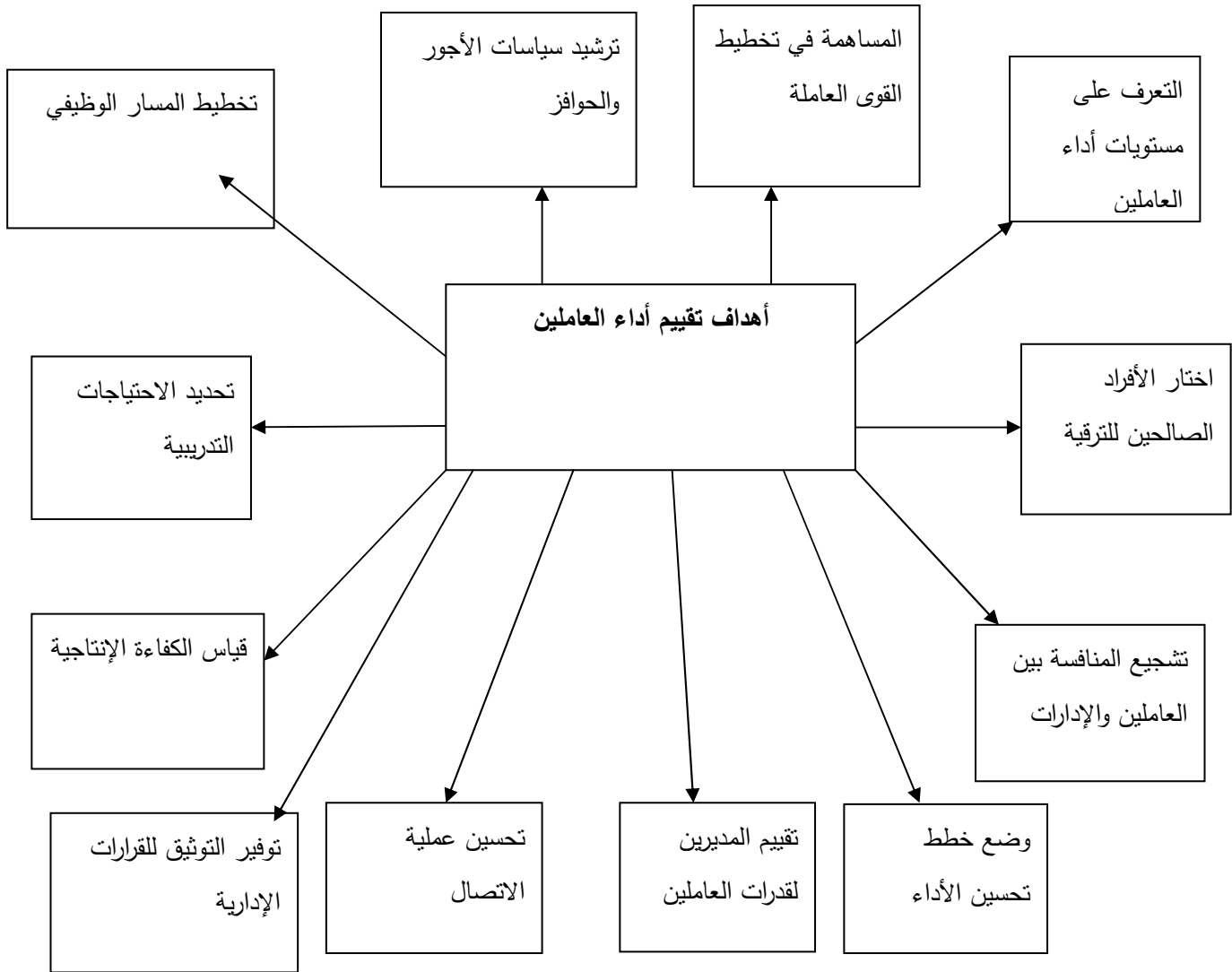
يقوم تقييم على تحقيق الأهداف من بينها¹:

- ✓ إهداء العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع كل ما كان متوقع منهم.
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- ✓ يسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركاء والعاملين؟ الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2001، صص 89-90.

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- ✓ تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخداماه بشكل أفضل في المستقبل.
- ✓ تشجيع المنافسة العاملين وبين الأقسام والإدارات.

الشكل رقم(04): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركاء والعاملين؟ الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 90.

II-4-3- معايير وطرق تقييم أداء العاملين

سوف أتطرق هنا إلى المعايير والطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وكذلك أهم طرق التقييم.

أولاً: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير أداء العاملين وتقييمه المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً و مرضياً أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ،و تعتبر معايير تقييم الأداء العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء، ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج ما يلي:

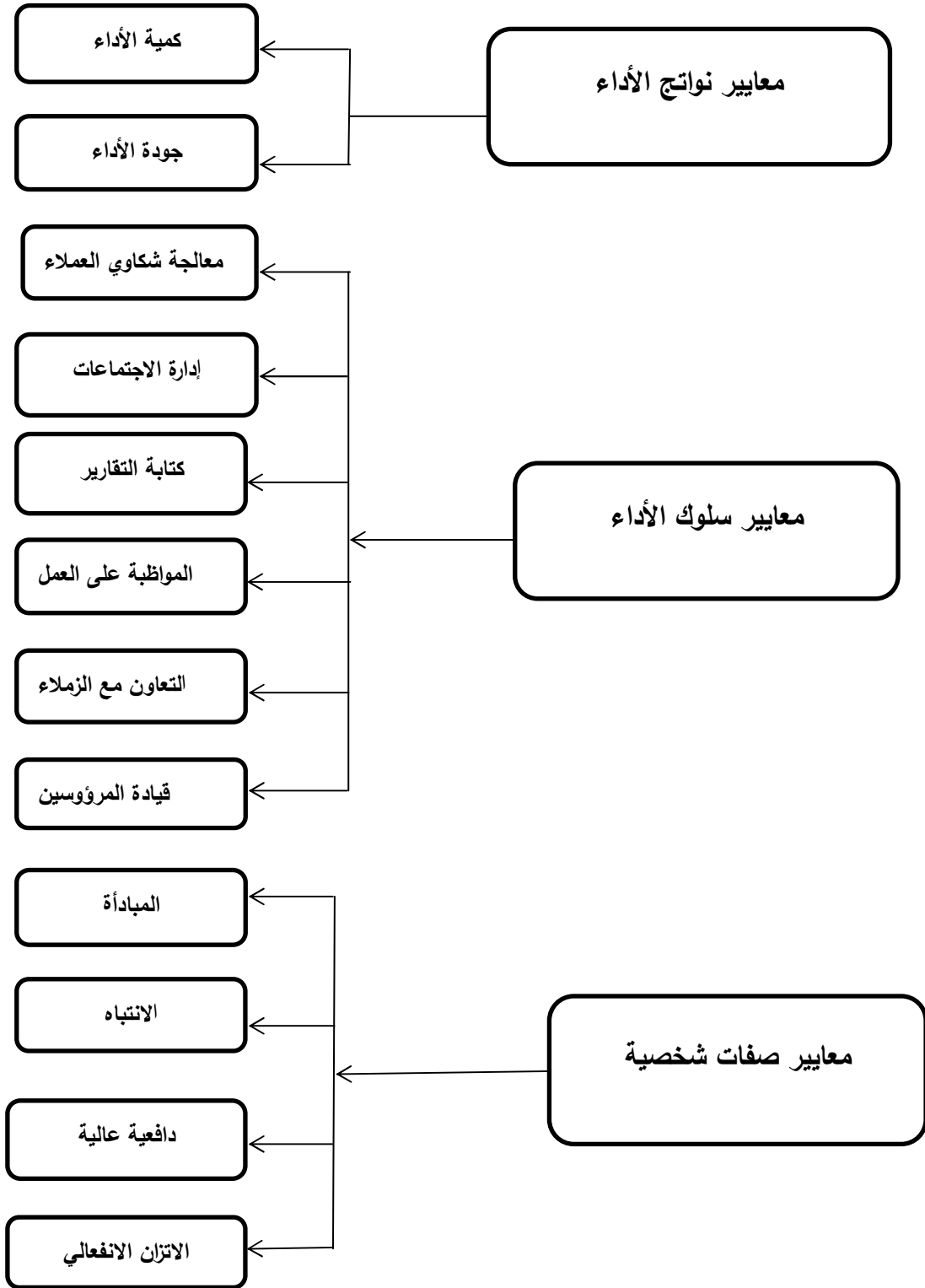
النموذج الأول: حيث يقسم عناصر و معايير تقييم الأداء إلى ثلاثة معايير وهي¹:

- ✓ **معايير نواتج الأداء:** في هذا المعيار يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية و جودة معينة؛
- ✓ **معايير سلوك الأداء:** يقوم هذا المعيار بالاعتماد على معايير غير مباشرة لا تمس نواتج الأداء؛
- ✓ **معايير الصفات الشخصية:** وهي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، و هي أقل المعايير دقة.

¹. سهام بن رحمون، سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص81-83.

والشكل التالي يبين معايير تقييم الأداء حسب النموذج الأول

الشكل رقم (05):معايير تقييم أداء العاملين حسب النموذج الأول



المصدر: سهام بن رحمون، ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.، ص82.

النموذج الثاني: يقسم هذا النموذج معايير تقييم الأداء إلى نوعين هما¹:

معيار موضوعي:و يعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل و تتمثل هذه المقومات في:

أ- **المعرفة بالعمل و مطالبه:**و يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أدائه؛

ب- **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛

ج- **جودة الإنتاج:** وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.

معيار سلوكي: وهذا المعيار يكشف عن صفات الفرد الشخصية، والتي تشمل:

أ- **التعاون مع الزملاء:** حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي؛

ب- **درجة الاعتماد على العامل في أداء عمله:** حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة؛

ج- **حرص العامل على الأدوات و الآلات وسلامتها:** حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛

د- **المواظبة:** يقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف؛

و- **استغلال وقت العمل:** وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله، ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

II-4-4- طرق تقييم أداء العاملين:

هناك العديد من الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين، والتي يمكن تصنيفها إلى طرق التقليدية وأخرى حديثة².

أولاً: طريقة التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقاييس سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 210.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص ص 248، 247.

أ- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد هذه الأخيرة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويختار أفضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه على القائمة، بالإضافة إلى اختيار سوء العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين وذلك حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل ومما يأخذ على هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية التقييم، لذلك من الأفضل الاعتماد على أكثر من مقيم في عملية الترتيب من أجل التقليل من التحيزات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين كما يصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم ضمن المجموعة نفسها...، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنطقة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ج- طريقة التدرج: بموجب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات وهي الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، ويتم وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم وبعدها تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي¹.

د- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويتم قياس أداء الموظف من خلال هذه الطريقة وفقا لمعايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3)، حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها غير أنها تفترض أوزانا واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها، وهذه المعايير أيضا خاضعة للجدل

¹ يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 243، 244.

وليس دقيقة، بالإضافة إلى احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، بالإضافة إلا أن الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها¹.

الجدول رقم (03): نموذج لتقييم أداء الموظف على "طريقة سلم التدرج البياني".

الشركة العامة.....				
استمارة تقييم أداء الموظفين				
اسم الموظف..... عنوان الوظيفة..... التاريخ...../...../.....				
القسم:..... القائم بالتقييم.....				
درجات التقييم				
العناصر				
متغير	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
				نوعية الداء (الدقة/ الموضوعية)
				كمية الأداء
				الحاجة للإشراف والتوجيه
				الانتظام في الدوام
				القدرة على الإبداع
				التعاون مع الزملاء والمرؤوسين
				إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم..... التاريخ...../...../..... التوقيع.....				
مسؤول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع.....				

المصدر: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 3، جدار للكتاب العالمي، عالم

الكتب الحديث، الأردن، ص 111.

هـ- طريقة قوائم المراجعة: تقوم هذه الطريقة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عدد محدد من الأسئلة، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 3، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 110.

ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتتطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على هذه الأسئلة بـ(نعم) أو (لا) كما في الجدول رقم (2-2) والذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة.

كما تتضمن هذه القائمة أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة مع الاحتفاظ بها من قبل إدارة الموارد البشرية. والمقيم عادة لا يكون على دراية بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، ومن سمات هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق الكثير من الوقت في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير كما أنها لا تتأثر بأعداد العاملين كبيرة أو صغيرة كانت، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة لجمع الوظائف لديها سيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لقيمتين مختلفتين أيضاً¹.

الجدول رقم (04): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالإدارة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه في العمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، الإدارة الموارد البشري، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

¹ خيصر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

و- المراجعة الميدانية:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يتم بإعداد قائمة بالعاملين، يتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين في جانب استغراق هذا الأسلوب زمنا طويلا¹.

ي- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل القيم لإعطاء مجموعة المتميزين نسبة 10% من عدد الموظفين و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

ز- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

خلال هذه الطريقة يتم ملاحظة سلوك الفرد العامل بشكل مستمر دقيق بهدف معرفة الحوادث التي تحصل مع الفرد أثناء عمله وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك².

ثانيا: طرق التقييم الحديثة: ظهرت هذه الطرق تقاديا للوقوع في عيوب وأخطاء الطرق التقليدية وتنقسم إلى ما يلي:

أ- طريقة التدرج على الأساس السلوكي:

تربط هذه الطريقة بين طريقتين هما التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم من خلال هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو صفة.

¹ حنان نصر الله، مرجع سابق، ص 191.

² فيصل حسونة، غدارة الموارد البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل الأثناء عملية التقييم¹.

ب- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة منه والمروجة من العمل، حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما قام بإنجازه من الأهداف مع وضع مجموعة من الأوزان الوظيفية ومن ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصر عليها.

ج- طريقة مراكز التقييم:

هذه الطريقة تقوم بقياس مهارات لوظائف معينة وغالبا ما تكون هذه الطريقة لإدارات العليا، حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والعلاقات وغيرها من الصفقات لكبار المديرين، ومن مميزات هذه الطريقة أنها منظمة ودقيقة تهدف إلى التعرف على السلوك من أجل التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل، كما أنها تشير إلى العملية لا إلى المكان، وتتطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل التي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة².

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر من أجل الوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية.

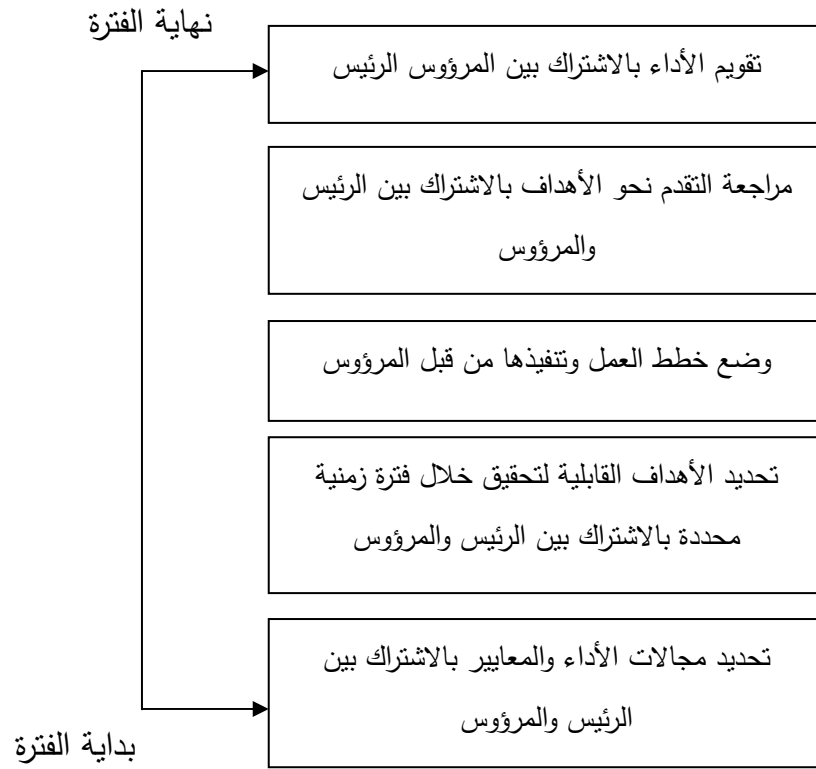
- مناقشة هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الإنفاق إلى سبل الوصول إليها.

¹ حدادي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 132.

² السعيد ميروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص ص 119، 120.

- مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية وثم يتم الإتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين.
- يقوم المرؤوس بعد انتهاء المدة المحددة لتحقيق الأهداف بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا بحقائق رقمية¹.
- يلاحظ أنه بالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (06): خطوات الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء



المصدر: محمد الصيرفي: ادارة الموارد البشرية، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 293.

II -4-5- خطوات تقييم أداء العاملين:

- باعتبار عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تكون هذه العملية منظمة تخضع لمجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى تقييم أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. وتتم وفق الخطوات التالية:

¹ محمد الصيرفي: ادارة الموارد البشرية، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 292، 293.

أولاً: تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:¹

- ✓ **الصدق:** يجب أن يعبر عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل؛
- ✓ **الثبات:** أي أن يضم المعيار جانبيين هما الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
- ✓ **التمييز:** وهذا يشير إلى مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة لأداء، وذلك بهدف تمييز الجهود من أجل استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها؛
- ✓ **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- ✓ **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً مناسباً.

ثانياً: نقل توقعات أداء الأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها لأفراد العاملين لمعرفة المطلوب والمتوقع منهم، وتعتبر من أهم الطرق التي تستخدم في نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه، حيث يتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي تكون هناك تغذية عكسية بين الطرفين يتم من خلالها معرفة ردود الأفعال والاستفسار حول الجوانب غير الواضحة لدى المرؤوسين.

ثالثاً: قياس الأداء:

يتم من خلال الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم عادة لقياس الأداء الفعلي هي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين.
- ✓ التقارير الإحصائية.

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، 2003، ص 88

✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة.

فالاستعانة بهذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

أ- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة هامة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن بين الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.¹

ب- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب على الأفراد العاملين مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر من أجل توضيح بعض الجوانب المهنية التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصفة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى وضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

ج- الإجراءات التصحيحية:

إن هذه الخطوة من الممكن أن تكون على نوعين:

النوع الأول: يكون مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

النوع الثاني: أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوارق والتوزيع، عمان، 2006، ص 238.

بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

II -5- أثر التدريب على أداء العاملين

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمادية في الفندق إلا أنه من الثابت أن أداء العامل البشري لعمله هو المحدد الحقيقي للأداء، حيث يعتبر هذا العنصر هو المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط الفندقي، لهذا فإن الثروة البشرية تتطلب جهودا تدريبية كبيرة ومتنوعة وعلى مختلف المستويات والتخصصات، فالعنصر البشري يقوم بكافة الخدمات الفندقية مما تتطلب من القائمين على النشاط الفندقي أن يركزوا جهودهم على الاهتمام بهذا العنصر الإنتاجي المهم وتدريبه بصفة مستمرة.

حيث يستطيع هذا الأخير بطريقة أدائه للعمل وأسلوب تعامله مع الزبائن أن يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الفندق، إلى جانب هذا فإن إدراك العامل للتعليمات يمكن أن يؤثر على فهمه لها وبالتالي يتوقف أدائه على عوامل ذاتية فيه، بغض النظر على محتوى التعليمات .

وبالتالي يتحدد أداء الفندق في الأساس بنمط أداء الفرد للعمل، فمثلا لو عهد إلى عامل حديث غير مدربا التدريب الكافي بتقديم وإعداد الأطعمة والتي تمثل أهم خدمة بالنسبة للضيوف، فإذا لم يتم تقديمها بالأسلوب والشكل والطعم الجيد فسيؤدي إلى خسارة النزلاء وبالتالي تخفيض في معدل الكفاءة ومستوى الريح إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي يدفعه الشعور الصادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه مستوى جودة عالية، أي أنه مهما كانت ضخامة مبنى الفندق مثلا وضخامة ديكوراته وآثاره فجميعها لا يمكن أن تؤدي إلى نجاح الفندق بدون توفير العنصر البشري المدرب على أعلى كفاءة من الأداء وروح التعامل.

وعليه يتطلب الأمر ضرورة توفر عاملين أساسيين في العنصر البشري وهما القدرة والرغبة في العمل حيث أنه إذا كان هناك قصور في جانب القدرة لدى الفرد فإنه من بين الوسائل المستعملة لمعالجة هذا القصور بالتدريب وذلك من أجل إكسابه بالمؤهلات العلمية والعملية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته مما الأساسية والعامة هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل أي أنه حتى يكون التدريب ناجح في أغلب الحالات لا بد من توفير الرغبة في العمل.

خلاصة:

انطلاقاً من التعاريف المتعددة حول أداء العاملين تم تقديم تعريف له في كونه يعبر عن الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخطط لها باستعمال الوسائل المتاحة، وهو ناتج تفاعل كل من الدافعية، إدراك الدور أو المهام، القدرة العمل نظراً لأهميته سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو المؤسسة فهو يعد محور اهتمام العديد من المفكرين والكتاب، كما سعت معظم المؤسسات إلى معرفة العوامل المؤثرة على أداء العاملين سواء الداخلية منها أو الخارجية لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها، نقاط الضعف ومعالجتها، لكن هذا الأمر لا يتم إلا من خلال عملية تقييم الأداء للحصول على نتائج تستخدم في تحسين ورفع أداء العاملين وذلك باتباع خطوات وانتهاج طرق ومداخل لتحسين كل من العامل، الوظيفة أو العمل، الموقف، كما يعتبر تحسين الأداء في كونه عملية إدارية متكاملة كنظام يقوم على حل مشاكل الأداء ويسعى إلى معالجة فجوة الأداء الناتجة عن الأداء الفعلي عن ما هو مطلوب أو مستهدف.

III - دور التدريب في تحسين أداء الأفراد

العاملين لعينة من فنادق مدينة جيجل

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للتدريب وأداء العاملين، وجب التطرق إلى الدراسة التطبيقية لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات الفندقية، وسأقوم بإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على عينة من الفنادق بمدينة جيجل: فندق "الجزيرة" ، فندق "تاغراست" ، فندق "لويزة".

وذلك بالاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية، وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة .

III-1- تقديم الفنادق محل الدراسة:

سنقوم هنا بتقديم عينة من الفنادق بمدينة جيجل لإجراء دراسة ميدانية لدور تدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية.

III-1-1- تقديم فندق الجزيرة¹:

أولا : تعريف فندق الجزيرة:

يعتبر فندق الجزيرة مؤسسة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة لمالكها جمال الدين طبييل، تم الانتهاء من إنشاء الفندق سنة 2006م، وقد تم تدشينه في 3 جويلية من طرف وزير السياحة والصناعات التقليدية.

يقع فندق الجزيرة وسط مدينة جيجل في شارع 25 العربي بن مهدي، وهو موقع حيث تكثر الحركة بجانبه، بالإضافة إلى الإطلالة الجميلة على البحر وشاطئ كتامة وهذا الموقع يساعد كثيرا على التعرف به أكثر وبالخدمات التي يقدمها، مما يجعله مقصد الكثير من الأجانب سواء هؤلاء الذين يبحثون عن الراحة أو الاستجمام والتمتع بسحر الولاية أو رجال الأعمال الذين يساعدهم موقع الفندق المتميز في انجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، ونظرا إلى الموقع الذي يحتله في وسط المدينة أدى إلى عدم القيام بتوسعات فيه².

ثانيا: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة:

ينقسم الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة إلى عدة أقسام منها:

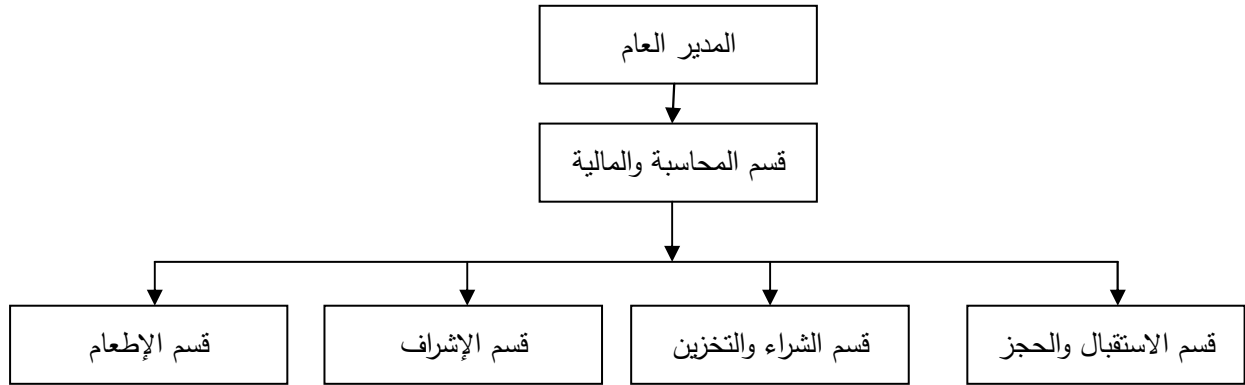
- المدير العام: هو السلطة العليا في الفندق يقوم بالتوجيه والإشراف على كل أعمال الإيواء، الإطعام، الاستقبال، الشراء وغيرها من الأعمال في الفندق.
- قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم المسؤول في إعداد الميزانيات وأجور العمال وكذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق، كذلك يعتبر هذا القسم المسؤول في إعداد مختلف الفواتير.
- قسم الاستقبال والحجز: يعتبر هذا القسم حلقة وصل بين النزلاء وإدارة الفندق يعمل به أربع موظفين بالتناوب اثنين في النهار واثنين في الليل، ومن مهام هذا القسم أيضا تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن وحجز الغرف، تقديم الاستشارة للزبائن والرد على الهاتف والاستماع إلى شكاوي الزبائن والعمل على حلها.

² بالاعتماد على وثائق داخلية للفندق.

- **قسم الشراء والتخزين:** يوجد به مسؤول يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام، كقسم الإطعام وقسم الإشراف الداخلي، كما يسهر على عملية التخزين الجيدة للوازم وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام .
 - **قسم الإشراف الداخلي:** من أهم الأقسام الموجودة في الفندق حيث يسهر هذا القسم على دوام ونظافة وترتيب الفندق، من بين مهامه متابعة الحالة الداخلية للفندق، ومعاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق ويوجد تحت إشراف هذا القسم منظمات وعامل صيانة واحد.
 - **قسم الإطعام:** يهتم هذا الفندق بتسيير المطعم وملحقات وتقديم خدمات الإطعام المختلفة.
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد قسم خاص بالأمن في الفندق بل يوجد عامل واحدة يقوم بحراسة الفندق ليلا.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة بمدينة جيجل:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة والمالية لفندق الجزيرة

III -1- 2- تقديم فندق تاغراست:

أولاً: تعريف فندق تاغراست :

فندق تاغراست هو منشأة سياحية للقطاع الخاص، وهي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة التي يمتلكها السيد بن عميرة حسين، و تسمية تاغراست لاتينية قديمة تعني "خلية النحل" وهي مدينة صغيرة في برج الطهر - دائرة الشقفة-

لقد شرع في انجازه سنة 2001 م، وتم الانتهاء منه و تدشينه في جويلية 2011 م و يقع فندق تاغراست وسط مدينة جيجل في شارع 03 سي الحواس، ويتميز باطلالتين ساحرتين الأولى على البحر و الثانية تطل على وسط المدينة، و نظرا للموقع الممتاز الذي يشغله الفندق فقد ساهم كثيرا في حركة السياح.

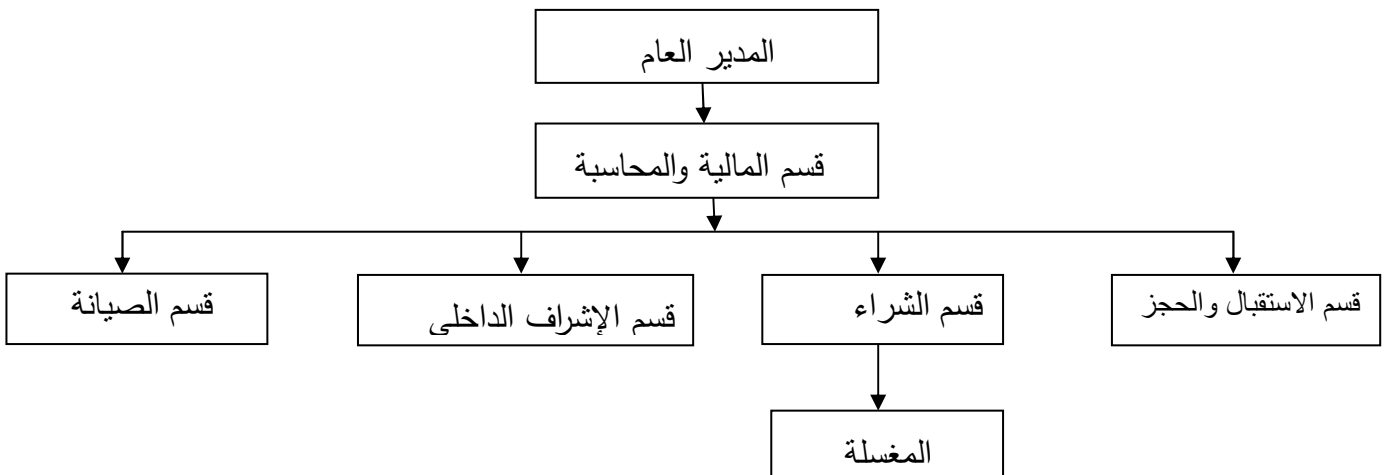
ثانيا: الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست:¹

يضم الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست على الأقسام التالية :

- **المسير:** هو السلطة العليا و المسؤول عن التنظيم و التخطيط داخل الفندق.
- **قسم المالية و التسيير:** تتمثل مهامه في ادارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بظبط الحسابات اليومية المتعلقة بالايواء، الحسابات الشهرية، الضرائب و الأجور، و الفواتير.
- **قسم الاستقبال و الحجز:** و يمثل همزة وصل بين الادارة و الزبائن يعمل به موظفان بالتناوب واحد في النهار و الثاني في الليل، و هما من يقومان بحجز الغرف للزبائن.
- **قسم الإشراف الداخلي:** هو الذي يقوم بتسيير وإعداد كافة المستلزمات الضرورية لضمان راحة وخدمة جميع النزلاء، و فندق تاغراست يتكون من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي الذي يتم تخصيصه للمطعم.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست بجيجل.

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية للفندق

¹بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة الفندق.

III -1-3- تقديم فندق لويزة:

أولاً: تعريف فندق لويزة:

يقع فندق لويزة وسط جيجل ويطل على شارعين شارع العربي بن مهدي و شارع 20 أوت 1955، ويتربع على مساحة تقدر ب800 م²، ونظرا للموقع الذي يحتله الفندق وقوعه في وسط عمراني أدى ذلك إلى عدم إمكانية القيام بتوسعات فيما يخص حجم ومساحة الفندق، وبالنسبة لتصنيف الفندق فهو مصنف نجمتين لكن الإجراءات غير كاملة حيث قام بتقديم طلب لدى مديرية السياحة بولاية جيجل وجاءت لجنة وقامت بتصنيفه، لكن الإجراءات لم تنته بعد وقد سمي بهذا الاسم "لويزة" نسبة إلى مالكته، حيث توفيت هذه الأخيرة عام 2008م، ومنذ وفاتها أصبح الفندق للورثة وهم 4أخوة و5أخوات، وامتد ليصبح ذات مسؤولية محدودة لنزل لويزة.¹

ثانياً: الهيكل التنظيمي لفندق لويزة:

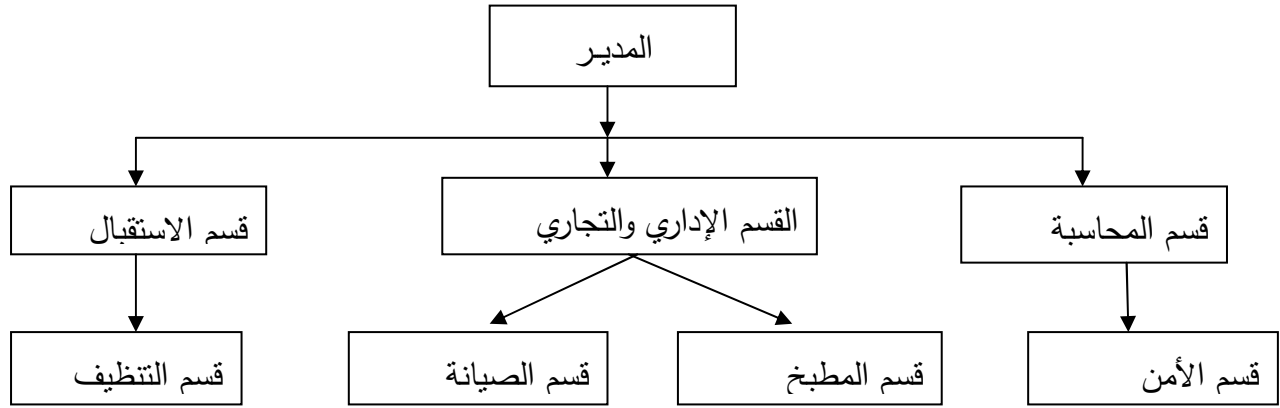
من الطبيعي لكل مؤسسة تمارس نشاطات ملك مجموعة من الأقسام وفق تنظيم تستخدمه في عملية التسيير ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله إدارة الفندق في ما يلي:²

- قسم الإدارة العليا: يتكون هذا القسم المدير وشركائه.
- المدير: هو السلطة في الفندق حيث تعود إليه صلاحيات عديدة كالمصادقة على تطبيق القرارات، ويشترك في تعيين مناصب الشغل.
- قسم الإدارة الدنيا: ويتكون من الأقسام الفرعية التالية:
 - قسم التنظيف: ويشرف عليه 5عاملات، 3 منهن يمارسن عملهن بصفة دائمة في حين يتراوح عدد العاملات المؤقتات من 2إلى 6 وهذا أثناء فترة زيادة الطلب خاصة في الصيف وتتمثل مهام هذا القسم في تنظيف الغرف والأغطية وكل ما له علاقة بالفندق.
 - قسم الصيانة: ويشرف عليه عامل واحد يقوم بجميع الإصلاحات المتعلقة بالفندق، وفي بعض الحالات يتم استدعاء عامل صيانة لمساعدته.

¹ مقابلة مع السيد رتيبة رضا، قسم المالية والمحاسبة، يوم 16/05/2019، 14:00 سا.

² بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة الفندق.

- قسم المطبخ: يقوم هذا القسم بتسيير المطعم وملحقاته حيث يشرف عليه طباخ رئيسي يساعده 3 آخرون ويتم توظيف عاملين أو أكثر في حالات زيادة الطلب.
- قسم الأمن: يتكون من شخصان يقومان بحراسة الفندق ليلا. وهذا الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لفندق لويزة بجيجل.
- الشكل(09): الهيكل التنظيمي لفندق لويزة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية للفندق

III-2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، ثم التطرق لتخطيط وتصميم أداة الدراسة لأننتقل بعدها لإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعمة وأخيرا إجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

III-2-1- مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين لمجموعة فنادق على مستوى مدينة جيجل.

ثانياً- عينة الدراسة: بناء على ما سبق ذكره تم استهداف عينة من الموظفين في الفنادق وهذا لمعرفة (دور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية)، وقدرت العينة ب 26 موظف ويمثل الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (05): الإستبانة الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبانة الموزعة	26	%100
الاستبانة المسترجعة	26	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

II -2-2- أداة الدراسة:

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات نظرا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة .

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

-القسم الثاني: يتناول بيانات متعلقة بالتدريب ويتكون من 12 عبارة.

-القسم الثالث: يتناول بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين ويتكون من 08 عبارات.

وقد صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت likart الخماسي والموزعة كمايلي:

الجدول رقم (06): توزيع درجات عبارات المحور الأول والمحور الثاني لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الأسئلة المغلقة، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة.

III -2-3- صدق وثبات الاستبيان

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية و وضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى قدرتها على دراسة ما وصلت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان، وقد تم إدراج قائمة الأساتذة المحكمين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قائمة المحكمين

اللقب والاسم	الكلية	الجامعة
بولحية الطيب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير	جامعة جيجل
خالد ليتيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير	جامعة جيجل
نجيمي عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالب

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الصدق البنائي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع القسم الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرات الاستبيان كالتالي:

أ-الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: (البيانات المتعلقة بالتدريب)

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والمعدل الكلي لفقراته حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تلقيت برنامج تدريبي خلال عملي بالفندق	0.575**	0.002
02	البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	0.590**	0.002
03	يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	0.652*	0.000
04	يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	*0.781	0.000
05	تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب	**0.596	0.001
06	يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ	*0.884	0.000
07	أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف	*0.778	0.000

		العمل	
0.000	* 0.766	توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	08
0.000	*0.723	مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	09
0.002	0.587*	يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	10
0.000	0.823*	يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	11
0.002	0.587**	لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول (بيانات متعلقة بالتدريب) مع المعدل الكلي و الذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن الفقرات صادقة لقياسه وبالتالي يمكن استخدام الاستبيان.

ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعتبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	رغبتك ودافعيتك في العمل في تطور دائم	0.712*	0.000
02	يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر	0.480**	0.013
03	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	0.685	0.000
04	قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب	0.655*	0.000

0.024	0.441**	أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له	05
0.000	0.790*	تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	06
0.000	0.867*	أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	07
0.000	0.688*	هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب	08

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني (بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين) مع المعدل الكلي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن استخدام الاستبيان.

3- الصدق البنائي لمحاور الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والجدول التالي يبين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة:

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

للاستبانة

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.952**	0.000
المحور الثاني	0.865**	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من الفقرات أكبر من 0.05.

ثانيا: ثبات فقرات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة وتم قياس معامل " ألفا كرونباخ" والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس محاور ثبات أداة الدراسة

العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بيانات متعلقة بالتدريب	12	0.908
بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين	08	0.711
الثبات الكلي	20	0.914

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (بيانات متعلقة بالتدريب) 0.908 وهو ما يدل على أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين) 0.711 وهي فاقت 70% وهذا يدل على أن معدل الثبات للمحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية أما معدل الثبات العام فكان 0.914 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

III -4-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل: التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية...إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي...إلخ.

وفيما يلي سأقوم بشرح موجز للاختبارات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

1- المدى: هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، حيث تمثل 4 المدى بينما تمثل 5 عدد الدرجات (الفئات)، تحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

والنتيجة تمثل طول كل فئة من الفئات الخمس، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) من أجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة يتم تحديد الحدود العليا لباقي الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): جدول التوزيع لمقياس ليكارت

الفئة	[1.80 - 1]	[2.60-1.80]	[3.40 - 2.60]	[4.20 - 3.40]	[5.00- 4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

2- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض معرفة

تكرار فئات ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة

3- ألفا كلونباخ (Alpha cronbach): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- الإنحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم حيوي محدد بدقة ومن أقواها

حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك

$$\alpha = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

بتربيع الانحرافات وبحسب بالعلاقة التالية:

5- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات

الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومن

خلال الاختبار الإحصائي الموافق لقيمتها معامل الارتباط يمكن إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، ويستخدم هذا المعامل أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

علاقة ضعيفة	إذا كان $0.30 < R > 0.1$
علاقة متوسطة	إذا كان $0.69 < R > 0.31$
علاقة كبيرة	إذا كان $0.99 < R > 0.77$

6- الانحدار الخطي البسيط: إن الغرض من استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل

أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما التابع y والمتغير x ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو $y = ax + b$ حيث أن:

b : تدعى بمعامل الثبات، مساوية لقيمة y عندما تكون x تساوي الصفر.

a : تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل التغير في y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار.

III-3- تحليل بيانات و نتائج الدراسة

III-3-1- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الإستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية وفيما يلي سيتم التطرق لها وتحليلها.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	65.4%
أنثى	09	34.6%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 17 ذكر أي ما يعادل 65.4%، حيث بلغ عدد الإناث 09 وبنسبة مقدارها 34.6%.

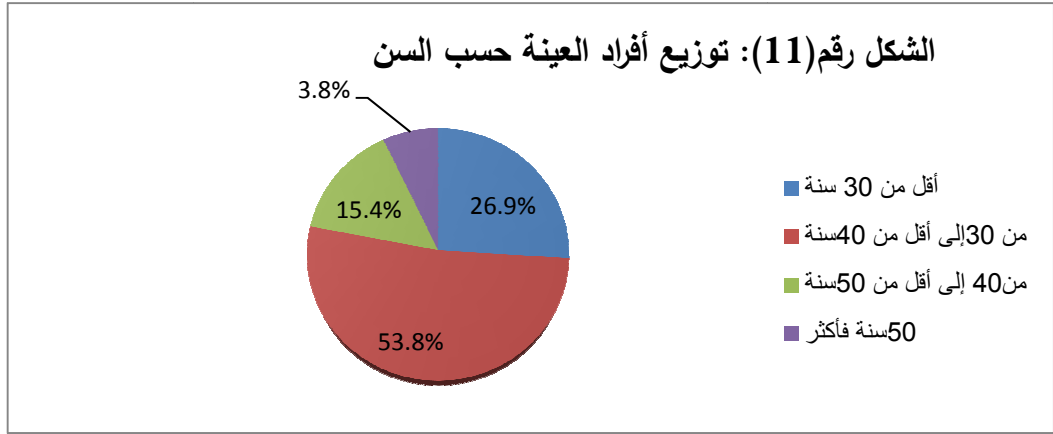
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	26.9%
من 30 إلى 40 سنة	14	53.8%
من 41 إلى 50 سنة	04	15.4%
51 سنة فما فوق	01	3.8%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر فئة عمرية في عينة العاملين هي الفئة من 30 إلى 40 سنة بتكرار مقداره 14 فرد وبنسبة مئوية 53.8 %، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بتكرار مقداره 7 أفراد ونسبة مئوية 26.9 %، وهي نسبة تمثل نصف النسبة السابقة، ومتبوعة بالفئة من 41 إلى 50 سنة بتكرار مقداره 4 أفراد ونسبة مئوية 15.4 %، تليها الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق بتكرار مقداره 01 (فرد) و نسبة مئوية تعادل 3.8 %.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمكن التوضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الشكل والجدول المواليين:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7.7%	02	ابتدائي
3.8%	01	متوسط
34.6%	09	ثانوي
53.8%	14	جامعي
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي الذي بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 53.8 %، تليها نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي حيث بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة 34.6 % ، في حين الفئة التي لديها مستوى ابتدائي فبلغ عددهم فردين بنسبة 7.7 %، ثم أخيرا الفئة التي لديها مستوى تعليمي متوسط (بفرد واحد) وبنسبة مئوية قدرت بـ 3.8% وهي أخفض نسبة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

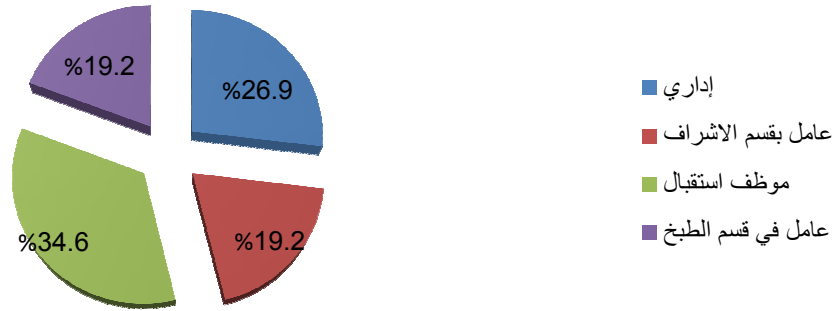
يمكن التوضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الشكل والجدول المواليين:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	07	26.9%
عامل بقسم الإشراف	05	19.2%
موظف استقبال	09	34.6%
عامل في قسم الطبخ	05	19.2%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة عبارة من موظفي استقبال حيث بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة 34.6%، تليها فئة العاملين الإداريين فبلغ عددهم 07 أفراد بنسبة 26.9%، في حين بلغ عدد العمال في قسم المطبخ وعمال الأمن 05 أفراد بنسبة مئوية متساوية قدرت بـ 19.2%.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

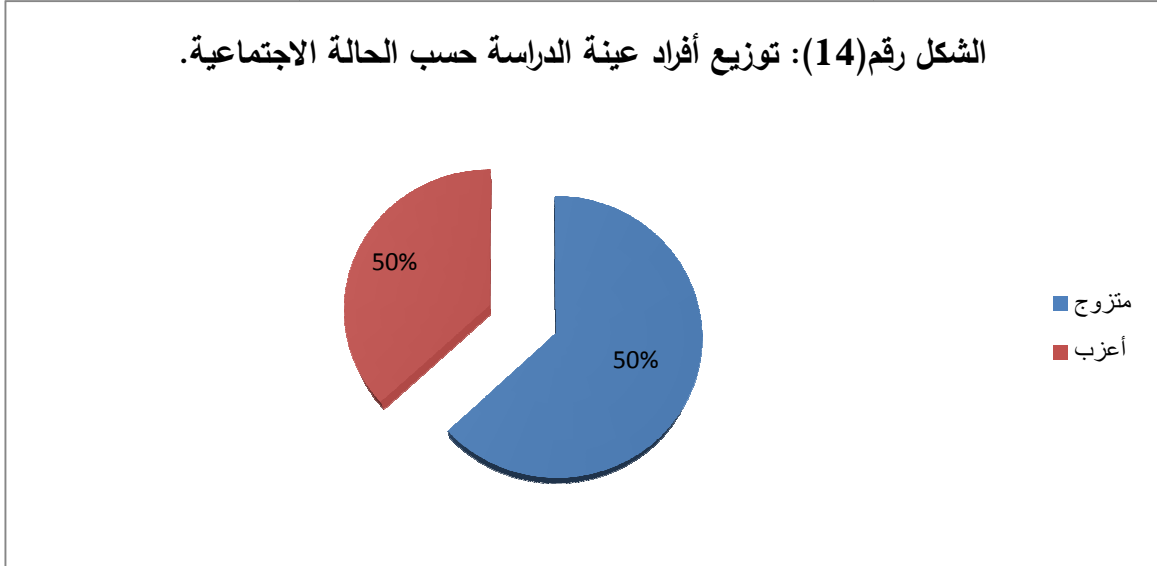
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الشكل والجدول المواليين:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	13	50%
متزوج	13	50%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية متساوية،

حيث بلغ عددهم 13 فرد في كل حالة (متزوج، أعزب) وبنسبة مئوية قدرها 50% في كلتا الحالتين.

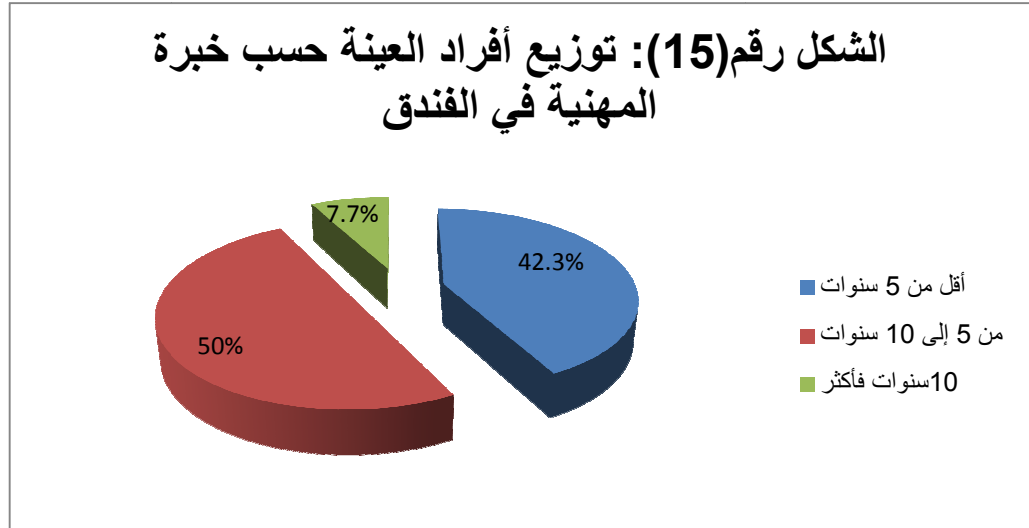
سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الشكل والجدول المواليين:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	42.3%
من 5 إلى 10 سنوات	13	50%
10 سنوات فأكثر	02	7.7%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة للخبرة المهنية هي الفئة من 5 إلى 10 سنوات بتكرار مقداره 13 فرد وبنسبة مئوية 50%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات 11 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 42.3%، تليها في الأخير الفئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم فريدين وبنسبة مئوية 7.7%.

III-3-2- تحليل فقرات الاستبانة

سأتناول هنا عرض لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة حيث تما وضع جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة أفراد عينة الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول: بيانات متعلقة بالتدريب

وهنا سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والذي يتعلق بالتدريب، والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور

البيانات المتعلقة بالتدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تلقيت برنامج تدريبي خلال عمك بالفندق	4.563	0.891	5
02	البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	4.384	0.571	5
03	يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	4.153	1.007	4
04	يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	4.192	0.849	4
05	تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب	4.230	1.106	5
06	يتم اختيار مدرّبين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ	4.269	0.919	5
07	أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل	4.192	0.800	4
08	توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	3.884	1.032	4
09	مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	3.769	1.069	4
10	يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	4.115	0.816	4
11	يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من	3.807	1.059	4

			البرامج التدريبية	
4	0.976	4.076	لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	12
	0.925	4.136	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات المحور الأول تعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول 4.136 بانحراف معياري مقداره 0.925.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب البيانات المتعلقة بالتدريب تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(01): القائلة " تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق" بمتوسط حسابي قدره (4.563) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.20- 5.00] و التي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.891).
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(02): القائلة " البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (4.384) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 5.00] والتي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب (0.571) .
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(06):القائلة " يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ " بمتوسط حسابي قدره (4.269) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.20- 5.00] و التي تشير إلى الخيار موافق جدا، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.919).
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(05): القائلة " تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.230) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 5.00] و التي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.106).

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارتين رقم (04) و(07): القائلتين " يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه" و "أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل " على التوالي بمتوسط حسابي قدره (4.192) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.849) للعبارة رقم (04) و (0.800) للعبارة رقم (07) .
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم(03): القائلة " يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك" بمتوسط حسابي قدره(4.153) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي[4.20 - 3.40] والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.007).
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم(10): القائلة " يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية " بمتوسط حسابي قدره (4.115) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب (0.816) .
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم(12): القائلة " لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى " بمتوسط حسابي قدره (4.076) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.976).
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم(08): القائلة " توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك" بمتوسط حسابي قدره (3.884) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.032).
- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم(09): القائلة " مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك" بمتوسط حسابي قدره (3.769) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.069).
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم(11): القائلة " يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (3.807) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20 - 3.40] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.059).

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين

وهنا سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والذي يتعلق بالتدريب، والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور

بيانات الدراسة المتعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	رغبتك ودافعتك في العمل في تطور دائم	4.500	0.707	5
02	يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر	4.538	0.706	5
03	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	4.500	0.509	5
04	قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب	4.153	0.833	4
05	أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له	4.269	0.603	5
06	تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	3.769	0.951	4
07	أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	4.076	0.890	4
08	هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب	4.115	0.816	4
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	4.240	0.752	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات المحور الأول تعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني 4.240 بانحراف معياري مقداره 0.752

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب البيانات المتعلقة بالتدريب تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(02): القائلة "يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدره (4.538) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] و التي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.706).

- تأتي في المرتبة الثانية العبارتين رقم(01) و(03): القائلتين " رغبتك ودافعيتك في العمل في تطور دائم" و"تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة " على التوالي بمتوسط حسابي قدره (4.500) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] و التي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.707) للعبارة رقم (01) و(0.509) للعبارة رقم (03).

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(05): القائلة " أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له" بمتوسط حسابي قدره (4.269) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] والتي تشير إلى الخيار موافق جدا ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.603).

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(04): القائلة " قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب" بمتوسط حسابي قدره (4.153) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.833).

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(08): القائلة " هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب" بمتوسط حسابي قدره (4.115) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.816).

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم(07): القائلة " أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد" بمتوسط حسابي قدره (4.076) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.890).

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم(06): "القائلة تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء" بمتوسط حسابي قدره (3.769) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40 - 4.20] و التي تشير إلى الخيار موافق ، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.951).

III-3-3- اختبار فرضيات الدراسة

سأقوم باختبار الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي البسيط ، و هذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- اذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة (H1) و بالتالي الفرضية الصفرية (H0) مرفوضة.
- اذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة (H1) و نقبل الفرضية الصفرية (H0) مرفوضة.
- اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 نقبل الفرضية البديلة (H1).
- اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 نرفض الفرضية البديلة (H1) و نقبل الفرضية الصفرية (H0).

اختبار فرضية الدراسة: تنص الفرضية على ما يلي

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية

الفرضية	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
H1	0.078	0.230	0.053	1.639	0.108

درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.639 بينما قيمة t الجدولية تساوي 0.108 و بالتالي t المحسوبة أكبر من t الجدولية .
و تبعا لقاعدة القرار فاننا نقبل الفرضية H_1 أي أنه: "يوجد تأثير للتدريب على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة".

خلاصة:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، فقد قمت في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الفنادق محل الدراسة (فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق لويزة) ، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي spss وغيرها من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، و تم اثبات أنه هناك تأثير للتدريب على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

خاتمة

يعتبر التدريب من أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة الفندقية ككل، وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات.

كما أن عملية التدريب من الممارسات الفندقية الحديثة، سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل الفندقي، وإعدادهم بنجاح لتأدية مهام وظائفهم، أو العاملين الحاليين والذين هم بحاجة ماسة للتدريب بهدف إكسابهم المهارات الحديثة في مجال عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف.

كما أن نجاح المؤسسة الفندقية يتوقف على كفاءة العنصر البشري في الرفع من أدائها وتحقيق أهدافها وتطويرها.

1- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل للنتائج التالية:

- يعتبر التدريب نشاط إنساني مخطط له يهدف الى زيادة المعارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المؤسسة الفندقية.
- يتمثل الهدف الأساسي للعملية التدريبية تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنشأة وزيادة فعاليتها وأدائها.
- للتدريب الفعال مبادئ عديدة من بينها: الشرعية، المنطق، الهدف، الشمول، الاستمرارية، الواقعية والمرونة.
- يحقق التدريب عدة فوائد للمنظمة والفرد كما يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية لكن تواجه معوقات مختلفة في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية.
- يؤثر التدريب على أداء الفرد حيث يتحدد مستوى الأداء بمقدرة الفرد على العمل ورغبته.
- يرى العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة أن مؤسساتهم تقوم باختيار مدربين أكفاء وذو خبرة لتدريبهم، وأن أسلوب التدريب المتبع يتناسب مع طبيعة الخدمات الفندقية التي يقومون بها، والتنوع في أساليب الدورة التدريبية يزيد من إقبالهم عليها.

- يرى العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة أن التدريب المقدم لهم يلائم احتياجاتهم التدريبية وأن مدة التدريب مناسبة لهم من حيث التوقيت ومحتوى البرنامج التدريبي.
- يوجد تأثير إيجابي للتدريب على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

2-الاقتراحات:

- يجب الاعتماد على أحسن المدربين في مجال التدريب الفندقي.
- الاستعانة بالمعاهد المتخصصة في عملية التدريب وخضوع العمال لتربصات خارج الفنادق من أجل اكتساب الخبرة والكفاءة.
- الاهتمام بتدريب العاملين على فن التعامل مع الزبائن بشكل دوري ومستمر قصد مواكبة التطورات السريعة في أساليب التدريب الفندقي.
- يجب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمعنوية للمتدرب عند تنفيذ البرنامج التدريبي.
- يجب أن يكون التدريب الذي يخضع له العاملون هو تدريباً دورياً قصد مواكبة التطورات السريعة في أساليب العمل الفندقي، وهذا لان العمل الفندقي يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري.
- لكي تكون العملية التدريبية ذات كفاءة وفعالية يجب على الفنادق محل الدراسة الاهتمام بجميع خطوات العملية التدريبية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
2. أبو شيدة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
5. أحمد يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. حداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
7. حسن أحمد الطحاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعاليتاه، بناء البرامج التدريبية وتقويمها) دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999.
12. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2003.
13. خيضر كاضم، حمود، ياسين، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
14. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
16. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت.

17. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركاء والعاملين؟ الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
18. السعيد ميروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
19. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
20. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
21. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 2007.
22. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2001.
23. صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
25. عمار بن عيسى، اتجاهات التدريس نحو تقييم أداء الأفراد، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2012.
26. الكافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر
27. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
29. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
30. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
31. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
32. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

33. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل-، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً: المذكرات

1. راجح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، بومرداس، 2007.
2. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
3. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.
4. فرخة ليندة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنطقة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.

ثالثاً: الملتقيات

مخلوفي عبد السلام، وشام بن زيان، «الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري (التدريب الموجه بالأداء)»، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10 مارس 2004.

رابعاً: المجلات

1. بلقاسم إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات، شمال إفريقيا، العدد 17، السادس الثاني.
2. حازم أحمد قرونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين، التقنية، فلسطين، العدد 3، 2006.
3. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في الأداء العاملين دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا المجلد الواحد وثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009.

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية بعينة من الفنادق لولاية جيجل، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، والذي تم توزيعها على عينة من العمال في مجموعة من الفنادق بولاية جيجل (فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق لوزية) والمقدر عددهم 26 عاملا، اعتمد في تحليل هذه البيانات عرض البرنامج الإحصائي SPSS، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود تأثير للتدريب على أداء الأفراد العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الأفراد العاملين.

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'essayer de déterminer le rôle de la formation dans l'amélioration des performances du personnel hôtelier dans un échantillon d'hôtels de l'État de Jijel, à l'aide du questionnaire utilisé pour la collecte d'informations et de données, qui a été distribué à un échantillon d'employés d'un groupe d'hôtels à Jijel (Al-Jazeera, Taghrast Hotel et Hotel Louiza) sur la base de la présentation du programme statistique SPSS analyse statistique), dont la conclusion la plus importante est l'impact de la formation sur les performances du personnel travaillant dans les hôtels concernés.

Mots-clés: formation, performance du personnel en activité.

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

السنة: الثانية ماستر

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

سيدي الموظف، سيدتي الموظفة

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، تحت عنوان "دور التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة فندقية -دراسة حالة-".

لهذا الغرض آمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول الفقرات الواردة في هذه الاستمارة، علما أن المعلومات ستبقى سرية، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة:

- يرجى قراءة الاستمارة بتمعن.

- وضع علامة (x) أمام الخانة الموافقة لاختيارك.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

- كحيلة أمال

✓ مصباحي خير الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

البيانات الشخصية

- 1- الجنس: - ذكر - أنثى
- 2- السن: - أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة - 51 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط
- ثانوي - جامعي
- 4- طبيعة الوظيفة: - إداري - عامل بقسم الاشراف
- موظف استقبال - عامل في قسم المطبخ
- وظيفة أخرى:.....
- 5- الحالة الاجتماعية: - أعزب - متزوج
- مطلق - أرمل
- 6- الخبرة المهنية في الفندق:
- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

المحو الأول: بيانات متعلقة بالتدريب

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلقيت برنامج تدريبي خلال عملي بالفندق.					
02	البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية.					
03	يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك.					
04	يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل					

					البدء فيه.
					05 تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب.
					06 يتم اختيار مدرّبين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال... إلخ.
					07 أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل.
					08 توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك.
					09 مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك.
					10 يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية.
					11 يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
					12 لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	رغبتك ودافعتك في العمل في تطور دائم.					
02	يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر.					
03	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة.					
04	قلت أخطاءك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب					
05	أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له.					
06	تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.					
07	أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.					
08	هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب.					

الملحق رقم 02

البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	17	65,4	65,4	65,4
Valid أنثى	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	7	26,9	26,9	26,9
من 30 إلى 40 سنة	14	53,8	53,8	80,8
Valid من 41 إلى 50 سنة	4	15,4	15,4	96,2
من 51 سنة فما فوق	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	2	7,7	7,7	7,7
متوسط	1	3,8	3,8	11,5
Valid ثانوي	9	34,6	34,6	46,2
جامعي	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

طبيعة الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إداري	7	26,9	26,9	26,9
عامل أمن	5	19,2	19,2	46,2
Valid موظف استقبال	9	34,6	34,6	80,8
عامل في قسم الاشراف	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	13	50,0	50,0	50,0
Valid متزوج	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الخبرة المهنية في الفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	11	42,3	42,3	42,3
Valid من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	50,0	50,0	92,3
سنوات فأكثر 10	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الملحق رقم 03

آلفا كرونباخ المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	12

آلفا كرونباخ المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	8

آلفا كرونباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	20

الملحق رقم 04

الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول

تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	1	3,8	3,8	11,5
Valid موافق	1	3,8	3,8	15,4
موافق جدا	22	84,6	84,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	1	3,8	3,8	3,8
Valid موافق	14	53,8	53,8	57,7
موافق جدا	11	42,3	42,3	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	11,5	11,5	11,5
محايد	2	7,7	7,7	19,2
Valid موافق	9	34,6	34,6	53,8
موافق جدا	12	46,2	46,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	1	3,8	3,8	11,5
Valid موافق	13	50,0	50,0	61,5
موافق جدا	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	11,5	11,5	11,5
محايد	4	15,4	15,4	26,9
Valid موافق	3	11,5	11,5	38,5
موافق جدا	16	61,5	61,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يتم اختيار مدرّبين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	2	7,7	7,7	15,4
Valid موافق	9	34,6	34,6	50,0
موافق جدا	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
Valid موافق	15	57,7	57,7	65,4
موافق جدا	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	15,4	15,4	15,4
محايد	3	11,5	11,5	26,9
Valid موافق	11	42,3	42,3	69,2
موافق جدا	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	15,4	15,4	15,4
محايد	6	23,1	23,1	38,5
Valid موافق	8	30,8	30,8	69,2
موافق جدا	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	1	3,8	3,8	11,5
Valid موافق	15	57,7	57,7	69,2
موافق جدا	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	19,2	19,2	19,2
محايد	2	7,7	7,7	26,9
Valid موافق	12	46,2	46,2	73,1
موافق جدا	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	11,5	11,5	11,5
محايد	2	7,7	7,7	19,2
Valid موافق	11	42,3	42,3	61,5
موافق جدا	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني

رغبتك ودافعيتك في العمل في تطور دائم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	3,8	3,8	3,8
Valid موافق	10	38,5	38,5	42,3
موافق جدا	15	57,7	57,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	3,8	3,8	3,8
Valid موافق	9	34,6	34,6	38,5
موافق جدا	16	61,5	61,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	13	50,0	50,0	50,0
Valid موافق جدا	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	1	3,8	3,8	11,5
Valid موافق	14	53,8	53,8	65,4
موافق جدا	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	2	7,7	7,7	7,7
Valid موافق	15	57,7	57,7	65,4
موافق جدا	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	11,5	11,5	11,5
محايد	6	23,1	23,1	34,6
Valid موافق	11	42,3	42,3	76,9
موافق جدا	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	3	11,5	11,5	19,2
Valid موافق	12	46,2	46,2	65,4
موافق جدا	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	7,7	7,7	7,7
محايد	1	3,8	3,8	11,5
Valid موافق	15	57,7	57,7	69,2
موافق جدا	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الملحق رقم (05)

		تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق	البرامج التي يعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب
	Pearson Correlation	1	,429*	,195	,461*	,084
	Sig. (2-tailed)		,029	,339	,018	,683
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,429*	1	,449*	,748**	,360
	Sig. (2-tailed)	,029		,021	,000	,071
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,195	,449*	1	,618**	,326
	Sig. (2-tailed)	,339	,021		,001	,105
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,461*	,748**	,618**	1	,419*
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,001		,033
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,084	,360	,326	,419*	1
	Sig. (2-tailed)	,683	,071	,105	,033	
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,411*	,557**	,472*	,751**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,037	,003	,015	,000	,003
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,657**	,531**	,358	,531**	,354
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,072	,005	,076
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,346	,214	,479*	,574**	,444*
	Sig. (2-tailed)	,084	,294	,013	,002	,023
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,290	,282	,591**	,447*	,452*
	Sig. (2-tailed)	,150	,163	,001	,022	,020
	N	26	26	26	26	26
	Pearson Correlation	,442*	,502**	,221	,544**	,279
	Sig. (2-tailed)	,024	,009	,279	,004	,167

Correlations

		يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إل خ	أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل	توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية
	Pearson Correlation	,411	,657*	,346	,290*	,442
تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق	Sig. (2-tailed)	,037	,000	,084	,150	,024
	N	26	26	26	26	26
البرامج التي بعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	Pearson Correlation	,557*	,531	,214*	,282**	,502
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,294	,163	,009
	N	26	26	26	26	26
يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	Pearson Correlation	,472	,358*	,479	,591**	,221
	Sig. (2-tailed)	,015	,072	,013	,001	,279
	N	26	26	26	26	26
يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	Pearson Correlation	,751*	,531**	,574**	,447	,544*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,002	,022	,004
	N	26	26	26	26	26
تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب	Pearson Correlation	,566	,354	,444	,452*	,279
	Sig. (2-tailed)	,003	,076	,023	,020	,167
	N	26	26	26	26	26
يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ	Pearson Correlation	1*	,688**	,666*	,635**	,703**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	26	26	26	26	26
أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل	Pearson Correlation	,688**	1**	,463	,381**	,699
	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,055	,000
	N	26	26	26	26	26
توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	Pearson Correlation	,666	,463	1*	,772**	,349*
	Sig. (2-tailed)	,000	,017		,000	,081
	N	26	26	26	26	26
مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	Pearson Correlation	,635	,381	,772**	1*	,444*
	Sig. (2-tailed)	,000	,055	,000		,023
	N	26	26	26	26	26
يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	Pearson Correlation	,703*	,699**	,349	,444**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,081	,023	

		يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	بيانات متعلقة بالتدريب
	Pearson Correlation	,350	,445*	,575
تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق	Sig. (2-tailed)	,079	,023	,002
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,259*	,088	,590*
البرامج التي بعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	Sig. (2-tailed)	,201	,668	,002
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,591	,191*	,652
يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	Sig. (2-tailed)	,001	,351	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,487*	,271**	,781**
يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	Sig. (2-tailed)	,012	,181	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,517	,131	,596
تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب	Sig. (2-tailed)	,007	,524	,001
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,631*	,511**	,884*
يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,517**	,645**	,778
أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,747	,366	,778*
توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,736	,286	,766**
مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	Sig. (2-tailed)	,000	,157	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,536*	,641**	,723
يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000

تقوم إدارة الفندق بإجراء اختبار لك قبل عملية التدريب	يتم تعريفك بأهداف ومحتوى برامج التدريب قبل البدء فيه	يتم تجديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن مستوى الضعف في أدائك	البرامج التي بعدها الفندق تتلاءم مع احتياجاتك التدريبية	تلقيت برنامج تدريبي خلال عملك بالفندق
---	---	---	--	---

يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	N	26	26*	26	26*	26
يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	Pearson Correlation	,350	,259	,591	,487	,517
	Sig. (2-tailed)	,079	,201	,001	,012	,007
لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	N	26*	26	26*	26**	26
	Pearson Correlation	,445	,088	,191	,271	,131
	Sig. (2-tailed)	,023	,668	,351	,181	,524
بيانات متعلقة بالتدريب	N	26	26*	26	26**	26
	Pearson Correlation	,575	,590	,652	,781	,596
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000	,000	,001
	N	26*	26**	26**	26	26*

Correlations

	يتم اختيار مدربين مؤهلين في مجالات مختلفة منها: الإدارة، الاستقبال...إلخ	أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع أهداف العمل	توقيت إجراء الدورة التدريبية يناسبك	مدة الدورة التدريبية كافية بالنسبة لك	يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	
يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	N	26	26*	26	26*	26
يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	Pearson Correlation	,631	,517	,747	,736	,536
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,000	,005
لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	N	26*	26	26*	26**	26
	Pearson Correlation	,511	,645	,366	,286	,641
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,066	,157	,000
بيانات متعلقة بالتدريب	N	26	26*	26	26**	26
	Pearson Correlation	,884	,778	,778	,766	,723
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	26*	26**	26**	26	26*

Correlations

بيانات متعلقة بالتدريب	لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية

يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية	N	26	26*	26
	Pearson Correlation	1	,440	,823
يعمل الفندق على تقييم أدائك بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	Sig. (2-tailed)		,024	,000
	N	26*	26	26*
	Pearson Correlation	,440	1	,587
لديك رغبة في حضور دورة تدريبية أخرى	Sig. (2-tailed)	,024		,002
	N	26	26*	26
	Pearson Correlation	,823	,587	1
بيانات متعلقة بالتدريب	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	26*	26**	26**

Correlations

	رغبتك ودافعتك في العمل في تطور دائم	يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة
	1	,160	-,166
	Sig. (2-tailed)	,434	,417
	N	26	26
يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عملك بشكل مستمر	Pearson Correlation	,160	1
	Sig. (2-tailed)	,434	,589
	N	26	26
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	Pearson Correlation	-,166	,111
	Sig. (2-tailed)	,417	,589
	N	26	26
قلت أخطائك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب	Pearson Correlation	,611**	,465*
	Sig. (2-tailed)	,001	,017
	N	26	26
أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له	Pearson Correlation	,141	,022
	Sig. (2-tailed)	,494	,916
	N	26	26
تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	Pearson Correlation	,178	,431*
	Sig. (2-tailed)	,383	,028
	N	26	26
أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	Pearson Correlation	,444*	,377
	Sig. (2-tailed)	,023	,058
	N	26	26
هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب	Pearson Correlation	,104	,513**
	Sig. (2-tailed)	,613	,007
	N	26	26

Correlations

		قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب	أصبح إنجاز عمك يتم في الوقت المحدد له	تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء
	Pearson Correlation	,611	,141	,178
رغبتك ودافعيتك في العمل في تطور دائم	Sig. (2-tailed)	,001	,494	,383
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,465	,022	,431
يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عمك بشكل مستمر	Sig. (2-tailed)	,017	,916	,028
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,094	,065	-,412
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	Sig. (2-tailed)	,648	,753	,036
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	1**	-,165*	,047
قلت أخطاؤك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد خضوعك للتدريب	Sig. (2-tailed)		,421	,821
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	-,165	1	,252
أصبح إنجاز عمك يتم في الوقت المحدد له	Sig. (2-tailed)	,421		,215
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,047	,252*	1*
تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	Sig. (2-tailed)	,821	,215	
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,253*	,257	,683
أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	Sig. (2-tailed)	,213	,204	,000
	N	26	26	26
	Pearson Correlation	,443	,016**	,396
هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب	Sig. (2-tailed)	,023	,940	,045
	N	26	26	26

Correlations

		أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد التدريب
	Pearson Correlation	,444	,104
رغبتك ودافعيتك في العمل في تطور دائم	Sig. (2-tailed)	,023	,613
	N	26	26
	Pearson Correlation	,377	,513
يرتفع إحساسك بالمسؤولية اتجاه عمك بشكل مستمر	Sig. (2-tailed)	,058	,007
	N	26	26
	Pearson Correlation	-,176	,144
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	Sig. (2-tailed)	,390	,482

	N	26	26
قلت أخطاوك المرتكبة أثناء تأديتك لعملك بعد	Pearson Correlation	,253**	,443*
خضوعك للتدريب	Sig. (2-tailed)	,213	,023
	N	26	26
أصبح إنجاز عملك يتم في الوقت المحدد له	Pearson Correlation	,257	,016
	Sig. (2-tailed)	,204	,940
	N	26	26
تسهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	Pearson Correlation	,683	,396*
	Sig. (2-tailed)	,000	,045
	N	26	26
أصبحت تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق	Pearson Correlation	1*	,482
الأهداف الوظيفية بشكل جيد	Sig. (2-tailed)		,013
	N	26	26
هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد	Pearson Correlation	,482	1**
التدريب	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	26	26

	بيانات متعلقة بالتدريب	بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين	المجموع
	Pearson Correlation	1	,952**
بيانات متعلقة بالتدريب	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	26	26
بيانات متعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين	Pearson Correlation	,671**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	26	26
المجموع	Pearson Correlation	,952**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	26	26