

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة فندق Holiday Inn

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : تسويق سياحي وفندقي

إشراف الأستاذ :

بلال هري

إعداد الطلبة :

سفيان أكروم

داود حمودة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان له الفضل بعد الله عز وجل في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، رحمه الله وجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابطة
الجأش، وراحتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية) أطال الله في
عمرها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات
والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون
لي.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع.

سفيان

الإهداء

يقال لكل بداية نهاية، وأنا أقول جميل أن تكون النهاية نجاحاً،

والأجمل من ذلك أن أهدي نجاحي لمن أحبه

قال تعالى : "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى أختي من أهلك في الوجود، إلى منبع الحنان والحب

الأبدي، إلى من سقتني دوماً من كأس العطاء و بلا حدود :

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذي أجهد نفسه في سبيل تربيتي وحرص في نفسي

الصبر أبي حفظه الله و أطال في عمره

إلى جميع الأخوة و الأخوات الأعزاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

داود

الشكر

نتقدم أولاً بالشكر و الحمد لله عز و جل الذي أنار لنا الطريق
إلى ما فيه الخير و فقتنا وأعاننا ووهبنا نعمة العلم .

نشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف على نصابه و إرشاداته
البناءة " هري بلال " له منا خالص الاحترام والتقدير .

ونتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذه
المذكرة وتحملهم مشقة قراءتها وتصحيح الأخطاء .

كما نشكر كل الأستاذة المحكمين لأداة الدراسة.

و أيضا نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد .

ولا يفوتنا أيضا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى
العائلتين الكريمتين على دعمهما لنا .

سفيان و داود

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** بالشراكة الجزائر العاصمة، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (50) عاملا بالفندق ، واستهدفت هذه الدراسة فئة العمال و المدراء في الفندق، ولقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على (50) عاملا بالفندق تم اعتماد (40) استبيانا لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد، اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التدريب بأبعدها على أداء الموارد البشرية في الفندق محل الدراسة، غير أن هذا الأثر يدمجه البعد الثالث فقط، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الفندق لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي على أداء العاملين فيه، وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاقتراحات والتي من بينها وأهمها ضرورة قيام الإدارة العليا للفندق بتوفير مزيدا من الاهتمام والدعم لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من استراتيجيه الفندق العامة، وكذلك ضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأفراده وإتباع أساليب متنوعة في التدريب، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذا الفندق وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد .

الكلمات المفتاحية : التدريب، إستراتيجيات التدريب، أداء الموارد البشرية.

Abstract :

The main aim of this study is to recognize the impact of applying traineeship strategies on the human resources 'performance in **Holiday Inn Hotel in Cheraga-Algiers** . The study followed the descriptive analytical method .The study's sample was consisted of **50** workers , it has targeted a certain category of workers and managers within the Hotel . It has used a questionnaire as a tool to collect the statements . This latter was distributed to **50** worker . **40** questionnaires were used to examine the study's hypotheses using the multiple regression process .Depending on Statistical Package for Social Sciences program (**SPSS**) , the study has reached the following main results which are : the presence of a statistically indication effect to apply the traineeship strategies with all its dimensions on the human resources' performance within the hotel , however, this effect is supported by the third dimension only , which is resulted in the presence of a statistical significance , so that the given hotel applies the training phases from a strategic perspective on its workers 'performance .Finally, this study has reached several Suggestions like the one in which the Hotel management is supposed to provide more attention and support in order to adopt obvious training strategies emerged from the general hotel strategy , also the importance of enriching the traineeship programs that are given to its members , and follow various methods of training . moreover , the necessity to focus on using the new technology as a basis to apply its training program in order to flourish and develop the hotel workers 'performance to achieve the goals they are looking for .

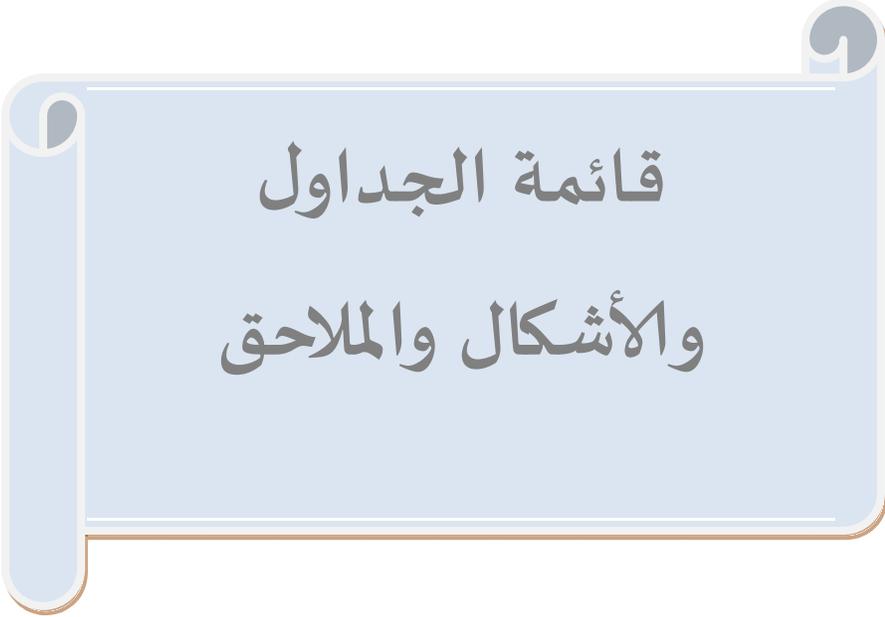
Keywords : Training, Training strategies, Human resources 'performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	Abstract
IX	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
09	المطلب الأول : أساسيات حول التدريب وإستراتيجيته
09	الفرع الأول : ماهية التدريب
12	الفرع الثاني : أنواع وأساليب التدريب
14	الفرع الثالث : إستراتيجية التدريب
18	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
18	الفرع الأول : ماهية أداء الموارد البشرية
21	الفرع الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بالتدريب
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية
26	الفرع الأول : الدراسات السابقة
28	الفرع الثاني : أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
34	تمهيد

35	المبحث الأول : طريقة و أدوات الدراسة
35	المطلب الأول : طريقة ومتغيرات الدراسة
35	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
38	الفرع الثاني : أدوات الدراسة
39	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة
39	الفرع الأول : صدق الاستبيان
43	الفرع الثاني : ثبات الاستبيان
44	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية للدراسة
45	الفرع الأول : المدى
45	الفرع الثاني : معامل الارتباط بيرسون
45	الفرع الثالث : معامل الثبات ألفا كرونباخ
46	الفرع الرابع : التكرارات والنسب المئوية
46	الفرع الخامس : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
46	الفرع السادس : الانحدار الخطي المتعدد
46	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
46	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
46	الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
50	الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي
51	المطلب الثاني : تحليل عبارات محاور الاستبيان
51	الفرع الأول : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجيات التدريب
55	الفرع الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية
58	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
59	الفرع الأول: اختبار نموذج الدراسة
60	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية

62	الفرع الثالث : اختبار الفرضيات الفرعية
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
73	قائمة المراجع
77	الملاحق



قائمة الجداول
والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	29
02	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	37
03	عدد الاستبيانات المقبولة والمسترجعة	38
04	مقياس Likert الخماسي	39
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا"	40
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد "تنوع البرامج التدريبية"	40
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد "مراحل العملية التدريبية"	41
08	الصدق الداخلي لعبارات محور "أداء الموارد البشرية"	41
09	الاتساق البنائي لأبعاد استراتيجيات التدريب	42
10	الاتساق البنائي بين المحور الأول والثاني	43
11	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	44
12	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	45
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	46
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	47
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	48
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	49
17	اختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف سمرنوف	50
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا	51
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات بعد تنوع البرامج التدريبية	52
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات بعد مراحل العملية التدريبية	54

56	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية	21
59	بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر	22
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة	23
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة	ج
02	نموذج الحلقة أو دائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب	16
03	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب	17
04	مراحل تقييم الأداء البشري	23
05	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	24
06	الهيكل التنظيمي لفندق Holiday Inn	36
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
09	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	50

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	الاستبيان	01
83	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	02
84	الصدق الداخلي	03
87	الاتساق البنائي	04
88	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
91	تحليل البيانات الشخصية	06
94	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)	07
95	تحليل عبارات الاستبيان	08
99	اختبار الفرضيات	09

مقدمة

على الرغم من التطورات التي شهدها العالم في كافة مجالات الحياة، وبالرغم من الوسائل والتقنيات الحديثة التي دخلت في كل مجالات العمل اليومي و حلول الآلة محل العنصر البشري، إلا أن ذلك كان محدودا في مجال العمل الفندقى، وذلك بسبب عدم إمكانية حلول الآلات و التقنيات الحديثة محل الأيدي العاملة أو اللمسة الإنسانية في كافة الخدمات السياحية و الفندقية، لذلك كانت الحاجة مستمرة في الحصول على أيدي عاملة ماهرة و ذات أهمية كبيرة في نجاح عمل المنشآت الفندقية، وذلك يعتمد على تحديث اتجاهات إدارة الموارد البشرية و تبنيها، و يعتبر تطبيق التخطيط الاستراتيجى بشكل سليم على وظائف إدارة الموارد البشرية أحد أهم هذه الاتجاهات .

وتعد إستراتيجية التدريب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدورها المحوري في تطور الموارد البشرية و إكسابها المعارف و المهارات الحديثة، مما ينعكس على أداء الأفراد و المنظمة على حد سواء، أين تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل بجميع مستوياتها الإدارية، و يقوم المدخل الاستراتيجى للتدريب على تصور مبدئى للرؤية المستقبلية للمنظمة و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى البعيد من خلال إجراء تحليل للفرص و التهديدات في بيئتي المنظمة الداخلية و الخارجية و عواملها المختلفة و تحديد نقاط القوة و الضعف في هذه البيئات من حيث الموارد البشرية و المادية و التكنولوجية، ثم تحديد احتياجات المنظمة التدريبية، و تتضمن إستراتيجية التدريب تصميم و تنفيذ برامج و سياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة و على قدر عال من الكفاءة. و يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة توفر عدة مقومات أهمها الأداء المرتفع للموارد البشرية و الذي يتأثر بمجموعة من العوامل و التي تتمثل في الرواتب و الأجور و المكافآت و الحوافز و الاستقرار الوظيفي و ظروف العمل، وجاءت هذه الدراسة لقياس و معرفة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق مصنف ذات أربع نجوم Holiday Inn .

1- إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يعتبر التدريب من مقومات التنمية و التطور التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات النفسية و الإدارية، و عدم توفر موارد بشرية مدربة و مؤهلة قادرة على مواجهة كافة التحديات و مواكبة التطور يؤدي إلى تدني أداء الأفراد مما ينعكس سلبا على الأداء المؤسسي و بالتالي الانخفاض في جودة العمل، و من هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجى بحيث يتم تصميم و تنفيذ برامج تدريبية

المقدمة :

لتحقيق أهداف المنظمات، وقد وقع اختيارنا على فندق **Holiday Inn** لإجراء الدراسة الميدانية بغية الإجابة على إشكالية البحث المعبر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn**، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، والفرضيات التي يمكن بلورتها فيما يلي :

2- تساؤلات الدراسة:

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكننا من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول دور إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية بالفندق محل الدراسة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأساليبها؟.
- ما هي مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية في القطاع الفندقية؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.

3- فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة جملة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابات مسبقة على التساؤلات السابقة، وذلك على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق إستراتيجيات التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
وتنبثق عن الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المقدمة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها :

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من استراتيجيات التدريب و أداء الموارد البشرية.
- التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** .
- بيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في فندق **Holiday Inn** .
- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في فندق **Holiday Inn** .
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** .

5- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تركيزها على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة الفنادق على تحقيق أهدافها من خلال موضوع إستراتيجية التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات و المعارف لدى العاملين و يؤدي بالتالي إلى تحسين دائم و تحقيق الفندق لأهدافه .
- يعتبر تبني إستراتيجية التدريب خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي المساهمة في تحسين مستويات الأداء للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها تساهم في تزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها و أهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الإستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب و إيجاد الآليات و الحلول المناسبة من أجل رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق .

6- أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية :

- الرغبة الشخصية و الدافع الذاتي و الميول الخاص للبحث في هذا الموضوع .
- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في القطاع السياحي بشكل عام و الفندقي بشكل خاص في الجزائر حسب إطلاعنا .

المقدمة :

- حداثة الموضوع من حيث دراسته للأثر بين متغيرين .
- كما نرى أن هذا البحث المتواضع بمثابة إضافة للمسئولين على عملية التدريب في المؤسسات الفندقية لتحسين جودة الخدمات المقدمة .
- الخلل الذي يعيشه القطاع السياحي بوجه عام و الفندقى بشكل خاص في الجزائر من حيث جودة الخدمات المقدمة .
- إبراز أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء العاملين بشكل عام .

7- حدود الدراسة :

تتمثل حدود دراستنا هذه في :

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية بفندق Holiday Inn .
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من 50 عاملا بفندق Holiday Inn .
- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في فندق Holiday Inn وهو فندق 4 نجوم في الشراكة الجزائر العاصمة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية .بين شهري مارس وأوت 2019-2020.

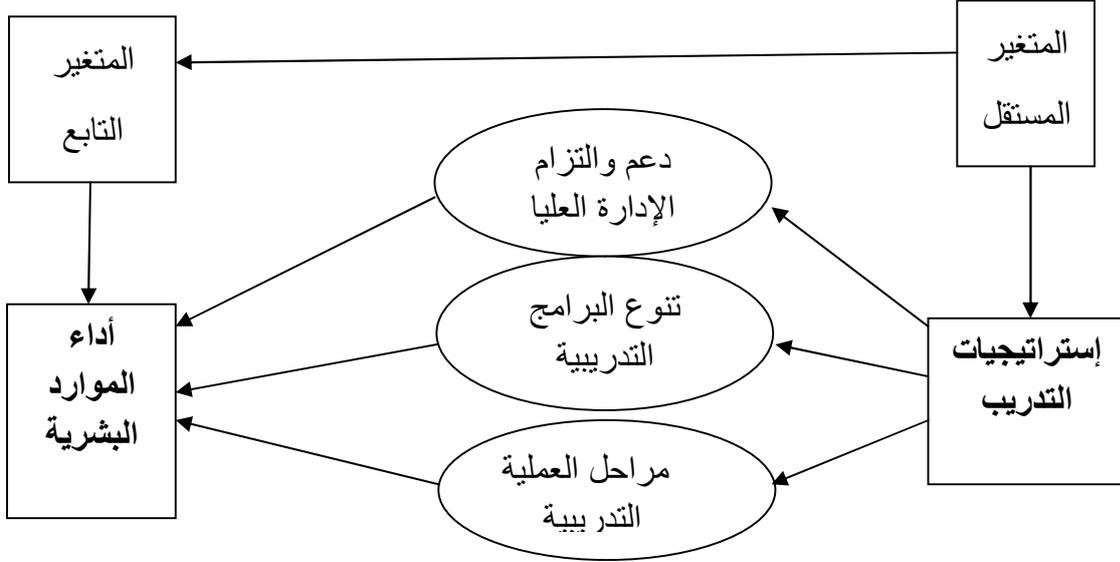
8- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي .

طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها، و كيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لذلك .و لأجل معرفة إستراتيجية التدريب وأثرها في أداء الموارد البشرية بالفندق محل الدراسة، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وذلك لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تتطلب ذلك .

9- نموذج الدراسة الافتراضي:

يمكن توضيح نموذج دراستنا الذي تم إعداده بناء على الدراسات السابقة على النحو التالي:

شكل رقم (1): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

10- هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول: تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى أساسيات حول التدريب واستراتيجياته وأداء الموارد البشرية، و المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التدريب وأداء الموارد البشرية، و محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد شمل الجانب التطبيقي بفندق Holiday Inn حيث قسم إلى مبحثين : المبحث الأول : تناولنا فيه طريقة ومتغيرات الدراسة، و اختبار أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية ، أما المبحث الثاني: فتطرقنا فيه إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل عبارات محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

11- صعوبات الدراسة

كل باحث يجد مجموعة من الصعوبات والعوائق أثناء إعداد له بحثه، وقد واجهتنا صعوبات أثناء قيامنا بهذه الورقة البحثية هي :

- صعوبة إيجاد فندق مصنف لتوزيع استمارات الاستبيان وخصوصا أن دراستنا الميدانية تزامنت مع الظرف الصحي الاستثنائي (فيروس Covid-19) والذي نجم عنه شل حركة النقل و غلق كل الفنادق والمؤسسات السياحية .
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة وكذلك صعوبة الالتقاء بالأستاذ المشرف، وذلك بسبب نفس الظروف المذكورة سابقا .
- قلة المراجع العلمية بسبب غلق الجامعات مبكرا .
- صعوبة التوفيق بين العمل والدراسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد

أصبح التدريب قضية رئيسية للكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلي حاجة العميل و رغباته، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العملية والسلوكية، ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم تحرص المنظمات على تزويد العاملين بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم وقدراتهم ,و محاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ينعكس على أدائهم .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للتدريب وأداء الموارد البشرية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : نتناول فيه أساسيات حول التدريب واستراتيجياته، وأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني : نتطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التدريب و أداء الموارد البشرية و محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية فقط على تخطيط احتياجات العمالة و توفير هذه الاحتياجات، بل هي أكثر من ذلك فهي تتضمن أيضا تحسين أداء الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب دوره الفعال في تطوير أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول: أساسيات حول التدريب وإستراتيجيته

ينصب اهتمامنا في هذا المطلب على معرفة المفاهيم الأساسية للتدريب، أنواعه والأساليب التدريبية الشائعة بالإضافة إلى الاتجاهات المعاصرة في مجال التدريب من خلال التطرق إلى إستراتيجية التدريب وتصميمها .

الفرع الأول: ماهية التدريب

أصبح للتدريب أهمية كبيرة و محور اهتمام الكثير من الباحثين و المختصين في مجال الإدارة الحديثة، و إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات و تكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب.

أولا؛ مفهوم وأهمية التدريب

يعد التدريب من الأنشطة الضرورية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات والمجتمع، ونستعرض فيما يلي مفهوم التدريب وأهميته :

1- مفهوم التدريب :

بالرغم من تنوع المفاهيم و التعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة ، حيث تناول علماء الإدارة و الباحثون مفهوم التدريب من زوايا مختلفة عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم ، ولكنها جميعها اتفقت على دوره في رفع كفاءة العاملين و المنظمة ككل¹، ومن هذه التعاريف نجد :

التعريف الأول : " التدريب هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة و تحسين و تطوير وتنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية"².

¹ عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، مجلة الحسين بن طلال للبحث، العدد 01، مجلد رقم 04، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2015، ص 204.

² كافي مصطفى يوسف و آخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن . 2014، 2015.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

التعريف الثاني: " التدريب هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق ، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية في ان واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"¹.

التعريف الثالث: "التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعد في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات و خطط المنظمة"².

أما التدريب السياحي و الفندقية فيمكن تعريفه على أنه « نشاط يعمل في زيادة التخصص لدى الأفراد العاملين في قطاع السياحة و الفنادق وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمهارات المختلفة والتي ترفع من كفاءة وتحسين أدائهم وإتقان عملهم المحدد في المنشآت الفندقية »³.

2- أهمية التدريب :

من التعاريف السابقة يمكن تبيان أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية⁴:

- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساعد التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء و التالف و الفاقد والمعيب.
- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الأفراد مما يؤدي إلى درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يعد التدريب استثمارا في أفضل وأهم ما تملك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها.
- تؤدي البرامج الفعالة للتدريب إلى انخفاض معدلات الغياب و الحوادث و دوران العمل .
- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها .
- يساعد التدريب الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم. وتزداد أهمية التدريب في العمل السياحي الفندقية لأسباب عدة أهمها الإشباع الدائم في الخدمات الفندقية و السياحية، فكل يوم يحمل ما هو جديد من حيث أساليب العمل و الخدمات المقدمة.

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 06، 2008، ص 11.

² يوسف حجي الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 271.

³ د. ابن سيروود فاطيمة الزهراء، التعليم والتدريب السياحي والفندقية في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 89.

⁴ سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، ط2، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، مصر، 2015، ص 393.

والتغير الدائم في ظروف العمل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف العمل السياحي الفندقى بالحيوية والحساسية العالية .

ثانيا : أهداف ومبادئ التدريب

يسعى تدريب الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك وفق عدة مبادئ.

1- أهداف التدريب

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف ما يلي :¹

- رفع الروح المعنوية : حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- قلة الإشراف: إن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل من الإشراف .
- الاقتصاد في الإنفاق :لأن للتدريب مردودا أكثر من كلفته فاستخدام الآلة بأصول وبوسائل سليمة يقلل النفقات ، كما يقلل من حوادث العمل .
- قلة دوران العمل: إن تدريب الأفراد وزيادة مداركهم يزيد من تعلقهم بالعمل ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج منظماتهم .
- وفرة القوى الاحتياطية للمنظمة : حيث تتمكن المراكز التدريبية في مد المنظمات بالقوى العاملة المدربة .
- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حلة الفائض: فمن خلال التدريب التمويلى يمكن تأهيل الفائض من العمالة لتخصص آخر لسد العجز وتقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات ، وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور.²

2-مبادئ التدريب

للتدريب عدة مبادئ ذكرها علماء الإدارة، ولعل أهمها:³

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة .
- التدريب نشاط إدارى وفنى.
- الشفافية و الوضوح : حيث تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح و مساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص278 .

² محمد محمود عبد الله يوسف و صلاح الدين عبد النبي ، الفوائد المتوقعة من التدريب، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، مصر.2010، ص 11.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر، عمان،الأردن،2012،ص355

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- الشرعية : حيث من الضروري أن تتسم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة.

- التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة : يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة.

- الواقعية : يجب أن تتسم سياسة التدريب بواقعية الأهداف التدريبية وقابلة للتطبيق في الواقع.

- الشمولية: يجب أن تشمل عملية التدريب كافة المستويات الإدارية، كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في منظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

- مواكبة التطورات الجديدة: وذلك من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.

- المرونة: فيجب وضع أهداف وخطط تدريبية مرنة، حيث يكون برنامج التدريب قابل للتعديل مع كل التغيرات.

الفرع الثاني : أنواع وأساليب التدريب

للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية¹، كما توجد في عملية التدريب عدة أساليب متاحة يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب ، وفيما يلي نستعرض أنواع التدريب وأساليبه :

أولاً: أنواع التدريب

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة السياحية الفندقية هي:²

1- التدريب التأهيلي :

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم يحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالاً، ثم يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية و قبل أن يتسلم وظيفته باكتساب المهارات اللازمة و نظام العمل بها و حقوقه و واجباته .

2- التدريب التنموي (التطويري) :

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين الجديد و القديم من خلال توفير المعارف الجديدة ، و العمل على ترقية المهارات في فترات التدريب الوجيزة لما فاتته، و ليستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية.

¹ علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 12.

² كافي مصطفى يوسف وآخرون، مرجع سابق، ص 217.

3- التدريب التحويلي : تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التدريب عندما تحاول إحداث استطرار في العمالة ، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلا وظائف نوعية أخرى.

كما توجد تقسيمات أخرى للتدريب حسب عدة معايير منها¹:

أ- التدريب حسب نوع الوظائف: حيث يقسم إلى:

-التدريب المهني و الفني: حيث يوجه هذا التدريب إلى الأفراد الذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية، في المنظمة.

- التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، مثل الأعمال المحاسبية المشتريات ، هندسة الإنتاج....الخ.

- التدريب الإداري : يتضمن هذا التدريب المهارات و المعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ، الوسطى ، و العليا.

ب- التدريب حسب المكان: حيث يقسم إلى :

● التدريب الداخلي: حيث يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة بالاستعانة بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة.

● التدريب الخارجي: ويتم خارج المنظمة، ويتميز هذا النوع من التدريب في أنه يوفر خبرة و كفاءة في تصميم البرامج، وتوفر المدرسين الأكفاء و المتخصصين.

ثانياً: أساليب التدريب

تستخدم في عملية التدريب عدة أساليب أهمها²:

1. التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل و هي أقل تكلفة: حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

2. تدوير العمل: وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

3. التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابه لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

¹ بوزرقاطة أمال. أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019 ص 9-10 .

² مصطفى أحمد سيد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية المستقبلية؛ مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص40.

4. تمثيل الأدوار: حيث توكل للمشاركين أدوارا يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع .
5. المحاضرات : وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلّة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.
6. أسلوب المباريات الإدارية: وهو تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على :¹

- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها .
- تكوين نظام للمعلومات وتطويره .
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط .

7. تدريب الحساسية: يطلق على هذا الأسلوب أحيانا تدريب المختبر أو مجموعات مواجهة، وفيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لمدة من الزمن ويكون هدفه الأساسي تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهما لأنفسهم وللآخرين، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكا تهم مع بعضهم بعضا.²

الفرع الثالث : إستراتيجية التدريب

تشكل مجموعة الاتجاهات الحديثة المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع و توضح لنا ما يجب تبنيه في المنظمات و على اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل الهام من المعرفة الإدارية .

أولا- مفهوم إستراتيجية التدريب:

هي عديدة ومتنوعة إلا أننا سنقتصر على ذكر ما يلي:
تعرف إستراتيجية التدريب على أنها مجموعة من الأساليب و القواعد و المبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة.³
كما يعرف بعض الباحثين إستراتيجية التدريب بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب والإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".⁴

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دارمناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 281

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص704

³ عبد المنعم موسى القرالة، مرجع سابق، ص200

⁴ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين، مقال علمي، جامعة الملك

خالد، أبها، السعودية، 2015، ص6

تصمم إستراتيجية التدريب عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين¹:

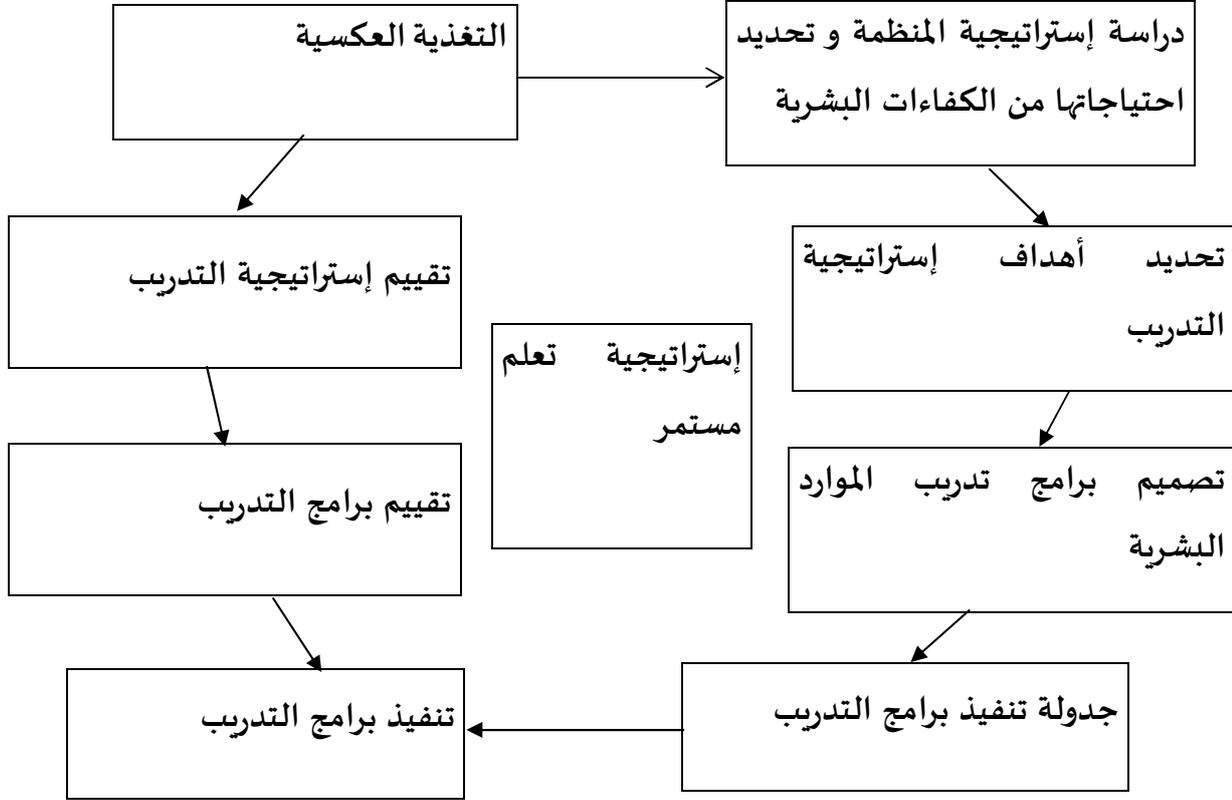
1- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يطلق علي هذا النموذج مصطلح **Cyrle model** ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب و التنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة كما يلي :

- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة: لأداء أعمالها في المستقبل , وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها .
 - صياغة أهداف إستراتيجية التدريب : التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.
 - تصميم برامج التدريب: في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب المتنوعة بما يخدم تحقيق و تلبية الأهداف الإستراتيجية أعلاه وتشتمل البرامج التدريبية على مواد تدريبية متنوعة، مدربين.....الخ.
 - وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب :ويكون منسق ليس فيه تضارب وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا.
 - تنفيذ برامج التدريب: ويكون من خلال المباشرة في تنفيذ برامج التدريب حسب جدولها الزمني وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ.
 - تقييم برامج التدريب : من خلال تقييم كل برنامج تدريبي لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له و المرجوة منه.
 - بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية ، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من اجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب.
 - نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف و التغيرات التي ظهرت فيها والعمل على تجنبها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في إستراتيجية المستقبل التالية .
- وفي ما يلي نعرض شكلا توضيحيا لهذا النموذج :

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،ط، دائرة وائل للنشر والتوزيع الأردن،2005،ص451

الشكل رقم (02): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 453.

2- النموذج التشخيصي :

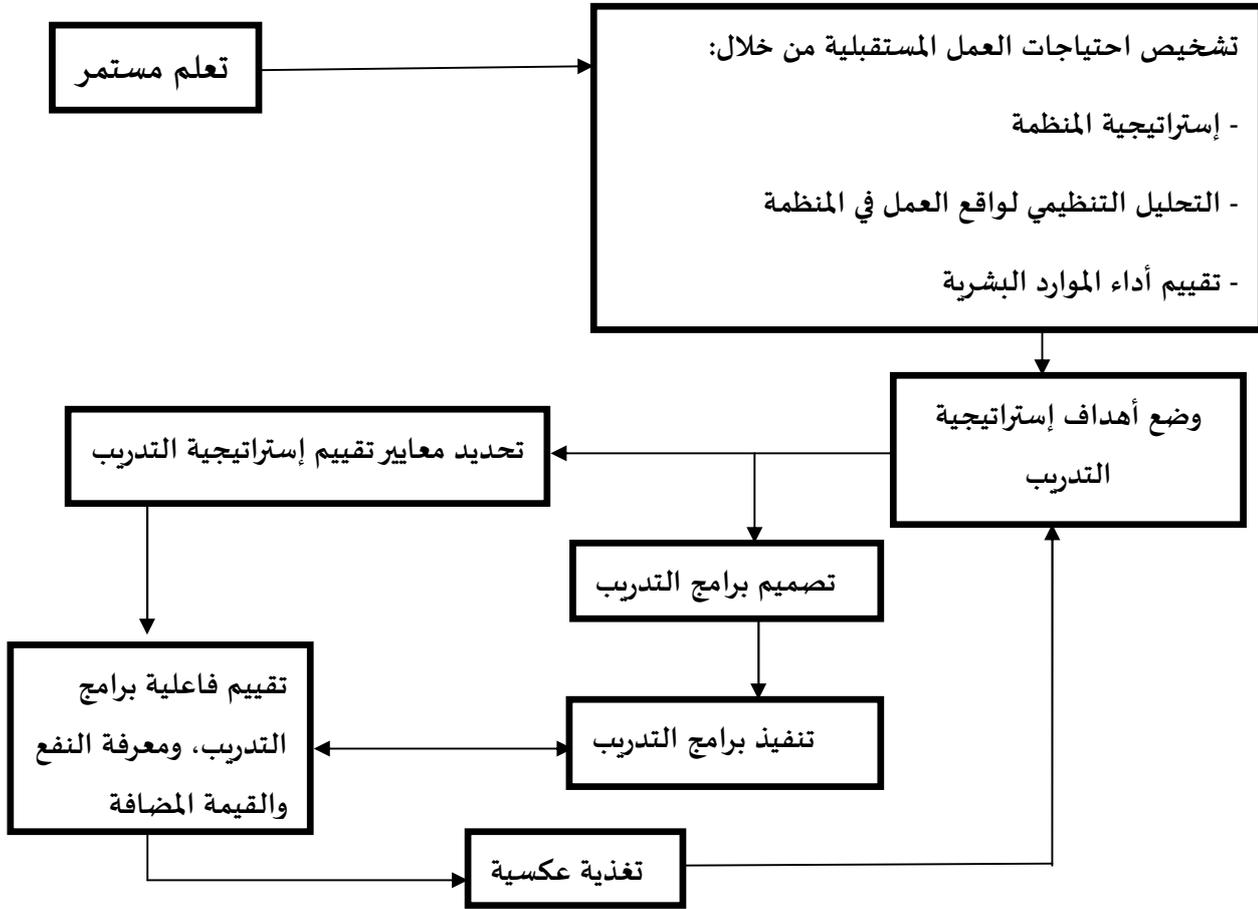
يطلق على هذا النموذج مصطلح **Diagnostic Model** و هو ينظر إلى التدريب على أنه نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي ، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة و مواردها البشرية. وتشمل عملية التشخيص على ثلاثة جوانب هي:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكبر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه و تنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب.

وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج :

الشكل رقم (03): النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 455

ثالثاً: دعم والتزام الإدارة العليا للإستراتيجية التدريبية

إن تبني إستراتيجية تدريبية من قبل المنظمة لا يضمن لها نجاح العملية التدريبية إذا لم يكن هناك دعم والتزام من قبل الإدارة العليا، حيث يعتبر دور هذه الأخيرة مهما وحاسما في جهود المنظمة التدريبية والتطويرية فتقع المسؤولية في التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر إطلاعاً على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم، وعن طريق التقارير التي يعدها المديرين التنفيذيين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب وتطوير.

وهناك من يعتبر أن مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، فإن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الإدارة العليا التي بدورها تحدد الحاجة الفعلية للتدريب، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تخطيط

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

البرامج التدريبية والإشراف عليها ومراجعة تقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة. وعلى ضوء ذلك يتضح أن مسئولية التدريب مسئولية مشتركة ما بين الإدارة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية إضافة إلى الفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفاء إذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة.¹

المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، حيث تقوم المنظمات بالتأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية لسياسات وبرامج التدريب من خلال تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المطلوب.

الفرع الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري معاً.

أولاً : مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

1- مفهوم أداء الموارد البشرية

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر خاصة، ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر: عرفه (Nikolas) على أنه "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"².

وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة إما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز. كما يعرف أداء المورد البشري أنه : "انعكاس مدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي كانت طبيعة هذا العمل"³.

ويعرف أيضاً على أنه : "المستوى الذي يحققه الفرد سواء من الناحية الكمية أو جودة العمل المطلوب والوقت المحدد للقيام به"⁴.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن، 1999، ص59

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص104

³ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة تشرين للبحوث، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 03، العدد

05، ص01، 2009

⁴ علي غريب وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص131

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الأداء هو المقدار العام للإنجاز أو النتائج المتحصل عليها جراء القيام بمهمة أو عمل ما، إذا فالأداء هو الأساس للحكم على فعالية الفرد في عمله، كما أن نوعية الأداء و مستواه هما اللذان يحددان الدرجة العالية والكفاءة التي أنجزه العمل .

2- أهمية أداء الموارد البشرية

يعد أداء الموارد البشرية على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي تتبعها التنظيم، كما أن المورد البشري و درجة إجادتهم له هو التعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجاداته له انعكاس شخصي عليه و يتمثل في¹:

- يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كافة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ثانياً: محددات و معايير أداء الموارد البشرية

هنالك عدة معايير ومحددات لأداء الموارد البشرية هي :

1- محددات أداء الموارد البشرية

يتحدد الأداء البشري بتفاعل ثلاث عناصر هي²:

-الجهد: حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية و عقلية في إطار قيامهم بمهامهم.

-القدرة: إن بذل الجهد يتطلب توفير قدرات و مهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي.

-الفهم: حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديها .

¹ علاء الدين سكساف وسماح صولج، مرجع سابق، ص31

² بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2005-2006 ص56.

حيث نجد أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فرغم بذل جهود كبيرة في العمل، فإن العمل لن يكون موجها نحو الطريق الصحيح.¹

2-معايير أداء الموارد البشرية

تعتبر معايير الأداء عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، حيث أن تحديد معايير الأداء أمر ضروري من أجل الحكم على ما إذا كان الأداء جيدا و مرضيا كما أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد هذه المعايير ويمكن تلخيصها في ما يلي:²

-معيار لكل مستوى تنظمي: يحدد في هذه الحالة لكل مستوى في الهرم التنظيمي للمؤسسة مستوى معين من الأداء.

-معايير تخص كل المستويات: يتم في هذه الحالة تحديد معايير الأداء التي يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والأعمال.

تتضمن معايير الأداء عوامل متصلة بإنتاج العامل، متمثلة في درجة معرفته بالعمل و مطالبه وكمية الإنتاج و جودة الإنتاج و عوامل متصلة بسلوك العامل متمثلة في التعاون و السلوك الشخصي و المواظبة و درجة الاعتماد عليه، و عوامل متصلة بقدرات العامل متمثلة في إمكانية التقدم و القدرة على الإشراف و التنظيم...الخ. و يراعى عند وضع معايير الأداء أن تكون حافزا يولد الرغبة لدى الفرد في تحسين الأداء، كما يجب أن تكون مرنة يمكن تكييفها مع ظروف العمل .

ثالثا:العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:³

1-العوامل الخارجية: و تتمثل في ما يلي:

- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل:الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة

¹ سلوى دادوات و رابحة عميرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، 2013، ص33.

² بوجعادة إلياس، مرجع سابق، ص 57.

³ لياس غفال و ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهين و الكفاءات و تحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، 15/14 ماي 2012، ص ص. 6.5 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

النظافة، الوجبات الغذائية وغيرها ، و هي ذات تأثير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح.

-العوامل الفنية : تتمثل في أساليب العمل المستخدمة في العمل و الإنتاج و تقديم الخدمات، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد.

- العوامل الاجتماعية :تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثون في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، و من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

2-العوامل الذاتية : و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يشمل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل و يمكن شرحها كما يلي:

● القدرة على العمل: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد قدرة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل.

● الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، و هي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابرته و استمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل. إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها و يكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد.

الفرع الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بالتدريب

أولا : تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء الخطوة الأولى التي يقوم بها القادة في المؤسسات في عملية تحسين أداء الأفراد و هذا لتشجيع الأداء الجيد و معالجة الأداء الضعيف .

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت تعاريف تقييم أداء الموارد البشرية، بتعدد المدارس والزوايا التي ينظر منها إلى المورد البشري في المنظمة، وفيما يلي ذكر لبعض منها بما يخدم دراستنا:

تم تعريف تقييم أداء الموارد البشرية بأنها: "عملية قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها."¹

¹ عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السادس عشر العدد الأول، الكويت، 2000، ص.174.

كما عرفت على أنها: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".¹

في حين يرى آخرون بأنها: "نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال".²

2- أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة وذلك لتحقيق أهدافها ، ويمكن إبرازها فيما يلي :

2-1-أهمية تقييم أداء الموارد البشرية :

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:³

- تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- تحسين الأداء و تطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، حيث تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ، ونقاط الضعف ومواجهتها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة.
- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.
- إنجاز عملية النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و الاستعدادات، مما يجعلها على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.
- معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج... الخ المطبقة في العمل، و بالتالي يمكن للمنظمة من تحسين قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين بمختلف البرامج و السياسات.

2-2-أهداف تقييم أداء الموارد البشرية :

إن عملية تقييم الأداء تستهدف عدة غايات أهمها:⁴

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 207.

² نفس المرجع السابق، ص 208.

³ خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 153، 152.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم .
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية.
 - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص للحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- 3- مراحل تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء صعبة جدا و معقدة. لذا بات من الضروري تخطيطها بطريقة جيدة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، و الشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية:

شكل رقم 04: مراحل تقييم الأداء البشري



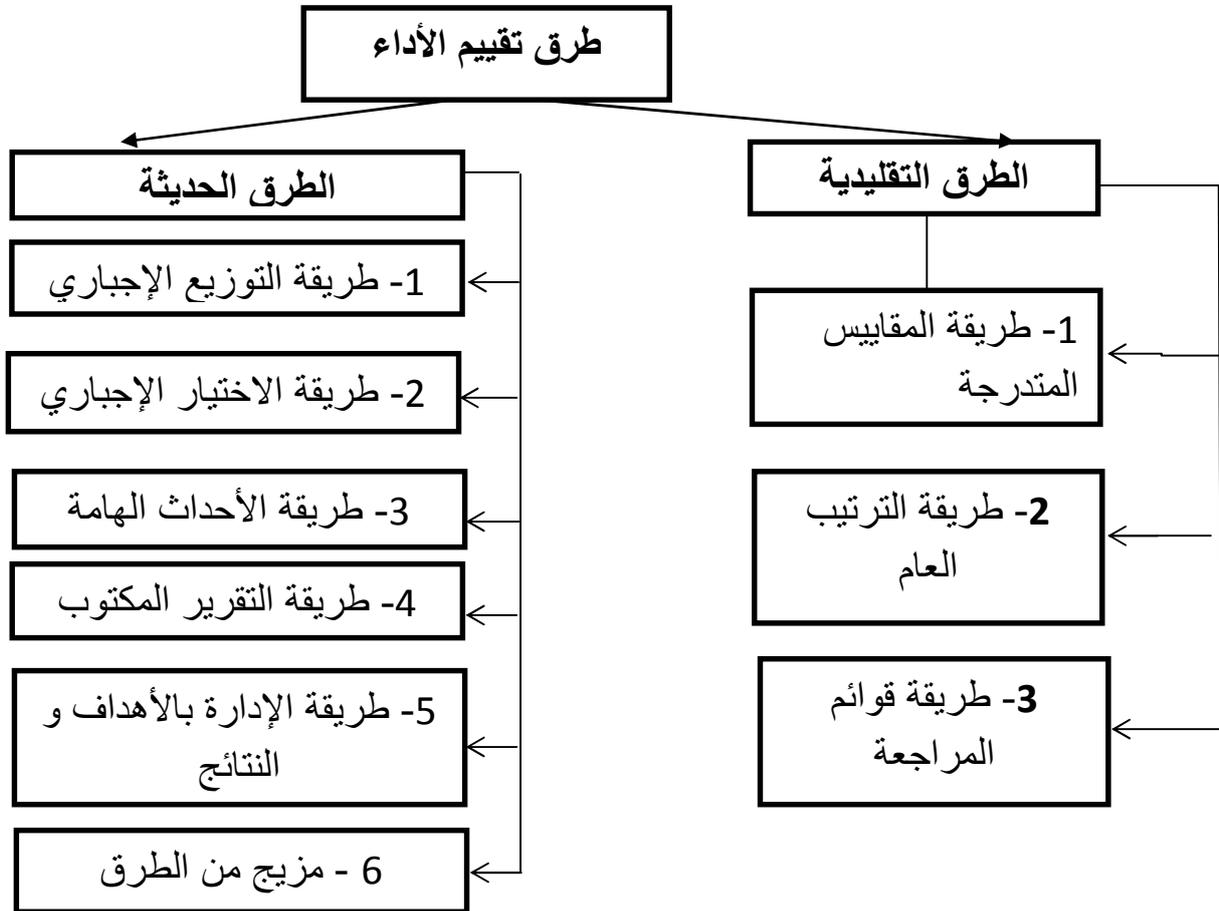
المصدر: بوجعادة إلياس، مرجع سابق، ص 59.

يبدأ تخطيط عملية الأداء البشري بوضع توقعات الأداء، وهذا بالنظر لما هو مطلوب، ثم المراقبة المستمرة للأداء، حيث يمكن تقييمه و إيجاد مكامن الخلل لمعالجتها، و كامن القوة لتعزيزها و من هذه النقطة يتم وضع خطط جديدة من أجل تطوير الأداء و تحسينه.

يقسم الباحثون والمتخصصون في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى تقليدية و حديثة, ففي نظرهم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة و أنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المنظمة،¹ حيث ركزت على الجوانب الكمية و استخدمت معايير و مؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي و على العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي .

ويمكن توضيح أهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 05: الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001،

ص 113 .

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 439 .

لنتائج قياس أداء الموارد البشرية عدة استعمالات أهمها :

- تحديد التعديلات اللازمة على نظام الرواتب والأجور .
 - نتائج قياس الأداء يمكن أن تأخذ كمؤشرات أساسية في تحديد المحفزات الايجابية والسلبية بهدف ترسيخ الأداء المتميز.
 - تفيد نتائج قياس الأداء في إعطاء مؤشرات واقعية عن حالات وجود فائض أو وجود نقص في القوى العاملة في جهاز إداري معين وبالتالي إتخاذ ما يلزم بصدد ذلك إما بواسطة النظم الفرعية الخاصة بالاستقطاب والتعيين للعمل على سد النواقص من القوى العاملة وعن طريق نظم تشييب القوى العاملة للعمل على ترويج حالات الإحالة على التقاعد المبكر والاعتيادي وحالات النقل الجهاز الإداري لتخفيض الجهاز الإداري المعني من الفائض من القوى العاملة.
- ثانيا : علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية

التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتماما كبيرا ، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير² والشيء الثابت فيها هو التغيير، مما أجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاما عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة، ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال³:

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا .
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة .
- تقوية الروح المعنوية للأفراد.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم .
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .

¹ حنان محمد سعيد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2019، السودان، ص72.

² أ. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مقالة علمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص 12.

³ هايل عبد الوهاب الزايد، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2009، ص 88.

- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة .
- إكساب العامل طرق البحث والإبداع .

كما تؤدي نتائج قياس أداء الموارد البشرية إلى اكتشاف الحاجة للتدريب حيث إن نتائج التقييم توضح نقاط الضعف في أداء العاملين. نقاط الضعف هذه يفترض أن تتخذ أساسا في صياغة وتحديد المواضيع التدريبية بغية العمل على إزالة تلك النقاط كما أن نتائج التقييم تحدد الأفراد الذين ينبغي أن يدرّبوا، وبهذا تظهر العلاقة واضحة بين النظامين الفرعيين التقييم والتدريب ضمن النظام الأوسع نظام إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية

سننتقل في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة

أولا : دراسة بوزرقاملة أمال 2019،: بعنوان " اثر التدريب على أداء العاملين 2018- 2019 مذكرة ماستر و التي هدفت إلى إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بجامعة محمد خيضر، بسكرة، وواقع تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية، و مدى تبنها للتكنولوجيات الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب. وتمثلت عينتها في موظفي جامعة بسكرة قدر حجمها ب 60 موظفا و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز نتائجها :

- وجود علاقة قوية بين التدريب و أداء العاملين.

- توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب و أبعاد أداء العاملين.

ثانيا: دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019، بعنوان: " اثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم (النيل، بشائر، الوطنية).

وتمثلت عينتها في موظفي الشركات السابق ذكرها قدر حجمها ب 190موظفا، و استخدمت أداة الاستبيان لجميع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، و خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها :

- وجود ارتباط طردي بين أبعاد إستراتيجية التدريب و أداء الموارد البشرية.

• تهتم الشركات بقطاع البترول في السودان بتنوع أساليب التدريب المقدمة.
ثالثا: دراسة الدكتور عبد المنعم موسى القرالة 2018، بحث بعنوان : " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية " في مجلة جامعة الحسين بن طلال، والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

و تمثلت عينتها في 54 موظفا من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

• وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

• الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا،تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية مرتفعا.

رابعا : دراسة الدكتور ضرار عبد الحميد التوم العتيبي 2012، مقال بعنوان : "أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بمصرف الراجحي-أبها " والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المنظمة للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. و تمثلت عينتها في فئة المدراء و الموظفين بالمصرف قدر حجمها ب200 بين موظف و مدير واستخدمت أداتي الاستبيان و المقابلة الشخصية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها :

• وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنظمة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي و بين مستوى أداء العاملين فيها.

• وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه المنظمة لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين فيها، وكذلك وجود هذه العلاقة الايجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب و بين مستوى أداء العاملين فيها.

خامسا: دراسة الدكتور علي يونس ميا و آخرون، 2009 ، مقال بعنوان " قياس أثر التدريب على أداء العاملين" في مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، والتي هدفت إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، و ذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين و مدى كفاءتها و تصميمها و تقويمها و تبيان العلاقة بين مهارات و قدرات المتدرب و الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه. تمثلت عينة الدراسة في أخذ مجتمع الدراسة بكامله، و ذلك بالحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث والبالغ 73

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

فردا من الإداريين لمحافظة البريمي في سلطنة عمان، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة قوية بين التدريب و أداء العاملين .
 - يشغل التدريب دورا مهما في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم.
 - إن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة المضافة.
- سادسا : دراسة (Dr Mohammad Aslam Khah) بعنوان: « Impact of Training on employee performance » , Iqra University Islamabad Pakistan 2011 والتي هدفت إلى إبراز مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العامل وتطوير قدراته والرفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية.

تكونت عينة الدراسة من 219 موظفا بشركات الأدوية في إكرا باكستان، و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

التدريب يشمل جميع عمال المنظمة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المنظمة مما يجعله ينجز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الأهداف المرجوة.

سابعا: دراسة (Jose Gasco and Juan liopis) ، بعنوان « The use of information Technology in training human resources », Spain, 2004، والتي هدفت إلى معرفة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و خصوصا إستراتيجية التدريب في الشركات الإسبانية.

وتكونت عينة الدراسة من 500 شركة صناعية، و استخدمت الاستبيان لجمع البيانات معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم بشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، و زيادة المشاركة الفعالة للمتدربين و تحسين أنظمة تقييم البرامج التدريبية و تحسين جودة البرامج و نوعيتها، و إن هذه الشركات تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب.

الفرع الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

أولاً: بعض الدراسات أخذت التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة بوزرقاظة أمال 2019 ودراسة على يونس ميا وآخرون 2009، بينما أخذت دراسات أخرى إستراتيجية التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019 ودراسة عبد المنعم موسى القرالة 2018.

ثانياً: أخذت جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة Gosco and Juan 2004 أداء العاملين كمتغير تابع .

ثالثاً : اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك و هو : بيان أثر التدريب أو إستراتيجيته على أداء الموارد البشرية ، باستثناء دراسة Gosco and Juan 2004 التي جاءت للتعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و خصوصاً إستراتيجية التدريب.

رابعاً : اختلفت الدراسات السابقة في مجتمع و عينة الدراسة، حيث كانت العينات من الموظفين في الجامعة، شركات البترول، دائرة الأرصاد الجوية، المصرف، شركات الأدوية....الخ.

خامساً : استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة ضرار عبد الحميد التوم العتيبي 2019 حيث استخدمت الاستبيان إضافة إلى المقابلة الشخصية .

سادساً: اتفقت الدراسات السابقة في المنهج ، حيث وظفت المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الثاني : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

جدول رقم (1): محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
أوجه الاختلاف	أوجه الاتفاق	
- عينة الدراسة تمثلت في موظفو الفندق، أما الدراسة السابقة فتمثلت في موظفي الجامعة . - الدراسة الحالية تناولت أثر التدريب من منظور استراتيجي.	- اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي. - اعتمدت الدراستان على الاستبيان في جمع البيانات .	دراسة بوزرقاظة أمال 2019: أثر التدريب على أداء العاملين

<p>- عينة الدراسة الحالية تمثلت في موظفو فندق واحد، أما الدراسة السابقة فتمثلت عينتها في موظفو 03 شركات بترولية.</p>	<p>- كلتا الدراستين تناولتا أثر التدريب على أداء الموارد البشرية من منظور استراتيجي . - كلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي . - كلاهما اعتمدا على الاستبيان.</p>	<p>دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين</p>
<p>- عينة الدراسة الحالية تمثلت في موظفو فندق، أما الدراسة السابقة فتمثلت في موظفو دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.</p>	<p>- اعتمدا نفس المنهج (الوصفي التحليلي). - أداة جمع البيانات هي الاستبيان. - اتخذتا نفس المتغيرين المستقل والتابع.</p>	<p>دراسة الدكتور عبد المنعم موسى القرالة 2018: أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية</p>
<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في الموظفين العاملين في مصرف الراجحي. - استخدمت الدراسة السابقة بالإضافة إلى الاستبيان المقابلة الشخصية.</p>	<p>- اعتمدت الدراستان على الاستبيان في جمع البيانات - اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة الدكتور ضرار عبد الحميد العتيبي 2012: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين</p>
<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في موظفو مديرية التربية واعتمدت أسلوب الحصر الشامل، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على العينة التطبيقية.</p>	<p>- اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي. - اعتمدا على الاستبيان في جميع البيانات</p>	<p>دراسة الدكتور علي يونس ميا وآخرون 2009 : قياس أثر التدريب على أداء العاملين</p>

<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في موظفو شركات الأدوية .</p> <p>- الدراسة الحالية تناولت أثر التدريب من منظور استراتيجي، والدراسة السابقة تناولته من منظور تقليدي.</p>	<p>- اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- اعتمدتا على الاستبيان في جميع البيانات</p>	<p>دراسة Mohammad Aslam Khah :2011 Impact of Training on employee performance</p>
<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في 500 شركة صناعية .</p> <p>- الدراسة السابقة تناولت تأثير تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و خصوصا إستراتيجية التدريب.</p>	<p>- اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- اعتمدتا على الاستبيان في جمع البيانات.</p>	<p>دراسة (Gosco & Juan) : 2004 The use of information Technology in training human resources</p>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المراجع السابقة .

أما فيما يخص الفجوة العلمية التي ستعالجها هذه الدراسة فتمثلت في:

- أنها طبقت في المجال السياحي وبالتحديد الفندقي، وتعد هذه الدراسة أول دراسة - على حد علم الطالبان- تبحث في أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق.
- تحاول تناول نشاط التدريب من منظور استراتيجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين إستراتيجية المنظمة العامة وبين إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى إتباع فندق **Holiday Inn** للتخطيط الاستراتيجي ووجود إستراتيجية واضحة للفندق تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية الموارد البشرية والتي تنبثق عنها إستراتيجية التدريب .

تعرفنا في هذا الفصل النظري على المفاهيم العامة للتدريب من خلال التطرق الى تعريفه وأنواعه والأساليب التدريبية المتبعة للقيام بالعملية التدريبية والتوجهات المعاصرة للتدريب، حيث نجد اليوم أن المنظمات حولت سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تدريب وتعلم مستمرة تماشياً مع كل تغير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات، كما تم توضيح بعض المفاهيم العامة حول أداء الموارد البشرية من خلال إبراز بعض الأدبيات النظرية حول أداء الموارد البشرية وكيفية تقييمها. كما اتضح في هذا الفصل أن للتدريب دوراً على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال بعض الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، فالتدريب نشاط ضروري تقوم به المنظمات وتوليه اهتماماً كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المنظمة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير، فهو يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعاً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : طريقة و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

خلاصة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجيات التدريب وأداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل تبين أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية انطلاقا من المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبارات الإحصائية المناسبة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في فندق **Holiday Inn** بالشرافة الجزائر العاصمة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة واختبارها، إضافة إلى الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة الاستبيان، بغرض شرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

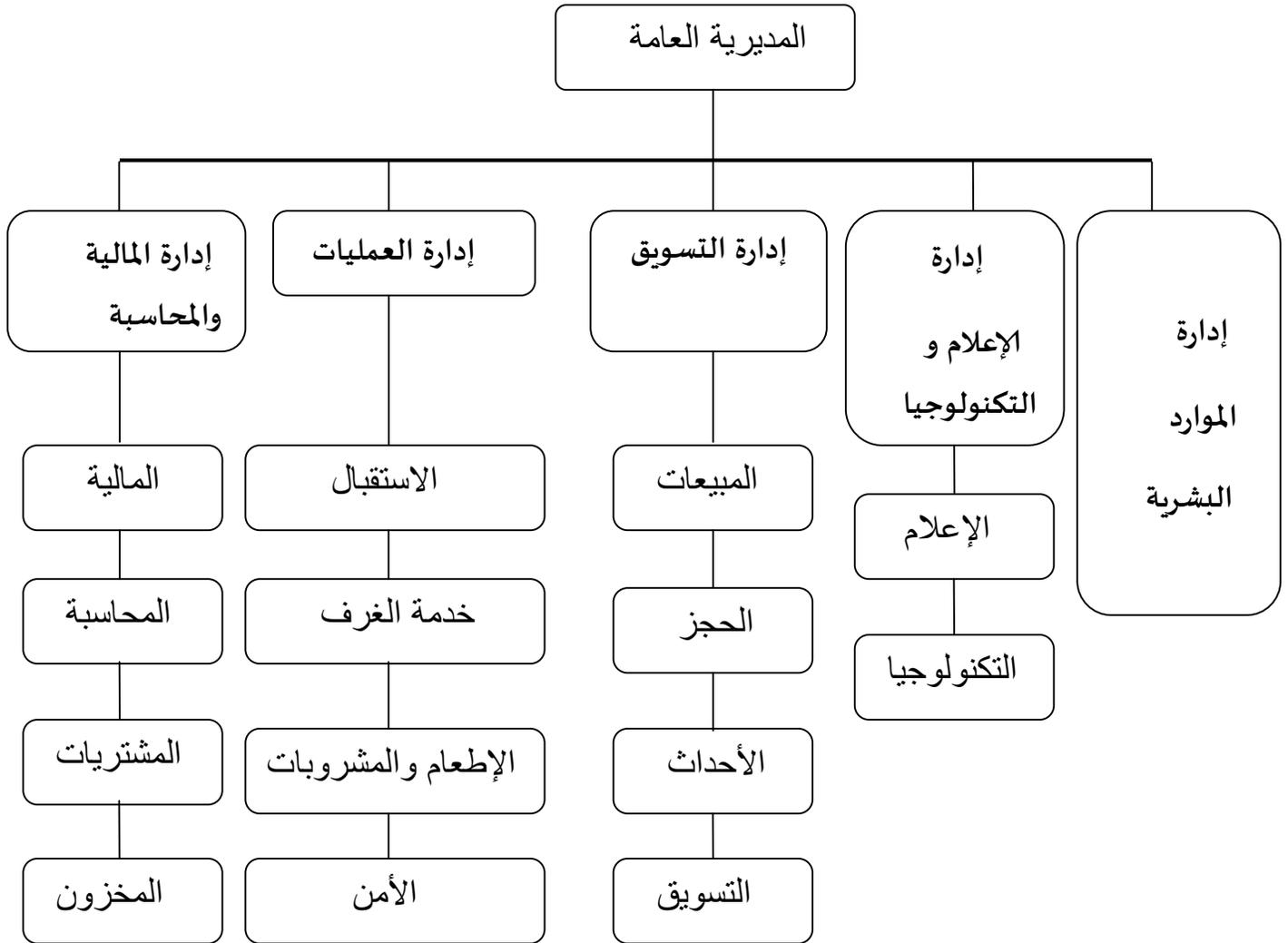
1- التعريف بالفندق :

تأسس فندق **Holiday Inn** سنة 2018 وهو فندق 04 نجوم، يقع في الشراكة بالجزائر العاصمة على بعد 30 دقيقة من مطار هواري بومدين، وعلى بعد 10 دقائق من البحر الأبيض المتوسط وعلى بعد 20 دقيقة من قلب العاصمة و حيدرة، ويمكن الوصول إليه بسهولة من الطريق السريع. فندق **Holiday Inn** الجزائر برج الشراكة هو فندق ناطحة سحاب (25 طابقا و 2 تحت الأرض) ويستهدف فئة رجال الأعمال، كما يوجد بالفندق خمسة نقاط بيع متمثلة في: مخمرة، الشرفة، مطعمين، محل الحلويات، كما يضم الفندق 242 غرفة منها : 115 غرفة فردية، 25 غرفة بسريرين، 43 جناح، 56 غرفة متميزة، غرفتان بمعايير " Personnes à Mobilité Réduite ,PMR"، أي خاصة بالمعاقين، وجناح رئاسي. كما يعمل بالفندق 120 عاملا .

2- الهيكل التنظيمي للفندق :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للفندق في الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لفندق Holiday Inn



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على وثائق خاصة بفندق Holiday Inn.

تعتبر إدارة الموارد البشرية للفندق هي المسئولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل الفندق، 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 الفندق . كما يعتبر مدرء الوحدات الإدارية العاملة في الفندق مسئولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم ولذا فإن المدرء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي

أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

وقد تمثل مجتمع دراستنا في جميع عمال فندق **Holiday Inn** . ونعني بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث .

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لاستحالة إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع، فقد تم اختيار عينة لتمثله مع أقل قدر من التحيز والخطأ، وكذا توفير كثير من الجهد والوقت والمال.¹ حيث تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"².

أما عينة الدراسة فتتمثل في عينة عشوائية تقدر ب 50 عاملاً وموظفاً من مجموع عمال الفندق، أين تم توزيع 50 استبياناً، وقد تم استرداد 44 استبياناً، أي بنسبة 88 % و 6 استبيانات ضائعة أي بنسبة 12 % وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الضائعة
العدد	50	44	6
النسبة	100%	88%	12%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

أما فيما يخص الاستبيانات المسترجعة التي عددها 44، فقد تضمنت 40 استبياناً صالحاً للدراسة والتحليل أي بنسبة 90.9 % و 4 استبيانات غير صالحة للدراسة أي بنسبة 9.09 % كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، قطر، 1994، ص324.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص84.

الجدول رقم(03): عدد الاستبيانات المقبولة والمسترجعة

البيان	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المقبولة	الاستبيانات المستبعدة
العدد	44	40	4
النسبة	%100	% 90.9	% 9.09

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان والذي يعرف على أنه: " صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي "1، وبعد الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn، والذي يتكون من قسمين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس،العمر،المؤهل العلمي ،عدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) حيث يمكن توضيحهما كما يلي:

• المحور الأول: يشتمل على 16 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لاستراتيجيات التدريب كما يلي:

- البعد الأول : دعم والتزام الإدارة العليا، العبارات من (01-05).

- البعد الثاني :تنوع البرامج التدريبية، من (06-11).

- البعد الثالث : مراحل العملية التدريبية، من (12-16).

• المحور الثاني: يضم 11 عبارة تقيس أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn، ويضم العبارات من

17 إلى 27 .

¹ سارة مناد ورفيقة بوطاجين، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص40.

وقد قابل عبارات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي والموزعة كما يلي :

الجدول رقم (04): مقياس Likert الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: سلم ليكرت الخماسي .

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان المقدم إلى أفراد العينة (موظفي الفندق).

الفرع الأول: صدق الاستبيان

وهو ينقسم إلى ما يلي :

أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان: للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة الصدق الظاهري للأداة، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة بلغ عددهم 03 كما هو موضح في الملحق رقم (02) ، وبعد عرض أداة الدراسة عليهم أبدوا مجموعة من الملاحظات تمثلت في دمج بعض الفقرات وحذف وإضافة بعضها أو تعديلها، وتم الأخذ بأراء المحكمين وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

ثانياً: الصدق البنائي(الداخلي) للاستبيان: يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه العبارة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 40 عاملا بالفندق، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

1- الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات التدريب

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات التدريب، نقوم أولاً بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو التالي :

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول :

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	لدى الإدارة العليا بالفندق الفناعة التامة بتبني أفكار لإستراتيجية التدريب لموظفها بشكل دوري	0.968**	0.000
02	تهتم الإدارة العليا في الفندق باستراتيجيات التدريب عند تصميم الخطة الإستراتيجية للفندق	0.946**	0.000
03	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا بالفندق	0.973**	0.000
04	تسعى الإدارة العليا في الفندق لإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطبيق استراتيجيات التدريب	0.955**	0.000
05	يضم الفندق خلية مختصة في السهر على تطبيق البرامج التدريبية	0.864**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. ** دالة إحصائية المستوى عند 0.01

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.864 و 0.973) وهي كلها موجبة وقوية ، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني :

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد " تنوع البرامج التدريبية "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	يسعى الفندق إلى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	0.828**	0.000
07	يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	0.828**	0.000
08	يوفر الفندق لموارده البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	0.870**	0.000
09	يتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارده البشرية بشكل يتماشى و التطورات الحاصلة	0.685**	0.000
10	تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين و تطوير مهارات الموظفين بشكل جيد	0.757**	0.000
11	يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية	0.728**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. ** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.685 و 0.870) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد " مراحل العملية التدريبية "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	0.783**	0.000
13	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة و مكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	0.690**	0.000
14	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات و المعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	0.861**	0.000
15	يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	0.798**	0.000
16	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	0.782**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS . ** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد مراحل العملية التدريبية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.690 و 0.861) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-الصدق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية: يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (08) : الصدق الداخلي لعبارات محور " أداء الموارد البشرية "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	يملك العاملون بالفندق المعارف و المهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل	0.729**	0.000
18	يتمتع العاملون بالفندق بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء و المرؤوسين	0.748**	0.000

0.000	0.669**	يتوفر لدى العاملون بالفندق الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	19
0.000	0.692**	يلتزم العاملون بالفندق بتطبيق الأنظمة و التعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل	20
0.000	0.802**	يمتاز العاملون في الفندق بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	21
0.000	0.678**	يعتمد الفندق نظام تحفيزي للموظفين عن كل برنامج تدريبي يخضعون له	22
0.000	0.793**	يلتزم العاملون في الفندق بأوقات الدوام (الحضور والانصراف)	23
0.000	0.859**	معايير تقييم الأداء بالفندق واضحة و مفهومة للجميع	24
0.000	0.764**	يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية	25
0.000	0.683**	يتميز العاملون في الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات زبائن الفندق	26
0.000	0.687**	لدى العاملون بالفندق القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبشكل خال من الأخطاء	27

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد مراحل العملية التدريبية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية موجبة، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.645 و 0.812) كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات المحور الثاني صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثالثا: الاتساق البنائي

ونعني به مدى الاتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له، وبين محاور الاستبيان ككل.

1- الاتساق البنائي لأبعاد محور استراتيجيات التدريب: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الاتساق البنائي لأبعاد استراتيجيات التدريب

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	دعم والتزام الإدارة العليا	0.823**	0.000
البعد الثاني	تنوع البرامج التدريبية	0.698**	0.000
البعد الثالث	مراحل العملية التدريبية	0.815**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور استراتيجيات التدريب والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.698 و0.823) وهي جميعها موجبة وتدل على وجود ارتباط موجب، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يدل على أن أبعاد المحور الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه .

2- الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان

الجدول رقم(10): الاتساق البنائي بين المحور الأول والثاني

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	استراتيجيات التدريب	0.660**	0.000
المحور الثاني	أداء الموارد البشرية	0.660**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS . **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارة الاستبيان، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي ، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.01 وهذا يدل على أن محاور الاستبيان صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها¹، وعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وعامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان معامل الثبات جيدا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان ضعيفا، حيث يمكننا الحكم على الاستبيان بأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام SPSS لكل من المتغيرين، وكذا معامل الثبات لجميع المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ بوزرقاطة أمال، مرجع سابق، ص48.

الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	استراتيجيات التدريب	16	0.679
البعد الأول	دعم والتزام الإدارة العليا	5	0.967
	تنوع البرامج التدريبية	6	0.873
البعد الثاني	مراحل العملية التدريبية	5	0.838
البعد الثالث	أداء الموارد البشرية	11	0.914
المحور الثاني			
جميع المحاور		27	0.792

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن :

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول (استراتيجيات التدريب) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.679 بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول مرتفع.
- معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الأول (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 بمعنى أن معدل ثبات الأبعاد الثلاثة مرتفع.
- معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6، حيث بلغ 0.914 أي أن معدل ثبات المحور الثاني مرتفع .
- معامل الثبات لجميع المحاور تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.792 بمعنى أن معدل ثبات جميع المحاور مرتفع .

من خلال ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية والاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية للدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات وفحصها، قمنا بتفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS، والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن خلاله استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

الفرع الأول: المدى

يعتبر المدى من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل " الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة بين البيانات المعنية " ¹ . ونظرا لاعتمادنا على سلم Likert الخماسي فقد بلغ المدى قيمة ثابتة تساوي 0.8 تساعدنا في الحكم على دلالة المتوسط الحسابي عن طريق معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس : (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة: أي (0.8= 5/4) ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمه في المقياس وهي 1 فالحد الأعلى للفئة الأولى إذا يحسب كما يلي: (1.8=0.8+1)، وعليه تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى]1.8 – 1]	غير موافق بشدة	1	مستوى منخفض جداً
الثانية] 2.6 – 1.8]	غير موافق	2	مستوى منخفض
الثالثة]3.4 – 2.6]	محايد	3	مستوى متوسط
الرابعة]4.2 – 3.4]	موافق	4	مستوى مرتفع
الخامسة]5 - 4.2]	موافق بشدة	5	مستوى مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي .

الفرع الثاني: معامل الارتباط بيرسون "pearson"

لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط .

الفرع الثالث: معامل الثبات ألفا كرونباخ " Alphas Cronbach "

للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص155.

الفرع الرابع : التكرارات والنسب المؤوية

لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

الفرع الخامس : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

الفرع السادس: الانحدار الخطي المتعدد :

يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و توضيح أهم نتائج الاستبيان التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل عباراته، بالإضافة إلى اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

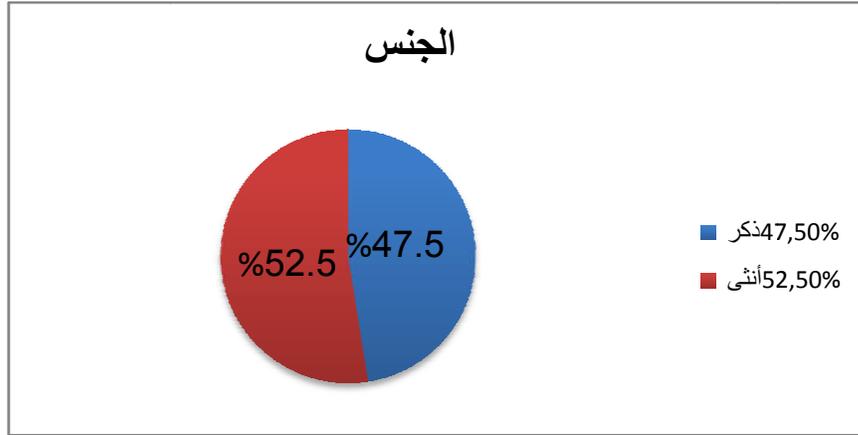
أولا : متغير الجنس

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المؤوية	التكرار	الجنس
47.5 %	19	ذكر
52.5 %	21	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 19 بنسبة 47.5% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 21 بنسبة 52.5% من عينة الدراسة وهي نسب متقاربة، وربما يرجع هذا إلى مبدأ تساوي الفرص في التوظيف .

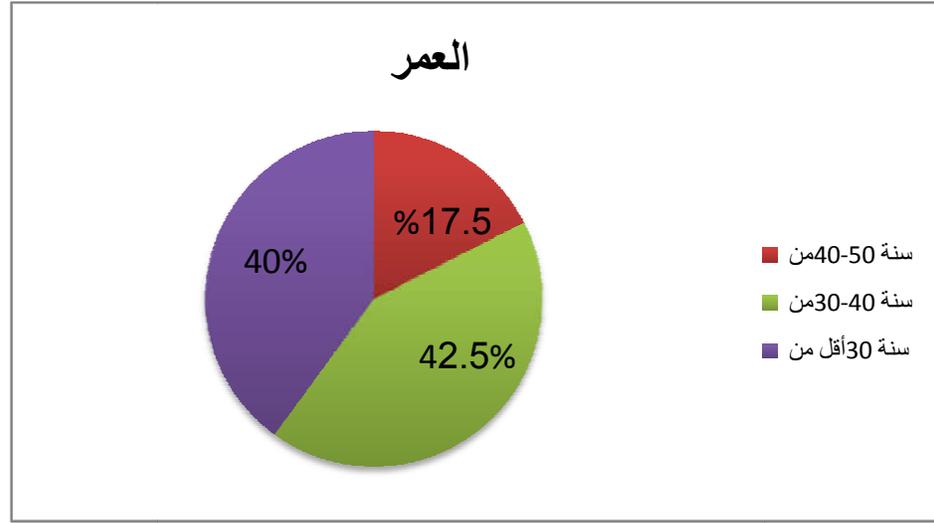
ثانيا : متغير العمر

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	40%
من 30 إلى 40 سنة	17	42.5%
من 40 إلى 50 سنة	07	17.5%
50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتكون أفراد عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة، حيث يتبين من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة تقدر ب 42.5 % بتكرار 17 فردا، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تقدر ب 40 % بتكرار 16 فردا ، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 17.5 % وبتكرار 07 أفراد، أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر فلا وجود لها أي بنسبة 0 %، وهذا يدل على شبابية أفراد العينة، وربما يرجح هذا إلى التوجه العام لسياسة التوظيف بالفندق وذلك باستقطاب الفئات الشبابية المؤهلة التي تتمتع بالحيوية والطموح والعطاء.

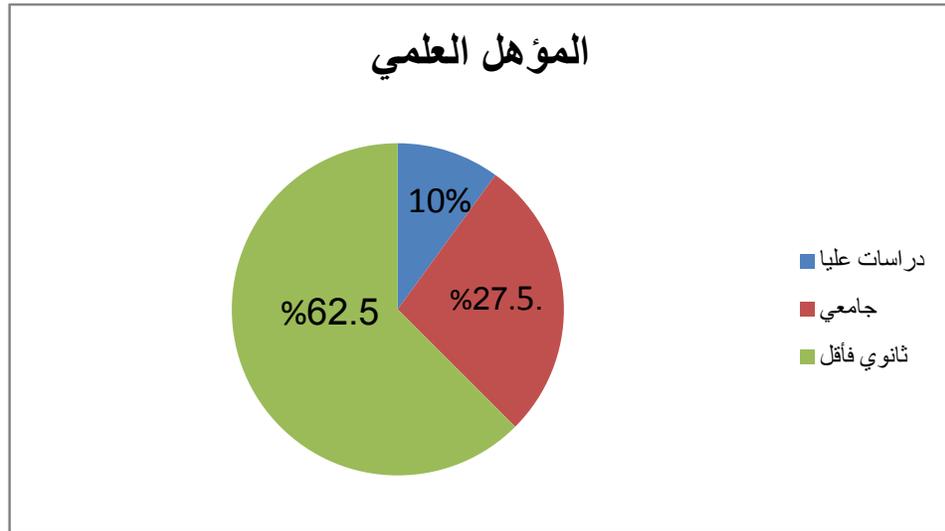
ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
62.5 %	25	ثانوي فأقل
27.5 %	11	جامعي
10 %	04	دراسات عليا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة للفئة ذات المؤهل العلمي ثانوي فأقل بتكرار 25 فردا وبنسبة 62.5 %، ثم تليها الفئة ذات الشهادات الجامعية بتكرار 11 فردا وبنسبة 27.5 %، ثم أخيرا الفئة التي تحمل شهادات الدراسات العليا بتكرار 04 أفراد وبنسبة مئوية تقدر بـ 10 % ، ويرجح أن يرجع هذا التباين إلى أن الطاقم الإداري للفندق غير كبير ولا يحتاج إلى عدد كبير من أصحاب الشهادات الجامعية والدراسات العليا عكس عمال التنفيذ .

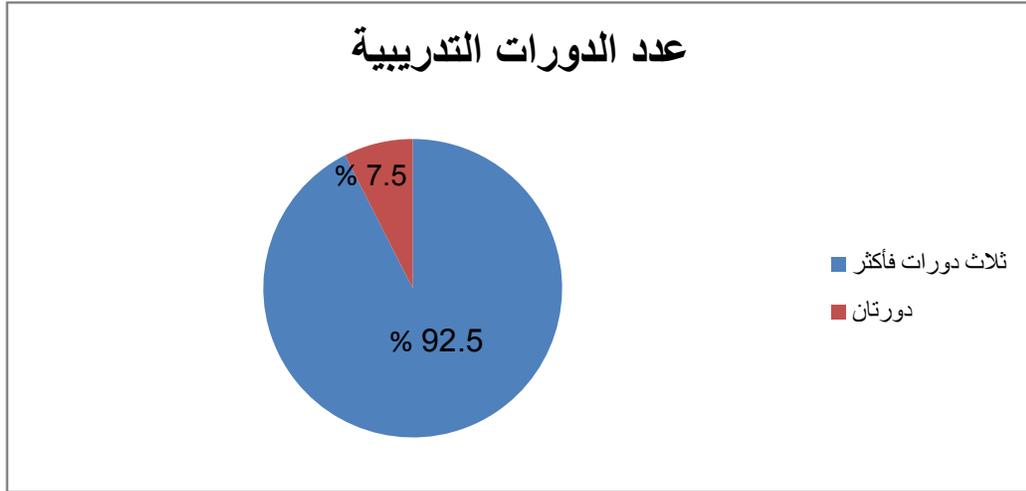
رابعا : عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
دورة واحدة	0	0%
دورتان	03	7.5%
ثلاث دورات تدريبية	37	92.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وفيما يخص عدد الدورات التدريبية تشير النتائج في الجدول والشكل أعلاه إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة التي قامت بثلاث دورات تدريبية فما فوق بتكرار 37 فردا ونسبة مئوية تقدر بـ 92.5%، ثم تليها الفئة التي قامت بدورتين تدريبيتين بتكرار 03 أفراد ونسبة مئوية 7.5%، أما الفئة التي قامت بدورة تدريبية واحدة فتكرارها 0 ونسبتها المئوية 0%. وهذا مرده ربما إلى حداثة الفندق من جهة، وحرص الإدارة على تزويد موظفيها بالمهارات اللازمة لإرضاء الزبائن، خاصة وأن الفندق موجه بدرجة كبرى لرجال الأعمال، والشخصيات المرموقة.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف)

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (17) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $sig > 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف kolmogrov _ smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
استراتيجيات التدريب	1.320	0.061
أداء الموارد البشرية	1.320	0.061

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم (17) بأن المتغيرين استراتيجيات التدريب وأداء الموارد البشرية يخضعان للتوزيع الطبيعي . وهو ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية على الظاهرة محل دراستنا.

المطلب الثاني : تحليل عبارات محاور الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال عرض وتحليل إجابات الأفراد حول استراتيجيات التدريب وأداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجيات التدريب

نتطرق في هذا الفرع إلى عرض وتحليل عبارات المحور الأول، والتي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد كما يلي :

أولا : دعم والتزام الإدارة العليا

في هذا البعد تم الاعتماد على خمسة عبارات من 01 إلى 05 والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لدى الإدارة العليا بالفندق القناعة التامة بتبني أفكار إستراتيجية التدريب لموظفيها بشكل دوري	4.40	0.496
02	تهتم الإدارة العليا في الفندق باستراتيجيات التدريب عند تصميم الخطة الإستراتيجية للفندق	4.37	0.540
03	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا بالفندق	4.40	0.545
04	تسعى الإدارة العليا في الفندق لإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطبيق استراتيجيات التدريب	4.40	0.545
05	يضم الفندق خلية مختصة في السهر على تطبيق البرامج التدريبية	4.47	0.554
	المجموع	4.41	0.504

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول رقم (18) الخاص بنتائج البعد الأول لمحور استراتيجيات التدريب ما يلي :

العبارة رقم 01 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.40 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.496 .

العبارة رقم 02 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.37 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.540 .

العبارة رقم 03 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.40 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.545 .

العبارة رقم 04 : هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 4.40 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.545 .

العبارة رقم 05 : هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 4.47 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.554 .

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا فقد بلغت قيمته 4.41 والذي بدوره ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] وهو يدل على درجة عالية جدا من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.504 ، وهذا يدل على أن واقع استراتيجيات التدريب فيما يتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا بفندق Holiday Inn كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ثانيا : تنوع البرامج التدريبية

تم الاعتماد في هذا البعد على ستة عبارات من 06 إلى 11 والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ر.ع
0.563	4.12	يسعى الفندق إلى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	06
0.530	4.22	يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	07
0.479	4.22	يوفر الفندق لموارده البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	08
0.493	4.25	يهتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارده البشرية بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة	09
0.464	4.30	تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين وتطوير مهارات الموظفين	10

		بشكل جيد	
0.493	4.25	يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية	11
0.395	4.22	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول رقم (19) الخاص بنتائج البعد الثاني لمحور استراتيجيات التدريب ما يلي :

العبارة رقم 06 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.12 والذي ينتمي إلى المجال [3.4 – 4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.563 .

العبارة رقم 07 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.22 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 – 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.530 .

العبارة رقم 08 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.22 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 – 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.479 .

العبارة رقم 09 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.25 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 – 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.493 .

العبارة رقم 10 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.30 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 – 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.464 .

العبارة رقم 11 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.25 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 – 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.493 .

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية فقد بلغت قيمته 4.22 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي بدوره يدل على درجة عالية جدا من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.395 ، وهذا يدل على أن واقع استراتيجيات التدريب فيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية بفندق Holiday Inn كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ثالثا : مراحل العملية التدريبية

تم الاعتماد في هذا البعد على خمسة عبارات من 12 إلى 16 والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رع
0.632	4.40	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	12
0.648	4.30	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	13
0.554	4.50	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	14
0.594	4.42	يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	15
0.598	4.27	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	16
0.472	4.38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول رقم (19) الخاص بنتائج البعد الثالث لمحور استراتيجيات التدريب ما يلي :

العبارة رقم 12 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.40 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.632 .

العبارة رقم 13 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.30 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.648 .

العبارة رقم 14 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.50 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.554 .

العبارة رقم 15 : هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 4.42 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.594 .

العبارة رقم 16 : هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 4.27 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.598 .

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد مراحل العملية التدريبية فقد بلغت قيمته 4.38 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي بدوره يدل على درجة عالية جدا من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.472 ، وهذا يدل على أن واقع استراتيجيات التدريب فيما يتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا بفندق Holiday Inn كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

• أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) فقد بلغ 4.28 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي بدوره يدل على درجة عالية جدا من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي لاستراتيجيات التدريب فقد بلغ 0.404 ، وهذا يدل على أن واقع ممارسة استراتيجيات التدريب بفندق Holiday Inn كان مرتفع جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الفرع الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية

نتناول في هذا الفرع عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد في بعد أداء الموارد البشرية على 11 عبارة (من 17 إلى 27) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ر ع
0.543	4.25	يملك العاملون بالفندق المعارف و المهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل	17
0.594	4.17	يتمتع العاملون بالفندق بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء و المرؤوسين	18
0.516	4.20	يتوفر لدى العاملون بالفندق الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	19
0.516	4.20	يلتزم العاملون بالفندق بتطبيق الأنظمة و التعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل	20
0.530	4.22	يمتاز العاملون في الفندق بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	21
0.622	4.35	يعتمد الفندق نظام تحفيزي للموظفين عن كل برنامج تدريبي يخضعون له	22
0.543	4.25	يلتزم العاملون في الفندق بأوقات الدوام (الحضور والانصراف)	23
0.490	4.37	معايير تقييم الأداء بالفندق واضحة و مفهومة للجميع	24
0.549	4.42	يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية	25
0.533	4.35	يتميز العاملون في الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات زبائن الفندق	26
0.615	4.32	لدى العاملون بالفندق القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبشكل خال من الأخطاء	27
0.404	4.28	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية للعبارات كانت كم يلي :

العبارة رقم 17 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.25 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5]

والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.543 .

العبارة رقم 18 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.17 والذي ينتهي إلى المجال [3.4 - 4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.594 .

العبارة رقم 19 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.20 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5]

والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.516 .

العبارة رقم 20 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.20 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.516 .

العبارة رقم 21 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.22 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.530 .

العبارة رقم 22 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.35 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.622 .

العبارة رقم 23 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.25 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.543 .

العبارة رقم 24 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.37 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.490 .

العبارة رقم 25 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.42 والذي ينتهي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.549 .

العبارة رقم 26 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.35 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.533 .

العبارة رقم 27 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.32 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.615 .

• أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية فقد بلغ 4.28 والذي ينتمي إلى المجال [4.2 - 5] والذي بدوره يدل على درجة عالية جدا من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.404، وهذا يدل على أن واقع أداء الموارد البشرية بفندق Holiday Inn كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها، واقتراح بعض التوصيات، بداية سنقوم باختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية، وقد جاءت هذه الفرضيات كالتالي :

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعد تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعد مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الفرع الأول : اختبار نموذج الدراسة

تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة، من خلال مخرجات SPSS، على النحو التالي:

جدول رقم (22): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R-المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير Std. Error of the Estimate	Durbin-watson
1	0.665	0.443	0.396	0.31440	1.998

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0.655$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.
- مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R-SQUARE / R-DEUX) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) بما نسبته 44.3% من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للاعتماد عليه.
- مربع معامل الارتباط المصحح R-deux ajusté. ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق، وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد R-deux تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيرا، بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما. وهذا لا يساعدنا على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا. أما مع معامل التحديد المصحح R-deux ajusté فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل. لذلك فإننا لكي نعرف إن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل¹ R-deux ajusté ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح 0.396 مما

¹ - عدنان ماجد عبد الرحمان بري، تحليل الانحدار الخطي، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، الرياض، دون سنة نشر،

يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) استطاعت أن تفسر 39.6 % من التغيرات الحاصلة في (أداء الموارد البشرية) المطلوبة والباقي 0.604 (60.4%) يعزى إلى عوامل أخرى .

• تعيين خطأ التقدير **Erreur standard de l'estimation** وهو هنا 0.31440، حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ أقل للنموذج .

بعد إجراءنا لأهم الاختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 39.6 % من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أن أبعاد استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) مسئولة عن تفسير أداء الموارد البشرية بالفندق محل الدراسة ب 39.6 % وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في أداء الموارد البشرية، وأن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا، ويعطى بالصورة التالية:

$$f(3.41) = 9.526 \quad p < 0.05 \quad R\text{-deux ajusté} = 0.396$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا، اتضح جليا أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا، وصورته جاءت على النحو التالي:

$$f(3.41) = 9.526 \quad p < 0.05 \quad R\text{-deux ajusté} = 0.396$$

وبالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية :

• **H0**: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة **sig** أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

• **H1**: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة **sig** أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²	DDL		D	الفرضية الرئيسية
			Régression	Résidu		
H1 نقبل	0.000	% 44.3	3	36	9.526	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق استراتيجيات التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss .

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) على أداء الموارد البشرية صحيحة ومقبولة. حيث نلاحظ من الجدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة (sig) 0.000 وهي أقل من 5 %، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته 44.3 % من التباين في أداء الموارد البشرية أي أن ما قيمته (0.443) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في تطبيق استراتيجيات التدريب، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من: ضرار عبد الحميد التوم العتيبي 2012، عبد المنعم موسى القرالة 2018، حنان محمد محمد سعيد 2019، والتي أظهرت كلها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية، أما دراسات: بوزرقاملة أمال 2019، علي يونس ميا و آخرون 2009، 2011 Dr Mohammad Aslam Khah فقد أظهرت وجود علاقة ارتباط بين التدريب بصفة عامة و أداء الموارد البشرية، ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية عموماً بأنه توجد برامج تدريبية في الفندق مسطرة لموارده البشرية على اختلاف مستوياتها، كما تتبنى إدارة الفندق رؤية مستقبلية لتدريب مواردها البشرية من خلال تطبيق إستراتيجية تدريبية تتضمن مجموعة من الأساليب و القواعد و المبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية العامة للفندق والتي أدت إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية . وللتحقق من أثر تطبيق أبعاد استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn كل على حدة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهو ما سنتطرق إليه تالياً .

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات الفرعية

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية التي حددها أهل الاختصاص، وكذا إثباتنا لصحة الفرضية الرئيسية صار المجال مفتوحاً أمامنا لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية ومناقشتها، وهو ما سنتطرق له في العنصر التالي .

- أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : والتي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ولاختبارها قمنا بصياغتها على الشكل التالي :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.
H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
نقبل H0	0.146	1.485	0.498	0.220	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.220$ وهي موجبة لكنها غير دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعده دعم والتزام الإدارة العليا (المتغير المستقل) على أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر بـ $sig = 0.146$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه (يفسره) فقط هذا المؤشر (دعم والتزام الإدارة العليا) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة، وقد اتفقت دراستنا مع ما توصلت إليه

كل من دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019، ودراسة ضرار عبد الحميد العتيبي 2012 في وجود علاقة الارتباط الايجابية بين دعم والتزام الإدارة العليا وأداء الموارد البشرية، كما اتفقت مع دراسة عبد المنعم موسى القرالة 2018 في وجود علاقة الارتباط الايجابية واختلفت معها في الأثر حيث أظهرت نتائج دراسته وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك بأن الإستراتيجية التدريبية المتبعة في الفندق Holiday Inn لا تلقى الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا أو أن المجهودات المبذولة من قبلها غير كافية، حيث يعتبر دور هذه الأخيرة مهما وحاسما في جهود الفندق التدريبية والتطويرية فتقع المسؤولية في التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، ويرجع ذلك إلى حادثة الفندق (أنشأ سنة 2018) حيث تعطي الإدارة العليا الأولوية لتكاليف التجهيز والتسيير والدعاية للتعريف بالفندق لضمان زبائن جدد، وكذا استقطاب موارد بشرية مؤهلة سلفا لتخفيض تكاليف التدريب .

• ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية : " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ولاختبارها قمنا بصياغتها على الشكل التالي :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05. الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
نقبل H0	0.057	1.966	0.481	0.270	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.270$ وهي موجبة لكنها غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد تنوع البرامج التدريبية (المتغير المستقل) على أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر بـ $sig = 0.057$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn**. أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه (يفسره) فقط هذا المؤشر (تنوع البرامج التدريبية) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة، وقد اتفقت دراستنا مع ما توصلت إليه كل من دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019، ودراسة ضرار عبد الحميد العتيبي 2012 في وجود علاقة الارتباط الايجابية بين تنوع البرامج التدريبية وأداء الموارد البشرية، كما اتفقت مع دراسة عبد المنعم موسى القرالة 2018 في وجود علاقة الارتباط الايجابية واختلفت معها في الأثر حيث أظهرت نتائج دراسته وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج التدريبية غير متنوعة بفندق **Holiday Inn** وذلك نظراً لحدائته حيث تركز الإستراتيجية التدريبية للفندق على ضمان توفير البرامج التدريبية الأساسية للحصول على الموارد البشرية المؤهلة ذات الأداء العالي المطلوب على المدى المتوسط، ثم تنوع البرامج التدريبية وتكثيفها للحصول على موارد بشرية ذات أداء مرتفع جداً على المدى البعيد، كما أن طبيعة الوظائف في القطاع السياحي عموماً والفندقي خصوصاً بسيطة ولا تتطلب مؤهلات كبيرة لتعلمها، ولكن هذا الواقع لا يعني عدم تنوع البرامج التدريبية بل يجب الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية وأساليبها لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وذلك لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشري للرفع من مستوى أدائه.

● ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ولاختبارها قمنا بصياغتها على الشكل التالي :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 .

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
H1 نقبل	0.022	2.400	0.570	0.357	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.357$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعده مراحل العملية التدريبية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بقيمة 0.357. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.022$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H1. أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday inn، وهذا معناه وجود مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه (يفسر) فقط بعد مراحل العملية التدريبية ولا تفسره الأبعاد الأخرى، حيث نجد أن نتيجة هذه الفرضية اتفقت مع دراسة حنان محمد محمد سعيد 2019 التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مراحل العملية التدريبية وأداء العاملين، كما اتفقت أيضاً مع دراسة عبد المنعم موسى القرالة 2018 التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية لتطبيق مراحل العملية التدريبية وأداء الموارد البشرية، في حين نجد أن دراسة ضرار عبد الحميد العتيبي 2012 توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنظمة لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن إدارة فندق Holiday Inn تولي أهمية كبيرة لمراحل العملية التدريبية حيث تسهر على تحديد احتياجات الفندق المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة، ثم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق، ثم تنفيذ

برامج التدريب حسب جدولها الزمني و توفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، و أخيرا تقييم برامج التدريب من خلال تقييم كل برنامج تدريبي لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له و المرجوة منه، حيث تسهر إدارة الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** على تنفيذ هذه المراحل بناء على توصيات الإدارة العليا وذلك في إطار إستراتيجية تعلم مستمر تتماشى مع الإستراتيجية العامة، وذلك لمعرفة نقاط القوة لتقويتها ونقاط الضعف ومعالجتها مستقبلا وبالتالي الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية والحفاظ عليه.

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** من وجهة نظر عمال الفندق، حيث توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجيات التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn**، غير أن هذا الأثر تدعمه الفرضية الفرعية الثالثة فقط والتي نصت على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق **Holiday Inn** حيث تولي إدارة الفندق في إستراتيجيتها التدريبية أهمية كبيرة لتبني مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، والتي أدت بدورها إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية العاملة به، أما الفرضيتين الأولى والثانية فقد تم رفضهما أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في الفندق، وهذا ما لمسناه من واقع الفندق حيث لا يوجد دعم والتزام كافيين من قبل الإدارة العليا للإستراتيجية التدريبية، وكذا عدم تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأفراده وعدم إتباع أساليب مختلفة في التدريب، وذلك راجع بالدرجة الأولى لحدثة الفندق .

خاتمة

يعتبر المورد البشري في أية منظمة عنصرا مهما، و له تأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أنه بقي حاضرا وبقوة في مختلف التنظيمات، والتي من خلالها ولتغيّر الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية تغيّر تسيير المورد البشري وتغيّرت أهدافه، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وتنظيمهم وتنظيم عملهم، أصبح حاليا يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تدريبية تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، تؤدي بلا شك إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية، وهذا ما حاولنا إثباته من خلال دراستنا هذه التي قمنا من خلالها بالتطرق إلى أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية، أين قدمناها من خلال جزئين: جزء نظري تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية حول المتغيرين، مروراً ببعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بينما خصص الجزء التطبيقي دراسة تحليلية لأداء عمال فندق Holiday inn حول تأثير تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في الفندق محل الدراسة .

1- نتائج الدراسة النظرية: ترتبت العديد من النتائج النظرية أهمها:

- يعتبر التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات و خطط المنظمة .
- تعتبر إستراتيجية التدريب عبارة عن مجموعة من الأساليب و القواعد و المبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- إستراتيجية التدريب كغيرها من المفاهيم لها أسس تقوم عليها، منها دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية .
- يعتبر الأداء هو الأساس للحكم على فعالية الفرد في عمله، كما أن نوعية الأداء و مستواه هما اللذان يحددان الدرجة العالية و الكفاءة التي أنجزه العمل .
- تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك لرفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم ومهاراتهم، و مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .

2- نتائج الدراسة الميدانية :

- يتضمن متغير استراتيجيات التدريب ثلاثة أبعاد بحيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة وذلك حسب أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي في المرتبة الأولى بعد دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره 4.41، ويأتي في المرتبة الثانية بعد مراحل العملية التدريبية بمتوسط حسابي قدره 4.38، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدره 4.22 .

- يتضمن متغير أداء الموارد البشرية 11 عبارة وقد بلغ متوسطها الحسابي الكلي 4.28 .
أما فرضيات الدراسة فقد كانت نتائجها كما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعء دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعء تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لبعء مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في فندق Holiday Inn من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

3- اقتراحات الدراسة الميدانية :

- أن تركز أنشطة التدريب في الفندق على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه التغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة .
- تحديد جهة محددة في الفندق لمتابعة تطبيق إستراتيجية التدريب ومراجعتها وتحديثها من خلال الجهة المسؤولة عن رسم خطة الفندق الإستراتيجية .
- ضرورة توفير الإدارة العليا للفندق مزيدا من الاهتمام والدعم لتبني إستراتيجية واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للفندق .
- ضرورة تنوع البرامج التدريبية في الفندق .
- على إدارة الفندق اللجوء إلى طرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، والعمل على بناء برامج تدريبية تحاكي معيقات الواقع العملي وتعمل على تجاوزها .
- العمل على استخدام معايير تقييم أداء واضحة ومفهومة للجميع في الفندق ليسهل على أصحاب القرار تقديم البرامج التدريبية اللازمة لزيادة كفاءة الموارد البشرية .
- ضرورة توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام في الفندق من أجل تحسين أداء الموارد البشرية .
- التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية في الفندق .

4- آفاق الدراسة:

- إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بإستراتيجية التدريب مع إضافة متغيرات تعدل الدراسة .
- إجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بإستراتيجية التدريب بين القطاع السياحي في الجزائر والدول الرائدة في السياحة .

المراجع

الكتب :

1. إبراهيم محمد المحاسنة, إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق, دار جرير للنشر والتوزيع,الأردن,2013 .
2. أحمد بدر,أصول البحث العلمي ومناهجه,ط9, المكتبة الأكاديمية,الدوحة,قطر,1994.
3. جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003.
4. خالد عبد الرحيم الهبتي, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, عمان,الأردن,1999.
5. خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية,ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2007.
6. زهير ثابت, كيف تقييم أداء الشركات و العاملين, دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, 2001.
7. سيد محمد جاب الرب, إدارة الموارد البشرية ,ط2, مؤسسة الجوهري للتجليد الفني, المنصورة,مصر,2015.
8. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي, أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي, ط1, دار الشروق, الأردن,2007.
9. علي غريب و آخرون, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, مصر, 2007.
10. عمار بن عيشي, إتجاهات التدريب وتقييم الأفراد,ط1, دار أسامة للنشر, عمان,الأردن,2012.
11. عمرو وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة ,ط, دائرة وائل للنشر و التوزيع الأردن,2005.
12. كافي مصطفى يوسف و آخرون, إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية ,مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , عمان ,الأردن ,2015,2014.
13. مازن فارس رشيد, إدارة الموارد البشرية,ط1,مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع,الرياض,السعودية, دون سنة نشر.
14. محمد الصيرفي, إدارة الموارد البشرية, دار الفكر الجامعي, مصر,2007 .
15. محمد عبد الفتاح الصيرفي, التدريب الإداري, دار مناهج للنشر و التوزيع, الأردن , 2009.
16. محمد عبيدات و آخرون, منهجية البحث العلمي,ط2, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, الأردن, 1999.

17. يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل, إدارة الموارد البشرية, ط1, الوراق للنشر والتوزيع عمان, الأردن, 2006.

المقالات :

1. ابن سيرود فاطيمة الزهراء, التعليم والتدريب السياحي والفندقي في الجزائر, مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE, جامعة قسنطينة, الجزائر, 2017.
2. الداوي الشيخ, تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, العدد 06, 2008.
3. ضرار عبد الحميد التوم العتيبي, أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين, مقال علمي, جامعة الملك خالد, أبها, السعودية, 2015.
4. عبد المعطي عساف, الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين, مجلة العلوم الاجتماعية, المجلد السادس عشر, العدد 01, الكويت, 2000.
5. عبد المنعم موسى القرالة, أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية, مجلة الحسين بن طلال للبحث, العدد 01, مجلد رقم 04, جامعة الحسين بن طلال, الأردن, 2015.
6. عدنان ماجد عبد الرحمان بري, تحليل الانحدار الخطي, جامعة الملك سعود, قسم الإحصاء وبحوث العمليات, الرياض, دون سنة نشر.
7. علي يونس ميا وآخرون, قياس أثر التدريب في أداء العاملين, مجلة تشرين للبحوث, جامعة تشرين, سوريا, المجلد 03, العدد 01, 2009.
8. فريد خميلي, التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية, مقالة علمية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أم البواقي, دون سنة نشر.
9. مصطفى أحمد سيد, إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية المستقبلية; مجلة آفاق اقتصادية, المجلد 24, العدد 97, الإمارات العربية المتحدة, 2012.

الرسائل الجامعية :

1. بوجعادة إلياس, تفعيل الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة, رسالة ماجستير, قسم علوم التسيير, جامعة سكيكدة, 2005-2006.

قائمة المراجع

2. بوزرقاظة أمال. أثر التدريب على أداء العاملين, مذكرة لنيل شهادة الماسثر علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018-2019.
3. حنان محمد محمد سعيد, أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان, 2019, السودان.
4. سارة مناد و رفيقة بوطاجين, دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي, مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم التجارية, جامعة محمد الصديق بن يحيى, جيجل, 2018-2019.
5. سلوى دادوات و رابحة عميرة, دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية, مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية, جامعة جيجل, 2013-2014.
6. علاء الدين سكساف و سماح صولح, دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية, مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2016-2017.
7. محمد محمود عبد الله يوسف و صلاح الدين عبد النبي, الفوائد المتوقعة من التدريب, رسالة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية و السياسية, جامعة القاهرة, مصر, 2010.
8. هايل عبد الوهاب الزايد, أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية, مذكرة ماجستير, جامعة دمشق, 2009.

الملتقيات :

1. لياس غفال و ميلود برني, مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل, ملتقى حول "تطور المهن و الكفاءات و تحولات وظيفة الموارد البشرية, جامعة معسكر, 15/14 ماي 2012.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

Articles :

- 1-Mohamed Aslam khah, Impact of Training on employee performance,evidence from Pharmaceuical companiesin Karashi ,ISSN 2157-6068(online),vol 05,pakistan,2011.
- 2- Gosco & Juan, The use of information Technology in training human resources, Journal of European industrial training, June,2004.

الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص : تسويق سياحي وفندقي

الموضوع: استبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بعنوان :

أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية حول فندق Holiday Inn

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية، للحصول على درجة ماستر في التسويق السياحي و الفندقي، حتى يحقق البحث أهدافه أرجو من سيادتكم قراءة هذه الاستبيان المرفقة بتمعن وروية ومن ثم الإجابة على كافة بنودها بدقة و موضوعية لما له من تأثير على نتائج الدراسة بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسب، كما يؤكد لكم الطالبين أن كافة المعلومات التي تدلون بها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاملكم معنا ...

إشراف الأستاذ:

بلال هري

الطالبان :

- سفيان أكرام

- حمودة داود

القسم الأول: المعلومات الشخصية و المهنية:

الرجاء وضع علامة () أمام العبارة التي تناسب خياركم:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر؛

من 30 – 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 - 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي فأقل

4- عدد الدورات التدريبية :

دورة واحدة

دورتان

ثلاث دورات فما فوق

القسم الثاني من الاستبيان :

أولاً : إستراتيجية التدريب :

تحتوي على ثلاثة أبعاد هي (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)

أ / البعد الأول: دعم و التزام الإدارة العليا

مستوى الموافقة					دعم والتزام الإدارة العليا	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					لدى الإدارة العليا بالفندق القناعة التامة بتبني أفكار إستراتيجية التدريب لموظفيها بشكل دوري	1
					تهتم الإدارة العليا في الفندق باستراتيجيات التدريب عند تصميم الخطة الإستراتيجية للفندق	2
					يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا بالفندق	3
					تسعى الإدارة العليا في الفندق لإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطبيق استراتيجيات التدريب	4
					يضم الفندق خلية مختصة في السهر على تطبيق البرامج التدريبية	5

ب/ البعد الثانى: تنوع البرامج التدريبية

مستوى الموافقة					تنوع البرامج التدريبية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يسعى الفندق إلى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	6
					يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	7
					يوفر الفندق لموارده البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	8
					يهتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارده البشرية بشكل يتماشى و التطورات الحاصلة	9
					تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين و تطوير مهارات الموظفين بشكل جيد	10
					يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية	11

ج/ البعد الثالث: مراحل العملية التدريبية

مستوى الموافقة					مراحل العملية التدريبية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	12
					يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة و مكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	13
					يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات و المعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	14
					يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	15
					يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	16

ثانيا: أداء الموارد البشرية

مستوى الموافقة					أداء الموارد البشرية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يملك العاملون بالفندق المعارف و المهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل	17

				يتمتع العاملون بالفندق بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء و المرؤوسين	18
				يتوفر لدى العاملون بالفندق الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	19
				يلتزم العاملون بالفندق بتطبيق الأنظمة و التعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل	20
				يمتاز العاملون في الفندق بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	21
				يعتمد الفندق نظام تحفيزي للموظفين عن كل برنامج تدريبي يخضعون له	22
				يلتزم العاملون في الفندق بأوقات الدوام (الحضور و الانصراف)	23
				معايير تقييم الأداء بالفندق واضحة و مفهومة للجميع	24
				يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية	25
				يتميز العاملون في الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات زبائن الفندق	26
				لدى العاملون بالفندق القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبشكل خال من الأخطاء	27

الملحق رقم: 02

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة جيجل	د. سامي زعباط	1
جامعة جيجل	د. سامي حمودة	2
جامعة جيجل	د. عيسى نجيمي	3

الملحق رقم: 03

- الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات التدريب :
- الصدق الداخلي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

Corrélations

	دعم الإدارة	لدى الإدارة العليا بالفندق القناعة التامة بتبني أفكار لاستراتيجية التدريب لموظفيها بشكل دوري	تهتم الإدارة العليا في الفندق باستراتيجيات التدريب عند تصميم الخطة الاستراتيجية للفندق	بعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا بالفندق	تسعى الإدارة العليا في الفندق لإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطبيق استراتيجيات التدريب	يضم الفندق خلية مختصة في السهر على تطبيق البرامج التدريبية
Corrélation de Pearson	1	,968**	,946**	,973**	,955**	,864**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,968**	1	,957**	,910**	,910**	,783**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,946**	,957**	1	,871**	,958**	,675**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,973**	,910**	,871**	1	,914**	,882**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,955**	,910**	,958**	,914**	1	,713**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,864**	,783**	,675**	,882**	,713**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الصدق الداخلي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية

Corrélations

	تنوع البرامج	يسعى الفندق الى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	يوفر الفندق لموارد البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	يهتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارد البشرية بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة	تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين و تطوير مهارات الموظفين بشكل جيد	يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية
تنوع البرامج	1	,828**	,828**	,870**	,685**	,757**	,728**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40
يسعى الفندق الى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	,828**	1	,762**	,747**	,438**	,343*	,530**
	,000	,000	,000	,000	,005	,030	,000
	40	40	40	40	40	40	40
يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	,828**	,762**	1	,703**	,465**	,552**	,367*
	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,020
	40	40	40	40	40	40	40
يوفر الفندق لموارد البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	,870**	,747**	,703**	1	,406**	,610**	,623**
	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40
يهتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارد البشرية بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة	,685**	,438**	,465**	,406**	1	,560**	,368*
	,000	,005	,002	,009	,000	,000	,019
	40	40	40	40	40	40	40
تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين و تطوير مهارات الموظفين بشكل جيد	,757**	,343*	,552**	,610**	,560**	1	,560**
	,000	,030	,000	,000	,000	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40
يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية	,728**	,530**	,367*	,623**	,368*	,560**	1
	,000	,000	,020	,000	,019	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الصدق الداخلي لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية

Corrélations

	مراحل البرامج	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب
مراحل البرامج	1	,783**	,690**	,861**	,798**	,782**
		,000	,000	,000	,000	,000
	40	40	40	40	40	40
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	,783**	1	,450**	,731**	,423**	,447**
	,000		,004	,000	,007	,004
	40	40	40	40	40	40
يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	,690**	,450**	1	,570**	,326*	,310
	,000	,004		,000	,040	,051
	40	40	40	40	40	40
يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	,861**	,731**	,570**	1	,583**	,502**
	,000	,000	,000		,000	,001
	40	40	40	40	40	40
يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	,798**	,423**	,326*	,583**	1	,816**
	,000	,007	,040	,000		,000
	40	40	40	40	40	40
يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	,782**	,447**	,310	,502**	,816**	1
	,000	,004	,051	,001	,000	
	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم: 04

• الاتساق البنائي لأبعاد محور استراتيجيات التدريب

Corrélations

	الاستراتيجيات الكلي	دعم الإدارة	تنوع البرامج	مراحل البرامج
Corrélation de Pearson	1	,823**	,698**	,815**
الاستراتيجيات الكلي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,823**	1	,357*	,509**
دعم الإدارة Sig. (bilatérale)	,000		,024	,001
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,698**	,357*	1	,373*
تنوع البرامج Sig. (bilatérale)	,000	,024		,018
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,815**	,509**	,373*	1
مراحل البرامج Sig. (bilatérale)	,000	,001	,018	
N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان

Corrélations

	جميع المحاور	الاستراتيجيات الكلي	الأداء
Corrélation de Pearson	1	,900**	,922**
جميع المحاور Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	,900**	1	,660**
الاستراتيجيات الكلي Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	,922**	,660**	1
الأداء Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم: 05

- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- محور استراتيجيات التدريب
- ✓ دعم والتزام الإدارة العليا

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	5

✓ تنوع البرامج التدريبية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	6

✓ مراحل العملية التدريبية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

✓ كل أبعاد استراتيجيات التدريب

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	3

✓ محور أداء الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	11

• جميع المحاور

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	2

الملحق رقم: 06

● تحليل البيانات الشخصية :

● الجنس :

Effectifs

Statistiques

N	Valide	40
	Manquante	0

جنس العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نكر	19	47,5	47,5	47,5
Valide أنثى	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

● العمر:

Effectifs

Statistiques

N	Valide	40
	Manquante	0

عمر العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	16	40,0	40,0	40,0
من 30-40 سنة	17	42,5	42,5	82,5
من 40-50 سنة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

• المؤهل العلمي

Effectifs

Statistiques

N	Valide	40
	Manquante	0

المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	25	62,5	62,5	62,5
جامعي	11	27,5	27,5	90,0
دراسات عليا	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

• عدد الدورات التدريبية :

Effectifs

Statistiques

N	Valide	40
	Manquante	0

عدد الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دورتان	3	7,5	7,5	7,5
Valides ثلاث دورات فما فوق	37	92,5	92,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم: 07

- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)
✓ اختبار التوزيع الطبيعي لمحور استراتيجيات التدريب

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		استراتيجيات التدريب
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,2841
	Ecart-type	,40457
	Absolue	,209
Différences les plus extrêmes	Positive	,209
	Négative	-,116
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,320
Signification asymptotique (bilatérale)		,061

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أداء الموارد البشرية

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		أداء الموارد البشرية
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,2841
	Ecart-type	,40457
	Absolue	,209
Différences les plus extrêmes	Positive	,209
	Négative	-,116
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,320
Signification asymptotique (bilatérale)		,061

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم: 08

• تحليل عبارات الاستبيان :

✓ تحليل عبارات المحور الأول :

✓ دعم والتزام الإدارة العليا

Descriptives	Statistiques descriptive				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدى الإدارة العليا بالفندق القناعة التامة بتبني أفكار إستراتيجية التدريب لموظفيها بشكل دوري	40	4,00	5,00	4,4000	,49614
تهتم الإدارة العليا في الفندق باستراتيجيات التدريب عند تصميم الخطة الإستراتيجية للفندق	40	3,00	5,00	4,3750	,54006
يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا بالفندق	40	3,00	5,00	4,4000	,54538
تسعى الإدارة العليا في الفندق لإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطبيق استراتيجيات التدريب	40	3,00	5,00	4,4000	,54538
يضم الفندق خلية مختصة في السهر على تطبيق البرامج التدريبية	40	3,00	5,00	4,4750	,55412
N valide (listwise)	40				

✓ تنوع البرامج التدريبية

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يسعى الفندق الى تطبيق أساليب تدريبية متنوعة لموظفيه	40	3,00	5,00	4,1250	,56330
يوجد بالفندق برامج تساعد على رفع جودة مخرجات عملية التدريب	40	3,00	5,00	4,2250	,53048
يوفر الفندق لموارده البشرية مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة	40	3,00	5,00	4,2250	,47972
يهتم الفندق بتنوع أساليب التدريب المقدمة لموارده البشرية بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة	40	3,00	5,00	4,2500	,49355
تساعد البرامج التدريبية المتنوعة في تحسين و تطوير مهارات الموظفين بشكل جيد	40	4,00	5,00	4,3000	,46410
يستفيد الموظفون بالفندق من تنوع البرامج التدريبية	40	3,00	5,00	4,2500	,49355
N valide (listwise)	40				

✓ مراحل العملية التدريبية

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري لأدائهم	40	2,00	5,00	4,4000	,63246
يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة العليا بالفندق	40	2,00	5,00	4,3000	,64847
يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	40	3,00	5,00	4,5000	,55470
يتم اختيار المدربين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل جيد	40	3,00	5,00	4,4250	,59431
يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	40	3,00	5,00	4,2750	,59861
N valide (listwise)	40				

✓ تحليل عبارات المحور الثاني

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يمتلك العاملون بالفندق المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لانجاز العمل	40	3,00	5,00	4,2500	,54302
يتمتع العاملون بالفندق بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين	40	3,00	5,00	4,1750	,59431
يتوفر لدى العاملون بالفندق الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	40	3,00	5,00	4,2000	,51640
يلتزم العاملون بالفندق بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل	40	3,00	5,00	4,2000	,51640
يمتاز العاملون في الفندق بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	40	3,00	5,00	4,2250	,53048
يعتمد الفندق نظام تحفيزي للموظفين عن كل برنامج تدريبي يخضعون له	40	2,00	5,00	4,3500	,62224
يلتزم العاملون في الفندق بأوقات الدوام	40	3,00	5,00	4,2500	,54302
معايير تقييم الأداء بالفندق واضحة ومفهومة للجميع	40	4,00	5,00	4,3750	,49029
يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه في البرامج التدريبية	40	3,00	5,00	4,4250	,54948
يتميز العاملون في الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات زبائن الفندق	40	3,00	5,00	4,3500	,53349
لدى العاملون بالفندق القدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد وبشكل خال من الأخطاء	40	3,00	5,00	4,3250	,61550
N valide (listwise)	40				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دعم الإدارة	40	3,60	5,00	4,4100	,50424
تنوع البرامج	40	3,67	5,00	4,2292	,39528
مراحل العملية	40	3,00	5,00	4,3800	,47242
المحور الأول: استراتيجيات التدريب	40	3,64	5,00	4,2841	,40457
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	40	3,64	5,00	4,2841	,40457
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم: 09

• اختبار الفرضيات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	مراحل العملية ,تنوع البرامج ,دعم الإدارة ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,665 ^a	,443	,396	,31440	,443	9,526	3	36	,000	1,998

- a. Valeurs prédites : (constantes), دعم الإدارة ,تنوع البرامج ,مراحل العملية
 b. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,825	3	,942	9,526	,000 ^b
1 Résidu	3,559	36	,099		
Total	6,383	39			

- a. Variable dépendante : البشرية الموارد أداء
 b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة دعم ,البرامج تنوع ,العملية مراحل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
(Constante)	1,000	,632		1,583	,122			
1 دعم الإدارة	,176	,119	,220	1,485	,146	,498	,240	,185
تنوع البرامج	,276	,140	,270	1,966	,057	,481	,311	,245
مراحل العملية	,306	,127	,357	2,400	,022	,570	,371	,299

a. Variable dépendante: أداء الموارد البشرية: