

## دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

معاهد القاهرة العليا للغات والترجمة الفورية والعلوم الإدارية والحاسب الآلي

### الملخص

تواجه منظمات اليوم تحديات كثيرة حيث أنها مطالبة برفع كفاءتها والاهتمام بالتطوير والتجديد وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة إلى مواجهة المنافسة العالمية المستعرة ، فلم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفي لاكتساب المعرفة والمهارة التي يطلبها التطور السريع في المعرفة وهذا يرجع إلى التغير التكنولوجي السريع .

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في سبيلها لتحسين الأداء ، ومن أبرز هذه التحديات زيادة المنافسة العالمية ، وتقوم كثير من المنظمات بتدريب العاملين بها لرفع مهاراتهم ومعارفهم لمستويات الأداء المستهدفة ، وعليه فإن المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هي ضرورة وجود إطار محدد لضمان فعالية تطبيق الأساليب الحديثة للتدريب لرفع كفاءة العاملين بقطاع الفنادق .

تهدف الدراسة إلى تقييم عملية التدريب وأثرها على زيادة كفاءة العاملين بفنادق القطاع العام وطرح المقترحات التي تضمن الإرتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الأساليب الحديثة للتدريب ، وترجع أهميه الدراسة إلى أن أي منظمة يجب أن تكسب العاملين بها مهارات حديثة تتناسب مع التطور السريع في بيئة أصبحت غير مستقرة ويصعب التنبؤ بها بسبب التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتي تؤثر بشراسة على أهداف وإستراتيجيات أي منظمة.

**الكلمات الدالة عن البحث:** ماهية التدريب - أهميه التدريب - أهداف التدريب- أنواع التدريب- الأساليب الحديثة في التدريب- زيادة كفاءة العملية التدريبية-تحديد الإحتياج التدريبي-كفاءة الأداء.

## **Abstract**

Today's organizations face many challenges, as they are called upon to raise their efficiency, pay attention to development and innovation, and improve the products and services provided. In addition to facing the global competition, education or training through direct leaders is no longer sufficient to acquire the knowledge and skill required by the rapid development of knowledge.

Organizations face significant challenges to improve performance. One of the most important of these challenges is the increase in global competition. Many organizations train their staff to raise their skills and knowledge to target levels of performance. The main problem is that there is a specific framework for ensuring the effectiveness of modern training methods to raise the efficiency of workers in the hotel sector.

The aim of the study is to evaluate the training process and its impact on increasing the efficiency of employees in the public sector hotels and putting forward proposals that guarantee the improvement of the level of human resources under the modern methods of training. The importance of the study is that any organization should earn its employees modern skills commensurate with the rapid development in an environment that has become Stable and difficult to predict because of economic, social, technological and political changes that have a ferocious impact on the objectives and strategies of any organization.

Key words of the research: what training - the importance of training - training objectives - training types - the modern methods in training - increase the efficiency of the training process - determine the training requirement - the efficiency of performance.

### تمهيد :

تواجه منظمات اليوم تحديات كثيرة حيث أنها مطالبة برفع كفاءتها والاهتمام بالتطوير والتجديد وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة إلى مواجهة المنافسة العالمية المستعرة ( جودة ، ١٩٩٨ ).

لم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفي لاكتساب المعرفة والمهارة التي يطلبها التطور السريع في المعرفة وهذا يرجع إلى التغير التكنولوجي السريع ( بدر ، ١٩٩٤ ).

يلعب التدريب دوراً عظيماً في تحقيق النجاح لمراحل العملية الإدارية ، فيمكن أن نقيس جودة العملية الإدارية في أي منظمة عن طريق قياس مردود التدريب ، فالإعتماد على إختيار موظفين أكفاء لا يضمن بالضروري أنهم سوف يؤديون أعمالهم بطريقة فعالة ( Dessler ، ٢٠٠٨ ) ، وبعد تعيين موظفين جدد في المؤسسات يجب تدريبهم على الوظائف الملحقين بها بالإضافة إلى أن الموظفين القدامى يجب ان يتم تدريبهم على إكتساب مهارات جديدة لكي لا يحدث سكون في منحنى كفاءة تأدية الوظيفة ، وبالطبع إختيار أسلوب التدريب المناسب سواء للجدد أو القدامى هو مهمة أصيلة لإدارة الموارد البشرية ( L.byars ، ٢٠٠٠ ) ، فيمكن وضع البرامج التدريبية

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

طبقاً للإحتياجات الحقيقية وبناء على إستراتيجيات تعلم فعالة ومعايير للجودة ، كما أن عملية إنتقاء مدربين مؤهلين يعد عنصراً أساسياً من أجل النجاح في بناء القدرات على المستوى القومي مسألة بالغة الأهمية<sup>١</sup>.

### أولاً : مشكلة الدراسة :

لم يعد تدريب العاملين في جميع القطاعات ترفاً إدارياً قليلاً الجدوى في ظل ثورة المعلومات الهائلة والتقدم التقني المذهل ، بل أصبح ضرورة لا غنى عنها (حمدي ، ٢٠١١).

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في سبيلها لتحسين الأداء ، ومن أبرز هذه التحديات زيادة المنافسة العالمية ، الأمر الذي أدى إلى أن الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة إتبعن نظاماً أكثر تقدماً في مجال تدريب الموارد البشرية ، نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدث في عالمنا المعاصر والتي تتطلب عمالة على مستوى متميز من المعرفة والمهارة لمواجهة الأنظمة الحديثة ، فطبقاً لتقرير التنمية الصناعي المنشور بمجلة التدريب الأمريكية ، فإن ستون بليون دولار تم صرفهم من خلال الشركات الأمريكية لتدريب العاملين بها خلال عام ١٩٩٨ (Bohlander & others ، ٢٠٠١).

عليه فإن المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هي ضرورة وجود إطار محدد لضمان فعالية تطبيق الأساليب الحديثة للتدريب لرفع كفاءة العاملين بفنادق القطاع العام .

<sup>١</sup> تقرير التنمية البشرية في مصر عام ٢٠٠٥ - إختيار مستقبنا : نحو عقد اجتماعي جديد ، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومعهد التخطيط القومي ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٩ ، ٦٠ .

### ثانياً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تقييم عملية التدريب وأثرها على زيادة كفاءة العاملين بفنادق القطاع العام وطرح المقترحات التي تضمن الإرتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الأساليب الحديثة للتدريب.

### ثالثاً : تساؤلات الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي :

- ١- ما هي أهداف التدريب في المنظمات ؟ .
- ٢- ما هو واقع العملية التدريبية وأهم نقاط القوة والضعف في ظل المنافسة الشرسية في سوق العمل بالقطاع السياحي؟.
- ٣- كيف يمكن رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التدريب الموجه وإستخدام أساليب جديدة؟.

### رابعاً: فروض الدراسة:

#### الفرض الأول:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام أساليب حديثة في التدريب وبين زيادة كفاءة العاملين.

#### الفرض الثاني:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية المقدمة وزيادة إستفادة المتدربين.

#### الفرض الثالث:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة لأهمية التدريب وبين تشجيع العاملين للحصول على برامج تدريبية.

### خامساً : حدود الدراسة :

**الحد الزمني :** يختص البحث بدراسة الظاهرة محل الدراسة خلال الخمسة سنوات الماضية.

**الحد المكاني :** بالنسبة لمجتمع الدراسة ستقتصر الدراسة على عينة عشوائية ممثلة للعاملين بفنادق الخمسة نجوم والمملوكة للشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث).

### سادساً : منهجية الدراسة :

#### أ - أسلوب الدراسة المكتبية :

أعتمد البحث في إعداد الإطار النظري للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستقراء مجموعة من المراجع عن موضوع الدراسة.

#### ب- أسلوب الدراسة الميدانية :

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل الإحصائي للدراسة ، وذلك من خلال إستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS/PC+) لإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي ، وبإستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التي تضمنت الإنحرافات المعيارية والأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف ، وإستخدام الأساليب الإحصائية الإستدلالية التي تتضمن معامل ألفا كرونباخ.

### سابعاً : الدراسات السابقة :

**دراسة (فيصل المطيري ٢٠١٨) :** دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، وهدفت هذ الدراسة إلى الوقوف على تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية بجدة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية التدريب أثناء العمل.

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فئات القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

دراسة (منصور النهدي ٢٠١٦) :فعالية برامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الإستقطاب والإختيار بمنظمات القطاع الخاص ، وهدفت هذ الدراسة لمعرفة فعالية برنامج التدريب التعاوني بالكليات التقنية كأحد برامج الإستقطاب والإختيار بمنظمات القطاع الخاص، وخلصت نتائج هذ الدراسة إلى أهمية تنفيذ برامج التدريب التعاوني لمنظمات القطاع الخاص كأحد الوسائل الجيدة لإستقطاب العاملين.

دراسة (سامر الصاعدي ٢٠١٢) :دور برنامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، حيث ذهبت الدراسة إلى إيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية وأثرها على اكساب المهارات الفنية للعاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

دراسة (أحمد دراسة (الطراونة ٢٠١١) : استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن ، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تبني إدارة هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

دراسة (أحمد السامرائي ٢٠١٠) :أثر الاستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي حيث تطرقت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية، ومن النتائج التي توصل إليها أن العوامل الأساسية لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع الكفاءة للمتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية .

دراسة (غنام وآخرون ٢٠١٠) : اثر التدريب على اداء العاملين في قطاع التأمين طبقت هذه الدراسة في مدينة نابلس في قطاع التأمين حيث خلصت هذه الدراسة الى أن التدريب يؤدي الى زيادة روح الإنتماء للشركة وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها العاملين في قطاع التأمين.

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فئات القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

دراسة (بشير ٢٠٠٨ ) :أثر التدريب على أداء بالمؤسسات العامة ، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة و تقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وكل في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة ، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الهام في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة.

دراسة ( Cavallar A : Been there , Done that , what Now? ( renic, 2007) ، تقدم هذه الدراسة دليل لتحسين تدريب العاملين والبرامج التحفيزية.

دراسة ( Daniels , 2003) : Employee training : a strategic approach to better return on investment ، كان هدف الدراسة هو معرفة العوائق التي تضيقها عملية تدريب العاملين في ١٥ مصرفاً بريطانياً ، ولقد أكدت الدراسة الى ان التدريب يسهم ويشكل مباشر في تطوير مهارات وتعلم العاملين وبناء فرق العمل الفاعلة وتحقيق مستويات جودة عالية.

#### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

إنفتحت جميع الدراسات السابقة التي تم إستقراءها مع الدراسة المقترحة في أهمية التدريب لجميع المؤسسات مع إختلاف أنشطة كل مؤسسة ، إلا أن تلك الدراسة قدمت نموذجاً جديداً لإكتشاف أهمية إستحداث مجموعة من الأساليب الحديثة في التدريب والتحول نحو التدريب الموجه ، الذي يقوم على التحديد الفعلي للإحتياجات التدريبية للعاملين بعد التعرف على مواطن الضعف لديهم ، ثم تحديد التدريب الأمثل لتحقيق الكفاءة المنتظرة في أداء العاملين في المؤسسات العامة.

## المبحث الأول : ماهية التدريب ومراحله:

### تمهيد:

يمثل التدريب أحد المقومات والركائز الأساسية لدعم الكفاءات البشرية في منظمات الأعمال من الناحية العلمية والعملية والسلوكية ، فإن أفراد قوة العمل في حاجة إلى أن تتوفر لديهم المعلومات والمعارف والنظريات والقيم والفلسفات التي تدعم كفاءتهم الإنتاجية بالإضافة إلى المهارات المطلوبة لتأديته عملهم بأكمل وجه ، فالتدريب يعد استثماراً طويلاً الأجل يحقق الكثير من المزايا لكل من الفرد والجماعة، فهو يكسب الفرد القدرة على العمل مما يزيد من ثقته بنفسه وتحقيق المرونة في شغل مناصب أخرى (عبد الحليم مصطفى وآخرون ، 1998).

طبقاً لأحدث الأبحاث التي تمت في الولايات المتحدة والتي أكدت أن 35% تقريباً من الأمريكيين العاملين في الشركات وفي القطاع العام تلقوا تدريبات متنوعة لتحسين كفاءتهم الوظيفية والذي يؤكد على وعى الدول المتقدمة بأهمية التدريب ( B. Werther & others ، 1996 ) ، فيمكن تصور الدور الكبير الذي يلعبه التدريب فنجاح التدريب في صقل المهارات وتنمية القدرات وزيادة الدوافع والحماس بين الأفراد ينعكس على نضج الثروة البشرية ورفقيها مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء (حمدي، 2011).

### ١- معنى التدريب وأهدافه:

#### ١-١ مفهوم التدريب :

إن التحديد الدقيق لمفهوم التدريب يعد من الأمور الضرورية لجميع أطراف العملية التدريبية(عبد الوهاب وآخرون ، 2006) ، ويمكن تعريف التدريب بأنه خطوات تعليمية لاكتساب المهارات والنظرات والقواعد والسلوكيات لتحسين مستويات أداء العاملين (L.byars & W.Rue ، 2000).

ويرى الدكتور على عبد الوهاب ( ٢٠٠٦ ) أن التدريب هو: "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" ويرى الدكتور عبد الكريم درويش أن التدريب هو:

" نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك، والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية .... إلخ. "

ويرى الدكتور مصطفى السيد أن التدريب هو:

" عملية منظمة لها أهداف مرسومة منها مساعدة الموظفين على كسب المهارات والمعارف والعادات والاتجاهات التي هم في حاجة إليها للقيام بعملهم على أحسن وجه وبصورة مميزة. "

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التدريب يعتبر من أهم المقومات الأساسية لبناء المنظمات لما يقدمه من زيارة في معارف ومهارات العاملين وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل لذا يمكن اعتباره عملية منظمة مستمرة تعطى معلومات وخبرات جديدة وتطور عادات واتجاهات الفرد العامل طوال الوقت (حمدي، ٢٠١١).

#### ١- ٢ : أهداف التدريب :

١. تخفيض معدل ترك العمل وتغيير السلوك الغير مرغوب للعاملين.
٢. تخفيض تكاليف إعادة التوظيف والبحث عن موظفين جدد.
٣. تبسيط عملية التعلم واكتساب المهارات وتخفيض القلق الوظيفي للموظفين الجدد (Bohlander & others ، ٢٠١١).
٤. رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية وخلق روح الفريق (حميد، ١٩٩٤) .

٥. تنمية المهارات لتناسب مع مستويات الأداء المطلوبة (C Balaji & others ، ١٩٩٨).

٦. تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بكل كفاءة (بدر ، ١٩٩٤).

### ٣-١ : المراحل الأساسية للعملية التدريبية:

أولاً: تحديد الاحتياج التدريبي: ويتم فيه التحديد الدقيق لمستويات الأداء والمهارة المطلوبة مقارنة بمستوى الأداء المحقق.

ثانياً: تصميم الإطار الخاص بالتدريب : ويحتوي هذا الإطار على ميعاد ومكان التدريب والأدوات المساعدة وتصميم المادة التدريبية والمشتتلة على مجموعة من الحقائق والأفكار والنظريات والمهارات والأنشطة والاختبارات والتمرينات النظرية والعلمية ومن خلال هذا الإطار يمكن تحديد نوع التدريب المقدم.

ثالثاً: التحقق من أن الذين تم اختيارهم لتلقي التدريب هم فعلاً المستحقين والمستهدفين لهذا التدريب.

رابعاً: التنفيذ الفعلي للتدريب عن طريق تدريب المجموعة المستهدفة منه.

خامساً: وهي مرحلة التقييم: ويمكن النظر إليها على أنها أهم المراحل من حيث يمكن من خلالها الوقوف على جودة التدريب والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة الذي اكتسبها المتدرب وهل أفادت تلك المعارف الجديدة في تحقيق الأهداف الأولية من التدريب (Dessler ، ٢٠٠٨).

ويمكن تحديد أهداف التدريب من حيث طبيعة الهدف إلى:

١. أهداف إدارية : ويقصد بها أنها الأهداف التي تخدم الإدارة بكافة مستوياتها لتحقيق كفاءة أعلى للهدف الرئيسي للمنظمة.

٢. أهداف فنية : وتتعلق تلك الأهداف بالنواحي الخاصة بتحقيق السلامة الخاصة بالآلات والمعدات وأيضا العاملين الذين يستخدموا تلك الآلات.

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فئات القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

٣. أهداف إقتصادية وإجتماعية : وتتعلق بالإرتقاء بالنواحي الإقتصادية عن طريق تعظيم الأرباح والذي يؤدي إلى رفع المستوى الاجتماعي للعاملين بتلك المنشأة (عبد الوهاب وآخرون ، 2006).

١-٤ : الأساليب الحديثة للتدريب:

### ١- التدريب على رأس العمل (OJT) - On - the - Job Training

لقد استخدمت شركة KLM (الخطوط الجوية الملكية الألمانية) هذه الطريقة في تدريب قائدي الطائرات الجدد وأثبتت نجاحها وكفاءتها في تطوير المهارات بطريقة سريعة (Bohlander & others ، ٢٠١١) ، وغالباً ما يتم هذا التدريب عن طريق أحد أعضاء الإدارة العليا ويقوم فيها المتدرب بتعريف المتدرب كيفية القيام بعمل ما ثم يترك له المساحة لتنفيذ العمل تحت إشراف المدرب ( L.byars & W.Rue ، 2000).

أحياناً يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين، ومثال ذلك قيام المدرب بنفسه أمام المتدربين بعملية تجميع منتج معين ، ثم يقوم تحت إشرافه على خلق فرصة للمتدربين للقيام بهذا العمل مع إعطاء النصائح وتقييم المخطئ ( بدر ، ١٩٩٤).

### ٢- التدريب المتدرج (Apprenticeship Training)

يجمع بين التدريب العملي والمحاضرات النظرية ولقد استخدمتها كثيراً من الشركات الأوروبية مثل شركة فورد للسيارات ، شركة روفر وشركة بروسبي البريطانية وأكدت تلك الشركات نجاح الأسلوب في زيادة كفاءة مهندسي تلك الشركات (Bohlander & others ، 2001) ، وأحياناً يقوم المتدرب بتلقي تدريب من أصحاب خبرات من العاملين القدامى وتتميز تلك الطريقة بنتائجها الحسنة بالنسبة للأعمال الحرفية (B. Werther & others ، 1996).

### ٣- الحجرة التدريبية (Classroom Instruction)

وهي إحدى الطرق التقليدية والتي أعتاد عليها المتدربين وهي ببساطة تعتمد على

توفير مكان مناسب من حيث الأثاث والتجهيزات الخاصة بالتدريب والاستعانة بمدرّب من داخل أو خارج المنظمة لنقل مجموعة من المعارف والخبرات وهي تشبه كثيراً المحاضرات المقدمة من خلال المدارس والجامعات .

#### ٤- أسلوب المحاكاة (Simulation Method)

أحياناً يكون من الأفضل تدريب العامل على ماكينة محاكاة قبل أن يعمل فعلياً على الماكينة الحقيقية، ويظهر هذا الأسلوب جلياً في تدريب رجال الفضاء على المناخ خارج الكرة الأرضية في جهاز محاكاة قبل السفر إلى الفضاء.

#### ٥- أسلوب تبادل الأدوار (Role Playing)

أسلوب تبادل الأدوار هو أسلوب يدفع للتعليم عن طريق تمثيل دور الشخص المطلوب تعلم مهاراته والتعرض لمواقف مختلفة وكيفية التصرف عند مواجهة المشكلات (Bohlander & others، 2001) .

#### ١٠- المباريات الإدارية (Business Game)

وهو أحد أساليب التدريب الذي يتم فيه صنع صراع وتدريب المتدرب على إتخاذ قرار مناسب في ظل هذا الصراع الذي ينشأ بسبب المواقف المختلفة التي يتخذها المنافس (الخصم) ويأخذ التدريب شكل مباراه بين فريقين (عبد الحليم مصطفى وآخرون ، 1998).

#### ١٢- تدريب الأداء: (Action Learning)

يهتم تدريب الأداء بالمجموعات الصغيرة والى تحتاج لحلول لمشكلات حقيقية داخل المنظمة عن طريق مساعدة أحد الأجزاء من خارج المنظمة ويركز التدريب على المشكلات القائم عليها التدريب ويتم وضع أكثر من حل لمواجهة المشكلة (عبد الحليم مصطفى وآخرون ، 1998).

#### ١٣- مجموعات الطنين: (Buzz groups)

وهي إحدى أحدث طرق التدريب والتي تعتمد على تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات فرعية ثم يأتي الدور لكل مجموعة لترشيح عضو يقدم تقريراً عن النتائج

- التي توصلت لها كل مجموعة (جوليس بريتي وآخرون ، 1995).
- هناك مجموعة من المعايير التي تساعد في إختيار أسلوب التدريب المناسب:
- ١- الملاءمة : يجب أن يكون أسلوب التدريب المستخدم مناسباً لموضوع التدريب .
  - ٢- الفعالية والتشويق : يجب إثارة إهتمام المتدرب لتحفيزه على تلقى المعلومات والمهارات.
  - ٣- وقت البرنامج والميزانية المخصصة للتدريب : يجب أن يسمح وقت البرنامج بنقل كافة المعلومات والمهارات المطلوبة من المدرب للمتدرب مع توفير الميزانية المخصصة بدقة
  - ٤- عدد المتدربين : كلما قل عدد المتدربين كلما أمكن استخدام أساليب تدريب أكثر فاعليه مثل المناقشة وتمثيل الأدوار.
  - ٥- إتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي : حيث أن اتجاههم يؤثر أحياناً بالسلب أو بالإيجاب على جودة العملية التدريبية (حميد، ١٩٩٤).

#### ١- ٥ :محفزات التدريب:

- يحتاج المتدرب إلى مجموعة من المحفزات التي تساعده على الاستفادة من التدريب بشكل فعال ويمكن زيادة الحوافز التدريبية من خلال:
- ١- استخدام أدوات مرئية وسمعية واستخدام مجموعة من الأمثلة المتعارف عليها المستقاة من الواقع.
  - ٢- التعرف على فكرة عامة عن التدريب وأهدافه قبل البدء في تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - ٣- تنظيم المعلومات داخل المادة التدريبية ليصبح لها مدلول لدى المتدرب وتحديد المشكلات الحقيقية والوضع الحالي للمنشأة ومستوى المهارة المتوفر فعلياً لدى العاملين وتوضيح المستوى المطلوب الوصول إليه أي وضع نقطة بداية ونهاية.
  - ٤- وضع جدول زمني للتدريب يراعي فيها انخفاض منحنى الاستيعاب لدى المتلقي في النهاية في نهاية اليوم التدريبي مما يدفع منظم التدريب إلى استخدام جدول زمني مرن

يبدأ بالنظريات والحقائق وينتهي بالأمثلة والحالات العملية.

### ١-٦ : بعض النظريات التي تفسر المتدرب:

- ١- يتعلم المتدرب بجودة أفضل عندما يقوم بتنفيذ ما تدرب عليه ولذلك يجب مراعاة استخدام الحالات التطبيقية.
- ٢- يتحقق إظهار براعة المتدربين عندما يساعد المدرب في تشجيع المتدرب وعدم إحراجه أو كبت آرائه ومعتقداته.
- ٣- القيام بعملية تمهيد مبدئي للتدريب من خلال توضيح مسئول التدريب للمتدرب بأهمية التدريب والنتيجة المتوقعة منه يساعد على زيادة التحفيز المطلوب (Dessler ، ٢٠٠٨).
- ٤- غالباً ما يكون تعلم المتدرب أسرع وأكثر فائدة عندما يشارك مشاركة نشطة ، فالمشاركة تزيد من دافعيه المتدرب وتحفزه وتساعد في تلقي المعلومات الجديدة بسهولة (B. Werther & others ، 1996).

### ٢ : تقييم العملية التدريبية :

ويقصد به مقارنة الأداء بالمعايير التي وضعت من قبل والقيام بعملية تحليل الانحرافات ثم تصحيحها (عيفي ، 2002) ، فإن الغرض الأساسي من عملية التقييم هو التأكد من أن البرامج التدريبية المقدمة قد أنتت بثمارها وحققت الأهداف المرجوة وأنها ساعدت في حل المشكلات التي صممت من أجلها وأنها بالفعل قد حققت رفع القدرات ومهارات الأفراد وهناك أربعة مبادئ أساسية يمكن تقييم التدريب من خلالها وهي كالتالي:

- ١- التفاعل : هل إستفاد المتدرب من البرنامج التدريبي .
- ٢- الإستجابة : ما هي المعارف والمهارات التي تم إكتسابها من خلال التدريب .
- ٣- السلوك : هل تغير سلوك المتدرب للأفضل.
- ٤- النتيجة : ما هي النتائج المكتسبة من خلال البرنامج التدريبي ( L.byars & )

( W.Rue ، 2000 ) .

وعلى القائمين بالتدريب اتباع مجموعة من الخطوات للتأكد من تقييم التدريب بطريقة جيدة ولذلك يجب وضع التقييم قبل بداية التدريب وأثناء ثم بعد انتهائه وتلك المرحلة النهائية ولا تقل أهمية أي مرحلة عن الأخرى حيث أنهم مكملين لبعضهم البعض ونستعرض خطوات التقييم في الشكل رقم (١)



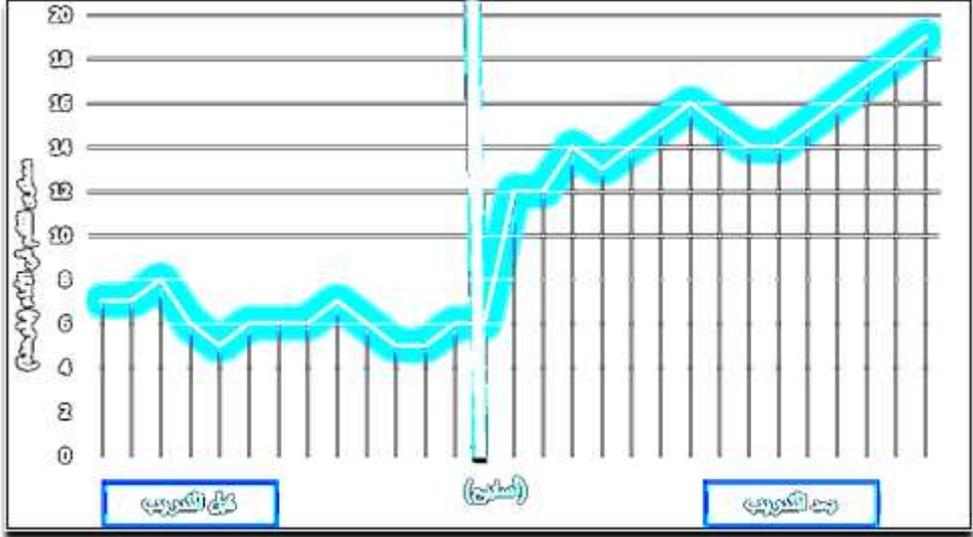
William B. Werther & others, Human Resources & Personnel  
(Management,Ibid, p.299)

### كيف يمكن قياس مردود التدريب؟

يمكن أن نقيس أربعة أنواع رئيسية لمخرجات التدريب وهي كالآتي:

- ١- ردة الفعل: ويتم قياس ردود أفعال المتدربين قبل وبعد برنامج التدريب والتعرف على تقبلهم للتدريب من عدمه وشعورهم باكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب أم لا .
- ٢- التعلم: هل استطاع التدريب أن يكمل الإحتياج التدريبي لدى الموظف وهل تم التعرف على مفاهيم وأفكار جديدة لإدارة العمل.
- ٣- السلوك: التعرف على التغيير في السلوك الذي حدث بسبب البرنامج التدريبي وهل تم هذا التغيير للأفضل أم للسوء.

٤- النتيجة: من الأهمية معرفة هل حقق البرنامج التدريبي الهدف المرجو منه أم مازالت هناك أهداف أخرى لم تحقق ، ومثال لذلك هل مازال عدد العملاء أصحاب الشكوى من أخطاء بعض الموظفين لم تنخفض..؟ (Dessler ، ٢٠٠٨).



شكل رقم (٢) استخدام رسم بياني زمني لتحديد أثر التدريب على إرتفاع مستوى أداء العاملين

(Gary Dessler , human resource management , Ibid,p. 322)

في أحيان كثيرة قد يساء استخدام التدريب بحيث لا تتحقق عنه النتائج المرغوبة بل وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم لذا فمن الضروري خلق سياسات واضحة للتدريب للمساهمة في تطوير الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية بالمنشأة (السلمي ، ١٩٩٨).

### ٣- محفزات للتدريب:

من المهم أن يتم تحفيز العاملين للحصول على البرامج التدريبية المطلوبة وعلى إدارة

الموارد البشرية خلق الرغبة وإظهار أهمية التدريب للعامل للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء ولذا يجب إتباع أحد أو بعض الاستراتيجيات الآتي ذكرها:

#### ١- إستراتيجية الدعم الإيجابي:

ويسند إليها مديري الموارد البشرية عند التعامل مع العاملين المستهدفين من التدريب حيث يظهرون لهم الأهمية من وراء هذا التدريب وما هي النتائج المرجوة بعد نهاية التدريب.

#### ٢- إستراتيجية القضاء على المخاطر والعقاب:

ويقوم مستولى الموارد البشرية بتوضيح دور هذا التدريب في إزالة أي مخاطر أو عقاب مثلاً مع زيادة كفاءة العامل من خطر التدريب فإن فرص استبداله أو الاستغناء عنه تكون ضعيفة.

#### ٣- إستراتيجية إزالة العوائق:

إن أحد الاستراتيجيات المتبعة لتحفيز المتدرب هو إبعاد جميع العوائق التي تحبط المتدرب مثل اختيار وقت مناسب أو تنفيذ عملي والبعد عن التدريب النظري الذي ينظر إليه البعض أنه غير معين.

#### ٤- إستراتيجية مشاركة المتدرب:

وتقوم على إعطاء دور للمتدرب في تنظيم وتنفيذ البرنامج التدريبي حيث يتم أخذ رأيه في كيفية تنفيذ التدريب ونوعية التدريب المقترح وتحديد أهدافه والمشكلات الفعلية التي تواجهه في العمل. الإمداد المنتظم للمتدرب بالمعلومات المتجددة في مجال تخصصه مع التطوير الدائم لبرنامج التدريب على ضوء التطورات العالمية والتغيرات المتعاقبة (عبد الباسط محمود ، 2000) .

#### ٥- إستراتيجية ربط التدريب بمنفعة:

فيمكن أحياناً أن نعطي ميزة إضافية للمقبل على التدريب لتشجيعه الآخرون من حوله فأحياناً نكافئ المتدرب بمكافأة على التزامهم في التدريب أو اختيار مكان محبب لتنفيذ التدريب به.

## ٦- إستراتيجية تمكين المتدرب:

غالباً ما تقوم المنظمات بعد انقضاء فترة التدريب بعدم تقديم الدعم والتمكين للمتدرب لتنفيذ ما تعلمه مما يفقده الرغبة في الخوض في أي تدريب آخر، ولذلك يجب اظهار أن الإدارة راغبة لتمكين المتدرب بعد التدريب ( Bohlander & others ، 2001 ) .

## المبحث الثاني : رفع كفاءة العاملين

### تمهيد:

لابد من فهم وإدراك أهمية استخدام أفضل الأساليب في تدريب وتنمية مهارات العاملين لضمان نجاح العمل المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمات الإداري ، و رفع كفاءة وفعالية العاملين والمساعدة في فرز العاملين حسب مستوى فاعليتهم وفق آليات محكمة ومقننة ومتفق عليها تساعد في المتابعة والتقييم وتحقيق الرضى الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة.

### أولاً : تعريف الكفاءة:

لقد ظهرت كثير من التعريفات لمفهوم الكفاءة ، فمن وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق"، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة ، وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات تتميز بميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة ، ويمكن تعريف الكفاءة طبقاً للقائم بالتعريف فمثلا الكفاءة من وجهة نظر العمال :  
"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط " ٢  
كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل."  
عليه فالمنظمات التي لا تقدر على خلق درجات الرضاء الوظيفي لدي أفرادها، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط ، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والتكنولوجية بشكل أمثل (محسن الشماع ، 2000) .

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يتوفر له العمل المناسب والمرضى و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه مع توفير الأجر المناسب (حنفى ، 2006).

#### أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

"هي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام"  
هذا يعنى أنها القدرة علي أداء الأشياء بالطريقة الصحيحة ، ولذلك فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات ، فالنظام الكفاء من وجهة نظر الإدارة هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات التي تم استخدامها .  
كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة ، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و

<sup>٢</sup> الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، نوفمبر ٢٠٠٥

التوجيه والرقابة (عبد الرحمن إدريس ، 2002).

### أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما يجعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الترشيح في استخدام الموارد المتاحة ، بمعنى أن المالك الكفء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (محسن الشماح ، 2000).

### ثانيا : أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات الى :

أ-الكفاءات الفردية و الجماعية: يمكن تصنيف الكفاءات إلى كفاءات فردية و جماعية مع إختلاف مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة محددة لاداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة ومن تلك الكفاءات التي يجب توفرها في الأفراد.

- القدرة على العمل تحت ضغط و التأقلم مع الظروف المتغيرة .
- القدرة على التعلم السريع وخاصة المتغيرات التكنولوجية الحديثة.
- القدرة على التعامل الايجابي مع المرؤوسين من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الإهتمام المتزايد لمديري المؤسسات ، فهي تنشأ من خلال الإنخراط في أعمال متشابهة أو متكاملة والوصول لدرجة من التعاون كفريق عمل واحد والذي يسمى السلوك الجمعي وتنشأ من خلال عملية

الإتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.  
ب- **الكفاءات الاستراتيجية:** اذ يجب ربط الكفاءات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع المطلوب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات الإستراتيجية تتكون من تفاعل الموارد البشرية مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج- **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تحدث على مستوى محيطها، و إن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية بغرض اعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة والإفتاح على العالم الخارجى هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية (يحضية ، 2004) .

#### ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة:

هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستخدمة لقياس الكفاءة و منها:

##### أ- مؤشرات مباشرة:

ويتم فيها قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية محددة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الأصول .
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل نسبة المبيعات بالمقارنة بعدد مسئولى المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام نفس الموارد ذاتها.

و- أحيانا تعجز بعض هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خاصة الأنشطة الخدمية التي يصعب معها استخدام مثل هذه المقاييس.

### ب- مؤشرات غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة ، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة. لذلك فان القياسات غير المباشرة في بعض الأحيان تكون طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل و إرتفاع الروح المعنوية ، و التعرف على درجات رضاء الافراد عن العمل (محسن الشماع ، 2000).

### المبحث الثالث : الدراسة الميدانية :

مرت الدراسة الميدانية بعدة مراحل بدأت بإعداد استمارة استبيان بغرض جمع البيانات الأولية من العاملين عن واقع العملية التدريبية بالقطاع السياحي ، ثم تحديد المجتمع محل الدراسة الميدانية واختيار مفردات العينة واختبار استمارة الاستبيان على مجموعة صغيرة من المبحوثين ثم توزيعها على العينة وتجميعها وتحليلها واستخلاص النتائج.

#### ١- مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بفنادق ماريوت ومينا هاوس وونتر بالاس بالأقصر وسيسيل بالعريش وكاتاركت أسوان.

تم إختيار تلك الفنادق من فنادق القطاع العام التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام بسبب التطور الذي حدث لهم مؤخرا والدعم المالي الحكومي الذي وصل لثلاثة مليارات جنيها التي تم صرفها على تلك الفنادق لتنمية قدراتها ، وتم تحديد عدد العاملين بهم بإختلاف تخصصاتهم وعددهم ٣٢٦٠ موظف تقريبا .

## ٢- توصيف عينة الدراسة :

- تمثل إجمالي عدد المفردات (٣٢٦) مفردة كنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة الأصلي .
  - تفتقر العينة للتجانس من حيث السن والوظيفة والمستوى الإداري وتم مراعاة أن تكون تلك العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، حيث تراوح السن من العشرينيات إلى الخمسينيات ، وبالتالي تفاوت المستوى الوظيفي والتخصص الوظيفي.
  - يمثل الذكور الغالبية العظمى من عينة الدراسة حيث يمثلون (٢١٤) مفردة في مقابل (١١٢) مفردات من الإناث .
- وقد تم توزيع (٣٢٦) استبانات على موظفي الفندق، وتم استبعاد ٢٦ استبانات لعدم صلاحيتها ووضوحها وتبقى ثلاث مائة استبانة أجريت عليها الدراسة.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي: (١) لدرجة منخفضة جداً و(٢) لدرجة منخفضة و(٣) لدرجة متوسطة و(٤) لدرجة عالية و(٥) لدرجة عالية جداً.

## ٣-صدق أداة الدراسة

للتأكد من وضوح الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قام الباحث بعرضها على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات التي أبدتها المحكمون، ومن ثم تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة.

## ٤-اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي

لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي ( Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، ١)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (٦٠%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا (٩٣.٧%).

### عرض وتحليل نتائج الدراسة :

خلص الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى ما يلي :

- ١- إن بناء قدرات العاملين في القطاع السياحي أصبح مطلباً هاماً لجميع المؤسسات السياحية من جهة ومن الدولة من جهة أخرى ، حيث أن القطاع السياحي في مصر يعمل به عدد كبير من القوى العاملة والتي يجب تنميه قدراتها باستمرار في ظل منافسة شرسة من منظمات منافسة ودول تسعى لجذب السائحين لديها ، وعلى الرغم من أن الدولة المصرية دوله ساحرة المعالم ومقصد سياحي للعديد من أسواق العالم ، إلا أن هناك الكثير من المهارات والمعارف التي يجب أن يكتسبها العاملون المصريون في المجال السياحي لمواكبه التطورات والأحداث العالمي.
- ٢- ولقد عرض الباحث ثلاثة فرضيات للتأكد من الدور الهام الذي يمثله التدريب في رفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي، وقد تم إثبات وجود علاقة إحصائية تثبت صحة وسلامة الفروض ويمكن عرضها في العبارات التاليه:

### الفرض الأول:

- من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب حديثة في التدريب وبين زيادة كفاءة العاملين بالقطاع السياحي العام.

١. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٦٥+١٠=٧٥%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يؤثر التدريب تأثيراً إيجابياً على تنمية مهارات الموظفين.

٢. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٦+٦٩= ٧٥%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يؤثر التدريب تأثيرا إيجابيا على تنمية مهارات الموظفين.
٣. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٥٥+٣٢= ٨٧%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يؤمن العاملون بالتدريب كعامل هام لرفع كفاءتهم.
٤. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، عدم الموافقة بنسبة (٦٩+٢٥= ٩٤%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تزيد الأخطاء التي يقوم بها العاملون بعد الحصول على برامج تدريبية.
٥. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، عدم الموافقة بنسبة (٧٥+١٨= ٩٣%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه زادت شكاوى العملاء بعد حصول العاملين على برامج تدريبية متخصصة.
٦. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٣٥+٣٣= ٦٨%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يزداد الرضاء الوظيفي بعد حصول العاملين على برامج تدريبية لرفع مهاراتهم.
٧. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٦+٢= ٨%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يقل التزام العاملين في وظائفهم بعد الحصول على برامج تدريبية.
٨. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (١٨+٤٤= ٦٢%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تحديد المرشحات للبرامج التدريبية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
٩. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٤٣+٤٥= ٨٨%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تزيد إستفادة المتدربين عند حصولهم على برامج تدريبية متخصصة في مجال عملهم.
١٠. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فئات القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

- ( $34+35=69\%$ ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تدريب العاملين الجدد لضمان قدرتهم على العمل ضمن الفريق بكل كفاءة.
١١. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( $8+12=20\%$ ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه هناك اقتناع تام من العاملين بعدم قدرة التدريب دائما على وضع حلول لكل المشكلات.
١٢. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( $43+45=88\%$ ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يؤمن العاملون أن سبب تقدم العمل في الفندق يرجع إلى جودة التدريب والتأهيل الذين يحصلون عليه.
١٣. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( $40+40=80\%$ ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يشعر العامل بأنه قد زادت مهاراته بعد الحصول على البرامج التدريبية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإحراف المعياري
١	تؤثر الأساليب الحديثة للتدريب تأثيرا إيجابيا على تنمية مهارات الموظفين	٤.٠	١٠	٢٥.٧٤
٢	يزيد التدريب من كفاءة العاملين في إنهاء أعمالهم	٣.٤	١٢.٥	٢٧.٩٤
٣	يؤمن العاملون بالتدريب كعامل هام لرفع كفاءتهم	٣.٦	١٥	٢٣.٢٣
٤	تزيد الأخطاء التي يقوم بها العاملون بعد الحصول على برامج تدريبية مبتكرة	١.٨	١٢	٢٩.١٨
٥	زادت شكاوى العملاء بعد حصول العاملين على برامج تدريبية متخصصة حديثة	١.٩	١٢	٣١.٥٧
٦	يزداد الرضاء الوظيفي بعد حصول العاملين على برامج تدريبية لرفع مهاراتهم	٣.٥	٢٠	١٤.٦٥

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

٧	يقفل التزام العاملين في وظائفهم بعد الحصول على برامج تدريبية مبتكرة	١.٩	١٣	٢٩.٢٦
٨	يتم تحديد المرشحات للبرامج التدريبية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل	٣.٣	١٩	١٧.٤٩
٩	تزيد إستفادة المتدربين عند حصولهم على برامج تدريبية متخصصة في مجال عملهم	٤.١	١٥	٢٢.٢٤
١٠	يتم تدريب العاملين الجدد لضمان قدرتهم على العمل ضمن الفريق بكل كفاءة.	٣.٦	٢١	١٥.٣٨
١١	هناك اقتناع تام من العاملين بعدم قدرة التدريب المتخصص دائما على وضع حلول لكل المشكلات .	٢.٢	١٦	٢٣.٤٩
١٢	يؤمن العاملون أن سبب تقدم العمل في الفندق يرجع إلى جودة التدريب والتأهيل الذين يحصلون عليه	٤.١	١٥	٢٢.٢٤
١٣	يشعر العامل بأنه قد زادت مهاراته بعد الحصول على البرامج التدريبية	٣.٩	١٥.٥	١٨.٧٢

الفرض الثاني:

- من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية المقدمة وزيادة إستفادة المتدربين.
  ١. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (٣٢+٥٥ = ٨٧%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تستخدم الإدارة أساليب متنوعة في تدريب العاملين.
  ٢. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة (١٨+٤٢ = ٦٠%) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم إستخدام أسلوب التدريب طبقا للمستهدف من التدريب.

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فئات القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

٣. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٣٤ + ٣٤ = ٦٨ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تنفيذ البرامج التدريبية طبقا للإحتياج التدريبي الفعلى.
٤. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٢٦ + ٤٤ = ٧٠ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يستخدم أحيانا أسلوب التدريب على رأس العمل لزيادة كفاءة العاملين.
٥. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٣٥ + ٣٤ = ٦٩ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تدريب العاملين على الأساليب الحديثة ضمن نطاق تخصصاتهم.
٦. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٤٠ + ١٢ = ٥٢ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تقييم المتدربين أثناء وبعد الحصول على البرامج التدريبية.
٧. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٣٧ + ٢٢ = ٥٩ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تصميم البرنامج وإختيار أسلوب تنفيذه طبقا للإحتياج الفعلى.
٨. أظهرت نتائج الاستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ١٢ + ٤٤ = ٥٦ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم إختيار وترشيح المدربين طبقا لقدرتهم على إستخدام أساليب مختلفة من التدريب.
- ٩.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإحراف المعياري
١٤	تستخدم الإدارة أساليب متنوعة في تدريب العاملين	٤.٢	١٥	٢٣.٢٣
١٥	يتم إستخدام أسلوب التدريب طبقا للمستهدف من التدريب	٣.٥	١٩	١٦.٤٩

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

١٦	٣.٥	١٩.٥	١٤.٥١	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وتحديد الأسلوب المستخدم طبقا للإحتياج التدريبي الفعلي
١٧	٣.٧	٢٠	٦.٦٧	يستخدم أحيانا أسلوب التدريب على رأس العمل لزيادة كفاءة العاملين
١٨	٣.٦	٢١	١٥.٣٨	يتم تدريب العاملين على الأساليب الحديثة ضمن نطاق تخصصاتهم
١٩	٣.٠	١٦	١٨.٧٦	يتم تقييم المتدربين أثناء وبعد الحصول على البرامج التدريبية
٢٠	٣.٣	٢١	١٦.٦٩	يتم تصميم البرنامج وإختيار أسلوب تنفيذه طبقا للإحتياج الفعلي
٢١	٣.٤	١٦	١٨.٩٧	يتم إختيار وترشيح المدربين طبقا لقدرتهم على إستخدام أساليب مختلفة من التدريب

الفرض الثالث:

- من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة لأهمية التدريب وبين تشجيع العاملين للحصول على برامج تدريبية.
- ١. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٦٦+٢٥ = ٩١% ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصفة دورية ومنتظمة.
- ٢. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، عدم الموافقة بنسبة ( ٩+٥ = ١٤% ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه لا يوجد إهتمام فعلى من الإدارة بتدريب العاملين داخل المنشأة.
- ٣. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ١٢+٤١ = ٥٣% ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تقوم الإدارة بتمكين العاملين بعد إنتهاء البرامج التدريبية.

٤. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٣٢+٣٤ = ٦٦ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تقوم الإدارة بتحفيز العاملين الحاصلين على برامج تدريب.
٥. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ١٠+٤٢ = ٥٢ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تقوم الإدارة بإختيار وقت مناسب لتنفيذ التدريب.
٦. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ١٧+٤٥ = ٦٢ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه تقوم الإدارة بترقية العاملين طبقا لكفاءتهم والتأهيل الحاصلين عليه.
٧. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٢٢+٣٧ = ٥٩ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه يتم الإعتماد على برامج تدريبية إدارية متخصصة لتأهيل العاملين لتولى الوظائف الأعلى
٨. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٢٢+٣٧ = ٥٩ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه هناك ميزانيه سنويه وواقعية لتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة
٩. أظهرت نتائج الإستبيان لآراء مفردات عينة الدراسة ، الموافقة بنسبة ( ٤٤+٤٥ = ٨٩ % ) من حجم العينة على العبارة القائلة بأنه توفر الإدارة قاعات مجهزة لتنفيذ البرامج التدريبية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإحتراف المعياري
٢٢	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصفة دورية ومنتظمة	٤.٤	١٢.٥	٢٧.٤٩
٢٣	لا يوجد إهتمام فعلى من الإدارة بتدريب العاملين داخل المنشأة	٢.١	١٤.٥	٢٦.٧٥
٢٤	تقوم الإدارة بتمكين العاملين بعد إنتهاء البرامج التدريبية	٣.١	١٦	١٩.٢٠

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

٢٥	تقوم الإدارة بتحفيز العاملين الحاصلين على برامج تدريب	٣.٤	١٩.٣	١٤.٠٥
٢٦	تقوم الإدارة بإختيار وقت مناسب لتنفيذ التدريب	٣.٠	١٥	١٩.٥٤
٢٧	تقوم الإدارة بترقية العاملين طبقا لكفاءتهم والتأهيل الحاصلين عليه	٣.٣	١٨.٥	١٧.٥٨
٢٨	يتم الإعتماد على برامج تدريبية إدارية متخصصة لتأهيل العاملين لتولى الوظائف الأعلى	٣.٣	٢١	١٦.٦٩
٢٩	هناك ميزانيه سنويه وواقعية لتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة	٣.٢	١٩	١٦.٥٤
٣٠	توفر الإدارة قاعات مجهزة لتنفيذ البرامج التدريبية	٤.٢	١٥	٢٢.٧٠

### التوصيات :

- ١- تحرى الدقة في اختيار العاملين المرشحين للالتحاق بالبرامج التدريبية كل بما يناسب طبيعة عمله وعلى نحو متجانس ، مع إعطائهم الفرصة لتطبيق ما تم نقله من معارف ومهارات عند أدائهم لأعمالهم.
- ٢- الاعتناء باختيار وإعداد وتأهيل المدربين المناط بهم لتنفيذ البرامج التدريبية مع إعتبار التخصص لكل منهم بما يسمح بتعظيم الاستفادة من كل منهم.
- ٣- إعادة النظر في الميزانية المخصصة للتدريب بكل جهة باعتبار أن التدريب استثمار مُجدى يجب زيادة الإنفاق عليه لزيادة العائد على المنظمات فى المدى الطويل والمُتمثل فى إحداث فروق ملموسة بين معدلات أداء المتدربين قبل وبعد التدريب .
- ٤- التنوع فى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة والمبتكرة ، وكذا بالنسبة للوسائل المعاونة لزيادة فرص التعلم وعدم تعرض المتدربين للشعور بالملل ونبذ التدريب .
- ٥- التحديث المستمر للبرامج التدريبية بما يلبي الحاجات المتطورة مع الاعتناء بإعداد وتحديث المادة التدريبية العلمية وتصميمها وإخراجها والتأكد من تغطيتها لمحاور البرنامج التدريبى وتحقيقها لأهدافه ، مع التأكد من التوازن بين الجانب النظرى والتطبيقى ، وتضمنها لأحداث المراجع العلمية التى يمكن الرجوع إليها لزيادة المعارف .
- ٦- الاهتمام بمتابعة سير العملية التدريبية ، من خلال تقديم التقارير الدورية عن انتظام المتدربين وردود أفعالهم تجاه التدريب مع تسجيل ملاحظاتهم ومناقشتهم للاستفادة بها .
- ٧- إعداد خطة محكمة لتقويم البرامج التدريبية واختيار الأدوات المناسبة لذلك بدءاً من مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم مرحلة التنفيذ ، إنتهاءً بما يجب أن يتم من متابعة للمتدربين بعد انتهاء التدريب ، مع إعداد برامج لتطبيق الإجراءات اللازمة للتقويم وتصحيح المسار .

## المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٤ ص ٢٢١، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٤٤، ٢٣٦، ٢٣٧.
٢. محمد عثمان إسماعيل حميد ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية الطبعة الأولى ، ١٩٩٤، ص ١٨١ - ١٨٣ ، ١٨٨ - ١٩٠ ، ١٨٦ ، ٢٠٠ - ٢٠٢.
٣. جوليس بريتي وآخرون ، التعلم والعمل بالمشاركة - دليل المدرب ، المعهد الدولي للبيئة والتنمية ، ١٩٩٥، ص ٢٠.
٤. مصطفى محمد جودة ، إدارة الموارد بشرية - الجزء الأول ، ١٩٩٨ ص ١، ٢.
٥. أسامة عبد الحليم مصطفى وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ ص ٤٠٥، ٤٠٦، ٤٢٣، ٤٢٤.
٦. على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار غريب للنشر ، ١٩٩٨ ص ٢٢٤ ، ٢٢٥
٧. عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل ، ١٩٩٩.
٨. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل للقرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠.
٩. رفعت عبد الباسط محمود ، أثر التعليم في التنمية البشرية - ورقة بحثية ، المؤتمر الدولي الأول - الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، (٨-١٠) مايو ٢٠٠٠ ، ص ١٧٤.
١٠. خليل محمد محسن الشماع ، خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، ٢٠٠٠، ص ٣٣١، ٣٣٠، ٣٣٢.
١١. صديق محمد عفيفي ، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢، ص ٣٩٤.
١٢. ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٥.
١٣. سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٤ ، ص ١٢٩، ١٢٨.
١٤. تقرير التنمية البشرية في مصر عام ٢٠٠٥ - إختيار مستقبلنا : نحو عقد اجتماعي جديد ،

دور التدريب في رفع كفاءة العاملين - دراسة تطبيقية على ( بعض فنادق القطاع العام المصري )

د. شريف محمود حمدي

- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومعهد التخطيط القومي ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ ص٥٩ ، ٦٠ .
- ١٥ . الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر ٢٠٠٥ .
- ١٦ . علي محمد عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ص ٢١٠ ، ٢١١ ، ٢٢٥ ، ٢٢٦ ، ٢١٣ - ٢١٧ .
- ١٧ . عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢٤ .
- ١٨ . التجاني إبراهيم عمر رمضان ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين : دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي - رسالة ماجستير ، السودان ، ٢٠٠٩ .
- ١٩ . شريف حمدي ، مدخل في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ٢٠١١ ص ١٨٧ ، ٢٠١ ، ١٨٨ ، ١٨٩ ، ٢٠٢ ، ٢٠٨ .
- ٢٠ . طه علي نابل ، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العراق ، ٢٠١٣ .
- ٢١ . محمد حجازي ، إقتصاديات السياحة والفنادق ، بدون ناشر ، ٢٠١٩ ، ١٧٦ .

### ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

1. William B. Werther & others , Human Resources And Personnel Management , 5<sup>th</sup> edition , McGraw- Hill Inc. , New York , 1996 ,p.234, 286,287, 293, 297, 290.
2. C Balaji & others, leading Change Through Human Resources – Towards a Globally Competitive India, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 1998, p.243.
3. L.loyd L.byars,Leslie W.Rue, Human Resource Management , 6<sup>th</sup> edition , McGraw-Hill , Boston , 2000 , p.205, 210 ,211, 212,213, 217.

4. George Bohlander & others, Managing Human Resources, south-western college publishing, Australia 2001, p.222, 254, 237,238, 240-247, 230, 231-234.
5. Mello, Jefferey A, Strategic Human Resource Management, U.S.A, Thomson, 2006, p. 405, 406.
6. Gary Dessler, human resource management, 11<sup>th</sup> edition, prentice hall international inc., New Jersey, 2008, p. 294, 295, 298.

### ثالثا : الأشكال والإحصائيات :

١. شكل رقم (١) خطوات تقييم التدريب

William B. Werther & others, Human Resources And Personnel Management, 5<sup>th</sup> edition, McGraw- Hill Inc., New York, 1996.

٢. شكل رقم (٢) إستخدام رسم بياني زمني لتحديد أثر التدريب على إرتفاع مستوى أداء العاملين

Gary Dessler, human resource management, 11<sup>th</sup> edition, prentice hall international inc., New Jersey, 2008.