

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي تبعاً لما تم تحديده من محتوى علمي واحتياجات تدريبية.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي للوقوف على مدى كفاءة البرنامج التدريبي وتحقيقه للأهداف المطلوبة.

وبعد التقييم عملية مستمرة، توفر معلومات تساعد على التخطيط ووضع السياسات المستقبلية للمنشأة، ويسهم في زيادة الإنتاج، ويشكل وسيلة لقياس مدى توافر العنصر البشري المؤهل للقيام بالأعمال على خير وجه (صالح، 2005).

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الوقوف على مدى جودة البرامج التدريبية في صناعة الضيافة من خلال التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية، مدى تنوعها وملاءمة مدة البرنامج التدريبي لمحتواه، والتعرف على العقبات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والسياسات التدريبية المتبعة تبعاً لآراء المدراء.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف على مستويات السياسات التدريبية التي يتبعها المدراء بالفندق.
- التعرف على آراء المدراء في العقبات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية.
- التعرف على مستوى فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لآراء العاملين.
- التعرف على مستوى جودة التدريب تبعاً لآراء العاملين.
- دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة موضوع الدراسة.

فروض الدراسة

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين جودة التدريب تبعاً لآراء المدراء وكل من العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، ودرجة الفندق.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لآراء المدراء وكل من العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، ودرجة الفندق.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين آراء العاملين عن مدى فاعلية البرامج التدريبية وكل من العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، ودرجة الفندق.
- 4- توجد علاقة ارتباطية بين آراء العاملين عن جودة البرامج التدريبية وكل من العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، ودرجة الفندق.

منهج البحث

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي

عينة البحث:

شمل البحث جميع المدراء والعاملين في فنادق الثلاثة والأربعة والخمسة نجوم بمدينة الإسكندرية وعددهم 16، 7، 8 على التوالي). وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 530 من المبحوثين موزعة كالتالي: 145 من المدراء، 385 من العاملين.

توزيع المبحوثين من المدراء والعاملين على الفنادق تبعاً لعينة البحث

| العاملين | | المدراء | | درجة الفندق |
|----------|-------|---------|-------|--------------------|
| % | العدد | % | العدد | |
| 34,83 | 134 | 19,3 | 28 | فنادق الثلاثة نجوم |
| 21,85 | 84 | 55,9 | 81 | فنادق الأربعة نجوم |
| 43,37 | 167 | 24,8 | 36 | فنادق الخمسة نجوم |

أسلوب جمع البيانات:

تم توزيع نموذجين من الاستمارات، نموذج خاص بالعاملين وآخر بالمدراء وشملت كل استمارة عدة محاور:

1- الاستمارة الخاصة بالمدراء

المحور الأول احتوى على البيانات العامة للمدراء النوع (ذكر أو أنثى) العمر وتم تقسيمه إلى ثلاث فئات أقل من 45 سنة، من 45 سنة لأقل من 54 سنة، و 54 سنة فأكثر والحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج)، والمستوى التعليمي وقسم إلى ثلاثة أقسام (متوسط، جامعي، أعلى من جامعي) وعدد سنوات العمل وتم تقسيمها إلى (أقل من 15 سنة، من 15 سنة لأقل من 20 سنة ومن 20 سنة فأكثر). وأما المحور الثاني فاشتمل على درجة الخبرة التدريبية من خلال عدد مرات حضور البرامج التدريبية وقسم إلى ثلاثة أقسام (أقل من ثلاثة برامج تدريبية أعطى درجة، من خمسة لأقل من عشرة برامج تدريبية أعطى درجتان، وأكثر من عشرة برامج تدريبية أعطى ثلاث درجات). المحور الثالث اشتمل على قياس مستوى جودة التدريب. (Ovidium, 2009) وذلك من خلال العقبات التي تواجه البرامج التدريبية في ضوء عدة عبارات بحيث أعطيت الدرجة الأعلى للإجابة الصحيحة. وقد تم تقسيم المدراء تبعاً لمستوى آرائهم في العقبات التي تواجه التدريب إلى مستويات ضعيفة (أقل من 11 درجة) ومتوسطة (من 11 > 18 درجة) ومرتفعة (من 18 درجة فأكثر). وتم قياس مستوى السياسات التدريبية الإشرافية في ضوء عدة عبارات أعطيت الدرجة الأعلى للإجابة الصحيحة. وتم تقسيم إجمالي مستوى السياسات التدريبية إلى ثلاثة مستويات، منخفض (أقل من 8 درجات) متوسط (من 8 > 16 درجة) مرتفع (16 درجة فأكثر). وبناء على إجمالي درجة مستوى العقبات التي تواجه البرامج التدريبية وكذلك درجة مستوى السياسات التدريبية الإشرافية تم قياس مستوى جودة التدريب حيث قسمت إلى ثلاثة مستويات ضعيف (أقل من 21 درجة) متوسط (من 21 درجة > 30 درجة) مرتفع (من 30 درجة فأكثر). المحور الرابع اشتمل على قياس مستوى فاعلية البرامج التدريبية من خلال عدة عبارات. (Weissmuller and Helden, 2009) تضمنت تطوير البرامج التدريبية، وجود نظام لرقابة العاملين أثناء التدريب، استخدام أساليب حديثة في البرامج التدريبية، دعم البرامج التدريبية بالجانب العملي، وضع نظام فعال لتقييم البرامج التدريبية وقسم مستوى فاعلية البرامج التدريبية إلى ثلاثة مستويات منخفض (أقل من 6 درجات) متوسط (6 درجات > 10 درجات) مرتفع (10 درجات فأكثر).

2- الاستمارة الخاصة بالعاملين وقد شملت عدة محاور كالاتي

المحور الأول تضمن السياسات العامة للعاملين للنوع (ذكر، أنثى)، العمر وقد قسم إلى ثلاث فئات (أقل من 40 سنة، من 40 سنة لأقل من 49 سنة، ومن 49 سنة فأكثر) والحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) والمستوى التعليمي قسم إلى ثلاث فئات (متوسط، جامعي، أعلى من الجامعي) وعدد سنوات العمل تم تقسيمها إلى (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات لأقل من 15 سنة و15 سنة فأكثر). أما المحور الثاني فاشتمل على درجة الخبرة التدريبية من خلال عدد مرات حضور البرامج التدريبية وقسم إلى ثلاثة أقسام (أقل من ثلاثة برامج، خمسة برامج تدريبية لأقل من عشرة برامج، وأكثر من عشرة برامج). المحور الثالث تضمن قياس مستوى فاعلية البرامج التدريبية من خلال عدة عبارات أعطيت الأجوبة الصحيحة أعلى درجة وتم تقسيمها لعدة مستويات ضعيف (أقل من 11 درجة) متوسط (11 درجة > 15 درجة) مرتفع (15 درجة فأكثر).

المحور الرابع اشتمل على قياس مستوى جودة البرامج التدريبية من خلال عدة عبارات تقيس مدى تنوع البرامج التدريبية وأعطى الدرجة الأعلى للإجابة الصحيحة وقسم مستوى تنوع البرامج التدريبية إلى مستوى ضعيف (أقل من 7 درجات)، متوسط (من 7 > 10 درجات) ومرتفع (10 درجات فأكثر). وفي ضوء عبارات تقيس مدى ملائمة مدة البرنامج مع المحتوى، تم قياس مستوى آراء العاملين نحو ملائمة مدة البرنامج مع المحتوى إلى مستوى ضعيف (أقل من 9 درجات)، متوسط (9 > 12 درجة) وجيد (12 درجة فأكثر). وبناء على إجمالي درجات مستوى تنوع البرامج التدريبية ومدى ملائمة مدة البرنامج التدريبي مع المحتوى، تم قياس مستوى جودة البرامج التدريبية حيث قسم إلى ثلاثة مستويات ضعيف (أقل من 11 درجة) متوسط (11 > 21 درجة) مرتفع (21 درجة فأكثر).

ثبات المقياس

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ ووجد أنه 0,95 وهو درجة مقبولة من الثبات.

أسلوب معالجة البيانات

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الجداول والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استخدم معامل الارتباط البسيط لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك من خلال استخدام برنامج الحاسب الآلي الإحصائي SPSS.

النتائج والمناقشة

أولاً: عينة المدراء

يوضح جدول (1) توزيع المدراء تبعاً للبيانات العامة حيث إن غالبية أفراد العينة 91,7% من الذكور، 66,89% من المدراء أعمارهم بين 45 سنة لأقل من 54 سنة. 76,55% من المدراء متزوجون، 80,68% يحملون مؤهلاً جامعياً. وبالنسبة لعدد سنوات العمل تبين أن غالبية المدراء (84,83%) يعملون من 20 سنة فأكثر.

جدول (1) توزيع المدراء وفقاً للبيانات العامة

| الخصائص | العدد | % |
|--------------------------|-------|-------|
| <u>النوع</u> | | |
| ذكر | 133 | 91,7 |
| أنثى | 12 | 8,3 |
| <u>العمر</u> | | |
| أقل من 45 سنة | 12 | 8,28 |
| من 45 لأقل من 54 سنة | 97 | 66,89 |
| 54 سنة فأكثر | 36 | 24,83 |
| <u>الحالة الاجتماعية</u> | | |
| أعزب | 34 | 23,45 |
| متزوج | 111 | 76,55 |
| <u>المستوى التعليمي</u> | | |
| متوسط | 10 | 6,89 |
| جامعي | 117 | 80,68 |
| أعلى من الجامعي | 18 | 12,43 |
| <u>عدد سنوات العمل</u> | | |
| أقل من 15 سنة | 8 | 5,52 |
| من 15 سنة لأقل من 20 سنة | 14 | 9,65 |
| 20 سنة فأكثر | 123 | 84,83 |

يشير جدول (2) إلى آراء المدراء عن العقبات التي تواجه البرامج التدريبية. حيث أجاب 91,72% من المدراء أنه يوجد انخفاض للميزانية المالية المخصصة للتدريب وينبغي أن تتوفر مخصصات مالية كافية للبرامج التدريبية لوضع وتنفيذ الخطط التدريبية بشكل أفضل. ووجد أن أكثر من ثلثي العينة (79,21%) أجاب أن ليس لدى المدربين الخبرة الكافية التي تمثل حجر الزاوية في إنجاح التدريب. (Boryond, 2012). وأجاب أكثر من نصف أفراد العينة من المدراء (56,55%) أنه يوجد تحيز عند اختيار المتدربين، حيث إن اختيارهم لا بد أن يتم بناء على الاحتياجات الفعلية للتدريب وطبقاً لطبيعة العمل المكلف بأدائه حتى تتحقق النتائج المرجوة (عبد اللطيف، 2006). وقد وجد 59,31% من المدراء ضعف الجانب التطبيقي للتدريب. وهذا يمثل أكثر من نصف أفراد العينة من المدراء على الرغم من أهمية الشق التطبيقي للتدريب في دعم الجانب النظري وذلك من خلال تعديل الاتجاهات والمفاهيم الخاطئة وتنمية القدرات المهنية (شفيق، 2004).

وأجاب غالبية أفراد العينة (73,11%) أن البرامج التدريبية لا تتناسب مع طبيعة عمل المتدربين إذ لا بد أن ترتبط البرامج مع ما يقوم به الفرد من عمل. فكثير من العاملين يتدرجون في السلم الوظيفي مما يتطلب تأهيلهم لطبيعة العمل الجديدة (Hougel, 2009).

وأجاب (64,14%) من أفراد العينة من المدراء أنه يوجد ضعف في نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية للعمالمة المتدربة وذلك يؤدي لعزوف العاملين عن الاشتراك في البرامج التدريبية لأنها من وجهة نظرهم لا تحقق الفائدة المرجوة نظراً لعدم وجود عائد مادي أو معنوي مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين وعدم الالتزام بالتدريب (Kraig and Guinis, 2009).

جدول (2) توزيع المدراء تبعاً لآرائهم نحو العقبات التي تواجه البرامج التدريبية

| العقبات | | نعم أو افق | | لا أو افق | |
|--|-------|------------|-------|-----------|--|
| | العدد | % | العدد | % | |
| انخفاض الميزانية المالية المخصصة للتدريب | 133 | 91,72 | 12 | 8,38 | |
| لدى المدربين الخبرة الكافية | 30 | 20,68 | 115 | 79,31 | |
| التحيز في اختيار المتدربين | 63 | 43,45 | 82 | 56,55 | |
| تكرار محتوى البرنامج التدريبي | 75 | 51,72 | 70 | 48,28 | |
| الافتقار للجديّة من قبل المتدربين | 60 | 41,38 | 85 | 58,62 | |
| بعد أماكن التدريب عن مكان الإقامة أو العمل للمتدربين | 91 | 62,76 | 45 | 31,04 | |
| ضعف الجانب التطبيقي للتدريب | 86 | 59,31 | 59 | 40,69 | |
| لا تتناسب البرامج مع طبيعة عمل المتدربين | 106 | 73,11 | 39 | 26,89 | |
| اتباع الأساليب الحديثة في التدريب | 91 | 62,76 | 54 | 37,24 | |
| غياب التعاون بين الأقسام المختلفة | 102 | 70,35 | 43 | 39,65 | |
| ضعف نظام الحوافز المادية أو المعنوية للعمالمة المتدربة | 93 | 64,14 | 52 | 35,86 | |

يوضح جدول (3) توزيع عينة المدراء تبعاً لآرائهم عن العقبات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية، حيث تم تقسيم المدراء تبعاً لآرائهم إلى ثلاثة مستويات وتراوحت الدرجات من 12 درجة إلى 19 درجة بمتوسط حسابي وانحراف معياري $19,45 \pm 4,91$ وأشارت النتائج إلى أن مستوى الآراء متوسط بنسبة 67,58% وضعيف بنسبة 24,84%.

جدول (3) توزيع المدراء تبعاً لمستويات آرائهم حول العقبات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية

| مستويات الأداء | العدد | % |
|------------------------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 11 درجة) | 36 | 24,84 |
| متوسط (من 11 درجة لأقل من 18 درجة) | 98 | 67,58 |
| مرتفع (من 18 درجة فأكثر) | 11 | 7,58 |

يشير جدول (4) إلى آراء المدراء عن السياسات التدريبية المتبعة داخل الفندق حيث أجاب 69,65% أنه توجد سياسات تدريبية واضحة وينبغي وضع سياسات تدريبية حتى يتسنى للمدراء تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط الزمنية لتنفيذ العملية التدريبية بنجاح. إن وضوح السياسات التدريبية تعطي الفرصة لاختيار المتدربين الأكفاء والوسائل التعليمية المناسبة للتدريب (فيصل، 2010).

وأجاب 74,48% أنه لا تتاح له الفرصة لاختيار العاملين للتدريب. وهذه تعد نسبة أكبر حيث إن المدراء هم من أكثر الأشخاص قدرة على اختيار العامل المناسب والمؤهل للتدريب وأكثر قدرة على معرفة متطلبات واحتياجات القسم المنوط بالإشراف عليه وعلى دراية بقدرات وإمكانيات العاملين الذين يعملون تحت إشرافه. وأوضح 56,55% أنه لا توجد معايير واضحة لاختيار المدربين الأكفاء والأكثر قدرة على تحقيق فائدة التدريب المرجوة ويزيد من إقبال العاملين على الاشتراك في البرامج التدريبية ويرسخ مفهوم الالتزام لديهم.

جدول (4) توزيع المدراء تبعاً لآرائهم حول السياسات التدريبية المتبعة

| لا أوافق | | نعم أوافق | | العبارات |
|----------|-------|-----------|-------|---|
| % | العدد | % | العدد | |
| 46,21 | 67 | 53,79 | 78 | يوجد في الاعتبار أهداف المنشأة عند وضع الخطط التدريبية |
| 40,69 | 59 | 59,31 | 86 | يراعى التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين |
| 30,35 | 44 | 69,65 | 101 | توجد سياسات تدريبية واضحة |
| 66,89 | 97 | 33,11 | 48 | تتسم الخطط التدريبية بالوضوح والمرونة |
| 75,86 | 110 | 24,14 | 35 | تتاح لك الفرصة للاشتراك في وضع الخطط التدريبية |
| 49,65 | 72 | 50,35 | 73 | يعتبر تدريب العاملين من أولويات الفندق |
| 77,24 | 112 | 22,76 | 33 | توجد برامج تدريبية بشكل دوري |
| 74,48 | 108 | 25,52 | 37 | تتاح لك الفرصة لاختيار أفضل العاملين للتدريب |
| 56,55 | 82 | 43,45 | 63 | توضع معايير واضحة لاختيار المدربين الأكفاء |
| 37,25 | 54 | 62,75 | 91 | تتبع المنشأة سياسة تعيين العمالة المدربة |
| 46,21 | 67 | 53,79 | 78 | لديك الحرية في استغلال كافة الامكانيات لتنفيذ البرامج التدريبية |

وقد تم توزيع المدراء وفقاً لمستوى السياسات التدريبية إلى ثلاث فئات، تراوحت إجمالي الدرجات من 6 إلى 18 درجة بمتوسط حسابي وانحراف معياري $\pm 20,19$ 2,54 حيث توضح نتائج جدول (5) أن مستوى السياسات التدريبية لدى 44,83% من المدراء منخفض بينما كانت نسبة المدراء ذوي المستوى المرتفع في السياسات التدريبية 22,06%.

جدول (6) توزيع المدراء تبعاً لمستوى السياسات التدريبية

| مستويات الأداء | العدد | % |
|-----------------------------|-------|-------|
| منخفض (أقل من 8 درجة) | 65 | 44,83 |
| متوسط (من 8 درجة > 16 درجة) | 48 | 33,11 |
| مرتفع (16 درجة فأكثر) | 32 | 22,06 |

في ضوء إجمالي مستوى العقبات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية ومستوى السياسات التدريبية ثم قياس مستوى جودة التدريب حيث توضح نتائج جدول (6) أن مستوى جودة التدريب كان متوسطاً بنسبة 51,03% وضعيفاً بنسبة 31,72%، والمرتفع بنسبة 17,25% وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري $\pm 5,24$ 7,96. وهذه النسبة تعد مؤشراً لمدى انخفاض كفاءة البرامج التدريبية في إجراء التغيير المطلوب في سلوكيات ومهارات المتدربين، ودليل على احتياج المنشآت لإعادة النظر في الخطط التدريبية لديها.

جدول (6) توزيع المدراء تبعاً لمستوى جودة التدريب

| مستويات الأداء | العدد | % |
|-------------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 21 درجة) | 46 | 31,72 |
| متوسط (من 21 > 30 درجة) | 74 | 51,03 |
| مرتفع (30 درجة فأكثر) | 25 | 17,25 |

جدول (7) يوضح توزيع المدراء تبعاً لآرائهم نحو فاعلية التدريب وأجاب غالبية أفراد العينة من المدراء (79,32%) أنه لا يتم تطوير البرامج التدريبية وأكثر من نصف العينة (59,32%) بأنه لا تستخدم الأساليب الحديثة في التدريب. مع وجود قصور في نظام الرقابة على العاملين أثناء التدريب ونظم التقييم للمتدرب حيث بلغت نسب أجوبة المدراء 80,69%، 57,86%.

جدول (7) توزيع المدراء تبعاً لآرائهم نحو فاعلية التدريب

| العبارات | نعم أوافق | | لا أوافق | |
|---|-----------|-------|----------|-------|
| | العدد | % | العدد | % |
| يتم تطوير البرامج التدريبية | 30 | 20,68 | 115 | 79,32 |
| تستخدم الأساليب الحديثة في التدريب | 59 | 40,68 | 86 | 59,32 |
| دعم البرامج التدريبية بالجانب العملي | 52 | 35,86 | 93 | 64,14 |
| يوجد نظام لرقابة العاملين أثناء التدريب | 28 | 19,31 | 117 | 80,69 |
| يوجد نظام تقييم فعال للمتدرب | 35 | 24,14 | 110 | 57,86 |

وقد تم توزيع المدراء وفقاً لمستوى فاعلية البرامج التدريبية إلى ثلاثة مستويات، منخفض (أقل من 6 درجات)، متوسط (من 6 > 10 درجات) وعال (من 10 فأكثر) وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري $8,25 \pm 3,42$. ويوضح جدول (8) أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية لدى غالبية أفراد العينة من المدراء متوسط (64,14%) بينما انخفض نسبة آراء المدراء عن مستوى فاعلية البرامج التدريبية إلى 11,72%.

جدول (8) توزيع المدراء تبعاً لمستوى فاعلية البرامج التدريبية

| مستويات الأداء | العدد | % |
|-------------------------|-------|-------|
| منخفض (أقل من 6 درجات) | 35 | 24,14 |
| متوسط (من 6 > 10 درجات) | 93 | 64,14 |
| عال (من 10 درجات فأكثر) | 17 | 11,72 |

يوضح جدول (9) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لعينة المدراء. وجدت علاقة ارتباطية معنوية بين فاعلية التدريب وكل من المستوى التعليمي (0,35 عند مستوى معنوية 0,01)، وعدد سنوات العمل (0,014 عند مستوى معنوية 0,01).

وقد وجد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما أصبح الفرد قادراً على تبني الوسائل الحديثة وتعديل مهاراته، كما أن زيادة سنوات العمل تكسب الفرد القدرة على صقل مهاراته وتنمية قدراته. (Hamnu and Feldd, 2010). كما وجد علاقة ارتباطية معنوية بين جودة التدريب وكل من المستوى التعليمي (0,015 عند مستوى معنوية 0,01)، وعدد سنوات العمل

(0,269 عن مستوى معنوية 0,01) ودرجة الفندق (0,028) عند مستوى معنوية 0,01). هذا وتلعب درجة الفندق دوراً مهماً في جودة البرامج التدريبية من خلال توفير كافة الإمكانيات لإنجاح التدريب (Zergar and Jardf, 2011).

جدول (9) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لعينة المدراء

| المتغيرات التابعة | | المتغيرات المستقلة |
|-------------------|----------------|--------------------|
| جودة التدريب | فاعلية التدريب | |
| 0,746* | 0,834** | العمر |
| 0,015* | 0,035* | المستوى التعليمي |
| 0,269* | 0,014* | عدد سنوات العمل |
| 0,028** | 0,932* | درجة الفندق |

** مستوى معنوية 0,05

* مستوى معنوية 0,01

ثانياً: عينة العاملين

يوضح جدول (10) توزيع العاملين تبعاً للبيانات العامة، حيث وجد أن غالبية أفراد العينة من الذكور (66,49%)، ونسبة 43,37% أعمارهم أقل من 40 سنة. بينما 66,75% من أفراد العينة متزوجون، وأكثر من نصف العينة يحملون مؤهلاً جامعياً (69,09%). في حين أن ما يقرب من نصف أفراد العينة (44,67%) خدمتهم 15 سنة فأكثر.

جدول (10) توزيع العاملين تبعاً للبيانات العامة

| الخصائص | العدد | % |
|--------------------------|-------|-------|
| <u>الجنس</u> | | |
| ذكر | 256 | 66,49 |
| أنثى | 129 | 33,51 |
| <u>العمر</u> | | |
| أقل من 40 سنة | 167 | 43,37 |
| 40 سنة لأقل من 49 سنة | 134 | 34,81 |
| 49 سنة فأكثر | 84 | 21,82 |
| <u>الحالة الاجتماعية</u> | | |
| أعزب | 128 | 33,25 |
| متزوج | 257 | 66,75 |
| <u>المتسوى التعليمي</u> | | |
| متوسط | 95 | 24,67 |
| جامعي | 266 | 69,09 |
| أعلى من الجامعي | 24 | 6,24 |
| <u>عدد سنوات العمل</u> | | |
| أقل من 10 سنوات | 71 | 18,44 |
| 10 سنوات لأقل من 15 سنة | 142 | 36,89 |
| 15 سنة فأكثر | 172 | 44,67 |

يشير جدول (11) إلى توزيع العاملين وفقاً لعدد البرامج التدريبية، حيث ما يزيد عن نصف أفراد العينة (55,58%) حاصلون على ثلاثة برامج تدريبية لأقل من خمسة برامج تدريبية. في حين 27,71% اجتازوا من خمسة برامج تدريبية لأقل من عشرة برامج تدريبية.

جدول (11) توزيع العاملين تبعاً لعدد البرامج التدريبية

| العبرة | العدد | % |
|----------------------------|-------|-------|
| أقل من 3 برامج تدريبية | 128 | 33,25 |
| 3 لأقل من 5 برامج تدريبية | 214 | 55,58 |
| 5 لأقل من 10 برامج تدريبية | 107 | 27,71 |
| أكثر من 10 برامج تدريبية | 11 | 2,86 |

يوضح جدول (12) آراء العاملين تجاه فاعلية البرامج التدريبية، حيث إن 71,68% يوافقون على أن البرامج التدريبية تحسن أداء العمل بدقة؛ و73,76% يجدون أن البرامج التدريبية تؤثر في خلق مناخ إيجابي للعمل حيث إن التدريب يعمل على رفع الروح المعنوي للعاملين نتيجة لأداء العمل بشكل جيد.

جدول (12) توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو فاعلية البرامج التدريبية

| العبارات | | نعم أوافق | | لا أوافق | |
|--|--|-----------|-------|----------|-------|
| | | العدد | % | العدد | % |
| - تحسن البرامج التدريبية أداء العمل بدقة | | 276 | 71,68 | 109 | 28,32 |
| - تساعد البرامج التدريبية على حل المشكلات التي تواجهك | | 296 | 76,88 | 89 | 23,12 |
| - تسهم في ابتكار وسائل جديدة لأداء العمل بكفاءة | | 282 | 73,24 | 103 | 26,76 |
| - تعمل البرامج التدريبية على التقليل من الأخطاء | | 270 | 70,13 | 115 | 29,87 |
| - لا تؤثر البرامج التدريبية على خلق مناخ إيجابي للعمل | | 101 | 26,24 | 284 | 73,76 |
| - تؤدي لاكتساب قدرات مهارية جديدة | | 273 | 70,91 | 112 | 29,09 |
| - تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة | | 265 | 68,83 | 120 | 31,71 |
| - لا تؤثر البرامج التدريبية على اختصار الوقت في أداء الأعمال | | 118 | 30,65 | 267 | 69,35 |

يشير جدول (13) إلى مستويات توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو مدى فاعلية البرامج التدريبية حيث وجد أن 68,84% من المبحوثين مستوى آرائهم مرتفعة بمتوسط وانحراف معياري بلغ $17,5 \pm 3,16$. بمعنى أن العاملين في صناعة الضيافة مدركون تماماً لأهمية البرامج التدريبية في رفع وتحسين الأداء. كما أن البرامج التدريبية تؤدي إلى ترسيخ روح الانتماء للمنشأة الفندقية.

جدول (13) مستويات توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو فاعلية البرامج التدريبية

| المستوى | العدد | % |
|-----------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 11 درجة) | 38 | 9,87 |
| متوسط (11 > 15 درجة) | 82 | 21,29 |
| مرتفع (15 درجة فأكثر) | 265 | 68,84 |

توضح نتائج جدول (14) توزيع المبحوثين تبعاً لآرائهم نحو مدى تنوع البرامج التدريبية حيث يرى غالبية أفراد العينة من العاملين 62,59% أنه لا يحدث تنوع للبرامج التدريبية. ولابد من تنوع البرامج التدريبية لتشمل كافة الأقسام حتى تكتمل منظومة التدريب ولا تقتصر على أقسام بعينها حيث أن الخدمة الفندقية خدمة متكاملة تحتاج لتعاون جميع الأقسام. وقد اتفق 75,32% من أفراد العينة على أن التنوع في البرامج التدريبية يساعد على التقدم الوظيفي، ويزيد من الثقة في النفس وهذا يدعم الانتماء نحو المنشأة الفندقية ويشعرهم بمسئولية تجاه عملهم. وهذا ما أشار إليه ويزيد من رغبتهم في التقدم الوظيفي فضل، 2014. كما يرى أن 74,5% من أفراد العينة أنه لا توجد مرونة في تعديل نوعية البرامج التدريبية. فالذي يصلح لمكان قد لا يصلح للآخر حيث إن الاحتياجات التدريبية تختلف من منشأة لأخرى فينبغي أن يكون هناك عدة اختيارات للبرامج تبعاً لاحتياجات كل منشأة. (Zoglow, 2012).

جدول (14) توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو مدى تنوع البرامج التدريبية

| لا أوافق | | نعم أوافق | | العبارات |
|----------|-------|-----------|-------|--|
| % | العدد | % | العدد | |
| 62,59 | 241 | 37,41 | 144 | - تنوع البرامج التدريبية تبعاً لاحتياجات العمل |
| 24,67 | 95 | 75,32 | 290 | - يساعد التنوع في البرامج التدريبية على التقدم الوظيفي |
| 21,81 | 84 | 78,19 | 301 | - يتناسب مكان التدريب مع نوعية البرنامج |
| 32,21 | 124 | 67,79 | 261 | -التجهيزات والوسائل التعليمية المستخدمة مناسبة لتنوع البرامج |
| 74,55 | 287 | 25,45 | 98 | - توجد مرونة في تعديل موضوعات البرنامج |
| 29,61 | 114 | 70,39 | 271 | - يحدث تكرار الموضوعات في البرنامج |

يوضح جدول (15) مستويات توزيع المبحوثين تبعاً لمستوى آرائهم نحو مدى تنوع البرامج التدريبية حيث وجد أن 54,03% من المبحوثين مستوى آرائهم متوسط في ضوء المتوسط والانحراف المعياري $2,54 \pm 14,52$.

جدول (15) مستويات توزيع المبحوثين تبعاً لمستوى آرائهم نحو مدى تنوع البرامج التدريبية

| المستوى | العدد | % |
|-------------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 7 درجات) | 132 | 34,28 |
| متوسط (من 7 > 10 درجات) | 208 | 54,03 |
| مرتفع (10 درجات فأكثر) | 45 | 11,69 |

ويشير جدول (16) إلى توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو مدى ملاءمة مدة البرنامج التدريبي للمحتوى حيث وجد أن 63,08% يرون أن مدة البرنامج لا تكون كافية لتحقيق الاستفادة، في حين 65,97% يرون أنه لا يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع مدة البرنامج التي يجب أن تتناسب مع المحتوى التعليمي حتى يمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من البرنامج والتأثير إيجابياً في الأداء. (Wadir and Ghansan, 2012). وأظهرت أيضاً النتائج أن 71,68% لا يجدون مرونة في تغيير مدة البرنامج التدريبي. إذ ولابد لمدة البرنامج التدريبي أن تتلائم مع ظروف العمل حتى لا تؤثر في الخدمة المقدمة للعملاء.

جدول (16) توزيع العاملين تبعاً لآرائهم نحو مدى ملاءمة مدة البرامج التدريبية مع المحتوى

| لا أوافق | | نعم أوافق | | العبارات |
|----------|-------|-----------|-------|---|
| % | العدد | % | العدد | |
| 63,08 | 241 | 37,42 | 144 | - مدة البرنامج كافية لتحقيق الاستفادة |
| 65,97 | 254 | 34,03 | 131 | - يتلاءم محتوى البرنامج مع مدته |
| 31,17 | 120 | 68,83 | 265 | - لا تتعارض مدة البرنامج مع أوقات العمل الرسمية |
| 71,68 | 276 | 28,32 | 109 | - توجد مرونة في تغيير مدة البرنامج |
| 26,23 | 101 | 73,77 | 284 | - تشعر بالملل عند حضور البرامج التدريبية |
| 25,72 | 99 | 74,28 | 286 | - يحدث تكرار لمحتوى البرنامج التدريبي |
| 39,23 | 151 | 60,77 | 234 | - محتوى البرنامج لا يتلاءم مع طبيعة العمل |

يتضح من جدول (17) مستويات توزيع المبحوثين تبعاً لمستوى آرائهم نحو ملاءمة مدة البرنامج التدريبي للمحتوى حيث جاء مستوى الآراء ضعيفاً (67,02%) في ضوء المتوسط والانحراف المعياري $2,26 \pm 13,9$. ويعد ذلك من المشكلات التي تواجه المعنيين بالخطط التدريبية لأنها لا تمكن المدرب الشرح الوافي لمضمون المحتوى العلمي للمقرر التدريبي وبالتالي يؤثر في فاعلية التدريب.

جدول (17) مستويات توزيع العاملين تبعاً لمستوى آرائهم نحو ملائمة مدة البرامج التدريبية للمحتوي

| المستوى | العدد | % |
|------------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 9 درجات) | 258 | 67,02 |
| متوسط (من 9 > 12 درجة) | 104 | 27,01 |
| مرتفع (12 درجة فأكثر) | 23 | 5,97 |

يوضح جدول (18) مستوى جودة البرامج التدريبية تبعاً لآراء العاملين حيث كان مستوى الآراء متوسطاً (53,79%) في ضوء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 3.37 ± 14.8 وانخفض مستوى الأداء إلى 15,17%. ولا بد من إعادة النظر في مدة البرامج التدريبية مع المحتوى العلمي حتى نضمن توصيل الرسالة التدريبية التي يجب أن تتميز بالتنوع حتى لا يحدث تكرار للمحتوى أو ملل للمتدربين يؤثر في جودة التدريب.

جدول (18) توزيع العاملين تبعاً لمستوى جودة التدريب

| المستوى | العدد | % |
|-------------------------|-------|-------|
| ضعيف (أقل من 11 درجة) | 45 | 31,04 |
| متوسط (من 11 > 21 درجة) | 78 | 53,79 |
| مرتفع (21 درجة فأكثر) | 22 | 15,17 |

تم استخدام معامل الارتباط البسيط لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. تشير نتائج جدول (19) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين مستوى فاعلية البرامج التدريبية والعمر حيث بلغت قيمة r (-0,911). وهذا يتفق مع دراسة (Hinids and Louis, 2008) حيث إن العمر يؤثر في فاعلية البرامج التدريبية، فالعاملون صغار السن لديهم القدرة على تبني الأفكار الجديدة وهم أكثر استعداداً للتغيير وتقبلاً لتعديل المفاهيم واكتساب المهارات الجديدة. كما وجدت علاقة ارتباطية طردية عند مستوى معنوية 0,01 بين مستوى فاعلية البرامج التدريبية، والمستوى التعليمي. فالمستوى التعليمي يلعب دوراً مهماً في تعميق أثر البرامج التدريبية. وبالتالي يغير اتجاهات وسلوك الأفراد وصقل مهاراتهم العملية (Pool, 2011) وتمكين الأفراد من ربط الجانب العلمي بالجانب التطبيقي ومن ثم الارتقاء بأداء العاملين (عبد الله، 2003) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين جودة التدريب ودرجة الفندق. فكلما ارتفعت درجة الفندق أصبحت هناك رؤية مستقبلية واضحة للتخطيط للعملية التدريبية في ضوء المتغيرات التي تطرأ على رغبات ومتطلبات العملاء وبالتالي أعداد العاملين القادرين على استيفاء تلك الاحتياجات من خلال الارتقاء بجودة التدريب (Tom and Kong, 2006).

جدول (19) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لعينة العاملين.

| المتغيرات المستقلة | المتغيرات التابعة | |
|--------------------|-------------------|--------------|
| | فاعلية التدريب | جودة التدريب |
| العمر | *-0,911 | *0,325 |
| المستوى التعليمي | *0,951 | *0,854 |
| عدد سنوات العمل | *0,026 | *0,945 |
| درجة الفندق | *0,721 | **0,832 |

** مستوى معنوية 0,05

* مستوى معنوية 0,01

التوصيات:

- ضرورة ربط نظام الترقيات والحوافز بحضور البرامج التدريبية لضمان جدية المتدربين والتزامهم؛
- وجود برامج تدريبية تلائم الاحتياجات الفعلية للعاملين، مع تناسب مدة البرنامج التدريبي مع المحتوى والهدف المراد الوصول إليه؛
- ربط الجانب التطبيقي بالناحية النظرية للبرنامج التدريبي؛
- اختيار المكان المناسب لتطبيق البرنامج التدريبي من حيث التجهيزات والوسائل التعليمية الملائمة للبرنامج؛
- الاستعانة بالعمالة حملة المؤهلات الفندقية لأنها أكثر استعداداً لتبني الأفكار الجديدة؛
- مشاركة العاملين في اختيار البرامج التدريبية تبعاً لاحتياجاتهم ورغباتهم؛
- اختيار المدربين الأكفاء طبقاً لمعايير واضحة وعلى درجة عالية من الخبرة؛
- إنشاء نظام فعال للتقييم يخضع لمعايير محددة علمية للتحقق من مدى الاستفادة من العملية التدريبية.

مراجع باللغة العربية:

- سالم، محمد (2013). إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار العلم للنشر والتوزيع، عمان.
- شفيق، يوسف (2004) تقويم برامج التدريب، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالح، محمد (2005). تقويم الكفاءة التدريبية، رسالة ماجستير، الرياض.
- صالح، مصطفى (2014). إدارة الموارد البشرية، دار العلم للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد اللطيف، موسى (2006) التدريب الإداري في ضوء التحديات، دار العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله، ساهر (2003) دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين، دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، الأكاديمية العربية، الرياض.
- فارس، أحمد (2013) تقويم التدريب من وجهة نظر المتدربين. مجلة جامعة تكريت، 13 (1).

مراجع باللغة الإنجليزية

- Brinker. A. L. & Moneyer, R.S. (2008). Courageous Training, Koshler Publisher, U.S.A.
- Boryond, S.A. (2012). Training Management. Journal of Management, 31(4).
- Colicarden, A.E. (2012). The Science of Training. Halloman Press. London. 1- Patrick, N.A. (2011). Evaluating Training Programs, Better Publisher, U.S.A.
- Genwer, L.R. (2007). Human Resources, Johen Publication, U.K.
- Hougel, V. R. (2009) Trends of Employees Performance. Journal of Performance, 15(3).
- Klandon, S. A. (2013). Quality Management. Heinem Press, Oxford.
- Kraig, K. H. & Guinis, A.L. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals. Journal of Organizations, 60(4).
- Pool, R. A. (2011). Innovative synergy between learning and business performance. Industrial and Commercial Training, 43 (1).
- Tom, B.A. & Kong, H.R. (2006). Skills and Work in the Hospitality Sector. International Journal of Hospitality Management, 18 (6).

- Wadir, R.O. & Ghansan, R.N. (2012). More Effective Training Programs. Commercial Training, 44(4).
- Zergar, M.O. & Jarf, S.A. (2011). Impact of Job Training Courses on Staff Performance. Journal of Behavioral Sciences, 29 (2).
- Zoglow, P.D (2012). Training Programs. Journal of Development, 36 (9).



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

Vol. 18 No. 1, 2020, pp. 208-220.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg>



The Effectiveness of Training Programs in Achieving the Quality of Training

Neven Sherif Abd El Haleam
High Institute Tourism and Hotel (EGOTH) Alexandria

ARTICLE INFO

Keywords:
Training;
Effectiveness;
Quality.

(JAAUTH)
Vol. 18, No. 1,
(2020),
pp. 208-220.

Abstract

This research aimed to study the opinions of managers and employees regarding training programs in the hospitality industry. Data were collected from a random sample of 530 managers and employees from four and five hotels in Alexandria city by using a questionnaire through personal interviews. The data were statistically processed. The results showed a positive significant correlation between age, education level, and effectiveness of training programs for employees. Also, the results found a positive significant correlation between hotel degree and quality of training programs for managers.