

دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بالتطبيق

على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

اعداد الطالب

الاسم/ عمادالدين محمود البقور

الرقم الجامعي / 253001272

إشرف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد



وَقُلْ اَعْمَلُوا
فَسَيَرَى اللّٰهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء
وخاتم المرسلين وعلي آله الطيبين واصحابه الميامين.

لا يسعنا ونحن نقدم هذه الدراسة الان ان نسجل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل الي

الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

المشرفين على هذه الدراسة لما قدموه لنا من توجيهات سديدة ورعاية علمية واءاء قيمة كان لها

الاثار الكبير في اغناء تلك الدراسة واخراجها بهذه الصورة

كما نتقدم بالشكر الى إدارة جامعة الجميع الذكية (ميد أوشن) وكل العاملين بالجامعة لما

قدموه لنا من مساعدة فلهم جزيل الشكر

الملخص

تهدف الدراسة الي بيان أثر التدريب الاداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. تعتمد هذه الدراسة على المهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة عشوائية بسيطة لتحليل بيانات 357 موظفاً في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. واستُخدم استبيان مُنظَّم لتقييم العلاقة بين التدريب الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي السعودي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج العلوم الإحصائية SPSS وتشير اهم ما توصلت اليه الدراسة من النتائج وجود علاقة قوية بين معدل الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين، ويشير معامل الارتباط R^2 إلى أن تخطيط البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 0.513% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. توجد علاقة قوية بين تنفيذ التدريب وأداء الموظفين في القطاع الفندقي. ويشير معامل الارتباط R^2 إلى أن تنفيذ التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين تفسر 0.756% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. وبناء على نتائج الدراسة كنت اهم التوصيات عن ضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي. ضرورة تركيز القيادة العليا في القطاع الفندقي على تكثيف الدورات التدريبية في القطاع الفندقي لمواكبة التطورات والمستجدات التدريب الإداري واستخدامها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري- الأداء الوظيفي، - البرامج التدريبية- القطاع الفندقي



فهرس المحتويات

المحتويات

المُلخَص 4

5	فهرس المحتويات
8	فهرس الجداول
8	فهرس الاشكال للدراسة
	الفصل الأول 9
9	الإطار العام للدراسة
17	فرضيات الدراسة:
17	نموذج الدراسة
18	منهجية الدراسة:
19	مجتمع الدراسة:
19	عينة الدراسة:
20	حدود الدراسة
21	مصطلحات الدراسة
22	هيكلية الدراسة:
22	الفصل الثاني
22	الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
23	الإطار النظري للدراسة
24	المتغير المستقل: إدارة التدريب الإداري
33	المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين
37	الدراسات السابقة
41	التعليق على الدراسات السابقة:
43	الفصل الثالث
43	منهجية الدراسة
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
	3.1 المقدمة 44
44	3.2 منهجية الدراسة
45	3.3 أدوات جمع البيانات

46	3.4. مجتمع الدراسة
46	5.3. عينة الدراسة
47	3.6. مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة
48	3.7. أداة الدراسة
50	3.8. الأسلوب الإحصائي
52	3.9. فرضيات الدراسة
53	الفصل الرابع
53	مناقشة النتائج والفرضيات
54	1 تحليل البيانات وتفسيرها
59	4.2 تحليل البيانات
68	4.3 تفسير البيانات
73	4.4 تحليل الانحدار
76	4.5 نتائج الفرضية
78	الفصل الخامس
78	النتائج والتوصيات
	5. المقدمة
79	5.1 ملخص نتائج البحث
81	5.2 ملخص فرضيات الدراسة
81	5.3 التوصيات
83	المراجع:
83	المراجع العربية
85	المراجع الأجنبية
	الملاحق
89	نموذج الاستبانة
	الملخص
	97 Abstract

فهرس الجداول

صفحة	بيان
54	جدول رقم 1 توزيع أداة الاستبانة
57	جدول 2 مقياس ليكرت الخامس
58	جدول رقم 3 تحليل نتاج نوع الموظف
67	جدول 4 الفرض الاول
69	جدول 5 الفرض الثاني
71	جدول 6 الفرض الثالث
73	جدول 7 الفرض الرابع

فهرس الاشكال للدراسة

17

شكل رقم 1 متغيرات الدراسة



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدرا للميزة الأساسية تنافسية المستدامة للمنظمات، لا سيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت ً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكي العقود الثالثة الأخيرة توجها ن ً بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (العنزي، 2024)

يعد التدريب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث ينعكس على الأداء الفردي للموظفين في جميع المؤسسات حيث يجب على الجميع أن يدركوا متطلبات التنمية في الحاضر والمستقبل. وتهدف الدراسة توضيح الأهمية النسبية وحتمية دور التدريب في تنمية مهارات العمال وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية وآثارها، والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته وعناصره وعلاقته بالموارد البشرية لما يجعله جزءا مهما من الموارد البشرية (عمران، 2024).

في سوق العمل اليوم، يلعب موظفو الفنادق في الخطوط الأمامية دورًا حيويًا في تحقيق الفعالية والكفاءة ورضا العملاء فهم مسؤولون عن التعامل مع شكاوى العملاء، وتقديم خدمات عالية الجودة، بالإضافة إلى دورهم في تحقيق معدلات مبيعات عالية. ويُعدّ وجود موظفين أكفاء ومتحمسين يمكّنون

المديرين من تحقيق الأهداف التي هي أولوية قصوى لدى شركات الضيافة والفنادق (رضوان والصاوي، 2022)

ويعرف تحسين الاداء في العمل بأنه حالة ذهنية إيجابية وعاطفية وتحفيزية ومرتبطة بالعمل وقد أكدت دراسات سابقة أهمية الانخراط في العمل في سياق مجال الفنادق عن طريق تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمة جيدة (حامد واخرون، 2022).

وبالتالي، يجب على المديرين تحسين الأداء الوظيفي عبر دورات تدريبية مستمرة للموظفين في العمل او دورات تدريبية خارجية لتسهيل إدارة رأس المال البشري حيث يدعم التوافق بين الشخص والوظيفة، والذي يصف مدى التشابه بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظيفة، في تكوين مواقف الأفراد وسلوكياتهم نحو بناء قوة عاملة ملتزمة. ويُعدّ التدريب، بوصفه نشاطًا من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مفيدًا للموظفين والمنظمات على حدّ سواء. كما يُعدّ التدريب جزءًا مهمًا من الاستثمار الاستراتيجي الذي يُفضي إلى تنمية القوى العاملة والترقية الداخلية. ولذا، أصبح تقييم التدريب أمرًا بالغ الأهمية، إذ يُحدّد ما إذا كان استثمار المنظمة قد أنفق بفعالية أم لا. ولتقييم فعالية التدريب، يمكن استخدام نموذج تحليل الأداء والأهمية. يُعدّ نموذج تحليل الأداء والأهمية أداة لقياس الفجوة بين تصورات الموظفين للتدريب (الأهمية) والتنفيذ الفعلي للتدريب (الأداء) (السوسو، 2021)

وبالتالي توفير تغذية راجعة قابلة للاستخدام لتحسين التدريب. إلا أن استخدام نموذج تحليل الأداء والأهمية في تقييم التدريب يُعدّ قاصرًا، وقد ركّزت غالبية الدراسات السابقة على تقييم التدريب من منظور أصحاب العمل (الخالدي، 2025).

بدلًا من منظور الموظفين على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لاختبار مفهوم الاداء الوظيفي في سياق قطاع الضيافة ومن ذلك يمكن بلورة الفجوة البحثية حول ابعاد التدريب الإداري وهي (الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب)

تهتم إدارة الموارد البشرية بتقديم الخدمات والبرامج لتطوير وتسهيل رضا الموظفين ونموهم، والحصول على أقصى قدر من الرضا عن العمل وبذل قصارى جهدهم للمنظمة لذا، يهدف هذا

البحث إلى تحقيق هدفين: أولهما، استخدام تحليل الدلالات والآثار لتقييم فعالية التدريب الإداري بأبعاده الأربعة من وجهة نظر الموظفين؛ وثانيهما، تقييم أثر فعالية التدريب على أداء الموظفين الوظيفي من خلال ملاءمة الشخص للوظيفة. في دراستنا، نهدف إلى التحقيق في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين الوظيفي داخل فنادق منطقة الرياض

مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية الأمر الذي انعكس على المؤسسات والهيئات مما أصبح لزاماً على المؤسسات العاملة في مجال الخدمات الفندقية أن تغير نظراتها للبيئة بما تحويه من متغيرات متعددة ومتنوعة حيث اجتهدت بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة والبرامج التدريب المتنوعة للتدريب أهمية كبيرة ومؤثرة في العصر الذي نعيشه وقد أفرزت التطورات الإدارية والعلمية والتكنولوجية في عصرنا الحالي الكثير من التحديات التي تقتضي ضرورة العمل لتطوير مهارات العاملين (الخالدي، 2025).

إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت إلى إضعاف المنظمات والتقليل من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف والترقية في المنظمات دون وجود أي اعتبارات موضوعية، وعدم الأخذ بالفروق الفردية للموظفين في أسس الحوافز والمكافآت، والضعف في عمليات التكوين والتدريب المستمر أوجد حالة من اللامبالاة والتسبب لدى الموظفين، وعمل على زيادة التوتر في علاقاتهم، وكبح دافعيتهم نحو الإبداع في الأداء وروح المبادرة، بالإضافة إلى ضعف روح العمل الجماعي والانتماء لمكان العمل. (العنزي، 2024)

واطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب الإداري ودوره على تحسين الأداء الوظيفي كدراسة الفهاد وآخرون (2025) ودراسة مقبل العنزي (2024) وكذلك دراسة فياض (2023) ودراسة الشريف وآخرون (2022) وغيرها من الدراسات إلى القيام بهذه الدراسة وتقصي دور إدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ما سبق، هناك القليل من الأبحاث أو الأدبيات حول تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في

فنادق منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. لذلك، فإن هذه الدراسة مخصصة للتحقيق في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين

وترتكز مشكلة البحث على دراسة وتحليل مجموعة من البيانات للمساهمة في تفعيل دور إدارة التدريب الإداري على الأداء مع كل المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية لقطاع الخدمات الفندقية حول ابعاد التدريب الإداري ممثلة في (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب) حيث تواجه اغلب القطاعات والمؤسسات الفندقية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى ومن هناك تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة التدريب الإداري بأبعاده (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب) في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الي أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة النظرية في انها خطوة هامة نحو التعريف بأهمية موضوع التدريب الاداري وتناوله من وجهات نظر مختلفة
- دراسة انعكاسات موضوع التدريب الاداري على جوانب اخري مثل (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب)

- تعتبر الأهمية العلمية لموضوع التدريب الإداري من الموضوعات الحيوية والتي تشغل تفكير الإدارة العليا بالعديد من المؤسسات
- تسعى الدراسة أي إيجاد بعد معرفي يساهم في توضيح مفهوم التدريب بأبعاده الأربعة وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين
- أهمية الدراسة في سعيها الي تحفيز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتدريب وأثره على الأداء باستخدام ابعاد جديدة
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة نسبيا في مجال التدريب الإداري في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية لذا فهي قد تسهم في إثراء المكتبة العلمية، كما أنها قد تفتح آفاقا واسعة للباحثين الجدد.

الأهمية العملية:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت دور إدارة التدريب الإداري من منظور إدارة الفنادق بالمملكة العربية السعودية
- تساهم الأهمية العملية بشكل أساسي لدور إدارة التدريب الإداري بأبعاده الأربعة ((الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب) من خلال الاهتمام بالجودة والتميز في مستويات الأداء الإداري والوظيفي والفني من العاملين بالفنادق بمنطقة الرياض على اختلاف مستوياتهم الوظيفية الذي يسهم بشكل كبير في اختيار الأساليب والطرق والوسائل التي تدعم نجاح عملية التدريب.
- تساهم الأهمية العلمية بشكل أساسي بيان أثر المتغيرات الديموغرافية علي جودة عملية التدريب الإداري وتحقيق الاستفادة المرجوة

- مساهمة الدراسة في الكشف عن دور تقنيات التدريب الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- إبراز لأهم التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالفنادق في عملية التدريب من تنفيذ برامج تدريبية وتأهيل المدربين.
- تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عبر تقديم أفكار جديدة تمكن العاملين في مجال الفنادق والسياحة من تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم الإدارية.

اهداف الدراسة:

يتجلى هدف الدراسة ببعدين الوها نظري وتمثل تقديم إطار فكري لموضوع الدراسة والثاني ميداني يمثل دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتسعى إدارة الفنادق بمنطقة الرياض من خلال إدارة التدريب الإداري على زيادة قدرات وصقل مهارات وتعديل سلوك العاملين بها بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور بما لها من أثر في طرق إنجازهم لأعمالهم وأساليبه وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية وأحد الوسائل هو التدريب الإداري المستمر والذي يساعد على التقدم في كافة أنشطة الفنادق بمنطقة الرياض.

الهدف الرئيسي للدراسة

هو التعرف على دور إدارة التدريب الإداري بأبعاده (الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب) على أداء العاملين في الفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

وبناء على الهدف الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الاهداف الفرعية كما يلي:

- التعرف الي دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

- معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين والمدربين في مجال العمل الإداري والعمل على تطويرها للوصول إلى مستوى عال من تحسين الاداء الإداري.
- الكشف عن طبيعة ونوعية التخطيط للبرامج التدريبية التي تنفذها إدارة الفنادق بمنطقة الرياض من اجل خلق الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية على تحسين مستوى أداء العاملين.
- تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية من اجل التعرف على التحديات التي تعيق مجال إدارة التدريب الإداري في الفنادق بمنطقة الرياض.
- بيان مدى تبني إدارة التدريب الإداري لأليات تنفيذ التدريب في الفنادق كأساس لتطبيق برامج التدريب.
- قياس طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب الإداري الأربعة بالمتغير التابع ممثلا في الأداء الوظيفي.
- دراسة تحليل وقياس دور تقييم التدريب، كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في الفنادق بمنطقة الرياض.
- تقديم مجموعة مقترحات وتوصيات يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الاداء الوظيفي.

أسئلة الدراسة الفرعية:

يمثل التساؤل الرئيسي نقطة انطلاقه لعدد من الأسئلة الفرعية:

السؤال الرئيسي

"ما هو دور إدارة التدريب الإداري بأبعاده (الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب) في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة الفرعية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- هل يوجد دور للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض؟

- هل يوجد دور لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض؟
- هل يوجد دور لتنفيذ التدريب في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض؟
- هل يوجد دور لتقييم التدريب في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور إدارة التدريب الإداري بأبعاده (الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب) في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ومن الفرض الرئيسي تم التوصل إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H2: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H3: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H4: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

نموذج الدراسة

المتغير المستقل (التدريب الإداري) بأبعاده الأربعة

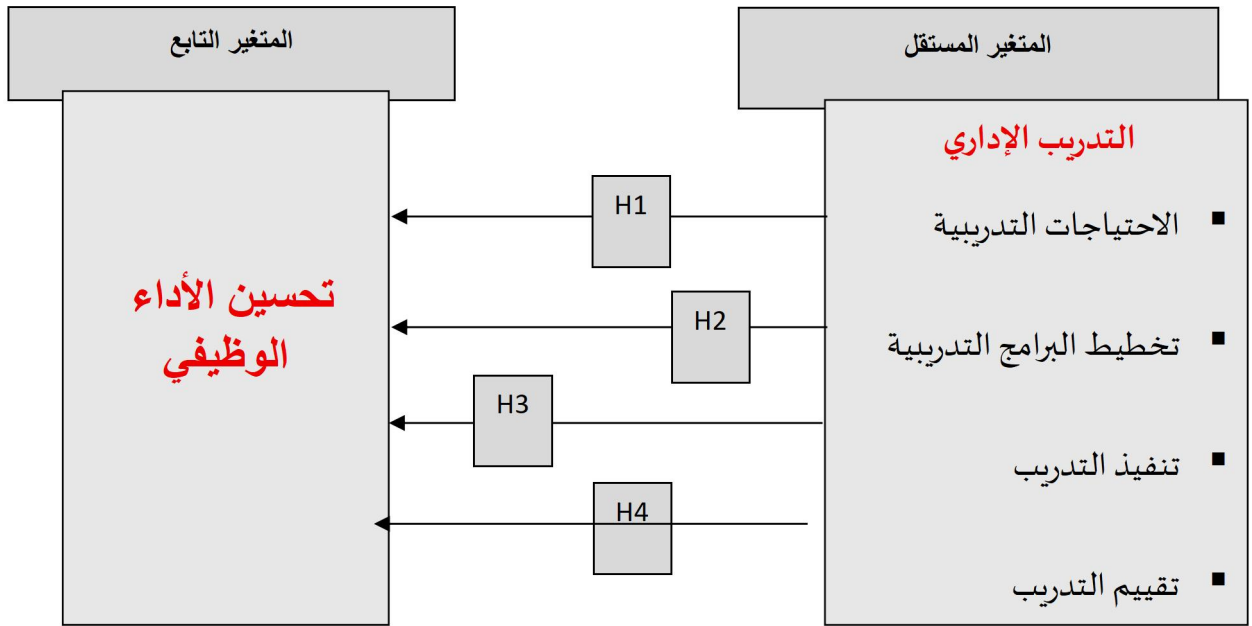
- الاحتياجات التدريبية

— تخطيط البرامج التدريبية

— تنفيذ التدريب

— تقييم التدريب

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي



شكل رقم (1) نموذج الدراسة اعداد الباحث

منهجية الدراسة:

سوف يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث هو المنهج الأنسب لتلك الدراسة لذي سوف يتم الاعتماد بشكل واضح باعتبار انه المنهج المناسب لدراسة الظاهرة الحالية لمشكلة الدراسة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ومباشر ويعبر عنها وصفا وكميا فالتعبير الكيفي او الوصفي يهدف الى وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي او الرقمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى من تحليل ووصف لدور إدارة التدريب الإداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

مصادر جمع البيانات:

تنقسم تلك المصادر الى مصادر أولية ومصادر ثانوية كما يلي:

- أولاً/ المصادر الأولية: المصادر الأولية للبيانات هي المعلومات الخام الأصلية التي يجمعها الباحث مباشرة من الميدان أو المصدر الأصلي لأول مرة، وتتميز بدقتها وملاءمتها المباشرة لأهداف الدراسة. تشمل أبرز المصادر: الاستبيانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، التجارب العلمية، مجموعات التركيز، ودراسات الحالة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتعتبر أساساً للتحليل والاستنتاج في البحث العلمي.

- ثانياً/ المصادر الثانوية: تم الاعتماد خاصة في الجانب النظري على المصادر الثانوية ممثلة في الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة الى دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة الى العديد من مواقع الانترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والأكاديمية.

مجتمع الدراسة:

تتميز الفنادق العاملة في منطقة الرياض بتنوعها بين الفخامة العالمية والشقق الفندقية العصرية، مع توفر أكثر من 108 فنادق (تشمل 20 فندقاً من فئة 5 نجوم و43 فندقاً من فئة 4 نجوم) توفر آلاف الغرف، وتتركز في مراكز الأعمال والسياحة. وتلتزم الفنادق بمعايير دقيقة، حيث يبدأ تسجيل الدخول عادة من الساعة 2 ظهراً والخروج في 12 ظهراً، مع إمكانية طلب عقد الزواج للغرف المشتركة وتشمل الدراسة الحالية جميع العاملين في إداره الموارد البشرية بالفنادق من الموظفين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية وممثلة لمجتمع البحث الأصلي، يتم اختيارها بطرق علمية دقيقة (احتمالية أو غير احتمالية) لإجراء الدراسة عليها. تهدف إلى توفير الوقت والجهد، وتمكين الباحث من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، حيث تحمل العينة الجيدة خصائص وسمات مجتمع الدراسة وسوف

يتم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة بالاعتماد علي جول مورجان في تحديد حجم العينة وسوف يتم توزيع قائمة الاستبيان عبر رابط الكتروني من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على مسئولي الموارد البشرية في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وسيتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سوف تتم معالجة البيانات التي سيتم جمعها عن طريق استمارة الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة بعد الإجابة عن اسئلة وفقرات الاستبانة وذلك لاختيار الفرضيات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS) وتحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تضمنت ما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

ثانياً: مقياس الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

ثالثاً: تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الأثر (اختبار (ت) (T-Test)

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة من فبراير 2026م الي ابريل 2026م

الحدود المكانية: الفنادق العاملة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الحدود البشرية: مسئولي الموارد البشرية في الفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الحدود الموضوعية: دراسة دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بالتطبيق على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

. مصطلحات الدراسة

مفهوم التدريب

يعرف اصطلاحاً: هو عملية منظمة وهادفة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في معارف ومهارات وسلوك الأفراد لرفع كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل..
يعرف اجرائياً: هو عملية منظمة وهادفة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل. يتم تصميمه لسد الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب، وهو عملية مستمرة تتجاوز مجرد حل المشكلات الطارئة

التدريب الإداري

يعرف اصطلاحاً: هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الإداريين في مجالات مثل القيادة، التوجيه، والتواصل، لرفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم.
يعرف اجرائياً: هو عملية ممنهجة تهدف إلى تطوير المهارات والسلوكيات الإدارية لدى الموظفين لتحسين أدائهم في بيئة العمل، وتتضمن تحديد الأهداف، وتقييم الاحتياجات، ثم تطبيق طرق التدريب المحددة وانتهاءً بتقييم النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف

الأداء الوظيفي

يعرف اصطلاحاً: هو مقياس لكيفية قيام الموظف بواجباته ومسؤولياته، ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف الموكلة إليه وتلبية توقعات المؤسسة.
يعرف اجرائياً: هو قياس وملاحظة سلوك الفرد ومجهوده ونتائجه في إطار وظيفته، والذي يحدد مدى كفاءته في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة. يُترجم ذلك إلى مجموعة من المؤشرات الملموسة والقابلة للقياس مثل جودة العمل، الإنتاجية، مستوى التعاون مع الزملاء، والالتزام بالسياسات والإجراءات، بهدف تقييم مدى مساهمته في نجاح المؤسسة.

الفنادق بمنطقة الرياض

تتمحور فنادق منطقة الرياض حول تقديم تجربة ضيافة شاملة تمزج بين الفخامة العالمية والتراث النجدي الأصيل، وتعتبر مؤسسات تجارية توفر الإقامة، الوجبات، وخدمات ترفيهية. تشهد الرياض تنوعاً في مفاهيم الإقامة، بدءاً من فنادق القصور الفاخرة، وصولاً إلى الفنادق العصرية الذكية داخل مراكز التسوق والترفيه.

هيكل الدراسة:

هو الإطار التنظيمي العام والمنهجي الذي يضعه الباحث لترتيب محتوى بحثه في فصول، مباحث، وأبواب متسلسلة ومنطقية. يعمل كخريطة طريق تربط أجزاء الدراسة (مقدمة، أدبيات، منهجية، نتائج، توصيات) لضمان التناسق، وسلسلة عرض الأفكار، والوصول الدقيق للنتائج. وبناء على ما تناولته مشكلة الدراسة ومن خلال المنهجية المستخدمة وتحقيقاً لأهدافها تم تبويب متن الدراسة بحيث تتمثل هيكل الدراسة في خمسة فصول رئيسية يمكن عرضها على النحو التالي:

∠ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

∠ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

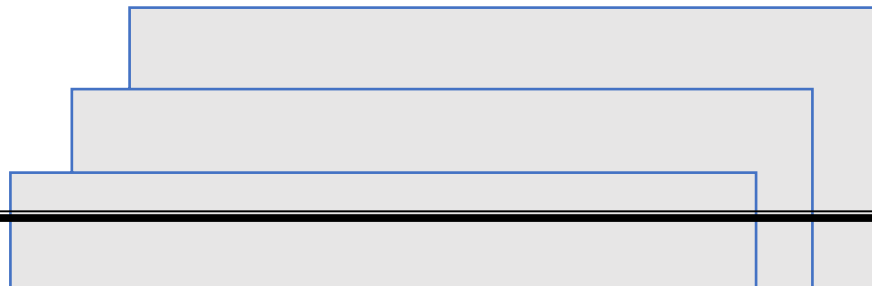
∠ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

∠ الفصل الرابع، الدراسة الميدانية (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

∠ الفصل الخامس الخاتمة وتشمل (ملخص النتائج ومناقشة النتائج وتوصيات الدراسة).

∠ مراجع

∠ ملاحق الدراسة



الإطار النظري للدراسة

يعد التدريب من الموضوعات المهمة في بناء المنظمات المعاصرة. لتواكب التطورات المختلفة وتكتسب المعارف والخبرات الجديدة. لذا فهو مصدر مهم لأدائهم بما ينعكس ايجابا على أداء المنظمات وتقدمها. عداد الكفاءات وتطوير (السوسو،2021).

لذا فقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها. أن عملية التدريب عملية تراكمية تتكامل فيها الأدوار المختلفة لأطراف التدريب، وتولي الفنادق والكيانات التابعة لها أهمية خاصة للتدريب ومن الضروري أن تخضع عملية التدريب بمحاورها المختلفة إلى تقييم واقع التدريب والتحقق من مدى ملائمة عملية التدريب وتحقيقاً أهدافها الكلية بالإضافة إلى تقييم مدى ملائمة مؤسسات التدريب وقدرتها على القيام بالدور المطلوب منها في تدريب وتقييم الموظفين (البلوشي، 2016).

تعد إدارة التدريب الإداري ركيزة أساسية في الفنادق لرفع كفاءة العاملين، وتعزيز مهاراتهم، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للضيوف. تسهم هذه البرامج في تطوير الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي والارتباط المؤسسي، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية. التدريب يقلص الفجوة بين قدرات الموظف والمتطلبات الوظيفية، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية (فياض، 2023).

يعتبر الأداء، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أصبحت تشغل اهتمام وتفكير العديد من المؤسسات، ومن أهم المنطلقات التي تسعى المؤسسة من خلالها المحافظة على وجودها، وتحقيق أهدافها في البقاء والاستمرارية، وهو ما يعد شرطاً ضرورياً لتحقيق ذلك، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمتوفرة في المؤسسة (الخالدي وآخرون، 2025).

المتغير المستقل: إدارة التدريب الإداري

أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم. ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية (الزيادي، 2016).

مفهوم التدريب:

- ويعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد. (يونس، 2015).
- يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجملته تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محدده لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها (Belchior, 2015)

أهمية التدريب الإداري:

- يعد التدريب الإداري ركيزة أساسية لرفع كفاءة المنظمات، حيث يعمل على تطوير المهارات القيادية، تحسين أداء الموظفين، وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات والتغيرات التكنولوجية. يهدف بشكل رئيسي إلى زيادة الإنتاجية، تطوير الذات، صياغة استراتيجيات فعالة، وتقليل الأخطاء التشغيلية لضمان استمرارية النمو وتنافسية المؤسسات للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية: (عمران، 2024).
- إمداد المديرين بالوسائل اللازمة لتطوير ذواتهم وموظفيهم، وبناء فرق عمل متنوعة وأكثر كفاءة وزيادة سرعة ودقة التنفيذ، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات النهائية.
- تعزيز قدرة القادة على التكيف مع تغيرات الصناعة والتعامل مع المشكلات المفاجئة. عبر تشجيع التفكير خارج الصندوق وتبني أفكار جديدة تساهم في تطور المؤسسة.
- اكتساب الموظفين الثقة والمهارة اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس صحيحة وتقليل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والآلات.
- تعزيز العلاقات المهنية الصحية وزيادة الولاء الوظيفي من خلال تخفيض عدد حوادث العمل. وتحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها. بما يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

ويرى الباحث انه يمكن تلخيص أهمية التدريب في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات. وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية. وتقليل معدلات دوران الموظفين. وبناء ثقافة تعلم مستدامة داخل المؤسسة

أهداف التدريب الإداري:

يهدف التدريب الإداري إلى رفع كفاءة القيادات والموظفين عبر تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية، مما يعزز الإنتاجية، ويُحسّن اتخاذ القرارات لمواكبة التغيرات، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى إعداد صف ثانٍ من القادة وضمان استدامة التطور والابتكار كما يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعام المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (Sesen & Ertan, 2021)

- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة
- وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة

أبعاد التدريب الإداري:

تتمثل ابعاد التدريب الإداري في أربع ابعاد رئيسية تتمثل فيما يلي: (العنزي، 2024)

1. الاحتياجات التدريبية
2. تخطيط البرامج التدريبية
3. تنفيذ التدريب
4. تقييم التدريب

البعد الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية

تحديد الفجوات بين أداء الموظفين الحالي ومستواه المطلوب، ويشمل تحليل أداء العاملين، تحليل الوظائف، ودراسة التطوير التكنولوجي. تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) هو عملية منهجية لتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمستهدف للموظفين، بهدف تصميم برامج تدريبية فعالة تسد هذه الثغرات وتتوافق مع أهداف المؤسسة. يتضمن ذلك تقييم المهارات، المعارف، والسلوكيات، ويُعد خطوة استراتيجية لضمان العائد على الاستثمار في التدريب. (السعدي، 2018).

أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية: (الشريف وآخرون، 2022).

يمكن تحديد الفجوات عبر معرفة الفرق الدقيق بين ما يعرفه الموظف حالياً وما يحتاج لمعرفته ما يساهم في رفع الإنتاجية من خلال تحسين أداء الموظفين ومعالجة مشاكل العمل بأسس علمية. مما يدفع نحو توافق الأهداف عبر ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتكون النتيجة توفير التكاليف من خلال التركيز على الاحتياجات الحقيقية وتجنب التدريب غير الضروري .

خطوات إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية:

تتكون العملية عادة من 5 خطوات رئيسية) : (خالد، 2017).

- تحديد الأقسام، الوظائف، أو الموظفين المستهدفين.
- استخدام الاستبيانات، المقابلة، الملاحظة، أو تقارير الأداء.
- مقارنة الأداء الحالي بالأداء المطلوب (تحليل الفجوة).
- تحديد نوع التدريب اللازم (مهاري، معرفي، سلوكي).
- تصميم خطة عمل تدريبية بناءً على النتائج .

أساليب جمع البيانات

- ∠ المقابلات مع الموظفين ومديريهم - الاستبيانات بواسطة الاستطلاعات السريعة.
- ∠ تقييم الأداء عبر مراجعة التقييمات السابقة - مراقبة العمل بملاحظة الأداء المباشر .

البعد الثاني: تخطيط البرامج التدريبية

صياغة أهداف محددة، تحديد الفئات المستهدفة، اختيار المدربين، وتحديد الجدول الزمني والميزانية.

تخطيط البرامج التدريبية هو عملية استراتيجية تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، صياغة أهداف ذكية تستخدم في تصميم المحتوى والأنشطة، اختيار المدربين، وإعداد الجدول الزمني واللوجستيات. الهدف هو ضمان توافق التدريب مع أهداف المؤسسة، تعزيز الكفاءة، وضمان قياس أثر التدريب وفعاليتها. (خضر، 2015).

خطوات تخطيط البرامج التدريبية الاحترافية:

تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والمعارف لدى الموظفين. يليها صياغة أهداف البرنامج عبر وضع أهداف تعليمية واضحة وقابلة للقياس (مخرجات التعلم) وثالثا تصميم المحتوى والأساليب عبر اختيار المادة العلمية وتحديد طرق التدريب (ورش عمل، دراسات حالة، محاكاة) رابعا التخطيط اللوجستي والجدولة من خلال إعداد جدول زمني واقعي، اختيار القاعات، وتجهيز الوسائل التعليمية ثم اختيار المدربين عبر تحديد الكفاءات التدريبية المناسبة لتنفيذ المحتوى. وأخيرا التقييم والمتابعة عبر وضع آليات لقياس أثر التدريب قبل وبعد التنفيذ لضمان فعاليته. (Suma, 2019).

أهمية التخطيط الجيد للتدريب:

توجيه الموارد عبر استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بأقصى كفاءة. وتجنب العشوائية من خلال تقليل المعوقات والمشاكل أثناء التنفيذ. ثم قياس الأثر بواسطة توفير معايير لتقييم العائد على الاستثمار التدريب وأخيرا يعد التخطيط الركيزة الأساسية لنجاح التدريب، حيث يضمن تحويل الاحتياجات إلى أداء فعلي وملموس داخل المؤسسة (رضوان والصاوي، 2022).

البعد الثالث: تنفيذ التدريب

تطبيق البرامج باستخدام أساليب متنوعة في تنفيذ التدريب هو المرحلة الثالثة والحاسمة في نموذج ADDIE، حيث يتم تحويل الخطط والمواد التدريبية إلى واقع عملي. تشمل العملية إعداد البيئة (اللوجستيات)، إدارة الجلسات، التفاعل مع المتدربين، استخدام التقنيات الحديثة، ومتابعة الجدول الزمني لضمان تحقيق الأهداف وتطبيق المعارف بفعالية (سهيل، 2020).

خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي: (Rayton, & Raptis, 2019)

- التحضير والتجهيز من خلال إعداد القاعات التدريبية أو أنظمة التعلم الإلكتروني وتوفير التجهيزات الفنية واللوجستية.

- التواصل مع المتدربين من خلال إعلام المشاركين بجدول التدريب وتأكيد حضورهم.

- إدارة الجلسات عبر قيام المدربين الأكفاء بتنفيذ المادة التدريبية، إدارة النقاش، وتحفيز التفاعل.

- المتابعة والتقييم الآني عن طريق قياس مدى فاعلية التدريب أثناء التنفيذ وقياس مدى حصول المتدربين على المهارات المطلوبة.

- توثيق التدريب وقاعدة بيانات المتدربين .

عوامل نجاح تنفيذ التدريب: (الشرعة، 2014).

اختيار مدربين ملمين بالتخصص. واستخدام أساليب تدريبية متنوعة ومبتكرة. والالتزام بالجدول الزمني المحدد. وتوفير بيئة تعلم محفزة حيث تعتمد عوامل نجاح تنفيذ التدريب بشكل أساسي على التخطيط الدقيق، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، واختيار مدربين مؤهلين، واستخدام أساليب تدريب تفاعلية. كما يعد تحفيز المتدربين، وتوفير الدعم المالي والزميني، وقياس العائد من التدريب (مستويات كوفمان) لضمان نقل المعرفة لبيئة العمل من أبرز مقومات النجاح .

- التخطيط والإعداد الجيد من خلال تحليل الاحتياجات عبر تشخيص الفجوات المهارية والتدريبية الحالية. ثم إدارة التوقعات عبر التنسيق بين أصحاب المصلحة لضمان توافق التدريب مع الأهداف الاستراتيجية. وفي التوقيت المناسب من خلال اختيار مواعيد لا تتعارض مع ضغط العمل.

- عوامل خاصة بالمتدربين تتمثل في التحفيز والدافعية عبر رفع حماس المتدربين للتطبيق والتعلم. مع مراعاة الفروق الفردية من خلال إدارة تنوع أساليب التعلم لتناسب احتياجات الجميع.

- عوامل التنفيذ والعمليات تتمثل في رفع كفاءة المدرب عن طريق اختيار مدرب محترف يمتلك المعرفة والقدرة على توصيل المعلومات. واستخدام وسائل المرونة عبر استخدام وسائل وأدوات تدريبية متنوعة (تفاعلية، عملية) وأخيرا توزيع الجلسات ثم توزيع الأنشطة والاستراحات بشكل صحيح.

البعد الرابع: تقييم التدريب

قياس مدى تحقق أهداف التدريب، ومدى الاستفادة منه في تحسين المهارات وسرعة الاستجابة، وتعديل سلوك العمل. تقييم التدريب هو عملية منهجية لقياس فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. يشمل التقييم مراحل ما قبل، أثناء، وبعد التدريب لجمع تعليقات المشاركين، قياس اكتساب المهارات، وتحسين الأداء الوظيفي. (المطيري، 2016).

أهداف وأهمية تقييم التدريب (Radyah,&Bouzwaïda, 2021)

- قياس مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه.
 - معرفة الجوانب الناجحة والتي تحتاج لتحسين في المحتوى والتدريب.
 - التأكد من أن التكلفة التدريبية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.
 - إظهار اهتمام المؤسسة بتطوير مهاراتهم.
- مستويات تقييم التدريب (عشماوي، 2014).
- عبر قياس مدى رضا المشاركين عن التدريب. وتقييم المعارف والمهارات المكتسبة قبل وبعد التدريب. وقياس مدى تطبيق المهارات الجديدة في مكان العمل وأخيراً تقييم أثر التدريب على أداء الأعمال النهائي .

طرق وأدوات التقييم :

تتم باستخدام العديد من الطرق منها استبيانات وتقييمات عبر استطلاعات الرأي بعد الدورة. او اختبارات قبلية وبعدية لقياس الفهم. او تمارين عملية من خلال محاكاة وسيناريوهات للتطبيق العملي. وأخيراً مراقبة الأداء بواسطة تقييم التغيير في سلوك الموظفين في العمل (Le&. Park 2020).

أسس التقييم الناجح) :عمران واخرون،2024).

- أن يكون موضوعياً ومنهجياً وعلمياً.
- أن يكون مستمراً وشاملاً.
- تحديد أهداف التقييم بشكل دقيق وقابل للقياس

مزايا التدريب الإداري:

التدريب والتطوير هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الأفراد، وتعزيز معارفهم، وزيادة كفاءتهم لتحقيق أهداف شخصية أو مهنية. يعتبر التدريب والتطوير أحد العناصر الأساسية لنجاح الأفراد والمؤسسات، حيث يساهم في تحسين الأداء، تعزيز الإنتاجية، وتحقيق التميز. (عيسى، 2012).

أهم مزايا التدريب الإداري:

- يزود المديرين بقدرات اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال.
- يساعد في تحفيز الموظفين وإشراكهم بشكل أفضل، مما يرفع الكفاءة العامة للمؤسسة.
- يُكسب المديرين أدوات التعامل مع النزاعات وخلق بيئة عمل صحية.
- يزيد من ثقة المديرين في أداء مهامهم اليومية وإدارة فرقهم بثقة.
- يساعد المديرين على تحمل المسؤولية وتحقيق النتائج المستهدفة.
- يساهم في زيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات دوران العمل.
- يربط بين المهارات الفردية والأهداف العامة للشركة (مخير، 2017).

تحديات التدريب الإداري:

يُعد التدريب الإداري استثماراً استراتيجياً يحقق مزايا متعددة، أبرزها رفع كفاءة المديرين في اتخاذ القرارات، تحسين أداء الفرق وزيادة الإنتاجية، وتطوير المهارات القيادية وحل النزاعات. كما يساهم في تعزيز ثقة الموظفين، تقليل ضغوط العمل، زيادة الولاء الوظيفي، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. وبالرغم من تلك المميزات يواجه التدريب الإداري تحديات جوهرية تتمثل في ضيق الوقت (العمل الزائد)، التكلفة العالية، وضعف قياس العائد على الاستثمار كما تشمل التحديات مواكبة التطور التكنولوجي السريع، مقاومة التغيير من الموظفين، ونقص الخبرة لدى المديرين أو المنسقين، بالإضافة إلى صعوبة تصميم محتوى يناسب مختلف مستويات المهارات والفروق الفردية (الزيادي، 2016).

أبرز تحديات التدريب الإداري بالتفصيل: (Le&. Park 2020)

- تحديات متعلقة بالموارد والقيود وتتمثل في ضيق الوقت وذلك لكثرة المهام الوظيفية تعيق تفريغ الموظفين للتدريب. وما يصاحبها من التكاليف العالية في وجود لميزانيات المحدودة

للتدريب أو ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية المتقدمة. بالإضافة الى القيود الجغرافية وتتمثل في صعوبة تدريب فرق العمل الموزعة أو العاملة عن بعد.

- تحديات المحتوى والتصميم وتشمل محتوى غير مناسب مثل عدم ملائمة المواد التدريبية للاحتياجات الفعلية أو تطورات السوق السريعة. ووجود فجوات المهارات الرقمية مثل صعوبة تدريب القادة على أدوات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة. وأخيرا ضعف المشاركة ممثلة في انخفاض حماس الموظفين أو عدم التزامهم بالتدريب المستمر.

- تحديات التنفيذ والمدرين وتشمل ضعف المدرين من خلال غياب الإعداد المهني لبعض المدرين أو نقص خبرتهم. وأيضا التدريب أثناء العمل وهو مرهق للمتدرب والموجه، ويحمل مخاطر جودة العمل.

- تحديات القياس والتأثير وتتمثل في صعوبة قياس الأثر ويشمل تحديات في تقييم مدى فاعلية التدريب وتأثيره الحقيقي على الأداء. وأيضا ضعف تفويض الصلاحيات وذلك لعدم قدرة المدرين على تطبيق ما تعلموه في تفويض المهام .

سبل التغلب على التحديات تتمثل في التحديث الدوري للمحتوى، الاعتماد على التدريب الهجين (الدمج)، تعزيز ثقافة التعلم، وربط التدريب بأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس

أهم أساليب التدريب:

تتنوع أساليب التدريب لتشمل المباشرة والتفاعلية، وأهمها التدريب أثناء العمل المحاضرات التقليدية، ورش العمل والمناقشات، المحاكاة ولعب الأدوار، والتعلم الإلكتروني. يهدف تنوع هذه الأساليب إلى تلبية أنماط التعلم المختلفة وتحسين الأداء من خلال التطبيق العملي ونقل الخبرات بفاعلية

- الدورات التدريبية عبر تقديم ورش عمل ومحاضرات متخصصة. (يونس وآخرون، 2016).

- التعلم الإلكتروني عبر استخدام المنصات الإلكترونية للتعلم عن بعد.

- التدريب العملي عبر تقديم فرص للتطبيق العملي في بيئة العمل.

- الإرشاد والتوجيه عبر توفير مدرين أو مرشدين لمساعدة الأفراد في تطوير مساراتهم المهنية.

- المؤتمرات والندوات من خلال المشاركة في فعاليات لتبادل المعرفة والخبرات.

مقومات التدريب الإداري:

تتمثل مقومات التدريب الإداري الفعال في التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية المستندة لأداء الموظفين، تصميم برامج شاملة ومتخصصة، توفر مدربين ذوي خبرة عالية، استخدام أساليب تعليمية تفاعلية (كالمحاكاة والتعلم أثناء العمل)، وتوفير بيئة تدريبية مجهزة، مع ضرورة قياس العائد على التدريب لضمان التطوير المستمر يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي: Suma. (2019).

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل. وتوفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم. وتوفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية. وتوفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وبما أن موضوع هذا البحث يتناول عملية تقييم الأداء فإنه لا بد من التعرف على طبيعة هذه العملية ومن هنا سنبدأ الحديث حول الأداء. (Belchior, 2015)

مفهوم الأداء ومحدداته:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة.

الأداء: يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل (Khalaf, 2016).

حيث عرفه: ميلر "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

وعرفه نيكولاس: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل وآخرون عرفوا تقييم الأداء على أنه: "قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورفع كفاءة العاملين من خلال تحديد المسؤوليات بدقة . كما يعد أداة جوهرية لتقييم الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يدعم قرارات الترقية والتحفيز، ويضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة. (Suhail, 2020)

اهداف تحسين الأداء الوظيفي

تهدف عملية تحسين الأداء الوظيفي إلى رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم من خلال تطوير مهاراتهم، مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، وتعزيز التواصل والتعاون. تشمل الأهداف الرئيسية تحديد الأداء الضعيف ومعالجته، تعزيز التطور المهني، اتخاذ قرارات موضوعية بشأن الترقيات، ورفع معنويات العاملين من خلال توفير الدعم والموارد: (Khalaf, 2016)

مكونات الأداء وابعاده:

اولا/ مكونات الأداء: (فياض،2023).

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الكفاءة والفعالية:

1- الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوه الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف.

2- الفعالية أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا/ أبعاد الأداء: من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل تتمثل أبعاده فيما يلي: (Khalaf.2016).

البعد الاجتماعي يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.

البعد التنظيمي يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى

تقييم أداء العاملين: (العنزي،2024).

ظهر تقييم الأداء في العصر الحديث ولم تأخذ به المنشآت إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب. حيث يعد تقييم الأداء بمثابة مرجعة أو متابعة لتقييم سياسات الافراد كما أن عملية التقييم تعد من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة على تأقلمها مع الظروف المحيطة به مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين

محددات أداء:

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى:
(فياض، 2023).

1--المحددات الخارجية: وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء

2- المحددات الداخلية وتتمثل في الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز

النظريات العلمية للأداء الوظيفي:

تعتمد النظرية العلمية للأداء الوظيفي، التي حددها فريدريك تايلور، على دراسة العمل بطرق علمية لتحديد "الطريقة المثلى" لإنجاز المهام، بهدف رفع الإنتاجية. تركز على التخصص، التدريب الشامل، مطابقة الموظفين مع الوظائف، والتحفيز المادي المباشر، وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة (التخطيط) والعمال (التنفيذ) (Sesen, & Ertan, 2021).

أبرز مبادئ وأسس النظرية العلمية للأداء:

- الطريقة المثلى بدلاً من الاعتماد على العادات والتقدير الشخصي، يتم دراسة كل مهمة علمياً لتحديد الطريقة الأكثر كفاءة وسرعة.
- التخصص والتدريب عبر تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، وتدريب العامل بشكل شامل لأداء وظيفة محددة بدقة.
- اختيار وتطوير العاملين من خلال مطابقة العامل المناسب للوظيفة المناسبة بناءً على قدراته، وتقديم التدريب اللازم.
- التحفيز المادي (حوافز الأداء) والذي ترتبط الأجور والعمولات بشكل مباشر بإنتاجية العامل، مما يدفع العامل لبذل جهد أكبر.
- تعاون الإدارة والعاملين من خلال توزيع العمل بين الإدارة (التخطيط، الإشراف، التوجيه) والعمال (التنفيذ) لضمان العمل بكفاءة عالية.

نظريات ذات صلة بالأداء الوظيفي:

- النظرية التي تضمن (قدرة، الدافع، الفرصة) وتشير إلى أن الأداء نتاج لثلاثة عوامل: القدرة (المهارات)، الدافع (الرغبة)، والفرصة (بيئة العمل).
- نظرية تحديد الأهداف والتي تؤكد أن الأهداف المحددة والصعبة مع التغذية الراجعة المناسبة ترفع مستوى الأداء.
- نظرية الإدارة الكلاسيكية والتي تركز على الهيكل التنظيمي والرقابة الصارمة، وتنظر للعامل كعنصر اقتصادي. (Suhail, 2020)

الدراسات السابقة

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول التدريب الاداري وأيضا دراسات تناولت تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وسيعرض الباحث اهم الدراسات التي تناولت دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض كما يلي:

دراسة (الفهد واخرون، 2025)

بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهد)" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتمادًا على من كان متاحا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لمثله. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهد. بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهد تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12)

استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهاد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

دراسة (عمران والصادق، 2024)

بعنوان " دور التدريب وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الملك خالد من وجهة نظرهم التعرف على واقع التدريب في جامعة الملك خالد وتأثيره على تحسين الأداء من خلال الرضا الوظيفي لدى الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في جامعة الملك خالد وأثره في تحسين الأداء من خلال الوظائف الوظيفية لدى الموظفين- وأتبعَت الدراسة النموذج الوصفي التحليلي - وتمثلت أداة في استبانة تم توزيعها على إبداع قصدي كامل (132) شخصياً وموظفة. وبينت نتائج الدراسة الحصول على محور الأداء الوظيفي على أعلى متوسط كلي (4.08) ثم إلى الأداء الوظيفي المتوسط (4.03) وأخيراً التدريب بمتوسط (3.91 من 5) وما إلى ذلك بتقدير (كبير)، كما وجدت علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي، كما وجدت علاقة بين الأداء الوظيفي والمستوى الوظيفي، بناء على نتائج أكثر باحثين عن الاهتمام بتقييم الأداء وربطه بالنتائج الوظيفية الناجحة. خلق بيئة عمل ممتازة تساعد الموظفين على التفاعل الاجتماعي وتكوين علاقات صداقة معهم كما تقدم تقنيات دراسات مكمله في الموضوع.

دراسة (مقبل العنزي، 2024):

بعنوان " أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية) " تهدف هذه الدراسة: إلى معرفة أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات الفنية، الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية، التدريب أثناء العمل) في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (77) من موظفي مصلحة مطابع الحكومة البالغ عددهم (250) موظفا وجميعهم من المواطنين السعوديين. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. ومن ثم تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكان أهم نتائج الدراسة: أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين ويساعد في تجديد المعلومات وتحديثها، وأن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب بكافة أبعاده والأداء الوظيفي. وأهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز أبعاد التدريب المختلفة في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية ومؤسسات القطاع العام والتطبيق الميداني لأبعاد التدريب في مصلحة مطابع الحكومة من أجل ضمان كفاءة وفعالية ونزاهة أبعاد التدريب في تطوير أداء موظفي مصلحة مطابع الحكومة.

دراسة (بشر واخرون،2023):

بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من 2016-2021م " تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال من اجل معرفة نقاط القوة والضعف في تدريبات المؤسسات الاستشفائية وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج منها ان التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها. وجود اهتمام من طرف إدارة المواد البشرية بالمستشفى بتدريب موظفيها دراية منها على أهمية التدريب وضرورته لتحسين الخدمة الصحية. إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من كفاءتهم وأن أدائهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق. واوصى البحث . ضرورة توعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة. وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

دراسة (فياض، 2023):

بعنوان "أثر التدريب على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان" هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (34) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة أعدها الباحث بعد التأكد من صدقها وثباتها، حيث اشتملت الاستبانة على (27) فقرة موزعة على الأبعاد التالية: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثراً متوسطاً للتدريب ككل على تحسين أداء العاملين، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأن هناك أثراً دالاً إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لبعد المديرين، في حين لم يظهر أثر للتدريب على تحسين الأداء من خلال بعدي (نوعية التدريب، مدة التدريب).

دراسة (رضوان والصاوي، 2022)

بعنوان "تقييم فعالية التدريب وكيف يؤثر على الاستغراق الوظيفي في الفنادق: الدور الوظيفي للتوافق بين الأفراد والمتطلبات" جربنا أهمية الاستغراق الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، وارتباط العاملين بالمؤسسة، تسليط الضوء على الدراسة في تحقيق الأهداف، أولهما: تقييم فعالية التدريب من منظور العاملين بالفنادق، وثانيهما: قياس نجاح التدريب في تحقيق الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر وفي الوقت نفسه هناك التوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظيفة بشكل غير مباشر. تم تصميم استمارة استقصاء لهذا الميدان ووزعت على إنشاء من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، حيث تم توزيع 320 استمارة على عاملي 16 فندق من العاملين لسلاسل استرد منها 235 صالحة للتحليل الإحصائي. تم فحصها باستخدام برنامج SPSS، Smart PLS حيث تم تقييم فعالية التدريب من خلال تحليل الفرق بين الأداء والأهمية IPA لأربعة عناصر تعتمد على فعالية التدريب، بما في ذلك تحديد الحاجات المميزة، تصميم البرامج، تنفيذ التدريب مباشرة نتائجه، وذلك بتحليل الفروق عبر اختبار العينة المقترنة T test وتوصلت الدراسة إلى من النتائج المتميزة غير الدقيقة للحاجات الرئيسية، عدم الدقة في تصميم البرامج المفصلة بين المحتوى ومدى استخدام الفروق

الدقيقة، إلا أن هناك تأثير واضح لفعالية التدريب في درجة الحرارة. والقطاع الوظيفي لدى الموظفين، يعاني من هذه المشكلة إذا كان بين الأفراد تواصلاً بين إمكانياته ومتطلبات الوظيفة. وتوصي الدراسة بتخطيط البرامج بأنها فعالة بشكل فعال من خلال الاعتماد على نتائج تقييم الأداء من آراء الموظفين، والاختيار السليم الحاليين لهم، بما في ذلك ما يزيد من توافقهم مع الوظيفة وبالتالي الاستفادة من التدريب بشكل أفضل وتنوع الاستغراق الوظيفي لهم.

دراسة (فانتا واكوي، 2020)

بعنوان: ممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة حالة للمدارس الثانوية في منطقة Wollega East الثانوية، غرب إثيوبيا. كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ورضا المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية. تم استخدام كل من نهج البحث الكمي والنوعي. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة. تم اختيار المستجيبين باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية وشارك ما مجموعه 220 مشاركاً. تم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتبويبها وتفسيرها باستخدام النسب المئوية البسيطة والمتوسطات والانحراف المعياري وتحليل التباين وارتباط بيرسون. النتائج: النتائج الرئيسية للدراسة هي: أفاد غالبية المستجيبين سوء تخطيط موارد أعضاء هيئة التدريس وتوفير التدريب والتطوير في مختلف القضايا (كان غير كافٍ) لم يتم الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية وفهمها جيداً من قبل القادة التربويين.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج والتوصيات التي تم استعراضها في الدراسات السابقة يوصي الباحث بالآتي: بان يكون محور الدراسة الحالية هو العمل بشكل أساسي في الكشف عن أهم التحديات التي تواجه إدارة التدريب الإداري والاهتمام أيضاً بضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة التدريب وبرامج التدريب المستخدمة بإدارة التدريب الإداري بتلك المؤسسات لانعكاس ذلك على فاعلية تحسين الأداء الوظيفي في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة كما ساعدت الدراسات السابقة إلى الإشارة بأهمية أعداد الخطط والاستراتيجيات بصفة مستمرة فيما يتعلق بالتعاطي مع مستحداث المخاطر المستقبلية لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي والإداري .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- اعتمدت الدراسة الحالية أساليب تعزز من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال إدارة فعالة لدور إدارة التدريب الإداري باستمرار وتوضيح مسار تدفقها.
- 2 .تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين وانعكاسها على تحسين الأداء وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام الاقتصادي في المملكة.
- 3- تركز الدراسة الحالية على الكشف أهمية برامج التدريب بأنواعها لتحسين إجراءات تطوير تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وانعكاسه على تحسين الاستقرار للوضع الاقتصادي.
- 4- هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الإطار العام للمعلومات الخاصة بالتدريب بوجه عام والتعرف على مبادئه وآلياته والجوانب الأخلاقية المرتبطة بها، كذلك التعرف على مفهوم إدارة عملية التدريب ودوافعها وأساليبها، بينما جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة التدريب الإداري على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل المنهجية المتبعة في البحث وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في للتحقق من فروض البحث.

3.2. منهجية الدراسة

من اجل الوصول الي الغايات والحصول على أفضل النتائج طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، في إطار تحليل دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق ويرجع سبب اختيار هذا المنهج كونه يُعتبر أكثر المناهج البحثية قدرة على وصف الظواهر الإنسانية بدقة بالغة، فهو الأكثر تناسباً للكشف عن خصائص متغيري الدراسة واختبار فروضها والإجابة على التساؤلات التي اشتملتها يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ادارة التدريب الاداري المتبعة ، مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والتمكين، وكذلك وصف الآليات المتبعة للحفاظ على العاملين في الفنادق واستمرارهم في العمل. في الوقت نفسه، يتبع المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.

تبدأ الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من العاملين في الفنادق، بالإضافة إلى الإداريين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق. يتم استخدام الاستبيانات

والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن الاستبيان أسئلة موجهة لقياس مدى تطبيق الممارسات المختلفة في الفنادق، بالإضافة إلى أسئلة تقيس مستوى رضا العاملين في الفنادق عن بيئة العمل ومدى التزامهم بمستويات الأداء المطلوبة. أما المقابلات فهي تتيح جمع بيانات نوعية تتعلق بتوجهات العمل في تطبيق البرامج التدريبية وكيفية تأثيرها على الأداء وتحقيق الاستمرارية.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي لفهم توزيع المعلومات والتحليل التكاملي لاستخراج العلاقات المحتملة بين الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي. يتبع ذلك استخدام التحليل التبايني أو الارتباطي لفحص درجة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل التدريب والتمكين وإدارة الأداء، وبين معدل تحسين الأداء الوظيفي. سيعتمد التحليل على البرمجيات الإحصائية مثل SPSS لتحديد القوة التأثيرية لهذه الممارسات.

3.3 أدوات جمع البيانات

أعتمد البحث الحالي على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، كما هو موضح فيما يلي:

المصادر الثانوية:

سوف تعدد الدراسة على الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجلات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة إلى دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة إلى العديد من مواقع الانترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والبحثية، سيتضمن ذلك دراسة نتائج الأبحاث السابقة التي توضح العلاقة بين إدارة التدريب الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، وتقديم سياق أكاديمي وعملي للموضوع.

المصادر الأولية:

المصدر الأولي هو في الأساس عبارة عن سرد مباشر تسمى البيانات المجمعة من هذه المصادر «البيانات الأولية» ويهدف معالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات

من عينة الدراسة، حيث يتم تصميم الاستبيان لقياس آراء ومواقف الموظفين والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة بمنطقة الرياض حول تأثير ادارة التدريب الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض.

3.4. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشمل أعضاء مجالس الإدارة والهيئات التنفيذية العليا للفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية نظرا لطبيعة موضوع الدراسة حول أثر ادارة التدريب الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض وهو ضمن اختصاصات الإدارة العليا والهيئات التنفيذية، وبما انه لا يوجد إحصائيات رسمية محددة لعدد مجتمع الدراسة من العاملين وتخصصاتهم الوظيفية في المملكة العربية وتحديدًا في منطقة الرياض. ومع ذلك،

تتميز الفنادق العاملة في منطقة الرياض بتنوعها بين الفخامة العالمية والشقق الفندقية العصرية، مع توفر أكثر من 108 فنادق (تشمل 20 فندقاً من فئة 5 نجوم و43 فندقاً من فئة 4 نجوم) توفر آلاف الغرف، وتتركز في مراكز الأعمال والسياحة. وتلتزم الفنادق بمعايير دقيقة، حيث يبدأ تسجيل الدخول عادة من الساعة 2 ظهراً والخروج في 12 ظهراً، مع إمكانية طلب عقد الزواج للغرف المشتركة وتشمل الدراسة الحالية جميع العاملين في أداراه الموارد البشرية بالفنادق من الموظفين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالفنادق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

5.3 عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية وممثلة لمجتمع البحث الأصلي، يتم اختيارها بطرق علمية دقيقة (احتمالية أو غير احتمالية) لإجراء الدراسة عليها. تهدف إلى توفير الوقت والجهد، وتمكين الباحث من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، حيث تحمل العينة الجيدة خصائص وسمات مجتمع الدراسة وسوف يتم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة بالاعتماد علي جول مورجان في تحديد حجم العينة وسوف يتم توزيع قائمة الاستبيان عبر رابط الكتروني من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على مسؤولي الموارد البشرية في الفنادق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وسيتم

اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمع. وان حجم العينة المناسب لعدد المجتمع هو 200 حتى يسهل عمل الدراسة الإحصائية وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج وسيتم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني على عدد كبير من مجتمع الدراسة وفتح قبول الردود إلكترونياً حتى يتم استلام 357 استبياناً صحيحاً ومكتملاً وذلك لضمان توافر فرص متساوية أمام كل أفراد الدراسة بما يتضمن أن تمثل العينة كافة عناصر مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً بصورة تتضمن الوصول إلى نتائج تعبر عن الواقع. وبما أن مجتمع الدراسة غير معروف عدده محدود وبناءً عليه فإن الباحث يستهدف أن يكون حجم العينة 357 مفردة طبقاً لجدول (Krejcie & Morgan in their 1970) من المخطط توزيع الاستبانة إلكترونياً في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 399 موظفاً للوصول إلى عدد 357 استبياناً صحيحاً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 85% من إجمالي عدد الاستبيانات ويمكن حصر عدد الاستبيانات السليمة من خلال هذا الجدول:

الجدول رقم (3-1): الخطة المقترحة لتوزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	مستبعد	المستخدمة للتحليل
المجموع	399	379	19	33	357
النسبة المئوية	100%	94%	6%	9%	85%

– مرفق في الملاحق الجدول الخاص ب Krejcie & Morgan in their 1970

3.6 مقاييس المتغيرات الرئيسة في الدراسة

"تبنت الدراسة المقاييس الأكثر استخدامًا في الأدبيات لقياس المتغير المستقل وهو ادارة التدريب الاداري مقياس. (Traeger, 2017) لقياس ادارة التدريب الاداري الذي يشتمل على ثلاث أبعاد وهي (انترنت الاشياء، الموائى الجافة، الذكاء الاصطناعي)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً لقياس ادارة التدريب الاداري في الأدبيات المعاصرة، والذي سيقاس من خلال 20 عبارة والذي طبقته الدراسة الحالية من أجل قياس طبيعة وحجم التأثير المتوقع ادارة التدريب الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض، بينما تبني البحث الحالي مقياس (MSQ 1967) Minnesota Job Satisfaction Questionnaire الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض عن وهو مقياس احادي الأبعاد وهو أكثر مقاييس الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض استخداماً في الأدبيات والذي يشتمل على 8 عبارات، والجدول التالي يُلخّص الهيكل العام لمقياس المتغيرات الرئيسة المعتمدة في الدراسة."

جدول (2-3) الهيكل العام لمقياس المتغيرات الرئيسة في الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد العبارات	المصدر
المستقل: ادارة التدريب الاداري	الاحتياجات التدريبية	5	Jenni et al.,(2024)
	تخطيط البرامج التدريبية	5	
	تنفيذ التدريب	5	
	تقييم التدريب		
التابع:	الأداء الوظيفي للعاملين		
		8	Sinaga, et al., (2019),

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات الخاصة بالموضوع.

3.7 أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر إدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر إدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض حيث تتمثل أداة الدراسة المستخدمة في البحث الحالي باستمرار الاستقصاء اعتمادًا على المقاييس المتوفرة في الأدبيات التي تناولت بالدراسة متغيرات البحث. وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة أقسام بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وأهدافها وفروضها.

"يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والتي تمثلت بالمتغيرات الديموغرافية التي تصف أفراد عينة الدراسة وهي خمس متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وهذه البيانات تستخدم بهدف وصف أفراد عينة الدراسة وكذلك دراسة معنوية الفروق بين مفردات العينة بشأن آرائهم حول متغيري الدراسة وفقًا لهذه المتغيرات الديموغرافية. أما القسم الثاني يتضمن قياس المتغير المستقل للدراسة وهو لدور إدارة التدريب الإداري بأبعاده (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب) بينما يتضمن القسم الثالث قياس المتغير التابع للدراسة وهو الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert, 1961) الخماسي التي تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (1، 2، 3، 4، 5).

جدول (3-3) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات قائمة الاستقصاء

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

وللوقوف على مستوى ادارة التدريب الاداري والأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بمنطقة الرياض بمنطقة الرياض محل الدراسة، فقد وُزعت المتوسطات الحسابية على مستوياتٍ ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-4) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

م	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.	264 - 1	منخفض
2.	349 - 265	متوسط
3.	500 - 350	مرتفع

3.8 الأسلوب الإحصائي

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف يستخدم البحث الحالي الأساليب الإحصائية التالية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

يعد التحليل الوصفي من أولى الخطوات المهمة في تحليل البيانات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم ملخص شامل للبيانات الأولية المستخلصة من الاستبانة، حيث سيتم عرض التوزيع التكراري للمتغيرات، وذلك باستخدام الجداول البيانية والرسوم البيانية (مثل الرسوم البيانية العمودية أو الدائرية) لتوضيح أعداد الإجابات التي حصلت عليها كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. على سبيل المثال، يمكن تحليل مدى توزيع الإجابات حول مدى رضا العاملين في الفنادق عن برامج التدريب الاداري مثل التدريب أو التمكين، ومعرفة النسب المئوية لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- إدارة التدريب الإداري مثل (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب)
- تحسين الأداء الوظيفي؛ مدى رغبة العاملين في الفنادق في الاستمرار بناءً على إدارة التدريب الإداري المتبعة.

الأدوات المستخدمة:

- التوزيع التكراري.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.

2. اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لتحليل العلاقة بين إدارة التدريب الإداري (مثل التدريب، إدارة الأداء، التمكين) وتحسين الأداء الوظيفي، سيتم استخدام اختبار الارتباط مثل (معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط سبيرمان) بحسب طبيعة البيانات. سيتيح هذا التحليل قياس قوة العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبي بين إدارة التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

الأدوات المستخدمة:

- معامل بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين المتغيرات.
- معامل سبيرمان (Spearman's Rank Correlation) إذا كانت البيانات غير متماثلة أو ترتيبية.

3. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

لإجراء تحليل أعمق حول تأثير ادارة التدريب الاداري على تحسين الأداء الوظيفي، سيتم استخدام التحليل الانحدار مثل (الانحدار البسيط) لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات. من خلال هذا التحليل، سيتم تحديد أي من ادارة التدريب الاداري (مثل (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب)) لها التأثير الأكبر على تحسين الأداء الوظيفي في حالة استخدام الانحدار المتعدد، يمكن إدخال متغيرات عدة في النموذج للتحقق من تأثيرات المتغيرات المتعددة في الوقت نفسه.

3.9 فرضيات الدراسة

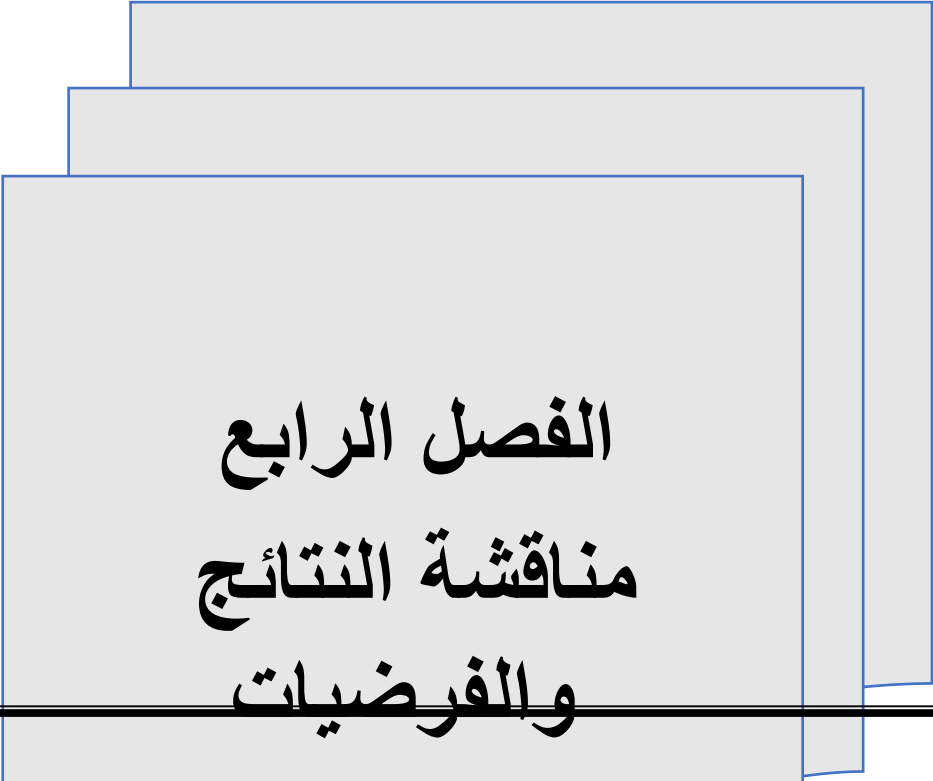
"تم صياغة فروض الدراسة بناءً على نتائج الأدبيات والبحوث السابقة بما يتلاءم مع طبيعة واتجاه الدراسة الحالية:

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H2: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H3: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H4: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.



الفصل الرابع مناقشة النتائج والفرضيات

1 تحليل البيانات وتفسيرها

يغطي هذا الفصل جميع تحليلات البيانات التي أُجريت لهذه الدراسة. قُسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، والمهنة)؛ ويتناول القسم الثالث متغيراً مستقلاً (التدريب الإداري). يتضمن كل قسم 6 أسئلة حول المتغيرات التابعة والمستقلة (الاحتياجات التدريبية – تخطيط البرامج التدريبية – تنفيذ التدريب – تقييم التدريب). ويتناول القسم الثالث متغيراً تابعاً (الأداء الوظيفي للعاملين)؛ يهدف تحليل الاستبيان إلى قبول أو رفض الفرضية وهي:

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H2: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H3: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

H4: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

تم نقل الاستبيان إلى نموذج جوجل ونشره على وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى عدد كبير من العاملين في الفنادق العاملة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. تم استلام 357 ردًا، مما يشير إلى استيفاء حجم العينة

التحليلي الديموغرافي لعينة الدراسة

الجدول (4.1) نوع المستجيبين

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	199	56%
انثى	158	44%
المجموع	357	100%

بناءً على الجدول أعلاه (1-4)، تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ذكور بنسبة 56% وإناث بنسبة 44% من عينة الدراسة، وفي الواقع، من أصل 357 مستجيبًا، كان هناك 199 مستجيب من الذكور و 158 من الإناث مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور. ومع ذلك، وبناءً على نتائج عينة

الدراسة، نجد زيادة كبيرة في نسبة مشاركة الإناث في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في مملكة المملكة العربية السعودية.

الجدول (4.2) أعمار المستجيبين

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
18-25	89	25%
26-35	129	36%
36-45	78	22%
46 فأكثر	61	17%
المجموع	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (2-4) أن أفراد عينة الدراسة قد تم تقسيمهم إلى 25% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "18-25"، و36% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "26-35"، و22% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "36-45"، وأخيراً 17% ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". في الواقع، من أصل 357 مستجيباً، ينتمي (89) مستجيباً إلى الفئة العمرية "18-25"، و(129) إلى الفئة العمرية "26-35"، و(78) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "36-45"، و(61) مستجيباً ينتمون إلى الفئة العمرية "45 فأكثر". تشير نتائج تحليل أعمار عينة الدراسة إلى أن معظم أعمار العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الأصغر، حيث تمثل الفئة العمرية بين (26-35) أكبر فئة بنسبة 36% من حجم العينة المختارة.

الجدول (4.3) المسمى الوظيفي للمستجيبين

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
28%	99	مستوى مبتدئ
42%	149	مستوى متوسط
22%	81	مستوى عالٍ
8%	28	تنفيذي
100%	357	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه (4-3) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 28% من المستوى المبتدئ، و42% أكملوا المستوى المتوسط، و22% أكملوا المستوى العالي، و8% أكملوا المستوى التنفيذي. في الواقع، من بين 357 مستجيباً، كان (99) مستجيب من المستوى المبتدئ، و(149) مستجيباً أكملوا المستوى المتوسط، و(81) مستجيباً أكملوا المستوى العالي، و(28) مستجيباً أكملوا المستوى التنفيذي. بناءً على نتائج التحليل السابق، يتضح أن معظم عينة الدراسة من المستويات الوظيفية المتوسطة، وهو ما يتفق مع طبيعة العمل في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في مملكة المملكة العربية السعودية.

الجدول (4.4) المستوى التعليمي للمستجيبين

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
14%	51	دبلوم
70%	249	بكالوريوس

ماجستير	46	13%
دكتوراه	11	3%
الإجمالي	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (4-4) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى 14% حاصلون على دبلوم، و70% حاصلون على بكالوريوس، و13% حاصلون على ماجستير، و3% حاصلون على دكتوراه. في الواقع، من أصل 357 مستجيبًا، (51) مستجيبًا حاصلون على دبلوم، و(249) مستجيبًا حاصلون على بكالوريوس، و(46) مستجيبًا حاصلون على ماجستير، و(11) مستجيبًا حاصلون على دكتوراه. مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس. كما أن العينة ككل تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، وهذا يتوافق مع متطلبات وشروط العمل في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في مملكة المملكة العربية السعودية..

الجدول (4.5) سنوات خبرة المستجيبين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	79	22%
١-٥ سنوات	121	34%
٦-١٠ سنوات	99	28%
أكثر من ١٠ سنوات	58	16%
الإجمالي	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (4-5) أن أفراد عينة الدراسة مُقسَّمون إلى 22% ممن تقل أعمارهم عن سنة، و34% ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و28% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر، و16% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. في الواقع، من بين 357 مُستجيبًا، كان (79) منهم ممن تقل أعمارهم عن سنة، و(121) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(99) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(58) منهم ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. بناءً على نتائج تحليل سنوات الخبرة، فإن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، ويمثلون 34% من العينة، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة.

4.2 تحليل البيانات

4.2.1 المتغير المستقل "إدارة التدريب الإداري"

البعد الأول - الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تساعد نوعية التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات	4.16	0.757	مرتفع	2
2	تساهم نوعية التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف	4.09	0.822	مرتفع	3

	الادارة				
3	يقوم التدريب في القطاع الفندقي على أساس احتياجات تدريبية	3.99	0.798	مرتفع	5
4	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لتأهيل العاملين	4.25	0.836	مرتفع جدا	6
5	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل.	4.82	0.808	مرتفع جدا	1
6	نوعية البرامج التدريبية ساعدتني على تنمية مهاراتي	4.07	0.995	مرتفع	4
	المجموع	4.25	0.836	عالية	

الجدول (4.6) الاحتياجات التدريبية

- تم ترتيب عبارات الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية النسبية. وُجد أن العبارة (رقم 4) هي العبارة الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي 4.82، وانحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم 1)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف معياري 0.757، ودرجة موافقة عالية.
- في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم 2)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 0.822، ودرجة موافقة عالية.

- في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم 5)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية. بينما كانت العبارة (رقم 3) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية.
- عند دراسة عبارات المتغير المستقل (إدارة التدريب الإداري) لبعد الاحتياجات التدريبية، وُجد أن جميع العبارات حظيت بدرجة موافقة عالية، مما يدل على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.254) والانحراف المعياري (0.836). ودرجة موافقة عالية.

البعد الثاني - تخطيط البرامج التدريبية

الجدول (4.7) تخطيط البرامج التدريبية

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	التخطيط البرامج التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي بالقطاع الفندقي	3.54	0.801	مرتفع	5
2	توقيتات البرامج التدريبية المطبقة تساعد بالوفاء بالغرض من التدريب	4.3	0.811	مرتفع جدا	2
3	درجة انسجام اهداف التدريب مع توقيتات حاجات المتدربين الفعلية	4.52	0.777	مرتفع جدا	1
4	فترة برامج التدريب كافية لتغطية كافة	3.95	0.823	مرتفع	4

				عناصر التخطيط البرامج التدريبية	
5	تتناسب أدوات التدريب المستخدمة مع مدة البرامج التدريبية المقدمة	4.08	0.819	مرتفع	6
6	تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت والامكانيات المتاحة	4.15	0.897	مرتفع	3
	المجموع	4.09	0.822	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الثاني (تخطيط البرامج التدريبية) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.52، وانحراف معياري 0.777، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 2) في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.30، وانحراف معياري 0.811، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4.15، وانحراف معياري 0.897، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.823، ودرجة موافقة عالية. بينما كانت العبارة (رقم 1) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.54، وانحراف معياري 0.801، ودرجة موافقة عالية.

- جاءت العبارة (رقم 6) في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.085، وانحراف معياري 0.819

- عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثاني (تخطيط البرامج التدريبية)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى تخطيط البرامج التدريبية من خلال عمليات ودورات التدريب. بلغ المتوسط الحسابي (4.092)، والانحراف المعياري (0.8218)، ودرجة موافقة عالية.

البعد الثالث: تنفيذ التدريب

الجدول (4.8) تنفيذ التدريب

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يطور البرنامج التدريبي قدرات المتدربين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية.	4.54	0.831	موافقة بشدة	1
2	للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.				
3	ادارة التدريب بالقطاع الفندقية وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها	3.66	0.808	موافقة	5
4	البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيه	4.11	0.898	موافقة	3
5	هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.	4.06	0.788	موافقة	2
6	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت	3.77	0.834	موافقة	4

				الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة للمتدربين	
	عالية	0.832	4.03	المجموع	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الثالث (تنفيذ التدريب) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 1) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.54، وانحراف معياري 0.831، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.06، وانحراف معياري 0.788، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.898، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.77، وانحراف معياري 0.834، ودرجة موافقة عالية. بينما كانت العبارة (رقم 2) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.66، وانحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة عالية.
- عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثالث (تنفيذ التدريب)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع تنفيذ برامج التدريب من خلال الأساليب المستخدمة في عمليات ودورات التدريب. بلغ المتوسط الحسابي (4.028)، والانحراف المعياري (0.8318)، ودرجة موافقة عالية.

البعد الرابع - تقييم التدريب

الجدول (4.7) تقييم التدريب

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	معرفة مدى اكتساب الموظفين لمهارات جديدة وتطبيقها في عملهم	3.54	0.801	مرتفع	5
2	تحديد ما إذا كانت الأموال والوقت المستثمر في التدريب قد حققت نتائج ملموسة	4.3	0.811	مرتفع جدا	2
3	الوقوف على نقاط القوة والضعف لتطوير الحقائق التدريبية القادمة	4.63	0.789	مرتفع جدا	1
4	يساعد تقييم التدريب في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التدريب	3.95	0.823	مرتفع	4
5	يساعد تقييم التدريب أيضا في تحسين جودة برامج التدريب المستقبلية	4.08	0.819	مرتفع	6
6	يتم مشاركة نتائج التقييم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين	4.15	0.897	مرتفع	3
	المجموع	4.09	0.822	عالية	

- تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين" للبعد الثاني (تخطيط البرامج التدريبية) حسب الأهمية النسبية.
- جاءت العبارة (رقم 3) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.63، وانحراف معياري 0.789، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 2) في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.30، وانحراف معياري 0.811، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4.15، وانحراف معياري 0.897، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 4) في المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.823، ودرجة موافقة عالية.
- بينما كانت العبارة (رقم 1) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.54، وانحراف معياري 0.801، ودرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة (رقم 6) في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.085، وانحراف معياري 0.819.
- عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثاني (تخطيط البرامج التدريبية)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى تخطيط البرامج التدريبية من خلال عمليات ودورات التدريب. بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، والانحراف المعياري (0.822)، ودرجة موافقة عالية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

الجدول (4.9) الأداء الوظيفي للعاملين

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	ساعدني التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين في تحسين كفاءتي في أداء مهام العمل.	4.16	0.757	موافق	2
2	تحسن أدائي الوظيفي بفضل الاداء الوظيفي للعاملين التي اكتسبتها من خلال التدريب.	4.09	0.822	موافق	3
3	أصبحتُ قادرًا على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية في مهامي اليومية.	3.99	0.798	موافق	5
4	عزز التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين قدرتي على العمل التعاوني مع الآخرين في قسمي	4.82	0.808	موافق بشدة	1
5	حسن برنامج التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين إنتاجيتي الإجمالية في العمل	4.07	0.995	موافق	4
	المجموع	4.25	0.836	عالية	

- تم ترتيب عبارات محور "الأداء الوظيفي للعاملين: حسب الأهمية النسبية. وُجد أن العبارة (رقم 4) هي العبارة الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي 4.82، وانحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة عالية جدًا.
- في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم 1)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف معياري 0.757، ودرجة موافقة عالية.
- في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم 2)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.09، وانحراف معياري 0.822، ودرجة موافقة عالية.
- في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم 5)، التي حظيت بموافقة عالية، بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية. بينما كانت العبارة (رقم 3) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي 3.99، وانحراف معياري 0.995، ودرجة موافقة عالية.
- عند دراسة عبارات المتغير التابع (أداء الموظف الوظيفي)، وُجد أن جميع العبارات حظيت بدرجة موافقة عالية، مما يدل على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.254) والانحراف المعياري (0.836). ودرجة موافقة عالية.

4.3 تفسير البيانات

لاختبار فرضيات الدراسة، استُخدمت معاملات الانحدار، ومعاملات الارتباط، وتحليل التباين، ومعامل الانحدار لتحديد العوامل المؤثرة في أثر التدريب الإداري على أداء الموظفين في القطاع الفندقي في منطقة الرياض بمملكة المملكة العربية السعودية. تتناول الدراسة ثلاث أبعاد رئيسية للتدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ التدريب - تقييم التدريب). تم فحص

تأثير هذه الأبعاد على نتائج الأداء الوظيفي من خلال استبيان أُرسِل إلى 357 متخصصاً في مجال القطاع الفندقي من مختلف المستويات الادارية في القطاع الفندقي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الاولى: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

الجدول 4.11: اختبار الفرضية الأولى

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis وتحليل الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.88	0.8	329	0	0.878	18.1	0.0000

يوضح الجدول (4-11) وجود علاقة قوية جداً بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموظفين في القطاع الفندقي. بلغ معامل الارتباط R (0.878). يوضح معامل التحديد R² أن الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 0.770% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. وهذا يشير إلى أن 77% من الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية يرجع إلى الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (328.892)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). بلغت قيمة F الجدولية (3.928)، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية

للاحتياجات التدريبية على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

الجدول 4.12 اختبار الفرضية الثانية

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.64	0.5	69	*0.000	0.643	8.3	*0.000

يوضح الجدول 4-12 وجود علاقة قوية جدًا بين تخطيط البرامج التدريبية وأداء الموظفين في القطاع الفندقي. بلغ معامل الارتباط $R = 0.643$. يوضح معامل التحديد R^2 أن تخطيط البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 51.3% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. وهذا يشير إلى أن 51.3% من الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ناتج عن تخطيط البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 68.912، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بلغت قيمة F المجدولة 3.928، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

الجدول 4.13: اختبار الفرضية الثالثة

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.87	0.8	303	*0.000	0.869	17.4	*0.000

يوضح الجدول 4-13 وجود علاقة قوية جدًا بين تنفيذ التدريب وأداء الموظفين في القطاع الفندقي. بلغ معامل الارتباط $R = 0.869$. يوضح معامل التحديد R^2 أن تنفيذ التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين تفسر 75.6% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. وهذا يشير إلى أن 75.6% من الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ناتج عن تنفيذ التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 303.292، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بلغت قيمة F الجدولة 3.928، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب على أداء الموظفين في القطاع الفندقي

الفرضية الرابعة. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

الجدول 4.12 اختبار الفرضية الثانية

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل انوفا ANOVA	0.64	0.5	70	*0.000	0.655	8.3	*0.000

يوضح الجدول 4-12 وجود علاقة قوية جدًا بين تقييم البرامج التدريبية وأداء الموظفين في القطاع الفندقي. بلغ معامل الارتباط $R = 0.655$. يوضح معامل التحديد R^2 أن تقييم البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 50.5% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقي. وهذا يشير إلى أن 50.5% من الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ناتج عن تقييم البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 70.111، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بلغت قيمة F المجدولة 3.928، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

4.4 تحليل الانحدار

الجدول 4.15: تحليل الانحدار

		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	(Constant)	.631	.161		3.893	.000	.324	.957
	الاحتياجات التدريبية	.382	.059	.371	7.122	.000	.294	.512
	تخطيط البرامج التدريبية	.325	.060	.301	4.916	.000	.210	.455
	تنفيذ التدريب	.233	.071	.211	3.333	.000	.180	.354

يلخص الجدول (4-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي الاحتمالي، حيث يمثل أداء الموظف الوظيفي المتغير التابع، بينما تمثل الأبعاد الثلاثة (الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) المتغيرات المستقلة. فيما يلي تفصيل للمعلومات الرئيسية لكل صف:

- الصف: يمثل تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين) على المتغير التابع (أداء الموظف).

(ثابت): يمثل هذا الصف درجة أداء الموظف المتوقعة عندما تكون جميع أبعاد المتغير المستقل صفراً (أي بدون أي جهد تسويقي).

الاحتياجات التدريبية: يكشف معامل B غير الموحد (0.382) عن تأثير إيجابي ودال، مما يشير إلى أنه مقابل كل زيادة قدرها وحدة واحدة في الاحتياجات التدريبية (مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 38.2%. يشير معامل بيتا الموحد (0.371) أيضاً إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموظف. ترتبط زيادة انحراف معياري واحد في الاحتياجات التدريبية بزيادة في أداء الموظف بمقدار 0.371 انحراف معياري (مع ثبات المتغيرات الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء t (7.122) و Sig (0.000) إلى تأثير ذي دلالة إحصائية عالية. تُظهر هذه القيم وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموظف. لذلك، تُرفض H_0 وتُقبل الفرضية البديلة. بالنسبة للمتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية)، تتراوح فترة الثقة 95.0% لـ B بين 0.294 و 0.512. هذا يعني أنه يمكننا أن نكون واثقين بنسبة 95% من أن الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يقع ضمن هذا النطاق. تخطيط البرامج التدريبية: يكشف معامل B غير الموحد (0.325) عن تأثير إيجابي وهام، مما يشير إلى أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخطيط البرامج التدريبية (مع ثبات

المتغيرات المستقلة الأخرى) ، من المتوقع أن يزيد أداء الموظف بنسبة 32.5%. يشير معامل بيتا الموحد (0.301) أيضًا إلى تأثير إيجابي معتدل، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تخطيط البرامج التدريبية وأداء الموظف. ترتبط الزيادة في تخطيط البرامج التدريبية بانحراف معياري واحد بزيادة في أداء الموظف بمقدار 0.301 انحراف معياري (مع ثبات العوامل الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء t (4.916) و Sig. (0.000) إلى تأثير شديد الأهمية. توضح هذه القيم وجود علاقة إيجابية معتدلة وهامة إحصائيًا بين تخطيط البرامج التدريبية وأداء الموظف. لذلك، يتم رفض H_0 ويتم قبول الفرضية البديلة. بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط البرامج التدريبية)، تتراوح فترة الثقة 95.0% لـ B من 0.210 إلى 0.455. هذا يعني أنه يمكننا أن نكون واثقين بنسبة 95% من أن معامل تخطيط البرامج التدريبية للمهارات الرقمية يقع ضمن هذا النطاق.

تنفيذ التدريب: يكشف معامل B غير الموحد (0.233) عن تأثير إيجابي وهام، مما يشير إلى أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تنفيذ التدريب (مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 23.3%. يشير معامل بيتا الموحد (0.211) أيضًا إلى تأثير إيجابي معتدل، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تنفيذ التدريب وأداء الموظف. ترتبط الزيادة بمقدار انحراف معياري واحد في تنفيذ التدريب بزيادة قدرها 0.211 انحراف معياري في أداء الموظف (مع ثبات العوامل الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء t (3.333) و Sig. (0.000) إلى تأثير شديد الأهمية. توضح هذه القيم وجود علاقة إيجابية معتدلة وهامة إحصائيًا بين تنفيذ التدريب وأداء الموظف. لذلك، تم رفض H_0 وتم قبول الفرضية البديلة. بالنسبة للمتغير المستقل (تنفيذ التدريب)، تراوحت فترة الثقة 95.0% للمتغير (ب) بين 0.180 و 0.354. هذا يعني أننا واثقون بنسبة 95% من أن معامل تنفيذ التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين يقع ضمن هذا النطاق.

4.5 نتائج الفرضية

الجدول 4.18: ملخص اختبار الفرضية

Significant / No Significance	Accept / Reject	P – Value (> / <)	الفرضيات
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	H2: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	H3: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	H4: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في برامج التدريب على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق بمنطقة الرياض.

جميع الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل "التدريب الإداري" (نوعية التدريب، وتخطيط البرامج التدريبية، وتنفيذ التدريب)، لها علاقة إيجابية ودالة إحصائية بأداء الموظفين. هذا يعني أن زيادة الجهود المبذولة في كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل من المرجح أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في القطاع الفندقي. في المتوسط، يبدو أن وتيرة التدريب لها التأثير الإيجابي الأقوى على أداء الموظفين، يليها إتقان الأدوات الرقمية، ثم تخطيط البرامج التدريبية، وأخيرًا تنفيذ التدريب. لذلك، يمكننا أن نستنتج أن "التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين" له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع "أداء الموظفين" في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5. المقدمة

يركز هذا الفصل على تقديم ملخص للنتائج العامة لهذا البحث، وربطها معًا لتبرير نتائج الدراسات السابقة. كما يقدم توصيات واستنتاجات. يتكون الفصل الخامس من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة، وهي:

- ملخص النتائج
- ملخص فرضيات الدراسة
- توصيات البحث

5.1. ملخص نتائج البحث

أهم نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث. شملت الدراسة 357 موظفًا يعملون في القطاع الفندقي بمملكة المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لمكونات عينة الدراسة ما يلي:

يفوق عدد الذكور عدد الإناث بنسبة 56%: بزيادة قدرها 44% في مشاركة الإناث نظرًا لطبيعة عمل القطاع الفندقي. وينتمي معظم أفراد عينة الدراسة إلى الفئة العمرية المتوسطة، والتي تشمل الفئتين الثانية والثالثة (26-35 عامًا)، ويمثلون 26% من عينة الدراسة. ويتمتع معظم أفراد العينة المختارة عشوائيًا بخبرة متوسطة، ويمثلون 42% من عينة الدراسة. ويحمل معظم أفراد عينة الدراسة درجة البكالوريوس،

وتتمتع العينة ككل بمستوى تعليمي مرتفع. ٧٠٪ و• يتمتع معظم أفراد عينة الدراسة بخبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، أي أن معظمهم يتمتعون بخبرة عالية، ويمثلون ٣٤٪ من عينة الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ما يلي:

ارتفاع مستوى الاحتياجات التدريبية في القطاع الفندقي، بمتوسط حسابي ٢٥٤.٤ وانحراف معياري ٨٣٦.٠، ودرجة موافقة عالية. وارتفاع مستوى تخطيط البرامج التدريبية، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٠٩٢.٤ وانحراف معياري ٨٢١٨.٠، ودرجة موافقة عالية. وارتفاع مستوى تنفيذ التدريب، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٠٢٨.٤ وانحراف معياري ٨٣١٨.٠، ودرجة موافقة عالية. و٥ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بمتوسط حسابي 4.118 وانحراف معياري 0.8298، ودرجة موافقة عالية.

الاحتياجات التدريبية: يُظهر معامل B غير المُقيّم (0.382) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تردد التدريب (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 38.2%. يُشير معامل بيتا المُقيّم (0.371) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تردد التدريب وأداء الموظف.

تخطيط البرامج التدريبية: يُظهر معامل B غير المُقيّم (0.325) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخطيط البرامج التدريبية (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 32.5%. يُشير معامل بيتا المُقيّم (0.301) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تخطيط البرامج التدريبية وأداء

الموظف. تنفيذ التدريب: يُظهر معامل B غير المُؤَدَّ (0.233) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تنفيذ التدريب (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 32.5%. ومع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة 23.3%. يُشير معامل بيتا المُؤَدَّ (0.211) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تنفيذ التدريب وأداء الموظف.

5.2 ملخص فرضيات الدراسة

- وجود علاقة قوية بين معدل الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين، ويشير معامل الارتباط R^2 إلى أن تخطيط البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 0.513% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقى.
- توجد علاقة قوية بين تنفيذ التدريب وأداء الموظفين في القطاع الفندقى. ويشير معامل الارتباط R^2 إلى أن تنفيذ التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين تفسر 0.756% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقى.
- وجود علاقة قوية بين معدل الاحتياجات التدريبية وأداء الموظفين في القطاع الفندقى. بلغ معامل الارتباط R^2 (0.878). يشير معامل التحديد R^2 إلى أن معدل الاحتياجات التدريبية على الاداء الوظيفي للعاملين يفسر 0.789% من التباين أو التغيرات في أداء الموظفين الوظيفي في القطاع الفندقى.

5.3 التوصيات

- ضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يسهم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقى. ضرورة تركيز القيادة العليا في القطاع الفندقى على

تكثيف الدورات التدريبية في القطاع الفندقي لمواكبة التطورات والمستجدات التدريب الإداري واستخدامها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع.

- ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات. وضرورة تطوير القدرات الرقمية للموظفين من خلال توفير التدريب والتثقيف في مجالات التكنولوجيا، بما في ذلك التدريب على استخدام الأدوات الرقمية والحلول التقنية، وتزويد جميع الموظفين بالمهارات والخبرات الكافية لتعزيز أدائهم.

- ضرورة توفير برامج تدريبية متنوعة لتلبية احتياجات العاملين في القطاع الفندقي، بما في ذلك التدريب الفني، وتطوير القيادات، وتنمية المهارات لتعزيز قدراتهم. ضرورة تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين وفقاً للمهام والمسؤوليات المطلوبة.

- ضرورة تحسين أداء الموظفين في وحداتهم التنظيمية المختلفة في جميع مؤسسات القطاع الفندقي من خلال مراقبة التزامهم باللوائح والتعليمات لخدمة العملاء بكفاءة. ضرورة تشجيع التعلم المستمر وتحسين مهارات ومعارف الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة

- ضرورة تحسين أداء الموظفين في القطاع الفندقي ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال إسناد مهام للموظفين تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم. يجب أن يمتلك القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية استراتيجية رقمية واضحة ومتמסكة، ويجب على الإدارة توظيف استشاريين للإشراف على هذه الاستراتيجية وإدارتها.

- ضرورة تشجيع الموظفين على إنجاز جميع المهام المطلوبة، كمًا ونوعًا، من خلال تعاون جميع الجهات ذات الصلة العاملة في القطاع الفندقي، للاستفادة من الخبرات المشتركة وتبادل المعرفة والموارد. ويجب تطبيق نتائج الدراسة في مختلف القطاعات الخدمية، كالسياحة والصحة.

المراجع:

المراجع العربية

- السوسو، احمد مالح. 2021. أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من -1902 1904.رسالة ماجستير، جامعة كردفان
- البلوشي، يعقوب بن يوس 2016م العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على شؤون البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
- السعدي، محمد. 2018 مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية
- الخالدي، بندر بن خالد. محمد أنس شمسي 2025. دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهداد المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-39/4> /.
- الشريف، حامد مصباح الشريف وآخرون 2022. دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين وأثره على الإنتاج في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة عين شمس.
- خالد، رحم 2017. تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع النفط بالجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

- خضر، حرز هلا محمد 2015. دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير «جامعة السودان .
- رضوان والصاوي، 2022. بعنوان " تقييم فعالية التدريب وكيف يؤثر على الاستغراق الوظيفي في الفنادق: الدور الوظيفي للتوافق بين الأفراد والمتطلبات " مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات https://journals.ekb.eg/article_274321.html
- سهيل، تامر فهد. 2020. فاعلية برنامج تدريب في اثناء الخدمة لتطور الأداء المهني في مجتمع التربية الخاصة في جامعة القدس. مجلة دراسات الجامعة الأردنية.
- الشرة 2014م "إدارة العملية التدريسية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- المطيري، عزيز عبد الله 2016 أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك،
- عشموي. 2014 "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري". الشركة العربية المتحدة للتسويق مصر
- عصام فياض 2023. أثر التدريب على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. جامعة الحين بن طلال. الأردن.
- عمران عبد الله والصادق محمد. 2024. دور التدريب وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الملك خالد من وجهة نظرهم التعرف على واقع التدريب في جامعة الملك خالد وتأثيره على تحسين الأداء من خلال الرضا الوظيفي لدى الموظفين" <https://www.researchgate.net/publication/378131055>
- عيشي 2012م " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى،
- محمد بشر، محمد النور، الطيب حسن تجاني. 2023. أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من 2016-2021م. جامعة ادم بركة. تشاد.

- مخيمر، شيرين عبد العزيز جميل 2017م القدرات الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات،
- مقبل العنزي 2024. أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية) كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا.
- الزيايدي، يوسف كامل عايد، 2016 أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات صناعة استخراج الأورنيث،
- يونس، عبد الله، سعيد صالح 2015 أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.

المراجع الأجنبية

- Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,
- Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
- Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge
- Park, S.; Oh, S. and Lee, Y. (2020), “The relationships between person organization value fit and employee attitudes in a Korean government sector”, The International Journal of Human Resource Management, 31 (16), 2089–2114.
- Radyah, S and Bezwada, N. (2021). The effect of training programs on job performance in the Algerian insurance company in the state of Annaba (in Arabic.

- Rayton, B.; Alabi, Z.Y. and rapt, A. (2019), “Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, 34 (6), 401-414.
- Rayton, B.; Alabi, Z.Y. and rapt, A. (2019), “Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, 34 (6), 401-414.
- Samar, N and A, Morsy. S and Ahmed. N and Ali, A. (2016). The Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments,
- Sesen, H. and Ertan, S. S. (2021), “ The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress”, *European Journal of Training and Development*. 46(9), 953- 973.
- Suhail, T. (2020). The effectiveness of an in-service training program to develop professional performance in the special education community at Al-Quds Open University
- Suma, M. (2019). Training strategy and its role in developing human resources Africa International University, Khartoum.

الملاحق

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بالتطبيق

على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

اعداد الطالب

الاسم/ عماد الدين محمود البقور

الرقم الجامعي / 253001272

إشرف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2026

نموذج الاستبانة

حول دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بالتطبيق على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

الاستبانة كما هو معروف تتعامل بسرية في اغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق معدودة من وقتكم الثمين ولذلك نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وبشكل موضوعي وتهدف تلك الاستبانة الي معرفة دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق بالتطبيق على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بمتطلبات التدريب البشرية والمادية في القطاع الفندقي بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الأول - البيانات الشخصية

أولاً: الاسم والنوع

		الاسم
الجنس	ذكر	انثى

ثانياً: بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريوس	دارسات عليا

ثالثاً: بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر

رابعاً: بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من 25	35-25	45-36	أكبر من 46
-------------	-----------	-------	-------	------------

--	--	--	--	--

خامسا: البيانات الوظيفية

	الإدارة
	مسمى الوظيفة الحالية

لرجاء وضع تظليل في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الموافقة وأمام كل عبارة من العبارات التالية:

المتغير المستقل "إدارة التدريب الإداري"

البعد الأول - الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تساعد نوعية التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات					
2	تساهم نوعية التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة					

					يقوم التدريب في القطاع الفندقي على أساس احتياجات تدريبية	3
					المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لتأهيل العاملين	4
					تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل.	5
					نوعية البرامج التدريبية ساعدتني على تنمية مهاراتي	6

البعد الثاني - تخطيط البرامج التدريبية

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	المدة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي بالقطاع الفندقي					
2	توقيتات البرامج التدريبية المطبقة تساعد بالوفاء بالغرض من التدريب					
3	درجة انسجام اهداف التدريب مع توقيتات حاجات المتدربين الفعلية					
4	فترة برامج التدريب كافية لتغطية					

					كافة عناصر المدة التدريبي	
					تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع مدة البرامج التدريبية المقدمة	5
					تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت والامكانيات المتاحة	6

البعد الثالث: تنفيذ التدريب

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	يطور البرنامج التدريبي قدرات المتدربين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية.					
2	للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.					
3	إدارة التدريب بالقطاع الفندقى وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها					
4	البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها					

					هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.	5
					وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة للمتدربين	6

البعد الرابع - تقييم التدريب

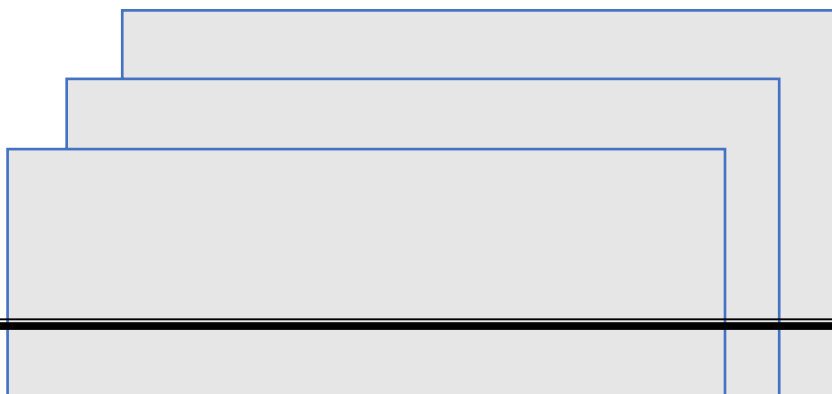
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	معرفة مدى اكتساب الموظفين لمهارات جديدة وتطبيقها في عملهم					
2	تحديد ما إذا كانت الأموال والوقت المستثمر في التدريب قد حققت نتائج ملموسة					

					الوقوف على نقاط القوة والضعف لتطوير الحقائب التدريبية القادمة	3
					يساعد تقييم التدريب في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التدريب	4
					يساعد تقييم التدريب أيضا في تحسين جودة برامج التدريب المستقبلية	5
					يتم مشاركة نتائج التقييم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين	6

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	ساعدني التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين في تحسين كفاءتي في أداء مهام العمل.					

2	تحسن أدائي الوظيفي بفضل الاداء الوظيفي للعاملين التي اكتسبتها من خلال التدريب.			
3	أصبحتُ قادرًا على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية في مهامى اليومية.			
4	عزز التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين قدرتي على العمل التعاوني مع الآخرين في قسمي			
5	حسن برنامج التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين إنتاجيتي الإجمالية في العمل			



Abstract

This study aims to demonstrate the impact of management training on improving the job performance of employees in the Riyadh hotel sector in Saudi Arabia. The study employs a descriptive-analytical approach, utilizing a simple random sample to analyze data from 357 hotel employees in Riyadh. A structured questionnaire was used to assess the relationship between management training and the job performance of employees in the Saudi hotel sector. Data were analysed using the SPSS statistical software. The study's key findings indicate a strong correlation between the rate of training needs and employee job performance. The R^2 correlation coefficient suggests that

planning job performance training programs explains 0.513% of the variance or changes in employee job performance in the hotel sector.



Furthermore, a strong correlation exists between the implementation of training and employee performance in the hotel sector. The R^2 correlation coefficient indicates that implementing job performance training explains 0.756% of the variance or changes in employee job performance in the hotel sector. Based on the study's findings, the most important recommendations included the necessity of involving all employees, without exception, in refresher courses to enhance their skills, which contributes to improving the job performance of those working in the hotel sector. It was also emphasized that senior management in the hotel sector should focus on intensifying training programs to keep pace with developments and innovations in management training and utilize them to improve the job performance of employees in the sector.

Keywords: Management training, job performance, training programs, hotel sector

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

The role of management training in improving the job performance of hotel employees: A case study of the Riyadh region of Saudi Arabia.

Prepared by:

Name: Emadeddin Mahmoud Albqour

ID: 253001272

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2026