

عنوان البحث

تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في مؤسسات قطاع الترفيه
(الفنادق-المطاعم-المقاهي)

إعداد الطالب/

يزن الزغل

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٥/٢٠٢٤

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة في عالم الأعمال والتكنولوجيا، أصبح التدريب والتطوير أمراً أساسياً لتعزيز الأداء الوظيفي وتحسين الكفاءة داخل المؤسسات، ويعد هذا المجال حجر الزاوية لتحقيق النمو المستدام والابتكار في بيئة العمل الحديثة، حيث يتمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة أو مؤسسة فيما تملكه من قوى عاملة، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات السوق وتحقيق التنافسية داخل بيئة العمل؛ لذا اتجهت العديد من المؤسسات نحو اعتماد التدريب والتطوير كركيزة أساسية لتنمية وتطوير الكوادر البشرية داخل المؤسسة؛ ويرجع ذلك لأهمية دور التدريب والتطوير في مواكبة متطلبات العصر، والوصول بالأداء الوظيفي إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

يشمل التدريب والتطوير كافة الوسائل التي تتبعها المؤسسات لتزويد موظفيها بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم الوظيفية بكفاءة عالية، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ويتضمن ذلك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم القوى الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق التغيير المنشود وتوفير إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد، وتعزيز الانتماء والعمل الجماعي (آل مرعي وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ٦٢).

فالتدريب يشير إلى الجهد المنظم والمنهجي الذي تبذله الإدارة ويهدف إلى تغيير سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتزويدهم بالمهارات والمواقف والمعرفة المتعلقة بالوظيفة (Ampomah, 2016, p. 30). أما التطوير يتضمن ممارسات إدارية لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تجهيز الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة لتولي المسؤوليات والأدوار المستقبلية داخل العمل، وذلك من خلال توفير الفرص التعليمية والتجارب لتطوير الموظفين المهني، وهي تشمل العديد من الأنشطة مثل الإرشاد الشخصي، والتدريب، والدورات العملية (Arulsamy et al., 2023, p. 408).

ويعد التدريب والتطوير من أبرز الجهود الرسمية والمستمرة التي تبذلها المؤسسات لتحسين مهارات موظفيها من خلال تنظيم برامج وأساليب تعليمية متنوعة، وتختلف أساليب التدريب والتطوير في معناها؛ حيث يشير التدريب إلى إجراء قصير المدى يزود الموظفين بالمعرفة والمهارات التقنية اللازمة لأداء مهام محددة في العمل، في المقابل، يُعتبر التطوير عملية طويلة المدى تهتم بتحسين مهارات الموظفين من خلال تعلمهم المستمر من زملائهم ورؤسائهم، لذا، يُعد تدريب وتطوير الموظفين أمراً حيوياً، لأنه يعزز أداء الموظفين مما يتيح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وغاياتها (San, 2019, p.16).

ويمثل التدريب والتطوير إحدى الأدوات الرئيسية ومفتاحاً حاسماً لتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم في ظل التطورات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، فقد أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات هذه التغيرات من خلال تحديث وتطوير كفاءات الموارد البشرية لديها، حيث أوضح أحمد وعمران (٢٠٢٤، ص. ٩٠) أن التدريب والتطوير أحد الموضوعات البارزة حالياً في الميدان الإداري المؤسسي؛ وذلك لأثره الكبير على اكتساب الموظفين المعارف والخبرات اللازمة؛ إذ يُعد بمثابة المصدر لظهور كافة الكفاءات المرجوة داخل بيئة العمل؛ حيث إن التدريب والتطوير يعبران عن واحدة من أحسن الطرق القادرة على الجمع بين جودة الخدمات والسلع المقدمة وبين العاملين بالمؤسسة وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وأكثر فاعلية؛ فقد بات التدريب والتطوير بمثابة وسائل محورية تتجه لها مختلف المؤسسات بهدف تحسين مخرجتها.

وفي هذا السياق أكد عبدالعزيز (٢٠١٨، ص. ٢٧٩) أن أهمية التدريب والتطوير تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة فإن مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، وأنها بحاجة

إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يُستجد في عملهم، والتدريب والتطوير من شأنه أن يضمن أن العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء.

ويعد اكتساب المعرفة الهدف الأساسي لتدريب وتطوير الموظفين، والذي بدوره ينعكس على تعزيز مهارة وقدرة الموظف في مجالات تقديم الخدمة، وتحسين مستوى وعي الموظف بمتطلبات الوظيفة، وزيادة مستوى تحفيز وتعزيز الدافعية والرضا لدى الموظفين خلال أداء وظيفتهم، واكتساب الكفاءة اللازمة لقيام الموظفين بمهام عملهم، مما ينعكس على تحسين جودة أدائهم الوظيفي (Nwali & Adekunle, 2021, p. 44).

ويبدأ تصميم عملية التدريب والتطوير للمنظمة بتحديد استراتيجية العمل، وبعد ذلك يتم تحديد مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي، ثم ترجمة مبادرات التدريب والتطوير إلى أنشطة تطوير وتدريب ملموسة، ومن ثم قياس ما إذا كان التدريب قد أسهم بالفعل في تحقيق الأهداف المرتبطة باستراتيجية العمل (نوي، ٢٠١٧، ص. ١٣٠-١٣١).

وتؤدي مراحل تدريب وتطوير الموظفين العاملين إلى تحسين ملحوظ في جودة وكفاءة أدائهم للعمل، وقد تمثلت تلك المراحل في تحليل احتياجات التدريب والتطوير، تصميم برنامج التدريب والتطوير، تنفيذ برنامج التدريب والتطوير، مراقبة برنامج التدريب والتطوير، وتقييم برنامج التدريب والتطوير (Amoah-Mensah & Darkwa, 2016, p. 49).

وحقّق تحقّق عملية التدريب والتطوير الأهداف المرجوة منها فلا بد أن تتوافر مجموعة من الأبعاد التي تُعزز من كفاءة البرامج التدريبية وتضمن تحسين الأداء بشكل ملموس، وتتمثل هذه الأبعاد في: دعم والتزام الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم الاستراتيجيات المطلوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتوضيح الفجوة بين الوضع الراهن ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليه سواء في المعارف أو المهارات أو السلوكيات (صويص وعابدين، ٢٠١٧، ص. ٢٣٧).

وتنوع البرامج التدريبية من خلال توفير مجموعة البرامج التدريبية المتنوعة التي تسهم في تحسين وتطوير المهارات والقدرات العاملين وبرامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للموارد البشرية والتخطيط للبرامج بشكل مُسبق وعلى مدار العام (القرالة، ٢٠١٨، ص. ٢٥١).

وكفاءة العملية التدريبية من حيث مدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين، مع تناسب مدة البرامج التدريبية مع المحتوى والهدف المراد الوصول إليه، والحرص على ربط نظام الترقّيات والحوافز بحضور البرامج التدريبية لضمان جدية المتدربين والتزامهم، واختيار الأماكن المناسبة لتطبيق التدريب من حيث التجهيزات والوسائل والأدوات اللازمة، وإنشاء نظام فعال للتقييم يخضع لمعايير محددة وعلمية للتحقق من مدى الاستفادة من العملية التدريبية (عبدالحليم، ٢٠٢٠، ص. ٢١٩).

ويشير تقييم الاحتياجات التدريبية إلى المعلومات والمعرفة أو مجالات المهارات التي تحتاج إلى تطوير إضافي لزيادة إنتاجية الفرد أو المجموعة وذلك من خلال تحليل متطلبات الوظيفة والمنظمة والموارد البشرية (Wulnye et al., 2018, p. 750)، ويتم تصميم التدريب من خلال تحديد الأهداف ونطاق البرنامج التدريبي، والطرق ووسائل التوصيل التي سيتم اعتمادها في تنفيذ التدريب وتحديد المدة الزمنية المحددة للتدريب. وتطبيق التدريب من خلال قيام المدربين بالتنفيذ الفعلي للتدريب واستخدام الوسائل الأدوات التي تم اعدادها، وتقييم التدريب، حيث يتم التركيز على قياس النتائج التي تم تحقيقها بعد التدريب، وتحديد ما إذا تم تحقيق الأهداف المحددة له أم لا، ويتم ذلك من خلال تقييم

ردود فعل المشاركين والمدربين القائمين بالتدريب، ونتائج التدريب لقياس أثر التدريب على معرفه ومهارات الموظفين (Engetou, 2017, p. 6- 7).

واستخدام الأساليب الحديثة، فمما لا شك فيه أن المتدربين الذين يحصلوا على تدريب بشكل فعال وبأساليب حديثة هم أكثر إنتاجية، فمن خلالها يتم تنمية وتطوير المهارات الفنية بشكل خاص لدى العاملين وتغيير اتجاهاتهم السلوكية وقدراتهم على تحمل المسؤوليات أكثر ما يمكن، وهذا يتأتى من خلال إتباع الأساليب الحديثة في التدريب واستخدام الوسائل التي تتماشى مع المتدربين أنفسهم (ساسي، ٢٠١٧، ص. ٩٦).

يعد التدريب والتطوير إحدى الأدوات الرئيسية في تحسين وتطوير أداء الموظفين، فهو يساهم في صقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، فقد توصلت نتائج دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣، ص. ٣٥٦) إلى أن عملية التدريب والتطوير تعد أكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، ومن العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، حيث يعتبر التدريب والتطوير أداة للتميز والكفاءة ويُشبع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، كون العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام.

ومما لا شك فيه كما ذكر "هابون" (Habon et al., 2019, p. 80) أن التدريب أثبت فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة، حيث يعتبر تدريب طاقم العمل بمثابة الفرصة التي تقدمها لهم إدارة الموارد البشرية لاكتساب المعرفة والمزيد من المهارات أو التقنيات لتعزيز قدراتهم على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات وكذلك إظهار مهارات القيادة داخل المنظمة.

كما تساهم مراحل تدريب وتطوير الموظفين العاملين إلى تحسين ملحوظ في جودة وكفاءة أدائهم للعمل، وقد تمثلت تلك المراحل في تحليل احتياجات التدريب والتطوير، تصميم برنامج التدريب والتطوير، تنفيذ برنامج التدريب والتطوير، مراقبة برنامج التدريب والتطوير، وتقييم برنامج التدريب والتطوير (Amoah-Mensah & Darkwa, 2016, p. 49). لذا فمن الجيد الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة وقدرات الموظفين لزيادة الإنتاجية والربحية طويلة الأجل والأداء الأمثل للمنظمات، التكيف بسرعة مع متطلبات الوظيفة المتغيرة (Laing, 2021, p. 444).

ويُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح الموظف في تحقيق الأهداف الموكلة إليه داخل المؤسسة؛ فهو يشير إلى إنتاجية الفرد أو ما يقدمه من مساهمات للمؤسسة التي يعمل بها بناءً على سلوكه ومشاركته وتفاعله في العمل، والتي قد تراها المؤسسة إيجابية أو سلبية (Jalagat, 2016. P. 38). كما يتضمن قدرة العامل على إنجاز الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، وكما هو مرغوب باستخدام الموارد التنظيمية في ظل الظروف المواتية (موسى ومصطفى، ٢٠٢٢، ص. ٤٨٤).

وذلك بالإضافة على تعبير الأداء الوظيفي عن واحدة من أبرز الركائز التي يتم من خلالها التعرف على اتجاه الموظفين الفعلي داخل المؤسسة، بجانب دورها كأداة فعالة في تحديد مدى انسجام العامل مع المهام الموكلة إليه وكذلك مدى حاجته للتطور، كما تستطيع المؤسسة من خلال تسليط الضوء على الأداء الوظيفي التعرف على مواضع الضعف التي تشوب أداء الموظفين؛ وهو ما يبرز مدى الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي في الإصلاح والتطوير (نعيرات، ٢٠٢٢، ص. ٧).

ترجع أهمية الأداء الوظيفي داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة

واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والتميز، ومرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول للمرحلة التي تليها يعتمد على مستوى الأداء بها (أونيس، ٢٠٢١، ص. ٢٦٢).

ويتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق بالموظف نفسه كالمعارف والمهارات والقدرات والدافعية والرغبة في العمل، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية من إمكانيات مادية وتكنولوجية ونظم وسياسات إدارية، ومنها ما يتعلق بعوامل بيئية خارجية أخرى مثل الصراعات بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف بين تلك السائدة في المجتمع والتشريعات والاضطرابات السياسية وظروف سوق العمل (الدمرداش، ٢٠١٨، ص. ٣٩).

ويتمتع الأداء الوظيفي بعدد من الأبعاد المكونة له داخل بيئة العمل؛ التي تمثلت في "الكفاءة" والتي تشير إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد، في حين أن "الفعالية" تعني اتخاذ الموظفين للقرارات الصائبة وتنفيذها بنجاح، وتشير "الإنتاجية" بأنها النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهي قياس لكيفية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، و"الجودة" هي خاصية تتمتع بها المنتجات أو الخدمات تجعلها قادرة على إرضاء العملاء، وتحقيق منتجات وخدمات أفضل بأسعار تنافسية بشكل متزايد، أما "الربحية" فهي القدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر على مدى فترة زمنية محددة (Mamy et al., 2020, p.p. 49- 50).

كما أن للأداء الوظيفي مكونات وعناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث على وجود أداء فعال، والتي تتضمن كفايات العامل وما لديه من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك العامل، ومتطلبات العمل أو الوظيفة وما تشمله من مسؤوليات وأدوار وخبرات ومهارات يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة ما من الوظائف، وكذلك بيئة التنظيم التي تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال والتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية من عوامل تكنولوجية وحضارية وسياسية وقانونية (محمد، ٢٠١٨، ص. ٨٠-٨١).

وعليه فقد أظهرت المملكة العربية السعودية اهتماماً واضحاً بالأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة وسُبل رفع كفاءته وفعاليتها داخل مختلف المؤسسات بصرف النظر عن نوعية الأنشطة الممارسة بالمؤسسة؛ حيث أدركت المملكة مدى حاجة الموظفين إلى تطوير وتحسين الأداء المبذول؛ وذلك من خلال عملية التدريب والتطوير وإعادة النظر مرة أخرى بالبرامج التدريبية والعمل على تطويرها وتنميتها؛ وذلك لأهمية عملية التدريب والتطوير في تدريب الموظفين وزيادة معارفهم الفنية الخاصة بالمهام الموكلة لهم؛ وذلك من قبيل التركيز أكثر على اكسابهم المهارات والقدرات، وتعليمهم كيفية إنجاز أعمال تساعد على رفع كفاءتهم بالعمل (الشهري والشمري، ٢٠٢٢، ص. ٤٥١).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التدريب والتطوير يمثلان عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يسهمان بشكل كبير في تعزيز مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم، وتعد هذه العمليات من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في بيئة العمل المعاصرة، وتعد المقاهي بالمملكة العربية السعودية من المؤسسات التي تشهد نمواً ملحوظاً وتطوراً سريعاً خلال السنوات الأخيرة حيث أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للعديد من الأفراد وتعكس تطور الثقافة والخدمات المقدمة على جانب كونها جزء مهم من الاقتصاد المحلي.

فقد أشار الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠٢٢، ص. ١١) إلى أن الاقتصاد السعودي أصبح مصنعًا عضوًا فاعلاً في الاقتصاد العالمي، ومدعومًا بنظام مالي قوي ومؤسسات عملاقة، كما تعد بيئة العمل في السعودية جذابة للغاية، وأصبح الاهتمام والإنفاق على المطاعم والمقاهي من بين أهم النشاطات في المملكة، فهو الأعلى مقارنة بالأنواع الأخرى من الخدمات، ونتيجة لذلك يتوقع أن يشهد سوق المقاهي في المملكة العربية السعودية جاذبية أعلى من ناحية الاستثمارات النوعية خاصة مع التغيرات النمطية الحاصلة في سوق المجتمع السعودي.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مع التركيز على كيفية توظيف استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة لتحسين أداء العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التنافسية المتزايدة والاحتياجات المتغيرة للعملاء باتت المؤسسات في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات متنوعة تتطلب تطوير قدرات الموظفين والحفاظ على مستويات أداء عالية، ولكن على الرغم من الجهود المبذولة لتقديم خدمات عالية الجودة، إلا أن هناك قصوراً في تطبيق برامج تدريب وتطوير فعالة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتلبية توقعات الزبائن المتزايدة.

وفي سياق التحولات الجارية في المملكة العربية السعودية للتكيف مع متطلبات العصر، أصبح من الضروري إعادة النظر في استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المؤسسات. حيث أشارت نتائج دراسة سليم (٢٠١٧) إلى أن التأثير الإيجابي للآليات المادية والمعنوية المستخدمة في المؤسسات الخدمية ونظم الترقيات لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، رغم أن بيئة العمل الجيدة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

فإن المؤسسات السعودية لا يمكنها العمل بمعزل عن التغيرات المحيطة لأنها جزء من منظومة مواجهة التحديات الألفية الجديدة، مما يستدعي زيادة قدرتها على التحديث والتجديد الشامل، والاستخدام المكثف للمعرفة والمعلومات عبر منظومة متكاملة من التدريب والتطوير لتحقيق معايير الجودة وتعزيز الإبداع بين جميع العاملين في المجالات الإدارية لتحقيق متطلبات الجودة وتنمية الإبداع والابتكار بين جميع العاملين في المجالات الإدارية بالمؤسسات على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها (ابن الشميلان ٢٠١٩).

ويتضح مدى أهمية تنوع المهارات وضرورة توافرها لدى العاملين في مؤسسات الضيافة في المملكة العربية السعودية، لما لها من تأثير مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء، وهو الأمر غير المتحقق في العاملين بنسبة (٧٨٪) والذي يعزى لعدم توافر البرامج التدريبية والتطويرية المتنوعة والمتخصصة لمعالجة جوانب القصور لدى العاملين، وتنمية قدراتهم المهنية، وهو ما يستوجب ضرورة توجيه إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الضيافة السعودية إلى ضرورة الاستفادة من البرامج التي تطرحها المؤسسات الرسمية والمراكز المتخصصة التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على أعلى درجة من الكفاءة من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية متخصصة تُسهم في رفع كفاءتهم وتحقيقاً لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ (سلامة وشحاتة، ٢٠٢٠).

هذا إلى جانب ما توصلت له نتائج دراسة رضوان والساوي (٢٠٢٠) عن وجود فجوة كبيرة في الكفاءات التي يتمتع بها العاملين في قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية واحتياجات سوق العمل، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير مهارات وكفاءات التي يؤمن أصحاب العمل أنها مهمة لتطوير العاملين وفهم الاحتياجات الجديدة للقطاع بشكل كامل وتلبية احتياجات الكفاءة والأداء المطلوبة.

وفي هذا السياق أوصت دراسة الألمي (٢٠٢٢) بأهمية وضرورة تدريب العاملين في مؤسسات قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية على العمل تحت ضغط وفي ظروف العمل الصعبة والمعقدة لتأهيلهم للتكيف مع متطلبات وتطورات بيئة العمل بكفاءة وفاعلية وخاصة في ظل ما تشهده المؤسسات العاملة في مجال الضيافة من تغيرات سريعة وصعبة تستوجب ضرورة عقد ورش عمل لتوعية العاملين بأهمية الاستمرار في تنمية أدائهم الوظيفي، ومعالجة نقاط ضعفهم وتحويلها لنقاط قوة، واتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين للاستماع إلى مشاكل العاملين، والعمل

على حلها بسرعة حتى لا تتفاقم، بالإضافة إلى الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، والعمل على تنفيذ المناسب منها.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين برامج التدريب والتطوير يعد ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تعاني منها مؤسسات الضيافة بالمملكة العربية السعودية، وتسلب هذه الدراسة الضوء على الفجوات الحالية في هذا المجال وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء والتميز التنافسي، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

١. تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال التركيز على دور التدريب والتطوير في تعزيز المعارف والمهارات لدى العاملين؛ إذ إن تطوير المهارات والمعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التنافس في السوق، فالمؤسسات الناجحة تعتمد على تطوير رأس المال البشري كعامل رئيسي لتحقيق النمو والاستدامة.
٢. أهمية موضوع الأداء الوظيفي كواحد من المواضيع الحيوية في قطاع الخدمات، حيث يرتبط بشكل مباشر برضا العملاء الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة والانضباط والالتزام بالمواعيد، ومن خلال هذه الدراسة، يتم تسليط الضوء على الأداء الوظيفي للعاملين في المقاهي، مما يساعد في تحديد العناصر التي تحتاج إلى تحسين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعات العملاء.
٣. تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للمكتبات العربية، وخاصة المكتبة السعودية، حيث توفر مرجعاً علمياً متكاملاً يمكن للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه، وتسهم الدراسة في توسيع نطاق البحث في مجالات التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مما يساعد في بناء قاعدة معرفية غنية تدعم الباحثين في تطوير أبحاث مستقبلية تعالج قضايا مماثلة في المؤسسات الخدمية وغيرها.

• الأهمية التطبيقية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال التركيز على رصد تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، بما يمكن أن يساعد في توجيه المؤسسات نحو اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحسين برامج التدريب لتحقيق أفضل النتائج.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير التي يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي في المقاهي بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل البيانات واستقصاء آراء العاملين، ويمكن استخلاص استراتيجيات فعّالة وتبنيها لتحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع كفاءة العاملين وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق التميز التنافسي، وتحسين البرامج التدريبية، وتوفير بيئات عمل داعمة، واستخدام تقنيات حديثة في التدريب وبالتالي تحقيق التميز التنافسي من خلال تقديم خدمات تتسم بالجودة العالية والابتكار، مما يزيد من رضا العملاء ويساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف لرئيس التالي: التعرف على تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. التعرف على مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٢. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

٥. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. ما مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣) بعنوان "دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية لعينة من فنادق ٤ و ٥ نجوم في مدينة السليمانية)"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين؛ والكشف عن أثر بين البرامج التدريبية للعاملين في الفنادق وأداء العاملين؛ والتعرف على اتجاهات العاملين نحو البرامج التدريبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في فنادق خمس وأربعة نجوم في مدينة السليمانية، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٥) عامل بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين.
 ٢. وجود أثر معنوي بين البرامج التدريبية للعاملين في الفنادق وأداء العاملين.
 ٣. وجود علاقة طردية ما بين الاهتمام بدور التدريب وتحسين مستوى أداء العاملين في الخدمات الفندقية، فكلما زاد الاهتمام بالتدريب زاد مستوى الأداء لدى العاملين في الفنادق.
 ٤. عدم رضا العاملين عن البرامج التدريبية التي تقدمها الفنادق، وذلك بسبب عدم اهتمام إدارات الفنادق بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، بالإضافة إلى قلة المراكز المهنية الفندقية بالقطاعين الحكومي والخاص، وعدم وجود مراكز تدريبية مهنية لتطوير تنمية الموارد البشرية الفندقية.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بإنشاء برامج تدريبية تتلاءم مع احتياجات العاملين في الفنادق لتحسين أدائهم الوظيفي، والعمل على توفير البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين أداء العاملين في الفنادق، فكلما توفرت تلك البرامج زاد مستوى الأداء لدى العاملين.

دراسة الجغبير (٢٠٢٢) بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائيًا بين التدريب وأداء العاملين؛ والكشف عن وجود أثر لمشكلات التدريب وأداء العاملين؛ والكشف عن أثر التدريب على تطوير المؤسسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في المؤسسات العامة بقطاع الخدمات في محافظة جرش، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) موظف بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. يؤثر مستوى التدريب على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابي، أي وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيًا بين التدريب وأداء العاملين.

٢. يؤثر التدريب على تطوير المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، فهناك علاقة طردية بين التدريب وتطوير الأداء المؤسسي.

٣. وجود أثر قوي لمشكلات التدريب على أداء العاملين، وقد ينعكس هذا التأثير على إنتاجية المؤسسة وتطويرها.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرارية في عقد البرامج التدريبية للعاملين لما في ذلك أثر إيجابي على تحسين أداء العاملين، والعمل على تحديد المعوقات التي تمر بها البرامج التدريبية والعمل على حلها، كما يجب أن يكون تدريبي بالعاملين ضم الوظيفة التي يعمل بها حتى يتسنى له القيام بعمله وتطويره على أكمل وجهه.

دراسة حجازي (٢٠٢١) بعنوان "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الفنادق نحو التدريب الإلكتروني؛ والكشف عن أثر دال إحصائيًا للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي جميع المستويات الإدارية بالفنادق المصرية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٤٩) موظف إداري بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود اتجاهات إيجابية للعاملين بقطاع الفنادق تجاه برامج التدريب الإلكتروني بنمطية المتزامن وغير المتزامن.

٢. وجود أثر معنوي دال إحصائيًا للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (بُعد أداء المهمة، وبُعد الأداء السياقي، وبُعد الأداء التكيفي). ش

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة التوسع في استخدام برامج التدريب الإلكتروني في الفنادق المصرية، والعمل على تقديم الحوافز للعاملين بالفنادق مما يساعد على رفع مستوى أدائهم الوظيفي، مع التركيز على دعم وتنمية سلوك الدور الإضافي للعاملين بالفنادق.

دراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "التدريب ودوره في رفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية الليبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية التدريب في رفع أداء العاملين؛ والكشف عن العلاقة بين التدريب ورفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري إدارة الموارد البشرية بالفنادق السياحية الليبية، واشتملت عينة الدراسة على (٣١٢) عامل ومدير بليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانت باستمارة الاستبيان والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بالفنادق السياحية الليبية.

٢. وجود اتجاهات إيجابية للعاملين نحو أهمية التدريب لرفع مستوى أدائهم بالفنادق.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة رصد الميزانيات اللازمة لتطوير وتحسين برامج التدريب، والعمل على اتباع الخطوات العلمية في تدريب العاملة بالفنادق من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لهم.

دراسة محمد وآخرون (٢٠١٨) بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على أداء العاملين؛ بالإضافة إلى تقييم السياسات التدريبية داخل الفنادق الثلاث نجوم بالقاهرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري الأغذية والمشروبات المسؤولين عن تقييم ومتابعة أداء العاملين، واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) عامل ومدير بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود أثر معنوي إيجابي للتدريب على أداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم بقسم إنتاج الطعام.

٢. وجود قصور في سياسات الفنادق التدريبية ونقص في عدد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين في قسم إنتاج الطعام.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب والعمل على تحفيز العاملين من جانب الإدارة الفندقية، ولابد من إعداد خطة سنوية للتدريب وفقًا للاحتياجات التدريبية للعاملين لرفع الأداء الوظيفي لديهم.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024) بعنوان: "العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية"

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم العلاقة بين التدريب المهني وأداء الموظفين في المؤسسات الفندقية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فندق دوكاجيني في بيجا وفندق جراند في بريشتينا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التدريب المهني وبين تطوير الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في

المؤسسات الفندقية في بريشتينا، حيث عزز التدريب من قدرة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة تقنية في العمل بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتعزز من دافعية الموظفين لزيادة التحفيز والتفاني والالتزام في أداء العمل.

٢. وجود تأثير إيجابي للتدريب المهني على التدريب على تحسين قدرات الموظفين على التعامل مع التغييرات الناجمة عن الابتكار والتطور التكنولوجي، والتكيف مع المنافسة السوقية، مما يعزز من مستوى الكفاءة الفردية والتنظيمية.

٣. وجود علاقة بين تقديم الرواتب والمكافآت والترقيات للموظفين الذين أكملوا التدريب بتفوق، وتعزيز التواصل بين مسئولي التدريب والموظفين على تشجيع الأفراد على العمل بجدية وتقديم أفضل نتائج والتعلم من الأخطاء وتحسين جودة وكفاءة الأداء.

٤. وجود علاقة بين تحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تتناسب مع بيئة العمل على زيادة فعالية التدريب ومن ثم توفير موظفين مدربين وقادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى الكشف عن تأثير المتغيرات الديموغرافية على الاستفادة من برامج التدريب المهني على تطوير أداء الموظفين العاملين في القطاعات المختلفة، كما يجب إمداد المؤسسات بالمزيد من الخبرات التدريبية التي تكون قادرة على تطوير قدرات العاملين في المؤسسات المختلفة.

دراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022) بعنوان: "تقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة: تحليل لوجهات نظر الموظفين في ماريوت الدولية"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب على أداء الموظفين في قطاع الفنادق في المملكة المتحدة، وتحليل الاختلافات في تأثير التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل والتدريب عبر الإنترنت على أداء الموظفين في فنادق ماريوت الدولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فندق ماريوت الدولي الذين يعملون عن بعد أو في مكان العمل في الفنادق، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٧٢) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المسحي، كما استعانت الدراسة بالملاحظة والاستبانة المسحية كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود فعالية لتدريب الموظفين على تعزيز الأداء الوظيفي لهم والذي ظهر في زيادة في مستويات مهارات الموظفين التي تمثلت في التواصل واتخاذ القرارات والابتكار والتعلم المستمر والتفاوض وإدارة الوقت والعمل الجماعي، وتطوير في المعرفة التي تمثلت في كيفية مشاركة المعلومات وتطوير أداء المهام بشكل فعال واستخدام الأدوات والتقنيات بشكل أفضل.

٢. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على تنمية قدراتهم التي ظهرت في تعزيز كفاءتهم في استخدام أدوات التكنولوجيا والشجاعة والمرونة والفضول، ومواقف الإيجابية تجاه العمل وثقته وسرعة وكفاءة وجودة وانتاجية الموظفين في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمكان التدريب تشير إلى زيادة في تحسن مستويات الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة للتدريب داخل وخارج العمل بينما تقل مستويات تحسن الأداء الوظيفي خلال التدريب عبر الانترنت.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب جذب وتوظيف المزيد من الموظفين من خلال عمليات التوظيف، نظراً لأن نسبة مشاركة الذكور تفوق نسبة مشاركة الإناث بشكل كبير، ما يجب التركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين للحفاظ على خبراتهم في الصناعة، كما يجب تحليل أوجه القصور في المهارات وتصميم برامج تدريب فعالة تتناسب مع احتياجات المؤسسة، كما يجب زيادة التركيز على التدريب عبر الإنترنت نظراً لكونه خياراً أكثر إمكانية وتطبيقاً وأقل تكلفة للشركة.

دراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022) بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين في فنادق صغيرة مختارة في الولايات الشمالية الوسطى بنيجيريا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الصغيرة المختارة في شمال وسط نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧٦٠) فندق صغير تم اختيارها بشكل ملائم من ناساراوا وبلاتو وبينو وكوجي وكوارا والنيجر، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٢١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لهم وزيادة الإنتاجية التي يقدمها الموظفون العاملون في الفنادق الصغيرة المختارة في ولايات شمال نيجيريا.
٢. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على زيادة مشاركتهم وانخراطهم في العمل، حيث عزز شعور الموظفين بالدعم المؤسسي خلال تقديم التدريب على زيادة رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وانخراطهم في العمل.
٣. وجود تأثير إيجابي للتدريب على تحفيز الموظفين وتحسين مستويات المهارات والمعرفة لديهم المطلوبة لأداء العمل وتلبية احتياجات العمل، كما تبين وجود تأثير إيجابي بدمج التدريب مع الاحتياجات السوقية على تحسين الأداء التنظيمي بوجه عام.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة أن تقوم الفنادق الصغيرة بتقديم برامج تدريب مصممة خصيصاً لسد الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم، كما ينبغي على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لتحديد احتياجات التدريب والتطوير بناءً على متطلبات السوق وتحليل الفجوات في المهارات لضمان تحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار.

دراسة "كثارينا وآخرون" (Katharina et al., 2020) بعنوان: "تأثير التطوير الوظيفي على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير للوساطة"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التطوير المهني على أداء الموظفين، والكشف عن الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق والمنتجعات الموجودة في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في فندق ومنتجع إينا سيندهو بيتش في عام ٢٠٢٠، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٦١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لبرامج التطوير المهني على تحسين أداء الموظفين، حيث عززت برامج التطوير المهني من المعرفة والمهارات لدى الموظفين التي تتعلق بكيفية قيامهم بالعمل، كما عززت برامج التطوير المهني من

تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم تجاه البحث عن المعرفة والتعلم المستمر من أجل مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

٢. وجود تأثير إيجابي لبرامج التطوير المهني على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويرجع ذلك إلى تأثير برامج التطوير المهني على زيادة قدرات وكفاءة الموظفين على أداء مهام عملهم.

٣. وجود تأثير وسيط للرضا الوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال برامج التطوير المهني للموظفين العاملين في الفنادق والمنتجعات في بالي، حيث عزز رضا الموظفين من جودة وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن الأساليب التي يمكن دمجها في برامج التطوير المهني لتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الفنادق في بالي، كما يجب توفير الموارد المالية والخبرات التدريبية التي يمكن من خلال تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات المختلفة. دراسة "اديسولا" (Adesola, 2017) بعنوان: "تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب والتطوير وأنواع ومراحل برامج التدريب على أداء الموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فندق راديسون بلو أنكوراج، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٦٨) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتنظيم برامج التدريب والتطوير للموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج على تحسين الأداء الوظيفي لهم، حيث تبين أن التدريب داخل وخارج نطاق العمل له دور فعال في تعزيز المهارات والمعرفة والقدرة التي يمتلكها الموظفون للقيام بمهام عملهم.

٢. وجود تأثير إيجابي لمراحل التدريب التي تمثلت في تحديد احتياجات التدريب ووضع أهداف التدريب وتنفيذ وتقييم فعالية التدريب على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للموظفين، كما تبين وجود تأثير إيجابي لتوفير الإدارة الدعم اللازم للموظفين وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني وتعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة على تحسين أداء الموظفين.

٣. وجود تأثير إيجابي لتعدد أنواع التدريب، وتطبيق الأساليب التي تتناسب مع متطلبات العمل على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وتمثلت تلك الأنواع في التدريب التقليدي والتدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل والتدريب عبر الإنترنت.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الفنادق تحسين عمليات تحديد احتياجات التدريب بشكل منهجي وتصميم برامج تدريبية متكاملة تستهدف تحسين مهارات وأداء الموظفين، كما يجب على الإدارة تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العمليات التدريبية بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجغبير (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: الوصفي، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجغبير (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجغبير (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017).
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: الموظفين، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجغبير (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022) التي استخدمت المنهج الكمي المسحي، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017) التي استخدمت المنهج المستعرض المسحي.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تفسر تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات. وتشمل هذه المنطلقات:

• نظرية رأس المال البشري:

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات الوظيفية، والتي ذاع صيتها طويلاً خلال حقبة الخمسينات والستينات، وذلك لأن محور التنمية لطالما كان هاجساً للبلدان النامية، ومن الملاحظ أن رجال الاقتصاد أصبحوا يدركوا أهمية التدريب والتطوير في عملية التنمية الاقتصادية أو ما يُسمى "الاستثمار في رأس المال البشري" وينظر إلى العاملين على أنهم جماعة من البشر لا فرق بينهم إلا من حيث صفاتهم النوعية (بدران ومحفوظ، ٢٠٠٥، ص. ٣٦٥-٣٦٦).

وتفترض نظرية رأس المال البشري حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر استثماراتها في الموارد البشرية من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسن في الإنتاجية من خلال التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب والتطوير للعاملين (المسعودي وآخرون، ٢٠١٩، ص. ٥).

ويعتبر "شولتز" Schultz أحد أهم رواد النظرية التي اعتبر كفاءات ومعرفة الأفراد ومهاراتهم شكلاً من أشكال رأس المال الذي يجب الاستثمار فيه لتحقيق معدلات أسرع من النمو، وذلك من خلال الاهتمام والتركيز على التطوير والتدريب باعتبار أن عملية التعليم استثماراً محورياً لتنمية الموارد البشرية (بودبوس وزهمول، ٢٠٢٠، ص. ٥٥-٥٦).

ومما سبق تناوله يتضح أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير يُعد بمثابة استثمار في "رأس المال البشري" للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم، وبالتالي تحقيق عوائد إيجابية على أداء المؤسسة بشكل عام، ومن خلال النظر في موضوع الدراسة الحالية يمكن القول إن كلما زادت مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات السعودية، كلما زادت إنتاجيتهم وكفاءتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة إيرادات المؤسسات وأرباحها.

• نظرية الدافع:

تُركّز هذه النظرية على العوامل التي تُحفّز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وتُشير إلى أن التدريب والتطوير يُمكن أن يُساهم في تحفيز الموظفين من خلال: إكسابهم مهارات وخبرات جديدة تُعزّز ثقتهم بأنفسهم وتُشعرهم بالقيمة والتقدير، وإتاحة فرص أفضل للتقدم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والابتكار، فقد أوضح بهنسي (٢٠١١، ص. ٥٢-٥٣) أن فريدريك هزبرغ قدم نظريته في الدافعية التي تعتمد على العوامل الدافعية للعاملين من الرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤولية والترقي والتطور والنمو، والعوامل الوقائية من السياسات الإدارية وظروف العمل، والتي في حال توافرها توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لتحسين أداءهم الوظيفي والمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وقد أكد رضوان (٢٠١٣، ص. ٥٠-٥١) أن ماهية الاحتياجات الضرورية للمتدرب في المنظمات المختلفة يقوم على حقيقة مفادها توافر الدافع لكي يقبل على التدريب بدافع تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير كفاياته، وهو ما أشارت له نظرية هزبرغ الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة، وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، ومجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل، أم مجموعة الإدامة والإبقاء

مرتبطة بعدم الرضا عن العمل، ومكونات المحفزات تُشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة للأمن والانتماء.

ومما سبق يمكن القول إن التدريب والتطوير يُمكن أن يؤدي إلى تحفيز موظفي المؤسسات من خلال إكسابهم مهارات وخبرات جديدة تُعزّز ثقتهم بأنفسهم وتُشعرهم بالقيمة والتقدير.

• نظرية الأداء والتعزيز (سكنر)

وضعها فريدريك سكنر، وتقوم على مبدأ أن السلوك المدعوم إيجابيًا يتكرر، بينما السلوك غير المدعوم يقل، وتستمد جذورها من النظرية السلوكية وتعتمد على مبدأ أن السلوك يتولد أساسًا عن طريق عوامل البيئة والقدرة على التعلم والتطوير، فالأداء أو السلوك الإرادي الصادر عن الفرد يرتبط من الأساس بالنتائج التي تلت سلوكًا سابقًا يدعمه، وإن إدارة السلوك بهدف إنتاج التصرفات المرغوبة وباستعمال نظرية التعزيز يعتمد على تحليل تجريبي لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك عن طريق الملاحظة والقياس واختيار المعززات (الزغل، ١٩٩٣، ص. ٣١-٣٢).

كما تؤكد نظرية التعزيز لسكنر على أن الموظفين يكون لديهم الحافز لأداء أو تجنب سلوكيات معينة بحسب المخرجات التي نجمت عن تلك السلوكيات في الماضي، وهناك العديد من العمليات في نظرية التعزيز منها: التعزيز الإيجابي الذي يشير إلى المخرجات المرضية لسلوك معين، والتعزيز السلبي ويقصد به التخلص من أو استبعاد المخرجات غير المرضية، وتشير نظرية التعزيز من المنظور التدريبي، إلى أنه لكي يكتسب المتدربون المعارف أو يغيروا من سلوكياتهم أو يعدلوا من مهاراتهم، يتعين على المدرب تحديد النتائج الأكثر إيجابية أو سلبية، وبعد ذلك يتعين على المدربين ربط تلك المخرجات باكتساب المتدربين المعارف أو مهارات وسلوكيات معينة متغيرة، لذا يمكن للمتدربين حصولهم على العديد من المزايا في حال مشاركتهم ببرامج التدريب (نوي، ٢٠١٧، ص. ٢٦٧-٢٦٨).

وبالتالي يمكن القول إن تعزيز الأداء الوظيفي الجيد من خلال تقديم التدريب والتطوير المناسب يعزز من تكرار السلوك الإيجابي، ويمكن استخدام برامج التدريب كأداة لتعزيز السلوكيات الوظيفية المطلوبة وتحسين الأداء العام في المؤسسات الخدمية.

ومما سبق تناوله وفي ضوء دراسة تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات، لا سيما المقاهي في مدينة الطائف بمنطقة مكة المكرمة، يمكن تطبيق هذه النظريات لتقديم إطار تحليلي شامل يوضح كيفية تأثير البرامج التدريبية على تحسين مهارات ومعارف الموظفين، وزيادة رضاهم وأدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة التنافسية في السوق.

المنهجية وطرق البحث:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لتحقيق تمثيل شامل ومتنوع للعاملين في هذا المجال الحيوي في مختلف المقاهي، وذلك للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات الخدمية في هذه المنطقة

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى وصف تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في مؤسسات قطاع الضيافة، ولا سيما المقاهي في مدينة الطائف بمنطقة مكة المكرمة، ويساعد هذا المنهج في فهم العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة، فالمنهج الوصفي كما أوضح المحمودي (٢٠١٩، ص. ٤٦) هو "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتوضيح النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية مُعبّرة ويمكن تفسيرها، ووصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة والوصول إلى فهم أفضل أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها".

أداة الدراسة:

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة. وذلك من خلال استمارات ستوزع على العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، وتهدف الاستبانة إلى جمع بيانات كمية تغطي جوانب التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في المؤسسات.

الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان، وكذلك الدرجات الكلية لمجاور الاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
٤. معامل كرونباخ ألفا: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط.
٦. اختبار (T-test): للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في التعرف على تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- الحدود البشرية: تتضمن الحدود البشرية لهذه الدراسة العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- الحدود المكانية: تقتصر على المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمنية: سوف تتناول الدراسة الفترة الزمنية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شهاب. (٢٠١٩). رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القصيم*، ١٣ (١)، ٢١١-٢٧٥.
- أحمد، الصادق محمد؛ عمران، عبد الله مشيب. (٢٠٢٤). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨ (ملحق)، ٨٩-١٠٤.
- آل مرعي، منى أحمد يحيى؛ الغامدي، سفير أحمد محمد؛ باحشوان، نوف صالح سعيد؛ العبدى، بدر صالح. (٢٠٢٣). واقع التدريب الإداري في إدارة تعليم عسير ومعوقات تطويره من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٧ (٤)، ٥٨-٨٠.
- الألمعي، علي بن عبد الهادي. (٢٠٢٢). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٣ (١)، ٢٥-٣٣.
- أونيس، عبد المجيد. (٢٠٢١). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.
- بدران، شبل؛ فاروق، أحمد. (٢٠٠٥). *أسس التربية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- بهنسي، فايزة محمد رجب. (٢٠١١). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية*. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بودبوس، سامي؛ زهمول، خالد. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية*. ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.
- الجغبير، مؤمن خالد. (٢٠٢٢). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٠)، ٤٠٥-٤٢٨.
- حجازي، نبيل محمد أحمد. (٢٠٢١). *أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.

الدمرداش، أحمد محمد. (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

رضوان، حاتم رضوان إبراهيم؛ الصاوي، عثمان محمد عبد الكريم. (٢٠٢٠). *كفاءات التوظيف في قطاع الضيافة: متطلبات أصحاب العمل واستعداد الخريجين بعد جائحة كوفيد-١٩*. دراسة حالة من المملكة العربية السعودية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة بجامعة قناة السويس*، ٢٣ (١)، ٧٠-٩١.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (٢٠١٣). *تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الزغل، رياض. (١٩٩٣). *مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي*. بيروت: دار قتيبة للنشر والتوزيع.

ساسبي، الطاهر امحمد. (٢٠١٧). *دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية: دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط*. *مجلة كلية الآداب بجامعة الزاوية*، ٢ (٢٤)، ٧٧-٩٦.

سلامة، وجيه محمد السيد؛ شحاتة، حسام سعيد. (٢٠٢٠). *تنمية مهارات العاملين بقطاع السياحة والضيافة في الأحساء في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢١ (عدد خاص)، ١٩٦-٢١١.

سليم، حسام سعد. (٢٠١٧). *آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية: دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية*. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث بمؤسسة راشد بن حميد للثقافة والعلوم*، ١٦ (٢).

الشهري، حمود بن عايض بن سعود؛ الشمري، وائل بن شافي بن منزل. (٢٠٢٢). *أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٣٩)، ٤٤٩-٤٧٨.

صويص، محمد إبراهيم كامل؛ عابدين، إبراهيم عبد سليم. (٢٠١٧). *دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة: دراسة ميدانية*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ٢ (٨)، ٢٣١-٢٤٧.

عباس، حوراء فاروق؛ فرحات، محمد يوسف. (٢٠٢٣). *تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق*. *مجلة الجامعة العراقية*، ٣ (٦٢)، ٣٥٨-٣٤٧.

- عبدالحميد، نيفين شريف. (٢٠٢٠). فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق جودة التدريب. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٨ (١)، ٢٠٨-٢٢٠.
- عبدالعزيز، ربهام أنسي محمود. (٢٠١٨). العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩ (١)، ٢٧٨-٢٨٨.
- القرالة، عبدالمنعم موسى. (٢٠١٨). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الموارد البشرية: دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٤ (١)، ٢٣٦-٢٥٨.
- محمد، مصطفى. (٢٠١٨). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- محمد، وائل محمود عزيز؛ عليان، عزت أبو السعود محمد؛ بدران، نبيا علي علي. (٢٠١٨). استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة. *مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة*، ٣ (١)، ١٠١-١٢٤.
- المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. ط ٣، الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
- المسعودي، مائدة حميد تايه؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي سعيد؛ عبود، سالم محمد. (٢٠١٩). *رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم والأسس والأبعاد*. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- المصلح، بشير محمد عبدالله؛ سعد، شريف جمال؛ متولي، أحمد حسن. (٢٠١٩). التدريب ودوره في رفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية الليبية. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة*، ٦ (٦)، ٢٥٢-٢٧٨.
- موسى، نهى موسى عوض؛ مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (٣)، ٤٧٨-٥٠٥.
- نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، ٤٦ (١)، ٢٧-١.
- نوري، عفاف يوسف؛ وسمان، به ريز محمد. (٢٠٢٣). دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية لعينة من فنادق ٤ و ٥ نجوم في مدينة السلیمانية). *مجلة جامعة رابرين*، ٦٥٩-٦٧٧.
- نوي، ريموند أ. (٢٠١٧). *تدريب وتطوير الموظفين*. (ترجمة: علي بن سعيد القرني، وطلال بن مسلط الشريف)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة- مركز البحوث والدراسات.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (٢٠٢٢). *أنشطة الإقامة والطعام: تقارير متخصصة في أنشطة التجزئة*. المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Aakoo, G. B., Okeke, C. I., & Ohida, I. (2022). Effect of training on employee performance in selected small hotels in North Central States, Nigeria. *African Journal of Business and Economic Development* | ISSN, 2782, 7658.

Adesola, A. B. (2017). *The Impact Of Training And Development On Employee Performance In Radisson Blu Anchorage Hotel*. Master Degree. Redeemers University, Ede Osun State

Amoah-Mensah, A., & Darkwa, P. (2016). Training and development process and employees' performance in the "chop bar" industry. *Journal of research and development*, 3(1), 34-57.

Ampomah, P. (2016). The effect of training and development on employee performance in a private tertiary institution in Ghana. Case Study: Pentecost University College (Puc)-Ghana). *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 29-33.

Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance—A Study. *Researchgate. Net*, 16(3), 406- 416.

Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance. case study: national financial credit bank Kumba. (Unpublished master thesis), Centria University Of Applied Sciences Business Management, Finland.

Habon, M. E., Enriquez, C. D. M., Dinglasan, A. P. L., Habon, R. A. C., Punzalan, P. M. G., & Pulhin, J. C. B. (2019). Impact of Training and

- Development Program to Employees Performance and Productivity. *Asian Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 6(4), 74-83.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Katharina, L. P. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). The effect of career development on employee performance through work satisfaction as a variable of mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 1-7.
- Kovaçi, I., & Tahiri, A. (2024). The interconnection between training and job performance in hotel organizations. *QUALITY Access to Success*. 25(199), 19-26.
- Laing, I. F. (2021). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: A case study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 2(2), 438- 449.
- Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z. (2020). The influence of training and development on employee performance: a study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44-58.
- Neupane, R., & Khanal, T. R. (2022). Evaluation of The Impacts of Training on Employee Performance in The UK Hotel Industry: An Analysis of Employees' Perspectives at Marriott International. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 10(3), 57-85.
- Nwali, N., & Adekunle, M. (2021). Does training and development impact the employee performance or another ritual. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 42-48.

- San, K. (2019). *Analysis On The Impact Of Training And Development on Employee Productivity In SABAI@ INYA Restaurant In Yangon*, (unpublished master thesis), Myanmar. Bangkok University.
- Wulnye, R. B., Aikins, E., & Abdul-Fatawu, I. (2018). Training and development: An effective management tool for increased performance. *Int. J. Economics, Commerce, & Management*, 6(5), 745-776.