

أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن

The Effect of Training and Top Management Support on Frontline Employees' Performance in Service Sector in Jordan

عماد مسعود، ولبنى الزيات

Emad Masoud & Lubna Alzayat

قسم التسويق، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن

بريد الكتروني: dr_emadmaoud@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٦/١)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/٩/١٣)

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (٣٢٠) موظفاً من مشرفي موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات من الفنادق، والمستشفيات، والبنوك العاملة في مدينة عمان، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢١٦) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على الرضا الوظيفي والأداء لموظفي الصف الأمامي، وأن نوع البرامج التدريبية ودعم الإدارة العليا هي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وأن نوع التدريب ومدة التدريب كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء موظفي الصف الأمامي، وأن مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب كانت الأكثر تأثيراً على إنتاجية موظفي الصف الأمامي، وكانت أساليب التدريب ومدة التدريب الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة، بينما لم يكن هناك تأثيراً لمدة التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي، وعدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بوضع خطط ذات مستوى عالي من الإدارة العليا تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة، ومدة البرامج التدريبية، مع توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب، وضرورة التركيز على التدريب الفني المعطى لموظفي الصف الأمامي.

الكلمات الدالة: التدريب، دعم الإدارة العليا، لأداء، موظفي الصف الأمامي، قطاع الخدمات، الأردن.

Abstract

The study aimed to discover the effect of training and top management support on front line employees' performance in the service sector in Jordan. A simple random sample was chosen from (320) employees of frontline employees' supervisors in service sector from hotels, banks, and hospitals which works in Amman, and the number of questionnaires were returned back and suitable for the statistical analysis were (216) questionnaires. The study found that there is a significant effect for training and top management support for training on front line employees' satisfaction and performance, and training type and top management support were the most affective on front line employees' satisfaction. Also the study found that training programs types, and duration were the most affective factors on the front line employees' performance, and the duration of training, and top management support for training were the most affective on the front line employees' productivity. The training methods, and the duration of training were the most affective on the quality of perceived service, while there is no effect of training duration on front line employees' satisfaction, and also there is no effect of top management support on the quality of perceived service. The results indicated that front line employees' performance varies according to employees' gender, age and qualification. The study recommended the importance of developing plans from top management to determine training types, methods and duration, with supplying the required resources to support training, and the importance of focusing on technical training for front line employees.

Keywords: Training, Top management support, Performance, Front line employees, Service sector, Jordan.

المقدمة

تتصف بيئة الأعمال اليوم بازدياد حدة المنافسة والتغير المستمر في جميع المجالات. الأمر الذي يحتم على إدارة الشركات أن تتكيف مع التغيرات التي تحدث في هذه البيئة للمحافظة على مراكزها التنافسية. فلم تعد وسائل حسم المنافسة تعتمد فقط على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى تطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات الإنتاجية، وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة ذات جودة أفضل تلائم الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن،

وفي إطار التكلفة والسعر المستهدفين. وقد دفع هذا الأمر إلى زيادة الإهتمام بموظفي الصف الأمامي، لما لهم من دور حاسم في الحفاظ على رضا الزبائن من خلال علاقاتهم ومواقفهم وسلوكياتهم نحو الزبائن (Mark & Thomas, 2007, pp.822). ويعد التدريب من أهم الأدوات التي تساهم في رفع أداء المورد البشري، وقد جاء الإهتمام بالتدريب تدريجياً في القطاعات العامة والخاصة. ورغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في قطاعات العمل، إلا أنه يمر بفترة ارتباك واضحة حيال قياس فعاليته. إذ يشدد الخبراء على قياس فعالية التدريب، ذلك أن كثيراً من بيئات العمل يقتصر أدائها حيال التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه المتدربين نحو الدورات التدريبية (Barnow & Swith, 2008). وتقوم عملية التدريب على تزويد وإكساب الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. وللتدريب عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة. ويساعد التدريب المنظمات على تحقيق الإكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الإعتماد على الخبراء الخارجيين (Bodimer, 2010). ويصبح تدريب موظفي الصف الأمامي أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبنياً على أسس التتابع والاستمرارية، من خلال تبني استراتيجية تنمية وتطوير قدرات العاملين التي تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتحسين مستوى الأداء، وتحقيق رضا الزبائن، وتحقيق الميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وزيادة الأرباح. لذلك أصبح تدريب موظفي الصف الأمامي ركناً أساسياً في تقدم الشركات وازدهارها (Nicholas & Michel, 2008, pp.437). ويعتبر التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد الأفراد العاملين للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم بكفاءة وفاعلية. لذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى اختبار أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن.

أهمية الدراسة

يعتبر تدريب موظفي الصف الأمامي من القضايا المهمة في قطاع الخدمات، فموظفي الصف الأمامي هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وهم الذين يقدمون الخدمة وبالتالي هم أساس نجاح الشركات الخدمية أو فشلها. ويعد التدريب من العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة موظفي الصف الأمامي، وخصوصاً عندما يقترن بدعم الإدارة العليا له، حيث يؤدي التدريب إلى تمكين وتطوير أفكار وآراء ومهارات موظفي الصف الأمامي، وبالتالي تصبح لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحسين جودة الخدمة المقدمة مما يساهم في كسب رضا الزبائن وولائهم. ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في كونها توضح بعض المتغيرات الخاصة في تدريب موظفي الصف الأمامي ودعم الإدارة العليا، وأثر هذه المتغيرات على أدائهم. كما أنها تركز على موظفي الصف الأمامي في الفنادق، والمستشفيات، والبنوك العاملة في مدينة عمان. فمن المأمول أن تفيد هذه الدراسة القائمين على برامج تدريب موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات من أجل تطوير العملية التدريبية في هذا القطاع، ولتحسين وتطوير قدرات الموظفين،

وبالتالي تحسين أدائهم للعمل، ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية الموظف والشركة. كذلك تقديم توصية بمجموعة المبادئ الرئيسية للتدريب والتي يجب على الشركات إتباعها.

مشكلة الدراسة

تسعى الشركات إلى تدريب موظفي الصف الأمامي، بغرض تحسين مستوى أدائهم، وعلى الرغم من وجود دراسات قليلة كانت قادرة على إثبات وجود صلة واضحة بين أنشطة التدريب وأداء الشركة، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود تباين في مستوى الأداء المتحقق نتيجة لهذا التدريب (Susan & Jeffrey, 2005)، مما أسهم في بروز الحاجة إلى دراسة أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في الصف الأمامي. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو الوقوف على أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي، في قطاع الخدمات في الأردن. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. هل يؤثر التدريب (نوع البرامج التدريبية، مدة التدريب، أساليب التدريب) ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي؟
٢. هل يؤثر الرضا الوظيفي على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن؟
٣. هل يؤثر التدريب (نوع البرامج التدريبية، مدة التدريب، أساليب التدريب) ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي؟ ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
 - أ. هل يؤثر يؤثر التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على إنتاجية موظفي الصف الأمامي؟
 - ب. هل يؤثر التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي؟
 ٤. هل هناك فروق في أداء موظفي الصف الأمامي، تعزى للعوامل الديموغرافية للمشاركين في البرامج التدريبية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات".
- الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا، على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات".

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا، على إنتاجية موظفي الصف الأمامي".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا، على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي".

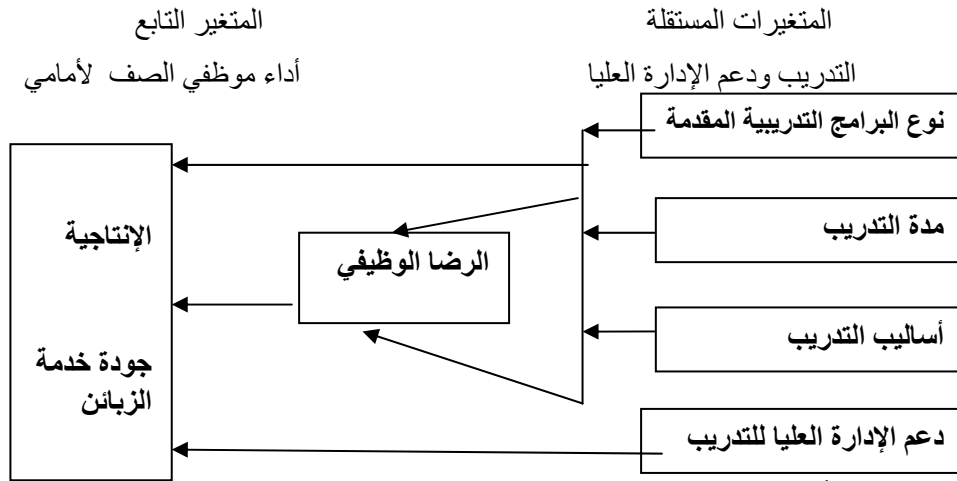
الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا توجد فروق في أداء موظفي الصف الأمامي، تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الرئيسية الخامسة: "لا توجد فروق في أداء موظفي الصف الأمامي، تعزى لمتغير العمر".

الفرضية الرئيسية السادسة: "لا توجد فروق في أداء موظفي الصف الأمامي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أنموذج الدراسة

يوضح أنموذج الدراسة تأثير المتغيرات المستقلة والمتتمثلة بنوع البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وأساليب التدريب، ودعم الإدارة العليا للتدريب على المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع أداء موظفي الصف الأمامي كما هو مبين في الشكل رقم (١).



شكل (١): أنموذج الدراسة.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

تدريب موظفي الصف الأمامي: عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية يستلمها خلال مشاركته في برامج التدريب، وتهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات مرغوبة، تجعله أكثر قدرة على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة، ويمكن قياسها من خلال الآتي (Haslinda & Mahyuddin, 2009):

نوع البرامج التدريبية: هي خطط معدة من قبل الإدارة لإكساب الموظف المهارات المختلفة، والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً على اتجاهاته أو تصحح فهمه لعمله (أبو سويرح، ٢٠٠٧)، و (Long et al., 2008; Sahinidis et al., 2008).

مدة التدريب: هي الفترة الزمنية التي يتلقى فيها الموظف التدريب، وكذلك الفترة الزمنية التي يعاد فيها البرنامج التدريبي (الحكيم، ٢٠٠٣).

أساليب التدريب: يقصد بها الطريقة المتبعة في التدريب وتختلف بناءً على احتياجات الشركة، والمتدرب، وعلى المهمة التي يتم تنفيذها (Sahinidis et al., 2008).

دعم الإدارة العليا: التزام الإدارة العليا بتوفير التسهيلات والإمكانيات لتدريب موظفي الصف الأمامي، واعتباره أولوية لدعم مهاراتهم، وتخصيص الموازنة المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية (Susan & Jeffrey, 2005).

الرضا الوظيفي: يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد، وبين الدوافع الكامنة لدى هذا الفرد (Wallace et al. 2000; Tews et al., 2008).

أداء موظفي الصف الأمامي: وهو الجهد المبذول لإنجاز عمل معين، ويتضمن معرفة الأفراد بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاج عالي، ويمكن قياسه من خلال الآتي:

الإنتاجية: هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للشركة (Sahinidis et al., 2008; Stephenson, 2008).

جودة خدمة الزبائن: تشير إلى تقديم الخدمة أو المنتج للزبون بالشكل السليم من المرة الأولى وإلى تحقيق رغبات الزبائن (Wallace et al., 2000; Cao, 2010).

الأدب النظري والدراسات السابقة

مفهوم التدريب لموظفي الصف الأمامي

يعرف التدريب بأنه أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. وتعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التدريب، فالتدريب أمر حيوي يحتاج إليه جميع الأفراد. إذ يلاحظ أن الشخص المُدرَّب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل، والنتيجة أنه كلما كان التدريب

فاعلاً، كلما كان الأداء أفضلًا، وتوجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب لموظفي الصف الأمامي، فالتدريب لموظفي الصف الأمامي يتضمن تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب (Haslinda & Mahyuddin, 2009). كما أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد ودفعهم لاستخدام طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بعد التدريب عما كانوا عليه قبله (Tai, 2006). وكون التدريب يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار فيجب أن تعتمد سياسات التدريب والتطوير في الشركات على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، وأن تتوفر آليات فاعلة لنقل المعرفة وقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. حيث أنه إذا تم إنشاء تنسيق وثيق بين الحاجة الفعلية للموظفين والتدريب، فإن نظام تدريب الموظفين سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول الشركة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه يوماً بعد يوم (الرفاعي، ٢٠٠٨).

أهمية التدريب لموظفي الصف الأمامي

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية موظفي الصف الأمامي في الشركات المختلفة، حيث أن موظفي الصف الأمامي هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وهم الذين يقدمون الخدمة وبالتالي هم أساس نجاح الشركات الخدمية أو فشلها. ويعد التدريب من العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة موظفي الصف الأمامي وبالتالي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن في الشركات، مما يؤدي إلى زيادة عدد الزبائن في الشركات، وبالتالي زيادة الإيرادات للشركة، حيث يؤدي التدريب إلى تمكين وتطوير أفكار وآراء ومهارات موظفي الصف الأمامي وبالتالي تصبح لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبون دون الحاجة إلى الحصول على إذن من الإدارة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين، كما يساهم في زيادة كفاءة موظفي الصف الأمامي في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المقدمة، مما يساهم في كسب ولاء الزبون ورضاه، ومن أبرز هذه العوامل الإلتزام بالمواعيد وعدم التأخير (Dean, 2005; Cao, 2010).

وقد لخصت بعض الدراسات الدوافع وراء تدريب العاملين في الصف الأمامي وتتمثل في زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج. والإقتصاد في النفقات: عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء. ورفع معنويات الموظفين: فمن خلال التدريب يشعر الموظف بجديّة الشركة في تقديم العون له مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. والتقليل من حوادث العمل: فالتدريب معناه معرفة الموظفين طرق السلامة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل (Strother, 2002; Sahinidis et al., 2008; Stephenson, 2008).

أنواع التدريب لموظفي الصف الأمامي

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة، فمن حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما؛ التدريب قبل الالتحاق بالعمل، والتدريب أثناء العمل. ويقصد بالتدريب قبل العمل إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلكياً إعداداً سليماً، بحيث يؤهل الفرد للقيام بالأعمال التي ستوكل إليه عند التحاقه بعمله. ويقصد بالتدريب أثناء العمل تدريب الموظفين بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية، وإحاطته بأحدث التطورات في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل. أما من حيث مكان التدريب فيتخذ شكلين رئيسيين هما؛ التدريب داخل الشركة ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات في الشركة التي ينتسبون إليها، والتدريب خارج الشركة ويقصد به أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق ببرنامج تدريبي خارج شركته التي يعمل فيها. ومن حيث أهداف التدريب: فأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه الشركة وتعمل على تحقيقه. مثل التدريب لتجديد المعلومات؛ وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم. وتدريب المهارات؛ ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء. وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية التي تؤدي إلى زيادة فعاليتهم. والتدريب السلوكي؛ والذي يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرون في أداء أعمالهم. والتدريب للترقية لتولي وظائف إدارية أعلى (Vemic, 2007; Long et al., 2008; Sahinidis et al., 2008).

والتدريب التشاوري، وهو عبارة عن عملية تعليم مساندة للمتدرب من قبل رئيسه المباشر أو زميله في العمل، وهو يعتمد على تقديم المشورة والتوجيه، وقد يكون عن طريق اللقاءات المنتظمة، والاجتماعات الثنائية ذات العلاقة الحميمة الشخصية بين المدرب والمتدرب. وتفويض التدريب إلى شخص آخر؛ فيعمد المدير على تفويض الموظف الذي أبدى قدرات معينة لإنجاز مهمة ما، بعد أن يقدم له لمحة عن المهمة المفوضة، ويعتبر التفويض أقوى أنواع التدريب؛ لأنه يتم من خلال الممارسة العملية (Marschke, 2002). كذلك التدريب بتبديل الوظائف؛ ويتم ذلك بتشجيع الموظفين بالانتقال من وظيفة إلى أخرى، الأمر الذي يوفر مهارات جديدة من خلال الوظيفة الجديدة، فضلاً عن زيادة الخبرة واكتساب المعرفة (Sahinidis et al., 2008).

تصميم التقنيات التدريبية لموظفي الصف الأمامي

تعتبر التقنيات التدريبية لموظفي الصف الأمامي في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى. وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي، والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي (الحكيم، ٢٠٠٣).

الاحتياجات التدريبية لموظفي الصف الأمامي

تعرف الاحتياجات التدريبية لموظفي الصف الأمامي بأنها مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات الموظفين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل (Sels, 2002). وتعد الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها بمنهجية علمية كلما أمكن تلبيتها ورفع كفاءة الموظفين، فكل الموظفين بالشركة بحاجة إلى التدريب، ولكن نظراً لأهمية موظفي الصف الأمامي في كونهم على تماس مباشر مع الزبائن، فيجب التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. وتحدد البرامج بدءاً بالأهداف وإنهاء بالتقييم، وقد يتم تحديد بعض البرامج بطلب من الموظفين أنفسهم بعد اكتشاف بعض جوانب القصور لديهم أملاً في أن يفي البرنامج التدريبي بتحسينها، ولما كان الأمر معقوداً بتحسين مستوى الأداء لزم أن يكون البدء بمستويات الإدارة العليا، إذ أنها هي التي ستقود إلى التغيير والتحسين والتطوير خصوصاً بأن لقرارات الإدارة العليا الأثر البالغ الذي يبلغ مداه كل جوانب العمل (Sahinidis et al., 2008).

دعم الإدارة العليا للتدريب

يعتبر نقص الدعم الإداري للتدريب من الشكاوى الشائعة من أخصائين التدريب، وأن مدراء التدريب لا يقوموا بتقييم فعالية البرامج التدريبية، لإقناع الإدارة العليا بأن التدريب يمكن أن يساهم في تحسين الأداء (Mitchell & Kusy, 1988). إن دعم الإدارة العليا هو ضروري لضمان أن التدريب له فرصة بتحقيق النجاح على المدى البعيد. فدعم الإدارة العليا يساعد في خلق بيئة تنظيمية تقدر الإبداع والابتكار ووجهات النظر المختلفة للمواهب المتنوعة، وبدون هذه البيئة فإن التنوع في التدريب قد لا يتم بصورة مستمرة، أو قد لا يكون له مستقبل متطور في الشركة، كما أن على الإدارة العليا أن تقوم وبشكل مستمر بمراقبة وتقييم التدريب، وأن تضمن ان هناك اتجاهاً إيجابياً نحو البرامج التدريبية المقدمة، وأن التغذية الراجعة حول البرامج التدريبية يتم تقييمها من أجل التحسين في المستقبل (Iim & Noriega, 2007). ولهذا فقد أصبحت الإدارة العليا تنظر إلى التدريب على أنه عملية استثمار، وبالنظر إلى التدريب كاستثمار، تزايدت أهمية تحديد الفوائد الاقتصادية العائدة مباشرة من التدريب، وهذا التركيز حديثاً على العائد على الاستثمار من التدريب، جعلت العديد من تقنيات تقييم التدريب ذات أهمية كبيرة لمدراء التدريب والذين يتعرضون للمساءلة عن نتيجة برامجهم التدريبية والتي صممت لتحقيقها (Mitchell & Kusy, 1988).

الرضا الوظيفي

يعد رضا الوظيفي من الموضوعات المهمة والمفاهيم التي قد يصعب قياسها، وقد اختلفت النظريات المسببة لرضا العاملين، فهو حالة انفعالية من الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد من إشباع حاجاته، حيث أن هذه المشاعر تعطي قيمة مهمة تتمثل برغبة الموظف في العمل (Agrawal et al., 2007)، ويعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد، وبين

الدوافع الكامنة لدى هذا الفرد (Tews et al., 2008). كما اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، فالرضا عن العمل هو ظاهرة سلوكية، أما الأداء فهو يخضع لمعايير قابلة للتقييم، كما أن هناك ارتباط بين الرضا عن العمل والإنتاجية ومعدل دوران العمل (Brown, 2002). فدفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، كما يتأثر الرضا بالدعم التنظيمي والذي يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية أفرادها العاملين من خلال مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات، وتقديم المساعدة لهم والعناية بهم مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا الدعم والتأييد والذي له الأثر الإيجابي على المثابرة والإبداع في العمل، كما أن الإستثمار في تدريب الموظفين سيؤدي إلى جودة الخدمة (Kaplan & Norton, 2001).

أداء موظفي الصف الأمامي

يوجد إهتمام على مستوى العالم من قبل الشركات لتقييم التدريب وقياس التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغييرات السلوكية لديهم، وذلك لإهتمامها الكبير بالقضايا التي تتعلق بالتكلفة والعائد من التدريب، فهذه الشركات لا يمكن أن تنفق أموالها مجازفة، وإذا لم تجد تحسناً في أداء موظفيها بعد التدريب فإنها دون شك ستعيد النظر في نفقاتها على التدريب، ويمكن قياس أداء موظفي الصف الأمامي من خلال كل من الإنتاجية: وهي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للشركة. وجودة خدمة الزبائن: تشير إلى تقديم الخدمة أو المنتج للزبون بالشكل السليم من المرة الأولى وإلى تحقيق رغبات الزبائن. وعلى الرغم من وجود دراسات قليلة كانت قادرة على إثبات وجود صلة واضحة بين أنشطة التدريب وأداء الشركة، فقد أشار (Susan & Jeffrey, 2005) في دراستهما التي جمعت البيانات من ١٥٧ شركة مالية في الولايات المتحدة، ثم تم تحليلها لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين مستوى التزام الشركة نحو التخطيط والتطوير الإداري والنشاطات التدريبية والأداء، إلى وجود علاقة كبيرة بين مستوى التزام الشركة نحو التخطيط والتطوير الإداري والنشاطات التدريبية والأداء، وتجلت العلاقة من خلال ارتفاع العائد على حقوق المساهمين للمستثمرين. كما لاحظ (Pfeffer, 1994) أنه منذ أن أصبح هناك صعوبة في تكوين ميزة تنافسية بين مجموعة الخدمات المقدمة من شركات خدمية عديدة، فإن موظفي الصف الأول وليس الخدمات نفسها هي مصدر التمايز، والتي تشكل الميزة التنافسية للشركات الخدمية. ويرى (Wallace et al., 2000) أن غالبية العاملين يتم تحفيزهم في واقع الأمر لجعلهم أكثر فاعلية في تقديم الخدمة، ولتكون لديهم القدرة والرغبة في خدمة العملاء بطريقة متميزة. أما التركيز القوي على مقاييس الكفاءة فإنه يمنع موظفي الصف الأمامي من تقديم نوعية جيدة من الخدمات للعملاء بسبب تركيزهم على تلك المقاييس، فهناك صلة واضحة بين الكفاءة والأداء، والتي يجري تناولها عن طريق مقاييس الكفاءة التشغيلية والأداء التشغيلي (operational

(efficiency, and performance measures) حيث يؤكد هذا على الجوانب الأخرى والتي تؤثر على الأداء ولكن نادراً ما يتم معالجتها في نظم القياس الخاصة بموظفي الصف الأمامي والمتمثلة في رضا الزبائن، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين. وأشار (Speckbacher et al., 2003) إلى أن العديد من الشركات التي تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، تستخدم المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات، ولكن قليل من هذه الشركات تستخدم منظور التعلم والنمو والذي يشمل على مجموعة من الأبعاد مثل إنتاجية الموظف ورضا الموظف وعدد الإقتراحات الواردة من الموظف. وفي دراسة (Anand et al., 2005) التي أجريت على ٥٧٩ مدير تنفيذي في قطاعي الصناعة والخدمات، لمعرفة فيما إذا كانت الشركات الهندية تستخدم الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل منظور الزبائن، المنظور المالي، منظور العمليات، ومنظور التعلم والنمو. تبين فيها أن ٤٥% من الشركات الهندية تتبنى بطاقة الأداء المتوازن، وأن المنظور المالي هو الأهم من وجهة نظر هذه الشركات ويليه منظور الزبائن، ثم منظور العمليات وأخيراً منظور التعلم والنمو. وعليه سنتناول هذه الدراسة الإنتاجية وجودة الخدمة كأبعاد الأداء لموظفي الصف الأمامي.

العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين

يؤثر التدريب إيجاباً على إنتاجية الموظفين من خلال توليد منافع للموظفين والمنظمة على حد سواء، وذلك عن طريق تطوير المهارات، والمعارف والقدرات والسلوك. فالتدريب يلعب دوراً هاماً في تطوير المنظمات، وتعزيز الأداء، فضلاً عن زيادة الإنتاجية للموظفين، ووضع الشركات في نهاية المطاف في موقف أفضل لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة، وهذا يعني أن هناك فروقاً كبيرة بين المنظمات التي تدرّب العاملين لديها والمنظمات التي لا تفعل ذلك. وبالتالي فإن كل شركة ملتزمة بتوليد الأرباح لأصحابها والمساهمين فيها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها الاستثمار في تدريب موظفيها، فالاستثمار في الموارد البشرية يولد الربحية على المدى الطويل ويحقق التنمية المستدامة للشركة (Appiah, 2010). كما تم اختبار تأثير التدريب على الإنتاجية من خلال استخدام مجموعة من الصناعات البريطانية في الفترة (١٩٨٣-١٩٩٦) وباستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لحساب هذه العلاقة، حيث تبين أن التدريب ذا الصلة بالعمل يؤدي إلى إنتاجية أعلى بكثير (Dearden et al., 2001).

الدراسات السابقة

أجرى ملايشة وآخرون (٢٠٠٩)، دراسة بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين". والتي هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، و التعرف على دور متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في قطاع التأمين في مدينة نابلس، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقام

الباحثون بتطوير استبانته لقياس أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، وشمل التحليل الإحصائي للبيانات استخدام اختبار(ت) بالإضافة إلى اختبار (معامل التباين الأحادي) لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، وأن هناك فرقا في الأداء قبل التدريب وبعد التدريب. وأن التدريب يؤدي إلى زيادة روح الإنتماء للشركة وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها العاملين في قطاع التأمين. وأن مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد خارج الشركة أكثر من مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد داخل الشركة.

وفي دراسة الرفاعي (٢٠٠٨)، بعنوان "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب" بدولة الكويت. والتي هدفت إلى الكشف عن أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية الشركة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يصبح أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والإستمراية. وأنه يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة. وقد أوضحت الدراسة أن ٩٥% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالشركة وصقل خبرته.

وأظهرت نتائج دراسة أبو سويرح (٢٠٠٧)، بعنوان "وظيفة تدريب الموارد البشرية ودورها في العملية الإنتاجية". والتي أجريت في دول الخليج العربي. أن الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير تتركز في كونها تشكل قوة الدفع الرئيسة للأداء والكفاءة في رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته، وتدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة. وإعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية. وإعداد الأفراد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد إلى أكمل وجه.

وأشار ملحس (٢٠٠٥)، في دراسته التي هدفت إلى الكشف عن دور التدريب في تنمية الأعمال، والكشف عن العملية التدريبية التي تتم في غرفة التجارة في عمان. أن للتدريب دور مهم في تنمية الموارد البشرية، وبث الوعي والمعرفة من جهة، وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية، وتحسين الأداء والإنتاجية، وحتى يكون التدريب مثمرا لا بد من أن يكون متلائماً مع الحاجة. كما أظهرت النتائج أهمية غرفة التجارة في العملية التدريبية، وذلك من خلال الإسهام في تنمية الموارد البشرية، وتنمية المعارف والمهارات اللازمة للنهوض بالقطاع التجاري، وزيادة قدرة الشركات على المنافسة والاستمرار بالعمل.

كما أجرى (Bodimer, 2010)، دراسة في نيويورك هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في تنمية وتحفيز العاملين، والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، حيث أظهرت الدراسة أن للتدريب دوراً فعالاً في تطوير الشركات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعقد أساليبها الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، كما بينت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، كما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الاحتياجات التدريبية، والتخطيط، والتنفيذ ومن ثم التقييم. وأجرى (Cao, 2010)، دراسة على أحد شركات الأنابيب متوسطة الحجم في أمريكا، للكشف عن العلاقة بين أداء موظفي الصف الأمامي وسماتهم الشخصية، ومفهومهم لبيئة العمل وتوضيح أهمية تدريب موظفي الصف الأمامي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٩) موظف من موظفي الصف الأمامي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما استخدمت مقياس للكشف عن العلاقة بين مهارات وسمات موظفي الصف الأمامي وتصوراتهم لبيئة العمل، وتقييم الأداء لديهم. وبينت الدراسة أن تدريب وإدارة موظفي الصف الأمامي تعد عنصراً رئيسياً في إدارة الجودة في أي شركة. كما لا بد من تدريب موظفي الصف الأمامي على مجموعة من المحاور من أبرزها، العمل بفاعلية وقوة، التنمية المهنية، التمكين، والقدرة على المشاركة الفاعلة، ونظام الحوافز، كما بينت الدراسة أهمية تمكين موظفي الصف الأمامي من إدراك عناصر بيئة العمل المختلفة.

وفي دراسة (Haslinda & Mahyuddin, 2009)، التي هدفت إلى الكشف عن فعالية التدريب الوظيفي في قطاع الخدمات العامة في ماليزيا، وبيان العوامل المؤثرة في فعالية التدريب، وبيان المبادئ الواجب توافرها كي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين. حيث تم توزيع ١٢٠ استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، على مجموعة من العاملين في مختلف الوزارات والإدارات في الأقاليم الإتحادية في ماليزيا. حيث أظهرت النتائج فعالية البرامج التدريبية في تطوير قطاع الخدمات وتنميته، كما أظهرت مجموعة من المبادئ الواجب توافرها في البرامج التدريبية من أهمها الهدف من التدريب، حيث بينت أن الهدف من التدريب يجب أن يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابل للتطبيق، ويجب أن يراعي الاستمرارية بالتدريب، وأكدت على أن التدريب يجب أن يشمل كافة المستويات الوظيفية بالشركة. وأجرى (Stephenson, 2008)، دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لبيان أهمية التدريب في قطاع الصناعة على الموظفين، وإبراز دور التدريب بوصفه أهم الدعائم الأساسية والمهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل، إلا بوضع سياسات وبرامج اقتصادية وإدارية ملائمة، والطريق إلى ذلك هو الإهتمام بتنمية الموارد البشرية والتدريب الإداري المستمر، حيث يحتل هذا المجال مكاناً بارزاً ويوليه الجميع العناية الكافية من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء. كما أشار إلى أنه يجب إعادة التفكير في عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية، من حيث الرؤية والأهداف

الإستراتيجية والدور المستقبلي وآليات التطوير والارتقاء بجودة التدريب، وذلك سعياً نحو رفع مستوى الأداء. وفي دراسة (Nicholas and Michel, 2008) والتي هدفت إلى التعرف على أهمية المحافظة على موظفي الصف الأمامي، وعلى دور التدريب في تحسين أداء موظفي الصف الأمامي. وطبقت هذه الدراسة في مدينة ويلنغتون في ٢٠ شركة من شركات القطاع العام عام ٢٠٠٨، وتم تحليل ١٦٠ استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك موظفي الصف الأمامي في تعاملهم مع الزبائن يلعب الدور الأكبر في تحقيق رضا الزبائن. ويجب على الإدارة الحد من ترك موظفي الصف الأمامي للعمل، لما له من أثر كبير على الأداء، إضافة إلى التكلفة المالية. وأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تمييز الخدمة المقدمة للزبائن من خلال تطوير موظفيها، ودعمهم معنوياً، ومكافأاتهم. وأنه يصعب على الشركة أن تحقق رضا الزبائن دون أن تحقق الرضا الوظيفي لموظفيها. كما أجرى (McCabe, 2007)، دراسة في أستراليا هدفت إلى الكشف عن أهمية البرامج التدريبية للموظفين، ودورها في عملية التنمية والتطوير الوظيفي، و بيان الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل تدريب وتطوير موظفيها، واختبار صلاحية هذه البرامج التدريبية ومدى مجاراتها لمعايير التدريب المثالي. وذلك من خلال مراجعة مجموعة سابقة من الدراسات، وقد تبين أن كثير من الدراسات كانت تعاني من مشاكل في عملية تصميم البحث، والتي تجعل من الصعب الحكم على فاعليتها. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عدد كبير من الموظفين سئحت لهم الفرصة للإلتحاق بالبرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة، كما أن هذه البرامج زودت الموظفين بالدافعية والوعي بأهمية اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتأدية واجباتهم الوظيفية. كما أظهرت الجهود العظيمة التي يبذلها المسؤولون عن التدريب ووعيمهم بأهمية التدريب وإيجابياته على المدى القصير والبعيد.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من البنوك والفنادق والمستشفيات في مدينة عمان، والتي يعمل فيها (١٨٨٢٣) موظف، منهم ١٨٨٢ مشرف على موظفي الصف الأمامي (دائرة مراقبة الشركات، التقرير الإحصائي السنوي، ٢٠٠٩). حيث تم اختيار عددٍ متساوٍ من البنوك والفنادق والمستشفيات في مدينة عمان وبالطريقة العشوائية البسيطة والمتمثلة في عشرة بنوك (البنك العربي، البنك الأهلي الأردني، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأردني الكويتي، بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك التجاري الأردني، البنك الأردني للاستثمار والتمويل، بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردنية)، وعشرة مستشفيات (مستشفى الجامعة الأردنية، مستشفى الإسراء، مستشفى الخالدي، مستشفى الأشرفية، مستشفى الإسلامي، مستشفى حمزة، مستشفى الإستقلال، مستشفى التخصصي، مستشفى عاقلة، مستشفى المركز

العربي)، وعشرة فنادق (فندق الريجنسي، فندق الفصول الأربعة، فندق الماريوت، فندق القدس، فندق الحياة، فندق الهولندي إن، فندق ميريديان، فندق الرويال، فندق الإنترنت كونتيننتال، فندق البريستول) في مدينة عمان.

عينة الدراسة

تمثلت وحدة المعاينة في المشرفين على موظفي الصف الأمامي، ولمعرفة حجم العينة المناسب من مشرفي الصف الأمامي والبالغ عددهم ١٨٨٢ مشرفاً تم الرجوع إلى الجداول الخاصة باختيار حجم العينة نسبة إلى المجتمع (Sekaran, 2006, p:294)، فكان حجم العينة هو ٣٢٠ مشرفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من البنوك والمستشفيات والفنادق في مدينة عمان، وقد بلغت عدد الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢١٦) استبانة.

حدود الدراسة

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مشرفي موظفي الصف الأمامي في عشرة بنوك، وعشرة مستشفيات، وعشرة فنادق في العاصمة عمان، وتم استبعاد المحافظات الأخرى في الأردن حيث تشكل نسبة سكان العاصمة عمان (٣٨.٧%) من سكان الأردن لعام ٢٠٠٩ (دائرة الإحصاءات العامة، التقرير السنوي، ٢٠٠٩).

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من الفنادق والبنوك والمستشفيات في العاصمة عمان.

حدود زمانية: أجريت الدراسة في شهر كانون ثاني وشباط لسنة ٢٠١١.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب ثبات الإتساق الداخلي للمجالات الفرعية لاستبانة الدراسة باحتساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach-alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة. كما تم إجراء اختبار معامل الثبات النصف الذي يستخدم لقياس درجة الانسجام والإتساق الداخلي بين فقرات المقياس، ويجرى هذا الاختبار بتقسيم فقرات المقياس إلى جزأين؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين الجزأين = ٠.٩٤٥، كما بلغت قيم معامل كرونباخ ألفا للجزء الأول ٠.٨٩٧. للإستبانة، والجزء الثاني ٠.٩٤٤. والاستبانة، وهذا مؤشر على الإتساق الداخلي بين فقرات المقياس (الاستبانة).

جدول (١): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لمتغيرات الدراسة.

الرقم	البعد	أرقام الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	نوع البرامج التدريبية المقدمة	٧-١	%٨٢.٢
٢	مدة البرامج	١٣-٨	%٨٩.١
٣	أساليب التدريب	١٩-١٤	%٩٠.٥
٤	دعم الإدارة العليا للتدريب	٢٥-٢٠	%٨٦.٧
٥	الإنتاجية	٣١-٢٦	%٨٩.٧
٦	جودة خدمة الزبائن	٣٧-٣٢	%٩٥.٣
٧	الرضا الوظيفي	٤٢-٣٨	%٩٢.١
٨	الثبات الكلي	٤٢-١	%٩٥.٩

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتبين أن ما نسبته (%٦٣.٩) من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين تبلغ نسبة الإناث (%٣٦.١)، كما يبين الجدول أن ما نسبته (%٥٩.٣) من حملة درجة البكالوريوس. وأن ما نسبته (%٢٧.٨) هم ممن تتراوح أعمارهم بين من ٢٥-٣٠ سنة.

جدول (٢): خصائص العينة التي استجابت للدراسة.

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	العدد	النسبة المئوية		
الجنس	ذكر	١٣٨	%٦٣.٩	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	٦١	%٢٨.٢
	أنثى	٧٨	%٣٦.١		بكالوريوس	١٢٨	%٥٩.٣
العمر	من ٢٥-٢٠ سنة	٨٦	%٣٩.٨	المؤهل العلمي التخصص حسب	ماجستير	٠	%٠
	من ٣٠-٢٥ سنة	٦٠	%٢٧.٨		توجيهي فما دون	١٨	%٨.٣
	من ٣٥-٣٠ سنة	٥٢	%٢٤.١		إدارة أعمال	٢٧	%١٢.٥
	من ٤٠-٣٥ سنة	٩	%٤.٢		تسويق	٢٦	%١٢
	من ٤٥-٤٠ سنة	٩	%٤.٢		نظم معلومات إدارية	٩	%٤.٢
	أكبر من ٤٥ سنة	٠	%٠		أخرى	١٥٤	%٧١.٣

نتائج الإحصاء الوصفي لأسئلة الدراسة

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الدراسة الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتم تلخيصها في الجدول رقم (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدة التدريب			
١	تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد وأهدافه.	٤.٠٤	٠.٤٥٠٨
٢	تدريب موظفي الصف الأمامي عملية مستمرة.	٣.٩٦	٠.٨١٤٩
٣	تفضل الإدارة أن يكون تدريب موظفي الصف الأمامي خارج أوقات العمل الرسمي.	٣.٢٠	٠.٢٢٦٨
٤	مدد برامج التدريب مناسبة لموظفي الصف الأمامي، قبل شروعهم بالعمل.	٣.٥٢	٠.٨٦٢٤
٥	تهتم الإدارة بتحديد المدة المناسبة للبرنامج التدريبي وفقا لمتطلبات العمل.	٣.٨٨	٠.٥٩٣٠
٦	يجري تدريب موظفي الصف الأمامي خلال أوقات العمل.	٣.٩٢	٠.٦٨٣٧
	نوع البرامج التدريبية	٣.٧٧٦	٠.٧٢٤
٧	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تشخيص الاحتياجات (الحالية) لموظفي الصف الأمامي.	٤.٠٥٠	٠.٥٢١
٨	تركز البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي على التدريب التقني (الفني).	٣.٤٨٦	٠.٨٥١
٩	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية لموظفي الصف الأمامي.	٣.٧٦٨	٠.٦٤٨
١٠	تركز البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي على التدريب الإداري.	٣.٤٩٠	٠.٨٩٩
١١	تشتمل البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي، التدريب الإداري.	٣.٧٤٥	٠.٩٠٢
١٢	تتضمن البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي موضوعات تتعلق بخدمة العملاء.	٣.٨١٠	٠.٦٩٢
١٣	تركز البرامج التدريبية على تزويد موظفي الصف الأمامي بمهارات الإتصال مع العملاء.	٤.٠٨٨	٠.٥٥٩

... تابع جدول رقم (٣)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب التدريب			
١٤	يستخدم أسلوب المحاضرات خلال برامج التدريب.	٣.٧٦٣٩	٠.٦٥٠٤
١٥	تركز البرامج التدريبية على موضوعات تدوير العمل.	٣.٧٩٦	٠.٤٩٦٦
١٦	التفاعل بين المدرب والمتدربين من الأساليب المعتمدة في جميع برامج التدريب.	٣.٧٦٨	٠.٧٥٤٦
١٧	يركز المدربون على أسلوب المناقشة والحوار عبر الجلسات التدريبية.	٣.٨٩٣	٠.٨٠٨٥
١٨	يعرض المدربون حالات و مواقف تدريبية على المشاركين في البرنامج التدريبي.	٤.٠٠٤	٠.٦٣٦١
١٩	تستخدم الأفلام التدريبية كوسيلة منشطة لتقبل مغزى التدريب.	٣.٥٧٤١	٠.٧٩٧٧
دعم الإدارة العليا للتدريب			
٢٠	توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانيات اللازمة لدعم تنفيذ تدريب موظفي الصف الأمامي.	٣.٦٥٧	٠.٧٨٥
٢١	تعطي الإدارة العليا اهتماما لتدريب موظفي الصف الأمامي.	٣.٧٧٣	٠.٦٤٦
٢٢	تضع الإدارة العليا التدريب كأولوية لدعم مهارات موظفي الصف الأمامي.	٣.٧٤٠	٠.٧٧٠
٢٣	تلتزم الإدارة العليا بتدريب موظفي الصف الأمامي قبل استلامهم مهامهم.	٣.٨٤٧	٠.٥٣٦
٢٤	يوجد قسم في شركتنا يعنى بالبرامج التدريبية.	٣.٨٥١	٠.٨٢٧
٢٥	تخصص الإدارة العليا جانبا من موازنة الشركة لتنفيذ برامج التدريب لموظفي الصف الأمامي.	٣.٧٣١	٠.٦٦٩
الإنتاجية			
٢٦	ينجز موظفي الصف الأمامي المهام الموكولة إليهم حسب الخطة.	٣.٩٥٣	٠.٦٦٦
٢٧	يتعامل موظفي الصف الأمامي مع الوقت بشكل كفو في انجاز المهام الموكولة إليهم.	٣.٨٤٧	٠.٥٤٥
٢٨	حصل موظفي الصف الأمامي على مكافآت معنوية جراء أدائهم.	٣.٦١٥٧	٠.٨٣٨٣

... تابع جدول رقم (٣)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩	يهتم موظفي الصف الأمامي بنوعية المهام المنجزة من قبلهم.	٣.٦٥٧٤	٠.٦٨٤٢
٣٠	يلاحظ أن إنتاجية موظفي الصف الأمامي في تقدم.	٣.٧٢٢٢	٠.٩٥٣١
٣١	حصل موظفي الصف الأمامي على مكافآت مالية جراء أداءهم.	٣.٢٨٧٠	١.٠٤٣٧
جودة خدمة الزبائن			
٣٢	يعتني موظفي الصف الأمامي بمظهرهم أمام الزبائن.	٣.٨١٤	٠.٥٥٦٥
٣٣	يتم الوفاء بتقديم الخدمة أو المنتج للزبون بالوقت المحدد.	٣.٧٣١٥	٠.٥٣٠١
٣٤	تؤدي الخدمة أو المنتج بالشكل السليم من المرة الأولى.	٣.٧٢٦٩	٠.٦٦٤٣
٣٥	يظهر موظفي الصف الأمامي اهتماماً ملحوظاً في حل مشاكل الزبائن أول بأول.	٣.٨١٠	٠.٦٢٩
٣٦	يستجيب موظفو الصف الأمامي بشكل دائم لاحتياجات الزبائن.	٣.٨٤٢	٠.٧٣٠٢
٣٧	تطور برامج التدريب نوعية أداء العمل لموظفي الصف الأمامي.	٣.٧٣١	٠.٧١٦٦
الرضا الوظيفي			
٣٨	يحافظ موظفو الصف الأمامي على الحضور للعمل في الوقت المحدد.	٤.٠٠٩	٠.٤٩١
٣٩	يستمتع موظفو الصف الأمامي بالعمل.	٣.٦٠١١	٠.٨٨٧
٤٠	يتحدث موظفو الصف الأمامي بإيجابية عن عملهم.	٣.٥٠٠٠	٠.٧٤٧
٤١	يبادر موظفو الصف الأمامي بانجاز المهام الموكولة إليهم طوعاً.	٣.٥٦٩	٠.٦٩٨
٤٢	العلاقة بين موظفي الصف الأمامي و المديرين ايجابية لصالح العمل.	٣.٥٨٨	٠.٨٩٠
٤٣	يوصي موظفو الصف الأمامي الآخرين بالعمل بالشركة.	٣.٦٩٩	٠.٧٢٦

يتضح من الجدول رقم (٣) ومن خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة أن الإدارة تفضل أن يكون التدريب خلال أوقات العمل كما في الفقرة رقم (٦)، ولعل ذلك يعزى الى طبيعة الموظف بحيث يفضل أن يتدرب خلال أوقات العمل، ولا يرغب في بذل مجهود إضافي خارج أوقات العمل. كما أن الشركات تركز على البرامج الإدارية، أكثر من البرامج التقنية، وعلى تزويد موظفي الصف الأمامي بمهارات

الإلتصال مع العملاء، كما في الفقرات (٨ و ١١ و ١٢ و ١٣) ولعل ذلك يعزى إلى أن قطاع الخدمات يهتم ببرامج مهارات الإلتصال، وخدمة الزبائن. كما أصبحت تتجه إلى أساليب التدريب الحديثة، وإلى الأساليب الأكثر تأثيراً على موظفي الصف الأمامي. ومن ناحية الإدارة العليا فهي تهتم بالتدريب وتلتزم بتدريب موظفي الصف الأمامي قبل استلامهم مهامهم كما في الفقرة (٢٣). كما تبين أن الإدارة العليا لا تركز على المكافآت المالية، كما في الفقرة (٣١). وأن الخدمة لا تقدم بالشكل السليم من المرة الأولى من قبل الموظفين، كما في الفقرة (٣٥)، ولعل ذلك يعزى إلى أن الشركات تركز على البرامج الإدارية أكثر من البرامج التقنية، حيث يجب العمل على تعزيز هذه الأبعاد حيث كانت الاستجابة منخفضة.

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحثان في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة، التي تمت صياغتها على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب؛ وذلك كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا، على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب ودعم الإدارة العليا، على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن. يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة (F) المحسوبة (٨٧.١٦٢)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٣٧) عند مستوى دلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ ، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي. كما أن التدريب ودعم الإدارة العليا في نموذج الانحدار يفسر ما مقداره ٥٩.٧% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي. ويتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ لنوع البرامج التدريبية وأساليب التدريب ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي؛ حيث كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦٠)؛ بينما لا يوجد أثر لمدة التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي حيث كانت قيم (t) المحسوبة (١.٠٤٠) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦).

جدول (٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي.

المتغير	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الثابت	١.٦٤٠-	٠	١.٤١٩-	١.١٥٦	١٥٨,
نوع البرامج التدريبية	٣١٢,	٣١٢,	٥.١٧٣	٠,٦٠	٠,٠٠٠
مدة التدريب	٠,٦٦	٠,٥٦	١.٠٤٠	٠,٦٤	٣٠٠,
أساليب التدريب	٠,٦٨	٠,٢٦٣	٤.٥٨٧	٠,١٥	٠,٠٠٠
دعم الإدارة للتدريب	٠,٢٦٦	٠,٣٣٤	٦.٤٧٠	٠,٤١	٠,٠٠٠

$R^2 = 0.597$, $F = 78.162$, $Sig \leq 0.05$

ولمعرفة أهمية المتغيرات المستقلة في تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، حيث كانت النتائج حسب الجدول رقم (٥)، ويظهر في الجدول أن التباين في نوع البرامج التدريبية يفسر ما مقداره ٤٢.٧% من التباين في رضا موظفي الصف الأمامي، وأن التباين في نوع البرامج التدريبية ودعم الإدارة العليا للتدريب يفسر ما مقداره ٥٥.١% من التباين في رضا موظفي الصف الأمامي، ويبين هذا أهمية هذين البعدين في التأثير على رضا موظفي الصف الأمامي، ثم أساليب التدريب، بينما لم يكن هناك تأثير لمدة التدريب على رضا موظفي الصف الأمامي.

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر التدريب ودعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي.

النموذج	R	R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نوع البرامج التدريبية	٠,٦٥٣	٠,٤٢٧	٠,٦١٤٧٩	٠,٠٠٠
نوع البرامج التدريبية، دعم الإدارة العليا	٠,٧٤٢	٠,٥٥١	٠,٣١٩٧٣	٠,٠٠٠
نوع البرامج التدريبية، دعم الإدارة العليا للتدريب، أساليب التدريب	٠,٧٧١	٠,٥٩٥	٠,٢٠٨٦٢	٠,٠٠٠

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرضا الوظيفي على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة في قطاع الخدمات في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرضا الوظيفي على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة في قطاع الخدمات في الأردن، كما في جدول رقم (٦).

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الرضا الوظيفي على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة في قطاع الخدمات في الأردن.

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	R ²	مستوى الدلالة	النتيجة
الرضا الوظيفي	١٣.٩٤٦	١.٩٦	٠.٤٧٦	٠.٠٠٠	يوجد أثر

ويتبين من الجدول رقم (٦) أن قيمة (t) المحسوبة للرضا الوظيفي (١٣.٩٤٦) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة. كما تشير النتائج إلى أن التباين في الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (٤٧.٦%) من التباين في أداء موظفي الصف الأمامي.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا، على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة في قطاع الخدمات في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب ودعم الإدارة العليا، على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن. يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة (F) المحسوبة (٨٤.٥٩١)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٣٧) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة. كما أن التدريب ودعم الإدارة العليا في نموذج الانحدار يفسر ما مقداره ٦١.٦% من التباين الحاصل في أداء موظفي الصف الأمامي. ويتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لنوع البرامج التدريبية ولمدة التدريب وأساليب التدريب ودعم الإدارة العليا على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة؛ حيث كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦٠).

جدول (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة.

المتغير	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الثابت	٤.٤٧٦		٤.٤٣٧	١.٠٠٩	،٠٠٠
نوع البرامج التدريبية	،٢٣١	،٢٥٨	٤.٣٨٦	،٠٥٣	،٠٠٠
مدة التدريب	،٣١٤	،٢٩٩	٥.٦٤٠	،٠٥٦	،٠٠٠
أساليب التدريب	،٠٦٦	،٢٨٥	٥.٠٩٥	،٠١٣	،٠٠٠
دعم الإدارة للتدريب	،١٠٥	،١٤٧	٢.٩١٦	،٠٣٦	،٠٠٤

R² =0.616, F=84.591, Sig≤ 0.05

ولمعرفة أهمية المتغيرات المستقلة في تأثيرها على أداء موظفي الصف الأمامي، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، حيث كانت النتائج حسب الجدول رقم (٨)، ويظهر في الجدول أن التباين في نوع التدريب يفسر ما مقداره ٤٣.١% من التباين في أداء موظفي الصف الأمامي، وأن التباين في نوع البرامج التدريبية ومدة التدريب يفسر ما مقداره ٥٤.٤% من التباين في أداء موظفي الصف الأمامي، ويبين هذا أهمية هذين البعدين في التأثير على أداء موظفي الصف الأمامي، ثم أساليب التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب.

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة.

النموذج	R	R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نوع البرامج التدريبية	,٦٥٧	,٤٣١	,٣٢٩٥٤	٠.٠٠٠
نوع البرامج التدريبية، مدة التدريب	,٧٣٧	,٥٤٤	,٠٩٠٩٣	٠.٠٠٠
نوع البرامج التدريبية، مدة التدريب، أساليب التدريب	,٧٧٥	,٦٠٠	,٩٦١٣٣	٠.٠٠٠
نوع البرامج التدريبية، مدة التدريب، أساليب الإدارة	,٧٨٥	,٦١٦	,٩٢٧٥٢	٠.٠٠٠
التدريب، دعم الإدارة العليا للتدريب				

ولمزيد من التحليل سيتم اختبار أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على كل من الإنتاجية، وجودة خدمة الزبائن من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد:

H03a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على إنتاجية موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب ودعم الإدارة العليا، على إنتاجية موظفي الصف الأمامي. يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة (F) المحسوبة (٦١.٠٠) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٧٣) عند مستوى دلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ ، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على إنتاجية موظفي الصف الأمامي. كما أن التدريب ودعم الإدارة العليا في نموذج الانحدار يفسر ما مقداره ٥٣.٦% من التباين الحاصل في إنتاجية موظفي الصف الأمامي. ويتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ لنوع البرامج التدريبية ولمدة التدريب وأساليب التدريب ودعم الإدارة العليا على إنتاجية موظفي الصف الأمامي؛ حيث كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦٠).

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على إنتاجية موظفي الصف الأمامي.

المتغير	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الثابت	,٢٧٨		,٢٣٦	١,١٧٩	,٨١٤
نوع البرامج التدريبية	,١٨٩	,١٩٨	٣.٠٦٩	,٠٦٢	,٠٠٢
مدة التدريب	,٣٢٠	,٢٨٦	٤.٩٢٥	,٠٦٥	,٠٠٠
أساليب التدريب	,٠٣٣	,١٣٣	٢.١٦٧	,٠١٥	,٠٣١
دعم الإدارة العليا	,٢٣٨	,٣١٣	٥.٦٥٨	,٠٤٢	,٠٠٠

$$R^2 = 0.536, F=61.00, Sig \leq 0.05$$

H03b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب ودعم الإدارة العليا، على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن. يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (F) المحسوبة (٣٧.٥٩٧)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٧٣) عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي. كما أن التدريب ودعم الإدارة العليا في نموذج الانحدار يفسر ما مقداره ٤١.٦% من التباين الحاصل في جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي. ويتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لنوع البرامج التدريبية ولمدة التدريب وأساليب التدريب على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي؛ حيث كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦٠)، بينما لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي حيث كانت قيم (t) المحسوبة (٠.٤٩٠) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦٠).

جدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التدريب على جودة خدمة الزبائن لموظفي الصف الأمامي.

المتغير	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الثابت	٨.٦٧٣		٥.٣٨٩	١.٦١٠	,٠٠٠
نوع البرامج التدريبية	,٢٧٣	,٢٣٦	٣.٢٥٠	,٠٨٤	,٠٠١
مدة التدريب	,٣٠٧	,٢٢٦	٣.٤٦٣	,٠٨٩	,٠٠١
أساليب التدريب	,٠٩٨	,٣٣١	٤.٧٩٩	,٠٢١	,٠٠٠
دعم الإدارة العليا	,٠٢٨-	,٠٣٠-	,٤٩٠	,٠٥٧	,٦٢٥

$$R^2 = 0.416, F=37.597, Sig \leq 0.05$$

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغير الجنس. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (t-test)، كما في الجدول رقم (١١).

جدول (١١): نتائج إختبار (ت) للفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	٣.٧٨٩٩	٠.٠٤٥	٣.١٧١	٠.٠٠٢
انثى	٣.٥٥٩١	٠.٠٠٥	٣.٢٤٦	٠.٠٠١

يظهر من الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور بمتوسط حسابي (٣.٧٨٩٩) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ (٣.٥٥٩١)، كما أن قيمة (t) المحسوبة كانت (٣.١٧١) وهي ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (١.٩٦٠).

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغير العمر. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، كما في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.٤٤٦	٤	١.٦١١	٦.٤٥٣	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٥٢.٦٨٩	٢١١	٢٥٠		
المجموع	٥٩.١٣٥	٢١٥			

يتضح من الجدول (١٢) أن الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير العمر كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (٦.٤٥٣) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٣٧)، ولتحديد الفروق تم استخدام إختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): نتائج اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية للفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير العمر.

العمر (سنة)	٢٥-٢٠	٣٠-٢٥	٣٥-٣٠	٤٠-٣٥	٤٥-٤٠	أكثر من ٤٥
٢٥-٢٠	-	٤٦٦٨٢	٤٤٩٨٥	٤٩٣٠٦	١٣٩٣٠	١٨٨٧٤
٣٠-٢٥	-	-	١٦٩٨	٢٦٢٣	٣٢٧٥٢	٦٥٥٥٦*
٣٥-٣٠	-	-	-	٤٣٢١	٣١٠٥٥*	٦٣٨٥٩*
٤٠-٣٥	-	-	-	-	٣٥٣٧٦	٦٨١٨٠*
٤٥-٤٠	-	-	-	-	-	٣٢٨٠٤*
أكثر من ٤٥	-	-	-	-	-	-

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=٠.٠٥)$.

يتضح من الجدول (١٣) أن الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير العمر كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ ، وكانت لصالح الفئات العمرية (٣٠-٢٥) و (٣٥-٣٠) مقارنة بالفئات العمرية من (٤٥-٤٠) وأكثر من ٤٥، ولصالح الفئات العمرية (٤٠-٣٥) و (٤٥-٤٠) مقارنة بالفئة العمرية أكثر من ٤٥، بينما لم تكن المقارنات الأخرى بين الأعمار دالة إحصائياً.

H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، كما في الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٧.٦٧٩	٣	٥.٨٩٠	٣٠.١١	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٤١.٤٦٥	٢١٢	١٩٦		
المجموع	٥٩.١٣٥	٢١٥			

يتضح من الجدول (١٤) أن الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ حيث كانت قيمة (F) المحسوبة

(٣٠.١١) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢.٦)، ولتحديد الفروق تم استخدام اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): نتائج اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية للفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط	توجيهي فما دون
دبلوم عالي	-	*٢٠٩٠٩	*٣٥٥٩٥	*٣٨٦٦٥
بكالوريوس	-	-	١٤٦٨٦	١٧٧٥٦
دبلوم متوسط	-	-	-	٣٠٧٠
توجيهي فما دون	-	-	-	-

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=٠.٠٥)$.

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق في أداء موظفي الصف الأمامي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=٠.٠٥)$ بين المؤهل العلمي: دبلوم عالي وكل من بكالوريوس ودبلوم متوسط وتوجيهي فما دون ولصالح الدبلوم العالي، بينما لم تكن المقارنات الأخرى بين مستويات المؤهل العلمي دالة إحصائياً.

مناقشة النتائج

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات فقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لنوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب، ودعم الإدارة العليا للتدريب على رضا موظفي الصف الأمامي؛ إذ أن المتغيرات الأتفة الذكر تفسر ما مقداره (٥٩.٧%) من رضا موظفي الصف الأمامي. وأن نوع البرامج التدريبية ودعم الإدارة العليا هي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي، بينما لم يكن هناك تأثيراً لمدة التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي، ويعود ذلك إلى أهمية نوع البرامج التدريبية في الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى يحد من ضغوط العمل، والقدرة على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والقدرة على الإلمام بالمعلومات عن سوق العمل بصفة مستمرة للمساعدة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي. كذلك يتأثر الرضا بدعم الإدارة العليا للتدريب، فبالقدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية أفرادها العاملين من خلال مساعدتهم في تطوير قدراتهم وتدريبهم، وتقديم المساعدة لهم والعناية بهم، سيكون له أثراً إيجابياً على إدراك الأفراد لهذا الدعم والتأييد والذي سيرفع من درجة رضاهم.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أبعاد أداء موظفي الصف الأمامي مجتمعة، فالرضا الوظيفي يولد شعوراً إيجابياً لدى الموظفين، حيث أن هذه المشاعر تعطي قيمة مهمة تتمثل برغبة الموظف في العمل، والمحافظة على الحضور للعمل في الوقت المحدد، كما يبادر موظفو الصف الأمامي بانجاز المهام الموكولة إليهم طوعاً، وتصبح العلاقة بين موظفي الصف الأمامي و المديرين ايجابية لصالح العمل.
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لنوع البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وأساليب التدريب، ودعم الإدارة العليا للتدريب على أداء موظفي الصف الأمامي؛ إذ أن المتغيرات الأنفة الذكر تقسر ما مقداره (٦١.٦%) من أداء موظفي الصف الأمامي في الشركات المبحوثة. وهذا يعني أن نوع البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وأساليب التدريب، ودعم الإدارة العليا للتدريب من ركائز تدريب موظفي الصف الأمامي ومن أبرز المؤثرات في الأداء في شركات قطاع الخدمات في الأردن، وأن نوع التدريب ويليه مدة التدريب كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء موظفي الصف الأمامي، فنوع البرامج التدريبية المقدمة و خصوصاً تلك التي تعنى بتزويد موظفي الصف الأمامي بمهارات الاتصال مع العملاء، تساهم في تحسين الأداء بشكل كبير، وأن التدريب الإداري يوازي التدريب التقني في الأهمية.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على إنتاجية موظفي الصف الأمامي، وأن مدة التدريب ودعم الإدارة كانت الأكثر تأثيراً على إنتاجية موظفي الصف الأمامي والتي لها دور كبير في تنمية أداء الموظفين، وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة في العمل، ولها أهمية بالغة في تحفيز الموظفين على العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة، وأن أساليب ومدة التدريب كانت الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة للزبائن من قبل موظفي الصف الأمامي، وعدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة، ويعود ذلك إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة و تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وهذا يبين أهمية تركيز الشركات على أساليب التدريب.
٦. توجد فروق ذو دلالة إحصائية لأثر عملية تدريب موظفي الصف الأمامي، على أدائهم تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). ويعود ذلك إلى أهمية أن يكون الموظف حاصل على مؤهل علمي مناسب لطبيعة العمل الذي يقوم به؛ فالموظف ذا المؤهل العلمي المناسب تكون فاعليته في أداء العمل أكبر من الموظف الحاصل على مؤهل علمي أقل. كذلك يبين أهمية الفئات العمرية من حيث تقبلها للتدريب.

التوصيات

- تأسيساً على ما تقدم من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:
- أهمية وضع خطط ذات مستوى عالي تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة في الشركة، وذلك يعود إلى أهمية أساليب التدريب في رفع كفاءة الجودة المقدمة للزبائن.
- أهمية التركيز على مدة البرنامج التدريبي المعطى لموظفي الصف الأمامي قبل استلامهم مهامهم.
- أهمية التركيز على التدريب الفني المعطى لموظفي الصف الأمامي، لأن الشركة بذلك تزيد من خبرة الموظف وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي.
- أهمية العمل على تطوير البرامج التدريبية من حيث تناسب مدتها مع المادة المعطاة، وتنوع أساليبها وذلك للعمل على رفع الإنتاجية ورفع جودة خدمة الزبائن.
- ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب لأن ذلك يؤدي الى تقويم أي إعوجاج أو خلل في الأداء.
- ضرورة تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين وذلك لزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.
- ضرورة تكثيف البرامج التدريبية إذ يبدو ان موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات بحاجة إلى تكثيف التدريب لزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.
- بما أن الدراسة اقتصرت على قطاع الخدمات في الأردن، دون القطاعات الأخرى. فتوصي الدراسة بإجراء دراسة حول أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في القطاعات الأخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مماثلة عن مؤسسات القطاع العام المختلفة، ومقارنة أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي بين القطاعين العام، والخاص.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو سويرح، راغب. (٢٠٠٧). "وظيفة تدريب الموارد البشرية ودورها في العملية الإنتاجية". مجلة الخليج العربي. ٢(١١). ٤٥-٣٢.
- الحكيم، حلمي. (٢٠٠٣). "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب. الإمارات العربية المتحدة.
- دائرة مراقبة الشركات. (٢٠٠٩). التقرير الإحصائي السنوي. www.ccd.gov.jo

- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف. (٢٠٠٨). "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت". مجلة الإداري بالكويت. ٢٢ (٨١). ١٣-٥٢.
- ملايشة، جهاد. وغنام، أيمن. ودويكات، مازن. (٢٠٠٩). "أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين". بحث تخرج. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- ملحس، عماد لطفي. (٢٠٠٥). "دور التدريب في تنمية الأعمال. والعملية التدريبية في غرفة التجارة". بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب الأردني الأول. عمان. الأردن.
- Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London Business School.
- Anand, M. Sahay, B. & Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies". The Journal for Decision Makers. (30)2. 11-25.
- Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank. UN published Thesis. Ashesi University College.
- Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs: Lessons from the Job Training Partnership Act". Public Finance and Management. (4)3. 24-43.
- Bodimer, J. (2010). "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor. (USDOL) (2000) Core and Customer Satisfaction Performance Measures for the Workforce Investment System". Training and Employment Guidance Letter. (1). 7-99.
- Brown, D. (2002). "The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice. Satisfaction and Success: A Theoretical Statement". Journal of Counseling & Development. (80)1. 48-56.
- Cao, Y. (2010). "The relationship among frontline employees' quality performance. Their personality traits, and their perception of the work environment". Unpublished diss. Indiana State University.

- Dean, A. (2005). "Frontline employees' views on the factors that affect the delivery of service quality". Unpublished diss. University of Newcastle.
- Dearden, L. Reed, H. & Reenen, J. (2001). "The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data". Centre for Economic Performance. London School of Economics and CEPR; Houghton Street. London. WC1E 2AE.
- Haslinda, A. & Mahyuddin, M. (2009). "The Effectiveness of Training in the Public Service". American Journal of Scientific Research. (6). 39-51.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management". American Accounting Association. (15)1. 87-104.
- Lim, E. & Noriega, N. (2007). "The need for leadership support in cross-cultural diversity management in hospitality curriculums". Consortium Journal of Hospitality & Tourism. (12)1. 65-74.
- Long, L. DuBois, C. & Faley, R. (2008). "Online Training: The Value of Capturing Trainee Reactions". Journal of Workplace Learning. (20). 1- 21.
- Mark, E. & Thomas, E. (2007). "Customer orientation and salesperson performance". European Journal of Marketing. 41.7/8.
- Marschke, G. (2002). "Performance Incentives and Bureaucratic Behavior: Evidence from a Federal Bureaucracy". Unpublished diss. NY: Department of Economics. SUNY Albany.
- McCabe, M. Davison, T. & George, K. (2007). "Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia". Unpublished diss. School of Psychology. Deakin University. Victoria 3125. Australia. marita.mccabe@deakin.edu.au.

- Mitchell, E. & Kusy, Jr. (1988). "The Effects of Types of Training on Support of Training among Corporate Managers". Performance Improved Quarterly. (1)2. 23-30.
- Nicholas. & Michel. (2008). "The effect of management commitment to service quality on front line employees' job attitudes .turnover intentions and service recovery performance in a new public management context ". Journal of Strategic Marketing. (16)5.
- Pfeffer, J. (1994). "Competitive Advantage through Unleashing the Power of the Work Force". Harvard Business School Press. Boston. MA.
- Sadri, G. Snyder, H. & Peggy, J. (1995). "Methodological Issues in Assessing Training Effectiveness". Journal of Managerial. (10)4. 30-32.
- Sahinidis, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes". Journal of European Industrial Training. (32)1. 40- 63.
- Sekaran, U. (2006). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Fourth edition.
- Sels, L. (2002). "More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts". The International Journal of Human Resource Management. (13)8. 1279-1298.
- Speckbacher, G. J. Bischof, & Pfeiffer, T. (2003). "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries". Management Accounting Research. (14)4. 361-387.
- Stephenson, D. (2008). "The Effectiveness of Workplace Training". National Institute Occupational Safety and Health.
- Susan, N. & Jeffrey, S. (2002). "Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm

- performance". International Journal of Training and Development. (2)2. 82-90.
- Strother, J. (2002). "An Assessment of the effective of e- learning in cooperate training program. Florida Institute of Technology. The International Review of Research in Open and Distance Learning. (3)1. 34-45.
 - Tai, W. (2006). "Effects of Training Framing. General Self-Efficacy and Training Motivation on Trainees". Training Effectiveness. Personnel Review. (35)1. 51-65.
 - Tews, M. & Tracey, J. (2008). "An Empirical Examination of Post Training On-The-Job Supplements for Enhancing the Effectiveness of Interpersonal Skills". Training. Personnel Psychology. (61)2. 375-403
 - Vemic, J. (2007). "Employee Training and Development and the Learning Organization". Facta Universities. (4)2. 209-216.
 - Wallace, C. Eagleson, G. & Waldersee, R. (2000). "The sacrificial HR strategy in call centres". International Journal of Service Industry Management. (11)2. 174-184.
 - Speckbacher, G. J. Bischof. & Pfeiffer, T. (2003). "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries". Management Accounting Research. (14)4. 361-387.
 - Susan, N. & Jeffrey, S. (2002). "Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance". International Journal of Training and Development. (2)2. 82-90.

ملحق رقم (١)
استبانه الدراسة

الجزء الأول (المعلومات العامة): يرجى وضع إشارة (X) داخل القوسين اللذين يمثلان الإجابة التي تنطبق عليك في الفقرات الآتية، وتعبئة الفراغ بالإجابة التي تنطبق على الشركة التي تعمل بها فيما يتعلق بالفقرة الأخيرة من الجزء الأول:

أولاً: الجنس

ذكر أنثى.

ثانياً: العمر

أكثر من ٢٠ - ٢٥ سنة أكثر من ٢٥ - ٣٠ سنة
 أكثر من ٣٠ - ٣٥ سنة أكثر من ٣٥ - ٤٠ سنة
 أكثر من ٤٠ - ٤٥ سنة أكثر من ٤٥ سنة

ثالثاً: المؤهل العلمي :

دبلوم متوسط بكالوريوس
 دبلوم عالي ماجستير
 غير ذلك يرجى ذكره

رابعاً: التخصص حسب المؤهل العلمي

إدارة أعمال تسويق
 نظم معلومات إدارية تمويل
 محاسبة أخرى تذكر لطفاً

الجزء الثاني: (تتعلق الفقرات الآتية أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في الشركات الكبيرة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في الأردن). يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تقابل مستوى الإجابة الذي ينطبق على الشركة التي تعمل بها من وجهة نظرك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد مع أهدافه.
					تدريب موظفي الصف الأمامي عملية مستمرة.
					تفضل الإدارة أن يكون تدريب موظفي الصف الأمامي خارج أوقات العمل الرسمي.
					مدد برامج التدريب مناسبة لموظفي الصف الأمامي، قبل شروعاتهم بالعمل.

...تابع

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تهتم الإدارة بتحديد المدة المناسبة للبرنامج التدريبي الواحد وفقا لمتطلبات العمل.
					يجري تدريب موظفي الصف الأمامي خلال أوقات العمل.
					تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تشخيص الاحتياجات التدريبية (الحالية) لموظفي الصف الأمامي.
					تركز البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي على التدريب التقني (الفني).
					تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تقدير الاحتياجات المتوقعة (المستقبلية) لموظفي الصف الأمامي.
					تركز البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي على التدريب الإداري.
					تشتمل البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي، على التدريب الإداري والتقني معا.
					تتضمن البرامج التدريبية لموظفي الصف الأمامي موضوعات تتعلق بخدمة العملاء.
					تركز البرامج التدريبية على تزويد موظفي الصف الأمامي بمهارات الإتصال مع العملاء.
					يستخدم أسلوب المحاضرات أثناء تنفيذ برامج التدريب.
					تركز البرامج التدريبية على موضوعات تدوير العمل.
					التفاعل بين المدرب والمتدربين من الأساليب المعتمدة في تنفيذ جميع برامج التدريب.
					يركز المدربون على أسلوب المناقشة والحوار عبر الجلسات التدريبية.
					يعرض المدربون حالات و مواقف تدريبية على المشاركين في البرنامج التدريبي.
					تستخدم الأفلام التدريبية كوسيلة منشطة لتقبل مغزى التدريب.
					توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم تنفيذ تدريب موظفي الصف الأمامي.
					تعطي الإدارة العليا اهتماما لتدريب موظفي الصف الأمامي.
					تضع الإدارة العليا التدريب كأولوية لدعم مهارات موظفي الصف الأمامي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تلتزم الإدارة العليا بتدريب موظفي الصف الأمامي قبل استلامهم مهامهم.
					يوجد قسم في شركتنا يعنى بالبرامج التدريبية.
					تخصص الإدارة العليا جانبا من موازنة الشركة لتنفيذ برامج التدريب لموظفي الصف الأمامي.
					ينجز موظفي الصف الأمامي المهام الموكولة إليهم حسب الخطة.
					يتعامل موظفي الصف الأمامي مع الوقت بشكل كفؤ في انجاز المهام الموكولة إليهم.
					حصل موظفي الصف الأمامي على مكافآت معنوية جراء أدائهم.
					يهتم موظفي الصف الأمامي بنوعية المهام المنجزة من قبلهم.
					يلاحظ أن إنتاجية موظفي الصف الأمامي في تقدم.
					حصل موظفي الصف الأمامي على مكافآت مالية جراء أدائهم.
					يعتني موظفي الصف الأمامي بمظهرهم أمام الزبائن.
					يتم الوفاء بتقديم الخدمة أو المنتج للزبون في الوقت المحدد.
					تؤدي الخدمة أو المنتج بالشكل السليم من المرة الأولى.
					يظهر موظفي الصف الأمامي إهتماما ملحوظا في حل مشاكل الزبائن أول بأول.
					يستجيب موظفي الصف الأمامي بشكل دائم لاحتياجات الزبائن.
					تطور برامج التدريب نوعية أداء العمل لموظفي الصف الأمامي.
					يحافظ موظفي الصف الأمامي على الحضور للعمل في الوقت المحدد.
					يستمتع موظفو الصف الأمامي بالعمل.
					يتحدث موظفو الصف الأمامي بإيجابية عن عملهم.
					يبادر موظفو الصف الأمامي بانجاز المهام الموكولة إليهم طوعا.
					العلاقة بين موظفي الصف الأمامي والمديرين ايجابية لصالح العمل.
					يوصي موظفو الصف الأمامي الآخرين بالعمل بالشركة