

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

العنوان

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية  
دراسة حالة مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

إعداد الطلبة:

جزار عبد الستار

بلطاس رشيد

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	أسماء شعور
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	غريبي فتحية
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	بولغب وليد

السنة الجامعية: 2021/2020

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله  
الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.

بادئ نحمد الله رب العالمين العلي القدير حمدا كثيرا طيبا ونشكره شكرا  
جزيلا مباركا فيه الذي انار لنا طريق العلم. فالله الحمد والشكر وهو  
الرحمن المستعان.

عرفانا بالمساعدات التي قدمت لنا لإنجاز هذا العمل نتقدم بجزيل الشكر  
والتقدير للأستاذة "غريبي فتحية" التي اشرفت على هذا العمل فلها  
تحية على كل ما قدمته من توجيهات وارشادات وكل ما خصتنا به من  
وقت طوال اشرافها على هذه الدراسة.

وفي الاخير نتقدم بأحر الشكر إلى والدينا الذين كانوا السند لاستكمال  
هذا العمل، ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد  
وإلى كل من أمد لنا يد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة إلى كل هؤلاء  
نقول شكرا جزيلا.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع  
والذي أهديته:

- ❖ إلى بسمة الحياة وسر الوجود أمي العزيزة "حليمة" أكرمها الله وأطال في عمرها بالخير والبركات.
- ❖ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز "الشريف".
- ❖ إلى زوجتي رفيقة دربي صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة "رانيا" وإلى ولديها اللذين شجعاني دائما وإلى كل عائلتها كل باسمه.
- ❖ إلى أخوتي الذين كانوا سندا لي في حياتي ولم يبخلوا بشيء من أجلي "رمزي" و"محمد" وزوجته وابنه الكتكوت "منتصر بالله".
- ❖ إلى جدي وجدتي رحمهما الله اللذين أحباني كل الحب في حياتهما ولم يبخلا علي يوما.
- ❖ إلى من ساهم معي في تنظيم هذا العمل ابن خالتي وصديقي "نسيم".
- ❖ إلى كل العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم.
- ❖ إلى رفقائي اللذين جمعني بهم المحبة والصدقة.
- ❖ إلى كل زملائي في العمل، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

عبد الستار

## الإهداء

- ❖ إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس بصحبتني
- إلى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة
- صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها ولن أرد
- لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة "فاطمة" حفظها الله وأطال في عمرها.
- ❖ إلى من رحل ولم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة أبي رحمه الله وأسكنه
- فسيح جناته.
- ❖ إلى التي قدمت كل ما تستطيعه بإخلاص وصمت "زوجتي الوفية" وإلى كل
- عائلتها كل باسمه.
- ❖ إلى أبنائي "إسماعيل"، "محمد نور الإسلام" و "صهيب".
- ❖ إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه، وإلى كل أبنائهم كل واحد باسمه.
- ❖ إلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني.
- ❖ إلى كل أفراد أسرتي الأعزاء أهدي ثمرة هذا الجهد.
- ❖ وإلى كل الأحباب والأصدقاء وخاصة "لوز سفيان"

رشيد

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ، ب، ج، د	مقدمة:
	<b>الفصل الأول: مقارنة نظرية حول تدريب الموارد البشرية وتحسين الخدمة السياحية</b>
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: مدخل عام لتدريب الموارد البشرية في القطاع السياحي
7	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: مفهوم تدريب الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: أنواع تدريب الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: مراحل تدريب الموارد البشرية
25	المبحث الثاني: تأثير التدريب على تحسين الخدمة السياحية
25	المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية
26	المطلب الثاني: خصائص الخدمة السياحية
28	المطلب الثالث: أنواع الخدمات السياحية
31	المطلب الرابع: مساهمة التدريب في تحسين الخدمة السياحية
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور تدريب الموارد البشرية

35	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الخدمة السياحية
36	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية (دراسة عينة من الفنادق بمدينة جيجل)
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة
41	المطلب الأول: تقديم فندق الجزيرة
42	المطلب الثاني: تقديم فندق دار العز
43	المطلب الثالث: تقديم فندق تاغراست
44	المطلب الرابع: تقديم فندق بريروس رويال
45	المطلب الخامس: تقديم فندق لويزة
46	المطلب السادس: تقديم فندق الإقامة
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
50	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
53	المبحث الثالث: تحليل بيانات ونتائج الدراسة
53	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل فقرات الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
69	قائمة المراجع
74	الملاحق

# قائمة الجداول



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
48	جدول 1: الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة
49	جدول 2: توزيع درجات عبارات المحور الأول والمحور الثاني لمقياس ليكارت الخماسي
49	جدول 3: جدول التوزيع لمقياس ليكارت
51	جدول 4: معاملات ارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للاستبانة
52	جدول 5: معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس محاور ثبات أداة الدراسة
53	جدول 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
54	جدول 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن العمر
55	جدول 8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
56	جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق.
57	جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور البيانات المتعلقة بواقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق
60	جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور بيانات الدراسة المتعلقة بدور التدريب في تحسين الخدمة السياحية الفندقية
63	جدول 12: نتائج إختبار الفرضية الأولى
64	جدول 13: نتائج إختبار الفرضية الأولى

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
10	الشكل 1: أهمية التدريب
15	الشكل 2: مراحل العملية التدريبية
29	الشكل 3: أنواع الخدمات السياحية
30	الشكل 4: نموذج زهرة الخدمة السياحية
41	الشكل 5: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.
42	الشكل 6: الهيكل التنظيمي لفندق دار العز
43	الشكل 7: الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست.
44	الشكل 8: الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال
45	الشكل 9: الهيكل التنظيمي لفندق لويزة.
46	الشكل 10: الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة.
53	الشكل 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
54	الشكل 12: توزيع أفراد العينة حسب السن
55	الشكل 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
56	الشكل 14: توزيع أفراد العينة حسب خبرة المهنية في الفندق

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية، حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بالموارد البشري في المؤسسات الفندقية ولخلق عرض متميز وتنافسي لا بد من تدريب وتأهيل المورد البشري بما يتلاءم وخصائص الخدمة السياحية.

ودعمنا هذه الأخيرة بدراسة ميدانية وذلك بتوزيع 80 استبانة على عينة من الموارد البشرية العاملة في مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وبعد اختبار الفرضيات تبين لنا أن تدريب الموارد البشرية يلعب دور كبير في تحسين الخدمة السياحية المقدمة من طرف الفنادق بمدينة جيجل.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الموارد البشرية، الخدمة السياحية، الفنادق.

### Abstract:

This study aims to highlight the role of human resources training in improving the hotel tourism service, as the tourism service is closely related to the human resource in hotel establishments. To create a distinct and competitive offer, the human resource must be trained and qualified in line with the characteristics of the tourism service.

We supported the latter with a field study by distributing 80 questionnaires to a sample of human resources working in a group of hotels in Jijel, where the statistical analysis program SPSS was used to analyze the data and test hypotheses.

After testing the hypotheses, we found that human resources training plays a major role in improving the tourism service provided by the hotels under study.

**Key Words:** Training, Human resources, Tourism service, Hotels.

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية عرفت تطورات سريعة عكست مدى أهميتها، لتصبح اليوم أكبر صناعة في العالم، فقد أصبحت الاقتصاديات الحديثة ترى فيها قطاعا استراتيجيا وموردا دائما وصاحب ذلك محاولة العديد من الدول النهوض بالقطاع السياحي من خلال التسهيلات الإدارية والقانونية وتكثيف الجهود من أجل زيادة الطلب السياحي، وكون السياحة نشاطا خدميا فإن معظم الدول تولي اهتماما بالغا بكيفية تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية وأداء متميز يواكب التطور والتغير المستمر لتلك الخدمات المتعددة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تجعلها رائدة في هذا المجال.

وتعد المؤسسات الفندقية واحدة من أهم عوامل الجذب السياحي التي أصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات في مختلف دول العالم، وذلك من خلال تقديم خدمات متنوعة ومختلفة وراقية هذه الخدمات لا يمكن أن تكون ذات معايير إلا باعتماد المؤسسات الفندقية على مجموعة من السياسات والأساليب التي تساعد على نمو وتطور الخدمات السياحية.

ومن بين هذه الأساليب نجد "برامج التدريب" حيث أصبحت البرامج التدريبية من أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواء للعاملين الجدد من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع أدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي، أو للعاملين الحاليين تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم تمكنهم من تجاوز النقائص التي قد تواجه المنشآت السياحية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تعمل معظم المنشآت السياحية ومنها الفندقية على إخضاع مواردها البشرية لبرامج تدريبية، وهذا راجع بالدرجة الأولى لأهمية المورد البشري في القطاع السياحي فهو يعد واجهته نظرا لكونه مقدم الخدمة السياحية.

ولذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ هل لتدريب الموارد البشرية دورا في تحسين الخدمة السياحية في فنادق مدينة جيجل؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي السابق نقترح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع التدريب بفنادق مدينة جيجل؟

2- هل يلعب التدريب بفنادق مدينة جيجل دورا في تحسين الخدمة السياحية؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

- 1- هناك وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية.
- 2- يلعب تدريب الموارد البشرية دور كبير في تحسين الخدمة السياحية المقدمة من فنادق مدينة جيجل.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- ❖ إبراز دور المورد البشري في القطاع السياحي بصفة عامة والمنشآت الفندقية بصفة خاصة.
- ❖ الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين والرفع من قدرات ومهارات المورد البشري.
- ❖ إبراز دور وأهمية تدريب المورد البشري في تحسين وتطوير الخدمة السياحية.

## رابعاً: أهداف الدراسة

- ❖ التعرف على واقع التدريب في المؤسسات الفندقية بمدينة جيجل.
- ❖ التعرف على مدى اهتمام إدارة المؤسسات الفندقية بمدينة جيجل بأهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية للرفع من مستوى كفاءة وقدرات الموارد البشرية.
- ❖ إبراز أهمية ودور التدريب في تحسين الخدمة السياحية خاصة المؤسسات الفندقية.

## خامساً: إطار الدراسة

تحدد الدراسة من خلال الحدود الزمنية والمكانية كما يلي:

- ❖ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في ستة فنادق بمدينة جيجل (فندق دار العز، فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق بربروس، فندق لويظة و فندق الإقامة).
- ❖ الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى وجوان 2021.



## سادسا: الدراسات السابقة

- ❖ من الأعمال التي تمكنا من الاطلاع عليها فيما يخص الدراسات السابقة، تم حصرها فيما يلي:
- ❖ دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، المجلة العربية للإدارة.
- ❖ دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط.
- ❖ تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- ❖ مقال بعنوان تقييم جودة الخدمات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها، مجلة المعيار العدد الثاني.
- ❖ مقال بعنوان جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح "دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمة السياحية لمنطقة الشلف"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.
- ❖ التسويق السياحي الإلكتروني وأثره في تحسين جودة الخدمات السياحية "دراسة تطبيقية لعينة من الشركات السياحية في بغداد".

## سابعا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري حيث حاولنا تقديم مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية وتحسين الخدمة السياحية.

بينما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي على دراسة عينة من الفنادق بمدينة جيجل، حيث تم استخدام منهج دراسة حالة القائم على الاستقصاء والاستبيان، بالإضافة إلى استعمال أدوات التحليل الإحصائي بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences والذي يرمز له بـ (SPSS)، إذ تم بواسطته حساب (النسب المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون).

## ثامنا: صعوبات الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها صادفنا عدة صعوبات أهمها:

- ❖ تهرب أصحاب الفنادق من استقبال المتربصين.

- ❖ نقص كبير إن لم نقل شبه منعدم للمورد البشري في معظم الفنادق التي قمنا بزيارتها من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في الدراسة.
- ❖ تأثير جائحة كورونا عالميا من جهة وعلى مستوى الجزائر من جهة ثانية مما أثر سلبا على دراستنا وذلك لأن معظم عمال الفنادق اضطرت سواء بالغلاق التام أو بالانخفاض الكبير في استقبال السياح السبب الذي أدى إلى تخلي الفنادق على معظم مواردها البشرية.
- ❖ تأثير جائحة كورونا على القطاع السياحي بصفة عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة بسبب الإجراءات المتبعة لغلاق الحدود وكذلك الإجراءات الصارمة الخاصة بتنقل الأفراد والسياح مما أثر سلبا على الفنادق بولاية جيجل، والتي أضطر معظم مالكيها للتقليل من عدد العمال بها.

### تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤل المطروح واختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين وفق طريقة IMRAD كما هو موضح فيما يلي:

**الفصل الأول:** كان بعنوان مقارنة نظرية حول تدريب الموارد البشرية وتحسين الخدمة السياحية وتضمن ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى تدريب الموارد البشرية أما المبحث الثاني أساسيات حول تحسين الخدمة السياحية وأخيرا المبحث الثالث فتضمن الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصص للجانب التطبيقي وكان بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات الفندقية بمدينة جيجل وذلك من خلال ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسات الفندقية محل الدراسة أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

مقاربة نظرية حول تدريب الموارد  
البشرية وتحسين الخدمة السياحية

## تمهيد:

عرفت الخدمات السياحية انتشارا كبيرا في جميع الدول خاصة المتطورة منها حيث تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر العرض السياحي، وباعتبار المورد البشري المحرك الأساسي للعملية السياحية فقد كان من الطبيعي أن يحتل موضوع تدريب الموارد البشرية موقعا متقدما على سلم الأولويات والاستراتيجيات لأي مؤسسة سياحية طامعة لاستغلال أكبر قدر من طاقات وقدرات المورد البشري من أجل الرفع من كفاءته وقدراته لتطوير وتحسين الخدمة السياحية بصفة مستمرة وبالتالي بلوغ أهدافها وتحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجياتهم.

وعلى ضوء ما تقدم سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث جوانب أساسية تم ترتيبها على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين الخدمة السياحية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مدخل عام لتدريب الموارد البشرية في القطاع السياحي

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

في المجال السياحي أخذ دور إدارة الموارد البشرية يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافراً لكفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، كما تختلف إدارة الموارد البشرية السياحية عن باقي المؤسسات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل مواردها البشرية<sup>1</sup>.

## 1. تعريف المورد البشري:

يعرف المورد البشري بعدة تعاريف نذكر منها:

- ❖ هو أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها باعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته<sup>2</sup>.
- ❖ يعرف المورد البشري أيضاً بأنه: "مجموعة الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والأعمال الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"<sup>3</sup>.
- ❖ ولقد تم تعريف الموارد البشري بأنه: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، أي أن الموارد البشرية يمثل مزيجاً من المعارف والمهارات والكفاءات والاتجاهات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى من حيث الخصائص"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص 87.

<sup>2</sup>رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 29.

<sup>3</sup>قيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

<sup>4</sup>الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة العدد 06،

## 2. أهمية المورد البشري:

تشكل الموارد البشرية في المنظمات السياحية جزءاً أساسياً من الخدمات المقدمة للمستهلكين بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف المنظمة وخلق صورة وانطباع جيد حولها.

كما يتميز نشاط المنظمة السياحية بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات السياحية غير ملموسة. هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة والإدارة معاً، لتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين الذين هم مصدر نجاح وازدهار هذه المنظمة على المدى البعيد. طالما أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من طرف الموارد البشرية العاملة في المنظمة إلى المستهلكين السياحيين، فإنه يتوجب على إدارة المنظمة فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل عنصر بشري مسؤول عن ذلك، وأيضاً من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مفهوم تدريب الموارد البشرية

## 1. تعريف التدريب:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، مما يترتب على التدريب وينتج عنه نضوج الثروة البشرية، ورفقيها، وامتلاكها المقومات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها، وبذلك يتوصل المجتمع في المدى القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، التي يضمها هدف كبير ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع.

ويعد التدريب عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في جملته، تستهدف إحداث تغييرات محددة ومستقبلية سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات بعينها، حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد ثم المنظمة.

وعليه يحتاج التدريب إلى فعاليات تعلم شتى، لا يقتصر على المعارف فقط أو المهارات فقط، أو الاتجاهات فقط، ولكنها جماع لكل ذلك.

وتعددت التعاريف الاصطلاحية للتدريب، نعرض منها ما يلي:

<sup>1</sup> خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 201.

❖ إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، وتكسب/تتلمي/المهارات، وتكسب/تعديل/تغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب.

❖ تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.<sup>1</sup>

## 2. أهمية التدريب:

تكن أهمية التدريب السياحي في تخصيص عقول المتدربين وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور، مما يمكنهم من كشف الظروف والآثار المترتبة عن التصرفات عند تقديم الخدمة السياحية.

إن التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري وعدم غض النظر عن الأخطاء التي يتعرض لها زملائهم المبتدئون، بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبح هؤلاء قادرون على كشفها بأنفسهم مستقبلاً. وتقاس أهمية التدريب لهذا القطاع بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج.

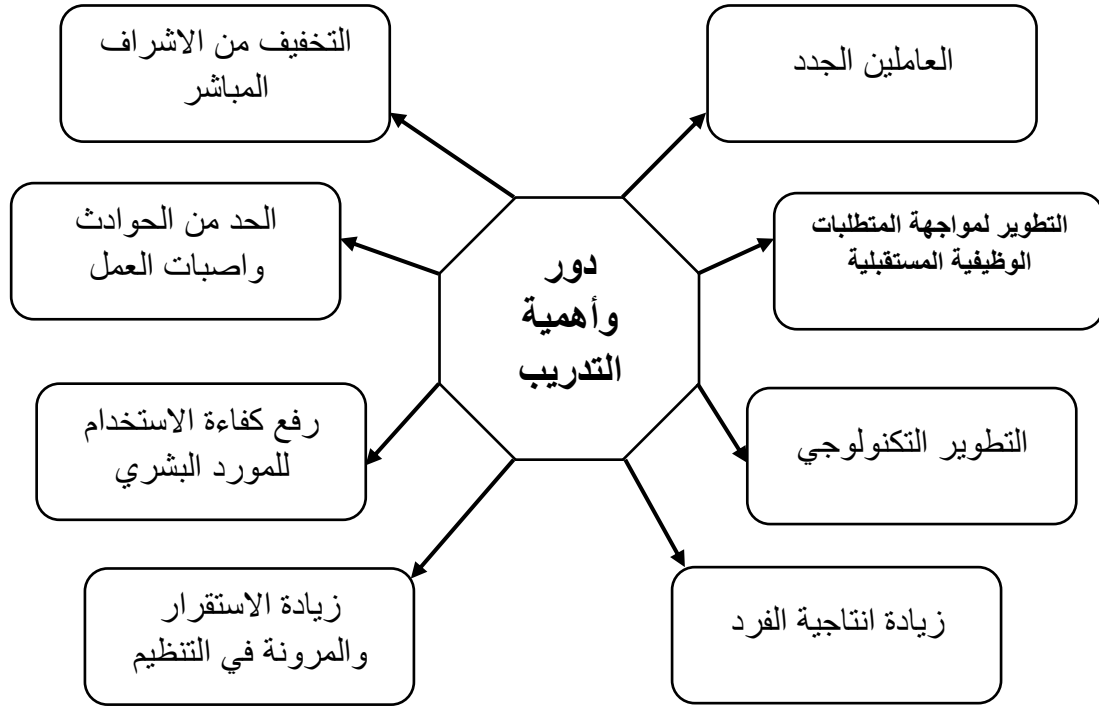
تأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو العكس، وبذلك يكون للضيوف دور مهم في نشر الإعلان والدعاية السياحية لأصدقائهم وأقاربهم عن طبيعة الخدمات في هذه المنظمة أو تلك. كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة، وتدل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب وتخصص لها الموارد المالية الكافية، والبشرية المتخصصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كافي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 215-216.

<sup>2</sup> يحيوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017، ص 195.

ويمكن توضيح أهمية التدريب السياحي في الشكل التالي:

الشكل 1: أهمية التدريب



المصدر: مصطفى كافي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سابق، ص 219.

تتضح أهمية التدريب من خلال الشكل عن طريق عدة عناصر مهمة تتمثل في تدريب العاملين الجدد من أجل سهولة التأقلم مع الوظيفة وكذا تنفيذ مهام العمل بطريقه متقنة من البداية إضافة الى ان التدريب يخلق تطوير المواجهة ومتطلبات الوظائف المستقبلية من جهة وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتغيرة وهذا ما يؤدي إلى زيادة انتاجية العنصر البشري والتخفيف من الاشراف المباشر من جهة أخرى، والحد من الحوادث وإصابات العمل التي تقع أثناء القيام بالعمل إضافة إلى رفع كفاءة الاستخدام للمورد البشري سواء من حيث استخدامه لآلات ومعدات متطورة أو جديدة وكذا تقديم خدمات حديثة أو ذات جودة عالية بكفاءة وإتقان، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم حتى خلال فترات الذروة.



3. أهداف التدريب في المنظمات السياحية الفندقية:

يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها، وهذه الأهداف نلخصها في ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- ❖ إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- ❖ تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- ❖ إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقية في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أن الهدف من تدريب الموارد البشرية هو سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وتعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا من حيث إكسابها معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المنظمة مستقبلا. كما يهدف إلى تكييفها مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل. يساعد تحقيق هذه الأهداف في رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة وتقديم منتج عالي الجودة بسعر مناسب مما يحدث لدى زبائن المنظمة الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، هذا ويؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق وزيادة أرباحها، بالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

يساعد التدريب في خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها وإكسابها أنماطا سلوكية إيجابية تخدم مصلحتها ومصلحة العمل على حد سواء، هذا ويؤدي إلى القدرة على الإبداع والابتكار وضمان التحسينات المستمرة على السلع والخدمات، بالتالي كسب رضا الزبائن. كما يمكن من تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها. ويجعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال الموكلة إليها، بالتالي ضمان الاستقرار في العمل. فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب. كما يعمل على توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كافي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 439.

4. فوائد التدريب في المنظمات السياحية والفندقية:

تهتم المنظمات السياحية بالتدريب، لأن ما ينفق فيه يُمثل استثمارًا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. التدريب الجيد يُفيد الأفراد الذين يتلقون التدريب، ويُفيد المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
- ❖ يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوى والمنازعات.
- ❖ يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل لوسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
- ❖ يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواء كانت هذه الفئات موردة أم مستوردة.
- ❖ يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.

ولكي يحقق التدريب الفوائد المذكورة سابقا لا بد من توفر ثلاثة شروط أساسية هي:<sup>2</sup>

- ❖ توفر الرغبة لدى الفرد نفسه في التعلم والتزود بالمعرفة.
- ❖ ضرورة تصميم برامج التدريب على أساس الاحتياجات المطلوبة منه وتتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
- ❖ الانطلاق من اعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى لا تتعدى نفقات التدريب المنافع المتوقعة منه.

<sup>1</sup>مصطفى كافي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص 220.

### المطلب الثالث: أنواع تدريب الموارد البشرية

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات نذكر ما يلي:

#### أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

**1- توجيه الموظف الجديد Orientation:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

**2- التدريب أثناء العمل On The Job Training:**<sup>1</sup> ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

**3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة Skill Renewal Training:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

**4 - التدريب بغرض الترقية والنقل Promotion Transfer Training:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

**5 - التدريب للتهيئة للمعاش Retirement Training:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

#### ثانياً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:<sup>2</sup>

**1- التدريب المهني والفني Technical and Vocational Training:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص ص 459-460.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص ص 461-462.

**2- التدريب التخصصي Professional Training:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

**3- التدريب الإداري Managerial Training:**<sup>1</sup> يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

**ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها:**

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل وخارج الشركة. وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

**1- التدريب داخل الشركة Internal Training:** هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

**2 - التدريب خارج الشركة External Training:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.

**المطلب الرابع: مراحل تدريب الموارد البشرية**

يمثل التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه ومراحله.

حيث أن المراحل التالية ينبغي النظر لها بعناية عند تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب الفعال، وهي:<sup>2</sup>

- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ تحديد الأهداف.
- ❖ تحديد محتوى موضوع التدريب.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 462.

<sup>2</sup> Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2009). **Evaluating Training Programs**, 3rd edition. USA: Berrett-Koehler Publishers, 2009, p3.

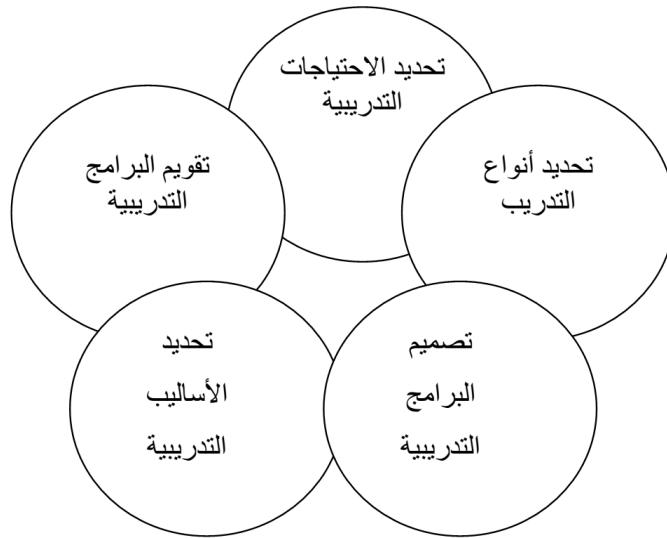
- ❖ اختيار المشاركين.
- ❖ تحديد أفضل جدول زمني لتنفيذ التدريب.
- ❖ تحديد المرافق الملائمة لتنفيذ التدريب.
- ❖ اختيار المدربين المناسبين للمواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي.
- ❖ اختيار وإعداد الوسائل السمعية البصرية.
- ❖ تقييم البرنامج التدريبي.

أما عبد الباقي، فقد حدد أهم المراحل التي تتكون منها نظرية التدريب كما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ تحديد أنواع التدريب.
- ❖ تصميم البرامج التدريبية .
- ❖ تحديد الأساليب التدريبية وتنفيذها.
- ❖ تقييم البرامج التدريبية.

ويمكن تصور مراحل العملية التدريبية على الشكل التالي:

الشكل 2: مراحل العملية التدريبية



المصدر: السامرائي أحمد، أثر استراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كوبنهاجن، الدنمارك، 2010.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2002، ص 205.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من المراحل الخمسة التي تتكون منها عملية التدريب:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التدريب، كون أن موضوع دراسة المعلومات وتحليلها لا يجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة فقط، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام التدريب على اعتبار أن هذه المعلومات سوف توفر للمنظمة في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم واتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالتدريب والتطوير، ولهذا الغاية يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة المعنية بالتدريب القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوي معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  - ❖ تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين
  - ❖ وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.
  - ❖ تقصي أسباب استقالة الموظفين.
  - ❖ التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمديرين، واستطلاعات رأي الموظفين ومراجعة المهام الوظيفية وأي مصادر أخرى ذات صلة.
  - ❖ الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.
  - ❖ مستوى الكفاءة أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستويات أدائهم الحالية.
  - ❖ إعادة الهيكلة وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.
  - ❖ التغييرات في نظام العمل وظروفه.
  - ❖ كما يجب أن توفر خطط التطوير الفردية خبرات تدريبية مختلفة للموظفين بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكانياتهم وفقاً للإطار العام للكفاءات والمعايير التي تحددها الهيئة وهذا على النحو التالي:
- 1- موظفون ذوو مستوى أداء يفوق التوقعات:** يتعين في هذه الحالة أن يكون التدريب وفق خطة مبنية على الاحتياجات المباشرة للموظفين و على تعزيز قدراتهم لشغل وظائف أعلى من التي يشغلونها لتساهم على المدى الطويل في تحقيق الأهداف الوظيفية للموظف والاستراتيجية للجهة التي يعمل فيها الموظف على أن يتم التركيز عند إعداد خطة التطوير الفردية على الكفاءات التي تكون في المستوى الأعلى لدرجته

<sup>1</sup>أمجد عبد السلام، أحمد الهروط، تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة، رسالة ماجستير جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2013، ص 29.

الوظيفية ضمن الإطار العام للكفاءات، إضافة للتركيز على الجوانب والمهام الوظيفية التي قد يشغلها الموظف لاحقا بناء على متطلبات نظام إدارة الأداء وبما يتوافق مع مساره الوظيفي.

2- **موظفون ذوو مستوى أداء يلبي التوقعات:** هنا يجب أن يعتمد التدريب وفقا للخطة على مساعدة الموظفين في المحافظة على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية، أو إعدادهم لمهام ومشاريع مستقبلية.

3- **موظفون ذوو مستوى أداء بحاجة إلى تحسين:** يتم تنفيذ خطط التطوير الخاصة بهذه الفئة وفقا لمعالجة الأداء المتدني على أن يتم مراجعة هذه الخطة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.

حيث أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتم من خلال تحليل المنظمة أولا، والمهام ثانيا، وأخيرا تحليل العاملين، كما يلي:<sup>1</sup>

❖ **تحليل المنظمة:** يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة، ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن هذا البرنامج

❖ **تحليل المهمة:** ويمثل بدراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

❖ **تحليل العاملين:** وفيه يتم تحديد حاجة الموارد البشرية للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

#### ثانيا: تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن تصنف أنواع تدريب الموارد البشرية حسب قاعدة التصنيف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 190.

<sup>2</sup> عيد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 230.

1- من حيث الزمن، ويشمل:

❖ التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل.

❖ التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- التدريب من حيث المكان: ويشمل:

❖ التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

❖ التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

3- التدريب من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب:

❖ التدريب التجديد للمعلومات.

❖ تدريب المهارات.

❖ التدريب السلوكي.

❖ التدريب الترقية.

إضافة إلى أنواع تدريب الموارد البشرية هناك أنواع أخرى:<sup>1</sup>

1. **التدريب حسب المدة الزمنية** ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

❖ **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بالمعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقدم المدربون مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

❖ **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر ومن مزايا هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يرفع التكاليف على المنظمة.

2. **نوعية المتدربين:** وهم نوعان من المتدربين:

❖ **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقبته إلى وظيفة جديدة.

❖ **تدريب جماعي:** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

<sup>1</sup>أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 32.



ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

فيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

**1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج

التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الموارد البشرية، واتجاهاتهم وسلوكهم.<sup>1</sup> ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

كما توجد عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية، هي:<sup>2</sup>

❖ هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟

❖ ما هي درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

❖ ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟

❖ ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟

❖ ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

❖ ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة؟

❖ ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات بحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟

❖ ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة، أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

❖ ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟

❖ ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه لدى المتدرب؟

**2. تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها

كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث

<sup>1</sup>أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 32.

والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية، وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي، ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية:<sup>1</sup>

- ❖ أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.
  - ❖ أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
  - ❖ أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
  - ❖ تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
  - ❖ تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.
3. **تحديد توقيت البرنامج التدريبي:** ويجب أن تتم مراعاة الأمور المالية عند تحديد التوقيت المناسب للبرنامج التدريبي:

- ❖ عدم تعطيل عمل الفريق الذي ينتمي إليه المتدرب.
  - ❖ اختيار الوقت المناسب للمتدرب.
4. **إدارة التدريب:** يجب أن تأخذ الإدارة الفعالة للعملية التدريبية في الحسبان الاعتبارات التالية عند تصميم البرنامج التدريبي:
- ❖ إرسال التعليمات والإرشادات إلى جميع المشاركين قبل البدء في البرنامج وأن المتدربون يفهمون جيداً أهداف البرنامج.
  - ❖ أن يراعي تصميم برنامج التدريب عدم إحداث أي نوع من الإزعاج بالإضافة إلى توفير الخدمات الضرورية مثل أدوات التدريب، الوجبات، ..... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 35.

رابعاً: تحديد الأساليب التدريبية وتنفيذها.

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية، وتتنوع الأساليب التدريبية التدريب بشكل كبير، حيث وضح مصطفى أحمد الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً ومن أهمها:<sup>1</sup>

1. **المحاضرة:** هي الطريقة التقليدية للتدريب ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض ما دام الاتصال بالاتجاه واحد. ويمكن زيادة فاعلية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية وحالات عملية ومناقشات.

2. **التدريب العملي:** حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ أدائهم ويحدد ويصحح أفكارهم ويجيب على أسئلتهم.

3. **دراسة الحالات:** هي طريقة تتمثل في إعداد المدرب، أو اختياره لحالة تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي، وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة ليتعرف المتدربين على أسباب المشكلة وآثارها وأسلوب معالجتها.

4. **تمثيل الأدوار:** تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين على شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، فيقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور، أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً.

5. **المناقشات المبرمجة:** حيث يتناقش المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ويتم الإعلان مسبقاً عن أهداف المناقشة.

6. **طريقة الندوات والمؤتمرات:** بهذه الطريقة يتجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطي للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير ودراسات ليحللوها ويحضروها في صيغة مناسبة للتقديم.

7. **سلة القرارات:** وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية، وتقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين. وتضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار على مدى زمني قصير نسبياً لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل ويقوم المدرب بقدرات المتدرب على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ومرونة التصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة.

<sup>1</sup>أمجد عيد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 35.

8. **تدريب الحساسية:** تستخدم أساساً لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص والهدف ببساطة ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم.

9. **نمذجة السلوك:** حيث يتم إعداد صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدي به المتدرب، وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتقديم النصائح وطلب أداء أمر معين. ويقدم النموذج من خلال فيلم يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات.

كما يمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين، هما:<sup>1</sup>

أ- حسب طرق استخدامها:

- ❖ **أساليب إخبارية:** وتشمل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات ومناقشة الحالات.
- ❖ **أساليب مشاهدة:** وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات والزيارات الميدانية.
- ❖ **أساليب العمل:** وتشمل تمثيل الأدوار (المشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

ب- حسب الأهداف: وتتضمن :

- ❖ **أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين مثل:** المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات ودراسة الحالات.
- ❖ **أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات مثل:** سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
- ❖ **أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل:** تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات.

إضافة إلى أنه توجد عدة معايير يجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب، هي:<sup>2</sup>

- ❖ ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية والأفراد موضع التدريب.
- ❖ طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

<sup>1</sup> أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> أمجد عبد السلام أحمد الهروط، مرجع سابق، ص 38.

- ❖ إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل سلايدات، بروجكتر.
  - ❖ درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.
  - ❖ مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.
  - ❖ نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
  - ❖ عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
  - ❖ نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة).
- خامساً: تقييم البرامج التدريبية.

إن التقييم عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير، والتقييم بشكل عام يجب عن الأسئلة الثلاثة الآتية:<sup>1</sup>

- ❖ هل تعلم المتدربون من البرنامج؟
- ❖ هل عدل المتدربون سلوكهم طبقاً لما تعلموه؟
- ❖ هل أثر تعديلهم للسلوك ايجابياً على نتائج تعلمهم؟

وهناك مجالات أربعة لتقييم البرنامج التدريبي، هي:

- ❖ تقييم البرنامج التدريبي لأبعاده كافة.
- ❖ تقييم درجة تقدم المتدربين.
- ❖ تقييم أداء المدربين.
- ❖ تقييم أثر التدريب.

وتعد عملية تقييم البرنامج التدريبي ضرورية وأساسية لارتباطها بالاحتياجات التدريبية، والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج، حيث أنه توجد عدة طرق لتقييم البرنامج التدريسي، منها:<sup>2</sup>

1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استبانة تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب، وأسلوب التدريب، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، ودرجة مناسبة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية. وهذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات

<sup>1</sup> شلتوت خضر، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 201.

نظر المشاركين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين.

2- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات. وهذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق. وهذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المختلفة.

4- العوائد الإجمالية المحققة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، وهذا المعيار ذو أهمية في مقارنة كلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

## المبحث الثاني: تأثير التدريب على تحسين الخدمة السياحية

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية

لقد وردت حول الخدمة السياحية مجموعة من التعاريف، ونذكر من بينها:

الخدمة السياحية هي عبارة عن: "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي".<sup>1</sup>

وكما تعرف أيضا على أنها: "المنتجات التي تقدمها المنظمات السياحية كل حسب تخصصه سواء كانت سياحية طبيعية أو سياحية أثرية أو سياحية دينية بغرض تقديم الخدمة والمعلومات للسائح".<sup>2</sup>

كما عرفها جيري كاسبر عضو الأكاديمية الدولية للسياحة بأنها: "مجموعة الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة، وتحقيق أهدافهم وتوفير الخدمات التي يحتاجونها ويرى بأن مفهوم الخدمات السياحية يتحدد في الأساس بالتميز بين الخدمات الأساسية والخدمات التكميلية".<sup>3</sup>

إن عملية تقديم الخدمة السياحية عملية صعبة تعود للأسباب التالية:<sup>4</sup>

❖ اعتبارات عملية إنتاج الخدمات ترتبط مباشرة بمقدم أو القائم على تقديم الخدمة للمستفيد النهائي (السائح)، كما أن إنتاجها وتصريفها يتم من طرف منظمات خدمية مختلة وكثيرة.

❖ في عملية تقديم الخدمات السياحية تتشارك عناصر كثيرة من البنية التحتية.

❖ في عملية تقديم الخدمات السياحية تشارك منظمات سياحية وغير سياحية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن تعريف الخدمة السياحية هي مجموعة من الخدمات التي تقدم للسياح من طرف المؤسسات السياحية حيث أنها تشترك في خصائصها مع الخدمات، إلا أن لها خصائص أخرى تنفرد بها وهي أنها تهدف لتلبية حاجات ومتطلبات السياح أثناء قيامهم برحلة سياحية.

<sup>1</sup> مروان محمد أبو رحمة وآخرون، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 58.

<sup>2</sup> زكي خلال مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقه، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 34.

<sup>3</sup> سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 28.

<sup>4</sup> مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص 39-40.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة السياحية

يصنف القطاع السياحي ضمن قطاع الخدمات، لكنه يختلف عن باقي الأنشطة الخدمية حيث يشترك في بعض خصائصه مع الخصائص العامة للخدمات، بالإضافة إلى وجود خصائص أخرى تميزه عن باقي الخدمات.

أولاً: الخصائص المشتركة

ومن بين أهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

**1. المعنوية (غير ملموسة):** بما أن الخدمة هي بالأساس غير ملموسة، فهي عادة غير مادية لذلك يكون من المستحيل تدوقها بالنسبة للمستهلك أو تحسسها أو رؤيتها قبل شرائها، وهذه الخاصية في الخدمات تضع بعض القيود على التسويق ويقع هذا بصورة رئيسية على البرامج التسويقية، إذ يجب أن تركز القوى البيعية على إعلان الفوائد الناجمة عن الخدمة وليس على الخدمة نفسها.

**2. التلازم:** في العادة لا يمكن فصل الخدمات عن بائعها، وأن مقدم الخدمة يفهمها ويبينها في نفس وقت تقديمها، وهذه حالة التلازم أي يعني أن قناة التوزيع في أغلب الأحيان سوف تكون مباشرة، ولذلك فإن خدمات البائع لا يمكن أن تباع من أكثر من سوق ولهذا يجب إيجاد جهة الخدمة مثل وكالات السفر... الخ.

**3. التباين وعدم التشابه:** من المستحيل تحديد إنتاج أو قياس نمطي للخدمات سواء كانت المجموعة لباعة مختلفين أو حق البائع الواحد، فشركة النقل الجوي لا تقدم نفس نوعية الخدمة في كل رحلة وبسبب هذه الخاصية فالمشتري للخدمة لا يستطيع الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها بعكس الحال على المنتجات المادية، ولذلك فإن المنظمات الخدمية يجب أن تعطي اهتمام خاص لمرحلة تخطيط الإنتاج وتؤمن نوعية أداء عالية.

**4. قابلية الفناء والطلب المتذبذب:** الخدمات تستهلك بسرعة ولا يمكن تخزينها، فالغرف الفندقية الغير مشغولة تعتبر من الفندق ولا يمكن تخزينها، والمقاعد الفارغة في رحلة جوية تمثل عدم إشغال وتعتبر طاقة مهدورة، وكذلك فإن الطلب على الخدمات يعتبر متذبذب بسبب الموسمية أو بسبب الظروف الطبيعية أو ظروف أخرى.

<sup>1</sup> سليم محمد خفر، علاء حسين السراي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 162.



## ثانيا: الخصائص الخاصة

من بين أهم الخصائص التي تتفرد بها الخدمات السياحية ما يلي:<sup>1</sup>

1. إمكانية الإحلال: بمعنى استبدال بعض المنتجات السياحية بأخرى، كاستبدال وسيلة النقل الطائرة بالباخرة باعتبار النقل جزء من المنتج السياحي، واستبدال مكان الإيواء الفندق مثلا بالمخيم.
  2. عدم مرونة العرض السياحي في المدى القصير: أي صعوبة تحويل الموارد المستخدمة في السياحة إلى استخدام آخر، بمعنى لا يمكن تحويل فندق إلى مطار في وقت قصير، أو بناء مؤسسات سياحية في وقت قصير لأنها تحتاج إلى تجهيزات ومعدات ومواقع وأيدي عاملة مدربة وماهرة.
  3. تأثير السوق السياحي بالموسمية: تتأثر الأسواق السياحية بالموسمية إذ يوجد ما يطلق عليه موسم الذروة، وهو موسم الطلب السياحي وازدياد السياح والذي يتبنى أفضل فرص تسويقية وتشغيلية، وموسم الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي وقد ينعدم نهائيا.
  4. تعدد جهات الإنتاج كون السياحة صناعة متداخلة ومركبة: وهي تحتوي على العديد من الخدمات والتي يعتبر بعضها صناعة كبيرة ومستقلة بحد ذاتها مثل صناعة الفنادق، النقل، وكل عنصر فيها يقدم من قبل منتج مستقل، وهذا ما يخلق تحدي إضافي فيما يتعلق بالإقناع أو إشباع المستهلك بالمنتج السياحي المتكامل الذي يعتبر بحد ذاته محصلة لمجموعة من الخدمات وهذا يتطلب درجة عالية من التنسيق في عرض وتقديم المنتج الكلي.
  5. تباين قطاعات المنتج السياحي: تختلف دوافع ورغبات المستهلكين السياحيين وتوقعاتهم بدرجة كبيرة كما تتباين مستويات الدخل بالنسبة إليهم، مما يؤدي إلى صعوبة التأثير فيهم وإقناعهم بشكل جماعي من جهة، وصعوبة توفير الخدمات التي يرغبها المستهلك السياحي كل على حدى فيما يتعلق بالمنتج المطلوب من قبل كل مجموعة ومستويات الخدمات والأسعار المطبقة من جهة أخرى.
- ففي السياحة يكون الطلب موسمي وخدمات النقل السياحي يكون الطلب عليها متذبذب خلال اليوم الواحد في بعض الأحيان، وهذا أيضا يخلق تحدي إضافي للمؤسسات التي تقوم بعمليات التسويق السياحي.

<sup>1</sup> حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر -دراسة ميدانية وكالات السياحة لولاية باتنة-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016، ص ص 124-125.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات السياحية

تتقسم الخدمات السياحية إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

1- الخدمات الأساسية (الجوهر): تتمثل في:

❖ خدمات الإقامة: تقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والقرى السياحية والشقق المفروشة وبيوت الشباب والمخيمات.

❖ خدمة الإطعام: تتمثل في مختلف المواد الغذائية والاستهلاكية التي تقدمها وسائل الإقامة المختلفة بالإضافة إلى المطاعم والكافيتريا والمحلات العامة إلى غير ذلك.

❖ خدمات النقل السياحي: تتولى شركات النقل السياحي العامة والخاصة، ووسائل النقل العامة والشركات السياحية، وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات، تقديم هذه الخدمة تيسيراً على السائحين في التنقل من مكان إلى مكان داخل الدولة.

❖ خدمات شركات ووكالات السياحة والسفر: تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق، ووسائل النقل الداخلية والحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية.

2- الخدمات التكميلية الداعمة: يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>2</sup>

❖ خدمات الرياضة والترفيه: تمكن السائح من المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية المختلفة أو من مشاهدتها، ويمكن إدراج مصاعد التزلج تحت هذا البند على الرغم من اعتبارها وسيلة مواصلات.

❖ مؤسسات التجارة: وهي تقدم تجهيزات للسائح ومواد استهلاكية في المنطقة السياحية.

❖ الخدمات الثقافية: المسارح، دور السينما، مواقع الاحتفالات، أماكن ومنشآت العبادة الدينية.

❖ الخدمات الخاصة للسياح: مثل محلات تصفيف الشعر، ورشات التصليح، المصانع، البنوك، مكاتب تبديل العملة والجمارك.

❖ خدمات الاستقبال والتنظيم: وتشمل مكاتب السفر ودوائر أو مراكز الاستعلامات.

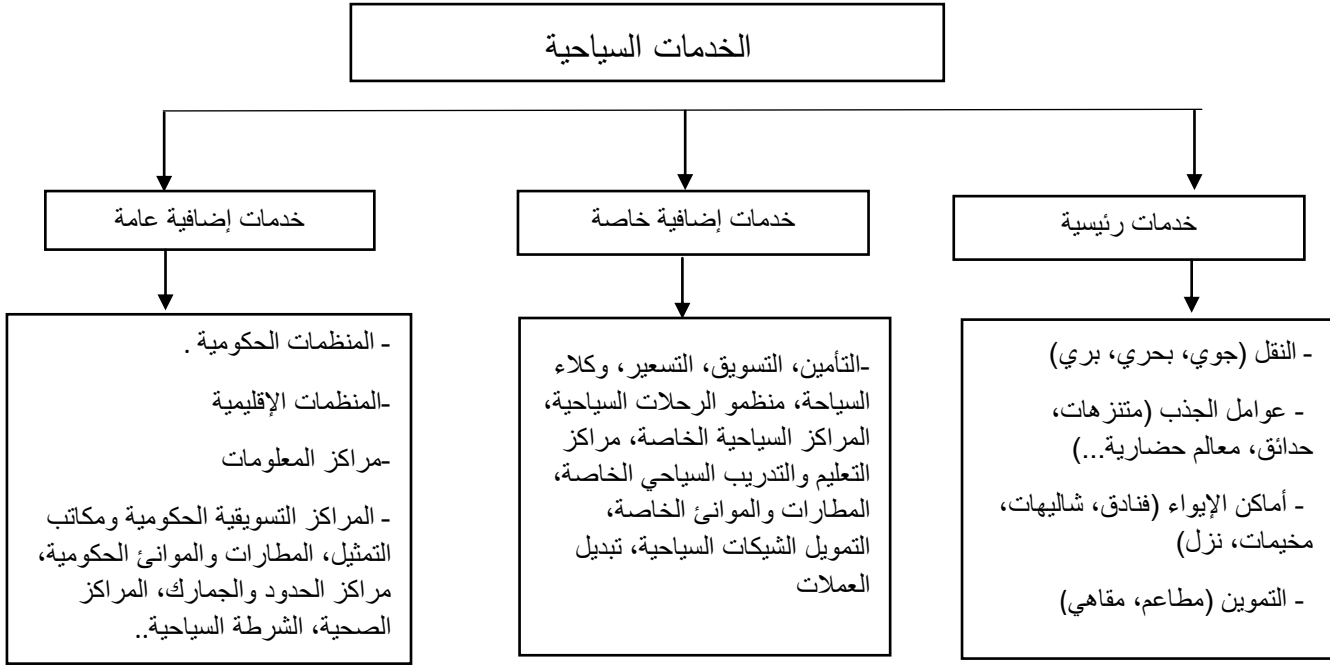
<sup>1</sup> آسيا محمد الأنصاري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>2</sup> سراب إلياس وآخرون، "تسويق الخدمات السياحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2002 ص ص 28-29.

❖ الخدمات العامة الاجتماعية: وهي تشكل جزءا من البنية التحتية العامة، مثل المرافق الصحية والحمامات العامة ومرافق الأمن، وتشمل كذلك الخدمات الإدارية في المنتجعات وشبكات المياه والكهرباء وغيرها.

ويمكن إبراز هذه الأنواع بشكل أوضح في الشكل التالي:

الشكل 3: أنواع الخدمات السياحية.



المصدر: خالد مقابلة، علاء السرابي، "التسويق السياحي الحديث" ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 128.

إن الحديث عن الخدمات الأساسية والخدمات التكميلية في الحقيقة ما هو إلا توضيح لما يسمى بزهرة الخدمة حيث يمثل قلب الزهرة الخدمة الأساسية أو الجوهر، فيما تمثل أوراقها الخدمات الداعمة أو التكميلية.

فإذا كان قلب الزهرة متماسكا وأوراقها ذابلة فهذا يعني أن المؤسسة ضعيفة وعاجزة عن تقديم خدمات تكميلية حيوية للمستفيد، وهو ما يعكس أهمية الخدمات التكميلية المميزة في عملية تقديم الخدمة.

ويمكن توضيح نموذج زهرة الخدمة السياحية بشكل أدق من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: نموذج زهرة الخدمة السياحية



المصدر: صفاء أبو غزالة، "إدارة الخدمات السياحية"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 46.

من خلال الشكل نلاحظ أن الخدمة الجوهرة قد تكون مقعد في طائرة أو غرفة في فندق أو طاولة في مطعم في حين أن الخدمات التكميلية لهذه الزهرة تتمثل في:

- ❖ **المعلومات:** وذلك بتوفير مختلف المعلومات عن كل ما يخص الخدمة، مميزاتها، طرق الحصول عليها وتكاليفها.
- ❖ **الدفع:** وذلك بتوضيح الطريقة التي يدفع بها السائح مقابل حصوله على الخدمات.
- ❖ **الضيافة:** وتشمل الكيفية التي يستقبل بها السياح وطريقة معاملتهم.
- ❖ **تقديم الاستشارة:** مثلا في حالة وقوع السائح في مشكلة ما أو تقديم اقتراح ما.
- ❖ **الاستثناءات:** كتوفير خدمات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة أو كبار السن وحماية ممتلكات السائح وذلك بتوفير الأمن للسائح وممتلكاته.
- ❖ **إعداد الفواتير:** وذلك بطريقة ترضي السائح وتسهل من عملية حصوله على الخدمات.

المطلب الرابع: مساهمة التدريب في تحسين الخدمة السياحية

يقال إن الفرق بين الحديقة الغناء والصحراء ليس الماء بل العنصر البشري، وعليه فإن المورد البشري ضروري لأية عملية إنماء مهما كان نوعها وخاصة في مجال الخدمات كون هذه الأخيرة تعتمد بصفة مباشرة على المورد البشري، خاصة إذا تعلق الأمر بتدريب الأفراد القائمين على القطاع السياحي.

ويبرز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الخدمة السياحية من خلال ما يلي:

- ❖ عملية التدريب في المجال السياحي تلعب دورا مهما ولا يستهان به من خلال تحسين نمط التسيير وكذا النهوض بمستوى الخدمات السياحية للظفر بمكانة محلية وعالمية مرموقة.<sup>1</sup>
- ❖ حاجة المورد البشري إلى التدريب المستمر لرفع مستوى مهاراته الفنية والإدارية ومنه تحقيق أعلى مستوى كفاءة في تقديم الخدمات السياحية.<sup>2</sup>
- ❖ دوره في زيادة النوعية وتنظيم العمل حيث يهدف التدريب إلى تطوير الكوادر البشرية الخدماتية العاملة في مختلف المرافق السياحية، وتحسين الأمور المشار إليها بالتطبيق العملي وهو الأمر الذي يحدد الاتجاهات الأساسية لزيادة نوعية الخدمات السياحية.
- ❖ إشباع حاجات ورغبات الضيوف لديها، لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتميز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات في هذا المرفق بما يؤدي إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال التفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية.
- ❖ دور التدريب في تحقيق الجودة في الخدمات السياحية وذلك أن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام بالدور المطلوب من المورد البشري، ويشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه بما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في تحسين الخدمة السياحية وذلك بتوفر موارد بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً جيداً تعمل على تحقيق هذه الجودة.

<sup>1</sup> هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نفود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 40.

<sup>2</sup> سلسلة سفر وسياحة، التسويق السياحي، المملكة العربية السعودية، المؤسسة الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ص 81.

ويمكن تقييم أثر التدريب في تحسين الخدمة السياحية كما يلي:

- ❖ استقطاب عدد هائل من السياح.
- ❖ إعطاء صورة مشرفة على سمعة الفندق.
- ❖ إبداع وخلق مهارات جديدة داخل الفندق.
- ❖ إعطاء أفكار جديدة والتوسع على آفاق مستقبلية واستراتيجية على المدى البعيد.
- ❖ إعطاء الفعالية والإنتاجية داخل الفندق.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية" وتناولته من زوايا مختلفة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور تدريب الموارد البشرية

**أولاً: بن واضح الهاشمي، بن عيشي عمار، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع2، 2018.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية للفنادق التالية: فندق الزيبان، فندق نسيب، فندق حمام الصالحين بولاية بسكرة، فندق القلعة بولاية المسيلة. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية مكونة من (مدير فندق، ورئيس قسم، ورئيس فرع، ورئيس مجموعة) بلغ عددهم 70 رئيساً من الأفراد العاملين في الفنادق.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات نذكر منها:

- ❖ وجود علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.
- ❖ هناك دور لتدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.
- ❖ الاستمرارية في تدريب الموارد البشرية يؤثر بوضوح في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.
- ❖ ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية.
- ❖ إنشاء برامج تدريبية للعاملين في الفنادق تتطلب التخصص الدقيق.

**ثانياً: محمد عبد الرحمان طاهر، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط، دجلة، العراق، العدد20، 2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (18) عبارة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (21) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وبعد إجراء عملية لبيانات وفرضياته توصلت الدراسة إلى أنه هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين الذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة السياحية من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هنالك علاقات

ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة نذكر منها:

❖ الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلاءم طبيعة عمل الموظفين بما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة السياحية.

❖ يجب التفاف الإدارة إلى محتوى التدريب وآثار التدريب الناجمة عن العملية التدريبية حتى يشعر العاملين بأن الدورات التدريبية تتم من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق.

**ثالثاً:** حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 33، الكوفة، بغداد، العراق، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مراحل تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم تطبيق ذلك على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مديرية الطرق والجسور، بلغ عددهم (55) فرداً، واختبار صلاحية النموذج للاختبار باستخدام النماذج الهيكلية، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ هناك حاجة متزايدة لتدريب الموارد البشرية.
- ❖ الاهتمام بنوعية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يزيد من مستوى كفاءة العاملين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ ساهم التدريب وبشكل إيجابي في تنمية مهارات وتعزيز القدرات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ أفرزت النتائج إلى أن من بين المتطلبات الأقل تأثير في الميزة التنافسية كان تأثير التخطيط والتصميم حيث كانت ضعيفة نسبياً وربما هذا ناتج عن عدم الاهتمام بالتخطيط للعملية التدريبية وعدم إيلاءها المزيد من الاهتمام.

ومن بين أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة نذكر منها:

- ❖ زيادة اهتمام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب وذلك لإعداد موارد بشرية مبدعة من خلال تحسين تدريب العاملين ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة السياحية لتوضيح مفهوم استراتيجية التدريب وأهمها في علاقاتها بأهداف المنظمة السياحية والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.



المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الخدمة السياحية

أولاً: دراسة إلهام يحيوي، بوحديد ليلي، مقال بعنوان تقييم جودة الخدمات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها، مجلة المعيار العدد الثاني، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع مستوى جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ورضا الزبائن عنها، وكذلك التعرف على ماهية الخدمات السياحية بالوكالات السياحية، وتمثلت عينتها في جميع الزبائن الزائرين للوكالة حجمها 30 زبون، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

- ❖ يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات السياحية المقدمة لهم بالوكالة من ناحية كل معيار من معايير جودة الخدمة السياحية تقيماً إيجابياً.
- ❖ عدم وجود فوارق بين آراء وانطباعات أفراد عينة الدراسة نحو جودة الخدمات السياحية المقدمة باختلاف الجنس، السن، الدخل الشهري، الجنسية.

ثانياً: دراسة بوشاشية نادية، نوري منير، مقال بعنوان جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح "دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمة السياحية لمنطقة الشلف"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير جودة الخدمات المقدمة للسائحين بهدف تطوير جودة الخدمات لإرضاء الزبائن عن طريق تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة، وتمثلت عينتها في جميع السواح الوافدين على ولاية الشلف من سنة 2015، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل، وكان من أبرز نتائجها:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات السياحية المقدمة بولاية الشلف على ولاء المستفيد.
- ❖ تباين وجهات نظر الباحثين عن الجودة بصفة عامة وجودة الخدمات السياحية بصفة خاصة وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم اتفقوا على أن الجودة تعد أهم دعائم نجاح أي مؤسسة ومنها المؤسسات السياحية.

ثالثاً: دراسة صفاء جواد عبد المحسن، بعنوان التسويق السياحي الإلكتروني وأثره في تحسين جودة الخدمات السياحية "دراسة تطبيقية لعينة من الشركات السياحية في بغداد"، مجلة الدنانير، العدد 11، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مجال استعمال التسويق الإلكتروني من قبل الشركات السياحية في تسويق خدماتها، وأثر ذلك في تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن، وتمثلت عينتها في مجموعة من

العاملين في عدد من الشركات السياحية العاملة في بغداد وعددها 10 شركات وأخذت عينة عشوائية بلغت 30 مبحوث، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

- ❖ وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التسويق السياحي الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات.
- ❖ يعتمد التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات السياحية بدرجة كبيرة على توافر المستلزمات المادية والبشرية التي تملك الخبرة اللازمة لممارسة الأنشطة التسويقية إلكترونياً.

#### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أولاً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

- ❖ يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.
- ❖ تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة بضرورة التركيز على المورد البشري، الذي يعتبر رأس المال الحقيقي في المنظمات السياحية والذي يجب أن يكون أداءه محفز لتحقيق المصلحة المشتركة بينه وبين أهداف المؤسسة.
- ❖ اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو ضرورة وجود برنامج تدريبي ووجود نظام للتحفيز في المنظمات السياحية باختلاف نشاطها سينعكس بالضرورة إلى تمكين الموظفين في أعمالهم محققاً بذلك أهداف العاملين وأهداف المنظمات.
- ❖ اعتبرت جميع الدراسات السابقة أنه على جميع المنظمات السياحية أن تقوم بعملية تدريب الموارد البشرية بصفة دورية ومنتظمة.
- ❖ تباينت أهداف الدراسات السابقة أيضاً عن بعضها البعض من حيث دراسة تدريب الموارد البشرية من جهة، ودراسة تحسين الخدمة السياحية من جهة أخرى.

#### ثانياً: محل الدراسات الحالية من الدراسات السابقة

- ❖ الفترة الزمنية مثلاً (الدراسة كانت في فترة زمنية حساسة في ظل كوفيد 19)
- ❖ اختلاف مجتمع الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة وظفت المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.
- ❖ اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أسلوب التحفيز الواجب تقديمه للموارد البشرية باختلاف المهام وطبيعة النشاط.

## خلاصة الفصل الأول:

نستنتج من خلال دراستنا لهذا الفصل بأن الموارد البشرية تعد بمثابة الأصول الرئيسية في المؤسسات السياحية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة، وذلك راجع ببساطة لأهمية الدور الفعال الذي تقوم به من أجل تحسين خدماتها السياحية وبالتالي استمرارها ونجاحها، ونتيجة لذلك أصبح توفير البرامج التدريبية ضرورة ملحة وجادة من أجل تحقيق أقصى حد ممكن من الأداء الوظيفي.

ومن خلال ذلك نستنتج أن التدريب عنصر فعال في المؤسسات السياحية والفندقية وإحدى الوسائل الفعالة التي تستخدمها من أجل تنمية وتطوير القدرات العلمية والسلوكية للمورد البشري من أجل الرفع من كفاءته وقدراته لتطوير وتحسين الخدمة السياحية بصفة مستمرة، وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في تقديم هذه الخدمات السياحية وبجودة تتماشى مع حاجيات الزبائن ومتطلباتهم.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد  
البشرية في تحسين الخدمة السياحية  
(دراسة عينة من الفنادق بمدينة جيجل)

### تمهيد

بعد استعراضنا لبعض الجوانب النظرية في الفصل السابق، سوف نحاول إسقاط ذلك على مجموعة من الفنادق بمدينة بجيجل: "فندق دار العز"، "فندق الجزيرة"، "فندق تاغراست"، "فندق بربروس"، "فندق لويزة"، "فندق الإقامة"، بهدف الاضطلاع على واقع التدريب بها وكذلك مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمة السياحية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتحليلية.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية من خلال المباحث التالية:

- ❖ في المبحث الأول سنقوم بتقديم الفنادق محل الدراسة.
- ❖ في المبحث الثاني نتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم التعرض لأداة الدراسة وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير اختبار صدق وثبات هاته الأخيرة.
- ❖ في المبحث الثالث نتطرق إلى تحليل بيانات ونتائج الدراسة، من حيث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم تحليل فقرات الدراسة، وفي الأخير سنقوم بدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

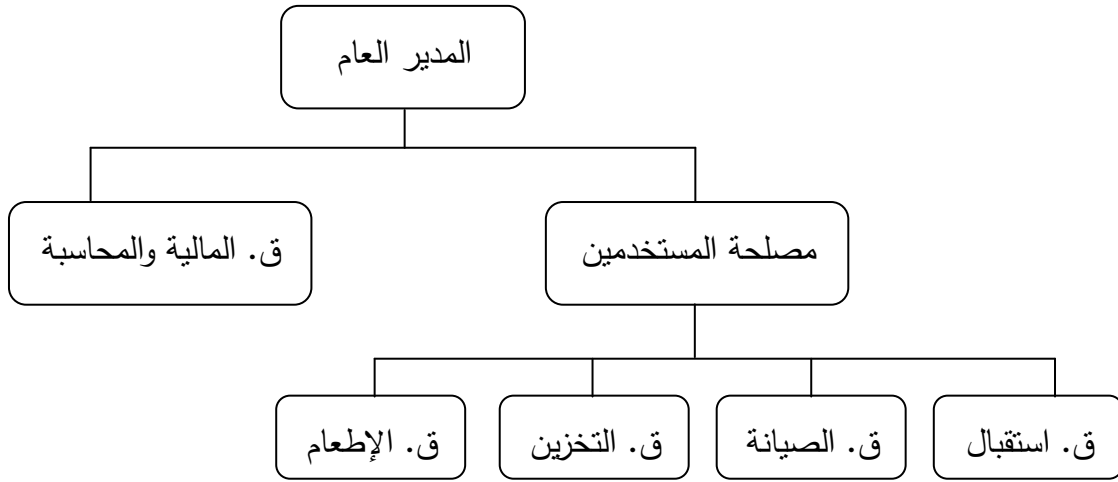
سنقوم هنا بتقديم مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل من أجل إجراء دراسة ميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية.

#### المطلب الأول: تقديم فندق الجزيرة

يقع فندق الجزيرة وسط مدينة جيجل في حي 25 العربي بن مهيدي جيجل، حيث بدأ نشاطه في سنة 2008 سمي بالجزيرة نسبة لموقعه الاستراتيجي المطل على البحر.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة:

الشكل 5: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة ما يلي:

1. المدير: يمثل السلطة العليا للفندق وهو المسؤول عن التخطيط والرقابة داخل الفندق.
2. قسم المالية والمحاسبة: يهتم بالشؤون المالية للفندق كضبط الحسابات اليومية والضرائب والأجور وغيرها...
3. مصلحة المستخدمين: تشرف على كل من قسم الاستقبال، قسم التخزين، قسم الصيانة، قسم الاطعام.

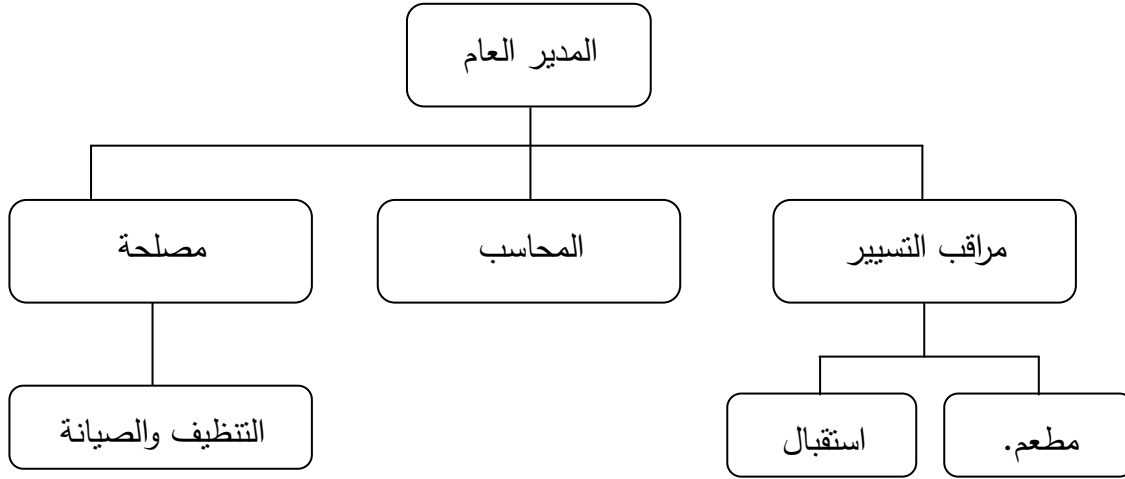
<sup>1</sup>مقابلة مع مدير فندق الجزيرة، يوم 2021.05.24، الساعة 14:00.

### المطلب الثاني: تقديم فندق دار العز

يقع فندق دار العز في طريق الإخوة حريش الرابطة جيجل، بدأ نشاطه سنة 2017.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق دار العز:

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لفندق دار العز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق دار العز ما يلي:

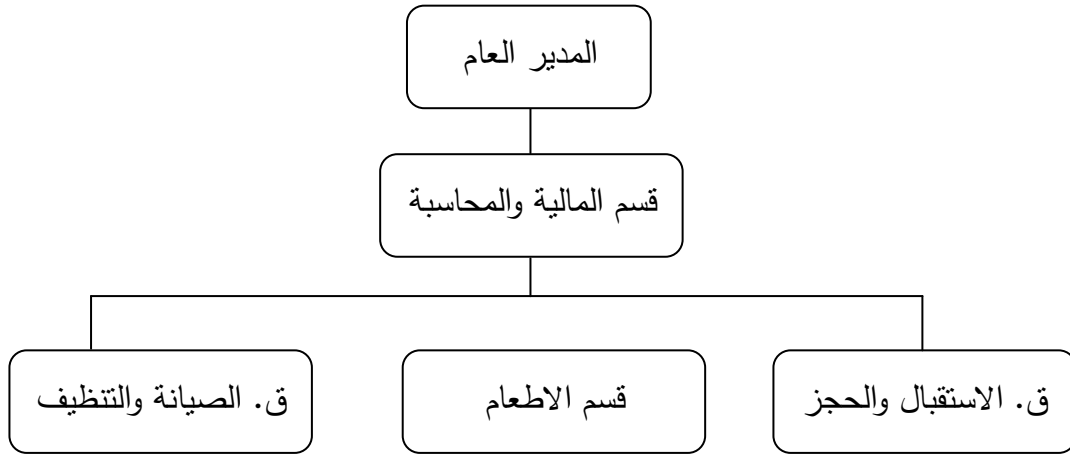
1. المدير: يمثل السلطة العليا للفندق.
2. مراقب التسيير: يقوم بتسيير شؤون الفندق من مطبخ واستقبال، كما أن له مطالب بتنفيذ الأوامر الصادرة من المدير.
3. المحاسب: يهتم بالشؤون المالية للفندق.
4. مصلحة المستخدمين: تهتم بشؤون تنظيف وصيانة الفندق.

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤولة الإيواء لفندق دار العز، يوم 26. 05. 2021، الساعة 09:00.

### المطلب الثالث: تقديم فندق تاغراست

فندق تاغراست هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، وتسمية تاغراست هي كلمة لاتينية تعني "خلية النحل" وهي مدينة صغيرة في برج الطهر دائرة الشقفة، يقع وسط مدينة جيجل شارع سي الحواس، يضم مطعم كبير.<sup>1</sup>

ويمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا خاصًا به والتمثل في:



الشكل 7: الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست ما يلي:

1. المدير العام: يمثل السلطة العليا للفندق إذ يشرف على كل قسم من أقسام الفندق.
2. قسم المالية والمحاسبة: من مهامه إدارة الشؤون المالية للفندق، إذ يقوم بضبط وتسجيل الحسابات اليومية للفندق المتعلقة بالإيواء واعداد فواتير الشراء والبيع...
3. قسم الاستقبال والحجز: يمثل همزة الوصل بين العملاء والإدارة يعمل به موظفان بالتناوب الأول بالنهار الثاني بالليل، حيث يقومان بحجز الغرف والرد على استفسارات العملاء.
4. قسم الاطعام: به مطعم كبير يشرف عليه طباخ وموظفين.
5. قسم الصيانة والتنظيف: يسهر على نظافة الفندق وإصلاح أي خلل يطرأ على غرفة الزبون أثناء إقامته، ويتكون من أربعة موظفين في النظافة وموظفين في الصيانة.

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير فندق تاغراست، يوم 2021.06.02، الساعة 10:00.

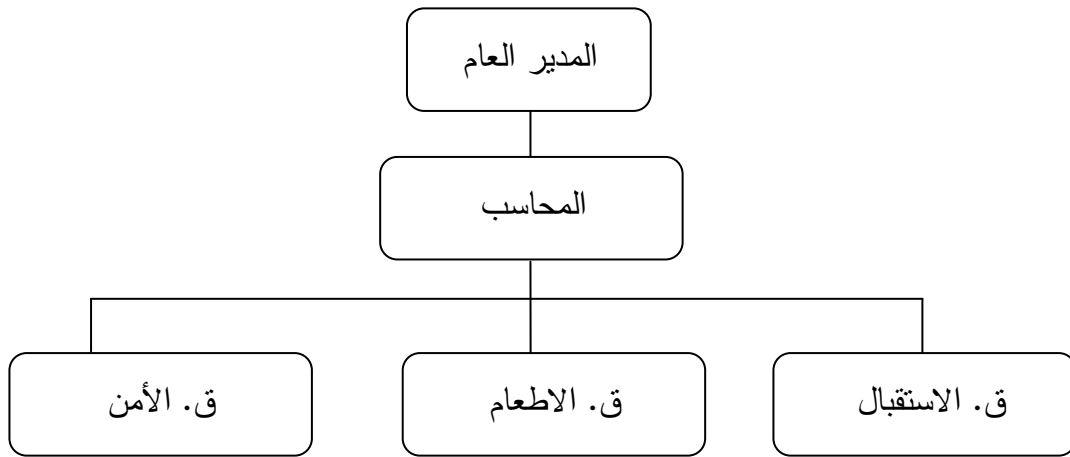


المطلب الرابع: تقديم فندق بربروس رويال.

بربروس رويال هو فندق جديد يقع وسط مدينة جيجل مقابل محطة المسافرين من الجهة الشرقية في حي بوريب الجوهر لعقابي، بدأ نشاطه سنة 2018 يتربع على مساحة تقدر ب 401 متر مربع.<sup>1</sup>

يوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال:

الشكل 8: الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يمكن ايضاح الهيكل التنظيمي الذي يعمل من خلاله الفندق فيما يلي:

- 1- المدير العام: هو السلطة العليا والمسؤول عن التنظيم والرقابة والتخطيط داخل الفندق.
- 2- المحاسب: يهتم بالشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الضرائب، الأجور والفواتير وهو مكلف بتسيير شؤون الفندق.
- 3- قسم الاستقبال: يمثل همزة وصل بين الزبائن والادارة، يعمل به موظفان بالتناوب واحد في النهار والثاني في الليل حيث يقومان بحجز الغرف والرد على تساؤلات واستفسارات الزبائن.
- 4- قسم الاطعام: يوجد به طباخ واحد وهو من يشرف على شؤون المطبخ والمقهى ويساعده ثلاث عمال.
- 5- قسم الأمن: يوجد حارسين يعملان بالتناوب.

<sup>1</sup>مقابلة مدير فندق بربروس رويال، يوم 2021.06.06، الساعة 9:30.

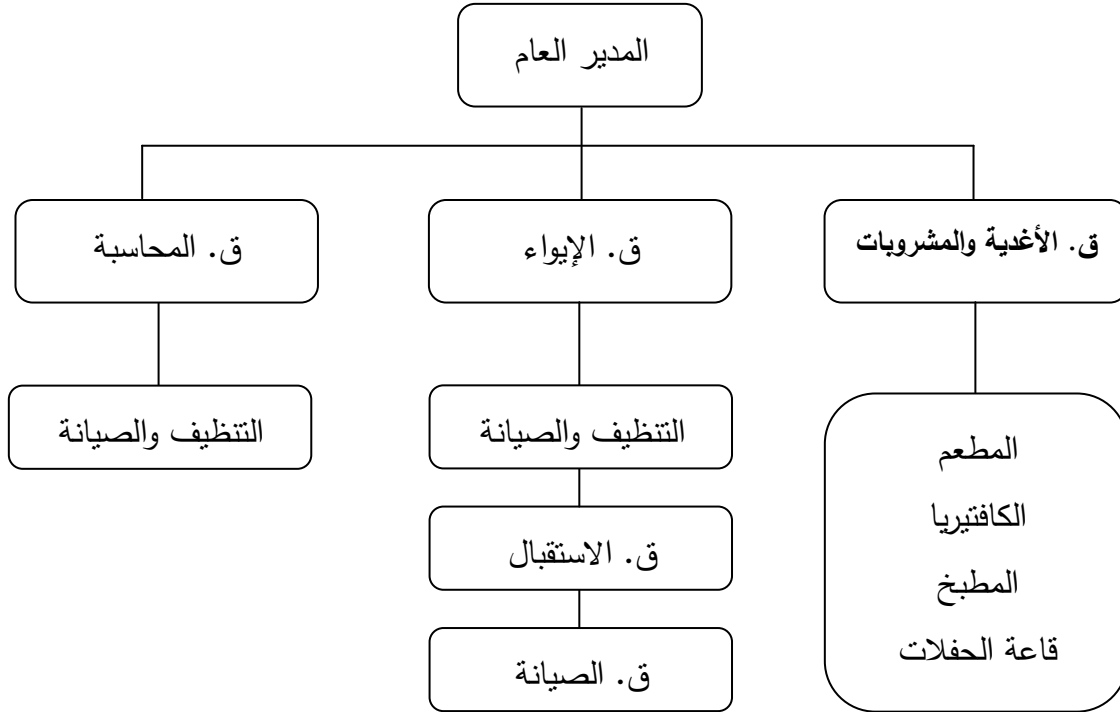
## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

المطلب الخامس: تقديم فندق لويزة.

يقع فندق لويزة وسط مدينة جيجل في شارع 20 أوت 1955 جيجل، بدأ نشاطه في سنة 1994، به قاعة حفلات كبيرة و 80 غرفة.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الفندق لويزة:

الشكل 9: الهيكل التنظيمي لفندق لويزة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق لويزة ما يلي:

- 1- المدير العام: يمثل السلطة العليا للفندق إذ يشرف على كل قسم من أقسام الفندق.
- 2- قسم المحاسبة: من مهامه إدارة الشؤون المالية للفندق، إذ يقوم بضبط وتسجيل الحسابات اليومية للفندق المتعلقة بالإيواء واعداد فواتير الشراء والبيع.
- 3- قسم الاغذية والمشروبات: به طباخ وهو المسؤول عن كل من المطعم والكافتيريا والمطبخ.
- 4- قسم الإيواء: يعتبر أهم قسم في الفندق ويتكون من قسم استقبال وقسم الصيانة والتنظيف.

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير فندق لويزة، يوم 2021.06.06، الساعة 14:00.

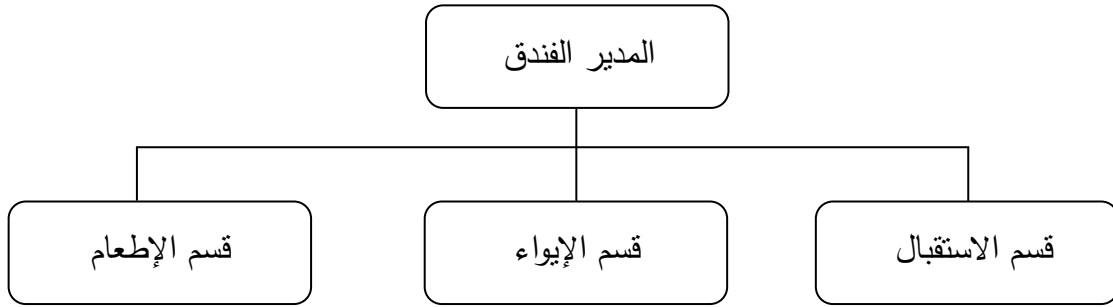
### المطلب السادس: تقديم فندق الإقامة

يقع فندق "الإقامة" في وسط مدينة جيجل بشارع 09 زيغود يوسف على بعد 100 متر من شاطئ كتامة وعلى بعد 30 دقيقة من مطار فرحات عباس، يطل على ميناء الصيد البحري لولاية جيجل "بوالديس" حيث تم تأسيسه في سنة 1990، وبدأ نشاطه في الفاتح من شهر جويلية من سنة 1998، أما تدشينه فكان من الفاتح من أوت من طرف السيد وزير السياحة "عبد القادر بن قرينة"، وهو فندق مسير من طرف مالكه (ملكية خاصة)، وهو فندق غير مصنف.

يحتوي الفندق على 21 غرفة، كل غرفة تحتوي على مدفأة، ثلاجة، دليل هاتف لخدمة العملاء، حمام به كل اللوازم الضرورية، ومن بين هذه الغرف ستة مطلة على البحر، وتسعة مطلة على المدينة ويحتوي كذلك على بهو للاستقبال وقاعة للإفطار.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يتكون الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة من الأقسام التالية:

1. **مدير الفندق:** يعتبر مالكا ومسيرا للفندق، وهو المسؤول عن تخطيط وتنظيم وإدارة تسيير أعمال الأقسام وكافة النشاطات وتنسيق وتوجيه العاملين في الفندق.
2. **قسم الاستقبال:** يتوفر فندق الإقامة على قسم لاستقبال النزلاء، حيث يتداول هذا القسم ثلاثة أعوان حسب الأوقات الثلاثة (صباحا، وسط النهار، مساء)، يتوفر الفندق على أرائك مريحة وأسعار الغرف والأطعمة، هاتف، سجل للاقتراحات والشكاوى، إضافة إلى بعض المجسمات الدالة على ثقافة الولاية وبعض الشهادات التقديرية.

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير فندق الإقامة، يوم 2021.06.09، الساعة 10:30.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

---

3. قسم الإيواء: وهو من أهم الأقسام في الفندق باعتبار أن أهم خدماته هي الإيواء، تشرف على هذا القسم مسؤولة عن ثلاث منظمات، حيث تقوم بإعطاء التعليمات وكافة ما يحتاج لإعداد الغرف وتنظيفها وتزويدها بالأفرشة والأغطية وغيرها.
4. قسم الإطعام: يتوفر فندق "الإقامة" على قسم خاص بالجانب الأمني، إذ يشرف عليه عون واحد يحرص على ضمان الأمن في الفندق.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة على أتم وجه كان لزاما علينا اتباع إطار منهجي منسق وملائم بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة عند الشروع في هذه الدراسة وهذا على النحو الآتي:

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موارد بشرية لمجموعة فنادق على مستوى مدينة جيجل.
2. عينة الدراسة: بناء على ما سبق ذكره تم استهداف عينة من الموارد البشرية في الفنادق وهذا لمعرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية وقدرت العينة بـ 80 مورد بشري ويمثل الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة.

#### جدول 1: الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبانات الموزعة	80	%100
الاستبانات المسترجعة	70	%87.5
الاستبانات غير المسترجعة	10	%12.5

المصدر: من إعداد الطالبين

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

##### أولاً: أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات نظراً لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

1. القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
2. القسم الثاني: يتناول بيانات متعلقة بواقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق ويتكون من 13 عبارة.
3. القسم الثالث: يتناول بيانات متعلقة بدور التدريب في تحسين الخدمة السياحية ويتكون من 11 عبارة.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

جدول 2: توزيع درجات عبارات المحور الأول والمحور الثاني لمقياس ليكارت الخماسي

أوافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الأسئلة المغلقة، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ.

وفيما يلي سنقوم بشرح موجز للاختبارات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

1. المدى: هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (4=1-5)، حيث تمثل

4 المدى بينما تمثل 5 عدد الدرجات (الفئات)، تحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} \leftarrow 0.8 = \frac{4}{5}$$

والنتيجة تمثل طول كل فئة من الفئات الخمس، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) من أجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة يتم تحديد الحدود العليا لباقي الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول 3: جدول التوزيع لمقياس ليكارت

الفئة	[1.80 - 1]	[2.60-1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.20 -3.41]	[5.00- 4.21]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

2. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

3. ألفا كرونباخ (Alpha cronbach): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم حيوي محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية.

5. معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومن خلال الاختبار الإحصائي الموافق لقيمه معامل الارتباط يمكن إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، ويستخدم هذا المعامل أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

علاقة ضعيفة	إذا كان $0.1 < R < 0.30$
علاقة متوسطة	إذا كان $0.31 < R < 0.69$
علاقة كبيرة	إذا كان $0.77 < R < 0.99$

6. الانحدار الخطي البسيط: إن الغرض من استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما التابع  $y$  والمتغير  $x$ ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو  $y = ax + b$  حيث أن:

$b$ : تدعى بمعامل الثبات، مساوية لقيمة  $y$  عندما تكون  $x$  تساوي الصفر.

$a$ : تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل التغير في  $y$  عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي الأداة الدراسة الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها كما يلي:

#### 1. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى قدرتها على دراسة ما وصلت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

❖ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

### ❖ الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يبين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة:

**جدول 4:** معاملات ارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للاستبانة

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.421	0.000
المحور الثالث	0.670	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين معدل المحور الثاني والثالث من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من الفقرات أكبر من 0.05. (أنظر الملحق رقم 05).

### 2. ثبات فقرات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة وتم قياس معامل "ألفا كرونباخ" والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان درجة الثبات مرتفعة، وكلما اقترب من الصفر كان درجة الثبات منخفضة والجدول التالي يوضح ذلك:



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

جدول 5: معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس محاور ثبات أداة الدراسة

العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بيانات متعلقة بواقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق	13	0.651
بيانات متعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية	11	0.817
<b>الثبات الكلي</b>	<b>24</b>	<b>0.708</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (بيانات متعلقة بواقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق) 0.651 وهو ما يدل على أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (بيانات متعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية) 0.817 وهي فاقت 80% وهذا يدل على أن معدل الثبات للمحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية أما معدل الثبات العام فكان 0.708 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

### المبحث الثالث: تحليل بيانات ونتائج الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تفرغ وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبانة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية وفيما يلي سيتم التطرق لها وتحليلها:

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

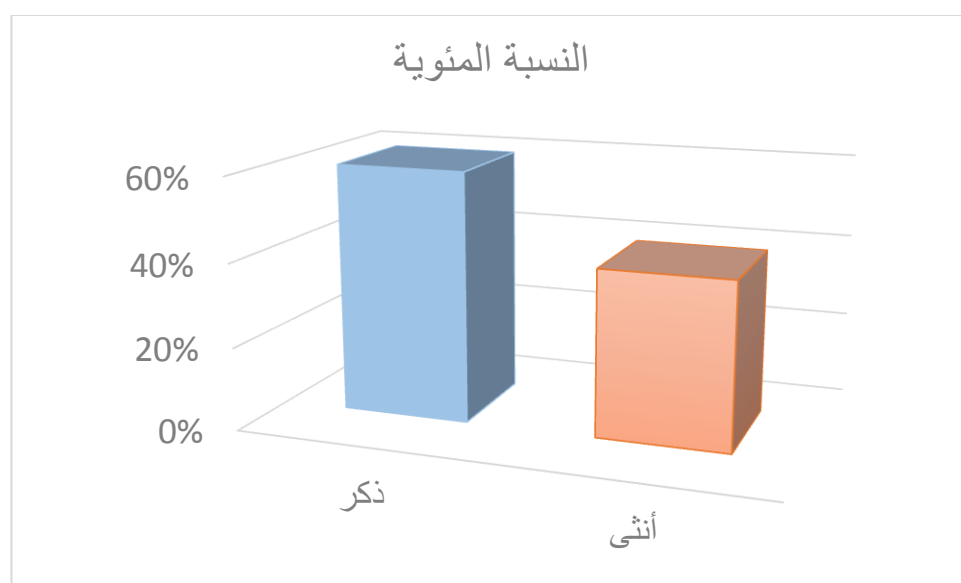
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

#### جدول 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60%	42	ذكر
40%	28	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

#### الشكل 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 42 ذكر أي ما يعادل 60 %، حيث بلغ عدد الإناث 28 وبنسبة مقدارها 40%.

### 2. توزيع أفراد العينة حسب السن العمر:

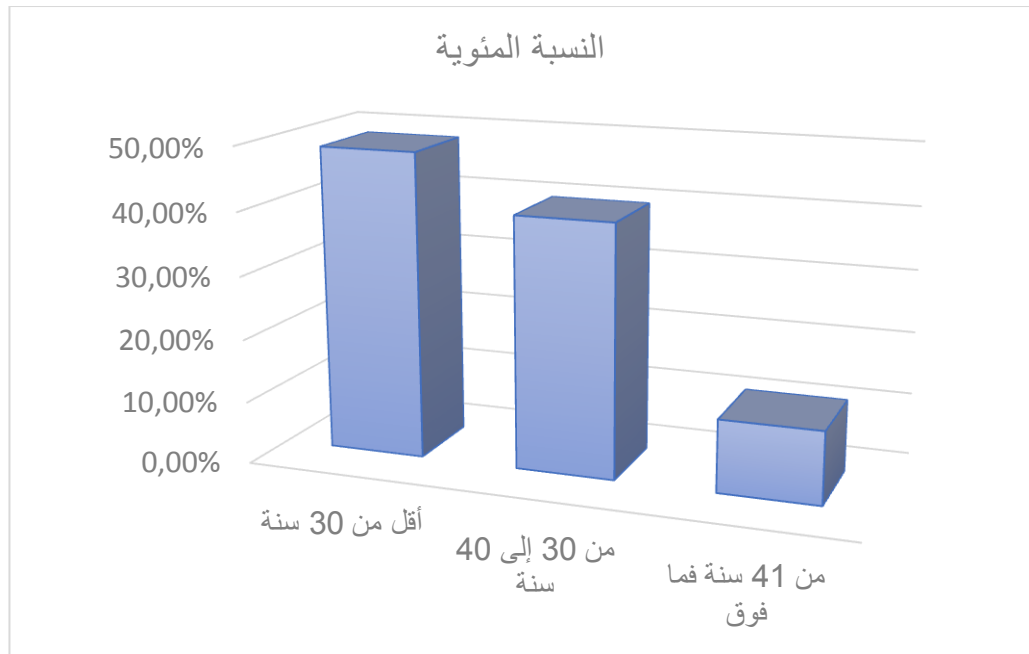
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

### جدول 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	34	48.6%
من 30 إلى 40 سنة	28	40%
من 41 سنة فما فوق	08	11.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### الشكل 12: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبية بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر فئة عمرية في عينة العاملين في الفئة أقل من 30 سنة بتكرار مقداره 34 فرد وبنسبة مئوية 48.6%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بتكرار مقداره

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

28 فرد ونسبة مئوية 40%، ومتبوعة بالفئة من 41 سنة فما فوق بتكرار مقداره 8 أفراد ونسبة مئوية 11.4%.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يبيئه الجدول والشكل

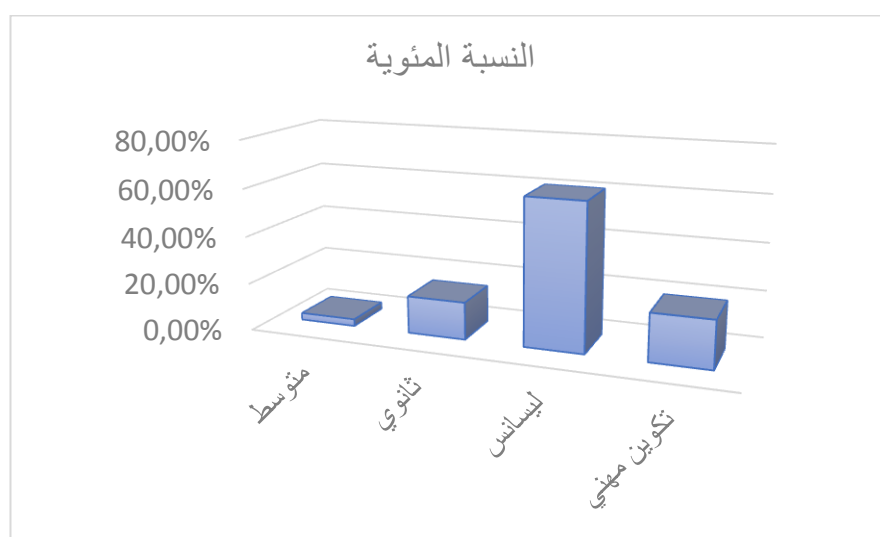
المواليين:

جدول 8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.9%	02	متوسط
15.7%	11	ثانوي
61.4%	43	ليسانس
20%	14	تكوين مهني
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم الموظفون الذين لديهم مستوى ليسانس الذي بلغ عددهم 43 فرد بنسبة 61.4%، تليها نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى تكوين مهني حيث بلغ عددهم 14 أفراد بنسبة 20%، في حين الفئة التي لديها مستوى ثانوي فبلغ عددهم

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

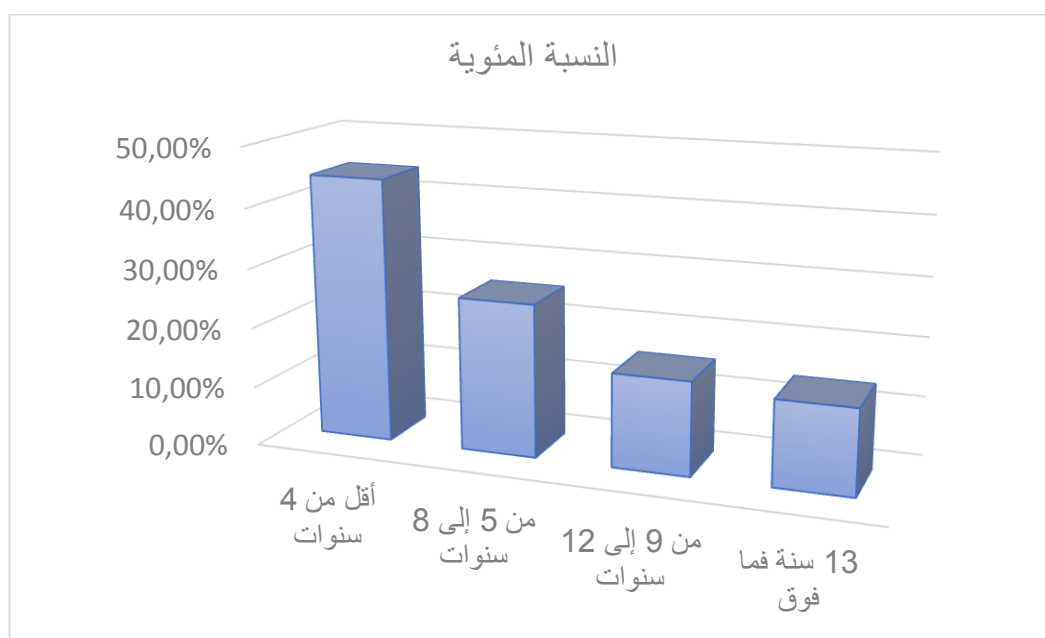
11 فردا بنسبة 15.7%، ثم أخيرا الفئة التي لديها مستوى تعليمي متوسط بفردين وبنسبة مئوية قدرت بـ 2.9% وهي أخفض نسبة.

**جدول 9:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الفندق.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	31	44.3%
من 5 إلى 8 سنوات	18	25.7%
من 9 إلى 12 سنوات	11	15.7%
13 سنة فما فوق	10	14.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

**الشكل 14:** توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الفندق



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة للخبرة المهنية هي الفئة أق من 4 سنوات بتكرار مقداره 31 فرد وبنسبة مئوية 44.3%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى 8 سنوات 18 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 25.7% ثم تأتي فئة من 9 إلى 12 سنة بـ 11 فرد بنسبة مئوية 15.7% تليها في الأخير الفئة ذي الخبرة 13 سنة فما فوق حيث بلغ عددهم 10 أفراد وبنسبة مئوية 14.3%.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

### المطلب الثاني: تحليل عبارات الدراسة

سنتناول هنا عرض لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة حيث تم وضع جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة أفراد عينة الدراسة.

#### 1. تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: واقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق

وهنا سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والذي يتعلق بواقع التدريب والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

**جدول 10:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور البيانات المتعلقة بواقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقوم الفندق بدورات تدريبية للعمال الجدد	4.085	0.811	عالية
02	يقوم الفندق بدورات تدريبية دورية لتطوير قدراتك	4.228	0.919	عالية جدا
03	يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الداخلي	4.042	1.013	عالية
04	يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الخارجي	4.271	0.832	عالية جدا
05	يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الجماعي	4.300	0.857	عالية جدا
06	يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الفردي	4.100	0.870	عالية
07	البرامج التي يقدمها الفندق تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية	4.442	0.734	عالية جدا
08	يتم إطلاعك على أهداف البرنامج التدريبي من قبل	4.357	0.799	عالية جدا
09	يمكنك التقدم لإدارة الفندق بطلب المشاركة في أحد البرامج التدريبية	4.200	0.910	عالية
10	تحدد إدارة الفندق أوقات الدورات التدريبية بما يناسب طبيعة الوظيفة	3.528	1.293	عالية
11	تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التدريبية رغم التكاليف المرتفعة	3.642	1.274	عالية
12	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب	3.628	1.105	عالية
13	لديك الرغبة في حضور دورات تدريبية مستقبلا	3.985	1.173	عالية
	<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>4.218</b>	<b>0.291</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات المحور الثاني تعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني 4.218 بانحراف معياري مقداره 0.291.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب البيانات المتعلقة بالتدريب تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- ❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07): القائلة "البرامج التي يقدمها الفندق تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي قدره (4.442) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.734).
- ❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08): القائلة "يتم اطلعك على أهداف البرنامج التدريبي من قبل" بمتوسط حسابي قدره (4.357) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.799)
- ❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (05): القائلة "يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الجماعي" بمتوسط حسابي قدره (4.300) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.857).
- ❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): القائلة "يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الخارجي" بمتوسط حسابي قدره (4.271) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.832).
- ❖ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (02): القائلة "يقوم الفندق بدورات تدريبية دورية لتطوير قدراتك" بمتوسط حسابي قدره (4.228) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية، جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.919).
- ❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (09): القائلة "يمكنك التقدم لإدارة الفندق بطلب المشاركة في أحد البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي قدره (4.200) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.910).
- ❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (06): القائلة "يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الفردي" بمتوسط حسابي قدره (4.100) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.870).

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

- ❖ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (01): القائلة "يقوم الفندق بدورات تدريبية للعمال الجدد" بمتوسط حسابي قدره (4.085) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.811).
- ❖ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (03): القائلة "يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الداخلي" بمتوسط حسابي قدره (4.024) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.013).
- ❖ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (13): القائلة "لديك الرغبة في حضور دورات تدريبية مستقبلا" بمتوسط حسابي قدره (3.985) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.173).
- ❖ تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (11): القائلة "تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التدريبية رغم التكاليف المرتفعة" بمتوسط حسابي قدره (3.642) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.274).
- ❖ تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (12): القائلة "محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب" بمتوسط حسابي قدره (3.628) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.105).
- ❖ تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (10): القائلة "تحدد إدارة الفندق أوقات الدورات التدريبية بما يناسب طبيعة الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره (3.528) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [4.20-3.41] والتي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.293).

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعنصر تدريب الموارد البشرية في الفنادق بلغت (4.218) وهي درجة موافقة عالية جدا، وهو ما يعني بأن أغلبية الفنادق محل الدراسة تقوم بإعداد برامج تدريبية.

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: دور التدريب في تحسين الخدمة السياحية الفندقية

وهنا سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتعلق بدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية، والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور بيانات الدراسة المتعلقة بدور التدريب في تحسين الخدمة السياحية الفندقية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتعكس نتائج التدريب مباشرة من خلال تقديم الخدمة	4.414	0.691	عالية جدا
02	ساعدك التدريب الذي قمت به في أداء مهامك	4.428	0.713	عالية جدا
03	كسب المهارات وتطويرها من خلال تدريبك ساهم في ضمان تقديم خدمات بشكل جيد	4.385	0.766	عالية جدا
04	ساعدتك الدورة التدريبية على إنجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب	4.242	0.690	عالية جدا
05	ساهم التدريب في زيادة قدرتك على مناقشة الآخرين	4.342	0.699	عالية جدا
06	خضوعك لدورات تدريبية رفع من قدرتك على اقتراح خدمات جديدة	4.042	0.939	عالية
07	اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساعدك على المساهمة في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات	4.014	0.842	عالية
08	تدريبك الجيد ساهم في تأثيرك على الزبائن وإقناعهم بإعادة زيارة الفندق	4.500	0.631	عالية جدا
09	الدورات التدريبية التي قدمها لك الفندق جعلتك تساهم في حل وعلاج المشاكل المتعلقة بوظيفتك	4.257	0.606	عالية جدا
10	هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد الدورة التدريبية	4.528	0.557	عالية جدا
11	يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية متخصصة	4.271	0.759	عالية جدا
	<b>المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>4.311</b>	<b>0.431</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات المحور الأول تعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث 4.311 بانحراف معياري مقداره 0.431.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب البيانات المتعلقة بالتدريب تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- ❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (10): القائلة "هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد الدورة التدريبية" بمتوسط حسابي قدره (4.528) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.557)
- ❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08): القائلة "تدريبك الجيد ساهم في تأثيرك على الزبائن وإقناعهم بإعادة زيارة الفندق" على التوالي بمتوسط حسابي قدره (4.500) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.631).
- ❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): القائلة "ساعدك التدريب الذي قمت به في أداء مهامك" بمتوسط حسابي قدره (4.428) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.713).
- ❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01): القائلة "تنعكس نتائج التدريب مباشرة من خلال تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي قدره (4.414) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.691)
- ❖ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03): القائلة "كسب المهارات وتطويرها من خلال تدريبك ساهم في ضمان تقديم خدمات بشكل جيد" بمتوسط حسابي قدره (4.385) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] والتي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.766).
- ❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (05): القائلة "كسب المهارات وتطويرها من خلال تدريبك ساهم في ضمان تقديم خدمات بشكل جيد" بمتوسط حسابي قدره (4.342) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] التي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.699).
- ❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (11): القائلة "يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية متخصصة" بمتوسط حسابي قدره (4.271) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] التي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.759).

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

❖ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (09): القائلة "الدورات التدريبية التي قدمها لك الفندق جعلتك تساهم في حل وعلاج المشاكل المتعلقة بوظيفتك" بمتوسط حسابي قدره (4.257) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] التي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.606).

❖ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (04): القائلة "ساعدتك الدورة التدريبية على إنجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره (4.242) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي [4.21-5.00] التي تشير إلى الخيار عالية جدا، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.690).

❖ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (06): القائلة "خضوعك لدورات تدريبية رفع من قدرتك على اقتراح خدمات جديدة" بمتوسط حسابي قدره (4.042) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.939).

❖ تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (07): القائلة "اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساعدك على المساهمة في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي قدره (4.014) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار عالية، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.842).

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعنصر دور التدريب في تحسين الخدمة السياحية الفندقية بلغت (4.311) وهي درجة موافقة عالية جدا، وهو ما يعني بأن للتدريب دور فعال في تحسين الخدمة السياحية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم عرضه وتحليله من إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبانة والتي تتمحور حول دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية للمؤسسة السياحية (دراسة مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل) نقوم باختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بالاعتماد على مبدأ فرضية العدم  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  واتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات.

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى "يوجد وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية"

❖ H0 لا يوجد وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية.

❖ H1 يوجد وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	الفرضية
قبول H1 ورفض H0	0.000	3	31.243	H
DF= N-1=69			درجة المعنوية: $\alpha = 0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبلغت T المحسوبة 31.243 وهي أكبر من T المجدولة 3 وتبعاً للقرار الإحصائي فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى المعنوية  $\alpha = 5\%$  أي أنه هناك وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية "يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية بفنادق مدينة جيجل"

❖ H0 لا يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية بفنادق مدينة جيجل.

❖ H1 يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية بفنادق مدينة جيجل.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	الفرضية
قبول H1 ورفض H0	0.000	3	25.444	H
DF= N-1=69			درجة المعنوية: $\alpha = 0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبلغت T المحسوبة 25.444 وهي أكبر من T المجدولة 3 وتبعا للقرار الإحصائي فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى المعنوية  $\alpha = 5\%$  أي أنه هناك دور كبير لتدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة جيجل (فندق دار العز، فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق بربروس، فندق لويزة، فندق الإقامة)، وبعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور لورقة الاستبيان والتي وزعت على عينة من الموارد البشرية حيث قدرت بـ 80 مفردة استرجعت منها 70 استبانة صالحة للدراسة، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تبين أن تدريب الموارد البشرية يلعب دور كبير في تحسين الخدمة السياحية المقدمة من طرف مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل.

خاتمة

### خاتمة

يعد تدريب الموارد البشرية أحد أهم استراتيجيات المؤسسات السياحية، فهو عملية ديناميكية تهدف إلى تحسين مستوى أداء ومهارات الموارد البشرية ومعارفها وسلوكياتها وتهيئتهم للمساهمة في تحسين وتطوير الخدمات السياحية الفندقية من خلال تدريب أفضل الخبرات والمهارات والكفاءات العلمية والعملية والمؤهلة للعمل السياحي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إثبات أن تدريب الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الخدمات السياحية الفندقية عن طريق تطوير الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات كون جودة الخدمات الفندقية تتجلى في معارف، مهارات وسلوك المورد البشري، على اعتبار أن المورد البشري هو الخط الأمامي الذي يحتك بالسائح (الزبون) مباشرة في الفندق على اعتبار أنهم مقدموا الخدمة السياحية.

وبناء على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في المقدمة والمتمثل في "هل لتدريب الموارد البشرية دورا في تحسين الخدمة السياحية في فنادق مدينة جيجل" وقد اقترحنا فرضيتين جاءت كما يلي:

الفرضية الأولى "يوجد وعي لدى عمال فنادق مدينة جيجل بأهمية تدريب الموارد البشرية" حيث تم اثبات صحتها.

الفرضية الثانية "يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية بفنادق مدينة جيجل" حيث تم اثبات صحتها.

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ فنادق مدينة جيجل تهتم بتدريب الموارد البشرية حيث تضع الإدارة أهداف للبرنامج التدريبي تكون قابلة للتطبيق.

❖ فنادق مدينة جيجل تهتم بتحسين وتطوير الخدمات الفندقية.

❖ هناك دور كبير لتدريب الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمة السياحية بفنادق مدينة جيجل.

❖ هناك مستوى عالي لتدريب الموارد البشرية بفنادق مدينة جيجل.



- ❖ يساهم التدريب في رفع وتحسين أداء المورد البشري من خلال مساهمته في زيادة القدرة على العمل واكتساب المهارات والمعارف.
- ❖ المصداقية والأمان التي يتمتع بها موظفي فنادق مدينة جيجل في التعامل مع السياح (الزبائن) والعمل على حمايتهم والحفاظ على أغراضهم الشخصية.
- ❖ استجابة موظفي فنادق مدينة جيجل لحاجات ورغبات السياح (الزبائن) وعملهم كفريق واحد، والعمل على إرضائهم وإشعارهم بالطمأنينة داخل الفندق.
- ❖ يحرص العاملون في فنادق مدينة جيجل على التعامل الجيد مع السياح (الزبائن).
- ❖ تحرص فنادق مدينة جيجل على تنمية قدرات ومهارات المورد البشري من خلال البرامج التدريبية المقدمة.
- ❖ تعتمد فنادق مدينة جيجل على تدريب الموارد البشرية بصفة دورية جماعية وفردية أحيانا.
- ❖ أفراد عينة الدراسة راضين تماما على المكتسبات التدريبية التي تحققت البرامج التدريبية.

### ثانيا: الاقتراحات

- ❖ الاستعانة بالمعاهد المتخصصة في عملية تدريب الموارد البشرية من أجل اكتساب الخبرة والكفاءة.
- ❖ وضع برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر وتطبيقه على الموارد البشرية في كافة المستويات الوظيفية قصد مواكبة التطورات السريعة في أساليب العمل الفندقي.
- ❖ الاعتماد على أحسن المدربين في مجال التدريب الفندقي.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث بهدف رفع مستوى تحسين الخدمات الفندقية.
- ❖ ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدي إلى الاهتمام بالتدريب من قبل المتدربين والمدربين.
- ❖ تبني معايير واضحة في اختيار المورد البشري للمشاركة في البرامج التدريبية.
- ❖ التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعة لإتاحة الفرصة للموارد البشرية لمواكبة المستجدات والتفوق على المنافسين.

❖ تشجيع الموارد البشرية على التدريب الذاتي عن طريق مساعدتهم على حضور الدورات التدريبية الخاصة.

❖ وضع برنامج عمل مشترك سنويا لتدريب الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الفندقية.

❖ التوسع بتنفيذ البرنامج التدريبي لطلبة التسويق السياحية والفندقي وإدارة المؤسسات الفندقية في الجامعات والمعاهد المتخصصة في المجال السياحي.

### ثالثا: آفاق الدراسة

إن هذه العمل لا يمثل إلا مجهودا بشريا، ومن أجل مواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

❖ دور التدريب في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسات الفندقية بولاية جيجل.

❖ أثر تدريب المورد البشري على التنمية السياحية بولاية جيجل.

❖ دور البرامج التدريبية في خلق خدمات سياحية جديدة.

❖ دورة تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

❖ دور التدريب في إعداد موارد بشرية متخصصة في تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. اممر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
2. خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. د.مصطفى كافي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
5. زكي خلال مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقه، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
6. سراب إلياس وآخرون، "تسويق الخدمات السياحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2002.
7. سلسلة سفر وسياحة، التسويق السياحي، المملكة العربية السعودية، المؤسسة الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.
8. سليم محمد خفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
9. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
10. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2002.
11. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
13. مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
14. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
15. مروان محمد أبو رحمة وآخرون، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

16. ياغي محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1993.
17. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة العدد 06.

### ب: المجالات والدوريات

1. بن واضح الهاشمي، بن عيشي عمار، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع<sup>2</sup>، 2018.
2. حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 33، الكوفة، بغداد، العراق، 2015.
3. دراسة إلهام يحيوي، بوحديد ليلي، مقال بعنوان تقييم جودة الخدمات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها، مجلة المعيار العدد الثاني، 2018.
4. دراسة بوشاشية نادية، نوري منير، مقال بعنوان جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح "دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمة السياحية لمنطقة الشلف"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، 2017.
5. دراسة صفاء جواد عبد المحسن، بعنوان التسويق السياحي الإلكتروني وأثره في تحسين جودة الخدمات السياحية "دراسة تطبيقية لعينة من الشركات السياحية في بغداد"، مجلة الدنانير، العدد 11، 2017.
6. محمد عبد الرحمان طاهر، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط، دجلة، العراق، العدد 20، 2015.

### ج: الأطروحات والمذكرات

1. أمجد عبد السلام أحمد الهروط، تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة، رسالة ماجستير جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2013.
2. حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر -دراسة ميدانية وكالات السياحة لولاية باتنة-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016.

3. يحياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017.
4. السامرائي أحمد، أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي- قطاع الكهرباء في العراق نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كوبنهاجن، الدنمارك، 2010.
5. شلتوت خضر، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
6. هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

### د: المقالات العلمية

1. مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة، بنها، مصر، منشورات جامعة بنها.

### هـ: المقابلات

1. مقابلة مدير فندق بربروس رويال، يوم 06.06.2021، الساعة 9:30.
2. مقابلة مع مدير فندق الإقامة، يوم 09.06.2021، الساعة 10:30.
3. مقابلة مع مدير فندق الجزيرة، يوم 24.05.2021، الساعة 14:00.
4. مقابلة مع مدير فندق تاغراست، يوم 02.06.2021، الساعة 10:00.
5. مقابلة مع مدير فندق لويزة، يوم 06.06.2021، الساعة 14:00.
6. مقابلة مع مسؤولة الإيواء لفندق دار العز، يوم 26.05.2021، الساعة 09:00.

### ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1. Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2009). **Evaluating Training Programs**, 3rd edition. USA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق

قسم: العلوم التجارية  
سياحي وفندقي

استبانة بحث ميداني حول:

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة  
السياحية

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر سنة ثانية تخصص تسويق سياحي وفندقي تحت عنوان:

& دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية &

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي خصصت لجمع البيانات اللازمة للدراسة، لهذا نلتمس منكم  
التكرم بإبداء آرائكم حول الفقرات الواردة في هذه الاستمارة.

ولأن رأيكم ووجهة نظركم تهمنا، نرجو منكم الاطلاع على هذا الاستبيان والتعبير عن آرائكم حول كافة بنوده  
بأمانة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية وسنتعامل معها بسرية تامة.

لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة



المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

41 سنة فما فوق

من 30-40 سنة

أقل من 30 سنة

3- المستوى التعليمي:

تكوين مهني

ليسانس

ثانوي

متوسط

4- سنوات الخبرة:

أكثر من 13 سنة

من 9-12 سنة

من 5-8 سنوات

أقل من 4 سنوات

المحور الثاني: واقع تدريب الموارد البشرية في الفنادق

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	عبارات الاستبيان	الرقم
					يقوم الفندق بدورات تدريبية للعمال الجدد	01
					يقوم الفندق بدورات تدريبية دورية لتطوير قدراتك	02
					يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الداخلي	03
					يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الخارجي	04
					يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الجماعي	05
					يعتمد الفندق في تدريب المورد البشري على التدريب الفردي	06
					البرامج التي يقدمها الفندق تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية	07
					يتم إطلاعك على أهداف البرنامج التدريبي من قبل	08
					يمكنك التقدم لإدارة الفندق بطلب المشاركة في أحد البرامج التدريبية	09
					تحدد إدارة الفندق أوقات الدورات التدريبية بما يناسب طبيعة الوظيفة	10
					تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التدريبية رغم التكاليف المرتفعة	11
					محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب	12
					لديك الرغبة في حضور دورات تدريبية مستقبلا	13

المحور الثالث: دور التدريب في تحسين الخدمة السياحية الفندقية

الرقم	درجة الموافقة	عبارات الاستبيان	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
01		تتعرض نتائج التدريب مباشرة من خلال تقديم الخدمة					
02		ساعدك التدريب الذي قمت به في أداء مهامك					
03		كسب المهارات وتطويرها من خلال تدريبك ساهم في ضمان تقديم خدمات بشكل جيد					
04		ساعدتك الدورة التدريبية على إنجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب					
05		ساهم التدريب في زيادة قدرتك على مناقشة الآخرين					
06		خضوعك لدورات تدريبية رفع من قدرتك على اقتراح خدمات جديدة					
07		اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساعدك على المساهمة في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات					
08		تدريبك الجيد ساهم في تأثيرك على الزبائن وإقناعهم بإعادة زيارة الفندق					
09		الدورات التدريبية التي قدمها لك الفندق جعلتك تساهم في حل وعلاج المشاكل المتعلقة بوظيفتك					
10		هناك تحسين في جودة الخدمات المقدمة بالفندق بعد الدورة التدريبية					
11		يتم اكتساب مهارات جديدة بعد خضوعك لدورات تدريبية متخصصة					

## التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	60,0	60,0	60,0
Valide أنثى	28	40,0	40,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	34	48,6	48,6	48,6
Valide سنة 40 إلى سنة 30 من	28	40,0	40,0	88,6
فوق فما سنة 41 من	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	2,9	2,9	2,9
ثانوي	11	15,7	15,7	18,6
Valide ليسانس	43	61,4	61,4	80,0
مهني تكوين	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 4 من أقل	31	44,3	44,3	44,3
سنوات 8 إلى سنوات 5 من	18	25,7	25,7	70,0
Valide سنة 12 إلى سنوات 9 من	11	15,7	15,7	85,7
سنة 13 من أكثر	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

## معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,651	13

## معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثالث

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	11

## معامل ثبات ألفا كرونباخ الكلي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	24

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	70	2,00	5,00	4,0857	,81192
Q2	70	1,00	5,00	4,2286	,91954
Q3	70	2,00	5,00	4,0429	1,01347
Q4	70	2,00	5,00	4,2714	,83269
Q5	70	1,00	5,00	4,3000	,85719
Q6	70	1,00	5,00	4,1000	,87062
Q7	70	2,00	5,00	4,4429	,73496
Q8	70	2,00	5,00	4,3571	,79920
Q9	70	1,00	5,00	4,2000	,91049
Q10	70	1,00	5,00	3,5286	1,29348
Q11	70	1,00	5,00	3,6429	1,27445
Q12	70	1,00	5,00	3,6286	1,10560
Q13	70	1,00	5,00	3,9857	1,17329
الفنادق_ب_م_تدريب_واقع	70	2,69	4,69	4,2187	,29156
Q14	70	3,00	5,00	4,4143	,69141
Q15	70	1,00	5,00	4,4286	,71366
Q16	70	1,00	5,00	4,3857	,76694
Q17	70	1,00	5,00	4,2429	,69022
Q18	70	1,00	5,00	4,3429	,69960
Q19	70	1,00	5,00	4,0429	,93925
Q20	70	1,00	5,00	4,0143	,84258
Q21	70	3,00	5,00	4,5000	,63131
Q22	70	3,00	5,00	4,2571	,60638
Q23	70	3,00	5,00	4,5286	,55746
Q24	70	1,00	5,00	4,2714	,75989
ف_س_الخدمة_تحسين_التدريب_دور	70	1,82	4,73	4,3117	,43131
N valide (listwise)	70				

## معامل الارتباط بيرسون

## Corrélations

		ب_م_تدريب_واقع الفنادق	تحسين_التدريب_دور ف_س_الخدمة_	_الموارد_تدريب البشرية
	Corrélation de Pearson	1	.474**	.421**
الفنادق_ب_م_تدريب_واقع	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	70	70	70
	Corrélation de Pearson	.474**	1	.670**
ف_س_الخدمة_تحسين_التدريب_دور	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	70	70	70
	Corrélation de Pearson	.421**	.670**	1
البشرية_الموارد_تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	70	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار الفرضيات: T TEST

الفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البشرية_الموارد_تدريب	70	4.1768	.31513	.03767

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البشرية_الموارد_تدريب	31.243	69	.000	1.17679	1.1016	1.2519

الفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البشرية_الموارد_تدريب	70	4.1768	.31513	.03767
الفنادق_ب_م_تدريب_واقع	70	4.2187	.29156	.03485
ف_س_الخدمة_تحسين_التدريب_دور	70	4.3117	.43131	.05155

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البشرية_الموارد_تدريب	31.243	69	.000	1.17679	1.1016	1.2519
الفنادق_ب_م_تدريب_واقع	34.971	69	.000	1.21868	1.1492	1.2882
ف_س_الخدمة_تحسين_التدريب_دور	25.444	69	.000	1.31169	1.2088	1.4145