وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد الصديق بن يحي – جيــجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية

العنوان

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة لمجموعة فنادق في ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص: تسويق سياحي وفندقي

إعداد الطلبة: صوكو جابر زنيبع سيف الدين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ فنيط سفيان
ممتحنا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة شعور أسماء
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ كبيش جمال

السنة الجامعية: 2021/2020





سُكر وتقدير

أول شكرنا هو الله ربب العالمين الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة فهو الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى كما نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الإحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "جمال كبيش" الذي تفضل بالإشراف على عملنا ولم يبخل عليانا بالنصائح والتوجيهات والمعاملة الطيبة.

ولا يغةتنا أن نشكر كل عمال وموظفي فنادق البزير على المبهودات وحسن الإستخافة والوقوف معنا في تربحنا هذا والذين لو يبخلوا علينا بالمعلومات الناحة لتدعيم هذا البحث واستكمال البانب التطبيقي على أتو وجه، وعمال مكتبة الكلية والجامعة الذين تقاسموا معنا عبئ

وضغوطات العمل

كما نترجه بالشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة من فريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل ونرجوا من الله عز وجل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا ودنيانا



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسملة
I	الشكر
III	قائمة المحتويات
VII-V	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
l – j	مقدمة
خدمية	الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات السياحية ال
9	تمهید
10	المبحث الأول: ماهية المؤسسة السياحية الخدمية
10	المطلب الأول: تعريف المؤسسة السياحية الخدمية
12	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية الخدمية
14	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة السياحية الخدمية
15	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة السياحية الخدمية
19	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: تعريف تتمية الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

30	المطلب الرابع: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية
35	خلاصة
ت الخدمية	الفصل الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسا
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
38	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
41	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
42	المطلب الثالث: المنافع من اعتماد الإستراتيجية
43	المطلب الرابع: عوامل دعم إستراتيجية تتمية الموارد البشرية
45	المبحث الثاني: نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في تنمية الموارد البشرية
45	المطلب الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: إستراتيجية التعلم
54	المطلب الرابع: إستراتيجية تتمية القيادات الإدارية وإستراتيجية تتمية الذكاء الوجداني
57	خلاصة
بة جيجل	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق في ولاب
59	تمهید
60	المبحث الأول: تقديم عام للفنادق محل الدراسة
60	المطلب الأول: تقديم فندق الجزيرة

62	المطلب الثاني: تقديم فندق النسيم
65	المطلب الثالث: تقديم فندق بربروس
68	المبحث الثاني: تقديم منهجية ومجتمع الدراسة
68	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
70	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
71	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
79	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
84	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
100	خلاصة
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع
112	الملاحق الملخص
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
26	الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة عند نادلر	
31-32	مداخل تنمية الموارد البشرية	(01-02)
68	الإستبيانات الموزعة والاستبيانات المستردة	(03-01)
70	التوزيع حسب مقياس ليكارت	(03-02)
72	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: التدريب	(03-03)
73	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني :التعلم	(03-04)
74	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تتمية القيادات الإدارية	(03-05)
74-75	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: تنمية الذكاء الوجداني	(03-06)
75-76	الصدق الداخلي لعبارات محور تطوير الخدمات السياحية	:(03-07)
77	الاتساق البنائي لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية	(03-08)
77	الاتساق البنائي بين الأول والثاني	(03-09)
78	معاملات ثباث أداة الإستبيان (معامل ألفا كرومباخ)	(03-10)
79	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الجنس	(03-11)
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03-12)
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(03-13)
82	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(03-14)
83	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	(03-15)
85	الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات البعد الأول: التدريب	(03-16)
86-87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني: التعلم	(03-17)
88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث: تتمية القيادات	(03-18)
	الإدارية	
90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع: تنمية الذكاء	(03-19)
	الوجداني	
92-93	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تطوير الخدمات	:(03-20)
	السياحية	
95	تائج اختبار مساهمة التدريب في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة	(03-21)
96	نتائج اختبار مساهمة التعلم في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة	(03 -22)

97	نتائج اختبار مساهمة تتمية القيادات الإدارية في تطوير الخدمة في الفنادق	(03 -23)
	محل الدراسة	
98	نتائج اختبار مساهمة تتمية الذكاء الوجداني في تطوير الخدمة في الفنادق	(03 -24)
	محل الدراسة	
99	تائج اختبار مساهمة إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة في	(03 -25)
	الفنادق محل الدراسة	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم:
49	مبادئ التدريب	(02-01)
61	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة جيجل	(03-01)
64	الهيكل التنظيمي لفندق النسيم- جيجل	(03-02)
66	الهيكل التنظيمي لفندق بربروس- جيجل	(03-03)
80	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الجنس	(03-04)
81	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03-05)
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(03-06)
83	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(03-07)
84	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	(03-08)

قائمة الملاحق

الملحق رقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	112
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	117
03	الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجية تتمية الموارد	117
	البشرية	
04	الإتساق البنائي للإستبيان	122
05	معامل الثبات ألفا كرومباخ	123
06	تحليل البيانات الشخصية	125
07	تحليل عبارات الاستبيان	127
08	إختبار الفرضيات	130

مقدمة

واجه عمل المنظمات في أواخر القرن العشرين منافسة سوقية شديدة أوجدها نظام التجارة العالمي الجديد، كما واجه عملها سرعة وكثرة التغيرات في البيئة المحيطة بها وخاصة التكنولوجية منها، هذه الأوضاع خلقت لديها حالة من عدم الاطمئنان وبالتالي الضرورة الملحة لرفع جودة منتجاتها، وتحقيق رضا زبائنها.

يتوقف تحقيق أهداف المنظمة ومستوى تقدمها وفعاليتها على ما تمتلكه من موارد بشرية فاعلة، حيث ينظر إلى رأس المال البشري في كونه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، فهو المورد الذي يصعب نسخه أو نقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية عن طريق إدارتها وتوظيفها التوظيف الصحيح والفعال، فالإدارة مطالبة بالعمل على التوفيق بين الوظائف والأشخاص القائمين بها لتحقيق الرضا الوظيفي، وفي نفس الوقت ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف زيادة الإنتاجية التي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية ككل التي أصبح أمر تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل والرغبة فيه ومن ثم تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية.

أدى ازدياد أهمية قطاع الخدمات الذي يشمل قطاع السياحة إلى تنوع أكبر في المهارات والمعارف المطلوبة، فأصبحت متطلبات جودة الخدمات السياحية لإشباع حاجات الزبائن محور اهتمام المنظمات، بالتالي فهي مطالبة بتتمية مهارات تتعلق بخدمة الزبائن وكيفية التفاعل معهم. من هنا ظهرت تتمية الموارد البشرية فهذه الموارد تشكل عنصرا غاية في الأهمية في صناعة السياحة، والمنظمات السياحية على اختلاف أشكالها سواء كانت فنادق، مطاعم، شركات نقل أو وكالات سياحية تنظر إلى هذه الموارد على أنها عنصرا أساسيا في تقديم الخدمات السياح والضيوف، حيث تعتمد هذه المنظمات على العنصر البشري بالدرجة الأولى، فتقديم الخدمة بشكلها الصحيح يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتميزون بها والمتأتية من تكوينهم و تعليمهم وتدريبهم لإعدادهم إعدادا صحيحا، منه فإن استراتيجيات تتمية الموارد البشرية تعتبر الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم لمواكبة التطور في تقديم الخدمات الزبائن، فجودة الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعاتهم هي الهدف الذي يتعين على كل فرد في المنظمة بلوغه وتحقيقه. والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم القيام بأعمالهم على أحسن وجه عن طريق تكوينهم تعليمهم وتدريبهم وتدمية مهاراتهم القيادية وذكاءهم الوجداني.

وباعتبار الجزائر بلدا سياحيا بامتياز، من حيث موقعها الجغرافي وجمال طبيعتها وآثارها المتنوعة ومناخها المعتدل خاصة ولاية جيجل والتي تعتبر من أهم الوجهات السياحية، من حيث جمال طبيعتها وشاطئها الساحلي بالإضافة لموقعها الجغرافي المتميز، توجب على أصحاب القرار الاهتمام أكثر باعتماد إستراتيجية لتتمية القطاع البشري فيه لتطوير الخدمات المقدمة، خاصة وأنه يعتبر من أهم البدائل الإستراتيجية في ظل تراجع الاحتياطي النفطي.

أولا: إشكالية الدراسة

واستنادا إلى ما سبق عرضه فإن إشكالية موضوع بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية ؟

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع، سنحاول طرح التساؤلات الفرعية التالية:

أ. ماذا نقصد بالمؤسسة الخدمية السياحية وما هي أهم وظائفها؟

ب. ماهي مداخل تتمية الموارد البشرية وعلى أي مستوى يتم اعتمادها داخل المنظمة؟

ج. ما المقصود بالإستراتيجية وماهي نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في تنمية الموارد البشرية؟

أما بالنسبة للجانب التطبيقي و من خلال دراسة مجموعة من الفنادق في ولاية جيجل فقد تم صياغة السؤال:

د.ما مدى العلاقة بين استراتيجية تتمية الموارد البشرية في هذه الفنادق وتطوير خدماتها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

سنحاول خلال هذا البحث الانطلاق من الفرضية الرئيسة التالية:

تسهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

وعنها تتبثق

- يسهم التدريب بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.
 - يسهم التعلم بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.
- تسهم تتمية القيادات الإدارية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.
- تسهم تتمية الذكاء الوجداني بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في ضرورة اعتماد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، خاصة مع وجود منافسة كبيرة بين المؤسسات السياحية والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتميز كون أن تطوير الخدمات السياحية يعد أولوية من أولويات المؤسسات السياحية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة ما إذا كان ضعف جودة الخدمات المقدمة يعود إلى عدم تطبيق المنظمة إستراتيجية لتتمية مواردها البشرية.
 - التعرف على الإستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات السياحية لتنمية مواردها البشرية.
 - معرفة مدى مساهمة القطاع البشري في ضعف جودة الخدمات السياحية المقدمة.
 - إبراز أهمية تتمية الموارد البشرية وإسهامها في تطوير الخدمات.

خامسا: المنهج المتبع

لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في محاولتنا لتقديم التعاريف والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة كما تم الاعتماد على دراسة حالة كمنهج في البحث حيث عن طريقه يتمكن الباحثان من جمع البيانات ودراستها، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على دراسة كمية تتمثل في استبيان موجه لمسؤولي فنادق بغرض معرفة مدى تطبيقهم لإستراتيجية تنمية موارد بشرية وكذا مساهمة هذه الإستراتيجية في تطوير الخدمات المقدمة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم أسباب والعوامل التي دفعتنا إلى اختيار هذا موضوع مايلي:

أ/ أسباب ذاتية

- ميلنا إلى الاهتمام بدراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي باتت تشكل هاجس للمنظمات السياحية.
 - ميلنا للمواضيع المتعلقة بالسياحة.

ب/ أسباب موضوعية

- نقص الدراسات التي تناولت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها على إستراتيجية التدريب والتعليم لكنها اقتصرت على اعتبار التنمية هي التدريب.

- كمحاولة للمساهمة في تدارك النقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت تنمية الموارد البشرية في نشاط السياحة في الجزائر.

سابعا: أبعاد الدراسة

- البعد الزمني: امتدت هذه الدراسة من شهر فيفري إلى شهر جوان 2021.
- البعد المكاتي: لقد تمت الدراسة مجموعة من الفنادق بولاية جيجل، كما اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مختلف الكتب والمجلات.

ثامنا: الدراسات السابقة

توجد الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع إدارة الموارد البشرية، لكن تم تخصيص القليل منه الدراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. اهتمت أغلب الدراسات بالجانب الكلي لنشاط السياحة من خلال دراسة العرض والطلب والمقارنة بينهما، أما بالنسبية للخدمات في المنظمات السياحية فقد تناولت اغلب الدراسات الجانب التسويقي وعلاقته بالجودة الشاملة. وهذه بعض الدراسات التي استفدنا منها في صياغة إشكالية بحثنا وفرضياته.

1. حسين يرقي" إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك الطروحة دكتورا علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟

وركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كذلك كيفية التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سوناطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسئولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية بعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ولصالح برامجها التي تسعى لتحقيقها، وأنه من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

2. يسرية فراج محمد فراج" أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، نموذج مقترح بالتطبيق على القطاع الاستثماري" ،دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، على القطاع الاستثماري" مصر 1997، تناولت الدراسة التطور الفكري والفلسفي للمدارس التسييرية مع تحليل أهم المؤشرات العالمية التي تقيستنمية وجودة العنصر البشري وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتنميته بحيث تم اختباره على مؤسسات القطاع الاستثماري.

3. سراج وهيبة" إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2012،

قامت الباحثة بدراسة الإطار العام التنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الإستراتيجية، ثم عرضت نماذج من الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم تطرقت إلى الإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وكذا المعرفة بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛ تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، في ظل التطورات التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا، وأهنها نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا، وأهنها نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التعلم، التدريب، التكوين والتأهيل والتطوير إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة و تعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة.

4. عبد الحكيم جربي "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013،1.

انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لإستراتيجية تتمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية

ومصادرها. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات؛ إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها؛ إظهار أهمية اكتساب المؤسسية المميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها كما يلي: ضرورة وضع إستراتيجية التنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة وهم القدرة في التحكم في التكاليف؛ أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي، وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو لذا يجب أن تعمل المؤسسات على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات التي اعترضت الباحثين فيما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع.
- صعوبة إيجاد فندق مصنف لتوزيع استمارات الاستبيان خصوصا أن دراستنا الميدانية تزامنت مع الوضع الصحي الاستثنائي(covid-19) والذي نجم عنه شل حركة النقل وغلق بعض الفنادق.
 - صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

عاشرا: هيكل الدراسة

قصد الإحاطة بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي.

يتناول الفصل الأول للدراسة " تتمية الموارد البشرية في المؤسسة السياحية "، وهذا من خلا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص الأول منه ل: ماهية المؤسسة الخدمية السياحية، أما المبحث الثاني فتضمن تتمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول خصص ل: ماهية الإستراتيجية، في حين تضمن المبحث الثاني نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي والمعنون دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق في ولاية جيجل قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص ل: تقديم عام للفنادق محل الدراسة، في حين تضمن المبحث الثاني تقديم لمنهجية ومجتمع الدراسة، أما المبحث الثالث فتضمن إختبار فرضيات الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثالث فتضمن تفريغ وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الأول

تنمية الموارد البشرية في المؤسسات السياحية الخدمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة السياحية الخدمية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

حيث تلقت تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد المورد الحقيقي لها، لذا لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة للتغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لتتمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية السياحية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة السياحية الخدمية

المبحث الثاني: تتمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة السياحية الخدمية

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية القيام بهذه الوظيفة داخل المؤسسة السياحية، ارتأينا أنه لابد أولا من التعريج إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الخدمية السياحية وذلك من خلال ما يلى:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة السياحية الخدمية

قبل التطرق إلى تعريف المؤسسة السياحية سنقوم أولا بتعريف المؤسسة كوحدة ثم كنشاط سياحي.

أولا: تعريف المؤسسة:

تعددت تعاريف المؤسسة نذكر منها:

يعرفها علماء الاقتصاد على أنها: "تنظيم اقتصادي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح 1 ".

أما المفكر الاجتماعي "بيارلو" فيعرفها كما يلي: " هي مجموعة من الموارد البشرية، تستخدم وسائل معنوية ومادية ومالية، لاستخراج وتوزيع ثروات وإنتاج خدمات وفق أهداف محددة "2.

إذن يمكن تعريفها على أنها مجموعة مشتركة من الأعضاء، تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة.

ثانيا: تعريف السياحة

تعددت تعاريف السياحة باختلاف الباحثين:

فيعرفها الباحث الألماني (GugevFeler) بأنها: "ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة "3.

 $^{^{-1}}$ رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص203.

⁻²مرجع سابق الذكر ، ص-2

 $^{^{-3}}$ ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص

كمه عرفها ستورلين:" بأنها كل العمليات المتداخلة وخصوصا العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم وانتشارهم داخل وخارج ولاية أو دولة معينة "1.

وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Touriste" الشخص السائح أو السائح، أما كلمة "Tourisme" وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Tourisme" الانتقال من مكان إلى آخر 2 .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن السياحة هي ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الانتفاع من أو قات الفراغ إلى المناظر الطبيعية والثقافية في منطقة بعيدة عن منطقة الإقامة المعتادة.

ثالثا: تعريف المؤسسة السياحية:

اختلفت التعريفات لكن مضمونها واحد وأهم هذه التعريفات هي:

المؤسسة السياحية هي "الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات إليهم لاستهلاكها في ذات المكان كالملاهي والنوادي الليلية والكازينوهات والحانات والمطاعم، كذلك تعتبر مؤسسة سياحية كل مؤسسة توفر وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو جوية أو بحرية والتي يصدر بتجديدها قرار عن وزير السياحة"3.

المؤسسة السياحية بشكل عام هي" الوسيط بين مالكي وموردي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق، وأماكن الإقامة الأخرى، وسائل النقل، المنشآت السياحية) ومستهلكي تلك الخدمات". 4

وتعرف أيضا بأنها "كل مؤسسة تسعى لتقديم خدمة معينة للسياح وإشباع حاجاتهم من مسكن ونقل واطعام ولرحلات وبرامج... الخ".

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن المؤسسة السياحية هي كل مؤسسة تمارس نشاط سياحي أو فندقي وتوفر كل الخدمات المتعلقة بالسياحة من نقل، إيواء، إطعام، نشاطات ترفيهية...الخ.

 $^{^{-1}}$ يسرى دعبس، السياحة والمجتمع، الملتقى المصري للابداع للطباعة والنشر، مصر، 2009 ، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ عبد الرحيم شنيتي، دور التسويق السياحي في انعاش الصناعة التقليدية والحرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 5.

 $^{^{-3}}$ ياسين كحيلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء لينا للطابعة والنشر، الاسكندرية، مصر، $^{-3}$

⁴⁻ سعيد البطوطي، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلا المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2014، ص12- 17.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية الخدمية

هناك عدة معايير لتصنيف المؤسسات السياحية ومن بينها (الحجم، القانون، نوع الخدمات) وبوجه عام يمكن تصنيف المؤسسات السياحية إلى ثلاث أصناف وهي 1:

أولا: مؤسسة سياحية منظمة لبرامج سياحية

هي مؤسسات سياحية كبيرة تتواجد بشكل أساسي في الدول المصدرة للسائحين وهي التي تقوم بعملية تجميع عناصر المنتج السياحي المختلفة وتنظيمها في صورة برامج سياحية متنوعة في توقيت ومناطق محددة سلفا وعمل الدعاية اللازمة لها وتسويقها وكذلك عمل كافة الترتيبات المتعلقة بتلك البرامج وهذه الشركات تكون عادة من المؤسسات الكبرى والتي تمتلك كل المقومات المالية والبشرية والفنية للقيام بذلك ولها القدرة على التعاقد مع موردي الخدمات السياحية من فنادق ووسائل نقل...الخ، بالإضافة إلى تحملها تكاليف الدعاية المختلفة للبرامج التي تحددها وفي معظم الأحيان تقوم هذه المؤسسات الكبرى بالتعاقد مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة وتمدها بالبرامج والأسعار ووسائل الدعاية والمطبوعات والتي بدورها تقوم بالتسويق والبيع لحسابها نظير خدمات معينة أو مبالغ محددة على حسب الاتفاق الذي يتم بينهم.

ويمتلك أو يساهم منظموا الرحلات في معظم الأحيان بعض جوانب الرحلات فالعديد منها تمتلك طائرات ووسائل نقل مختلفة خاصة بها وكذلك فنادق وأماكن إقامة مختلفة... الخ.

ثانيا: وكالات السفر والسياحية بالتجزئة

يتواجد هذا النوع من المؤسسات السياحية في الأسواق المصدرة للسياحة والتي عادة ما يقتصر دورها على على بيع البرامج السياحية المعدة مسبقا بواسطة المؤسسات السياحية الكبرى مقابل عمولة معينة لهل على البيع يتم الاتفاق عليها أو نظير مبلغ محدد على السائح².

 $^{^{-1}}$ أمامة سمير حلمي، الشركات السياحية، الطبعة الأولى، مكتبة بستان المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 17-12.

 $^{^{2}}$ سعيد البطوطي، مرجع سبق ذكره، ص 2

أي أن دور هذه المؤسسات السياحية وسيط بين منظمي البرامج والخدمات السياحة والمستهلك السياحي (السائح) وهي بالتالي لا تتحمل أي تكلفة من تكاليف الدعاية والمطبوعات الدعائية والتي تحصل عليها منهم وكذلك لا يقع عليها أي مسؤولية سواء مسؤولية مالية أو تنظيمية أو تنفيذية ولا تتحمل أي مخاطر.

ويستطيع الوكيل التعرف على هذه الرغبات والاحتياجات الخاصة بالسياح من خلال بعض الاعتبارات التالية 1:

- عمر السائح وجنسيته ورغباته.
- توقيت الوصول إلى المقصد السياحي في الصباح المبكر أو في وقت متأخر.
- تأثير فرق التوقيت بين الدول على العملية وبصفة خاصة إذا كانت رحلة الذهاب أو العودة تستغرق وقتا طويلا.
 - تأثیر الارتفاعات الشدیدة في بعض مناطق الزیارة.
- الأخطار التي يمكن أن تنتج في حالة وجود مشاكل صحية أو بيئية في بعض الدول ويلاحظ أن كل هذه الاختيارات السابقة بالإضافة إلى قائمة أخرى من الاعتبارات يجب أن تأخذ في الحسبان عند إعداد البرامج السياحية².

مؤسسات ووكالات السياحة والسفر بوجه عام يجب أن يكون لها مقر ثابث ومرخص له بالنشاط السياحي الذي يقوم به ويحمل اسم تجاري معين ومحدد في الترخيص وأن يكون هذا المقر مجهز بالتجهيزات الفنية المناسبة.

ولا يحتاج عمل هذه المؤسسات إلى الخبرة الكبيرة في التخطيط أو التسويق الداخلي أو الخارجي والتي لابد من توافرها في الشركات الكبيرة من منظمي البرامج السياحية والتي لابد من توافر تلك العناصر فيها لتحملها تكاليف ومسؤولية تنظيم وتسويق وبيع وتنفيذ تلك البرامج التي تعدها، وهذه الشركات تعتمد في عملها على انتشارها في التجمعات السكنية والنشاطات التجارية وقربها من المستهلك السياحي³.

 $^{^{-1}}$ أمامة سمير حلمي، مرجع سبق ذكره، ص $^{-1}$

 $^{^{-2}}$ المرجع سابق الذكر، ص 13 ص 14.

⁻³ سعيد البطوطي، مرجع سبق ذكره، ص55 ص

ثالثًا: وكالات الخدمات السياحية

وهي المؤسسات التنفيذية والتي تقوم بعملية تنفيذ البرامج السياحية المعدة مسبقا بواسطة منظمي البرامج السياحية في المقصد السياحي، أي أن هذا النوع من المؤسسات يوجد غالبا في البلاد المستقلة للسياحة ولا دخل لها في ترتيب الطيران أو وسائل النقل الأخرى بين الدول المصدرة للسائحين والمستقبلة لهم.

وتقوم وكالات الخدمات السياحية بدور هام في تتشيط السياحة في الدول التي تتواجد بها، حيث تقوم بزيادة نشاطها عن طريق توثيق علاقتها مع منظمي البرامج السياحية في الخارج.

وقد تطور عمل هذه الوكالات السياحية بحيث بدأت في مشاركة منظمي الرحلات في الخارج في تنظيم وتمويل وتحمل مسؤولية إعداد البرامج السياحية إلى بلادها، وكذلك الاشتراك في المعارض السياحية للترويج للمنتج السياحي الخاص بدولها والبرامج السياحية التي تنفذها والتي يقوم بإعدادها وتسويقها منظمي البرامج السياحية.

وقد قامت بعض تلك الوكالات السياحية بفتح فروعها بالخارج ليكونوا على اتصال دائم مع منظمي الرحلات السياحية، كما قام البعض أيضا بإنشاء وكالات محلية في البلاد المصدرة للسياحة التي تجدها في السوق مباشرة من خلال الوكالات السياحية 1.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة السياحية الخدمية

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة السياحية لتحقيقها ما يلي 2 :

- تنفيذ خطة تسويقية إعلامية وإعلانية شاملة تستهدف كافة الأسواق المصدرة للسياحة بإتباع أساليب التسويق والترويج والتركيز على المستهلك السياحي.

- تتشيط السياحة الداخلية للبلاد وزيادة الوعي بأهميتها وكسب رضا السائح.

⁻¹ مرجع سابق الذكر ، ص-1

 $^{^{-2}}$ فؤاد عبد المنعم البكيري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2004 ، ص

- تطوير وتنمية المجتمعات الحضارية عن طريق إنشاء مؤسسات سياحية جديدة 1 .
 - رفع حركة السياحة وتطوير القطاع السياحي مما يسمح بزيادة إيراداتها.
- خلق علاقات اقتصادية مع باقي المؤسسات في القطاعات الأخرى (قطاع اقتصادي، صناعي، تجاري) مما يؤدي إلى ظهور مشاريع جديدة.
 - زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق السياح الأجانب.
 - زيادة فرص العمل والمساهمة في انخفاض البطالة (خلق فرص عمل جديدة).
 - نقل التكنولوجيا عن طريق الشركات الأجنبية.
 - القيام ببحوث التتمية والتحديث في النشاط السياحي 2 .

أما الهدف الأسمى الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات السياحية فهو تحقيق الربح من خلال تنويع النشاطات وتطوير الخدمات والهياكل السياحية الخدماتية.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الخدمية السياحية

المؤسسة الخدمية السياحية كغيرها من المؤسسات تقوم بعدة وظائف منها ما هي وظائف إدارية لا تميزها عن باقي المؤسسات ومنها ما هو خاص بالسياحة وفيما يلي سنتطرق إلى ذلك:

أولا: الوظائف الإدارية في المؤسسات السياحية

إن النشاط الذي تمارسه الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي تتميز عن بعضها البعض من حيث طبيعتها والترتيب الزمني لها، وهذه الوظائف هي 3:

(التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) حيث لا يمكن الاستغناء عن هذه الوظائف في أي مستوى إداري كان لكن أهميتها تختلف من مستوى إلى مستوى آخر.

 $^{^{-1}}$ عبد السلام أبو قحف، إدارة المنشآت السياحية والفندقية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعي للنشر والتوزيع، لبنان، 2003، ص22 ص23.

 $^{^{-2}}$ المرجع سابق الذكر ، ص $^{-2}$

 $^{^{-1}}$ رعد مجيد العاني، تكنلوجيا التنظيم السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص $^{-3}$

أ/ التخطيط السياحي: هو مرحلة التفكير المنظم السابق التنفيذ، وهذا التفكير يستهدف المستقبل لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهته، والتخطيط السياحي الجيد ينطلق من واقع المشروع السياحي و يحاول تحسينه وتطويره.

وتعتبر وظيفة التخطيط السياحي الأساس بوضعها الخطط المستقبلية والتي تتضمن عناصرها:

الأهداف التنبؤات (التنبؤ بالمستقبل)، تحسين الوسائل والأدوات، وضع البرامج الزمنية لكل خطة، وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية.

ب/ التنظيم السياحي: هو وظيفة إدارية موجودة في كل المؤسسات السياحية حيث نقوم هذه الوظيفة بتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات في أعمال الجماعة بوضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية.

وللتنظيم شكلان رسمي وغير رسمي، الأول وهو الشكل الرسمي يهتم بالأنظمة والقواعد المحددة للهيكل النتظيمي والثاني غير رسمي وهو مجموعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية السائدة في المشروع السياحي.

ويتكون تصميم التنظيم السياحي من عدة مراحل وهي 1 :

- تقسيم العمل: يمكن تقسيم العمل بعدة طرق (طبيعة العمل، السلطة، الموقع، المرحلة، التوقيت) ويفيد تقسيم العمل في زيادة المهارة والغاء الوقت الضائع وسهولة الحصول على شخص متخصص.
- حجم الهرم وشكله: ويعني تجميع الأنشطة في وحدات وهذه الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى نصل إلى قمة الهرم (المدير العام) وهذه الأنشطة والوحدات تسمى الوظائف ويقسم هذا الهرم عادة إلى ثلاثة مستويات (الإدارة العليا، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام).
- تحديد المسؤوليات: وهي الواجبات التي يجب على الأفراد القيام بها ضمن التخصصات التي أرسلت لهم بعد عملية تقسيم العمل، والمسؤولية تعنى محاسبة الفرد عند عدم القيام بالواجبات اللازمة.
 - تحديد السلطات: وتعنى اتخاذ القرارات في نطاق الوظيفة المكلف بها وهي تتدرج من أعلى إلى أدني².
- تحديد العلاقات عن المشروع السياحي: أي رسم العلاقة بين العاملين (علاقات عامة داخلية) حيث يشعر كل عضو أنه أكثر ارتباطا بالآخرين وبالمنظمة والتي تكون أشبه بالمنزل، فيدافع عنها ويلتزم بتحقيق أهدافها

 $^{^{-1}}$ محسن أحمد الخضيري، السياحة البيئية، الطبعة الأولى، مجموعة الشبل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 241.

^{.137:} صعيد العاني، مرجع سبق ذكره، ص $^{-2}$

أما العلاقات الخارجية فتعني العلاقات مع الجمهور الخارجي الذي يتمثل في (مستهلكين سياحيين) وعموم المواطنين والجماهير الذين لديهم علاقات مع المؤسسة السياحية سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة أ.

وهذه الجماهير تقع في محيط نشاط المؤسسة (نشاط النتظيم السياحي) تؤثر فيه وتتأثر به، أي هناك تفاعل متبادل بين الطرفين، كما هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الجماهير والمؤسسة السياحية.

إن كافة العاملين في المؤسسة السياحية تقع عليهم جميعا مسؤولية الأهداف المخطط لها وبالتالي يجب التنسيق والتعاون بينهم، وتقديم برامج توعوية للجمهور السياحي (مؤتمرات، ملتقيات، ندوات،...الخ) أما الجمهور السياحي فيجب عليه الالتزام والمحافظة على المناطق السياحية².

ج/التوجيه السياحي: إن التخطيط السياحي والتنظيم السياحي عمليتان تجهيزيتان ولا تعنيان تجهيز الأعمال لأن تجهيزها يتطلب وظيفة التوجيه والإشراف والذي يعني إرشاد العاملين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسبهم وترغيبهم في العمل وبالتالي لا يعني التنفيذ وإنما يعني إرشاد العاملين إلى كيفية التنفيذ فقط³.

د/وظيفة التنفيذ السياحي: هو أهم وظيفة في المؤسسة السياحية وهو عبارة عن مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات والأساليب تستخدم من أجل إنجاز خدمة أو عمل له أهداف محددة، ومخطط لها من قبل (التنظيم التخطيط...) والعمل على تنفيذ وتطبيق هذه الخطة بشكل جيد للوصول إلى خدمات ذو جودة عالية.

و/وظيفة التقييم: هو عملية تسمح باستخراج الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه لاحقا وفعليا4.

¹⁻ مسايدة كاظم جعفر، العلاقات والأنشطة السياحية، مجلة الباحث العلمي، العدد9- 10حزيران 2001، كلية الإعلام، بغداد، ص282.

⁻² رعد مجید العانی، مرجع سبق ذکره، -2

 $^{^{-3}}$ جيم فولر، ترجمة: عبد الحكيم خزامي، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص $^{-3}$

⁴⁻ هدى حفصي، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيقات، الطبعة الأولى، عالم الرياضة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص

ويعرف أيضا بأنه عملية تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال ما استلزمت تنفيذ البرامج من إنتاج مواد اتصالية مختلفة، ويحتاج التقديم إلى الإجابة على مجموعة من العناصر بالتفصيل بالإضافة إلى جوانب أخرى يتم تقديمها على شكل تقرير يعرض على المسئولين 1.

ومن خلال التعريفين نلاحظ أن عملية التقديم هي وظيفة أساسية في المؤسسات السياحية ويعتبر عملية مقارنة بين النتائج الفعلية (المحققة) مع ما هو مخطط له وفق إتباع أساليب وتقنيات محددة تسمح لنا بمعرفة النتائج، وينقسم التقييم إلى ثلاثة أقسام:

- تقييم سابق (قبلي): وهذا التقديم يتضمن القيام باختبارات قبلية على المادة الإعلامية قبل نشرها (يفيد هذا التقييم برامج النشاط الاتصالية السياحي) ويساعد على رصد الآثار السلبية المحتملة.
- التقييم المرحلي: يتم هذا التقييم أثناء القيام بالتنفيذ حيث يعمل على اكتشاف وتحديد الأخطاء ساعة وقوعها ومعالجتها مباشرة.
- التقييم اللاحق: في هذا التقييم يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط له مسبقا ثم استخراج الانحرافات السلبية والايجابية².
- التقييم الشخصي: تعتمد هذه الطريقة على التقدير الشخصي في عملية التقييم لأن هناك بعض العوامل التي لا يمكن قياسها إلا عن طريق الملاحظة الشخصية.

ثانيا: الوظائف غير الإدارية للمؤسسات السياحية: وتتمثل في 3 :

- بيع تذاكر السفر (برا، بحرا، جوا).
 - الحجز بالفنادق.

 $^{^{-1}}$ محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص $^{-1}$.

 $^{^{-2}}$ هدى حفصي، مرجع سبق ذكره، ص $^{-2}$

 $^{^{-}}$ أسامة صبحي الفاعوري، الإرشاد السياحي ما بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، $^{-3}$ 2006، ص $^{-3}$

- نقل الأمتعة وشحنها وترتيب أعمال السفر.
 - كراء السيارات السياحية.
 - تأمين خدمات قطاع السياحي .
- الخدمات الأخرى المتعلقة بالرحلات حسب الاتفاق.
- تزويد السياح بكافة المعلومات عن تاريخ البلد المضيف وحضارته والأماكن السياحية التي يزخر بها.
 - تقديم الشراب والطعام والإيواء والترفيه.
 - إقامة الحفلات والمناسبات والسهرات.
 - تنظيم رحلات خاصة لمناطق الجدب السياحي.
 - مرافقة الزوار إلى كافة الأماكن ونقل الصورة الصحيحة عن الحدث السياحي.
 - تزويد المسافرين بالمعلومات الصحيحة عن الحدث السياحي.
 - خدمات سکرتاریة (فاکس، انترنت، مصرف).

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

تشكل النتمية في وقتنا الحالي أهمية كبيرة والتي تكتسبها من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، بما أنه محور الحياة فكل ما ينتج ويبتكر هوله ومنه، لذلك سعت المنظمات الحديثة إلى تنميته وتأهيله سواء الآنية أو الطويلة المدى إدراكا منها أنه المورد الحقيقي والأهم لها ، وعليه تعتبر تتمية الموارد البشرية مدخلا فعالا للرفع من مؤهلات المورد البشري ولتحمي نفسها من المتغيرات المتسارعة التي هي سمات عالم اليوم، وعليه فتنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أو اخر القرن التاسع عشر على الرغم من قدم ممارسات تتمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تتمية الموارد البشرية أكثر تداولا في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تتمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليوناردنادلر (LeonardNadler) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق في البداية ساوى نادلر بين مفهوم تتمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخصصة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر

فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفد في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الآداء.

في وقت لاحق، قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد لفروع الثلاث المكونة لعملية الموارد البشرية وهي: تتمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة الموارد البشرية.

وعموما مرت تتمية الموارد البشرية بأربع مراحل 2 :

- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد لبشرية.
 - مرحلة التسعينات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول وبلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.
- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحققة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والنتظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير 3.

من خلال عرض السياق التاريخي لتتمية الموارد البشرية ما يمكن استخلاصه أن تتمية الموارد البشرية أو ل ما ظهرت في الدول الصناعية، وما يعنى أنه مصطلح اقتصادي بامتياز لأنه ظهر في المنظمات

 $^{^{-1}}$ حسين يرقي، استراتيجية تتمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص89.

 $^{^{2}}$ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ، ص

 $^{^{3}}$ وهيبة سراج، استراتيجية تتمية الموارد البشرية كمدخل لتحسن الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2012، ص 23.

الاقتصادية التي كانت تسعى للربح، فكان المورد البشري هو أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن الربح والاستثمار فيها على المدى البعيد بعدما كان الاهتمام منصبا على المورد المالي والموارد الأولية، لأن المورد البشري هو الأهم في هذه الموارد لذلك بدأ الاهتمام به وتوفير شتى الوسائل لتتميته وتطويره.

المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى تعريف تتمية الموارد البشرية، فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية ثم بالموارد البشرية.

أولا: تعريف التنمية

إن أو ل استخدام لكلمة تنمية "TDEVELOPMEN" بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ستيلي "EUGENE STALYE" الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1993، وقد شاع استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العلم الثالث، والتي كانت قابعة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة، وفي البداية ظهر مفهوم التنمية الاقتصادية، التي تركز على العوامل الاقتصادية لإحراز التنمية، وهي تهدف إلى تضييق الفجوة في دخل الفرد بين الدول المتقدمة والدول الفقيرة، وزيادة الدخل القومي 1.

ولكن بعد الستينات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية، حيث تأكد أنه لا يمكن الاعتماد على العوامل الاقتصادية وحدها لتحقيقها، بل لا بد من الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل المختلفة والمتنوعة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية².

 $^{^{-1}}$ إسماعيل العربي، التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر $^{-1}$

 $^{^{2}}$ لعلى بوكميش، مدخل لتنمية الموارد البشرية مع دراسة واقع الدول العربية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، -4.

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها: "تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وادارية ومستمرة، تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد 1 .

كما تعرف أيضا بأنها:" التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها².

وبالرجوع إلى "إعلان الحق في التنمية " نجده يعرف التنمية في الفقرة الثانية من الديباجة بأنها: "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم، والمقصود هنا جميع السكان في الدولة الواحدة وفي العالم بأسره، وجميع الأفراد بدون تمييز بينهم³.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية ، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها الى حالة مرغوب.

ثانيا: تعريف التنمية البشرية

إن مصطلح التنمية البشرية يستخدم عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغداء، هذه العناصر الثلاث أطلق عليها ثلوث التنمية البشرية، نقدم فيما يلى بعض تعاريف التنمية البشرية:

- "عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية مستوى الغالبية من أفراد المجتمع عن

⁻¹محمد صادق |ادارة التنمية وطموحات التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1983،-1

 $^{^{2}}$ عاطف غيث، علم اجتماع التنمية – دراسة في اجتماعيا العالم الثالث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1974 .

⁻³ بوكميش لعلى، مرجع سابق الدكر، -3

طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الاقصى"1.

- " عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد...، أهم هذه الاختيارات ان يحي الأفراد حياة طويلة خالية من الخلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة "2.

كما تعرف التتمية البشرية بحسب تقارير الامم المتحدة على أنها:

-" تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، ...، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الافراد الإنتاجية وصقل المواهب"3.

من التعاريف السابقة يمكن القول بضرورة اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الصحي لكي يحيا أفراد المجتمع في بيئة خالية من الأمراض، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتحقيق حياة كريمة في كافة الحياة الاجتماعية.

وقد حددت مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي 4 :

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

-الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة.

- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

¹⁻ مدحت محمد أبوالنصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص189.

 $^{^{2}}$ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، 2 محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، 2

³⁻ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية طلمفاهيم والأسس- الأبعاد- الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد(06)، 2008، ص9.

 $^{^{4}}$ قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 09-2004/03/10، 09

فالتنمية البشرية تعد أساسا فعالا في التنمية الشاملة المتكاملة للبشر والمنظمات المجتمعية، يستهدف تحقيق أسما الغايات من حرية عدالة وكرامة إنسانية.

ثالثا: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على انها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي نقوم بها المنظمات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي : الموارد الاحترافية – الموارد القيادية – الموارد الإشرافية – باقى الموارد المشاركة – الاتحادات العمالية "1.

وتعرف أيضا على أنها" جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية، ومجموعك من الخطط والأنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتلقى الموارد البشرية من المنظمات تعويضات متنوعة تتمثل في الاجور والرواتب ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، وجهد ... من أجل تحقيق اهدافها ،وفي مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية"2.

فالموارد البشرية إذن تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات ن تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة لأخرى من حيث الخصائص.

رابعا: تعريف تنمية الموارد البشرية

وسنحاول هنا تقديم مجموعة من التعاريف:

يعرفها فيصل حسونة بأنها:" عملية زيادة المعرفة والمهرات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن"3.

⁻¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بدون طبعة، دار النهظة العربية، بيروت، 2002، -17

 $^{^{-2}}$ عمر وصفى عقيلى، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص $^{-1}$

 $^{^{-3}}$ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، $^{-3}$

كما تعرف تتمية الموارد البشرية بأنها:" إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"1.

أما عقيلي(2005) فقد عرفها بأنها" العملية التي تهدف إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالى المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها"².

أما P.Morin عرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من السلوكيات والمعارف والتقنيات منسقة في الطار عام هدفها تنمية كفاءات وقدرات الفرد في سبيل تطوير وتحسين المنظمة "3.

أما عند ليونارد نادلر الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (RESOURCE) الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من ثلاث فروع هي: تنمية الموارد البشرية ،إدارة الموارد البشرية وتحسسن بيئة الموارد البشرية، وحدد مضامينها في الجدول التالي⁴:

 $^{^{-1}}$ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ أحمد اسماعيل مدني الدرديري، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، المجلد 24، 2

³-P.Morin, Le développement Des Organisation et La gestion Des ressources Humaine, Première édition, BORDAS, paris, 1989,p;133.

 $^{^{-4}}$ حيسن يرقي، مرجع سبق ذكره، ص $^{-9}$

جدول رقم (01-01): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة.

تحسين بيئة الموارد البشرية	دارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
– الإثراء الوظيفي	-الاستقطاب	– التدريب
– التوسع الوظيفي	– الاختيار	– التعلم
- النطوير الوظيفي	– التعيين	– التطوير
	– تقويم الأداء	
	الفوائد والتعويضات	
	– تخطيط القوى العاملة	

المصدر: حسين يرقي، استراتيجية تنمية المورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : حالة مؤسسة سوناطراك، ص 90.

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن" نادلر" أعطى أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات ، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية والحاقهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيرا تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد تثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفعالية المطلوبة.

ومن خلال عرض التعاريف ما نخلص إليه هو أن تتمية الموارد البشرية هي عبارة استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة في المنظمة استغلالا يخدم توجهات وأهداف المنظمة وذلك باستخدام أساليب موضوعية قائمة على أسس علمية تهدف إلى تأهيل المورد البشري تأهيلا يمكنه من التكيف مع المتغيرات الجديدة التي تشكل تحديا له على المدى البعيد، فهي عملية مخططك على المدى البعيد.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

تتمثل أهمية وأهداف تتمية الموارد البشرية فيما يلى:

أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية

يمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوع على الدور الهام اذي تلعبه هذه الموارد في المجال الانتاجي، حيث أنها ساهمت ومازالت تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوك المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الانتاج المتنوعة 1.

ويجب أن تدرك المنظمة بأن تتمية الموارد البشرية هي ليست هدفا بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ، وبالنهاية تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة.

أ/ منتجة: المعنى أنها تحقق الانتاج (الانجاز) بالقدر والوقت الكافي وبالمواصفات الصحيحة.

ب/ مستقرة: المعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن (أي أن تكون نسبة الداخلين بالمنظمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوك العمل خلال فترة محددة أقل ما يمكن).

ج/ فعالة: المعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكن يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

ولكي تتحقق هذه الصفات، يجب أن تكون عملية تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومستمرة ومواكبة لغايات المنظمة².

ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تتمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو التي يعملون بها³:

⁻¹ لعلى بوكميش مرجع سبق ذكره، ص-1

 $^{^{2}}$ دانيال طالب الحمصي، أثر تتمية الموارد البشرية في الابداع الاداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق،2013،

ص 24.

⁴⁰ صمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص4 ص41.

- أ- الأهمية على مستوى المنظمة: لتتمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة، كما يتضح فيما يلي:
- تتمية المهارات الادارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- إن نجاح تتمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إجراء تتمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.
 - ب- الأهمية على مستوى العاملين: إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:
 - ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة انتاجية الفرد.
 - اخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من اشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون في الاعمال التي فيها تحد لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكيفات تتناسب مع هذه الفروق.
 - يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- ج- الأهمية على مستوى جماعات العمل: تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل فيما يلى:
- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل، من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاء الانتاجية.
 - تؤدى تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات الخدمية على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية 1:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الخدمية الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدفها؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛
 - تحسسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
 - تهيئة مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
 - اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكييف الموارد الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقاتها وإفشالها².
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات ومواد...)3...

ويمكن إيجاز أهداف تتمية الموارد البشرية على مستوى الفرد بالآتي 4 :

 $^{^{-1}}$ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة المورد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي – ، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 132 ص 133.

 $^{^{2}}$ عمر وصفى عقيلى، مرجع سبق ذكره، ص 2

 $^{^{-3}}$ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص $^{-3}$

⁴⁻ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جوادة، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224 ص225.

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق لأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 - صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
 - تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصيي.
 - مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والتي تساعدهم على القيام بمهامهم، وتأهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا 1.

وعليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية المعاصرة، التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشعل بال مسيري المؤسسات سواء الدول المتقدمة أو النامية، وهذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي أدخلت العالم كله في ما يسمى بشباك العولمة.

المطلب الرابع: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تتمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في المؤسسات المعاصرة التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تتمية رأس مالها البشري، هذا الزمها التفكير في تحديد مداخل ومسؤوليات هذه التتمية، يتم فيما يلى تقديم مداخل تتمية الموارد البشرية ومسؤولياتها:

أولا: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسات اليوم في رسمها لاستراتيجيتها التتموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية ، بل لابد من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التتمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية ، تتمثل في تبنى بعض المداخل التي تجعل وظيفة تتمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب

_

^{.85} منتر عبد الرحمان مرجع سبق ذكره، ص $^{-1}$

والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مساره الوظيفي، نبرز هده المداخل من خلال الجدول التالي¹:

جدول رقم(02-01): مداخل تنمية الموارد البشرية

الشرح	المضمون	المدخل
- تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية.		
- مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة.	تخطيط المهارات والمعرفة	
- تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضبيقها.		51 1 1.
- التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل.	الحصول على المهارات والمعرفة	مدخل سلسلة المهارات والمعرفة
 التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف والترقية. 		
– الوظيفة التدريبية. – التعلم التنظيمي.	تتمية المهارات والمعرفة	
الوظيفة التطويرية.الإبداع الوظيفي.		
ربي علومات كاملة عن الوظائف – توفير معلومات كاملة عن الوظائف		

الجامعات دراسة حالة لعينة من الجامعات الجامعات دراسة حالة لعينة من الجامعات الجامعات على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة لعينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، 2015-2016

ومتطلبات الاداء. العطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء. تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف).	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	مدخل تصميم العمل
- التخطيط الجيد للمسار الوظيفي.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.		

المصدر: سبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص49.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تتمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف، إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (الفرق بين ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على سقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبنى استراتيجيات فاعلة لتتمية ما لديها من طاقات بشرية

ثانيا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تتمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية وهي 1 :

أ- المسؤوليات على مستوى الادارة العليا:

⁻¹محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تتمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.

ب- المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج"
- ويعد المدير المباشر أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والاقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي¹:
 - المشاركة في اختيار المورد البشري واسناد المهام له.
- متابعة الأداء الفعلى وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.
 - التدريب أثناء العمل.
 - استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

 $^{^{-1}}$ على السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، -0

ج- المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

د- المسؤوليات على مستوى المورد البشري:

لابد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العلمي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه نخلص إلى أن مسؤوليات تتمية الموارد البشرية تقع على عاتق ثلاث مستويات في الإدارة:

✓ الإدارة العليا: التي هي المسؤولة عن وضع الخطوط العريضة لوظيفة تتمية الموارد البشرية.

✓ الإدارة الوسطى: وهي الإدارة الإشرافية التي تقع على عاتقها مسؤولية تقصيل ما تم تخطيطه من قبل الإدارة العليا ووضع اللمسات الأخيرة قبل التنفيذ.

✓ الموظفون: وهم المسؤولين عن تنفيد مخططات تنمية الموارد البشرية والتي هي موجهة إليهم لتنميتهم
 بشكل منتظم وبفعالية.

وعليه حتى تتجح المؤسسة في تتمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابيا على أهدافه أو توجهاتها، لابد أن يكون هناك تكامل وتتاسق بين القائمين والمسئولين على هذه التتمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التتموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في إدارة التتمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تتمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدور هذا خلال مؤسسة أ.

- 34 -

⁻¹على السلمى، مرجع سابق الذكر، ص -1

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تهدف في مجملها إلى تطوير معلومات ومهارات واتجاهات الفرد، حيث ازدادت الحاجة إليها لمواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة، والتي تحتم على المنظمات تغيرات داخلية منها استحداث الوظائف وتكنولوجيات جديدة، وهذا يجعل المنظمات تسعى جاهدة للحصول على الكفاءات البشرية تتوافق مع متطلباتها.

تعتبر تتمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات الخدمية السياحية بغية تحقيق جودة خدماتها حيث تهدف إلى تطوير وتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية، أي لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري، فالمؤسسات باعتبارها نسق متكامل باختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها.

الفصل الثاني

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المبحث الثاني: نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الهدف الإستراتيجي لأي مؤسسة هو تطوير الخدمة وزيادة قناعة ورضا الزبون، ولا يمكن تحقيق مثل هذا الهدف إلا من خلال الحصول على الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة والعمل على تطويرها المستمر والحصول على التخصصات الرئيسية والمساندة وتوفير المهارات العلمية والتكنولوجية المتخصصة باعتبارها الركيزة الأساسية لتلبية احتياجات الزبون من الأنشطة والفعاليات المختلفة.

من أهم أهداف تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي تطوير برامج تعليمية وتدريبية في مجالات الخدمات السياحية والفندقية، الإطعام، إدارة المكاتب السياحية والأدلاء السياحيين، وتوفير دورات متخصصة في مجال الأمن السياحي لتابية الاحتياجات المستقبلية

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإستراتيجية في المبحث الأول أما المبحث الثاني فسنتطرق من خلاله إلى نماذج الإستراتيجية الوظيفية في تتمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية تهدف إلى تحسين وتطوير جودة الخدمات وتهيئة المورد البشري، لذلك فإن غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل مع قضايا تنمية الموارد البشرية يعد أمرا بالغ الخطورة فيكون سببا في عدم الوصول لأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

يلعب التفكير الإستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال كجزء من الإدارة الإستراتيجية دورا في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب الذي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة والتغييرات البيئية، ولقد تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها من قبل العديد من رواد الفكر الإداري.

أولا: تعريف الاستراتيجية

سوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد 1 :

لقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل Loker and Schendel على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدفها.

ويعرفها Mintzberg بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج عمل انتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا إلى هناك وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع.

كما نرى أنMintzberg ينظر للإستراتيجية على أنها مفهوم محتوى لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه، وان كل الإستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر ما إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها بنموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن.

أما Glack وبرى بأن الإستراتيجية ماهي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

 $^{^{-1}}$ محمود جاسم، محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الأردن، دار الحامد، 2010، -9

أما كل منStiener Miner فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فالإستراتيجية" هي النمط الأهم للأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه"1.

لذلك فإن الإستراتيجية هي اتخاذ قرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن خلال دراسة عناصر القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقعها التنافسي في مجال عملها2.

وهذا يعني أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليست مجرد خطة، أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا وتكون شاملة، أي تغطي جميع أنشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.

إن مبدأ استخدام الإستراتيجية يستند إلى كيف يمكن أن تستخدم موارد المنظمة المتاحة بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة، في ضوء ذلك فبالإمكان أن نقول أن الإستراتيجية موجهة نحو مشكلات رئيسية مثل: ماذا نعمل كمنظمة، ما هي أهدافنا، ما هي المنتجات التي تطرح في الأسواق، ما هي الأسواق التي نطرح بها هذه المنتجات، ما هي طبيعة المنافسة، ما هي قدرتها، ماذا تستطيع المنظمة أن تعمل لكي تحقق أهدافها، وللإجابة على هذه الأسئلة يجب العمل على انجاز إستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية.

تعریف شامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها انتقلت إلى العلوم الإدارية، ويتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات، وتقليص التهديد

⁻¹محمود جاسم، محمد الصميدعي، المرجع سابق الذكر، ص-1

 $^{^{2}}$ تامر ياسر البكيري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص 2

لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية وبذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية، ومن الغموض إلى الوضوح 1.

ثانيا: خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص التي يمكن التطرق إليها ما يلي²:

أ/ الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب/ موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد...إلخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزيئاته وتوجيه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج/ مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجيهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية. د/ إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا, إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

ه/ الوضوح والاقتناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

و/ أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة

2- بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة بانتة، 2000، ص67.

الجزائر الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر الجزائر، 2012، ص45.

فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة¹. ع/ محدد من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل²:

الصياغة، التطبيق، المراقبة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة، والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

ز/ المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ط/ تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها 4. المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الاقتصادية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات متعددة الجنسيات ولذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الاقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات إستراتيجية، ولقد تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات تتمثل في 5 :

المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية

 $^{^{-1}}$ شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص34.

²- فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004، ص27.

 $^{^{-}}$ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005، ص13.

 $^{^{-4}}$ بوعزیز شیشون، مرجع سبق ذکره، ص $^{-6}$

⁵⁻ عبد السلام أبو قحف، الادارة الإستراتيجية وادارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،ص 267-270.

والهامة التي تمنحها البيئة وكذلك التهديدات الكبرى التي تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

المستوى الثاني: إستراتيجيات الوحدات الأساسية

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتوجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحد إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى, إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة. يشترك في بناء هذه الإستراتيجية رؤساء الفروع والنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

المستوى الثالث: الإستراتيجية الوظيفية

وهي إستراتيجية توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية...إلخ، وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

وهناك من يضيف المستوى الرابع للإستراتيجية وهو مستوى الإستراتيجية التشغيلية إلا أن هذا المستوى يدخل في إطار السياسات.

المطلب الثالث: منافع من اعتماد الإستراتيجية

إن اعتماد الإستراتيجية من قبل المؤسسات اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، إذا كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم يسوده المصالح وتسارع الأحداث، لذلك فإن اعتماد المؤسسة للإستراتيجية في مسار عملها يدل على الكثير من المنافع التي يمكن تجنبها ومن أبرزها 1:

- المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين والمالكين.
- تعد الإستراتيجية بحق بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة ويمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها وما يتوجب منها قبل غيره.
- جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها وما يقابله أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.

 $^{^{-1}}$ ثامر ياسر البكيري، مرجع سبق ذكره، ص $^{-1}$

- يكون المدراء أكثر إرشادا وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال، فضلا عن التأشير الدقيق حجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تعد الإستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة ، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤشر ذلك الخلل الحاصل والمستوجب ملاقاته في حينه وقبل اتساعه.

المطلب الرابع: عوامل دعم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

حتى تنجح المؤسسات في بناء إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية لابد من وجود عوامل داعمة على ذلك على رأسها البنى الفعلى للمنهج الاستراتيجي والذي بدوره يقوم على الأسس التالية¹:

✔ التسيير عملية كاملة تظم مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وانجازات مستهدفة.

✓ نترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطا وثيقا، من ثم يستثمر التسيير الاستراتيجي تلك العلاقة الوثيقة
 بتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

✓ التسيير عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، التي توظفها لتعظيم فرص المؤسسة في تحقيق انجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين.

√ ينطلق التسيير الاستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار، حيث يظم ذلك البناء الاستراتيجي:

- ♣ الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية.
- ♣ الرسالة: تصف المهمة الأساسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
 - 🚣 الأهداف الإستراتيجية: النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة على تحقيقها.
- ✓ يمثل الهيكل النتظيمي في منهج التسيير الإستراتيجي إطارا مرنا لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، الذين يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين لعناصر البناء الاستراتيجي، المترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المتغيرات².

التسبير)، الجزائر 3، 2011، -1 مرباح ورقلة، (ماجستير في التعليم العالي حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، -1 التسبير)، الجزائر 3، 2011، -1 التسبير)، الجزائر 3، 2011، -1

 $^{^{2}}$ السلمي على، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2008، -391.

√ الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه المؤسسة هي إنتاج قيمة (Value Creation) فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، لكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به من ثم تحديد القيمة (AalueAnalysis) يعد أحد أهم معايير وأدوات التسيير الإستراتيجي في المفاضلة بين البدائل.

فإستراتيجية تتمية الموارد البشرية تهدف إلى إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تتمية الموارد البشرية، بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تتمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة على اختلاف نشاطها وممارساتها.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسة الخدمية وتدعمها في تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تتلخص أساسا في النقاط التالية 1.:

- ترسيخ فكرة أن التعلم المستمر هو أساس التنمية وهو جزء من إستراتيجيتها التي ستواجه بها المتغيرات البيئية، بذلك لابد من فهم الموارد البشرية، إن التنمية البشرية هي جزء هام من في حياته المهنية والتي ستمكنهم من اكتساب المهارات والكفاءات، مما يجعلهم يعملون بثقة أكبر وثقافة أوفر.
- توعية الموارد البشرية أن حصولهم على الترقيات في مسارهم الوظيفي وكذلك مزايا وظيفة مستقبلية، مرهو ن
 بمدى امتلاكهم للمهارات التي سيكتسبونها من هذه التنمية والتعلم المستمر.
- ◄ اعتماد تكنولوجيات حديثة توفر نظم معلومات محسوبة، يحدد الحاجات التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وغيرها بالتالي إمكانية بناء برامج تتموية دقيقة يمكن الاستفادة الفعلية منها بما يضمن التحسن المتوقع مستقبلا.
- ◄ تنمية الموارد البشرية في ظروف مشابهة لظروف عملهم، هذا سيساعدهم على نقل ما تعلموه بشكل صحيح وأكثر فعالية إلى بيئة عملهم بالإضافة إلى توفير المستلزمات المادية والمعنوية على الاستفادة أكثر من هذه البرامج.
- المتابعة والتقييم المستمرين تبدأ هذه العملية قبل حتى تنفيذ الإستراتيجية، أي يتم التخطيط لها منذ وضع هداف الإستراتيجية وتمتد إلى الانتهاء من تنفيذها، فهي تلعب دور المراقب الواقي من الوقوع في الأخطاء، باكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو تصحيحه الفورى أثناء الوقوع.

 $^{^{-1}}$ السلمي على، مرجع سابق الذكر، ص $^{-390}$

وعليه فتبني المؤسسات الخدمية مثل هذه التوجهات الإستراتيجية وترسيخها في أذهان مواردها البشرية وتوعيتهم لأهمية هذه البرامج التتموية، كذا توفير الظروف المناسبة والدعم المعنوي إنما هي خطوات هامة وأساليب داعمة لتصميم وتنفيذ وكذا نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تعد أنجع السبل لتكيفها والتغيرات المستجدة.

المبحث الثاني: نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في تنمية الموارد البشرية

من ضمن نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في تنمية الموارد البشرية توجد إستراتيجية التكوين، استراتيجية التعلم، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية وتنمية الذكاء الوجداني، والتي سنتناولها بالتفصيل في ما يلي:

المطلب الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وكذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة.

هذه الإستراتيجية تصمم في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أو ضاع سوق العمل وعليه فإن هذه الإستراتيجية تهدف للحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا على امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتتمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، وتؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المؤسسة، ومن جملة الغايات التي تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي أ:

- √ رسم طرق وأساليب البحث عن الموارد البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلى أو الإقليمي أو العالمي.
 - ✓ تتمية وسائل استقطاب الموارد البشرية المطلوبة، وتطوير المغريات لتحفيزهم على الانضمام إلى المؤسسة.
- ✓ تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثرهم توافقا مع متطلبات العمل والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية بالمؤسسة.

 $^{^{-1}}$ السلمي علي، مرج سبق ذكره، ص 393.

- ✓ ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى من خلال إسناد المهام المناسبة لها أو للمجموعات بما يتناسب مع خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- \checkmark ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباتهم وعوائده متناسبة مع \checkmark تطلعاتهم وخصائصهم المتطورة باستمرار 1 .

المطلب الثاني: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

يقول ستيفن سترالسر (Steven Stralser)من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين وعمال جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل يكون أكثر أهمية، فتدريب العمال والموظفين ووضع ذلك في إطار إستراتيجية جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، إذ يجب عليها توفير بيئة مواتية لوضع السياسات والبرامج المتعلقة بالتدريب وذلك لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من إدارة التغيير ودعم تنافسية المؤسسات، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وانما أيضا إعدادهم لتولى الوظائف ذات المستوى الأعلى.

أولا: تعريف التدريب

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، وعليه سنتطرق لبعض التعاريف كما يلي:

التدريب هو " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسبها الفرد من خلال المعارف والمهارات أو القدرات أو والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"².

كما عرف التدريب على أنه " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المتدربين، يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية"3.

 $^{^{-1}}$ السلمي علي، مرج سبق ذكره، ص 393.

 $^{^{-2}}$ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 125.

 $^{^{-3}}$ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 ، ص

كما يعرف التدريب على أنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"¹.

كما يعرف على أنه:" الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جيدة"².

ويعرف أيضا على أنه:" عبارة عن تلة الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو الحصول على معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية"³.

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية التدريب على أنها عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، كما تعرف على أنها "إجراء منظم يتزود الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"4.

ثانيا: أهمية إستراتيجية التدريب

لإستراتيجية التدريب أهمية فوائد متعددة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تأثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وعليه يمكن ذكر أهمية وفوائد إستراتيجية التدريب في الجوانب التالية⁵:

أ/ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلى:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي خلال الوضوح في الأهداف، والطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- √ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- √ تتمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
 - ✓ تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاستشارات الداخلية.

 $^{^{-1}}$ مؤید السعید سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشریة، مدخل إستراتیجي، جدار للکتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 2

 $^{^{-3}}$ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص $^{-3}$

 $^{^{-4}}$ سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2010 ، $^{-4}$

 $^{^{-5}}$ مؤید السعید سالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سبق ذکره، ص $^{-5}$

✓ يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

√ يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.

ب/أهمية إستراتيجية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين

تتمثل هذه الأهمية في:

✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في
 بيئة العمل.

- ✓ يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
- ✓ يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - ✓ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 - √ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
 - ✔ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - ج/ أهمية إستراتيجية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

تتمثل هذه الأهمية في أ:

- √ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- √ رفع الروح المعنوية وذلك لأن التدريب يزيد الأفراد الشعور بالأمن والأهمية.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

ثالثا: مبادئ إستراتيجية التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى مبادئ عامة يمكن إيجازها فيما يلي 2 :

- ♣ الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
 - **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا.
- **الشمول**: يجب أن يشتمل التدريب جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية(القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات).

1- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، 13/12 ماي/2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص 9.

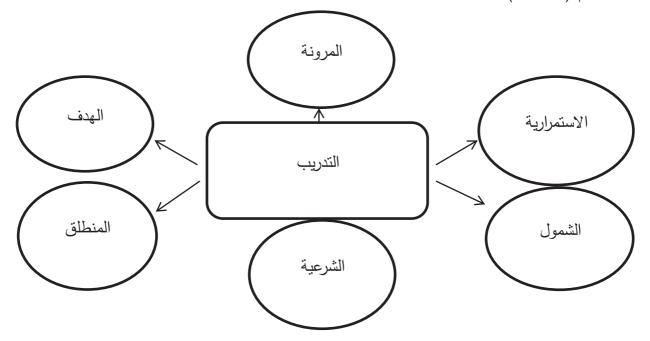
 $^{^{-2}}$ عبد المعطى عساف، التدريب وتتمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، $^{-49}$ $^{-2}$

♣ الاستمرارية: وهذا يعني أن على مسئولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب وأساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتعلقة بذل، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

♣ المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحصل على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية 1.

ويوضح الشكل التالي مبادئ التدريب:

الشكل رقم (01-02): مبادئ التدريب



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عبد المعطى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: إستراتيجية التعلم

إن مصطلح التعلم قد نشأ أساسا في علم النفس، ثم انتقل إلى باقي العلوم الأخرى، حيث تطور مفهومه وفق نظريات وأسس تنظيرية مهدت تبلوره ووصوله إلى المراحل الحالية، حيث أصبح من المواضيع التي تحظى باهتمام كل المؤسسات لمواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول وتحديد البدائل المتاحة للتحسين المستمر وتدعيم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

أولا: مفهوم التعلم

يمكن ايضاح مفهوم التعلم من خلال ما يلي:

⁻¹ عبد المعطى عساف، مرجع سابق الذكر، ص 49.

أ/ تعريف التعلم:

تعددت التعاريف المعطاة للتعلم، فالبعض يركز عليه كعملية، والبعض الأخر ينظر إليه من خلال النتائج، وعليه يمكن ذكر مجموعة من التعريف ذات الصلة بالتعلم وذلك من أجل توضيح الصورة أكثر وإزالة الغموض.

يعرف قاموس كمبريدج " Cambridge dictionory" التعلم على أنه اكتساب المعرفة والمهارة في مجال معين، حيث يركز، هذا التعريف على نتائج التعلم وليس على عملية التعلم 1.

كما عرف" Thorndike" التعلم على أنه: " سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان" وهنا يجدر بنا أن نميز بين التقدم أو استمرار التحسن².

ويعرف"Fleet" التعلم بأنه: " عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي أو دائم، يؤدي إلى حدوث تكرار سلوك معين للأفراد"3.

فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني للفرد، من خلال توجيهه ضمن أطر محددة بعوامل وراثية أو مكتسبة 4.

التعلم هو التغيير المتواصل والنسبي في سلوك الفرد اعتماد على حصيلة خبراته المتراكمة، وعليه نميز نوعين من التغير، الأول يحصل نتيجة النمو والتطور والتشئة الطبيعية التي يمر به الفرد، حيث أن مثل هذا التغيير يأخذ مجاله كنتيجة للعلاقات والظرف غير الرسمية التي يمر بها الفرد والتغيير الثاني هو نتيجة للجهود الرسمية التي يبذله المجتمع⁵.

يشير علماء السلوك أن التعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية.

كما يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، وبصفة عامة يؤثر التعلم في سلوك الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير في سلوكه.

¹-Kate wodford, Guy jackson, Cambridge advanced learner's dictionary, cambridge university Press, 2003, Available at: dictionary. Cambridge.org

 $^{^{-2}}$ مصطفى ناصر ، نظريات التعلم: دراسة مقارنة ، منشور عالم المعرفة ، الكويت ، 1983 ، ص $^{-2}$

 $^{^{3}}$ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 3

⁴⁻ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 122.

 $^{^{5}}$ جنيفر جودي آخون، ترجمة علاء أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 200

مما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التعلم على أنها مجموعة العمليات والأنشطة المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال ما تعرض من تجارب حياتية بغية إحداث تغيير في سلوكه، فعملية التعلم تحدد التغيرات السلوكية التي تحدث للفرد نتيجة مروره بالتجربة والخبرة.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تشخيص أربع نقاط ترتكز عليها التعاريف المتعلقة بالتعلم وهي 1 :

- ◄ أن التعلم يتضمن التغير في السلوك وهذا التغير بالضرورة يجب أن يكون باتجاه تحسين السلوك؛
 - ◄ أن التغير في السلوك يكون في حالة دائمة نسبيا حتى يمكن اعتباره تعلم؛
 - ◄ ضرورة توفر شكل من أشكال الخبرة والتجربة المضافة للفرد حتى يمكن للتعلم أن يتحقق؟
 - ◄ ضرورة ملازمة التجربة والخبرة لحالة التدعيم حتى يتحقق ويتعزز التعلم.

ب/أهمية التعلم:

للتعلم أهمية كبيرة في المؤسسات حيث حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم كما بلي²:

✓ إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات أو العاملين ترجع لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة
 لها؛

✓ إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان إيجابي أو سلبي؛

✔ اتخاذ أنصاف الحلول أو الحلول الوقتية يؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي؛

✓ التغيرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغيرات الكبيرة؛

✓ القدرة على التكيف في ظل المتغيرات المتعاظمة والمنافسة الشرسة لا تتم إلا من خلال تصحيح الانحرافات والاستفادة من الأخطاء وزيادة درجة الانتباه في المنظمة.

ج/مبادئ التعلم:

يوجد نوعان من المبادئ للتعلم هما 3:

1/ المبادئ النفسية:

من بين المبادئ النفسية للتعلم نجد:

 $^{^{-1}}$ شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص $^{-1}$

 $^{^{-2}}$ عامر خضير الكبيسى، إدارة المعارف وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص $^{-2}$

 $^{^{-3}}$ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، $^{-3}$ 2004، ص $^{-3}$

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم؛
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول، القدرات العقلية،
 الاتجاهات، القيم والعادات؛
- يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المتعلم والمعلم، ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في وضع المتلقى؛
 - التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوزها إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

2/المبادئ التنظيمية:

توجد مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية المتعلقة بالتعلم وهي:

- ◄ يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تدريب الأفراد والعمل
 على تحفيزهم.
 - ◄ أن يكون التعلم والتدريب مؤسسيا ومخططا وفق الحاجات والأهداف.
 - ◄ تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاح عملية التعليم.
- ✓ يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام مبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين.
 - ◄ ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حيث يكون لهم دور ايجابي في التعليم.
 - ◄ ضرورة التركيز على أي مستوى من الهيكل التنظيمي يكون التعلم.

ثانيا: إستراتيجية التعلم الفردي

تعرف إستراتيجية التعلم الفردي بأنها" التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة". 1

إذن فإستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعرف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة غلى مواقع العمل، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:

■ الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل؛

 $^{^{-1}}$ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص $^{-1}$

• توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطى الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلى.

باكتمال هذين العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته واشباع رغباته.

ثالثا: إستراتيجية التعلم التنظيمي

يعرف علي السلمي إستراتيجية التعلم التنظيمي على أنها:" تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة"1.

كما عرف على أنه" ظاهرة جماعية لإكساب وتكوين الكفاءات، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات، أو في الوضعيات نفسه"².

فالتعلم التنظيمي يعني مدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة.

ومن هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي وهي فيما يلي:

- ✓ عمليات التغيير مخططة ومتناسقة في النظم؛
- √ إمكانية تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديد؛
- ✓ إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة، والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة؛
 - ✓ تتمية قدرات تتظيمية أعلى في المدى البعيد.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يتمحور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، وأنه يتحقق من خلال زيادة المعارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة لذلك فإن تيسير تعلم الموارد البشرية وإكسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها وأن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية في المؤسسة أي أن المؤسسة لا تتتج التعلم، ولكنها تستجيب لما تتعلمه الموارد البشرية.

 $^{^{-1}}$ على السامى، مرجع سبق ذكره، ص 395.

²- Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, France, 1998, p182

المطلب الرابع: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية وإستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

هناك نوعان آخران من نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية يمكن ذكرها في ما يلي: أولا: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

إن إستراتيجية تتمية القيادات الإدارية تعمل على تطوير قدرات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، بمعنى تحويل مفاهيم وأساليب القيادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف، بما يناسبه وهذا بغرض إحداث تأثير ايجابي في الموارد البشرية ليرتفع مستوى أدائهم ويحقق للمؤسسة أهدافها 1.

فتطوير وتتمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجية التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة وعمليات التعلم التعليمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة وعليه ينبغي التأكيد على أن عملية تتمية القيادات الإدارية لا تتم باعتبارها غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها. فبالرغم من أن نمط التتمية هو القائد الإداري(شخص محدد)،فإن غاية تتمية القيادة الإدارية هو أن يوظف القائد خبراته وطاقاته الفكرية ومعرفته التخصصية في تتفيذ استراتيجيات المؤسسة وقيادة مواردها البشرية وتنسيق استخدام مختلف الموارد المادية والتقنية وهذا بغرض الوصول لغايات المؤسسة وتمر عملية تتمية القيادات الإدارية حسب تقدير (harison) بثلاثة مراحل هي²:

- ✓ تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمؤسسة.
 - ✓ تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمؤسسة.
- ✓ تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية وبين المستويات الفعلية المتاحة.

وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية تمثل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة نتيجة لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، وأن المؤسسة تكون معرضة لفقدان القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب لمعرفة المنافسين، هنا تتضح ضرورة تكامل هذه

⁻¹على سلمى، مرجع سبق ذكروه، -3950.

⁻² سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص -2

الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وكذا ابتكار الأساليب والحوافز للحفاظ عليهم.

ثانيا: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

قام الباحث والمفكر (Golemnan)بتعريف الذكاء الوجداني على أنه " قرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذلك اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد" فهو يرى بأن الذكاء الوجداني يتركب من العناصر التالية 1:

أ/ إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج المورد البشري في الممارسة إدارة النفس إلى ستة قدرات هي: الرقابة الذاتية، المصداقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير والرغبة في الانجاز.

ب/ معرفة النفس: وهي قدرة المورد البشري على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المعنوية وما يثير هو يغضبه وما بريحه ويرضيه وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح ومصارحة النفس، وترتبط هذه المعرفة بقدرات الثقة في النفس، التقييم الواقعي للذات والقدرة على نقد الذات.

ج/ المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين ومهارة التعامل مع الموارد البشرية بما يوافق حالاتهم العاطفية، هذه المعرفة تتطلب درجة من التعاطف مع الآخرين والإحساس بالفروق الثقافية والتعامل مع الثقافات بمرونة. كما أن هناك بعض الإجراءات لبناء الذكاء الوجداني في الموارد البشرية بالمؤسسة والتي قدمها (Golman)في ما يلي²:

- تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل والمهارات الوجدانية
 الأزمة المورد البشري.
- ✓ تقييم الموارد البشرية ورسمت مستويات تطورهم الوجداني ومدى ما يتمتعون به من مهارات وجدانية الأزمة
 لأداء أعمالهم .
- ◄ تهيئة الموارد البشرية لتقبل محاولات تتمية مهاراتهم الوجدانية، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية تتمية الذكاء الوجداني باعتبار ذلك في صالحهم الشخصية.

راوية حسن، مرجع سبق ذكره، -5

⁻² على سلمي، مرجع سبق ذكره، ص-2

تشجيع الموارد البشرية على عملية تنمية الذكاء الوجداني بجهودهم الذاتية بمعنى أن ينبع التغيير منهم أكثر
 من كونه مفروضا عليهم من سلطة الإدارة

خلاصة:

احتلت إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري فلا يمكن القيام بعملية تتمية الموارد البشرية دون وضع وإتباع إستراتيجية محكمة فغياب الإستراتيجية الوظيفة لتتمية الموارد البشرية يفقد الوظيفة أهميتها.

تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة التحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فعن طريق تدريب الموارد البشرية وخلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسة تحاول هذه الأخيرة زيادة مهارات ومعارف العاملين، وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

القصل الثالث

دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق في ولاية جيجل

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للفنادق محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم منهجية ومجتمع الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

خلاصة

تمهيد

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية على بعض الفنادق في ولاية جيجل، وذلك من خلال تتبعنا لإستراتيجية تتمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

ولتحقيق هدف هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول بتقديم عام للفنادق محل الدراسة من حيث نشأتها والخدمات التي تقدمها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث سنتناول فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة، لنختم هذا الفصل باختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للفنادق محل الدراسة

تتتشر على مستوى مدينة جيجل العديد من الفنادق، وسنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الفنادق من خلال تعريفها من حيث نشأتها والخدمات التي تقدمها وكذا إعطاء الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: تقديم فندق الجزيرة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتعريف فندق الجزيرة وعرض أهم الخدمات التي يقدمها الفندق ثم الهيكل التنظيمي للفندق.

أولا/ التعريف بفندق الجزيرة

فندق الجزيرة هو مؤسسة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد، تم الانتهاء من الأشغال فيه سنة 2006، وهو نفس سنة بداية نشاط الفندق، سمي بفندق الجزيرة نسبة إلى الجزيرة الخلابة المتواجدة في شاطئ أندرو بولاية جيجل يقع الفندق في شارع 25 العربي بن مهيدي في وسط المدينة، وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه، وهذا الموقع يساعد كثيرا على التعرف به أكثر وبالخدمات التي يقدمها، مما يجعله مقصد الكثير من الأجانب سواء الذين يبحثون عن الراحة أو الاستجمام والتمتع بسحر الولاية أو رجال الأعمال الذي يساعدهم الموقع المتميز للفندق في إنجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، يتكون الفندق من ست طوابق منكونة من 36غرفة و 4أجنحة أقساء المناهم بسهولة وسرعة، يتكون الفندق من ست طوابق منكونة من 36غرفة و 4أجنحة أقساء المناهم بسهولة وسرعة المناهم بسهولة

ثانيا/ الخدمات التي يقدمها فندق الجزيرة

إن خدمة الإيواء وخدمة الإطعام هي من الخدمات الأساسية في الفندق، كما أنه يقدم خدمات إضافية واستثنائية وذلك حسب الطلب وسيتم عرضها فيما يلي2:

أ/ الخدمات الأساسية: تتمثل في خدمات الإيواء وخدمات الإطعام.

1/ خدمات الإيواع: تعتبر خدمة الإيواء هي الخدمة الأساسية في الفندق حيث يحتوي على36غرفة، كما تحتوي كل غرفة في الفندق على تلفاز وثلاجة صغيرة وأريكة ومكتب وطاولة صغيرة بالإضافة إلى خزينة إلكترونية

⁻¹مقابلة مع موظف الاستقبال لفندق الجزيرة يوم 2021/06/01، الساعة -1

⁻²مقابلة مع موظف الاستقبال لفندق الجزيرة يوم 2021/06/03، الساعة -2

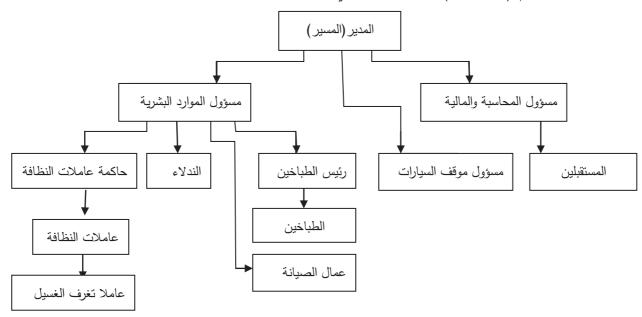
لحفظ الأشياء الثمينة وحمام بمرش للغرفة العادية والغرفة الفاخرة تتميز بوجود حمام وحوض مائي وأهم ما يميز غرف الفندق الديكور الجميل.

2/ خدمات الإطعام: يوجد بالفندق مطعم كبير في الطابق السفلي ويأخذ حيزا كبيرا من المساحة ويعمل به طباخ واحد وأربعة مساعدين، كما يقدم المطعم وجبات مجانا للمقيمين، وينقسم المطعم إلى:

- المطعم الرئيسي: يقدم وجبتي الغداء والعشاء بمختلف الأصناف التقليدية والشرقية والغربية، بالإضافة إلى تخصصه في طبخ مختلف أنواع السمك.
 - قاعة الشاي: تقدم هذه القاعة مختلف أنواع المشروبات والحلويات.
 - غرفة تقديم الخدمات: يتوجه إليها الزبائن لطلب خدمة ما مثل شرب القهوة.

ثالثًا/ الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة: الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للفندق:

الشكل رقم (01 - 03): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة - جيجل.



المصدر: من إعداد الطلبة

وفيما يلي شرح لأهم مستويات الهيكل التنظيمي 1 :

⁻¹مقابلة مع مدير فندق الجزيرة يوم 2021/06/03، على الساعة -1

أ/ المدير العام: هو مالك الفندق المسؤول الأول عنه والمشرف عليه، تخول له كل الصلاحيات في إطار الأوامر واتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وادخال خدمات جديدة للفندق.

ب/ قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال كذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق ويعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد مختلف الفواتير.

ج/ قسم الاستقبال والحجز: يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين النزلاء وإدارة الفندق يعمل به اربع بالتناوب اثنين في النهار واثنين في الليل، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن وحجز الغرف، تقديم الاستشارة للزبائن والرد على الهاتف والاستماع إلى الشكاوي والعمل على حلها.

د/ قسم الإشراف: من أهم الأقسام الموجودة في الفندق حيث يسير هذا القسم على دوام النظافة الغرف ومن بين مهامه متابعة الحالة الداخلية للفندق، ومعاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق ويوجد تحت إشراف هذا القسم منظفات وعامل صيانة واحد.

هـ/ قسم الإطعام: يهتم هذا القسم المطعم وتقديم خدمات الإطعام المختلفة وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا
 يوجد قسم للأمن في الفندق بل يوجد عامل واحد يقوم بدراسة الفندق ليلا.

المطلب الثاني: تقديم فندق النسيم

سيتم في هذا المطلب التعريف بالفندق وهيكله التنظيمي وعرض أهم الخدمات التي يقدمها.

أولا/ التعريف بفندق النسيم

هو منشأة فندقية تابعة للقطاع الخاص، على شكل مؤسسة تضامنية يقع الفندق بمدينة جيجل بحي حسين رويح، تم إنشاءه سنة 1992م وهي نفس سنة بداية النشاط يتكون الفندق من 4 طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي الذي يحتوي على مكتب استقبال وقاعة الانتظار والكافتيريا والمطعم، ويتكون الفندق من 40 غرفة، وفندق النسيم له عدة مزايا أهمها الموقع الممتاز وذلك من خلال محاذاته للبحر 1.

⁻¹مقابلة مع موظف الاستقبال لفندق النسيم يوم 2021/06/05، الساعة -1

ثانيا/ الخدمات التي يقدمها فندق النسيم

يمكن إبراز خدمات الفندق كما يلي 1 :

أ/ الخدمات الجوهرية: تتمثل في الإيواء حيث يحتوي الفندق على 40 غرفة مقسمة بحد ذاتها إلى أصناف عديدة منها غرف لشخص واحد وغرف لأفراد العائلة بالإضافة إلى غرف خاصة ومكيفة.

ب/ الخدمات التكميلية: وتتمثل في الخدمات التالية:

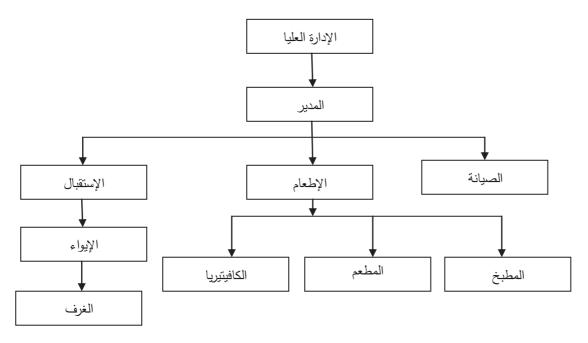
- الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يوجد في الاستقبال عاملين الأول يعمل نهارا والثاني يعمل ليلا.
 - الطعام والشراب: يقدم الفندق أطعمة مختلفة حسب أوقات محددة حيث يوجد بالمطبخ طباخ رئيسي وثلاثة مساعدين.
 - الاتصالات: ارسال واستقبال الفكسات تتم عموما على مستوى مركز الاستقبال.
 - حضيرة السيارات: وتتسع لعدد محدود من السيارات.
 - العاملون: ويشتغل بالفندق 12 عاملا موزعين على مختلف أقسام الفندق.

ثالثًا/ الهيكل التنظيمي لفندق النسيم

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لفندق النسيم:

⁻¹مقابلة مع موظف الاستقبال لفندق النسيم يوم 2021/06/05، الساعة -1

الشكل رقم(02-03):الهيكل التنظيمي لفندق النسيم- جيجل



المصدر: من إعداد الطلبة

وفيما يلي شرح مفصل للهيكل التنظيمي لفندق النسيم 1 :

أ/ الإدارة العليا: تتكون الإدارة العليا من مالكي الفندق وهما يمثلان السلطة العليا في الفندق حيث تعود إليهم صلاحيات عديدة منها:

- سلطة اتخاذ القرار الخاصة بإدارة المنشأة الفندقية.
- توقيع القروض الواردة في إطار الشروط الفندقية.
- المصادقة على مختلف الشيكات بأنواعها والمصادقة على القرارات الكبرى في الفندق والاستقبال.

ب/ المدير: هو المكلف بتسبير شؤون الفندق، نجد من مهامه:

- السهر على احترام السير الحسن للفندق.
- احترام الأوامر والأنظمة المتبعة، وحسن تطبيق التعليمات المقدمة إليه من الإدارة العليا.

^{12:00} على الساعة 2021/06/07 على الساعة -1

- تسيير الأعمال العامة للفندق كما يقوم بالتوجيه والإشراف على كل أعمال الإيواء والإطعام والاستقبال.
 - تعيين مناصب الشغل، وتقديم الترقيات والعلاوات.
- يشغل مدير فندق النسيم منصب المحاسبة، إذ يقوم بإدارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية لكل من الإطعام والإيواء والأجور.

ج/ قسم الصيانة: من واجبات ومسؤوليات هذا القسم تنفيذ اعمال الصيانة لكافة أثاث ومفروشات الفندق وكذا توفير المعدات اللازمة لأعمال الصيانة بالإضافة إلى الصيانة الدورية للأجهزة والأدوات الفندقية.

د/ قسم الاستقبال: يعتبر قسم الاستقبال الخلية الأساسية بالفندق، حيث يمثل الفندق بأكمله لدى الزيون، فهو محور التواصل مع العملاء، يهتم بخدمة الزبون وتقديم له كل الاستفسارات والإجابات على كل الأسئلة كما يعمل هذا القسم على التعريف بالفندق والخدمات التي يقدمها الفندق والإجابة على المكالمات الهاتفية وحجز الغرف، استلام وتوزيع رسائل النزلاء، كما يعتبر القسم المنسق بين مختلف أقسام الفندق.

ه/ قسم الإطعام: يقع ضمن نطاق الإدارة العامة للفندق كغيره من الأقسام ويقدم خدمات لنزلاء الفندق وغير النزلاء.

المطلب الثالث: تقديم فندق بربروس

سيتم في هذا المطلب التعريف بالفندق وهيكله التنظيمي وعرض أهم الخدمات التي يقدمها.

أولا/ التعريف بفندق بربروس

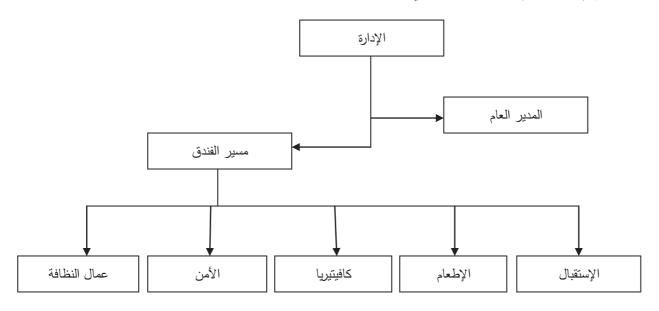
هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد، بدأ في مزاولة نشاطه يوم 17 جويلية 2018 يقع وسط مدينة جيجل مقابل محطة نقل المسافرين في الجهة الشرقية من حي بوريب الجوهر لعقابي وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه إضافة إلى وجود محطة المسافرين مما ساهم بشكل كبير في التعريف به.

خاص بالموظفين حيث يضم 11 موظف يعملون بدوام 24 ساعة، يصنف فندق بربروس مع فنادق ذو نجمتين، كما يتم الحجز فيه بخمسة طررق متمثلة في: بالحضور الشخصي، الهاتف، الإيميل والفاكس، الفايسبوك 1.

يحتوي الفندق على ثالث طوابق حيث يضم الطابق الأرضي كل من قسم الإستقبال ومكتب المدير العام والمطعم، أما الطابقين الأول والثاني متكونان من خمسة غرف في كل طابق، وبالنسبة للطابق الثالث فهو متكون من غرفتين كافيتيريا والمخزن.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي لفندق بربروس

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي لفندق بربروس - جيجل



المصدر: من إعداد الطلبة

يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي يعمل من خلاله الفندق فيما يلي 2 :

أ/ المدير العام: هو السلطة العليا والمسئول عن كل شيء داخل الفندق.

ب/ مسير الفندق: هو المسئول عن تسير الفندق وكذلك يهتم بالشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات المالية المتعلقة بالإيواء والضرائب والأجور والفواتير.

^{12:00} على الساعة -1 مقابلة مع موظفة الاستقبال لفندق بربروس يوم -1

 $^{^{-2}}$ مقابلة مع مدير فندق بربروس يوم $^{-2}$ 2021/06/08، على الساعة $^{-2}$

ج/قسم الاستقبال: يمثل همزة وصل بين الزبائن والإدارة، يعمل به موظفان بالتناوب ليلا ونهارا، بحيث يقومان بحجز الغرف والرد على التساؤلات واستفسارات الزبائن.

د/ قسم الإطعام: يوجد به طباخ رئيسي وطباخ مساعد وهما المشرفان على شؤون المطبخ.

ه/ الكافيتريا: تقع في الطابق الثالث ويشرف على تسيرها نادلان.

و/قسم الأمن: يوجد به حارسان يعملان بالنتاوب ليلا ونهار.

ز/ عمال النظافة: توجد عاملة نظافة واحدة تعمل بدوام جزئي.

ثالثا: الخدمات التي يقدمها الفندق

تتقسم إلى الخدمات الجوهرية والخدمات التكميلية نذكر منها1:

أ/ خدمة الغرف: يهتم هذا الفندق بتوفير احتياجات الزبائن المرتبطة بإيوائهم، والحرص على أن تكون الغرف مريحة ونظيفة، مع الاستعداد التام لتنفيذ طلبات الزبائن في الوقت المناسب.

ب/الاستقبال: يعتبر همزة وصل بين السياح وإدارة الفندق وتتمثل مسؤولية هذا القسم فيما يلى: استقبال الزبائن من منح المعلومات الضرورية حول هذا الفندق للسياح التكفل بإجراءات مغادرة الزبائن العمل على إرضاء زبائن من خلال التناسب و الانسجام مع الأقسام الأخرى.

ج/ المطبخ: يقوم هذا القسم بإعداد الوجبات المختلفة حسب طلبات الزبائن والحرص على أن تكون صحية إضافة إلى إعداد قائمة المشروبات وفقا لطلب وحاجات المطعم.

- 67 -

 $^{^{-1}}$ مقابلة مع موظفة الاستقبال لفندق بربروس يوم $^{-1}$ 2021/06/10، على الساعة $^{-1}$

المبحث الثاني: تقديم منهجية ومجتمع الدراسة

سيتم في هذا لقسم عرض الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث يتم بداية التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة، لننتقل بعدها لتقديم الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكيفية تصميمها وأساليب معالجتها ومعرفة صدق وثباث الاستبانة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بغية دراسة موضوعنا وتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عدة فنادق بولاية جيجل لهذه الدراسة سنتعرض في هذا الجزء لمجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالى:

أولا/ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري أقسام فنادق بولاية جيجل، تم اختيار عينة منهم عددها (30) موظف والتي تتكون خصيصا من المدراء والمسيرين والمشرفين، وذلك لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة المقدمة من الفنادق، والجدول الموالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01-03): يوضح الإستبيانات الموزعة والاستبيانات المستردة

النسبة	الموظفون	البيان
%100	30	الاستبيانات الموزعة
%100	30	الاستبيانات المستردة
%100	30	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا/ أدوات الدراسة الميدانية

لمناقشة الإشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، والحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث قمنا باستعمال أداة من أدوات جمع البيانات.

الإستبيان: يقصد به تلك القائمة التي يحضرها الباحث بعناية حول الموضوع المدروس في اطار الخطة الموضوعة لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

ثالثا/ تصميم أداة الدراسة

اشتملت الدراسة على جزئين هما:

أ/الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية من حيث:

- الجنس: فقد تم حصره في ذكر أنثى.
- السن: تم تقسيمه إلى فئات كما يلى:

أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 39 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر.

- المستوى التعليمي: وهو ثلاث مستويات: ثانوي أو أقل، تأهيل مهني، جامعي.
 - المسمى الوظيفي: وهي ثلاث مستويات أيضا: مدير، مسير، مشرف.
 - عدد سنوات الخدمة: وقد تم تقسيمه إلى أربع فئات كما يلي:

أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر.

ب/ الجزء الثاني

تم تخصيصه في محورين هما:

المحور الأول: تضمن أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

التدريب: من الفقرة 1 إلى الفقرة 6، التعلم: من الفقرة 7 إلى الفقرة 13، تنمية القيادات الإدارية: من الفقرة 14 إلى الفقرة 16، تنمية الذكاء الوجدائي: من الفقرة 17 إلى الفقرة 20.

ج/ المحور الثاني: تضمن فقرات تطوير الخدمة في المنظمات السياحية، والتي تمتد من الفقرة 21 إلى الفقرة 32.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات المتوسطات والانحرافات المعيارية إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط والتباين الأحادي ... الخ، وقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

أولا/ المدى: وقمنا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (4=1-5) طول الفئة = المدى/عدد الفئات.

0.8 = 4/5

ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لأول فئة وهكذا أصبح طول الفئات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): التوزيع حسب مقياس ليكارت

درجة الموافقة	درجات مقياس ليكارت	الفئات
ضعيفة جدا	غير موافق تماما]1,80-1]
ضعيفة	غير موافق]2,60-1,80]
متوسطة	محايد]3,40-2,60]
مرتفعة	موافق]4,20-3,40]
مرتفعة جدا	موافق تماما]5-4,20]

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا/ التكرارات: وتم الاعتماد على كل التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذلك نتائج الاستبيان.

ثالثا/ النسب المؤوية: وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الاستبيان وتحسب النسب المؤوية بقيم عدد التكرارات الموافقة لفئة ما على عدد أفراد العينة.

رابعا/ المتوسط الحسابي: تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية وهو سيساعد على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

خامسا/ الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما اقتربت قيمة إلى الصفر كلما دل على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد العينة الدراسية وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح.

سادسا/ معامل الارتباط لبيرسون: يستخدم عادة لقياس مدى الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

سابعا/ ألفا كرومباخ alpha grombuch: لتأكيد ثبات الاستبيان قمنا باستخدام ألفا كرومباخ الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافيا ومقبولا، وأن من معامل الفا إذا كانت قيمته أكبر أو يساوي 0.80 يعتبر مستوى ممتاز من الدقة والثبات.

ثامنا/ البرنامج excel: استخدم لتمثيل الدوائر النسبية المتغيرات الدراسة ، وثبات الاستبيان.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

أولا/ صدق الاستبانة: يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ/ الصدق الظاهري: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وقد بلغ عددهم محكمين والتي أسماءهم كالتالي: عرود وردة، حمودة سامي، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمان، أجريت التعديلات التي اتفق عليها المحكمين حيث تم تعديل صياغة العبارة وحذف وإضافة الأخرى منها (أنظر الملحق).

ب/ الصدق البنائي (الداخلي): يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمى إليه هذه العبارة، وذلك بحساب معاملا الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له

1/ الصدق الداخلي لعبارات محور إستراتيجية تنمية المورد البشرية

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، نقوم أولا بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الأربعة، وذلك بحساب معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية له على النحو التالى:

• الصدق الداخلي لعبارات لبعد الأول (التدريب)

الجدول رقم(03-03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: التدريب

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	العبارة	الرقم
0,01	0,692	توجد في مؤسستكم إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية	1
000	0,837	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب	2
000	0,749	يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة للتدريب	3
000	0,778	يتم تدريب العمال في مؤسستكم لمسايرة التغيرات المستقبلية في أداء الأعمال	4
000	0,646	تحرص مؤسستكم على أن يكون التدريب مستمر	5
000	0,728	تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل لتمكينهم من العمل بشكل جماعي	6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد

محصورة بين 0,646 و 0,837 وهذا دليل على وجود إرتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التعلم)

الجدول رقم(04-03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني :التعلم

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	العبارة	الرقم
0,001	0,655	تمكن مؤسستكم الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت	7
000	0,661	تقوم مؤسستكم بعرض كل ما هو جديد في مجال العمل	8
0,001	0,658	يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل المعلومات	9
000	0,647	في مؤسستكم يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم	10
000	0,612	يرى الأفراد العاملين في مؤسستكم أن الأخطاء هي فرص للتعلم	11
0,01	0,713	يسعى الفرد في مؤسستكم إلى تجديد معارفه بإنتضام	12
000	0,612	تستفيد مؤسستكم من التجارب الناجحة للمؤسسات في مجال التعلم	13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد محصورة بين 0,612 وهذا دليل على وجود إرتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث تنمية القيادات الإدارية

الجدول رقم(05-03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تنمية القيادات الإدارية

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	العبارة	الرقم
000	0,803	تهتم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من	14
		القدرات والخبرات القيادية	
000	0,909	يوجد في مؤسستكم تطوير الأنماط القيادات	15
		الإدارية	
000	0,835	يخضع القائد الإداري في مؤسستكم إلى	16
		تتمية مهاراته وقدراته الإدارية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد محصورة بين 0,803 و 0,909 وهذا دليل على وجود إرتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع تنمية الذكاء الوجداني

الجدول رقم(06-03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: تنمية الذكاء الوجداني

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	العبارة	الرقم
000	0,763	يوجد في مؤسستكم عملية تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل	17
000	0,795	يوجد تقييم ورصد في مستوى التطور	18

		الوجداني	
000	0,822	يتم تهيئة الموظفين لتقبل محاولات تنمية مهاراتهم الوجدانية	19
000	0,756	هناك تشجيع للموظفين على تنمية ذكائهم الوجداني (اكتشاف مشاعره، ظبطها وتنظيمها)	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد محصورة بين 0,756 و 0,822 وهذا دليل على وجود إرتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه.

2/ الصدق الداخلي لعبارات محور تطوير الخدمات السياحية الجدول رقم (07-03): الصدق الداخلي لعبارات محور تطوير الخدمات السياحية

القيمة	معلمل بيرسون	العبارة	الرقم
الاحتمالية			
000	0,638	خضوعك لدورات تدريبية ساهم في تحسين أدائك	21
000	0,646	يسهم التدريب في الرفع من قدرتك في التعامل مع	22
		الزبائن	
0,001	0,785	الدورات التدريبية التي خضعت لها ساعدتك على	23
		الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية	
0,001	0,674	مكنك التعلم من حسن استغلال أجهزة الإعلام	24
		الآلي	

25	ساعدك التعلم في إتقان اللغات الأجنبية	0,649	000
26	مكنك التعلم من التوضيح للزبون كيفية استخدام	0,625	0,001
	المعلومات		
27	أفادك التكوين بالمعلومات المتعلقة بوظيفتك	0,689	000
	الحالية		
28	مكنك التكوين الذي تلقيته من تأدية المهام بشكل	0,746	0,001
	أسرع		
29	مكنك التكوين من مشاركتك الزملاء في تحمل	0,723	000
	مسؤولية العمل		
30	أسهمت تتمية ذكاءك الوجداني في حسن التعامل	0,682	000
	مع الزبائن		
31	مكنتك تنميتك قياديا من الاهتمام بشكاوي الزبائن	0,743	0,001
	وملاحظاتهم		
32	مكنتك تتميتك قياديا من التصرف سويا في حالة	0,766	0,001
	خروج الوضع عن السيطرة		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد محصورة بين 0,625 وهذا دليل على وجود إرتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه

ج/ الاتساق البنائي

ونعنى به مدى الإتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له، وبين محاور الاستبيان ككل.

1/ الاتساق البنائي لأبعاد محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية: وهو ما يوضحه الجدول التالي الجدول رقم(08-03): الاتساق البنائي لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط	العنوان	البعد
000	0,632	التدريب	الأول
000	0,728	التعلم	الثاني
000	0,713	تتمية القيادات الإدارية	الثالث
000	0,620	تنمية الذكاء الوجداني	الرابع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 إذن هذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد، كما أن الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع عبارات هذا البعد محصورة بين 0,620 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب وقوي يدل على أن جميع عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة فيما بينها كما وضعت لقياسه

2/ الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان: وسنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09-03): الاتساق البنائي بين الأول والثاني

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط	العنوان	المحور
000	0.594	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	الأول
000	0,594	تطوير الخدمة في المنظمات السياحية	الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان

حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0,001 وهذا يدل على أن محاور الاستبيان صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا/ ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا ويمكن القول أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من 0,6 وكان معامل الثبات لمحاور الإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01-03): معاملات ثبات أداة الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ)

معامل ألفا كرومباخ	العنوان	
0,801	إستراتيجية تتمية الموارد البشرية	المحور الأول
0.691	تطوير الخدمات في المنظمات السياحية	المحور الثاني
0.819		الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجمالي معاملات الثبات فاقت النسبة المقبولة إحصائيا، فقدرت ب 0.801 أما المحور الأول فهو إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في فنادق جيجل فقد بلغ معامل ألفا كرومباخ 0.801 وهي نسبة مقبولة إحصائيا، أما المحور الثاني المتعلق بتطوير الخدمة في المنظمات السياحية فقد بلغ 0.691 وهذه المعاملات جيدة ومناسبة لأغراض البحث مما يدل على ثبات الداخل لأسئلة الاستبيان على مستوى الدراسة كلها، أي أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

سنسعى في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان التي تم الحصول عليها في مجموعة من الفنادق بجيجل:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفة، وسيتم التطرق لها وتحليلها.

أولا: الجنس

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

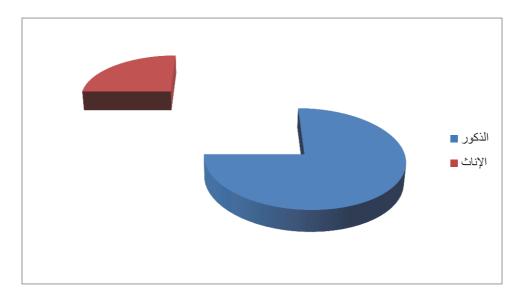
الجدول رقم (11-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المؤوية	التكرار	الجنس
%80	24	ذكر
%20	06	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 24 من جنس الذكور أي ما يعادل 80% في حين بلغ عدد الإناث 06 وبنسبة مقدارها 20%.

الشكل رقم (04 - 03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: السن

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

الجدول رقم (12-03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%26,7	08	أقل من 30سنة
%40	12	من30إلى39سنة
%20	06	من40سنة إلى أقل من 50سنة
%13,30	04	50 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية أكثر من 30 سنة إلى أقل من 30 سنة حيث بلغ من39سنة، حيث بلغ عددها 12 فردا وبنسبة مقدارها 40% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ

عددها 8 أفراد وبنسبة مقدارها 26,7%، وتليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددها 6 أفراد بنسبة 20%، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر والتي بلغ عددها 40 وبنسبة مقدارها 13,30%.

اقل من 30سنة ■ من30سنة إلى99سنة ■ من40سنة إلى أقل من50سنة ■

الشكل رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

سنة فأكثر 50 ■

ثلثا: المستوى التعليمي

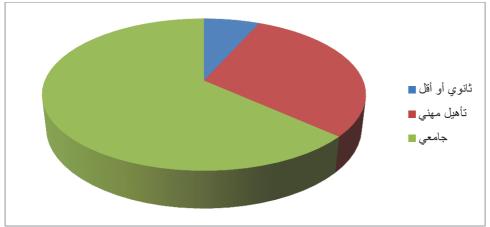
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (13-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%6,70	02	ثانوي أو أقل
%30	09	تأهيل مهني
%63,30	19	جامعي
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة من المستوى الدراسي جامعي، حيث بلغ عددهم19 فردا بنسبة قدرها 30%، ثم تأيها فئة من المستوى تأهيل حيث بلغ عددها 9 أفراد بنسبة 30%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة من المستوى التعليمي ثانوي أو أقل حيث بلغ عددها 2 فردا وبنسبة قدرها 6,70%.

الشكل رقِم (06- 03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

رابعا: المسمى الوظيفى

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي وفق ما يوضح الجدول الموالى:

الجدول رقم (14-03): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
%13,30	04	مدير
%46,70	14	مسير
%40	12	مشرف إستقبال
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة المسيرين حيث بلغ عددهم14 بنسبة قدرها40%، ثم تليها فئة مشرفي الإستقبال بفئة قدرها12مشرف بنسبة قدرها40%، تأتي في الأخير فئة المديرين والتي بلغ عددها4 مدراء وبنسبة قدرها13,30%.

مدير • مسير • مسير • مسير • مشرف • م

الشكل رقم (07-03): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

خامسا: عدد سنوات الخدمة

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة وفق ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15-03): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
%26,70	8	أقل من 5سنوات
%30	9	من5إلى أقل من10سنوات
%30	9	من10سنوات إلى أقل من15 سنة
%13,30	4	15سنة فأكثر
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من الفئتين التي ينحصر عدد سنواتها في الفئتين من 5 إلى أقل 10 سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عدد كل منهما 9 أفراد بما نسبته 30% لكل فئة منهما، ثم تليهما فئة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عدد أفرادها 8 بنسبة 26,70%، ثم في المرتبة الأخيرة تأتي الفئة من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عدد أفرادها 4 وقدرت نسبتها ب13,30%.

اقل من5سنوات
من5إلى أقل من10سنوات
من10سنوات إلى أقل من15سنة
من10سنوات إلى أقل من15سنة
عن15ش

الشكل رقم (08 - 03): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الإستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول إستراتيجية تتمية الموارد البشرية وتطوير الخدمة السياحية.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور تنمية الموارد البشرية

سنتطرق في هذا الفرع إلى عرض وتحليل عبارات المحور الأول، والتي تتقسم إلى أربعة أبعاد كما يلي: أرعبارات البعد الأول: التدريب

في هذا البعد تم الإعتماد على ستة عبارات من 1 إلى 6 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16-03): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات البعد الأول: التدريب

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,828	4,07	توجد في مؤسستكم إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية	1
1,028	3,67	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب	2
1,055	3,70	يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة للتدريب	3
1,074	3,87	يتم تدريب العمال في مؤسستكم لمسايرة التغيرات المستقبلية في أداء الأعمال	4
1,104	3,43	تحرص مؤسستكم على أن يكون التدريب مستمر	5
1,006	3,77	تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل لتمكينهم من العمل بشكل جماعي	6
0,694	3,75	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم() الخاص بنتائج البعد الأول (التدريب) لمحور استراتيجية تتمية الموارد البشرية ما يلي:

العبارة رقم 01: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4,07 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20-14,00] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 3,828.

العبارة رقم20: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,67 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم20: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,028 والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,028.

العبارة رقم30: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمه 3,70 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-3,40] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,055.

العبارة رقم04: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته3,87 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1,074]. والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره1,074.

العبارة رقم05: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته3,43 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1,104]. والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره1,104.

العبارة رقم06: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته3,77 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1,006]. والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,006.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التدريب فقد بلغت قيمته 3,75 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [4,20-3,40] وهو يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري فقدره 0,674، وهذا يدل على أن واقع التدريب فيما يتعلق بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الفنادق المدروسة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد الدراسة.

ب/ عبارات البعد الثاني: التعلم

في هذا البعد تم الاعتماد على سبعة عبارات من 7 إلى13 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(17-03):الوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات البعد الثاني: التعلم

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1,133	3,60	تمكن مؤسستكم الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت	7
1,053	3,83	تقوم مؤسستكم بعرض كل ما هو جديد في مجال العمل	8
0,915	3,30	يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل المعلومات	9
0,785	3,93	في مؤسستكم يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم	10
0,913	3,83	يرى الأفراد العاملين في مؤسستكم أن الأخطاء هي فرص للتعلم	11

0,964	3,97	يسعى الفرد في مؤسستكم إلى تجديد معارفه بإنتضام	12
1,029	3,90	تستفيد مؤسستكم من التجارب الناجحة للمؤسسات في مجال التعلم	13
0,501	3,77	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم() الخاص بنتائج البعد الثاني (التعلم) لمحور إستراتيجية تتمية الموارد البشرية ما يلى:

العبارة رقم07: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,60 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1.0] والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1.0] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,133.

العبارة رقم80: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته3,83 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-3,40] والذي ينتمي إلى المجال معياري قدره [4,20 والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره [1,053].

العبارة رقم90: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,30 والذي ينتمي إلى المجال [2,60] والذي ينتمي إلى المجال [3,40] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 3,915.

العبارة رقم10: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,93 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 3,785.

العبارة رقم11: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,83 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,913.

العبارة رقم12: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,97 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم12: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 14,20.

العبارة رقم13: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,90 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,029.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التعلم فقد بلغت قيمته 3,77 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [4,20–3,40] وهو يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري فقدره 0,501 وهذا يدل على أن واقع التعلم فيما يتعلق بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الفنادق المدروسة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد الدراسة.

ج/ عبارات البعد الثالث: تنمية القيادات الإدارية

في هذا البعد تم الاعتماد على ثلاثة عبارات من 14 إلى 16 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18-03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث: تنمية القيادات الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,900	3,87	تهتم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من القدرات والخبرات القيادية	14
1,006	3,43	يوجد في مؤسستكم تطوير لأنماط القيادات الإدارية	15
0,986	3,83	يخضع القائد الإداري في مؤسستكم إلى تنمية مهاراته وقدراته الإدارية	16
0,820	3,71	المجموع	

يتبين من الجدول رقم() الخاص بنتائج البعد الثالث(تنمية القيادات الإدارية) لمحور استراتيجية تنمية الموارد البشرية ما يلي:

العبارة رقم14: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,87 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم14: حصلت هذه العبارة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,900.

العبارة رقم16: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,83 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-7]. والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,986.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد تنمية القيادات الإدارية فقد بلغت قيمته 3,71 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3,40-4,20] وهو يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري فقدره ينتمي إلى المجال على أن واقع تنمية القيادات الإدارية فيما يتعلق بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الفنادق المدروسة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد الدراسة.

د/ عبارات البعد الرابع تنمية الذكاء الوجداني:

في هذا البعد تم الاعتماد على ستة أربعة من 17 إلى 20 والموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(19-03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع: تنمية الذكاء الوجداني

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1,033	3,63	يوجد في مؤسستكم عملية تقدير مطالب	17
		العمل من الناحية العاطفية ونوعيات	
		المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل	
1,033	3,63	يوجد تقييم ورصد في مستوى التطور	18
		الوجداني	
0,877	3,70	يتم تهيئة الموظفين لتقبل محاولات تنمية	19
		مهاراتهم الوجدانية	
1,037	3,60	هناك تشجيع للموظفين على تنمية ذكائهم	20
		الوجداني (اكتشاف مشاعره، ظبطها	
		وتنظيمها)	
0,779	3,64	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

العبارة رقم17: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,63 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم17: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,033.

العبارة رقم18: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,63 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم18: حصلت هذه العبارة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,033.

العبارة رقم19: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,70 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,877.

العبارة رقم20: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,60 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره1,037.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد تتمية الذكاء الوجداني فقد بلغت قيمته 3,64 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3,40-14,20] وهو يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري فقدره 0,779 ، وهذا يدل على أن واقع تتمية القيادات الإدارية فيما يتعلق بإستراتيجية تتمية الموارد البشرية في الفنادق المدروسة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أما المتوسط الكلي لأبعاد تتمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، تتمية القيادات الإدارية، تتمية الذكاء الوجداني) فقد بلغ 3,717 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-3,40] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي لإستراتيجية تتمية الموارد البشرية فقد بلغ 0,467، وهذا يدل على أن واقع ممارسة إستراتيجية تتمية الموارد البشرية بفنادق جيجل كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور تطوير الخدمات السياحية

نتناول في هذا الفرع عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تطوير الخدمات السياحية، حيث تم الاعتماد في بعد تطوير الخدمات السياحية على 12 عبارة (من 21 إلى 32) كما هي موضحة في الشكل التالى:

الجدول رقم (20-03): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تطوير الخدمات السياحية

الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
المعياري			
0,999	4,03	خضوعك لدورات تدريبية ساهم في تحسين أدائك	21
1,048	3,93	يسهم التدريب في الرفع من قدرتك في التعامل مع	22
		الزيائن	
0.910	4,00	الدورات التدريبية التي خضعت لها ساعدتك على	23
		الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية	
0,913	3,83	مكنك التعلم من حسن استغلال أجهزة الإعلام	24
		الآلي	
0.900	3,87	ساعدك التعلم في إتقان اللغات الأجنبية	25
0.995	3,90	مكنك التعلم من التوضيح للزبون كيفية استخدام	26
		المعلومات	
1,020	3,83	أفادك التكوين بالمعلومات المتعلقة بوظيفتك	27
		الحالية	
1,179	3,70	مكنك التكوين الذي تلقيته من تأدية المهام بشكل	28
		أسرع	
1,149	3,30	مكنك التكوين من مشاركتك الزملاء في تحمل	29
		مسؤولية العمل	
1,031	3,80	أسهمت تنمية ذكاءك الوجداني في حسن التعامل	30
		مع الزبائن	
0,885	4,10	مكنتك تتميتك قياديا من الاهتمام بشكاوي الزبائن	31

		وملاحظاتهم	
,887	4,20	مكنتك تتميتك قياديا من التصرف سويا في حالة	32
		خروج الوضع عن السيطرة	
475	3,88	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية للعبارات كانت كما يلي:

العبارة رقم21: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4,03 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم21: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 14,20 والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,999.

العبارة رقم22: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,93 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1.0] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,048.

العبارة رقم23: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4,00 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,00] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,910.

العبارة رقم24: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,83 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-14,20 والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف

معياري قدره 1,020.

العبارة رقم25: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,87 والذي ينتمي إلى المجال [3,40-1,40] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0,900.

العبارة رقم26: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,90 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم26: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 3,905.

العبارة رقم27: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,83 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم27: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,020.

العبارة رقم28: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,70 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم28: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,179.

العبارة رقم29: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3،30 والذي ينتمي إلى المجال [2,60-3,40-1,149]. [والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري 1,149.

العبارة رقم30: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,80 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم30: حصلت هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري 1,031.

العبارة رقم31: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.10 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- العبارة رقم31: حصلت هذه العبارة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري 14,20.

العبارة رقم32: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4,20 والذي ينتمي إلى المجال [4,20-5] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري 0,887.

أما المتوسط الحسابي الكلي لمحور تطوير الخدمات السياحية فقد بلغ3,88 والذي ينتمي إلى المجال [14,20-3,40] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي لمحور تطوير الخدمات السياحية فقد بلغ 0,475 وهذا يدل على أن واقع تطوير الخدمات بفنادق جيجل كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها واقتراح بعض التوصيات.

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

_ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال [0,30-0,1] ومستوى الدلالة أقل من 0,05 مساهمة ضعيفة.

_ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال [0,31-0,69 [ومستوى الدلالة أقل من 0,05 مساهمة متوسطة.

_ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال [0,70-0,7] ومستوى الدلالة أقل من 0,05 مساهمة كبيرة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- والتي مفادها:" يسهم التدريب بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم(21-03): نتائج اختبار مساهمة التدريب في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل	معامل الارتباط	القيم الإحصائية
	التحديد R ²		الفرضية الأولى
000	0,138	0,371	يسهم التدريب بنسبة كبيرة في
			تطوير الخدمات في الفنادق محل
			الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي (R2= 0,138) والذي يشير إلى مساهمة التدريب في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة مساهمة ضعيفة بنسبة 13,8%، وأن باقي النسبة المقدرة

ب86,2% ترجع إلى عوامل أخرى غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0,371 وهذا يعني وجود ارتباط موجب وَضعيف بين التدريب وتطور الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية " يسهم التدريب بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة ".

ب/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي مفادها:" يسهم التعلم بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم(22- 03): نتائج اختبار مساهمة التعلم في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل	معامل الارتباط	القيم
	التحديد R ²		الإحصائية
			الفرضية الثانية
0,037	0,146	0,382	يسهم التعلم بنسبة كبيرة في تطوير
			الخدمات في الفنادق محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي (R²= 0,146) والذي يشير إلى مساهمة التعلم في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة مساهمة ضعيفة بنسبة 14,6%، وأن باقي النسبة المقدرة برجع إلى عوامل أخرى غير التعلم، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0,382 وهذا يعني وجود ارتباط موجب وضعيف بين التعلم وتطور الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية " يسهم التعلم بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة ".

ج/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي مفادها:" تسهم تنمية القيادات الإدارية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم(23- 03): نتائج اختبار مساهمة تنمية القيادات الإدارية في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل	معامل الارتباط	القيم
	التحديد R ²		الإحصائية
			الفرضية الثالثة
0,003	0,143	0,378	تسهم تتمية القيادات بنسبة كبيرة
			في تطوير الخدمات في الفنادق
			محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي (R²= 0,143) والذي يشير إلى مساهمة تتمية القيادات الإدارية في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة مساهمة ضعيفة بنسبة 14,3% ، وأن باقي النسبة المقدرة ب85,7% % ترجع إلى عوامل أخرى غير تتمية القيادات الإدارية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0,378 وهذا يعني وجود ارتباط موجب وضعيف بين تتمية القيادات الإدارية وتطور الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية " تسهم تنمية القيادات الإدارية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة ".

د/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي مفادها:" تسهم تتمية الذكاء الوجداني بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم (24- 03): نتائج اختبار مساهمة تنمية الذكاء الوجداني في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	القيم الإحصائية
			الفرضية الرابعة
0,004	0,097	0,312	تسهم تتمية الذكاء الوجداني بنسبة كبيرة
			في تطوير الخدمات في الفنادق محل
			الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي (R²= 0,097) والذي يشير إلى مساهمة تنمية الذكاء الوجداني في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة مساهمة ضعيفة بنسبة 97,7%، وأن باقي النسبة المقدرة ب90,3 % ترجع إلى عوامل أخرى غير تنمية الذكاء الوجداني، كما بلغت قيمة معامل الارتباط النسبة المقدرة يعني وجود ارتباط موجب وضعيف بين تنمية الذكاء الوجداني وتطور الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية " تسهم تنمية القيادات الإدارية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة ".

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسة

التي مفادها" تسهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق السياحية".

الجدول رقم(25- 03): نتائج اختبار مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل	معامل الارتباط	القيم
	التحديد R ²		الإحصائية
			الفرضية الرئيسية
000	0,352	0,594	تسهم إستراتيجية تتمية الموارد
			البشرية بنسبة كبيرة في تطوير
			الخدمات في الفنادق السياحية".

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (R²=0,352) والذي يشير إلى مساهمة استراتيجية تتمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة مساهمة متوسطة بنسبة 35,2%، وأن باقي النسبة المقدرة ب64,8% ترجع إلى عوامل أخرى غير إستراتيجية تتمية الموارد البشرية، هذا وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 6,594 وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين إستراتيجية تتمية الموارد البشرية وتطوير الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية " تسهم إستراتيجية تتمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في الفنادق السياحية ".

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للفنادق محل الدراسة من خلال التعريف والهيكل التنظيمي وأهم الخدمات التي تقدمها، كما وتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة.

فبعد جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي spss، تم التوصل لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة بالفنادق محل الدراسة، من خلال الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند عليها المنظمات السياحية في رفع مردوديتها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، حيث تسعى إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة والعمل على تأهيله بطريقة علمية فعالة، وعموما فإن المكانة التي تطمح إليها المنظمة لابد أن يتحكم فيها الموظفون ومستوى تأهيلهم وتكوينهم، حيث تلعب الإستراتيجية في تتمية الموارد البشرية أهمية محورية تقود المورد البشري لتحقيق نجاح المنظمة من خلال الوظائف المقدمة إليهم والعمل على تطوير خدماتها وإرضاء زبائنها وذلك بإعطاء الفرصة لتكوين وتدريب الأفراد.

تعتبر تتمية الموارد البشرية إحدى أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي عملية ديناميكية تهدف إلى التحسين المستمر لمهارات الموارد البشرية ومعارفها وسلوكياتها، فهي تهدف إلى تكوين أفضل الخبرات والمهارات والكفاءات العلمية والعملية والمؤهلة للعمل السياحي.

من خلال هذا البحث حاولنا معرفة مدى مساهمة استراتيجية تتمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب ، تتمية القيادات الادارية، تتمية الذكاء الوجداني في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، وإنطلق هذا البحث من فرضية رئيسة مفادها أن استراتيجية تتمية الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة، وقد توصلنا إلى عدة نتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي:

أولا: نتائج الجزء النظرى للدراسة

- 1 للمورد البشري دور مهم وإستراتيجي في نجاح المؤسسات الخدمية السياحية وبقائها في السوق.
- 2- المؤسسة السياحية هي كل مؤسسة تمارس نشاط سياحي أو فندقي وتوفر الخدمات المتعلقة بالسياحة مثل النقل، الإيواء، الإطعام، نشاطات ترفيهية... إلخ.
 - 3- المؤسسة السياحية الخدمية كغيرها من المؤسسات تقوم بعدة وظائف منها ما هي وظائف إدارية لا تختلف عن باقى المؤسسات ومنها ماهى خاصة بالسياحة.
- 4- هناك تعاريف متعددة حول مفهوم تنمية الموارد البشرية فهي لم تحض بتعريف موحد لها، حيث زادت الحاجة إلى تتمية المارد البشرية مع زيادة التغيرات البيئية المتسارعة.
- 5- تبرز مداخل تتمية الموارد البشرية في مدخلين رئيسيين: مدخل سلسة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل.
- 6- تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسة: على مستوى الإدارة العليا، عل مستوى الإدارة الإشرافية، على مستوى الجهات المختصة وعلى مستوى المورد البشرى.

- 7- الإستراتجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليست مجرد خطة.
- 8- من أهم نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في تتمية الموارد البشرية نجد إستراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم.

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي

توصلنا في الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

- 1- تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسهم مساهمة متوسطة في تطوير الخدمات بالفنادق محل الدراسة، وهذا ما يبينه معامل التحديد الكلي، حيث أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسهم في تطوير الخدمات السياحة بنسبة 35.2% ، أما باقي النسبة فتعود إلى عوامل أخرى.
- 2- كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين التدريب وتطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0,371، ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0,138، وهو ما يفسر مساهمة التدريب في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة بدرجة ضعيفة بنسبة 13,8% وباقى النسبة تعود لعوامل أخرى.
- 3- كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين التعلم وتطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0,382، ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0,146، وهو ما يفسر مساهمة التعلم في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة بدرجة ضعيفة بنسبة 14,6 % وباقى النسبة تعود لعوامل أخرى.
- 4- كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تنمية القيادات الإدارية وتطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0,378، ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0,143، وهو ما يفسر مساهمة تنمية القيادات الإدارية في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة بدرجة ضعيفة بنسبة 14,3% وباقى النسبة تعود لعوامل أخرى.
- 5- كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تنمية الذكاء الوجداني وتطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0,312، ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.097، وهو ما يفسر مساهمة تنمية الذكاء الوجداني في تطوير الخدمات في الفنادق محل الدراسة بدرجة ضعيفة بنسبة 9,7% وباقى النسبة تعود لعوامل أخرى.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

- على الفنادق أن تسعى لتتمية مواردها البشرية الأجل مواكبة التغيرات الحاصلة.
 - إعطاء أهمية أكبر للتدريب عن طريق توفير قاعات مجهزة بأحدث الوسائل.
- تشجيع الموظفين على التعلم عن طريق توفير المجلات المتخصصة في نشاط السياحة، وتحفيزهم على المطالعة وحضور الندوات والمحاضرات والملتقيات,
 - تشجيع الموظفين على التدريب الذاتي عن طريق مساعدتهم على حضور الدورات التدريبية الخاصة,

رابعا: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من دراستنا والتي ناقشنا من خلالها مدى مساهمة إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في تطوير الخدمة في مجموعة من الفنادق بولاية جيجل، يتبين لنا العديد من الجوانب والمسائل التي هي في حاجة إلى مواصلة البحث والتتقيب ضمن هذا الاتجاه ومن بينها:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي.
- أثر إستراتيجية تتمية الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة السياحية.
 - دور التعلم التنظيمي في تحسن جودة الخدمة الفندقية.

قائمة المصادر والمراجع

1/ المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

- 1- أمامة سمير حلمي، الشركات السياحية، الطبعة الأولى، مكتبة بستان المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
 - 10- يسرى دعبس، السياحة والمجتمع، الملتقى المصري للابداع للطباعة والنشر، مصر، 2009.
- 11- لعلى بوكميش، مدخل لتتمية الموارد البشرية مع دراسة واقع الدول العربية، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
 - 12- ما هر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة المورد البشرية الاستراتيجية مدخل استراتيجي- ، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- مؤيد السعيد سالم، عادل حرشوش صالح ،إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006.
- 15- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
- 16- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر النشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 17- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 18- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتتمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 - 19- محمد صادق، إدارة التنمية وطموحات التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1983.
- 2- أسامة صبحي الفاعوري، الإرشاد السياحي ما بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- محمود جاسم، محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الأردن، دار الحامد، 2010.
- 21- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

- 22- محسن أحمد الخضيري، السياحة البيئية، الطبعة الأولى، مجموعة الشبل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
 - 23- مصطفى ناصر، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشور عالم المعرفة، الكويت، 1983.
- 24-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جوادة، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 - 25- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر،2011.
 - 26- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 27- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 28- سعيد البطوطي، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلا المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر،2014.
- 29- عاطف غيث، علم اجتماع التنمية- دراسة في اجتماعيا العالم الثالث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1974.
- 3 إسماعيل العربي، التتمية الاقتصادية في الدول العربية و المغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر
 والتوزيع، الجزائر، 1994.
 - 30- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعارف وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، 2004.
- 31- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 32- عبد السلام أبو قحف، إدارة المنشآت السياحية والفندقية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعي للنشر والتوزيع، لبنان 2003.
- 33- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 34- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
 - 35- على السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2008.
 - 36- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 37- فؤاد عبد المنعم البكيري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
 - 38- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - 39 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

- 4- جيم فولر، ترجمة: عبد الحكيم خزامي، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
 - 40- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 41- رعد مجيد العاني، تكنلوجيا التنظيم السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 42_ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
 - 43 تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، عمان، دار جهينة للنشر والتوزيع، 2007.
- 44- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 5- جنيفر جودي آخرون، ترجمة علاء أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- 6- هدى حفصي، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيقات، الطبعة الأولى، عالم الرياضة للنشر والتوزيع، الجزائر ،2006.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 8- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 9- ياسين كحيلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء لينا للطابعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1998.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات الجامعية

- 1- بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتتة، 2000.
- 10- رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر،2007.

- 11- شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995.
- 12- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005.
- 2- بن قيط، الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر جامعة الجزائر، 2012.
- 3- دانيال طالب الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الابداع الاداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق،2013.
 - 4- وهيبة سراج، استراتيجية تتمية الموارد البشرية كمدخل لتحسن الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-
- 5- حسين يرقي، استراتيجية تتمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 6- سامي عمري، تخطيط فاعلية الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، مسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2007.
- 7- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تتمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة لعينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 8- عبد الرحيم شنيتي، دور التسويق السياحي في انعاش الصناعة التقليدية والحرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسبير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
- 9- فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2004
- حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، (ماجيستر في إدارة الأعمال)، جامعة سطيف، 2012.

ثالثًا: المجلات (المقالات)

1- أحمد اسماعيل مدني الدرديري، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة النتافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد102، المجلد 24.

2001 مسايدة كاظم جعفر، العلاقات والأنشطة السياحية، مجلة الباحث العلمي، العدد9-10حزيران 3001كلية الإعلام، بغداد.

3- عبد الرحمان بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس- الأبعاد- الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (06)، 2008.

رابعا: الملتقيات

1- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 13/12 ماي/2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

2 عبد المجيد قدي ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر 09-03/10-09.

2/ المراجع بالغة الأجنبية

- 1- Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, France, 1998.
- 2-Kate wodford, Guy jackson, Cambridge advanced learner's dictionary, cambridge university Press, Available at: dictionary. Cambridge.org, 2003.
- 3-P.Morin, Le et La gestion Des ressources développement Des Organisation Humaine, Première édition, BORDAS, paris, 1989.

ملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإقتصادية و التجارى و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: ماستر2 تسویق سیاحی و فندقی

الموضوع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتطوير الخدمات في المنظمات السياحية

سيدي الموظف سيدتي الموظفة السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق فندقى و سياحى تحت عنوان:

"إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتطوير الخدمات في المنظمات السياحية - دراسة حالة

بعض الفنادق في ولاية جيجل"

لهذا الغرض نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة، علما أن المعلومات ستبقى سرية، و الغرض منها هو خدمة البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

من إعداد الطالبين:

- زنیبع سیف الدین
 - ، صوکو جابر

ملاحظة:

- قراءة الاستمارة بتمعن.
- وضع علامة (x) في الخانة الموافقة الختيارك.

السنة الجامعية 2021/2020

الج	ء الأور): البيانات الا	تحصيه							
	الجنس - السن	ذكر			– أنن	<u>*</u>				
		أقل من 30	سنة	من30سنة إلى		من40سنةإلى من50سنة	أقل	50س	ىنة فأكثر	
		رى التعليمي:								
	•	ِ أُو أقل م ى الوظيفي:		 تأهیل مهني 		جامعي	(
_	مد	ى و ي ي ير منوات الخدمة	- [مسير		– مشرف	إستقبال			
J			•							
	أقل	من5 سنوات	، من 5 إلى سنوات	ى أقل من10	من10سنو من15سن		15	سنة فأك	<u>י</u> מנ	
الج	۽ الثانم	:								
الم	ور الأو	ول: إستراتيج	ية تنمية الموا	ارد البشرية						
,		الأبعاد		العبارة		غیر موافق تماما		محايد	موافق	موافق تماما

1		توجد في مؤسستكم إستراتيجية لتدريب			
		الموارد البشرية			
2		توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب			
3		يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة			
		للتدريب			
4	التدريب	يتم تدريب العمال في مؤسستكم لمسايرت			
		التغيرات المستقبلية في أداء الأعمال			
5		تحرص مؤسستكم على أن يكون التدريب			
		مستمر			
6		تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل لتمكينهم			
		من العمل بشكل جماعي			
7		تمكن مؤسستكم الأفراد من الحصول على			
		المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت			
8		تقوم مؤسستكم بعرض كل ماهو جديد في			
		مجال العمل			
9		يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم			
	التعلم	بجلسات دورية لتبادل المعلومات			
10		في مؤسستكم يساعد الأفراد بعضهم بعضا			
		على التعلم			
11		يرى الأفراد العاملين في مؤسستكم أن			
		الأخطاء هي فرص للتعلم			
12		يسعى الفرد في مؤسستكم إلى تجديد معارفه			
			1		

		بإنتضام			
13		تستفيد مؤسستكم من التجارب الناجحة			
		للمؤسسات في مجال التعلم			
14		تهتم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من			
	تنمية	القدرات والخبرات القيادية			
15	القيادات	يوجد في مؤسستكم تطوير لأنماط القيادات			
	الإدارية	الإدارية			
16		يخضىع القائد الإداري في مؤسستكم إلى			
		تتمية مهاراته وقدراته الإدارية			
17		يوجد في مؤسستكم عملية تقدير مطالب			
		العمل من الناحية العاطفية ونوعيات			
		المشاعرالمناسبة لحسن أداء العمل			
18	تنمية	يوجد تقييم ورصد في مستوى التطور			
	الذكاء	الوجداني			
	الوجداني	-			
19		يتم تهيئة الموظفين لتقبل محاولات تنمية			
		مهاراتهم الوجدانية			
20		هناك تشجيع للموظفين على تنمية ذكائهم			
		الوجداني (إكتاشف مشاعره، ضبطها			
		وتنظيمها)			
				[

المحور الثاني: تطوير الخدمات السياحية

موافق	موافق	محايد	غير	غير		رقم
تماما			موافق	موافق	العبارة	العبارة
				تماما		
					خضوعك لدورات تدريبية ساهم في تحسين أدائك	21
					يسهم التدريب في الرفع من قدرتك في التعامل مع	22
					الزبائن	
					الدورات التدريبية التي خضعت لها ساعدتك على	23
					الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية	
					مكنك التعلم من حسن استغلال أجهزةا لإعلام الآلي	24
					ساعدك التعلم في إتقان اللغات الأجنبية	25
					مكنك التعلم من التوضيح للزبون كيفية استخدام	26
					المعلومات	
					أفادك التكوين بالمعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية	27
					مكنك التكوين الذي تلقيته من تأدية المهام بشكل أسرع	28
					مكنك التكوين من مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية	29
					العمل	
					أسهمت تنمية ذكاءك الوجدانيفي حسن التعامل مع	30
					الزبائن	
					مكنتك تتميتك قياديا من الاهتمام بشكاوي الزبائن	31
					وملاحظاتهم	
					مكنتك تنميتك قياديا من التصرف سويا في حالة خروج	32
					الوضع عن السيطرة	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الكلية	الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. سامي حمودة	1
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. وردة عرود	2

الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية

• الصدق الداخلي لعبارات بعد الأول: التدريب

						يتم تدريب العمال		
						ي ۸ رو		
			توجد في مؤسستكم	توجد في مؤسستكم	يولى المسؤولون في		تحرص مؤسستكم	تقوم مؤسستكم بتدريب فرق
			إستراتيجية لتدريب					
		التدريب	الموارد البشرية	التدريب	كبيرة للتدريب		التدريب مستمر	
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,692**	,837**	,749**	,778**	,646 [*]	,728**
	Sig. (bilatérale)		0.01	000	000	000	001	000
	Sig. (bilaterale)		,001	,000	,000	,000	,001	,000
	N	20		20	20	20	20	2.0
	N	30	30	30	30	30	30	30
توجد في	Corrélation de Pearson	,692	1	,513**	,300	,243	-,033	,392*
مؤسستكم								
إستراتيجية	Sig. (bilatérale)	,001		,004	,107	,196	,864	,032
لتدريب الموارد								
البشرية	N	30	30	30	30	30	30	30
توجد في	Corrélation de Pearson	,837**	,513**	1	,604**	,551**	,192	,589**
مؤسستكم بيئة	Cia (hilatórala)	000	004		000	002	200	001
محفزة على التدريب	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,002	,309	,001
, ساريب	N	20	20	20	20	20	20	20
	IN	30	30	30	30	30	30	30
ولى المسؤولون	Corrélation de Pearson	,749**	,300	,604**	1	,511**	,175	,451°

في مؤسستكم	Sig. (bilatérale)	,000	,107	,000		,004	,356	,012
أهمية كبيرة								
للتدريب	N	30	30	30	30	30	30	30
يتم تدريب العمال في	Corrélation de Pearson	,778**	,243	,551**	,511**	1	,312	,512**
مؤسستكم لمسايرت	Sig. (bilatérale)	,000	,196	,002	,004		,093	,004
التغيرات المستقبلية في أداء الأعمال	N	30	30	30	30	30	30	30
تحرص مؤسستکم علی	Corrélation de Pearson	,646 [*]	-,033	,192	,175	,312	1	,063
	ژSig. (bilatérale)	,001	,864	,309	,356	,093		,740
	N	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتدريب فرق	Corrélation de Pearson	,728**	,392*	,589**	,451*	,512**	,063	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,001	,012	,004	,740	
جماعي	N	30	30	30	30	30	30	30

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: التعلم

			تمكن مؤسستكم						تستفيد
			الأفراد من				يرى الأفراد		مؤسستكم من
			الحصول على	تقوم مؤسستكم	يقوم الأفراد العاملين	في مؤسستكم	العاملين في	يسعى الفرد في	التجارب
			المعلومات التي	بعرض کل ما	داخل مؤسستكم	يساعد الأفراد	مؤسستكم أن	مؤسستكم إلى	الناجحة
			يحتاجونها في أي	هو جديد في	بجلسات دورية	بعضهم بعضا	الأخطاء هي	تجديد معارفه	للمؤسسات في
		التعليم	وقت	مجال العمل	لتبادل المعلومات	على التعلم	فرص للتعلم	بإنتضام	مجال التعلم
التعليم	Corrélation de	1	,655*	,661**	,658°	,647	,612**	,713**	,612**
	Pearson								
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

st. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تمكن مؤسستكم الأفراد من	Corrélation de	,655°	1	,578**	-,047	-,225	,033	-,076	,112
الحصول على المعلومات التي	Pearson								
يحتاجونها في أي وقت	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,807	,232	,861	,691	,554
	oig. (bilaterale)	,001		,001	,007	,232	,001	,071	,554
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بعرض كل ما هو	Corrélation de	,661**	,578**	1	,340	-,181	,257	-,108	,302
جديد في مجال العمل	Pearson								
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,066	,339	,170	,572	,104
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يقوم الأفراد العاملين داخل	Corrélation de	,658°	-,047	,340	1	,317	,062	-,066	,143
مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل	Pearson	,000	,017	,,,,,,	_	,017	,002	,,,,,	,1 .6
المعلومات									
	Sig. (bilatérale)	,001	,807	,066		,088	,745	,727	,452
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ي مؤسستكم يساعد الأفراد بعضهم	 Corrélation de	,647	-,225	-,181	,317	1	,080,	,361*	-,179
ي و ٢٠ بعضا على التعلم	Pearson		·	·	·		,	,	·
	Sig. (bilatérale)	,000	,232	,339	,088		,674	,050	,343
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يرى الأفراد العاملين في مؤسستكم	Corrélation de	,612**	,033	,257	,062	,080	1	,464**	,349
أن الأخطاء هي فرص للتعلم	Pearson								
	Sig. (bilatérale)	,000	,861	,170	,745	,674		,010	,059
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يسعى الفرد في مؤسستكم إلى	Corrélation de	,713**	-,076	-,108	-,066	,361*	,464**	1	,379°
تجديد معارفه بإنتضام	Pearson								
	Sig. (bilatérale)	,001	,691	,572	,727	,050	,010		,039
		20	20	20	2.0	2.0	20	20	20
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تستفيد مؤسستكم من التجارب	Corrélation de	,612**	,112	,302	,143	-,179	,349	,379*	1
اجحة للمؤسسات في مجال التعلم									
	Sig. (bilatérale)	,000	,554	,104	,452	,343	,059	,039	
					<u> </u>				
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

- *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
- **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تنمية القيادات الإدارية

		القيادة	تهتم مؤمسنكم بتحديد احتياجاتها من القدرات والخبرات القيادية	يوجد في مؤسستكم تطوير لأنماط القيادات الإدارية	يخضع القائد الإداري في مؤسسنكم إلى تنمية مهاراته وقدراته الإدارية
القيادة	Corrélation de Pearson	1	,803**	,909**	,835**
	Sig. (bilatérale)	'	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
تهتم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها	Corrélation de Pearson	,803**	1	,637**	,441*
من القدرات والخبرات القيادية	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,015
	N	30	30	30	30
يوجد في مؤسستكم تطوير لأنماط	Corrélation de Pearson	,909**	,637**	1	,666**
القيادات الإدارية	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
خضع القائد الإداري في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,835**	,441*	,666**	1
إلى تنمية مهاراته وقدراته الإدارية	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000	
	N	30	30	30	30

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

st. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع تنمية الذكاء الوجداني

			يوجد في مؤسستكم			هناك تشجيع
			عملية تقدير مطالب			للموظفين على تنمية
			العمل من الناحية			كركين كى كى دكائهم
			العاطفية ونوعيات		يتم تهيئة الموظفين	
			المشاعر المناسبة	يوجد تقييم ورصد في		
		الذكاء		مستوى التطور الوجداني		وتتظيمها)
			•	<u> </u>	. 13 (13 1	(
الذكاء	Corrélation de Pearson	1	,763**	,795**	,822**	,756**
	Sig. (bilatérale)	'	,000,	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
يوجد في مؤسستكم عملية تقدير مطالب	Corrélation de Pearson	,763**	1	,612**	,407*	,341
العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,026	,065
	N	30	30	30	30	30
يوجد تقييم ورصد في مستوى التطور	Corrélation de Pearson	,795**	,612**	1	,521**	,341
الوجداني	Sig. (bilatérale)	,000	,000,		,003	,065
	N	30	30	30	30	30
يتم تهيئة الموظفين لتقبل محاولات تتمية	Corrélation de Pearson	,822**	,407*	,521**	1	,698**
مهاراتهم الوجدانية	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,003		,000
	N	30	30	30	30	30
هناك تشجيع للموظفين على تتمية ذكائهم	Corrélation de Pearson	,756**	,341	,341	,698**	1
الوجداني(اكتشاف مشاعره، ظبطها وتتظيمها)	Sig. (bilatérale)	,000	,065	,065	,000	
	N	30	30	30	30	30

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

^{*.} La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): الإتساق البنائي للإستبيان • الإتساق البنائي لأبعاد محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية

		التنمية	التدريب	التعليم	القيادة	الذكاء
التتمية	Corrélation de Pearson	1	,632**	,728**	,713**	,620**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
التدريب	Corrélation de Pearson	,632**	1	,499**	,266	,025
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,156	,895
	N	30	30	30	30	30
التعليم	Corrélation de Pearson	,728**	,499**	1	,298	,346
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,110	,061
	N	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,713**	,266	,298	1	,233
	Sig. (bilatérale)	,000	,156	,110		,216
	N	30	30	30	30	30
الذكاء	Corrélation de Pearson	,620**	,025	,346	,233	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,895	,061	,216	
	N	30	30	30	30	30

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الإتساق البنائي بين محاور الإستبيان

Corrélations

المحاور	الخدمة	التتمية	
Corrélation de Pearson	1	,831**	,825**
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,831**	1	,594 [*]
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,825**	,594*	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم: (05): معامل الثبات ألفا كرومباخ محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0

st. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
001	20
,801	20

• محور تطوير الخدمة السياحية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,691	12

variables de la procédure.

• جميع المحاور (الكلي)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	32

الملحق رقم (06): تحليل البيانات الشخصية

• الجنس

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquante	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

• السن

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من30 سنة	8	26,7	26,7	26,7
	من 30سنة إلى 39 سنة	12	40,0	40,0	66,7
	من 40 سنة إلى اقل من 50سنة	6	20,0	20,0	86,7
	50 سنة فأكثر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

• المستوى التعليمي

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو اقل	2	6,7	6,7	6,7
	تأهيل مهني	9	30,0	30,0	36,7
	جامعي	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

• المسمى الوظيفي

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	4	13,3	13,3	13,3
	مسير	14	46,7	46,7	60,0
	مشرف إستقبال	12	40,0	40,0	100,0

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	4	13,3	13,3	13,3
	مسير	14	46,7	46,7	60,0
	مشرف إستقبال	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

• عدد سنوات الخدمة

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	30,0	30,0	56,7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	30,0	30,0	86,7
	15 سنة فأكثر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100.0	100,0	

الملحق رقم(07): تحليل عبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توجد في مؤسستكم إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية	30	2	5	4,07	,828
توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب	30	1	5	3,67	1,028

يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة	30	1	5	3,70	1,055
للتدريب					
يتم تدريب العمال في مؤسستكم لمسايرت التغيرات المستقبلية في أداء الأعمال	30	1	5	3,87	1,074
تحرص مؤسستكم على أن يكون التدريب	30	1	5	3,43	1,104
تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل لتمكينهم من العمل بشكل جماعي	30	1	5	3,77	1,006
تمكن مؤسستكم الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت	30	1	5	3,60	1,133
تقوم مؤسستكم بعرض كل ما هو جديد في مجال العمل	30	2	5	3,83	1,053
يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل المعلومات	30	2	5	3,30	,915
في مؤسستكم يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم	30	2	5	3,93	,785
يرى الأفراد العاملين في مؤسستكم أن الأخطاء هي فرص للتعلم	30	2	5	3,83	,913
يسعى الفرد في مؤسستكم إلى تجديد معارفه بإنتضام	30	1	5	3,97	,964
تستفيد مؤسستكم من التجارب الناجحة للمؤسسات في مجال التعلم	30	2	5	3,90	1,029
تهتم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من القدرات والخبرات القيادية	30	1	5	3,87	,900
يوجد في مؤسستكم تطوير لأنماط القيادات الإدارية	30	1	5	3,43	1,006
يخضع القائد الإدار <i>ي</i> في مؤسستكم إلى تتمية مهاراته وقدراته الإدارية	30	2	5	3,83	,986
يوجد في مؤسستكم عملية تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل	30	1	5	3,63	1,033
المساعر المناسبة لكس الدم العمل يوجد تقييم ورصد في مستوى التطور الوجداني	30	1	5	3,63	1,033

يتم تهيئة الموظفين لتقبل محاولات تتمية مهاراتهم الوجدانية	30	1	5	3,70	,877
سهرريم بوجدييد هناك تشجيع للموظفين على تتمية ذكائهم الوجداني(إكتاشف مشاعره، ظبطها	30	1	5	3,60	1,037
وتنصيمها) خضوعك لدورات تدريبية ساهم في تحسين أدائك	30	2	5	4,03	,999
يسهم الندريب في الرفع من قدرتك في التعامل مع الزبائن	30	1	5	3,93	1,048
الدورات التدريبية التي خضعت لها ساعدتك على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية	30	2	5	4,00	,910
مكنك التعلم من حسن استغلال أجهزة الإعلام الآلي	30	2	5	3,83	,913
ساعدك التعلم في إتقان اللغات الأجنبية	30	1	5	3,87	,900
مكنك التعلم من التوضيح للزبون كيفية استخدام المعلومات	30	1	5	3,90	,995
أفادك التكوين بالمعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية	30	1	5	3,83	1,020
مكنك النكوين الذي تلقيته من تأدية المهام بشكل أسرع	30	1	5	3,70	1,179
مكنك التكوين من مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية العمل	30	1	5	3,30	1,149
أسهمت تنمية ذكاءك الوجداني في حسن التعامل مع الزبائن	30	2	5	3,80	1,031
مكنتك تتميتك قياديا من الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم	30	2	5	4,10	,885
مكنتك تتميتك قياديا من التصرف سويا في حالة خروج الوضع عن السيطرة	30	2	5	4,20	,887
N valide (listwise)	30				

• التحليل الكلي للمحورين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب	30	2	5	3,75	,694
التعليم	30	3	5	3,77	,501
القيادة	30	2	5	3,71	,820
الذكاء	30	2	5	3,64	,779
الخدمة	30	3	5	3,88	,475
التنمية	30	2,66	4,43	3,7174	,46783
N valide (listwise)	30				

الملحق رقم(08): إختبار الفرضيات

• الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,371 ^a	,138	,107	,449

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,902	1	,902	4,470	,044 ^a
	Résidu	5,650	28	,202	•	
	Total	6,552	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), الندريب

b. Variable dépendante : الخدمة

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Т			
Modèle	А	Erreur standard	Bêta	Sig.		
1	(Constante)	2,474	,668		3,704	,001
	التنمية	,377	,178	,371	2,114	,044

a. Variable dépendante : الخدمة

• الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعليم ^a		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الخدمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,382ª	,146	,115	,447

a. Valeurs prédites : (constantes), التعليم

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		А	Erreur standard	Bêta	Т	Sig.
1	(Constante)	2,512	,629		3,991	,000
	التعليم	,362	,166	,382	2,185	,037

a. Variable dépendante : الخدمة

• الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,378 ^a	,143	,113	,472

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

$ANOVA^b$

/lodèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,306	1	,306	1,374	,003 ^a
	Résidu	6,246	28	,223	•	
	Total	6,552	29			

ANOVA^b

Лod	dèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,306	1	,306	1,374	,003 ^a
	Résidu	6,246	28	,223		
	Total	6,552	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

b. Variable dépendante : الخدمة

Coefficients^a

	Coefficients no	Coefficients non standardisés			
Modèle	А	Erreur standard	Bêta	Т	Sig.
1 (Constante)	3,410	,406		8,394	,000
القيادة	,125	,107	,378	1,172	,003

a. Variable dépendante : الخدمة

• الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذكاء ^a		Entrée

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذكاء ^a		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الخدمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,312ª	,097	,065	,460

a. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء

Coefficients^a

Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés				
Modèle		А	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Cons	tante)	3,183	,408		7,802	,000
الذكاء		,190	,110	,312	1,735	,094

a. Variable dépendante : الخدمة

• الفرضية الرئيسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,594 ^a	,352	,341	,78517

a. Valeurs prédites : (constantes), التنمية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,902	1	,902	4,470	,000 ^a
	Résidu	5,650	28	,202		
	Total	6,552	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), النتمية

b. Variable dépendante : الخدمة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		А	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Cons	tante)	2,474	,668,		3,704	,000
التنمية		,477	,178	,594	2,114	,000

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	А	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,474	,668,		3,704	,000
التتمية	,477	,178	,594	2,114	,000

a. Variable dépendante : الخدمة

الملخص

الملخص:

تعتبر السياحة في عصرنا الحالي محورا أساسيا للتنمية على المستوى العالمي. فأصبحت في كثير من دول العالم من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث أدت إلى تغيير في أنماط العمل ومستويات المعيشة وتوزيع المداخيل.

يتميز النشاط السياحي بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تكون الخدمات غير منفصلة عن مقدميها، كما يتميز بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات. فالموظف في المنظمات السياحية هو من مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية لتقديم أفضل الخدمات. فالموظف في المنظمات السياحية هو من يحتك مباشرة بالزبون (السائح) بالتالي فهو من يمثل المنظمة، ورضا الزبون يتوقف على طريقة معاملة هذا الموظف له. هذه الأهمية تستدعي إعطاءها مكانتها خاصة فيما يتعلق بتحسين أدائها الذي يتأتى من خلال تنمية معارفها ومهاراتها، هذه التنمية تكون عن طريق وضع إستراتيجية فعالة في هذا المجال لتكوين يد عاملة مؤهلة وقادرة على أداء مهامها بكفاءة عالية. تتشكل هذه الإستراتيجية من عدة مكونات، فالأول يتمثل في التعليم السياحي قبل التوظيف عن طريق توفير المدارس والمعاهد السياحية وتجهيزها بالوسائل الحديثة في التعليم السياحية الموارد البشرية فتكون بعد التوظيف وتتمثل في التدريب والتعلم، وأيضا تتمية القيادات الأخرى لتتمية الدكاء الوجداني.

بغرض دراسة هذه العلاقة تم توجيه استبيان إلى30 موظف في عدة فنادق بولاية جيجل ومن ثم تحليل معطياته باستعمال برنامج spss، تدور أسئلة هذا الإستبيان في جزئها الأول حول البيانات الشخصية للموظفين، أما في جزء الثاني فتم تخصيصه في محورين، المحور الأول فيدور حول إستراتيجية تتمية الموارد البشرية في هذه الفنادق ومدى تلقيهم للتدريب والتعلم، ومدى الإهتمام بتتمية قيادتها الإدارية و تتمية الذكاء الوجداني للمورد البشري من طرف إدارة الفنادق التي يعملون بها، أما المحور الثاني فتم تركيز أسئلته حول تطوير الخدمات السياحية في هذه الفنادق. وعن طريق أساليب التحليل الإحصائي خاصة منها الارتباط ومعامل الثبات تم تقدير العلاقة بين هذه المتغيرات.

من خلال نتائج هذا الاستبيان تبين وجود علاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية، سواء من حيث التعلم أو التدريب، ومستوى تطور الخدمات في الفنادق محل الدراسة غير أنها ليست قويه، يعود إلى ضعف

مستوى التدريب والتعلم، كما يعود إلى عدم الاهتمام بتنمية القيادات الإدارية وتنمية الذكاء الوجداني بالشكل المطلوب في هذه الفنادق.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الخدمية السياحية، الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية، التدريب، التكوين، التعلم، تنمية المهارات القيادية وتنمية الذكاء الوجداني.

Summary

Tourism in our time is considered an essential axis for development at the global level. In many countries of the world, it has become one of the most important economic sectors, as it led to a change in work patterns, living standards and income distribution.

The tourism activity is characterized by the intensive use of manpower, where the services are not separated from their providers, and is characterized by the difficulty of adhering to fixed standards because tourism services are intangible. This is what requires distinct skills on the part of human resources to provide the best services. The employee in the tourist organizations is the one who comes into direct contact with the tourist customer) thus he represents the organization, and the customer's satisfaction depends on the way this employee treats him. This importance calls for giving it its place, especially with regard to improving its performance, which comes through the development of its knowledge and skills. This quantity is through the development of an effective strategy in this field to be a qualified workforce capable of performing its tasks efficiently. This strategy consists of several components, the first is represented in Tourism education before employment by providing schools and tourism institutes and equipping them with modern means that keep pace with developments in this activity. Its responsibility lies with the authorities responsible for this sector. As for the other components of human resource development, it is after employment and is represented in training and learning, as well as the development of administrative leaders and the development of emotional intelligence.

To consider this relationship, a questionnaire was sent to 30 staff in several Jelly, and then analyzing its data using the SPSS program, the question of this questionnaire in its first part of the personal data of the staff. The second part is allocated in the axis, the first axis of the human resources development strategy in these hotels and their receiving training and learning, and the attention of the development of its administrative leadership and the development of the human existence of the human resources by the management of their hotels, the second axis focused its development on the development of tourist services in these hotels. Through the statistical analysis methods, especially the link and the stability and the stability facility, the relationship between these variables was established through the results of this questionnaire showing a relationship between the human resources development strategy, both in terms of learning or training, the level of development of services hotels are the basis of the plantation but not strong, dating back to weakness Level of training and learning, as not to interest in the development of administrative leadership and the development of man equal intelligence as required in these hotels.

Keywords: tourist services, strategy, human resources development, training, learning, development of leadership skills and development of fanatic intelligence.