

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين
في المؤسسات السياحية
- دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير وإقتصاد سياحي

إشراف الأستاذة:

- إلهام بوحبيبة

إعداد الطالبتين:

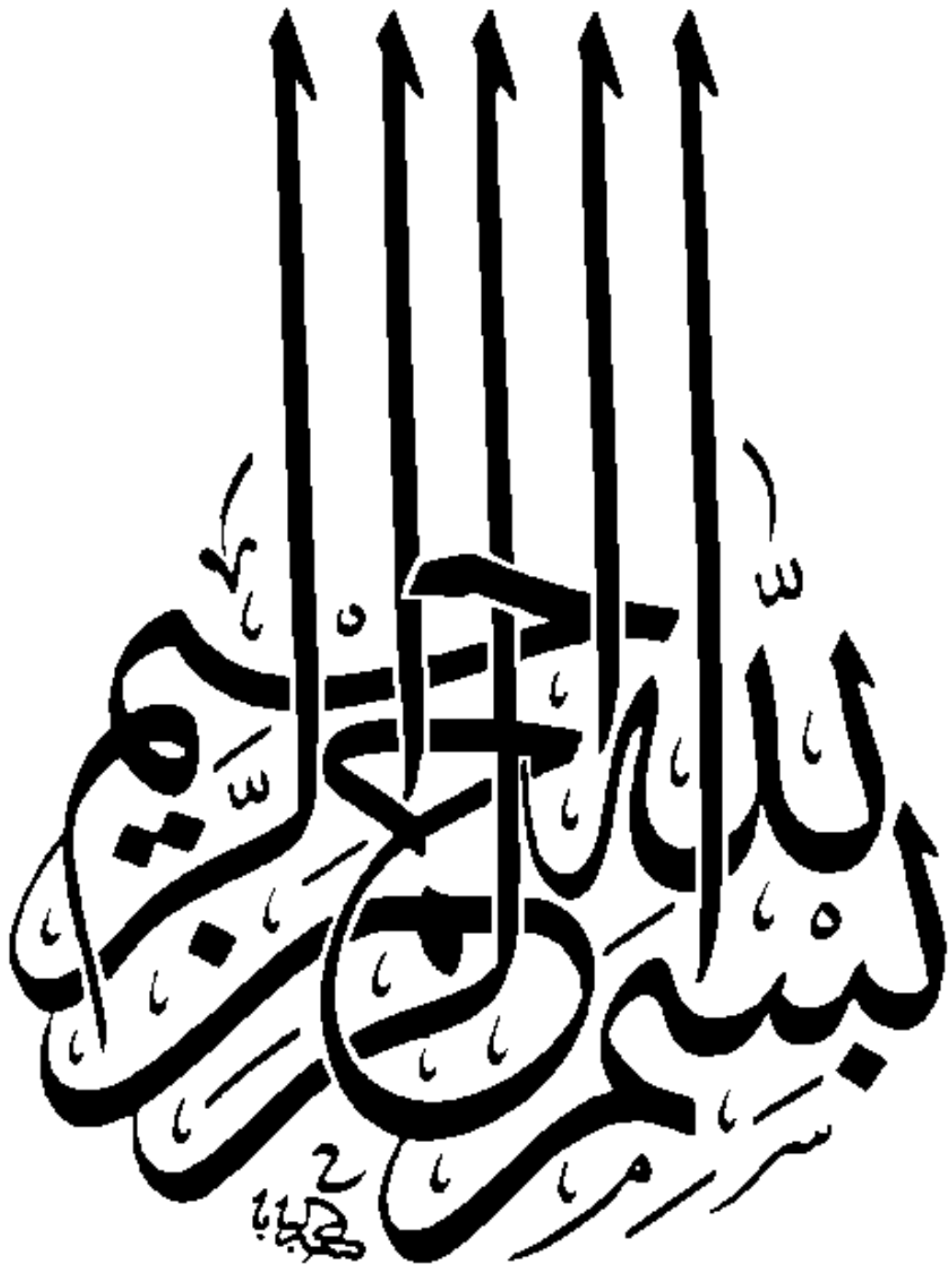
- كريمة زعيم

- سلمى بوزريرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة أمال ينون
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة إلهام بوحبيبة
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ عبد الرحمان حنوف

السنة الجامعية: 2016-2017



دعاء

اللهم لا تجعلني أصاب

بالغرور إذا نجحت ولا باليأس

إذا أخفقت وذكّرني إن الإخفاق هو

التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ

تواضعي

وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي

تَشْكُر

بسم الله الذي هدانا وأنار لنا طريق العلم وصلى
الله وسلم على خاتم النبيين.

وإمام المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة

الفاضلة **بوحبيبة الهام** لقبولها الإشراف على هذه

المذكرة ودعمها العلمي وتوجهاتها القيمة.

شكر وتقدير كذلك لأعضاء اللجنة المناقشة

ولكل الأساتذة الذين كان لهم الفضل خلال

مشوارينا الدراسي.

لكل هؤلاء ... شكرا

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ليخرج
إلى النور في شكل مذكرة هي ثمرة مشوارنا الدراسي
الطويل.

نهديتها إلى أغلى ما لدينا في الوجود من أعطونا
الحب بلا حدود، ودفعونا إلى مقر الحياة بلا قيود،
لنواجه تقلبات الدهر بكل ثقة لا صمود، إلى من زرعوا
دربنا أنعاما وورود فليرعاكم الله الواحد المعبود.

أمي الغالية والحبيبة أطل الله في عمرها.

أبي الغالي الذي كان دائما سندي الأول

إلى رمز تفاعلنا وقوتنا إخواننا وأخواتنا

إلى كل أصدقائنا وصديقاتنا

ولكل من ساعدنا من

قريب أو بعيد.

كريمة + سلمى



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: كفاءة المورد البشري في المؤسسات السياحية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة والمؤسسات السياحية
8	المطلب الأول: مفهوم السياحة والمؤسسات السياحية
13	المطلب الثاني: أهداف المؤسسات السياحية
14	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات السياحية
17	المطلب الرابع: وكيل السياحة والسفر والأدلاء السياحيين
19	المطلب الخامس: مؤسسات الإطعام والنقل السياحي
21	المبحث الثاني: ماهية كفاءة المورد البشري
21	المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: عناصر ومميزات كفاءة المورد البشري
29	المطلب الثالث: أبعاد كفاءة المورد البشري
30	المبحث الثالث: تسيير كفاءة المورد البشري
30	المطلب الأول: مفهوم تسيير كفاءات المورد البشري
32	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير كفاءة المورد البشري
33	المطلب الثالث: مقاربات تسيير كفاءات المورد البشري
35	المبحث الرابع: العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري
35	المطلب الأول: استقطاب كفاءة المورد البشري
36	المطلب الثاني: تطوير الكفاءة المورد البشري
41	المطلب الثالث: تقييم كفاءة المورد البشري

43	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين
46	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
47	المطلب الثاني: أنواع ومحددات أداء العاملين
50	المطلب الثالث : عناصر أداء العاملين
51	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
52	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة
52	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثاني: مسؤولية و معايير أداء العاملين
58	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين.
58	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين.
64	المطلب الخامس: شروط وفوائد نجاح عملية تقييم الأداء
65	المبحث الثالث تحسين أداء العاملين
66	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
67	المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين
68	المبحث الرابع: تأثير الكفاءات البشرية على أداء العاملين
68	المطلب الأول: تأثير تحفيز كفاءة المورد البشري على أداء العاملين
69	المطلب الثاني: تأثير تنمية كفاءة المورد البشري على أداء العاملين.
69	المطلب الثالث: تأثير تقييم كفاءة المورد البشري على أداء العاملين.
71	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة أثر كفاءة الموارد البشرية على أداء العاملين بمجموعة من الفنادق بولاية -جيجل-	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة
74	المطلب الأول: تقديم فندق تغراست
75	المطلب الثاني: تقديم فندق الإقامة
76	المطلب الثالث: تقديم فندق النسيم

77	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
82	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
84	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
85	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية
89	المطلب الثاني: عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحور كفاءة المورد البشري
96	المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
98	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة الفصل الثالث
106	الخاتمة
111	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

أ - فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	37
2	تقدير صفات كل موظف حسب طريقة التدرج البياني	59
3	توزيع ليكارت الخماسي	78
4	تحديد طول الخلايا حسب مقياس لكاريت الخماسي	79
5	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من محور الكفاءات البشرية	79
6	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من محور الكفاءات البشرية	80
7	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من محور الكفاءات البشرية	80
8	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع من محور الكفاءات البشرية	81
9	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور كفاءة المورد البشري	81
10	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	82
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	85
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	86
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
14	توزيع أفراد العينة حسب التكوين	87
15	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	87
16	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	88
17	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد استقطاب الكفاءات البشرية	89
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحفيز الكفاءات البشرية	90
19	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية الكفاءات البشرية	92
20	المتوسط و الانحراف المعياري لبعء تقييم الكفاءات البشرية	94
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور كفاءة المورد البشري	95
22	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور أداء العاملين	96
23	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	99
24	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	100
25	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	101
26	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	102

ب- فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	أبعاد كفاءة المورد البشري	1
31	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	2
32	مراحل تسيير الكفاءات البشرية	3
49	المحددات الداخلية لأداء العاملين	4
75	الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست	5
85	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	6
86	توزيع أفراد المجتمع حسب السن	7
86	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	8
87	توزيع أفراد المجتمع حسب التكوين	9
87	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة	10
88	توزيع أفراد المجتمع حسب الأجر.	11

هفتاد و نه ساله

السياحة صناعة مرتبطة بالرغبة الانسانية في المعرفة وتخطي الحدود، فالفرد (السائح) يسعى للانسحاب من الحياة الروتينية من خلال ممارسة النشاط السياحي معتمدا في ذلك على العديد من الوسائل، تعتبر بمثابة مقومات أي نشاط سياحي فمنها ماهي طبيعية كالشواطئ، الغابات، حمامات معدنية وغيرها ومنها ماهي منشآت قاعدية مثل الفنادق، وكالات السياحة والأسفار والمطاعم، وغيرها فالسائح ليس بإمكانه ان يوفر لنفسه جميع الشروط الاساسية لتنقله خلال رحلته السياحية، إذ لابد من الاستعانة بالخدمات التي تقدمها مختلف المنشآت السياحية.

فالمنشآت السياحية كغيرها من المنشآت تبحث عن التميز في محيطها التنافسي وذلك بإعطاء الأهمية اللازمة لجميع مواردها وخاصة المورد البشري، فسلوك الفرد يلعب دورا مؤثرا على مستويات أدائها وتطويرها وعليه يجب على المنشآت السياحية العمل على تطوير كفاءة المورد البشري وتأهيله وذلك من خلال تحسين أدائه وتقييمه وبالرغم من أهمية الموارد المادية في تحسين الأداء إلا أن العنصر البشري يبقى هو المحدد الحقيقي لأداء المنشآت السياحية.

إن كفاءة المورد البشري ومهاراته المتطورة تعمل على تحسين مردودية المؤسسات والمحافظة على منتجاتها وخدماتها، كما تساهم في منح فرص لعمالها لتحسين أدائهم خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة هذه المنشآت ومحتوياتها ومتطلباتها مما يعني الحاجة المستمرة إلى كفاءة مواردها البشرية.

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية لولاية جيجل؟

لمعالجة وتحليل هذه الاشكالية وقصد معرفة تأثير الكفاءات البشرية على أداء العاملين نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالمؤسسات السياحية وما هي أنواعها؟
- 2- ما المقصود بكفاءة المورد البشري وما هي أهم العمليات الخاصة بها؟
- 3- هل يوجد وعي لدى المؤسسات السياحية بأهمية كفاءة المورد البشري بها؟

4- ما هي انعكاسات كفاءة الموارد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية؟

2- الفرضيات:

من خلال الإشكالية المطروحة أعلاه والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- لا يوجد أثر لاستقطاب للكفاءات البشرية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

- لا يوجد أثر لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

- لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات البشرية بشكل كبير على أداء العاملين في الفنادق محل

الدراسة.

الفرضية الرابعة:

- لا يوجد أثر لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسة السياحية من الركائز الأساسية لصناعة السياحة في أي بلد كان وأن العامل

المحوري في عملية تقديم مختلف الخدمات السياحية في هذه المؤسسات يمثل العنصر البشري.

- كون الكفاءة تسمح برفع قدرات ومهارات العاملين الأمر الذي يعمل على تحسين صورة

المؤسسات السياحية.

- كون الكفاءة وسيلة تسمح بمواكبة مختلف التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة

للقطاع السياحي، وجب علينا الاهتمام أكثر بتحسين أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

4- أهداف الدراسة:

تبرز أهداف الدراسة في:

- تقديم إطار نظري أبرزنا فيه المفاهيم المتعلقة بكفاءة المورد البشري وعملية التسيير الخاصة به.

- التعرف على مدى تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي تجعل هذا الموضوع جدير بالدراسة ما يلي:
- إدراك مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن نتيجة التحولات والتغيرات السريعة الحاصلة في القطاع السياحي.
 - تسليط الضوء على أهمية الرفع من أداء العاملين في المؤسسات السياحية باعتباره عامل أساسي ومهم في تطوير القطاع السياحي.
 - الرغبة في الاستفادة من معالجة هذه المواضيع والتي تتعلق بكفاءة العنصر البشري كون هذا الأخير من الصعب التعامل معه وارضائه وكذا فهمه.

6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث فنادق في ولاية جيجل تمثلت في فندق النسيم، فندق تاغراست، فندق الإقامة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2016-2017م.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العمال والموظفين في الفنادق محل الدراسة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع الكفاءات البشرية واثرها على أداء العاملين.

7- منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة، وللإجابة على الإشكالية و كذا التحقق من مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة باستخدام جملة من المراجع، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا بالاعتماد على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال أخذ عينة محددة و دراستها، والاعتماد على المنهج الإحصائي والذي يقوم على استخدام المعلومات المحصلة، والتي تم جمعها باستخدام الإستبيان، كما تم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الإستبيان (SPSS) وتم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

8- هيكل الدراسة:

ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى فصلين، الفصل الأول خصصناه للإطار النظري لكفاءة المورد البشري في المؤسسات السياحية حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث الأول خاص بالسياحة والمؤسسات السياحية، والثاني بكفاءة المورد البشري، والثالث بتسيير كفاءة المورد البشري، أما في الرابع فتناولنا العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري.

أما الفصل الثاني فتمحور حول تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين وتم تقسيمه إلى أربع مباحث الأول خاص بمفهوم أداء العاملين، والثاني تقييم أداء العاملين، والثالث حول تحسين أداء العاملين، أما في الرابع فقد تطرقنا إلى تأثير الكفاءات البشرية على أداء العاملين.

فيما يخص الجانب التطبيقي فيتضمن فصلا واحدا تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ثلاث فنادق بولاية جيجل حول مدى تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول يتضمن تقديم شامل للفنادق، والثاني منهجية الدراسة الميدانية، وفي الثالث قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءات البشرية و من بينها:

1- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث سملاي يحضيه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من الموارد البشرية والكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية وهي نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونموذج محاسبة المواد، وثلاث نماذج حديثة هي نموذج تسيير الكفاءات، نموذج ترك في فكرة واحدة أن الموارد البشرية هي أساس التميز.

2- دراسة الهاملي عبد القادر مذكرة الماجستير تحت عنوان " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في مؤسسة "دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان"، "شركة نفضال بتلمسان جامعة بوبكر بلقايد بتلمسان 2011"، ولقد عالج الإشكالية التالية: ما هو واقع نظام تقييم كفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته ؟ ولقد توصل للنتائج التالية:

- بالنسبة لمؤسسة سونلغاز أن نظام تقييم الكفاءات داخل المؤسسة غير مطبق بشكل جيد والذي يعود للدرجة الأولى إلى غياب التحفيز الجيد للمقيم من قبل المؤسسة، ويعود كذلك إلى عدم متابعتهم من أجل إنجاز تقييم جيد ومريح.
- أما بالنسبة لشركة نפטال فإن نظام تقييم والتنقيط المطبق للمؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاق المؤسسة ولا يزال إلى يومنا جاري التطبيق.

10- صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بهذه الدراسة نذكر ما يلي:
- قلة المراجع التي تتناول موضوع كفاءة المورد البشري.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات وعدم التعاون معنا في تقديم بعض المعطيات بحجة السرية.

11- مصطلحات الدراسة:

- كفاءة المورد البشري:** الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة.
- المنشآت السياحية:** هي كل منشأة تمارس نشاطا سياحيا، وهي الأماكن المعدة لاستقبال السياح لتقديم خدمات لهم من أجل استهلاكها في نفس المكان بهدف الاستضافة والترفيه.
- أداء العاملين:** هو قيام شخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف معين، قد يكون من أجل اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع، وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة التفاعل بين القدرة والرغبة وبيئة العمل.

الفصل الأول

كفاءة المورد البشري في المؤسسات
السياحية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول السياحة والمؤسسات السياحية

المبحث الثاني: ماهية كفاءة المورد البشري

المبحث الثالث: تسيير كفاءة المورد البشري

المبحث الرابع: العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر السياحة نشاط اقتصادي واجتماعي مركب حيث تعمل العديد من المؤسسات الخدمية على تقديم الخدمات السياحية بشكل مميز ومتكامل فيما بينها، من خلال تقديم مختلف التسهيلات المناسبة التي يرغب بها السواح والمتمثلة في خدمات الإطعام النقل والتسليية والترفيه ومختلف مرافق الإيواء وغيرها، وكذا تعريفهم بأهم معالم الجذب السياحي والحضارات التقاليد المميزة للمنطقة أو الدولة السياحية، والعنصر البشري هو المسؤول على راحة وخدمة السائح.

لذا فكفاءة المورد البشري تعتبر من العوامل المهمة، تسعى مختلف المؤسسات السياحية إلى الاهتمام به من خلال إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتمييزهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم، وتأهيلهم لإعطاء صورة مميزة عن الخدمة المقدمة للسياح، بما يساهم في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

و في هذا السياق قمنا بتقسم هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة والمؤسسات السياحية

المبحث الثاني: ماهية كفاءة المورد البشري

المبحث الثالث: تسيير كفاءة المورد البشري

المبحث الرابع: العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة والمؤسسات السياحية

تعتبر السياحة من القطاعات التي تم التوجه إليها بصورة واضحة في العقود الأخيرة باعتبارها تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني. يعتمد القطاع السياحي على المؤسسة السياحية والتي تعتبر العنصر المسؤول عن تقديم الخدمات. وفي ما يلي سنقوم بإبراز أهم التعاريف التي اعطيت للسياحة والمؤسسات السياحية.

المطلب الأول: مفهوم السياحة والمؤسسات السياحية

1- تعريف السياحة

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسات السياحية سنحاول إعطاء تعاريف متعلقة بالسياحة، نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول:** هي النشاط الذي يقوم به الأشخاص اللذين يميلون إلى السفر في غير بيتهم المعتادة لفترة قصيرة أو طويلة دون الإقامة الدائمة، بهدف اساسي هو التمتع بوقت فراغهم على وجه لا يمكن تحقيقه في بيتهم المعتادة، مع استعدادهم تحمل مخاطر محددة لنشاطهم في اطار امكانياتهم المادية والمعنوية.

- **التعريف الثاني:** هي مجموعة العلاقات والخدمات التي تنشأ عن اقامة شخص اجنبي أو سفيرة بصفة مؤقتة في مكان ما.⁽¹⁾

- **التعريف الثالث:** "حسب التعريف المنظمة السياحية العالمية فإنها تعني انتقال الأفراد من مكان إلى اخر لأهداف مختلفة ولفترة زمنية تزيد عن 24 ساعة وتقل عن سنة"⁽²⁾.

- **التعريف الرابع:** "هي مجموعة من الانشطة والخدمات والصناعات التي تتكون منها خبرة السفر والنقل والمواصلات ومؤسسات الاطعام والشراب ومحلات ووسائل التسلية وغيرها من الانشطة وخدمات الضيافة الاخرى المتاحة لل أفراد أو المجموعات التي تسافر بعيدا عن موطنها الأصلي"⁽³⁾.

(1) أحمد عبد السميع غلام، علم الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009، ص16.

(2) أكرم عاطف رواشدة، السياحة البيئية، الطبعة الاولى، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

(3) نبيل فيصل موسى، أثر الاستثمار السياحي على التواصل الحضري للمجتمع، مجلة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص192.

التعريف الخامس: حسب منظمة السياحة العالمية فإنها " مجموعة من النشاطات التي يقوم بها أشخاص مثل نشاط السفر والإقامة في أماكن بعيدة أو خارج البيئة الاعتيادية التي يعيشون فيها لمدة لا تزيد عن سنة متتالية وذلك بهدف التسلية أو العمل"⁽¹⁾.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان السياحة هي مجموعة الأعمال والنشاطات التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند الشراء وامتلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال اقامتهم في المرافق السياحية عن مكان سكنهم الأصلي ومن هذه الخدمات، الايواء، الإطعام، النقل، وغيرها.

2- أهمية السياحة:

كون السياحة نشاط اقتصادي فإنها تعتبر أساسا للتبادل الثقافي والحضاري بين الشعوب، نظرا لمساهمتها في تشغيل الأيدي العاملة التي بدورها تقضي على ظاهرة البطالة وتعمل على تحسين المستوى المعيشي للمواطنين كما ان لها مساهمة كبيرة في خلق السلام والتفاهم العالمي وتكمن أهميتها في ما يلي:⁽²⁾

- زيادة الاستثمارات في المنشآت السياحية على اختلاف انواعها.
- الانتعاش الاقتصادي في المناطق السياحية الناتج عن السياحة فيها سيولد فرص عمل اكبر ويخفض من الانفاق على معالجة اسباب الفقر والتقليل من حجم البطالة.
- الاهتمام بالمناطق السياحية الداخلية وتوحيدها لمواجهة الحركة السياحية المتزايدة عليها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها.
- رفع مستوى الوعي الثقافي والفكري والسياحي لدى المواطنين أنفسهم.
- تحقيق الارتباط بين السياحة الداخلية والسياحة الخارجية سيؤدي إلى تطوير وتنمية المناطق الداخلية وخلق القدرة على استيعاب الحركة السياحة المتزايدة
- تنشيط الصناعات المختلفة والارتباط بالسياحة في مختلف القطاعات بالإضافة إلى الصناعات الحرفية.

(1) أكرم عاطف رواشدة، مرجع سابق، ص 19.

(2) مرزوق عابد القعيد، بركات كامل النمر وآخرون، مبادئ السياحة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 55.

- وعلى الصعيد الثقافي والاجتماعي والتراثي فان السياحة تساهم في المحافظة وحدة التراث الوطني عن طريق دعم النسيج الوطني والقومي للمجتمع، وهذا بدوره يؤدي إلى تماسك الاسر كوحدة اجتماعية اساسية.(1)

3- خصائص السياحة:

تهدف السياحة إلى استثمار الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في المنطقة أو الدولة، كالشواطئ الرملية، المناخ المعتدل، المناطق الجبلية، الأغطية الجليدية، الأماكن الدينية والتاريخية والأثرية، وهي بذلك لا تختلف عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتاحة كالموارد المعدنية والغابات، ويمكن حصر أهم خصائص السياحة فيما يلي: (2)

- تعتبر السياحة صادرات غير منظورة فهي عرض لمنتج غير مادي لا يمكن نقله من مكان لآخر بل السائح هو الذي ينتقل للحصول عليه.
- عدم قابلية المنتج السياحي للتخزين.
- تعد السياحة نشاطا اقتصاديا نظرا لمساهمتها في توفير فرص العمل لأعداد كبيرة من المستخدمين من عمالة الغير مؤهلة واصحاب الكفات العالية كما والخبرات المتخصصة. وهي القوى العاملة المؤهلة بصورة مباشرة بالسياحة.(3)
- تتأثر السياحة بحاملي أسعار السفر والخدمات السياحية ومستوى المداخل للأفراد بصورة كبيرة. اي تتغير بسهولة قرارات السياح وتوجهاتهم بالتغيرات التي تحدث في كل من تكاليف أنشطة السياحة ومستوى المداخل.
- إن المنتج السياحي المتمثل في عوامل جذب السياحي: (الموارد السياحية الطبيعية، التاريخية الأثرية)، لاتباع الا من خلال السياحة، فهذه الموارد لا تدر عائدا بطبيعتها، إلا إذا بيعت بشكل منتج سياحي وهذا المنتج لا يباع في معظم الاحوال غير وجود سلع وخدمات مساعدة التي تتمثل في التسهيلات السياحية.(4)

(1) نعيم الظاهر، سراب ليلى، مبادئ السياحة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007، ص 34.

(2) سراب الياس واخرون، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص14.

(3) محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص264.

(4) نبيل الروبي، التخطيط السياحي، الطبعة الاولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 1987، ص12.

ثانياً: مفهوم المؤسسات السياحية

تعددت وتنوعت التعاريف الوارد حول المنشأة السياحية، فهناك من يعرفها على أنها كل منشأة تمارس نشاطاً فندقياً أو نشاطاً سياحياً تضم هياكل سياحية تكون موجهة أساساً لإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتكون هذه الهياكل منشأة إيواء يشاجرها الزبائن للإقامة فيها لمدة معينة فقط دون ان يتخذوها سكناً لهم.

1- تعريف المؤسسة السياحية:

التعريف الأول: "أنها تلك الأماكن المعدة لاستقبال السياح وتقديم المأكولات والمشروبات كذلك تعتبر منشأة سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية وبحرية والتي يصر بتحديدتها قرار من وزير السياحة"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "هي مؤسسة تسعى لتقديم خدمة معينة لسياح وإشباع حاجاتهم من سكن ونقل وإطعام ورحلات وبرامج"⁽²⁾.

كما تعرفها العلوم السياحية بأنها "تلك المنظمات الاقتصادية المساعدة للحاجات، أو لحاجات الأطراف، المشتركة في الرحلة السياحية"⁽³⁾.

كما يمكن تعريفها بأنها "منظمة يقوم بتنظيم رحلات جماعية أو فردية داخل أو خارج البلد، مع تقديم خدمات وفقاً لبرنامج معين وتقديم خدمات تتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها".
ومن خلال التعاريف نستنتج أن "المؤسسات السياحية هياكل مؤسسة تسعى لتقديم خدمة معينة لإشباع حاجات السياح، بحيث كل مؤسسة تكمل الأخرى من مطاعم وفنادق ومطارات ونقل غيرها من المؤسسات التي تعمل على طريق المنتج السياحي وتطوير السياحة".

2- أهمية المؤسسات السياحية:

تكتسي المؤسسات السياحية أهمية بالغة كونها تعتبر مكملة لبعضها البعض من حيث تعدد وجهات الانتاج في هذا المجال وهذا ما يجعل من السياحة صناعة متداخلة، كما أن هاته المؤسسات

(1) ياسين الكحلي، ادارة الفنادق والقرى السياحية، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999، ص 49.

(2) زيد منير سلمان عبوي، ادارة السياحية والفندقية، الطبعة الاولى، دار الريان للنشر والتوزيع، 2008، ص 13.

(3) اسامة صبحي الفاعوري، الارشاد السياحي، دار الوفاء للطباعة والنشر، دار الورق للنشر والتوزيع، 2006، ص 13.

السياحية تقوم بتهيئة المنتج المتعدد الجهات وتطوير السياحة الداخلية عبر المحافظة على المقومات الحضارية وأيضا تقوم بتزويد السياح بكافة المعلومات عن تاريخ البلد المضيف وحضاراته وأثاره .

1- بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص عمل من خلال التوسع في إقامة مشروعات سياحية وكذا المشروعات التكميلية الأخرى المرتبطة بها يساعد في خلق فرص عمل جديدة سواء كانت هذه العمالة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل العمالة المباشرة في الأفراد العاملين في المنشآت المرتبطة بالقطاع السياحي كالفنادق فهي تحتاج إلى يد عاملة معتبرة وتستقبل نسبة كبيرة من عمال بسطاء موظفين باحثين مختصين وخبراء للقيام بالدراسات الأولية إلى إتاحة فرص عمل غير مباشرة والتي توفرها مئات الصناعات المفيدة لصناعة السياحة، سواء في مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات والبناء، أو مرحلة التجهيز بالأثاث والأرضيات، أو في المرحلة التشغيل، حيث تزودها بمختلف المنتجات التي تحتاج إليها المنشآت السياحية من مختلف أنواع المطاعم (1).

2- خلق علاقات اقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والخدمية وقطاع السياحة وذلك من خلال: (2)

إنشاء مشروعات سياحية أو تطوير المشروعات الحالية يؤدي إلى ظهور مشروعات أخرى جديدة تمارس نشاطات اقتصادية وخدمية معينة يزداد الطلب عليها نتيجة زيادة نشاط الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي، هذا بدوره يساهم في تحسين دخل أصحاب الفنادق أو المطاعم، فالسائح عند إقامته يستهلك عدة مواد تعود بالأرباح على المنتجين والتجار ويساهم في إستمرار وتحسين مستوى معيشتهم.

3- خصائص مؤسسات السياحة:

تتميز المؤسسات السياحية بعدة خصائص وهذه الخيرة تتبثق من خصائص المنتج السياحي بحد ذاته وتتمثل في: (3)

(1) سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص50.

(2) آسيا محمد إمام الانصاري، ابراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص28.

(3) دليلة مسدودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 2009، ص37.

- الخدمات السياحية هي: مزيج من الخدمات الملموسة وغير الملموسة: تشمل الخدمات السياحية عناصر ملموسة مثل الطعام والشراب وأخرى غير ملموسة مثل الترفيه والثقافة التي تخلق صورة ذهنية لدى السائح منها ما هي أساسية ومنها ما هي تكميلية.
- تنوع وتعدد الخدمات السياحية: تنوع بين الامكانيات والقدرات لجذب السائح لموقع وأماكن الإقامة والاطعام وبين أنشطة وخدمات مساعدة مثل النقل، الترفيه والتسوق.
- تأثر النشاط السياحي بأذواق المستهلكين: حيث يعتبر السائح نقطة جد حساسة للنشاط السياحي ينبغي على التوسعات اخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتقديم خدماتها.
- النشاط السياحي منتج ذو جودة متطورة: فنظرا لكون المنتج السياحي خاضع لدوافع البشرية المقطورة باستمرار فان العارض يطور منتجه ليتناسب مع الاذواق المتجددة للمستهلكين.
- جغرافية النشاط السياحي: فالنشاط السياحي يتمركز في المناطق جبلية، غابات، مناطق اثرية، شواطئ... وغيرها.
- الاعتماد على مهارات وكفاءة المورد البشري: فالنشاط السياحي يتطلب مهارات وكفاءات ومواصفات ينبغي ان تتوفر في الموظفين ومقدمي الخدمات السياحية.
- عدم قابلية المنتج السياحي للتخزين ونقل الملكية: حيث يتم استهلاك الخدمات السياحية في مكان إنتاجها من طرف السائح لذلك لا تتحمل الدولة المضيضة نفقات النقل خارج الحدود، كما أن المؤسسة السياحية تكون مرتبطة بحضور السائح وطلبه لخدماته.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات السياحية

- من أهم الأهداف التي تسعى إلى بلوغها المؤسسات السياحية نجد:⁽¹⁾
 - التقديم المناسب للمنتج تقديمًا مشوقًا يعمل على جذب انتباه السائح والجمهور وكسب رضاه وموافقه على الشراء والتجارب وتحقيق أهدافه في السفر.
 - تنفيذ خطة تسويقية إعلامية شاملة تستهدف كامل الأسواق المصدرة للسياحة التحرك السياحي وذلك باتباع كافة أساليب التسويق والترويج والتركيز على المستهلك محليا وخارجيا، وايضا منظمي الرحلات ووكلاء السفر للتأثير على القائمين بالتسويق السياحي.
 - تعمل بعض المؤسسات السياحية على تنشيط السياحة الداخلية في البلاد وزيادة الوعي بأهميتها وكسب رضى السائح المحلي والاجنبي للتعامل في مجالات السياحة المختلفة.

(1) فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الاولى، 2004، ص150.

- تعتبر الخطة السياحية الناجحة هي التي تتضمن جميع الأهداف وتسعى إلى تحقيقها سواء كانت هذه الأهداف عامة أو خاصة، وأن تصنع الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق كافة الأهداف وتتفق معها.

وجدير بالذكر أن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب متابعة وتقييم للخطة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات السياحية

شهد قطاع السياحة في الآونة الأخيرة تطوراً في بعض الدول، هذه الأخيرة سارعت إلى إنشاء هياكل قاعدية ومنشآت سياحية تستغل رأسمالها في سبيل تحقيق الراحة وتقديم تسهيلات وخدمات سياحية، تغري بها السياح الأجانب لزيارتها والإقامة فيها أطول مدة ممكنة من خلال توفير وتغطية مختلف متطلباتهم من الفنادق والمطاعم، بالاعتماد على وكالات السياحة والسفر ومختلف الأدلاء السياحيين وغيرها من المؤسسات السياحية، ويمكن تقسيم المؤسسات السياحية إلى عدة أنواع تتمثل في:

أولاً: المؤسسات الفندقية

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جداً، فظهور الفنادق ارتبط ارتباطاً وثيقاً بظهور الضيافة نفسها، حيث تعتبر المؤسسات الفندقية من أهم المؤسسات التي تساعد بشكل كبير في تطوير السياحة.

تعريف الفندق: نلاحظ أن هناك اختلاف بين الكتاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق

بخصوص تعريف الفندق حيث تم تعريفه على النحو التالي:

عرف Webster " الفندق على أنه مبنى أو منشأة تمد السائح بالإقامة والطعام والخدمة.

أما القانون البريطاني بصفة عامة فقد عرف الفندق على أنه " مكان يبقى فيه المسافر الملتزم

خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه" (1).

(1) ماهر عبد العزيز توفيق، مبادئ إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص18.

الفندق بصفة عامة هو " منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحمية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض" (1).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفندق هو عبارة عن "مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى لنزلاء وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين، ويكون تصميم الفندق طبقاً لموقعه والغرض الذي أنشأ من أجله".

ثانياً: تقسيم الفنادق

توجد عدة تقسيمات أو تصنيفات للفنادق وكل دولة تصنف الفنادق بشكل مختلف ولا يوجد معيار ثابت أو خاص في تصنيف الفنادق، ويعتمد التصنيف على طبيعة عمل الفندق والغرض الذي أنشأ من أجله وعلى موقع الفندق.

1- تقسيم الفنادق من حيث الملكية: ونميز بين الأنواع الآتية: (2)

فنادق القطاع الخاص: وهي الفنادق التي يشكلها شخص واحد وعادة تكون صغيرة وعدد غرفها قليل وتقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها هذه الفنادق في أكثر مدن العالم وخاصة في المدن الصغيرة.

فنادق الشركات (السلاسل الفندقية): هي عبارة عن إدارة عدة فنادق من قبل شركة واحدة وظهرت وتطورت هذه الأنواع من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية كانت أول نشأتها في الولايات المتحدة وأهم السلاسل الفندقية سلاسل هيلتون وشيراتون.

فنادق القطاع المختلط: وهي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدول والقطاع الخاص أو بين الدول والشركات الأجنبية.

الفنادق الحكومية: وهي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة إذ تقدم هذه الفنادق خدماتها إلى عامة الناس.

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية - وظائف المنظمة، الطبعة الجمهورية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 30
(2) وسيمة بوالشعير، رأس المال الفكري ودوره في تفعيل المنشآت السياحية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2011.

2- تقسيم الفنادق من حيث الموقع: و يمكن تقييم الفنادق من حيث موقعها الى: (1)

فنادق المدن: وتوجد في المدن الكبرى والمتوسطة، تتنوع الخدمات التي تقدموها حسب درجة الفندق وموقعه داخل المدينة.

فنادق المطارات: ويوجد هذا النوع بالقرب من المطارات أو داخل المطار لإيواء المسافرين.

فنادق العبور: أنشأت هذه الفنادق على الطرق البرية السريعة.

فنادق السواحل: تتميز هذه الفنادق بحكم موقعها بالقرب من السواحل تمتاز بكبر حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للضيوف.

3- تقسيم الفنادق حيث الخدمات:

من المعروف أن الخدمات التي تقدم بالفنادق تختلف طبقاً لنوع الفندق أو درجته، فمن الممكن

أن يتم تقييم الفنادق طبقاً للخدمات المقدمة كما كالتالي: (2)

- الفنادق التجارية: تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياحة المؤتمرات واقامة الحفلات.

- فنادق الإقامة الدائمة (فنادق الإقامة الطويلة): تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم أو أولئك الذين يلجؤون إلى المدن طلباً للعمل.

فنادق المدن الرياضية: متواجدة بالقرب من المدن الأولمبية لخدمة الرياضيين والمشجعين للألعاب.

4- تقسيم من حيث الدرجة:

هذا التقسيم يعتمد على درجات كل فندق و يقسم إلى: (3)

الدرجة الممتازة: وهي ارقى انواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم فيه جميع الخدمات الفندقية الممكنة.

فنادق الدرجة الأولى: وهي ضمن الفنادق الراقية، يتميز هذا النوع بتقديم أفضل أنواع الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى خدمات الفنادق الممتازة وكذا من حيث أسعارها فهي منخفضة، هذا النوع أيضا يخضع إلى مواصفات محددة.

(1) نفس المرجع السابق، ص 15

(2) محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، 2007، ص22.

(3) سعاد صديقي، مرجع سبق ذكره، ص43.

فنادق الدرجة الثانية: تخضع إلى مواصفات محددة للموقع، الغرف، الأغذية والمشروبات... إلخ، خدماتها أقل درجة من خدمات فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل.

المطلب الرابع: وكيل السياحة والسفر والأدلاء السياحيين

أولاً: وكيل السياحة والسفر

1- تعريف وكيل السياحة والسفر:

التعريف الأول: "يعد وكيل السفر و السفر المورد للخدمات السياحية التي يقدمها منظمو الرحلات السياحية، شركات النقل البحري، شركات الطيران الفنادق والمجمعات ووكالات التأجير السيارات و غيرها.(1)

التعريف الثاني: "فوكيل السياحة والسفر يلعب دور السمسار بين السواح والشركات السياحية المختلفة، و يأخذ أتعابه من الشركات والفنادق والخطوط الجوية... وغيرها التي يحجز عليها العميل بواسطة وكيل السفر"(2) .

مما سبق يمكن القول أن وكيل السفر والسياحة هو الذي يقوم بتنظيم رحلات سياحة بشكل فردي أو جماعي داخل الدولة أو خارجها. أهم الاعمال التي يقوم بها وكيل السياحة والسفر:(3)

بيع تذاكر السفر بأنواعها المختلفة وتبديلها بغيرها والتوسط لدى مؤسسات وشركات النقل لتوفير التذاكر للسواح والمسافرين بأسعار منخفضة. تنظيم رحلات سياحة خاصة بموجب اتفاق عدد محدد من المشاركين.

2- أهمية ووظائف وكالات السياحة والسفر:

أهمية وكالات السياحة والسفر: تتجلى أهميتها في:(4)

- تساعد على تحسين الدخل الوطني عن طريق دفعها للضرائب المترتبة على أرباحها المحققة من بيع وشراء العملة الصعبة.

(1) عصام حسن السعيد، ادارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، لطبعة الاولى، دار اليازة للطباعة والنشر، الاردن، 2009، ص 55.

(2) ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) آسيا محمد امام الانتصاري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(4) مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار مجد للنشر، الاردن، 1999، ص 70.

- تسهيل السفر والإقامة خارج مكان السكن الأصلي كما تساعد على استغلال المنشآت السياحية بالشكل الأمثل.
- تقوم وكالات السياحة من خلال أنشطتها الاقتصادية بتوظيف أيدي عاملة كثيرة وبالتالي تساعد على تحسين مستوى الدخل المالي للسكان.
- 3- وظائف وكالات السياحة والسفر:** تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾
 - بيع تذاكر السفر لكافة وسائل النقل، وهي من الأعمال والخدمات التي تقدمها الوكالات السياحية والاسفار لنقل المسافرين والسياح.
 - حجز الغرف في الفنادق للمجموعات السياحية الوافدة والأفراد داخل البلد وخارجه والحصول على تأشيرات السفر والمغادرة.
 - تأمين السياح والمسافرين وامتعتهم لدى شركات التأمين العاملة في الدولة وقت القوانين والانظمة المعمول بها.
 - تقديم معلومات وإرشادات للعملاء عن الدولة التي يرغبون في زيارتها.
 - حجز مقاعد في المطاعم، المسارح، المهرجانات، النشاطات السياحية و غيرها لصالح العملاء.

ثانيا: الدليل السياحي

1- تعريف الدليل السياحي:

- يحتاج السائح أثناء تنقله داخل الدولة للتعرف والاطلاع على أهم معالم ومناطق الجذب السياحية إلى ارشاد والتوجه.
- تعريف الدليل السياحي "هم السفراء لبلدهم المضيف، يمثل الواجهة الحقيقية للبلد إمام الضيوف وهو الذي يعطى الانطباع الأول للضيف لأنه يتكلم بلغة الأم"⁽²⁾.
- كما عرف كذلك بانه "الشخص الذي يمارس أعمال إرشاد السائح ومرافقتهم لمختلف الأماكن السياحية والأثرية في الدولة"⁽³⁾.

(1) ماهر توفيق عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص166.

(2) زيد منير سلمان عبوي، مرجع سبق ذكره، ص26.

(3) خالد مقابلة، فن الدلالة السياحية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص67.

2- الأعمال التي يقوم بها الدليل السياحي: وتتمثل في:⁽¹⁾

- استقبال المجموعة السياحية تم توديعها بعد انتهاء الرحلة.
- تأمين مرافق النوم المناسبة للمجموعة والإشراف عليها إثناء تناول الطعام وحجز المطاعم المناسبة.
- تطبيق البرنامج السياحي المسطر من قبل الوكالات السياحية وتطبيقه بشكل كامل ودقيق وكفاءة عالية.
- تنسيق عمله مع المختصين في تقديم الخدمات المختلفة للسواح مثل: شركة المواصلات، المسارح، المطاعم، المواقع السياحية، الفنادق... الخ.
- تقديم كافة الخدمات اللازمة بالنوع والكم المناسبين والتأكد من تنفيذ برنامج الرحلة بمستوى عال من الكفاءة ليترك أثرا إيجابية لدى السواح.

3- الصفات والمهارات الواجب توفيرها في الدليل السياحي:

يجب أن يتوفر في الدليل السياحي على الصفات التالية:⁽²⁾

- إرتداء الزي الرسمي والذي يعبر عن المؤسسة السياحية التي ينتمي إليها.
- التحلي بالأخلاق والمواطنة الصادقة للبلد الذي ينتمي إليه
- القيام بالمهام الموكلة له في اثناء مرافقته للأفواج السياحية، مع شرح واعطاء معلومات وافية والالتزام بالمواعيد المحددة في البرامج السياحية، مع مراعاة الدقة في تلك المعلومات.
- إضافة إلى المؤسسات السياحية السابقة الذكر، توجد أنواع أخرى مكملة لها، منها النقل السياحي والقرى السياحية وغيرها من المؤسسات السياحية.

المطلب الخامس: مؤسسات الاطعام والنقل السياحي**أولاً: مؤسسات الإطعام****1- تعريف مؤسسات الاطعام:**

- التعريف الأول: "يعتبر المطعم القلب النابض للفندق وهو من الأقسام المنتجة الرئيسية في الفندق، لأنه يحقق إيرادات كبيرة، كما يعتبر عامل جذب للضيوف، لما يوفره من خدمات"⁽³⁾.

(1) اسيا محمد امام الانصاري، مرجع سبق ذكره، ص90.

(2) خالد مقابلة، مرجع سبق ذكره، ص69.

(3) زيد منير سلمان عبوي، مرجع سابق، ص 16.

- التعريف الثاني: هو "المكان الذي تقدم فيه وجبات الطعام المختلفة المتعارف عليها الإفطار، الغداء، العشاء، وفق احتياجات ورغبات الزبائن"⁽¹⁾.

ومنه يمكن تعريفها على انها "المكان المهيأ والمعد مسبقا لتحضير الطعام أو الشراب وتقديمها للضيوف، حيث يلعب المطعم الدور إلهام والفعال في منظمات الضيافة وهو وسيلة هامة من وسائل تحقيق الإيرادات، وأرباح المنظمة".

2- أنواع المطاعم السياحية:

هناك عدة انواع للمطاعم السياحية، ومن أهم هذه المطاعم ما يلي: (2)

المطاعم الكلاسيكية: وهي مطاعم قليلة العدد مقارنة بالأنواع الأخرى للمطاعم، وذلك نظرا لارتفاع اسعارها، وهي غالبا ما تتواجد بالفنادق الفاخرة لأن المطعم الكلاسيكي يجب أن يكون مؤسس على أعلى مستوى من الجودة، سواء في الاثاث والمرافق وكفاءة وخبرة الموظفين العاملين.

المطاعم الراقية: تنتشر هذه المطاعم بشكل أكبر قليلا من المطاعم الكلاسيكية لكنها أقل درجة من هذه الاخيرة، وأقل سعرا. وتمتاز هذه المطاعم بخدمتها الراقية ويوجد لديها قوائم طعام راقية و أفراد الخدمة والطهاة بها مدربون مهريين لكن ليسوا على نفس درجة احتراف الموظفين بالمطاعم الكلاسيكية.

المطاعم المتخصصة: هي الأكثر انتشار في الوقت الحالي وهي تختلف كليا عن المطاعم الراقية والكلاسيكية، فكل مطعم من المطاعم المتخصصة يقدم ذوق بلد معين ومعظم هذه المطاعم تتطلب زيا متميزا للعاملين يكون متماشيا مع التخصص وكذلك الأثاث والديكورات الانيقة والمناسبة.

المطاعم الموسمية: يعمل هذا النوع من المطاعم في موسم معين من العام، ومن أمثلتها مطاعم الشواطئ، ويعد انتشار هذا النوع من المطاعم إلى انتشار أماكن الضيافة الموسمية التي يلجأ اليها العديد من الناس في فترة معينة من العام.

مطعم الخدمة الذاتية: هي مطاعم تقدم مجموعة متنوعة من المأكولات التي تكون معروضة امام العملاء، ويقوم العميل باختيار نوع الطعام الذي يفضله من بين الأنواع المعروضة له.

ثانيا: مؤسسات النقل السياحي

1- تعريف النقل السياحي:

(1) محمد حافظ حجازي، ادارة المنظمات الفندقية، الاسكندرية، ص 171.

(2) زيد منير سلمان عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

"عملية متخصصة منظمة ومتقنة لنقل الأفراد والمجموعات السياحية في رحلات لزيارة الاماكن السياحية بشكل منظم مثل زيارة الماكن الاثرية"⁽¹⁾.

2- أنواع النقل السياحي: ⁽²⁾

النقل البري: يعرف بأنه كل نشاط يقوم من خلاله شخص مادي أو معنوي بنقل أشخاص أو بضائع من نقطة إلى أخرى عن طريق البر بوسيلتين رئيسيتين هما:

النقل البحري: يعرف نشاط النقل البحري بأنه نشاط إنتاجي من حيث ما يضيفه من السلع المنقولة من منفعة اقتصادية مكانية زمانية، وكذلك بنقله من مكان لآخر بواسطة القوارب التي تطورت لتصبح اساطيل للسفن الضخمة ومن بين المؤسسات التي تنشط في القطاع البحري شركات الملاحة البحرية... الخ.

النقل الجوي: يعتبر النقل الجوي أحدث أنواع النقل وأسرعها وأكثرها تقدماً ومرونة واستيعاباً للتكنولوجيا واقدر وسيلة لقطع المسافات الطويلة في فترات زمنية قصيرة.

بالإضافة إلى النقل عبر الطرق البرية، السيارات والحافلات، النقل بالسكك الحديدية.

المبحث الثاني: ماهية كفاءة المورد البشري

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، مختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له هذا مما جعل وضع تعريف محدد له أمراً مختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية .

المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد المهارات القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، وفيما يلي سنحاول أن نتناول مفهوم الكفاءات وأبعادها، ومختلف أنواعها، وأهميتها في المؤسسة.

(1) سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

أولاً: تعريف الكفاءة

قبل التطرق إلى إعطاء تعريف للكفاءة، يجب التفرقة بين المصطلحين الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ توصف بانها ادارة فعالة إذا حققت أهدافها بالشكل المطلوب"،⁽¹⁾ أما الكفاءة فهي "قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من مخرجات واستخدام قدر أقل من المدخلات"، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على جعل تكاليف الإنتاج متدنية أي أن الكفاءة تتحقق من خلال تحقيق اعلى النتائج باقل تكلفة ممكنة.⁽²⁾

فالكفاءة المورد البشري حسب مواصفة (ISO 9000 :2000) هي "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"⁽³⁾.

وحسب تعريف الجمعية الفرنسية AFNOR الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة"⁽⁴⁾.

عرفها الباحثان دانيال هيلد وجين مارك بأنها: "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يلعبه في المنظمة أو المجتمع، أو هي مجموع المعارف النظرية والعلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين"⁽⁵⁾.

كما عرفت المجموعة المهنية الفرنسية "LE MEDEF" الكفاءات بأنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح ملاحظتها والإعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

عرفها "jean marie Perette" بأنها هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة"⁽⁶⁾.

(1) منال طلعت، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 268.

(2) ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الاسكندرية، 2002، ص 154 .

(3) عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نوفمبر 2005، ص117.

(4) الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص 113.

(5) نفس المرجع السابق ص113.

(6) Jean-marie perette, **dictionnaire des ressources humaines**, édition unibert , parais,1999, p58.

وحسب تعريف "Guy le BOTERF" هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (كالمعارف والمهارات..) والموارد البيئية (كالثقافة المهنية..)، بمعنى آخر هي ناتج عن تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.⁽¹⁾

كما تعرف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة"⁽²⁾.

ومما سبق يمكن القول بأن كفاءة المورد البشري هي مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

ثانيا: أهمية كفاءة المورد البشري

تشغل كفاءة المورد البشري حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، سواء على المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي كالتالي:⁽³⁾

1- كفاءة المورد البشري على المستوى الفردي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل بما يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- يمكن للأفراد داخل المنظمة بتحسين وضعيتهم كالترقية نظرا لاملاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- زيادة احتمال فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب امتلاك الفرد للكفاءة المطلوبة.

(1) Guy le BOTERF, **construire les compétences individuelles et collectives**, édition d'organisation, France 2000, p411,

(2) خداش سمية، أثر التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 8.

(3) رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، 2011، ص 22.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر للتغيرات البيئية والتنظيمية.

2- كفاءة المورد البشري على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة البشرية بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهميتها في: (1)

- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة عامل مهم في عصر المعرفة والمعلومات.
- تساهم فعالية هذه الكفاءات في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد ودون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط فالعامل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد.

- ونظرا للتطور السريع في الدراسات والنتائج فقد ظهرت الحاجات الجديدة للمنظمة لهذه الكفاءات وذلك ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، وبعض المنظمات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة بما يسهل حل المشاكل داخل المنظمة.

ثالثا: خصائص كفاءة المورد البشري

تتصف كفاءة المورد البشري بجملة من الخصائص والسمات المتمثلة فيما يلي: (2)

- مساهمة الموارد في خلق القيمة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية باختلاف مستوياتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا، وبقدر ما تمتلك المؤسسة مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

(1) أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الافراد ودوره في دعم الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص ص 47 48.

(2) سلامي يحضية، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة 9، 10 مارس، 2004، ص 158.

- أن تكون الموارد نادرة: أي أن تكون فريدة ومميزة ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فان تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب هو تقليد الموارد والكفاءات البشرية وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:
 - طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
 - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
 - صعوبة تكرار العلاقات بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.
 - عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية إستبداله بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

رابعاً: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق المستوى الفردي والمستوى الجماعي، المستوى التنظيمي ووافق الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض الكفاءات الاستراتيجية(الأساسية).

1- الكفاءات الفردية:

تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية حيث يعبر عنها Medef بانها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها اثناء قيامه بوظيفة مهنية في المؤسسة التي يعمل بها، فهي المسؤولة عن اكتشافه وتثبيته وتطويره. وهناك من يعتبر ان المقصود بالكفاءة الفردية هي اخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.⁽¹⁾

(1) ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23_22 فيفري 2012، ص 4.

وبغرض التبسيط نقول ان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الاولي، التكوين المتواصل التجربة والتجارب الشخصية، التي يستعملها في النشاط المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.⁽¹⁾

يمكن القول أن الكفاءة الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد تتمثل في القدرات والمعارف والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها.

2- الكفاءة الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات اهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الاطار الفردي للإهتمام بمستوى اعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

فالكفاءة الجماعية تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسحابها.⁽²⁾

حسب le BOTERF الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة التعاون، معرفة تعليم الخبرة جماعيا.⁽³⁾

الكفاءة الجماعية هي كفاءات خاصة بطريقة العمل، والتي تنشأ انطلاقا من اتحاد مجموعة عناصر تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم العلاقات السابقة التي تربطهم محفزاتهم، وكذا لأهدافهم الشخصية.⁽⁴⁾

(1) لحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(2) فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 10.

(3) كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(4) عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأداء في المؤسسة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 77.

إن الكفاءة ليس فقط عبارة عن مجموع الكفاءات الفردية، وأما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

3- الكفاءة الاستراتيجية:

الكفاءة الاستراتيجية، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

ويمكن القول أن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: عناصر ومميزات كفاءة المورد البشري

باعتبار كفاءة المورد البشري تمثل دورا هاما في المؤسسة فهي تحظى باهتمام الباحثين، حيث أن هذه الكفاءات تحتوي على و مميزات يمكن ايجازها في النقاط التالية:⁽²⁾

أولا: عناصر كفاءة المورد البشري

ترتكز الكفاءات عموما على اربع عناصر ويمكن ايجازها في النقاط التالية:

المعرفة الشرطية: ويعني التحكم الاساسي لتربية العاملين المهرة وهذه المعرفة هي شرط اساسي ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

الكفاءة المتقدمة: يسمح انتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق الفعلي لقواعد التربية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنشئة للقيمة الاكثر استجابة.

فهم أبعاد المؤسسة: هي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باختيار مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وهذا التصرف يؤدي إلى انشاء قيمة راقية لأن

⁽¹⁾ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتاهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج: اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 207.

⁽²⁾ علي أوحيدة، التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، السند التربوي للمعلمين، بدون طبعة، الجزائر، ص 21.

المتمكن من فهم واستيعاب الانظمة يستطيع ان يكون السباق إلى المبادرة في رد الفعل بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير مرغوب فيها.⁽¹⁾

الاختراع الذاتي: يتوقف على دور الادارة، لأن المجموعات القوية المحفزة غالباً ما تحصل على نتائج عالية، لأهمية الابتكار.

ثانياً: مميزات كفاءة المورد البشري

فيقدر ما تمتلك المنظمات المعاصرة موردين ذوي قدرات ومهارات بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً و تتمثل أهم مميزات كفاءة المورد البشري فيما يلي:⁽²⁾

الكفاءات ذات غاية(هادفة): حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.

الكفاءات مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة من قبل المورد البشري والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

الكفاءات مكتسبة: فالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المتعلقة لها وضمن أبعادها(المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.⁽³⁾

الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الابداع ومستوى الاسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية سابقة فهو مطالب بالإبداع أما اذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.⁽⁴⁾

(1) أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 327.

(2) بن جدو محمد الأمين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريش، 2012_2013، ص 6.

(3) احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 96.

(4) اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8، 9مارس 2005، ص 117.

المطلب الثالث: أبعاد كفاءة المورد البشري

إن الكفاءات البشرية هي توليفة بين ثلاث مكونات أساسية وهي: (1)

1- المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص وهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة لنقل من شخص آخر.

2- المهارة: وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا بتشغيل وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب المهام التي تمارس فيه ونلاحظ من خلال ما سبق تداخل بين مفهوم المهارات الكفاءات والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات بالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، فأما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الأشكال ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للأخرين إذا تظل حبيسة عقول الافراد.

3- السلوكات: وتمثل مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة وروح المبادرة، سواء كانت سلوك الانسان في علاقاته بالمؤسسة ايجابيا أو سلبيا أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في (2):

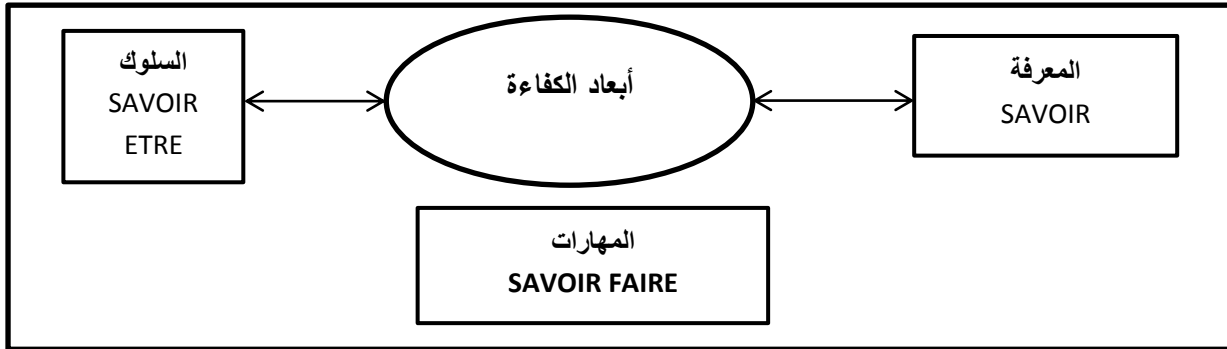
- السلوك الانساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدّها الإنسان
- السلوك الانساني يشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل .
- السلوك الانساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية التحليل الاستراتيجي كعامل لتحقيق الاداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2008_2009، ص 205.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطبعة، مصر، 2000، ص 118.

شكل رقم (1): أبعاد كفاءة المورد البشري



المصدر: عائشة لشلش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية ومساهمته بتنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 22_23 فيفري 2002، ص5.

من خلال هذا الشكل نستنتج أن الكفاءة البشرية هي مزيج من الأبعاد الثلاثة المتكونة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر في الفرد وتجعله كفؤاً.

المبحث الثالث: تسيير كفاءة المورد البشري

تمتلك المؤسسات موارد بشرية، تعمل على المحافظة عليها من خلال العمل على تسييرها للاستفادة من كفاءاتها البشرية وجعلها في زيادة الترتيب، لذلك توفر لها عمليات خاصة لتقييمها والعمل على تطويرها وتميئتها، وتحقيق المستوى المطلوب من هذه الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم تسيير كفاءات المورد البشري

تبدل المؤسسات اليوم جهودا متواصلة في سبيل النهوض بالكفاءات والعمل على تسييرها بما يخدم أهدافها.

أولاً: تعريف تسيير كفاءة المورد البشري

التعريف الأول: يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة مؤسسته وتحسين أداء الأفراد، بهدف إستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني التوظيف والاختيار وغيرها، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها".⁽¹⁾

ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتميئتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات

(1) كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

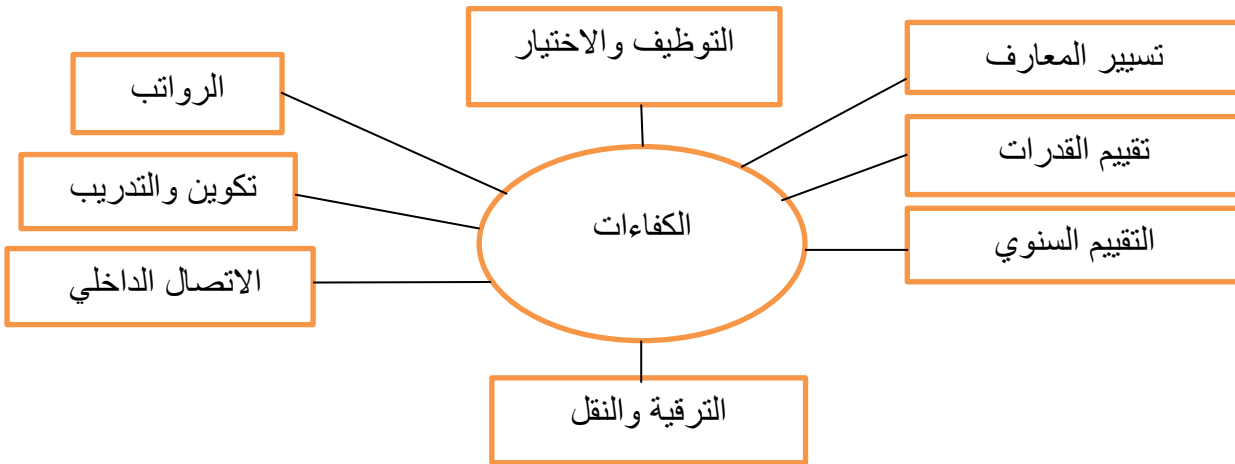
الضرورية لبقائها ووضعها نحو بدل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة إذن يمكن القول بأن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:⁽¹⁾

- مجموعة من العمليات والممارسات الادارية التي تلبي احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الاجل.

- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد النقل والحفاظ على الكفاءات، فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات، الذي يقضي على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية بما فيها السلوكية الضرورية لشغل المنصب، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تمييز كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات يكون ناجح بتطبيق التكامل الأفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة إذ يجب أن تكون الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:⁽²⁾

الشكل رقم(2): الكفاءات محور تتمركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7 جوان 2010، ص55.

⁽¹⁾ زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 43.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 55.

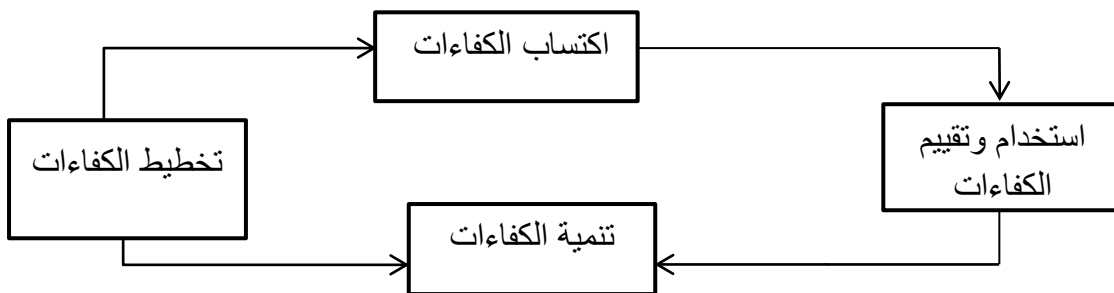
ثانيا: أهداف تسيير كفاءة المورد البشري

- تحقق عملية تسيير كفاءات الموارد البشرية مجموعة من الأهداف والمتمثلة في: (1)
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.
 - ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من ان الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
 - التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الافضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
 - زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير كفاءات المورد البشري

من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من تخطيط وتنظيم وتقييم اي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي: (2)

الشكل رقم(3): مراحل تسيير الكفاءات البشرية



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2014، ص 249.

(1) نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، 2012، ص 62.

(2) زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أولاً: تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات المناسبة لها.

ثانياً: اكتساب الكفاءات

يتضمن اكتساب الكفاءات كلا من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد المتمثلة في المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث تم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولاشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مقاربات تسيير كفاءة المورد البشري

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذو مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها، رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ومن بين أهم مقاربات تسيير الكفاءات نذكر ما يلي:⁽²⁾

(1) بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 254.

(2) سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013_2014، ص 26.

أولاً: المقارنة التفسيرية للكفاءات.

هذه المقارنة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة، قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد خصوصاً الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانيات والأداء التنظيمي، ومنذ ذلك الوقت والمسيرين مشغولين بمعرف كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم بالتغيرات في سلوك التسيير

ثانياً: المقارنة العملية

من منظور المقارنة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيطرة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقارنة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة.

ثالثاً: المقارنة الاستراتيجية

تحدد الكفاءات وفق هذه المقارنة في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة .

لتحقيق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من اثر افضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.⁽¹⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص 27.

المبحث الرابع: العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري

يعتبر الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم بها المؤسسات السياحية حيث تحرص على جلب واستمالة أفراد أكفاء المؤسسة لالتحاق بالعمل فيها.

باعتبار الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة أخذ بعين الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد الأكفاء والمؤهلين والاتصال بهم.⁽¹⁾

المطلب الأول: استقطاب كفاءة المورد البشري.

أولاً: تعريف عملية الاستقطاب

التعريف الأول " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار افضل من بينهم لشغل الوظائف، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجدين في المتوسطة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة".⁽²⁾

التعريف الثاني " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ذلك إلى العدد أو التوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.

تقوم عملية الاستقطاب لمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما:

عارض الوظيفة يقوم على استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين في سوق العمل بشتى الوسائل فان هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته كفاءته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهيناً واعداء.⁽³⁾

يمكن التعميم بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الأفراد والكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة أو من خارجها، نعرض فيما يلي كل مصدر من هذه المصادر.

ثانياً: مصادر استقطاب كفاءة البشري

إن سياسة استقطاب الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة السياحية على العنصر البشري، حيث تعمل على استكشاف مصادر جديدة وكذلك والعمل على تقويم

(1) جدو محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) نصر الله حنا، ادارة الموارد البشرية، طبعة الثانية دار زهران لنشر، 2000، ص 121.

(3) فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الاسكندرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص76.

تلك المصادر بصورة مستمرة لكي يتمكن من الحصول على أفضل الكفاءات البشرية في الوقت المناسب وهذه المصادر هي: (1)

- المصادر الداخلية: تتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية والنقل والتحويل، الموظفين الباقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات ويتجسد ذلك بالموارد المتاحة داخل المؤسسات السياحية..
- المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان الجامعات، والمعاهد والمدارس، مؤسسات مهنية... الخ.

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين واخضاعهم لعدد من الامتيازات التي تساعد في كشف قدراتهم الشخصية والمهنية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملائمتهم لنقل الوظائف الشاغرة، ومن تم اختيار أكفأهم أداءً أنسبهم تأهيلاً وأرشدتهم سلوكاً واحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من استثمار مهاراتهم وتنميتها.

المطلب الثاني: تطوير كفاءة البشري

أولاً: مفهوم تطوير الكفاءات

1- تعريف عملية تطوير الكفاءات:

التعريف الأول "هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمقبلة للكفاءات برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسات تتولى اهتماماً كبيراً بتطوير الكفاءات كونها تعد مصدراً لبقائها. (2)

(1) بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-99.

2- العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات:

ترتبط عملية تطوير الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جذب وادماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز وتطوير الخبرات عن طريق التعليم، التكوين، الفردي الجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة... الخ. بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

الكفاءات الفردية	مؤسسة	
الرغبة في بدل المجهودات	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	المهام
الرضا عن ظروف العمل	التوصيف	
الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة	الاستقطاب والتوظيف	
مؤهلات مصادق عليها.	تطوير المسار الوظيفي	
المناخ الملائم لعلاقات العمل	التدريب والتأهيل	
تعدد الشهادات	أساليب الحيازة أو التملك	
التعليم والتكوين والخبرة المهنية	الاشتراك في النتائج	
تنوع القدرات والمهارات.	المكافأة والترقية	

المصدر: سلامي يحضية، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة 9، 10 مارس، 2004، ص 158.

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

3- أساليب تطوير الكفاءات:

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات داخل المؤسسة سياحية.

ب- التدريب بالموافقة المرتكزة على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة بتشجيع وتحفيز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعليم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

ج- الشروح الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات:

من أجل صيانة الكفاءات في مؤسسات سياحية يجب توفر بعض الشروط منها تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد الممثلة أو المكتسبة لدى الكفاءات.⁽¹⁾

- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهيل الاتصال حول الكفاءات داخل مؤسسة سياحية.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الملفات داخل مؤسسة سياحية.
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية أثناء العمل.

4-المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات:

يمكن احصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:⁽²⁾

- في ظل محيط شديد التقلبات سريع التغيرات وكثير الغموض، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان استمرارية والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع بالاعتماد على الكفاءات والمعارف.
- في سياق يتسم وبتضخم معلوماتي لم يعرف له مثل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات الاتحاد القرارات السليمة والصائبة.
- تمكن تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر تقاسم المعلومات والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المتكاملين على الأصل لنفس المجموعة.

(1) كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثانيا: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

1- تعريف عملية تنمية الكفاءات البشرية:

توجد تعريف كثيرة لهذه العملية، ومن أهم التعاريف المعتمدة كالتالي:
 "هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية لل أفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة اليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم استعداداتهم وواجباتهم".⁽¹⁾

من هذا التعريف نخلص إلى أن تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

2- أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

لتنمية الكفاءات البشرية أهمية كبيرة وضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة، ففي ظل النظام التكنولوجي السريع وجب عليها الاهتمام أكثر بتنمية الكفاءات لتواكب تغيرات المحيط.

بما أن عملية التنمية الكفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، كما تعتبر أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسساتهم مما ينتج انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات، وتساعد في حدوث الهدوء والأمن التعليمي للأفراد نتيجة توفر الثقة وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف، وتعمل على سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.

تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها ولهذا فإن عملية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

3- أهداف تنمية الكفاءات البشرية:

باعتبار تنمية الكفاءات البشرية عنصر أساسي لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع فهو يهدف الى:⁽²⁾

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.

(1) أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

(2) سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها أقصى الحدود.
- تنمية الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية، المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية...) وهوما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.
- في حالة إمتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- رفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة.
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذاتهم عن طريق مساعدتهم على إكتشاف وتنمية كفاءتهم.

4- مجالات تنمية كفاءة المورد البشري:

- بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة نذكر أهم مجالاتها:⁽¹⁾
- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، واستثمارات الكفاءات بطاقات الكفاءة.
 - تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد، مقابلة النشاط السنوية المرافعة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

- تطوير الكفاءات: يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة

(1) نفس المرجع السابق، ص22.

وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافأة متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لمالها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات لل أفراد وبعضها الآخر يتعلق باستمرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

المطلب الثالث: تقييم كفاءة المورد البشري

1- تعريف تقييم كفاءة المورد البشري:

إن ميدان تسيير الموارد البشرية قام بوضع عدة تعاريف من أهمها ما يلي:
تعريف 1: هي مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءة الأفراد في المنظمة هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاحتكار، الترقية، النقل، التمويل، التسرع وتوجيه القرارات فيما يخص المكافأة والتكوين.⁽¹⁾
نستخلص من هذا التعريف على انه " تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف ويقصد بها إعطاء حكم مسبق انطلاقا من إنجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال".

(1) عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2- متطلبات تقييم كفاءة المورد البشري: التقييم الجديد يستلزم توفر شرطين:⁽¹⁾

كفاءة المقيم: من أجل نجاح التقييم فإنه من المهم من جهة المقيم امتلاك وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم علاوة على ذلك أن يكون كعضو في في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم.

قوة واردة التقييم: علاوة على المتطلبات السابقة، المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة والشجاعة لتقييم الآخرين ويجب أن يكون قادر على تقييم الأشخاص إيجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم وأيضا حول مميزات أخرى.

3- أنواع تقييم كفاءة العنصر البشري:

الأنواع الرئيسية لتقييم كفاءة الموارد البشرية والتي يمكن تمييزها كالتالي:⁽²⁾

- **تقييم الأداء:** يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي يتم تحديدها مسبقا، هذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءته الفردية ولهذا يعتبر هذا النوع الأكثر استعمالا.

- **تقييم الكفاءات:** يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الفرد أو عدة أفراد، فالتقييم يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يحظى العامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل.

- **تقييم الكينونة:** الكينونة هي قدرة الفرد على اكتساب مهارات جديدة والتي تسمح له بشغل منصب معين أو عمل معين، وبالتالي فإن تقييم الكينونة لم تعد مهمة في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي ولكن تنبئ بقدرتها على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

(1) نفس المرجع السابق، ص 97.

(2) نفس المرجع السابق، ص 99.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن كفاءة المورد البشري هي عبارة على مزيج من المعارف العلمية والعملية، فالفرد الكفاء الذي يملك المهارات والمعارف والخبرات تجعله يقوم بعمله بكل احترافية وهذا يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء في المؤسسة التي يعمل بها من طرف مؤسسات الأفراد.

هذه الكفاءات البشرية تحتاج إلى عملية تسيير يقوم بها المسيرون في المؤسسات وتمر بعدة مراحل ولها عدة مجالات من استقطاب وتنمية وتقييم وغيرها فالموارد البشرية خاصة من ذوي الكفاءة العالية هي أساس بقاء كل مؤسسة، كما أنها مصدر مهم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها وكلما تم تسيير الكفاءات بطريقة جيدة كلما زاد تمسكها بالمؤسسة.

الفصل الثاني

تأثير كفاءة المورد البشري على أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

المبحث الرابع: تأثير الكفاءات البشرية على أداء العاملين

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الأداء العاملين من أولويات المؤسسة باعتباره يسمح بالسير الحسن لها والتطوير والبقاء في السوق، لدى فهي تعمل على تحديد معايير الأداء، للاعتماد عليها في قياس أداء العاملين في المؤسسة والتي يعطي نوعاً من الموضوعية لعملية التقييم المرتبطة أساساً بأداء الأفراد.

الأداء مرتبط بجملة من المتغيرات والمحددات الموجودة في محيط العمل التي يعمل بها والتي يتأثر مباشرة على الأداء وتتحكم فيه لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: عموميّات الأداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

المبحث الرابع: تأثير الكفاءات البشرية على الأداء العاملين

المبحث الأول: عموميات حول الأداء العاملين

أثار محور أداء العاملين اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة ذلك أن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم المستوى لإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة للعاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

أولاً: تعريف أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء العاملين نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما أداء مقياس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.⁽¹⁾

التعريف الثاني: "الأداء هو نتاج السلوك، فالسوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك"⁽²⁾.

التعريف الثالث: هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة ومن ذلك أن الأداء يتحسن في القيام بالأعمال والانشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.⁽³⁾

التعريف الرابع: هو "عبارة عن تفاعل سلوك الموظف مع ما يقوم به من عمل حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته على انجاز هذا العمل"⁽⁴⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أداء العاملين هو عبارة عن نتائج جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليه.

(1) إيمان خويلدات، أثر تسير الموارد البشرية على الاعاء الوظيفي العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص5.

(2) عبد البارى ابراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتقنية الإدارية، عمان، 2003، ص15.

(3) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء والوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص104.

(4) حمود بن مطلق العماج، علاقة العلوم التنظيمية بالأداء الوطني للعاملين مذكرة ماجستير أكاديمي، نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003، ص59.

ثانيا: أهمية الأداء العاملين

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

وتتلور أهمية الأداء العاملين فيما يلي: (1)

- الأداء هو المكون الرئيس لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منه لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مجدية ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحا.

- لا تتوقف أهمية الأداء العاملين على مستوى المنظمة، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

-أداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات أداء العاملين

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع والمحددات المختلفة يمكن التطرق إليها في الآتي:

أولاً: أنواع الأداء العاملين

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي: (2)

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يؤدي هذا الأداء، إلى الحاجة إلى احداث تحويل الأفراد في حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

(1) ايمان خويلدات، مرجع سبق ذكره، ص6.

(2) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين"، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص19.

2- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل معالي العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلاً يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة ما لها علاقة بالعمل، أو المنظمة ككل من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبدل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، كذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يتم سلوكيات مثل: الانحراف والعدوات، وسوء الاستخدام والعنف، لوح الانتقام والمجابهة.⁽¹⁾

ثانياً: محددات أداء العاملين

لكي يتم تحديد أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتي تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية:

1- المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي تختلف من عامل إلى آخر وهي:

الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة عن البعد للطاقة المبذولة.⁽²⁾

القدرة: على إدارة المنظمة ان تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.⁽³⁾

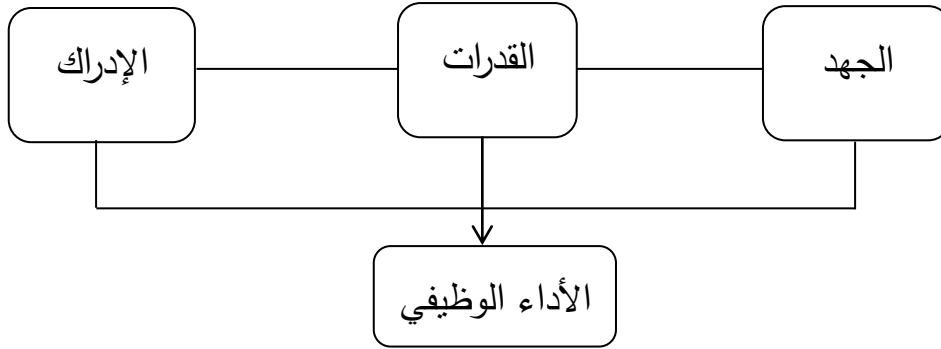
⁽¹⁾غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص26.

⁽²⁾ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة الماجستير في العلم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص21.

⁽³⁾ ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص56.

الإدراك: حيث يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . كما يشير أيضا إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات وانه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين. (1)

الشكل رقم (4): المحددات الداخلية لأداء العاملين



المصدر: محجوبي أسامة، أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص8.

2- المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتتمثل في: (2)

متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوار والتوقعات المأمولة، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدلات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعيه العامل بالتالي تحقيق أداء عالي الجودة.

البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات وبيذل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد

(1) مهدي زويلف، إدارة المنظمة: نظريات حول السلوك، الطبعة الأولى، مجدلاوي النشر والتوزيع، عمان، 1996، ص190.

(2) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء والوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص114.

يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاء للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين

يتكون الأداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها: (1)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإدارة والتوجيه من قبل المشرفين.

كما يراها الآخر بأنها تنقسم إلى: (2)

- **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات .

- **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر الاسترجاعية كجزء منه.

- **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء العاملين

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص34.

(2) محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، مذكرة الماجستير في الإداري التربوية، قسم الأصول الإدارية والتربوية عمادة، الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء العاملين وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وأهم هذه العوامل:⁽¹⁾

- **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على السلوك وكيفية العاملين في المنظمة.

- **الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسسات التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلباً أو إيجاباً وهذا ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء العاملين.

- **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد من أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، فإذا كانت هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.

(1) حسن محمد الحراشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمة

تعد عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها المنظمات، فعن طريق القياس والتقييم التي تقوم بها كل منظمة تتعرف من خلالها على نقاط ضعف وقوة أداء افرادها، وبذلك فهي تعمل على تنمية جوانب القوة لديهم وتحسين نقاط الضعف حتى تحقق اهدافها المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، فهي تقييم الموظف عند البعض الأول، وتقييم الأداء عند البعض الثاني، وقياس الكفاءة عند البعض الثالث، وأخيرا قياس فعالية الأداء، وسوف نستخدم في هذا البحث مصطلح تقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

تعريف الأول: عرف تقييم الأداء بأنه " عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل".⁽¹⁾

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " إداة ادارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف(كميا ونوعيا)، خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دور في تحقيق أهداف المنظمة".⁽²⁾

ويعرف كذلك بأنه" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مستوى كفاءاتهم بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقية لوظيفة اخرى".⁽³⁾

كما يعرف بأنه "عملية للحصول على حقائق وبيانات تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه لفترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءاته الفنية والعملية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل".⁽⁴⁾

(1) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الادارة العامة، كلية اقتصاد وادارة، جامعة جدة، السعودية، 2014، ص 45.

(2) رولا نايف المعايطة، صالح سليما الحموري، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص 116.

(3) صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الدار الشامية، مصر، 2000، ص 367.

(4) بوبرطخ عبد الحكيم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012 ص 50.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء

الخصائص التي يتميز بها عملية تقييم الأداء:⁽¹⁾

1- عملية التقييم عملية دورية حيث تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.

2- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.

3- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

4- عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

5- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء عملية جوهرية بالنسبة لكل من الفرد وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وتتجلى أهميتها كالتالي:⁽²⁾

بالنسبة للفرد:

- يمكن الفرد من الحصول على معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه، مما يساعد في تحسين أدائه المستقبلي.
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تأخذ بعين الاعتبار.

(1) بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة مسيلة، 2006-2007، ص10.

(2) حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص، 180.

- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مسؤولية ومعايير تقييم أداء العاملين

تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في تحديد الأطراف المسؤولة بهذه العملية، بالإضافة إلى وجود معايير تتحدد على أساسها هذه العملية اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري.

أولاً: مسؤولية تقييم أداء العاملين

عند عزم المنظمة على تقييم أداء العاملين تعتمد على المصادر الذين تناط إليه مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم:⁽²⁾

1- الرئيس المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

(1) نفس المرجع السابق، ص 181.

(2) الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، 2006، ص 67.

2- الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخيير في التقييم.

3- المرؤوسون: يعتبر المرؤوسون مصدراً للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءاتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح العقوبة التي قد يلوحها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

4- العملاء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظراً لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ويتاح ذلك فقط للعميل.

5- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم): تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

-ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو ضغوط العمل وما إلى ذلك. (1)

ثانيا: معايير تقييم الأداء العاملين

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي: (2)

1- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحل بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، فالعاملين الذي يتحلّى أدائه ستتعرض إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم أداء العاملين مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى الغير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2- **معايير تصف السلوك :** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات. (3)

(1) نفس المرجع السابق، ص 67.

(2) مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 222.

(3) نفس المرجع السابق، ص 222.

3- معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم العاملين التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل العاملين عن طريق مقارنة إنجازهم الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز. (1)

ومهما يكن من شيء فإن ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها ما يلي: (2)

- يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير صادقة وذا ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تكون المعايير متصلة لأهداف المؤسسة.
- يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن تنجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها التحكم فيها.

وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تتعدد فيه المعايير، وليس معياراً واحداً أو عدد قليل منها.

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف يمكن طرحها كالتالي: (3)

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- تبصير الفرد بمستوى أدائه، حتى يقوم الصورة الذاتية.

(1) نفس المرجع السابق، ص 224.

(2) بلخيري سهام، عشيظ حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2011-2012، ص 96.

(3) رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص 42.

- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها.
- على مستوى الفرد: التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم.
- على مستوى المنظمة: التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيمياً سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة، وأيضاً التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.
- الوصول إلى العدالة في كافة فعاليات إدارة الموارد البشرية (تعيين - أجر - ترقية - تدريب - نقل - استغناء - فصل - مسار وظيفي).
- كما تهدف عملية تقديم الأداء إلى مقارنة الأداء الفعلي وما تم تحقيقه من نتائج بالأهداف المحققة مسبقاً وتحديد جوانب القوة والضعف في الموظف ووضع خطة تدريبية ويتولى الرؤساء المباشرون تحضير تقارير التقييم لجميع العاملين تحت إشرافهم ويناقشونها معهم، حيث يتم تقييم الموظف مرة أو مرتين في السنة.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

بعد تحديد المعايير، يجب أن يتم اختيار طريقة وأسلوب التقييم المناسب ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين

1- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعدياً أو تنازلياً، وذلك طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل ومما يؤخذ على هذه الطريقة نوعاً لمتأثرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل وكونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية فمن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها للآخرين العاملين.

2- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف،

متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب درجة توفرك من هذه الخصائص، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها، فمثلاً الرقم من 1- إلى 5- أي ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5. (1)

الجدول رقم(2): تقدير صفات كل موظف حسب طريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف-أ-	الموظف-ب-	الموظف-ج-
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص88. وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي: (2)

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.

(1) خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص88.

(2) نفس المرجع السابق، ص88.

- شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددًا في تقييمه.

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم.

- **طريقة الترتيب البسيط:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبًا تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ولكن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصًا، فإنه من الصعب تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة. (1)

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرًا نسبيًا على توزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسس، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يأخذون درجة وسيطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض. (2)

- **طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:** بموجب هذه الطريق، يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلانًا أكفأ من فلان وحسب، ولا تظهر أيضًا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا. (3)

(1) غازي حسن عودة الحلايية، اثر الحوافز في تحسين الاداء العالمين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة ماجستير، جامعة الشرط الاوسط، 2013، ص 27.

(2) الطاهر الوافي، التحفيز واداء الممرضين، مذكر ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص 70.

(3) نفس المرجع السابق، ص 72.

- **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها. (1)

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة على هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه وبعد الإنتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء العاملين

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي: (2)

1- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج

حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ويقم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛
 - اشتراك مع الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف؛
 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف المرجة؛
- ووفقاً لهذه الطريقة يطلب لكل واحد من المرؤوسين أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، فعلى سبيل المثال قد تكون هذه الأهداف هي تخفيض الوقت الضائع للألة، أو تخفيض نسبة التلف في الإنتاج، و

(1) إيمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 15.

(2) عصام أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 308.

يقوم الرئيس بمقابلة المرؤوسين ليبحثوا معا عن احسن الاساليب لتحقيق هذه الاهداف، ويحق للرئيس الاعتراض للأهداف التي يحددها المرؤوسين ويجوز له التعديل فيها، اذا كان ذلك ضروريا، وبعد مرور فترة معينة متفق عليها يتقابل الرئيس مع المرؤوسين مرة اخرى لتقييم مدى كفاءة انجاز هذه الاهداف واقتراح طرق واساليب افضل للأداء المستقبلي.

2- **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيًا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: (1)

- تقلل من عنصر التحيز في التقييم.
- تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف.
- تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك.

3- **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع

أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا، كما تتميز بإجبار المقيم على

(1) خالد ابو ماضي، مرجع سبق ذكره. ص 220.

دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف. (1)

ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

- صعوبة فهمها بسبب تعقده؛
- حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات؛
- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان؛

4- طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.

إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء. وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الاعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة. إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستتم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى. (2)

(1) نفس المرجع السابق، ص 221.

(2) نفس المرجع السابق، ص 224.

المطلب الخامس: شروط وفوائد نجاح عملية تقييم الأداء

أولاً: شروط نجاح عملية تقييم أداء العاملين

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط، تعكس قوة ومدى استخدامها السليمين من بين هذه الشروط نذكر ما يلي:⁽¹⁾

- يجب الاعتماد على اسس موضوعية والابتعاد عن المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الافراد؛

- التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الاداء؛

- تستخدم نفس المعايير الصحيحة التي تعبر عن الاداء المتوقعة، بالموازرة مع ذلك توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الاداء الجيد للأفراد ويؤدي إلى زيادة انتاجية الأفراد ونتاجية المنظمة على السواء؛

- فالأداء هو ببساطة انجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي تعبر عن مكان من ضعف المساهما التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلفوا بإنجازها.

ثانياً: فوائد عملية تقييم أداء العاملين

للتقييم فوائد كثيرة سواء من ناحية العاملين بصفة خاصة أو المنظمة بصفة عامة، بحيث يوضح جوانب التقصير للعاملين مما يعطى فرصة أكثر لتحسين ادائهم في المستقبل والتمثلة في:⁽²⁾

- يساعد نظام تقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقيه، لأنه يعين الإدارة على إختيار أنسب المرشحين وأكفاً الأشخاص لشغل وظائف أعلى من المستوى التنظيمي.

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالسياسة الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي ي عمله بنجاح، وإذا ثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضة الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة

(1) بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثر في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، 2005-2006، ص56.

(2) حبيبة محمد دفع الله احمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، 2007، ص 59.

- يساعد على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم . فإن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم . ولكي ينخفض رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الغرض منه تصيد الأخطاء، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين مع دلالات إدائهم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، لكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء هم ونقاط القوة والضعف فيهم . وهذا بدوره تحسين في الكفاءة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقوم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية؛
- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو الأدبية؛
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والاستغناء عنهم؛
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيههم.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

لم يعد الاهتمام بتحسين أداء أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهر لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز في المؤسسة وتنافسيتها لذلك أصبح الاهتمام بها اجباريا حيث يهدف أساسا على تدعيم القدرات والمهارات البشرية.

المطلب الأول: ماهية تحسين أداء العاملين

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يعرف بانه "مرحلة تعني بعد الحصول على العاملين الملكين أداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".⁽¹⁾

ومن بين الخصائص التي يتميز بها عملية تحسين أداء:⁽²⁾

- عملية مستمرة اذ تكون قبل وأثناء اسناد المهمة.

- عملية مترابطة أي انها مرتبطة مع غيرها من العمليات.

- انها نظام فرعي في نظام اكبر هو الموارد البشرية.

ثانياً: أسباب تحسين الأداء

تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء مواردها البشرية للأسباب التالية:⁽³⁾

- التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلا أنه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لابد من أن يكون التحسين مستمرا هذا من أجل تقادي أي انحراف.

- العمل الذي يؤديه الفرد ومدة فهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة ومدة بناء طريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة .

- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها؛

- مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع زملاء، ومساهمته في إنجاز أعمال

الفريق؛

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، للنشر، الجزائر، 2010، ص228.

(2) بلال مشعلي، دور البرامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص24.

(3) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2007، ص84.

- طرق التحسين والتطوير التي يسلكها الفرد في عمله تزيد من كفاءته والتي تركز أساس على برامج التكوين؛

ثالثاً: أهداف عملية تحسين الأداء

- نص المنظمات إلى تحسين أداء العاملين لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة والمتمثلة في:⁽¹⁾
- توجيه العمال الجدد أو معرفتهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
 - تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أداتهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة؛
 - تهيئة العمال لتشغيل الوظائف الشاغرة المستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية؛
 - دعم العمل الجماعي وتحفيز معدلات الوقت المتفرق في إنجاز العمل؛

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

إن الهدف من تحسين الأداء يركز في تصحيح وتقييم الأخطاء الناتجة عن الأداء السيء ومحاولة تطوير بشتى الوسائل.

هناك عدة طرق تعد ضرورية لتحسين الأداء العاملين أهمها:⁽²⁾

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء العاملين: ان تحديد هذه الأسباب له أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة فالإدارة عن طريق تحديد الأداء تحاول فيها بعد عن طرق تقييم الأداء التأكد من بلوغ كل ما هو مسطر أو عدم ذلك وبعدها تحاول الكشف عن الاختلافات الموجودة سواء المتعلقة بأداء العامل أو ندرة الموارد الضرورية، بالإضافة إلى البحث عن مهارات وقدرات العمال التي لها أثر على فعالية الأداء.

2- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة قد يوفر فرص كبيرة لتحسين الأداء، حيث يساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد.

(1) سعيد محمد جاب الله، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 509.

(2) سهلية محمد عباس، الإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، لبنان، ص 157-158.

3- تطوير خطة العمل: تتضمن خطة العمل التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثمار بين المختصين من جهة أخرى، ذلك من خلال اللقاءات المباشرة والمفتوحة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف الحقائق والمعلومات أمام العاملين ليكون الجميع في صورة المشكلة حتى يستفاد مما توصلوا إليه تقاديا لوقوع مشاكل أخرى، حيث أن هذا الأجراء عبارة عن دور متكامل الاجراءات لكل من العمال والعدارة.

4- الاتصالات المباشرة: الاتصال بين المشرفين والعمال له أهمية في تحسين الأداء وكسر الحواجز المعروفة بين الإدارة والعمال، هذا وفق خطة تتضمن تحديد الاتصال وأسلوبه وأنماطه وبالتالي تكون هناك علاقة منافسة دائمة حول الأوضاع وتوصل دائم وبناء علاقات إنسانية التي من شأنها تحسن الأداء وتزيد من رغبته وارتياحه في العمل وتفرغ كل الطاقات للوصول إلى العمل الفعال.

المبحث الرابع: تأثير الكفاءات البشرية على أداء العاملين.

تمثل مختلف العمليات الخاصة بالكفاءات البشرية، اساليب مهمة وموجهة لرفع أداء عامليها بالمنظمة، وبالتالي يجب المحافظة عليها من خلال القيام بعملية تحفيزها وتطويرها، وكذا العمل على تقييم كفاءاتها، نظرا لتأثيرها الايجابي على أداء المنظمة .

المطلب الأول: تأثير تحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين

يعتبر الأداء المعيار الأساسي لدى بعض المؤسسات في منح التحفيزات وهو يقدر على ما يزيد أو يقترب من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو يوفر في الوقت العمل أو في المواد الأولية.⁽¹⁾

حيث تهدف الحوافز إلى تحسين الأداء والعمل على دفع العامل نحو زيادة مجموعات والرفع من كفاءته من خلال وضع أفكار جديدة والتوجه نحو الاجتهاد في عمله والإبداع فيه.

- إن معرفة المستخدمين لنتائج تقييم أدائهم تمثل بالنسبة لهم حافز لزيادة الإنتاج وتحسينه وخاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية أي انها تمثل نجاحهم في تقديم أنجاز موافق لما هو مطلوب

(1) بوبرطخ عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص60.

منهم، فهذا يحسبهم بالطمأنينة والأمان والاستقرار في الوظيفة داخل الفندق أو المؤسسة وهو يعتبر في حد ذاته حافظاً جيداً لزيادة الإنتاج كما ونوعاً.

- إتاحة الفرص لترقية، حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافظاً معنوياً يترتب عليه أداء مستويات أكبر وتحمل مسؤوليات أكثر وهي تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الامتيازات وبالتالي فإن الترقية تعتبر من الحوافز المرغوبة والمتضمنة من قبل المستخدمين لأنها ترتبط ببيت كفاءة الأداء ومقدار الجهد المبذول من قبلهم.

المطلب الثاني: تأثير تنمية الكفاءات البشرية على أداء العاملين

أضيف تطوير المنظمة كبعد لمقاييس الأداء على اعتبار أنه عملية تنظيمية مخططة يتم فيها تطبيق مبادئ علم السلوكيات والممارسات إلى المنظمة متقدمة نتجه نحو أهدافها سواء لتحسين فعالية المنظمة المناسبة لها بشكل أكبر أو لزيادة فعاليتها وكفاءتها ويركز التطوير التنظيم على كيف يتم تنفيذ الأشياء إلى جانب ماذا تم فعله تهتم الخصائص بالتعبير واسع النطاق يهدف إلى مساعدة الأفراد على العمل بصورة أكثر فعالية وتحسين العمليات التنظيمية مثل تكوين وتنفيذ الاستراتيجية وتسهيل تحول التنظيم وإدارة التغيير. (1)

المطلب الثالث: تأثير تقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين

إن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله مقابل الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، و يتم قياس أدائهم من خلال معيار الكفاءة لكونه يتمتع بدرجة عالية من التنبؤ. كما يساعد التقييم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تسمح له بشغل منصب معين وتقدير الكفاءات التي يمتلكها، إذ يعمل على إخضاع الفرد إلى اختبارات للحكم على قدراته من خلال العديد من الأدوات المستخدمة في تقييم الكفاءات البشرية.

(1) رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيم"، دراسة ميدانية في شركة العرقية في البصرة كلية الإدارة واقتصاد جامعة البصرة، ص83.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يتضح أن أداء العاملين هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته، لينعكس ايجابا مع أهداف المنظمة وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء المقدم والذي يتضح بناء على عدة عوامل مرتبطة به.

فالهدف من تقييم أداء العاملين هو التعرف على مستوى و درجة ما يتمتع بها الأفراد من كفاءات ومهارات أثناء قيامهم بعملهم والعمل على التحسين المستمر لأدائهم، بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى تلبية حاجيات الأفراد العاملين من خلال تطوير وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وذلك لتأثيرها ايجابا على أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة أثر كفاءة الموارد البشرية على أداء العاملين
بمجموعة من الفنادق بولاية -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

خلاصة الفصل التطبيقي

تمهيد:

لقد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعلقة بكفاءة المورد البشري و أداء العاملين وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة اثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في مجموعة من الفنادق، وهذا بعد تقديم الفنادق محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، أيضا تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تقديم وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

اعتمدت الدراسة الميدانية على ثلاث فنادق بولاية جيجل ، فندق تاغراست، فندق الإقامة، فندق النسيم.

المطلب الأول: تقديم فندق تاغراست

1- تعريف فندق تاغراست:

فندق تاغراست هو منشأة سياحية للقطاع الخاص، وهي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحددة التي يملكها السيد "بن عصيرة حسين"، وتسمية تاغراست لاتينية قديمة تعني "خلية النحل" وهي مدينة صغيرة في برج الطهر -دائرة الشقفة-.

لقد شرع في انجازه سنة 2001م، وتم الانتهاء منه وتدشينه في جويلية 2011م، ويقع فندق تاغراست وسط مدينة جيجل في شارع 03 سي الحواس، ويتميز بإطلاليتين ساحرتين جدًا الأولى على البحر والثانية ثل على وسط المدينة، ونظرا للموقع الممتاز الذي يشغله الفندق فقد ساهم كثيرا في حركة السياح على الفندق⁽¹⁾.

2- الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست:

إنّ المؤسسة تمارس نشاطا مستقلا وقائما بذاته فهي تملك هيكلًا تنظيميا لها، وهذا ينطبق على فندق تاغراست فهو يملك هيكلًا تنظيميا خاصا به والذي يضم الأقسام التالية:⁽²⁾

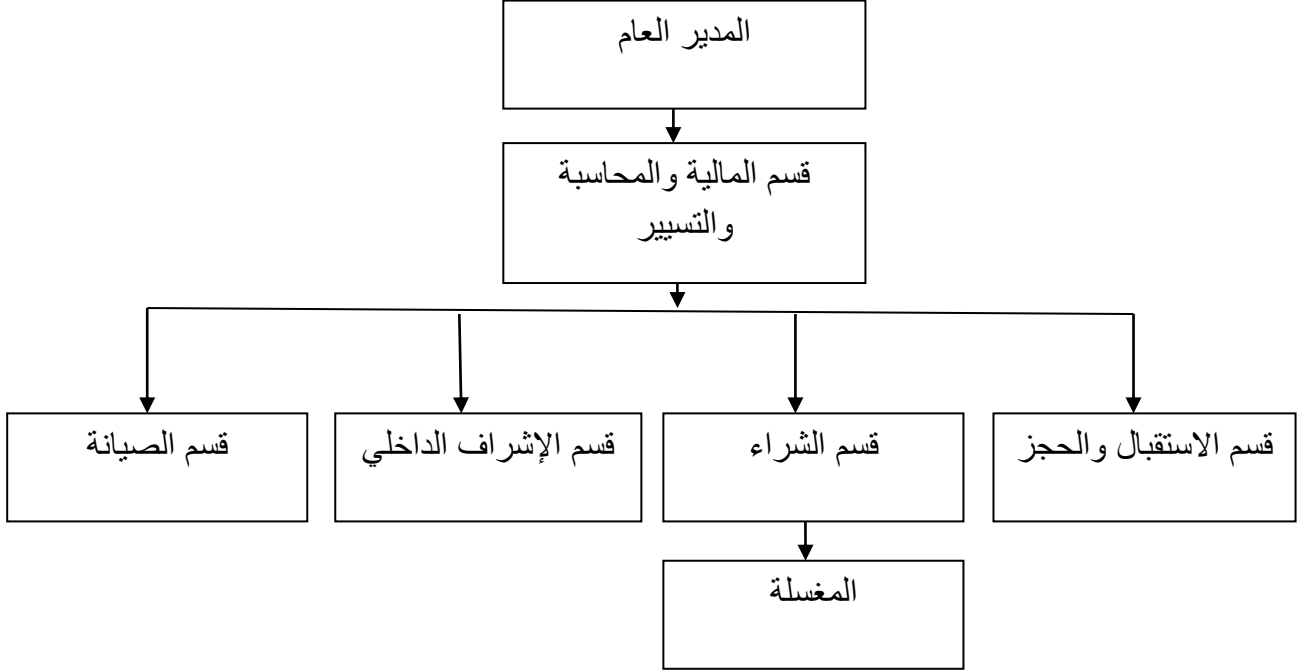
- **المسير:** هو السلطة العليا وهو المسؤول عن التنظيم والتخطيط داخل الفندق.
- **قسم المالية والتسيير:** تتمثل مهامه في إدارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الحسابات الشهرية، الضرائب والأجور، والفواتير.
- **قسم الاستقبال والحجز:** ويمثل همزة الوصل بين الزبائن والإدارة يعمل به موظف بالتناوب واحد في النهار والثاني في الليل، وهو من يقوم بحجز الغرف الزبائن.
- **قسم الإشراف الداخلي:** هو الذي يقوم بتسيير وإعداد كافة المستلزمات الضرورية لضمان راحة وخدمة جميع النزلاء، وفندق تاغراست يتكون من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي الذي يتم تخصيصه للمطعم.

(1) بالاعتماد على وثائق داخلية للفندق.

(2) نفس المرجع السابق

والشكل التالي: يوضح الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست بجيجل.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للفندق.

المطلب الثاني: تقديم فندق الإقامة

1- تعريف الفندق:

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

2- الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة:

يتكون الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة من الأقسام التالية:

- مدير الفندق: يعتبر مالكا ومسيرا للفندق، وهو المسؤول عن تخطيط وتنظيم وإدارة تسيير أعمال الأقسام وكافة النشاطات وتنسيق وتوجيه العاملين في الفندق.
- قسم الاستقبال: يتوفر الفندق الإقامة على قسم لاستقبال النزلاء ، حيث يتداول هذا القسم ثلاثة أعوان حسب الأوقات الثلاثة(صباحا، وسط النهار، مساء)، يتوفر الفندق على أرائك مريحة وأسعار الغرف والأطعمة ، هاتف، سجل للاقتراحات والشكاوي، إضافة إلى بعض المجسمات الدالة على ثقافة الولاية وبعض الشهادات التقديرية .
- قسم الإيواء: وهو من أهم الأقسام في الفندق باعتبار أن أهم خدماته هي الإيواء، تشرف على هذا القسم مسؤولة عن ثلاثة منظمات ، حيث تقوم بإعطاء التعليمات وكافة ما يحتاج لإعداد الغرف وتنظيفها وتزويدها بالأفرشة والأغطية وغيرها.
- قسم الإطعام: يتوفر فندق " الإقامة" على قسم خاص بالجانب الأمني ، إذ يشرف عليه عون واحد يحرص على ضمان الأمن في الفندق ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة.

المطلب الثالث: تقديم فندق النسيم

يعتبر فندق "النسيم" من بين أهم الفنادق المعروف بولاية جيجل، له سمعة محترمة، وهو شركة تضامن، ولقد شرع في إنجازه حوالي سنة 1982، وتم افتتاحه في سنة 1992. يقع هذا الفندق في "شارع حسين روبية"، من مميزات هذا الفندق انه يطل على إطلالة جميلة جدا وهي البحر فهو يساهم في حركة السياح بشكل كبير . يحتوي هذا الفندق على 40 غرفة مقسمة على أربعة طوابق، بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يحتوي على قاعة الاستقبال ومطعم وكذلك مقهى، وفي الطابق الأرضي يحتوي على قاعة للحفلات، أما بالنسبة لطريقة الحجز في هذا الفندق تكون إما عن طريق الهاتف أو عن طريق الحضور الشخصي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستعرض من خلال هذا المبحث الخطوات والإجراءات المنهجية التي يتم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وهذا من خلال التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين في الفنادق محل الدراسة بمدينة جيجل، وقد حاولنا اجراء الدراسة الميدانية في كل من فندق "تاغراست"، " فندق الإقامة"، " فندق النسيم"، " فندق الجزيرة"، "فندق اللويزة"، "فندق القلاسي" غير ان الفنادق الثلاثة الاخيرة رفضت التعاون معنا فانحصرت دراستنا هذه في ثلاثة فنادق وافقت على اجراء الدراسة الميدانية فيها، و المتمثلة في "فندق تاغراست"، فندق النسيم" وفندق الإقامة "حيث قمنا بشرح شامل لكافة العاملين بها و البالغ عددهم الكلي 50 موظفا منهم 25 موظفا على مستوى فندق تاغراست"، 10 موظفين على مستوى فندق الإقامة"، 15 موظف على مستوى فندق النسيم"، وهكذا قمنا بتوزيع 50 استمارة ثم استرجاعها ككاملة، و بذلك تشكل مجتمع الدراسة من 50 موظفا.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، ولكونه وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها والاستعانة بآراء ومقترحات الأساتذة، تم تصميم هذا الاستبيان.

وفيما يلي توضيح لكيفية بناء وتصميم أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها

وثباتها:

أولاً: بناء وتصميم أداة الدراسة

تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، وفيما يلي شرح لأهم محاوره وأبعاده والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة:

✓ المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، ومقدار الأجر.

✓ المحور الثاني: خاص بالمتغير الاول كفاءة المورد البشري

وهو المتغير المستقل للدراسة، ويتضمن هذا المحور عبارات مرتبطة بمستوى عمليات تسيير كفاءة المورد البشري بين الموظفين وفقا لمجموعة من المقاييس التي من خلالها الحكم عليها، وقد قسم إلى اربعة أبعاد وهي على التوالي: استقطاب كفاءة المورد البشري، تحفيز كفاءة المورد البشري، تنمية و تطوير كفاءة المورد البشري، تقييم كفاءة المورد البشري، ويتضمن (24) عبارة (مرقمة من العبارة 1 إلى العبارة 24).

✓ المحور الثالث: خاص بالمتغير الثاني اداء العاملين

وهو المتغير التابع للدراسة، ويتضمن هذا المحور 7 عبارات مرتبطة باداء الموظفين وفقا لمجموعة من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم عليها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور كفاءة المورد البشري واداء العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور كفاءة المورد البشري و اداء العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى (5-1)= 4 ثم تقسيم عدد الخلايا أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للأول للخلية أو فئة (1.8=1+0.80) وعليه يتم تفسير النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (04): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	أكبر من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار صدق الاستبيان

1- الصدق الظاهري للاستبيان: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى عدد من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس .

وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان (الملحق رقم 2).

2- الصدق البنائي للاستبيان: من أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه . (الملحق رقم 3).

جدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من محور الكفاءات البشرية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	0,591**	0,000
2	0,550**	0,000
3	0,744**	0,000
4	0,627**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (استقطاب الكفاءات البشرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن

قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,550 و 0,744) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من محور الكفاءة البشرية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
5	0,506**	0,000
6	0,333*	0,018
7	0,415**	0,003
8	0,686**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تحفيز كفاءة المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,333 و 0,686) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من محور الكفاءة البشرية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
9	0,532**	0,000
10	0,658**	0,057
11	0,263**	0,000
12	0,434**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تنمية و تطوير كفاءة المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05 ماعدا العبارة رقم 10 فهي غير دالة احصائية عند المستوى (0,057)، كما أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0,263 و 0,658) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون للبعد الرابع من محور الكفاءة البشرية

رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
13	0,777**	0,000
14	0,530**	0,000
15	0,749**	0,000
16	0,397**	0,004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تقييم كفاءة المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0,397 و0,777) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.(ملحق رقم)

جدول رقم(09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور كفاءة المورد البشري

رقم العبارة	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	استقطاب الكفاءات البشرية	0,547	0,000
02	تحفيز الكفاءات البشرية	0,760	0,000
03	تنمية وتطوير الكفاءات البشرية	0,703	0,000
04	تقييم الكفاءات البشرية	0,809	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف كفاءة المورد البشري في الفندق والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0,000)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0,547 و 0,809) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات .

ثالثا: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه. ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت إلى الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cromback**) والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
1	كفاءة المورد البشري	0,698
2	اداء العاملين	0,698
3	الثبات العام	0,734

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الكفاءات البشرية فاق معدل 60%، حيث بلغ 69,8 %، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور اداء العاملين فاق معدل 60%، حيث بلغ 69,8 %، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة متوسطة من الثبات؛
- معامل ألفا كرونباخ الكلي قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 73,4% بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات متوسطة

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وكذا لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها، وذلك بعد إدخال بيانات الاستبيان إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد الفئات}}{\text{عدد الدرجات}} = \text{طول الفئة (المدى)}$$

2. التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3. الرسوم البيانية: تم الاستعانة بها من أجل توضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي: يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، أي مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \sum \frac{nixi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5 .

N : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 50موظف.

5. الانحراف المعياري: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

N : مجموع أفراد العينة ويقدر في دراستنا ب 50 موظف.

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

إذا كان	
$0,30 < R < 0,1$	علاقة ضعيفة
$0,69 < R < 0,31$	علاقة متوسطة
$0,99 < R < 0,70$	علاقة كبيرة

7. معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

8. الانحدار الخطي البسيط: إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y والمتغير المستقل X ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $Y = a_x + b$ حيث أن:

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

a: تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار 1.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث من الدراسة الميدانية سوف يتم دراسة كفاءة المورد البشري وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية - فرع جيجل-، وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة على العينة المختارة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، ويتناول هذا المبحث العناصر التالية:

✓ عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية ؛

- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور كفاءة الموارد البشرية؛
- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين؛
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة.

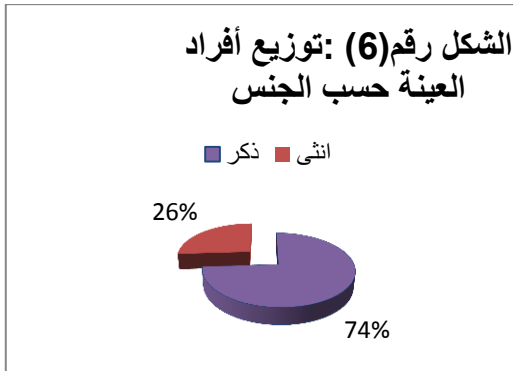
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية

سيتم في هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات نوعية وكمية وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مقدار الأجر، بحيث سيتم تحليلها وفقا للجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

والشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	37	74%
أنثى	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL.

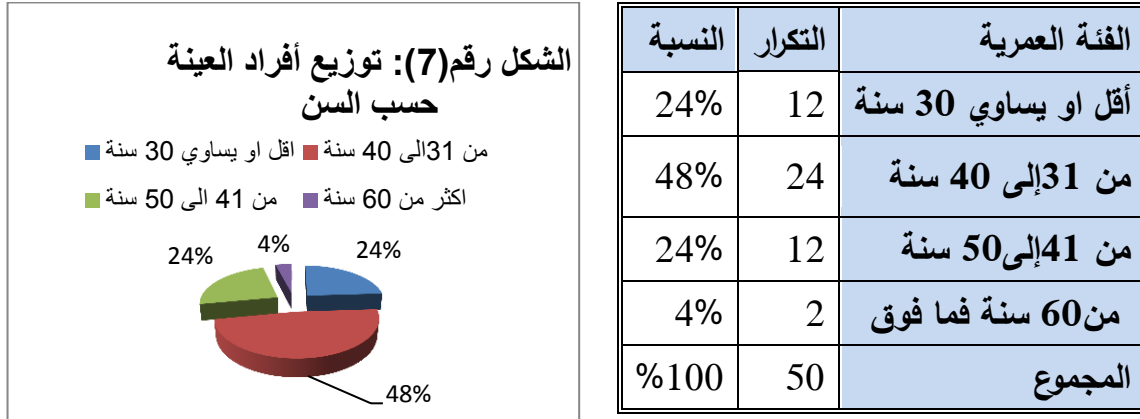
نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 37 أي ما يعادل 74%، في حين بلغ عدد الإناث 13 وبنسبة مقدارها 26%. أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث و هذا يعود إلى الأعراف أو التقاليد السائدة في المجتمع المحلي و التي ترفض عمل المرأة في الفنادق.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

والشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب السن.

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

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن



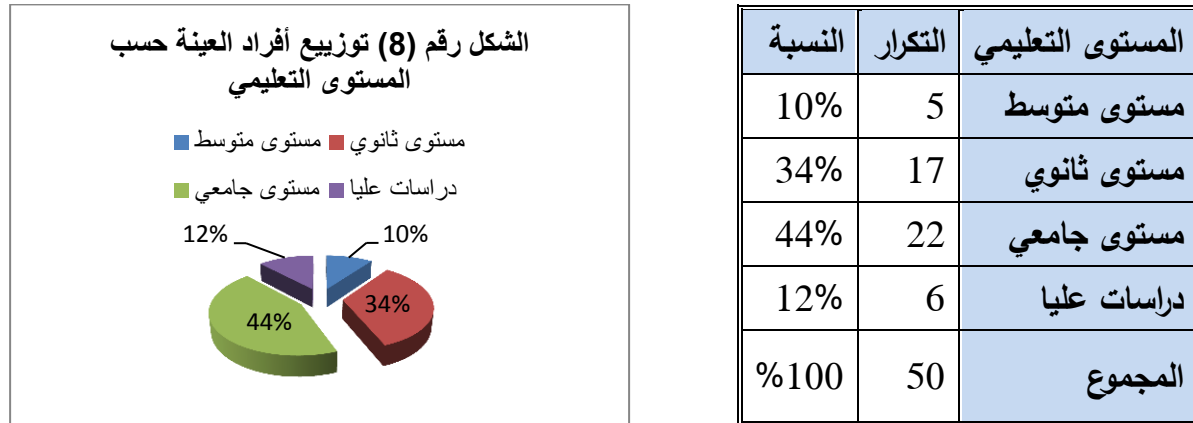
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 24 فردا وبنسبة مقدارها 48 %، حيث تم تليها الفئة العمرية أقل او يساوي 30 سنة، والبالغ عددهم 12 فردا وبنسبة مقدارها 24 %، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حيث قدر عددهم ب 12 أفراد أي بنسبة 42 % و في المرتبة الاخيرة من 60 سنة فما فوق، حيث بلغ عددهم 2 افراد اي بنسبة 4 %.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

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

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL.

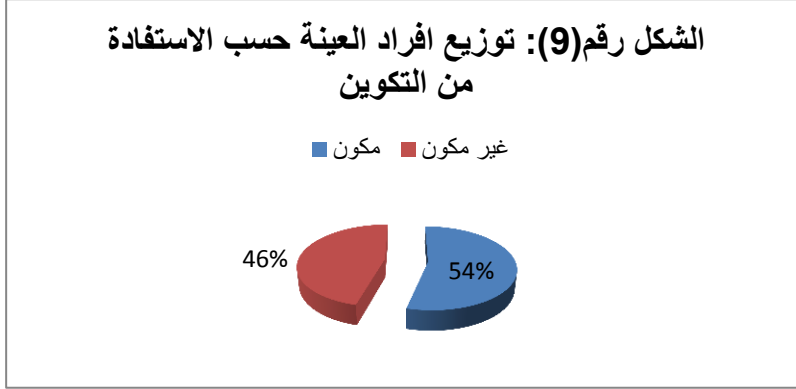
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين الذين بلغ عددهم 22 فردا أي ما يعادل 44%، ثم تليها فئة من مستوى ثانوي بلغ عددهم 17 فرد اي ما يعادل 34% اما فئة مستوى دراسات عليا بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 12%، و في المرتبة الاخيرة فئة مستوى

متوسط بلغ عددهم 5 أفراد اي ما يعادل 10%. مما يدل على ان اغلبية الموظفين متحصلون على الشهادات الجامعية اي انهم يمتلكون المؤهلات العلمية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب التكوين

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث التكوين بالفنادق محل الدراسة وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب التكوين



التكوين	التكرار	النسبة المئوية
مكون	27	54%
غير مكون	23	46%

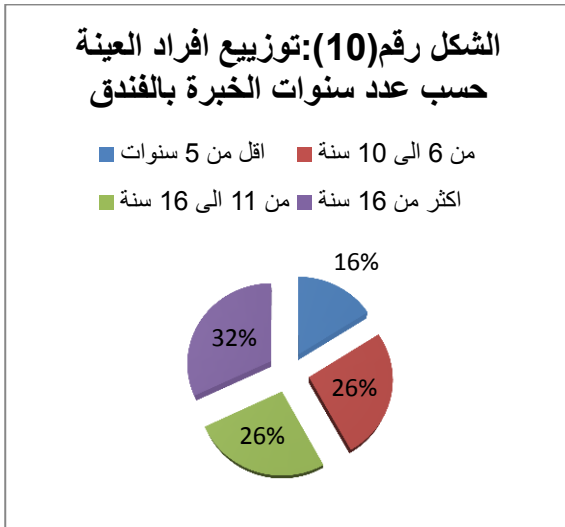
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL.

يتضح من الجدول أن أغلبية العمال هم من فئة المكونين بنسبة (54%) تليها فئة الغير المكونين بأقل نسبة (46%) وهذا يوحي بان الكفاءات البشرية موجودة بالفندق.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في العمل بالفنادق وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم(15):توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



عدد سنوات الخبرة بالفندق	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل او يساوي 5 سنوات	8	16%
من 6 الى 10 سنوات	13	26%
من 11 الى 16 سنة	13	26%
اكثر من 16 سنة	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL.

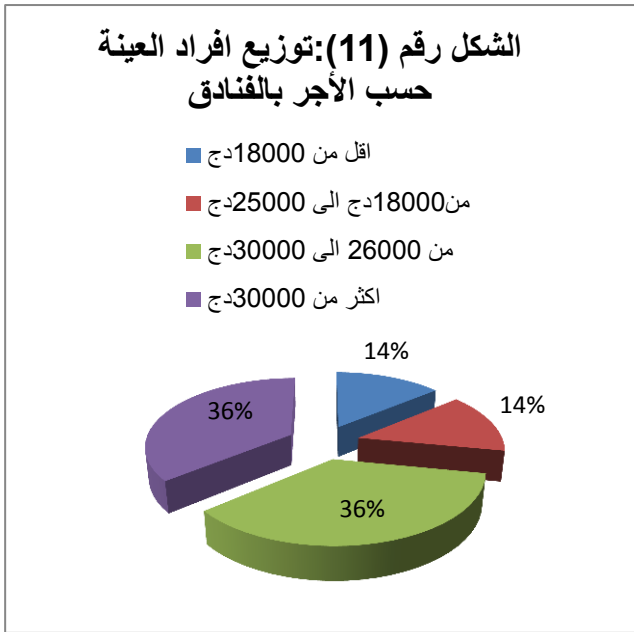
ما يلاحظ على عينة الدراسة من حيث امتلاكهم للخبرة، أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة متوسطة اقل أو يساوي 5 سنوات في وظيفتهم حيث بلغ عددهم 8 فرد أي بنسبة 16%، تليهم فئة من 06 الى 10 سنوات و فئة من 11 الى 16 سنة بنسبة 26% ما يعادل 13 فرد، أما من لهم خبرة كبيرة في وظيفتهم هم فئة اكثر من 16 سنة فبلغوا 16 أفراد بنسبة حوالي 32 مما يدل على ان الفندق يقوم بتوظيف الأفراد من ذوي الكفاءة و الخبرة.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الأجر

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الاجر في العمل بالفنادق وفق ما يوضحه

الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الأجر



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاجر بالفنادق
14%	7	اقل من 18000 دج
14%	7	من 18000 دج الى 25000 دج
36%	18	من 26000 دج الى 30000 دج
36%	18	اكثر من 30000 دج
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS و EXCEL. باستعمال SPSS و EXCEL.

ما يلاحظ على عينة الدراسة من حيث الاجر، أن نصف أفراد عينة الدراسة يتقاضون الاجر من 26000 دج الى 30000 دج ، و اكثر من 30000 دج بنسبة 36% ثم تليها نسبة 14% و هم افراد العينة الذين يتقاضون الاجر اقل من 18000 دج بنسبة 14% مما يعني ان الفندق يقدم رواتب جيدة للموظفين .

المطلب الثاني: عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحور كفاءة المورد البشري

لغرض معرفة طبيعة الكفاءات البشرية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور.

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد استقطاب الكفاءات البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	0,997	3,84	9	33	2	3	3	تك	1
			18%	66%	4%	6%	6%	%	
1	0,807	4,04	13	29	6	1	1	تك	2
			26%	58%	12 %	2%	2%	%	
2	0,979	4,02	19	18	8	5	-	تك	3
			38%	36%	16%	10%	-	%	
4	1,044	3,82	14	21	8	6	1	تك	4
			14%	21%	8%	6%	2%	%	
-	0,604	3,93	المتوسط و الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على وجود كفاءات بشرية بالفنادق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستقطاب الكفاءات البشرية 3,93 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى مرتفع لاستقطاب الكفاءات البشرية، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,604 وهو اقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات استقطاب الكفاءات البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) "يسعى الفندق لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية" بمتوسط قدره 4,04 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,807 ؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) "يعتمد الفندق على المصادر الداخلية لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية" بمتوسط قدره 4,02 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,973 ؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) "القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الكفاءة والخبرة" بمتوسط قدره 3,84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,997؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) "يعتمد الفندق على المصادر الخارجية بشكل أكبر من المصادر الداخلية لاستقطاب أفضل الكفاءات" بمتوسط قدره 3,82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,044.

جدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد تحفيز الكفاءات البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	1,081	3,88	13	24	8	2	3	تك	5
			26%	48%	16%	4%	6%	%	
2	1,001	4,24	21%	25	2	1	1	تك	6
			42%	50%	4%	2%	2%	%	
1	0,671	4,28	18	30	-	2	-	تك	7
			36%	60%	-	4%	-	%	
6	1,310	3,69	14	22	3	4	6	تك	8
			28%	44%	6%	8%	12%	%	
5	1,298	3,70	14	22	3	4	6	تك	9
			44%	28%	6%	8%	12%	%	
3	0,989	3,96	13	29	4	1	3	تك	10
			26%	58%	8%	2%	6%	%	
7	1,208	3,64	12	22	6	6	4	تك	11
			24%	44%	12%	12%	8%	%	
	0,459	4,021	المتوسط و الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تحفيز الكفاءات البشرية بالفنادق موجود بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة بـ 4,021 من 5،

وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" الموافق للمستوى مرتفع، كما يتضح أن هناك تجانس في رؤية أفراد العينة لمدى تفضيل كفاءاتهم داخل مكان عملهم، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,45 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات تحفيز الكفاءات البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (7) "يمنح الفندق مكافآت للموارد البشرية المتميزة مما يساعد على تنمية و تطوير مهاراته" بمتوسط حسابي واحد قدره 4,28 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي (4,2 إلى 5) والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,67؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (6) "تحفيز الكفاءات البشرية تنمي الرغبة لتحقيق افضل النتائج للفندق" بمتوسط حسابي قدره 4,24 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,001؛

- تأتي العبارة رقم (10) في المرتبة الثالثة "زيادة كفاءة المورد البشري راجعة بالدرجة الاولى للحوافز المادية" بمتوسط حسابي قدره 3,96 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,989 ؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5) "يقدم الفندق حوافز معنوية لتنمية مهارات و كفاءات الموارد البشرية"، بمتوسط حسابي قدره 3,88 وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 1,081؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (9) "يتم توزيع نسبة من الارباح المحققة على الكفاءات بالفندق" بمتوسط حسابي قدره 3,70، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة كذلك، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 1,298 ؛

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (8) "الزيادات السنوية في الاجر تحفز المورد البشري في رفع كفاءاته البشرية بالفندق" والتي قدر متوسطها الحسابي ب 3,69، هذا الأخير يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,310 ؛

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (11) "ترتبط سياسة الزيادة في الأجور بمستوى الكفاءات البشرية " بمتوسط حسابي قدره 3,64 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري بـ1,208 .

الجدول رقم(19): المتوسط والانحراف المعياري لتنمية و تطوير الكفاءات البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	0,380	4,095	8	35	1	4	2	تك	12
			16%	70%	2%	8%	4%	%	
8	0,926	3,86	17	26	2	5	-	تك	13
			34%	52%	4%	10%	-	%	
5	0,88	4,10	18	19	7	3	3	تك	14
			36%	38%	14%	6%	6%	%	
3	0,800	4,18	19	23	6	2	-	تك	15
			38%	46%	12%	4%	-	%	
2	0,782	4,20	18	27	2	3	-	تك	16
			36%	54%	4%	6%	-	%	
1	0,541	4,44	23	26	1	-	-	تك	17
			46%	52%	2%	-	6	%	
4	0,872	4,12	15	31	1	1	2	تك	18
			30%	62%	2%	2%	4	%	
7	0,915	3,98	15	23	9	2	1	تك	19
			30%	46%	18%	4%	2%	%	
	0,38073	4,0975	المتوسط و الانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تنمية الكفاءات البشرية بالفنادق موجود بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة بـ4,0975 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" الموافق

للمستوى مرتفع، كما يتضح أن هناك تجانس في رؤية أفراد العينة لمدى تقييم كفاءاتهم داخل مكان عملهم، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,380 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات تنمية و تطوير الكفاءات البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (17) "تعدد المهام و المسؤو ليات يشجع المورد البشري على تنمية كفاءاته" بمتوسط حسابي واحد قدره 4,44 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي (4,2 إلى 5) والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,541؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) "يعتبر التكوين عاملا لتنمية كفاءات الموارد البشرية بالفندق" بمتوسط حسابي قدره 4,20 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,541؛

- تأتي العبارة رقم (15) في المرتبة الثالثة "يستخدم الفندق تقنيات حديثة لتطوير و تنمية كفاءات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 4,18 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,800 وهو انحراف أصغر من 1 الصحيح؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) " تنمية الكفاءات البشرية ضرورية لضمان حسن التكيف مع تغيرات المحيط لبقاء الفندق في ساحة المنافسة"، بمتوسط حسابي قدره 4,12 وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0,872؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) "يقوم الفندق بتكوين المورد البشري بغرض زيادة معارفه" بمتوسط حسابي قدره 4,10، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة كذلك، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب 0,88؛

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (12) "يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الفندق" والتي قدر متوسطها الحسابي ب 4,095، هذا الأخير يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,380؛

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (19) "عملية تحديد احتياجات الافراد عامل مهم لتنمية كفاءة العاملين لتادية مهامهم داخل الفندق" بمتوسط حسابي قدره 3,53 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,198؛

- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (13) "يبدل الفندق جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي قدره 3,86 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0,926.

ثالثا: عرض وتفسير البيانات الخاصة ببعدها التقييم الكفاءات البشرية

الجدول رقم(20): المتوسط و الانحراف المعياري لبعدها تقييم الكفاءات البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	1,096	3,94	15	26	4	1	4	تك	20
			30%	52%	8%	2%	8%	%	
2	0,886	4,10	16	28	2	3	1	تك	21
			32%	65%	4%	6%	2%	%	
4	1,009	3,96	3	30	2	2	3	تك	22
			26%	60%	4%	4%	6%	%	
1	0,593	4,34	19	30	-	1	-	تك	23
			38	60	-	2	-	%	
3	1,007	4,08	20	21	2	7	-	تك	24
			40	42	4	14	-	%	
	0,55138	4,1080	المتوسط و الانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن تقييم الكفاءات البشرية لكن بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تقييم الكفاءات البشرية 4,108 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع لتقييم

الكفاءات البشرية، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري 0,55 وهو أقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة الإجرائية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (23) "يحرص الفندق على اعلام الموظفين بمعايير تقييم كفاءاتهم" بمتوسط قدره 4,34 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,593 ؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) "يهتم الفندق بتقييم كفاءات الموظفين على اسس موضوعية" بمتوسط قدره 4,10 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,886 ؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) "يتم تقييم كفاءات الموظفين على فترات منتظمة" بمتوسط قدره 4,08 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,007 ؛

- تأتي في المرتبة الرابعة رقم (22) " يحرص الفندق على اعلام الموظفين بمعايير تقييم كفاءاتهم" بمتوسط قدره 3,96 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدر بـ 1,009

- تأتي في المرتبة الخامسة رقم (20) "يهدف الفندق من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات البشرية" بمتوسط قدره 3,94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت والتي تشير إلى "موافق" وبانحراف معياري قدر بـ 1,096 .

جدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور كفاءة المورد البشري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الكفاءات البشرية
4	0,60	3,93	استقطاب الكفاءات البشرية
3	0,45	4,02	تحفيز الكفاءات البشرية
2	0,38	4,09	تطوير الكفاءات البشرية
1	0,55	4,10	تقييم الكفاءات البشرية
-	0,34	4,04	كفاءة المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن الكفاءات البشرية موجودة في الفنادق محل الدراسة وبدرجة مرتفعة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الكفاءات البشرية الذي بلغ 4,049 الواقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" المعبر عن المستوى المرتفع للكفاءات البشرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,340؛ ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات الكفاءات البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد تقييم الكفاءات البشرية بمتوسط قدره 4,10 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وانحراف معياري قدره 0,55؛
- يأتي في المرتبة الثانية بعد تطوير و تنمية الكفاءات البشرية بمتوسط قدره 4,09 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وانحراف معياري قدره 0,38؛
- يأتي في المرتبة الثالثة بعد تحفيز الكفاءات البشرية بمتوسط قدره 4,02 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري 0,45؛
- يأتي في المرتبة الرابعة بعد استقطاب الكفاءات البشرية بمتوسط قدره 3,93 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم مقياس ليكارت والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري 0,60 .

المطلب الثالث: عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين

جدول رقم(22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	0,814	4,10	13	33	2	2	-	تك	01
			26%	66%	4%	4%	-	%	
2	0,551	4,32	28	21	1	-	-	تك	02
			56%	42%	2%	-	-	%	
1	0,614	4,52	28	21	-	-	1	تك	03
			56%	42%	-	-	2%	%	
4	0,555	4,24	14	35	-	1	-	تك	04
			28%	70%		2%		%	

3	0,573	4,28	17	30	3	-	-	تلك	05
			34%	60%	6%	-	-	%	
7	0,639	4	9	33	7	1	-	تلك	06
			18%	66%	14%	2%	-	%	
5	0,594	4,12	12	32	6	-	-	تلك	07
			24%	64%	12%	-	-	%	
			المتوسط و الانحراف المعياري						
			0,28701	4,1971					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أداء العاملين بالفنادق موجود بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة بـ 4,1971 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" الموافق للمستوى مرتفع، كما يتضح أن هناك تجانس في رؤية أفراد العينة لمدى تأدية اعمالهم داخل مكان عملهم، حيث بلغ الانحراف الكلي 0,28701 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات اداء العاملين تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة

كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) "يتوفر لدى العاملون المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية" بمتوسط حسابي واحد قدره 4,52 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي (4,2 إلى 5) والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,614 ؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) "يبدل العاملون الجهد الكافي لا نجاز الاعمال الموكلة اليهم" بمتوسط حسابي قدره 4,32 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,551؛

- تأتي العبارة رقم (5) في المرتبة الثالثة "يتوافق العمل مع قدرات و امكانيات العاملين " بمتوسط حسابي قدره 4,28 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,573 ؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) " يقوم العاملون بتأدية الاعمال بالشكل المطلوب البشرية"، بمتوسط حسابي قدره 4,24 وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,555 ؛
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (7) "يقوم العامل بمبادرات اجل تطوير و تحسين وظيفته" بمتوسط حسابي قدره 4,12، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة كذلك، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0,594؛
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (1) "يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد بالفندق" والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 4,10، هذا الأخير يقع ضمن الفئة الرابعة، والتي تشير إلى الخيار "موافق"، في حين قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0,814.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور استمارة الاستبانة، يتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بناءً على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية H_0 مرفوضة.
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية H_0 .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية H_1 .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية H_1 .

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لاستقطاب الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية " ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لاستقطاب الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية ؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لاستقطاب الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية "؛

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لاستقطاب الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية "، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
استقطاب كفاءات الموارد البشرية	0,087	0,182	0,33	0,182	0,206
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0,33 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (استقطاب الكفاءات البشرية) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 33% وأن باقي النسبة والمقدرة ب67% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى التغير يعود لعوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا ، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,182 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين ، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,087 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,206 وهو أكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية H₀ ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب 1,28 وهي أصغر من قيمة t الجدولية 2,0117 وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H₀ ونرفض H₁ ، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لاستقطاب الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية ".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية " ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية ؛

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية ؛

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية.

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
تحفيز كفاءات الموارد البشرية	0,108	0,173	0,030	1,219	0,229
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0,030 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تحفيز كفاءة المورد البشري) في سلوك المتغير التابع بنسبة 3% وأن باقي النسبة والمقدرة ب97% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا ، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,173 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين ، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,108 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,229 وهو أكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية H₀ ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب1.723 وهي أصغر من قيمة t الجدولية 2,0117 وعليه حسب قاعدة

القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 ، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الثانية القائلة: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتحفيز الكفاءات البشرية على أداء العاملين".

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 " لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية" ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية"

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية"

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية" ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة.

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
تنمية كفاءات الموارد البشرية	0,194	0,257	0,066	1,846	0,71
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,066 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تحفيز الكفاءات البشرية) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) 6,6% وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 93,4% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا ، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,257 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين ، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,194 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى

معنوية الميل 0,71 وهو اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب 1,846 وهي أصغر من قيمة t الجدولية 2,0117 وعليه حسب قاعدة القرار نرفض H_0 ونقبل H_1 ، وبالتالي نثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية".

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 " لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية" ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية"

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية"

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية" ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول رقم(26): نتائج اختبار الانحدار البسيط الرابعة.

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
تقييم كفاءات الموارد البشرية	0,170	0,327	0,107	2,397	0,020
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,107 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل(تقييم الكفاءات البشرية) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 10,7% وأن باقي النسبة والمقدرة ب89,3% من التأثير للمتغير التابع

ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا ، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,257 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين ، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,170 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,020 وهو أصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب 2,397 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,017 وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_1 ونرفض H_0 ، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الرابعة القائلة: "لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتقييم الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قُمنَا في هذا الفصل بتوزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات السياحية وذلك في إطار معرفة أثر كفاءات الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، ومن خلال إجاباتهم تم التطرق في هذا الفصل إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال صدق وثبات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

خاتمه

تمثل هدف البحث في دراسة طبيعة تأثير كفاءة المورد البشرية على أداء العاملين أي محاولة معرفة إذا كان الاستعمال السليم لمختلف عمليات تسيير الكفاءات البشرية المدروسة أثرا إيجابيا على أداء العاملين في المؤسسة السياحية بشكل عام.

ويشمل البحث جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث (عمليات تسيير الكفاءات البشرية ، أداء العاملين) كما دعمنا البحث بدراسة ميدانية قمنا بها في ثلاثة فنادق: " تاغريست، النسيم، الإقامة" ساعدت على إختبار صحة الفرضيات الموضوعية والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة لإشكالية البحث وأساليب مساعدة لتجسيد أهدافه.

إن تحليل موضوع البحث سواء في شقه النظري أو التطبيقي مكننا من الحصول على جملة من النتائج والاقتراحات التي نعرضها فيما يلي:

❖ نتائج الدراسة النظرية:

- كفاءة المورد البشري هو الركيزة الأساسية في أي مؤسسة ، فهو الذي يتحكم في تحسين أداء العاملين و بالتالي تحسين خدماتها ليضمن لها النجاح و الاستمرار.
- أن كفاءة المورد البشري هي عبارة على مزيج من المعارف العلمية والعملية، فالفرد الكفاء الذي يملك المهارات والمعارف والخبرات تجعله يقوم بعمله بكل احترافية وهذا يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء في المؤسسة التي يعمل بها من طرف مؤسسات الأفراد.
- أداء العاملين هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته، لينعكس ايجابا مع أهداف المنظمة وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء المقدم والذي يتضح بناء على عدة عوامل مرتبطة به.

❖ النتائج التطبيقية:

- من خلال التربص الذي قمنا به بمختلف المؤسسات السياحية والمتعلقة بالفنادق محل الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية أن لتقييم الكفاءات البشرية أثر على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية.

- كما أثبتت الدراسة أنه لا يوجد أثر في باقي العمليات الخاصة بتسيير كفاءة المورد البشري والمتمثلة في استقطاب وتحفيز الكفاءات البشرية، إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الكفاءات البشرية، وهذا راجع للأسباب التالية:
- اعتماد الفنادق خلال عملية استقطاب الكفاءات البشرية على المصادر الخارجية بشكل أكبر من المصادر الداخلية لاختيار أفضل الكفاءات، وبالتالي تهمل جانب النقل وتحويل الموظفين ومختلف الترقيات الممنوحة.
- ضعف الإهتمام بعنصر التحفيز للكفاءات البشرية بالفنادق.
- المؤسسات السياحية تشمل على كفاءات بشرية، لكن ينقصها الإهتمام بتتميتها وتطويرها لإمداد الفندق بأحسن أداء.

❖ الاقتراحات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها:
- إن السياحة والنشاطات المرتبطة بها تعتمد على أهم الكفاءات البشرية في التمكن من جذب السائح واكساب رضاه لذلك لا بد من الإهتمام الكبير والمتزايد بالكفاءات البشرية لدى الفنادق وذلك لتجسيد الصورة الحسنة لدى السائح.
- ضرورة الحفاظ على الكفاءات البشرية في المؤسسة وذلك من خلال عملية التحفيز والعمل على تطويرها من خلال البرامج التدريبية.
- يتوقف نجاح المؤسسة على كيفية تسييرها للكفاءات الموجودة لديها وذلك من خلال تتبعها لنظام محكم.
- لا بد على المؤسسات السياحية أن تطور نظام تقييم الكفاءات البشرية وذلك لاكتشاف النقص في اليد العاملة، كما عليها أن تعطي التكوين الأهمية التي يستحقها بالمثابرة والأسلوب الذي يمكن تطور أداء أعمالها.
- ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملين بها في المؤسسة حيث تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف على النقص التي يعانون منها لمحاولة معالجتها أو تفاديها مستقبلاً.

- ضرورة مكافأة العاملين الذين يملكون الأداء المتميز وذلك لدفعه نحو المزيد من التطوير واكتساب المزيد من المعارف والمهارات والخبرات.
- القيام بعملية البحث واستقطاب الكفاءات البشرية داخل المؤسسة وخارجها للحصول على أكثر أفراد ذوي الكفاءات والقادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء والوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
- 2- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء والوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
- 3- أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
- 4- أحمد عبد السميع غلام، علم الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 5- أسامة صبحي الفاعوري، الارشاد السياحي، دار الوفاء للطباعة والنشر، دار الورق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 6- آسيا محمد امام الانصاري، ابراهيم خالد عواد، ادارة المنشآت السياحية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
- 7- أكرم عاطف رواشدة، السياحة البيئية، الطبعة الاولى، دار الرية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الاسكندرية، 2002.
- 9- حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية - وظائف المنظمة-، الطبعة الجمهورية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 10- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
- 11- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 12- خالد مقابلة، فن الدلالة السياحية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 14- رولا نايف المعايطه، صالح سليما الحموري، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
- 15- زيد منير سلمان عبوي، ادارة السياحية والفندقية، الطبعة الاولى، دار الريان للنشر والتوزيع، 2008.
- 16- سراب الياس واخرون، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- سعيد محمد جاب الله، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 18- سهلية محمد عباس، الإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، لبنان.
- 19- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، ا لدار الشامية، مصر، 2000.
- 20- عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتقنية الإدارية، عمان، 2003.
- 21- عصام أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 22- عصام حسن السعيد، ادارة مكاتب و شركات وكلاء السياحة والسفر، لطبعة الأولى، دار الراية للطباعة والنشر، الأردن، 2009.
- 23- علي أوحيدة، التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، السند التربوي للمعلمين، بدون طبعة، الجزائر.
- 24- فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، 2004.
- 25- فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، 2004.
- 26- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الاسكندرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- ماهر عبد العزيز توفيق، مبادئ ادارة الفنادق، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

- 28- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 29- محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية، الاسكندرية.
- 30- محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 31- مرزق عابد القعيد، بركات كامل النمر و اخرون، مبادئ السياحة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007.
- 32- مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار مجد للنشر، الاردن، 1999.
- 33- منال طلعت، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 34- مهدي زويلف، إدارة المنظمة، نظريات حول السلوك، الطبعة الأولى، مجدلوي النشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 35- نبيل الروبي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 1987.
- 36- نصر الله حنا، ادارة الموارد البشرية، طبعة الثانية دار زهران لنشر، 2000.
- 37- نعيم الظاهر، سراب ليلي، مبادئ السياحة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 38- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، للنشر، الجزائر، 2010،
- 39- ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999.

ثانيا: المذكرات الجامعية

- 1- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودوره في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004.
- 2- احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 3- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 4- ايمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014
- 5- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة مسيلة، 2006-2007.
- 6- بلال مشعلي، دور البرامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
- 7- بلخيري سهام، عشيظ حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2011- 2012.
- 8- بن جدو محد الامين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،، جامعة برج بوعريج، 2012_2013.
- 9- بوبرطوخ عبد الحكيم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

- 10- بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و اثر في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، 2005-2006.
- 11- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2014.
- 12- حبيبة محمد دفع الله احمد، الرضا الوظيفي وأثره علي أداء العاملين بوزارة الاستثمار، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، 2007.
- 13- حمود بن مطلق العماج، علاقة العلوم التنظيمية بالأداء الوطني للعاملين مذكرة ماجستير أكاديمي، نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.
- 14- خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2007.
- 15- خداش سمية، اثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 16- دليلة مسوددي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 17- رايح يخلف، نحو تقييم فعال لاداءالمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،، 2007.
- 18- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2007.

- 19- رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، 2011.
- 20- رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيم"، دراسة ميدانية في شركة العرقية في البصرة كلية الإدارة واقتصاد جامعة البصرة.
- 21- ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 22- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الادارة العامة، كلية اقتصاد و ادارة، جامعة جدة، السعودية، 2014.
- 23- زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- 24- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 25- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند آحاج، الجزائر، 2013_2014.
- 26- الطاهر الوافي، التحفيز واداء الممرضين، مذكر ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- 27- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة الماجستير في العلم الاجتماع، تخصص تنظيم، وعمل، جامعة قسنطينة"2"، قسنطينة، 2012-2013.
- 28- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

- 29- غازي حسن عودة الحلايبية، اثر الحوافز في تحسين الاداء العالمين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة ماجستير، جامعة الشرط الاوسط، 2013.
- 30- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014- 2015.
- 31- محجوبي أسامة، أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 32- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الالهجة، مذكرة الماجستير في الإداري التربوية، قسم الأصول الإدارية والتربوية عمادة، الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.
- 33- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الازهر، غزة، 2010.
- 34- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، 2012.
- 35- وسيمة بوالشعير، رأس المال الفكري و دوره في تفعيل المنشآت السياحية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2011.
- 36- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص ادرة اعمال، 2006.

ثالثا: قائمة الملتقيات و الدوريات

- 1- ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23_ 22 فيفري 2012.

- 2- ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23_22 فيفري 2012.
- 3- اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8، 9مارس، 2005.
- 4- زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية التحليل الاستراتيجي كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2009_2008.
- 5- سلامي يحضية، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة 9، 10 مارس، 2004.
- 6- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، نوفمبر 2005.
- 7- فاطمة الزهراء مهديد، امال قبائلي، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- 8- الهادي بوقفول، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج: اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Guy le BOTREF, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, France , 2000.

- 2- Jean-Marie Perette, **dictionnaire des ressources humaines**, édition un Ibert, parais,1999.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	القسم	الكلية
01	مناد ادر	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
02	شابونية كريمة	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
03	جبلي حسيبة	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
04	ينون امال	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير سياحي

السادة و السيدات العاملين بالفندق، في اطار التحضير لمذكرة نهاية السنة الدراسية
لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير واقتصاد سياحي بعنوان " أثر كفاءة
المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية".

نضع بين ايديكم استبانة تمثل احد الجوانب المهمة في البحث، راجيين التفضل بالاطلاع عليها
وبيان رايكم بوضع العلامة (x) في خانة واحدة اما كل عبارة ،حيث ان استكمال الاجابة عن كافة
عبارات الاستمارة و الدقة في الاجابة ستعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها.

كما تتعهد الطالبتين بالالتزام السرية والامانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة
واستخدامها في نطاق البحث العلمي.

إعداد الطالبتين:

- زعيمن كريمة.

- بوزريرة سلمى.

إشراف الأستاذة: بوحبيبة الهام

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1_ الجنس :
<input type="checkbox"/>	من 31 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	اقل أو يساوي 30 سنة	2_ السن :
<input type="checkbox"/>	من 60 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	متوسط ثانوي	<input type="checkbox"/>	مستوى متوسط	3_ المؤهل العلمي :
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	مستوى جامعي	
<input type="checkbox"/>	غير مكون	<input type="checkbox"/>	4_ الاستفادة من تكوين الفندق مكون	
				5_ عدد سنوات الخبرة :
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	اقل أو يساوي 5 سنوات	
<input type="checkbox"/>	اكثر من 16 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 الى 16 سنة	
				6_ الاجر الشهري :
<input type="checkbox"/>	من 18000 الى 25000 دج.	<input type="checkbox"/>	اقل من 18000 دج.	
<input type="checkbox"/>	اكثر من 30000 دج.	<input type="checkbox"/>	من 26000 الى 30000 دج.	

المحور الثاني: عمليات تسير الكفاءة البشرية في الفندق.

أولاً: استقطاب الكفاءات البشرية في الفندق.						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الكفاءة والخبرة					
02	يسعى الفندق لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.					
03	يعتمد الفندق على المصادر الداخلية (النقل و الترقية) لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية.					
04	يعتمد الفندق على المصادر الخارجية بشكل أكبر من المصادر الداخلية لاستقطاب افضل الكفاءات.					

ثانيا: تحفيز الكفاءات البشرية في الفندق						
					يقدم الفندق حوافز معنوية لتنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية	05
					تحفيز الكفاءات البشرية تنمي الرغبة لتحقيق افضل النتائج للفندق	06
					يمنح الفندق مكافآت للموارد البشرية المتميزة مما يساعد على تنمية وتطوير مهاراته.	07
					الزيادات السنوية في الأجر تحفز المورد البشري في رفع كفاءته البشرية	08
					يتم توزيع نسبة من الأرباح المفقدة على الكفاءات البشرية بالفندق.	09
					زيادة كفاءة المورد البشري راجعة بالدرجة الأولى للحوافز المادية	10
					ترتبط سياسة الزيادة في الاجور بمستوى الكفاءات البشرية.	11

ثالثا: تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في الفندق.						
					يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الفندق	12
					يبدل الفندق جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	13
					يقوم الفندق بتكوين المورد البشري بغرض زيادة معارفه وتطوير مهاراته الوظيفية.	14
					يستخدم الفندق تقنيات حديثة لتطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية.	15
					يعتبر التكوين عاملا لتنمية كفاءات الموارد البشرية بالفندق	16
					تعدد المهام والمسؤوليات يشجع المورد البشري على تنمية كفاءاته.	17
					تنمية الكفاءات البشرية ضرورية لضمان حسن التكيف مع تغيرات المحيط لبقاء الفندق في ساحة المنافسة.	18
					عملية تحديد احتياجات الأفراد عامل مهم لتنمية كفاءة العاملين في تأدية مهامهم داخل الفندق.	19

رابعاً: تقييم الكفاءات البشرية في الفندق.						
					يهدف الفندق من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة وضعف الكفاءات البشرية بالفندق.	20
					يهتم الفندق بتقييم كفاءات الموظفين على اساس موضوعية .	21
					يحرس الفندق على اعلام الموظفين بمعايير تقييم كفاءاتهم.	22
					يتم تقييم كفاءات الموظفين على فترات منتظمة.	23
					يتم اعلام الموظفين بنتائج تقييم الكفاءات.	24

المحور الثالث: أداء العاملين

					25	يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.
					26	يبدل العاملون الجهد الكافي لا نجاز الأعمال الموكلة اليهم.
					27	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					28	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالشكل المطلوب.
					29	يتوافق العمل مع قدرات و امكانيات العاملين.
					30	العامل مولم بطبيعة العمل الموكلة اليه.
					31	يقوم العامل بمبادرات من أجل تطوير و تحسين وظيفته.

الملحق (03): معاملات بيرسون لأبعاد المحور الاول

Corrélations						
	الاستقطاب	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	1	,591**	,550**	,744**	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,591**	1	,084	,421**	-,048
	Sig. (bilatérale)	,000		,561	,002	,741
	N	50	50	50	50	50
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,550**	,084	1	,128	,299*
	Sig. (bilatérale)	,000	,561		,375	,035
	N	50	50	50	50	50
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,744**	,421**	,128	1	,283*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,375		,046
	N	50	50	50	50	50
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,627**	-,048	,299*	,283*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,741	,035	,046	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Corrélations						
	التحفيز	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	
التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,506**	,333	,415**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000	,018	,003	,000
	N	52	50	50	50	49
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,506**	1	,121	,300*	,116
	Sig. (bilatérale)	,000		,401	,034	,429
	N	50	50	50	50	49
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,333*	,121	1	,445**	-,026
	Sig. (bilatérale)	,018	,401		,001	,860
	N	50	50	50	50	49
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,415**	,300*	,445**	1	,030
	Sig. (bilatérale)	,003	,034	,001		,837
	N	50	50	50	50	49
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,686**	,116	-,026	,030	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,429	,860	,837	
	N	49	49	49	49	49
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,216	-,051	,233	,233	-,082
	Sig. (bilatérale)	,131	,724	,104	,104	,576
	N	50	50	50	50	49
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,453**	-,024	-,299*	-,229	,611**
	Sig. (bilatérale)	,001	,870	,035	,110	,000
	N	52	50	50	50	49
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,511**	,091	-,130	-,024	,180
	Sig. (bilatérale)	,000	,529	,370	,868	,215
	N	52	50	50	50	49

قائمة الملاحق

Corrélations

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11
	Corrélation de Pearson	,216	,453**	,511**
التحفيز	Sig. (bilatérale)	,131	,001	,000
	N	50	52	52
العبارة 5	Corrélation de Pearson	-,051**	-,024	,091
	Sig. (bilatérale)	,724	,870	,529
	N	50	50	50
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,233	-,299	-,130
	Sig. (bilatérale)	,104	,035	,370
	N	50	50	50
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,233**	-,229	-,024**
	Sig. (bilatérale)	,104	,110	,868
	N	50	50	50
العبارة 8	Corrélation de Pearson	-,082**	,611	,180
	Sig. (bilatérale)	,576	,000	,215
	N	49	49	49
العبارة 9	Corrélation de Pearson	1	-,128	,065
	Sig. (bilatérale)		,374	,655
	N	50	50	50
العبارة 10	Corrélation de Pearson	-,128**	1	,191
	Sig. (bilatérale)	,374		,174
	N	50	52	52
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,065**	,191	1
	Sig. (bilatérale)	,655	,174	
	N	50	52	52

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

Corrélations

		التممية التطوير	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
	Corrélation de Pearson	1	,532**	,263	,658**	,434**
التممية التطوير	Sig. (bilatérale)		,000	,057	,000	,001
	N	53	53	53	53	53
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,532**	1	,339	,394**	-,053
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,003	,707
	N	53	53	53	53	53
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,263	,339	1	-,162	,080
	Sig. (bilatérale)	,057	,013		,246	,569
	N	53	53	53	53	53
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,658**	,394**	-,162	1	,238
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,246		,086
	N	53	53	53	53	53
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,434**	-,053	,080	,238	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,707	,569	,086	
	N	53	53	53	53	53
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,458**	,161	-,058	,103	,084
	Sig. (bilatérale)	,001	,249	,679	,463	,550
	N	53	53	53	53	53
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,032	-,073	,067	-,084	-,029
	Sig. (bilatérale)	,821	,606	,634	,548	,839
	N	53	53	53	53	53
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,402**	-,128	-,145	,248	-,034
	Sig. (bilatérale)	,003	,363	,302	,073	,808
	N	53	53	53	53	53
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,482**	,045	-,224	,253	,117
	Sig. (bilatérale)	,000	,757	,118	,076	,420
	N	50	50	50	50	50

قائمة الملاحق

Corrélations

		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19
التنمية التطوير	Corrélation de Pearson	,458	,032**	,402	,482
	Sig. (bilatérale)	,001	,821	,003	,000
	N	53	53	53	50
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,161**	-,073	-,128	,045**
	Sig. (bilatérale)	,249	,606	,363	,757
	N	53	53	53	50
العبارة 13	Corrélation de Pearson	-,058	,067	-,145	-,224
	Sig. (bilatérale)	,679	,634	,302	,118
	N	53	53	53	50
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,103	-,084**	,248	,253
	Sig. (bilatérale)	,463	,548	,073	,076
	N	53	53	53	50
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,084**	-,029	-,034	,117
	Sig. (bilatérale)	,550	,839	,808	,420
	N	53	53	53	50
العبارة 16	Corrélation de Pearson	1	-,132	,157	,177
	Sig. (bilatérale)		,347	,260	,219
	N	53	53	53	50
العبارة 17	Corrélation de Pearson	-,132	1	-,109	-,106
	Sig. (bilatérale)	,347		,436	,465
	N	53	53	53	50
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,157**	-,109	1	,266
	Sig. (bilatérale)	,260	,436		,062
	N	53	53	53	50
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,177**	-,106	,266	1
	Sig. (bilatérale)	,219	,465	,062	
	N	50	50	50	50

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

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

Corrélations

		التقييم	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23
التقييم	Corrélation de Pearson	1	,777**	,530**	,749**	,397**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,004
	N	50	50	50	50	50
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,777**	1	,195	,552**	,074
	Sig. (bilatérale)	,000		,175	,000	,607
	N	50	50	50	50	50
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,530**	,195	1	,235	,321
	Sig. (bilatérale)	,000	,175		,101	,023
	N	50	50	50	50	50
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,749**	,552**	,235	1	,126
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,101		,385
	N	50	50	50	50	50
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,397**	,074	,321	,126	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,607	,023	,385	
	N	50	50	50	50	50
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,359	,118	-,117	,084	-,004
	Sig. (bilatérale)	,010	,416	,418	,560	,978
	N	50	50	50	50	50

قائمة الملاحق

Corrélations		
		العبارة 24
التقييم	Corrélation de Pearson	,359
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	50
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,118**
	Sig. (bilatérale)	,416
	N	50
العبارة 21	Corrélation de Pearson	-,117**
	Sig. (bilatérale)	,418
	N	50
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,084**
	Sig. (bilatérale)	,560
	N	50
العبارة 23	Corrélation de Pearson	-,004**
	Sig. (bilatérale)	,978
	N	50
العبارة 24	Corrélation de Pearson	1*
	Sig. (bilatérale)	
	N	50

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

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

Corrélations						
		الاستقطاب	التحفيز	التقييم	التممية	الكفاءة
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	1	,300	,081	,283	,547
	Sig. (bilatérale)		,034	,574	,047	,000
	N	50	50	50	50	50
التحفيز	Corrélation de Pearson	,300	1	,351	,427	,760
	Sig. (bilatérale)	,034		,013	,002	,000
	N	50	50	50	50	50
التقييم	Corrélation de Pearson	,081	,351	1	,547	,703
	Sig. (bilatérale)	,574	,013		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
التممية	Corrélation de Pearson	,283	,427	,547	1	,809
	Sig. (bilatérale)	,047	,002	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,547	,760	,703	,809	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Corrélations						
		اداء العاملين	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28
اداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	,706**	,443**	,465**	,410**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,003
	N	50	50	50	50	50
العبارة 25	Corrélation de Pearson	,706**	1	,199	,304*	,241
	Sig. (bilatérale)	,000		,166	,032	,092
	N	50	50	50	50	50
العبارة 26	Corrélation de Pearson	,443**	,199	1	,126	,342*
	Sig. (bilatérale)	,001	,166		,383	,015
	N	50	50	50	50	50
العبارة 27	Corrélation de Pearson	,465**	,304*	,126	1	,345*
	Sig. (bilatérale)	,001	,032	,383		,014
	N	50	50	50	50	50
العبارة 28	Corrélation de Pearson	,410**	,241	,342*	,345*	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,092	,015	,014	
	N	50	50	50	50	50
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,172	-,124	-,135	-,248	-,151
	Sig. (bilatérale)	,233	,391	,350	,082	,294
	N	50	50	50	50	50
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,390**	,028	-,034	-,069	-,193
	Sig. (bilatérale)	,005	,848	,812	,635	,178
	N	50	50	50	50	50
العبارة 31	Corrélation de Pearson	,282	,078	-,091	-,092	-,266
	Sig. (bilatérale)	,047	,589	,530	,527	,062
	N	50	50	50	50	50

قائمة الملاحق

		العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31
اداء العاملين	Corrélation de Pearson	,172	,390**	,282**
	Sig. (bilatérale)	,233	,005	,047
	N	50	50	50
العبارة 25	Corrélation de Pearson	-,124	,028	,078
	Sig. (bilatérale)	,391	,848	,589
	N	50	50	50
العبارة 26	Corrélation de Pearson	-,135	-,034	-,091
	Sig. (bilatérale)	,350	,812	,530
	N	50	50	50
العبارة 27	Corrélation de Pearson	-,248	-,069	-,092
	Sig. (bilatérale)	,082	,635	,527
	N	50	50	50
العبارة 28	Corrélation de Pearson	-,151	-,193	-,266
	Sig. (bilatérale)	,294	,178	,062
	N	50	50	50
العبارة 29	Corrélation de Pearson	1	,214	,098
	Sig. (bilatérale)		,136	,497
	N	50	50	50
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,214	1	,153
	Sig. (bilatérale)	,136		,290
	N	50	50	50
العبارة 31	Corrélation de Pearson	,098	,153	1
	Sig. (bilatérale)	,497	,290	
	N	50	50	50

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

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

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ لمحور الكفاءة البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	24

معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء العاملين

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	7

معامل ألفا كرونباخ الكلي (كفاءة المورد البشري و أداء العاملين)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	31

الملحق رقم (05): البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

		الجنس	السن	المؤهل	التكوين	الاقدمية	الاجر
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	74,0	74,0	74,0
	انثى	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل أو يساوي 30 سنة	12	24,0	24,0	24,0
	من 31 إلى 40 سنة	24	48,0	48,0	72,0
	من 41 إلى 50 سنة	12	24,0	24,0	96,0
	من 60 سنة فما فوق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى متوسط	5	10,0	10,0	10,0
	مستوى ثانوي	17	34,0	34,0	44,0
	مستوى جامعي	22	44,0	44,0	88,0
	دراسات عليا	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

التكوين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مكون	27	54,0	54,0	54,0
	غير مكون	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل أو يساوي 5 سنوات	8	16,0	16,0	16,0
	من 6 إلى 10 سنوات	13	26,0	26,0	42,0
	من 11 إلى 16 سنوات	13	26,0	26,0	68,0
	اكثر من 16 سنة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 18000	7	14,0	14,0	14,0
من 18000 الى 25000	7	14,0	14,0	28,0
Validé من 26000 الى 30000	18	36,0	36,0	64,0
اكثر من 30000	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسط والانحرافات لمحور كفاءة الموارد البشرية
المتوسط والانحراف للاستقطاب

N	Validé	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9300	3,84	4,04	4,02	3,82
Ecart-type		,60407	,997	,807	,979	1,044

Tableau de fréquences

الاستقطاب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,50	1	2,0	2,0	2,0
2,75	2	4,0	4,0	6,0
3,25	8	16,0	16,0	22,0
3,50	5	10,0	10,0	32,0
3,75	4	8,0	8,0	40,0
Validé 4,00	10	20,0	20,0	60,0
4,25	11	22,0	22,0	82,0
4,50	1	2,0	2,0	84,0
4,75	5	10,0	10,0	94,0
5,00	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	3	6,0	6,0	12,0
محايد	2	4,0	4,0	16,0
Validé موافق	33	66,0	66,0	82,0
موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
محايد	6	12,0	12,0	16,0
Validé موافق	29	58,0	58,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
محايد	8	16,0	16,0	26,0
موافق	18	36,0	36,0	62,0
موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
محايد	8	16,0	16,0	30,0
موافق	21	42,0	42,0	72,0
موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف للتحفيز

Statistiques

	التحفيز	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
N Valide	50	50	50	50	49	50	50
N Manquante	0	0	0	0	1	0	0
Moyenne	4,0210	3,88	4,24	4,28	3,69	4,44	3,96
Ecart-type	,45969	1,081	1,001	,671	1,310	,501	,989

Statistiques

	العبارة 11
N Valide	50
N Manquante	0
Moyenne	3,64
Ecart-type	1,208

Tableau de fréquences

التحفيز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,86	1	2,0	2,0	2,0
3,00	1	2,0	2,0	4,0
3,14	1	2,0	2,0	6,0
3,29	4	8,0	8,0	14,0
3,57	1	2,0	2,0	16,0
3,71	2	4,0	4,0	20,0
3,86	9	18,0	18,0	38,0
4,00	7	14,0	14,0	52,0
4,14	7	14,0	14,0	66,0
4,29	4	8,0	8,0	74,0
4,33	1	2,0	2,0	76,0
4,43	7	14,0	14,0	90,0
4,57	2	4,0	4,0	94,0
4,71	1	2,0	2,0	96,0
4,86	1	2,0	2,0	98,0
5,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	2	4,0	4,0	10,0
محايد	8	16,0	16,0	26,0
موافق	22	44,0	44,0	70,0
موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	2	4,0	4,0	8,0
محايد	2	4,0	4,0	12,0
موافق	20	40,0	40,0	52,0
موافق بشدة	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
موافق	30	60,0	60,0	64,0
موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	12,0	12,2	12,2
غير موافق	4	8,0	8,2	20,4
محايد	3	6,0	6,1	26,5
موافق	22	44,0	44,9	71,4
موافق بشدة	14	28,0	28,6	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,0	
Total		50	100,0	

العبارة 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	56,0	56,0	56,0
موافق بشدة	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
محايد	4	8,0	8,0	16,0
موافق	29	58,0	58,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	6	12,0	12,0	20,0
محايد	6	12,0	12,0	32,0
موافق	22	44,0	44,0	76,0
موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المتوسط و الانحراف للتنمية

Statistiques

	التنمية	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17
N Valide	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0975	3,86	4,10	3,92	4,18	4,20	4,44
Ecart-type	,38073	,926	,886	1,140	,800	,782	,541

Statistiques

		العبارة 18	العبارة 19
N Valide	50	50	50
N Manquante	0	0	0
Moyenne	4,12	3,98	
Ecart-type	,872	,915	

Tableau de fréquences

التنمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,88	1	2,0	2,0	2,0
3,38	1	2,0	2,0	4,0
3,50	2	4,0	4,0	8,0
3,63	1	2,0	2,0	10,0
3,75	6	12,0	12,0	22,0
3,88	5	10,0	10,0	32,0
4,00	5	10,0	10,0	42,0
Valide 4,13	8	16,0	16,0	58,0
4,25	8	16,0	16,0	74,0
4,38	4	8,0	8,0	82,0
4,50	3	6,0	6,0	88,0
4,63	4	8,0	8,0	96,0
4,75	1	2,0	2,0	98,0
4,88	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	4	8,0	8,0	12,0
محايد	1	2,0	2,0	14,0
موافق	35	70,0	70,0	84,0
موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
محايد	2	4,0	4,0	14,0
موافق	26	52,0	52,0	66,0
موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	3	6,0	6,0	12,0
محايد	7	14,0	14,0	26,0
موافق	19	38,0	38,0	64,0
موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
محايد	6	12,0	12,0	16,0
موافق	23	46,0	46,0	62,0
موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
محايد	2	4,0	4,0	10,0
موافق	27	54,0	54,0	64,0
موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,0	2,0	2,0
موافق	26	52,0	52,0	54,0
موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
محايد	1	2,0	2,0	8,0
موافق	31	62,0	62,0	70,0
موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
محايد	9	18,0	18,0	24,0
موافق	23	46,0	46,0	70,0
موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المتوسط و الانحراف للتقييم

Statistiques

	التقييم	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1080	3,94	4,10	3,96	4,34
	Ecart-type	,55138	1,096	,886	1,009	1,007

Tableau de fréquences

التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,40	1	2,0	2,0	2,0
2,60	2	4,0	4,0	6,0
3,20	1	2,0	2,0	8,0
3,40	1	2,0	2,0	10,0
3,60	2	4,0	4,0	14,0
3,80	5	10,0	10,0	24,0
4,00	8	16,0	16,0	40,0
4,20	13	26,0	26,0	66,0
4,40	6	12,0	12,0	78,0
4,60	5	10,0	10,0	88,0
4,80	5	10,0	10,0	98,0
5,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	1	2,0	2,0	10,0
محايد	4	8,0	8,0	18,0
موافق	26	52,0	52,0	70,0
موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	6,0	6,0	8,0
محايد	2	4,0	4,0	12,0
موافق	28	56,0	56,0	68,0
موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	2	4,0	4,0	10,0
محايد	2	4,0	4,0	14,0
موافق	30	60,0	60,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
موافق	30	60,0	60,0	62,0
موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	14,0	14,0	14,0
محايد	2	4,0	4,0	18,0
موافق	21	42,0	42,0	60,0
موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المتوسط و الانحراف لأداء العاملين

Statistiques

	اداءالعاملين	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1971	4,10	4,32	4,52	4,24	4,00
	Ecart-type	,28701	,814	,551	,614	,555	,639

Statistiques

		العبارة 31
N	Valide	50
	Manquante	0
	Moyenne	4,12
	Ecart-type	,594

Tableau de fréquences

اداءالعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,29	1	2,0	2,0	2,0
3,57	2	4,0	4,0	6,0
3,71	1	2,0	2,0	8,0
3,86	2	4,0	4,0	12,0
4,00	9	18,0	18,0	30,0
4,14	8	16,0	16,0	46,0
4,29	13	26,0	26,0	72,0
4,43	7	14,0	14,0	86,0
4,57	6	12,0	12,0	98,0
4,71	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العبارة 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
محايد	2	4,0	4,0	8,0
موافق	33	66,0	66,0	74,0
موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	4,0	4,0	4,0
موافق	30	60,0	60,0	64,0
موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
موافق	21	42,0	42,0	44,0
موافق بشدة	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
موافق	35	70,0	70,0	72,0
موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	6,0	6,0	6,0
موافق	30	60,0	60,0	66,0
موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	7	14,0	14,0	16,0
موافق	33	66,0	66,0	82,0
موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العبارة 31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	12,0	12,0	12,0
موافق	32	64,0	64,0	76,0
موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضيات

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الاستقطاب	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,182	,033	,013	,28513

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,134	1	,134	1,647	,206
1 Résidu	3,902	48	,081		
Total	4,036	49			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,857	,268		14,389	,000
1 الاستقطاب	,087	,067	,182	1,283	,206

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التحفيز	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,173	,030	,010	,28560

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,121	1	,121	1,485	,229
1 Résidu	3,915	48	,082		
Total	4,036	49			

قائمة الملاحق

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,762	,359		10,475	,000
التحفيز	,108	,089	,173	1,219	,229

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنمية	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,257	,066	,047	,28021

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,267	1	,267	3,406	,071
1 Résidu	3,769	48	,079		
Total	4,036	49			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,402	,433		7,864	,000
1 التنمية	,194	,105	,257	1,846	,071

الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التقييم	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,327	,107	,088	,27404

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,432	1	,432	5,746	,020
1 Résidu	3,605	48	,075		
Total	4,036	49			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,498	,294		11,888	,000
1 التقييم	,170	,071	,327	2,397	,020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة، إلى التعرف على تأثير كفاءة المورد البشري، على أداء العاملين، من خلال تحليل العلاقة، الموجودة بين كفاءة المورد البشري، وأداء العاملين، في المنشأة السياحية، و قد تم تدعيم الجانب التطبيقي، بدراسة حالة بالفنادق، محل الدراسة بولاية جيجل (فندق النسيم، الإقامة، تاغراست)، حيث تم توزيع استبيان الدراسة، على عينة عشوائية، التي قدرت بـ 50 عامل، تم استرجاعها كاملة، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (spss) في تحليل البيانات و إختبار الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: السياحة والمؤسسات السياحية، كفاءة المورد البشري، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to identify the effect of human resource efficiency on the performance of workers by analyzing the relationship between the efficiency of the human resource and the performance of the workers in the tourism establishment. The practical aspect was reinforced by a study of hotels in the state of Jijel, (Al-Naseem, and Tagrast). The questionnaire was distributed to a random sample of 50 workers, which was fully retrieved. The statistical analysis program (spss) was based on data analysis and hypothesis testing.

Keywords: tourism and tourism institutions, efficiency of human resources, performance of employees.