

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان

دور التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين  
بالمؤسسات السياحية الجزائرية  
دراسة حالة  
مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور

قويدري قوشيح بوجمعة

من إعداد الطالبين:

• جيلالي بوزينة علي

• فقير شهيناز

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر

الحمد لله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والعزم والإرادة للمضي بعيدا في هذا العمل

المتواضع

أتقدم بالشكر الجزير بأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ الفاضل قويدري قوشيح بوجمعة

على مساعدته وتوجيهاته لنا من حجم مسؤولياته وكثرة إنشغالاته

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان إلى أساتذتنا الأفاضل الذين نكن لهم كل الإحترام

والتقدير فهم من مهد لنا طريق العلم وفتحوا لنا باب المعرفة

وأتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بعناء قراءة هذا البحث العلمي.

كما أشكر كل من ساعدنا بإتمام هذا العمل وقدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الأخير ندعو المولى عز وجل أن يكون عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم.

# إهداء

أهدى هذا العمل إلى:

إلى العائلة الكريمة

إلى الزملاء والزميلات ماستر 2 تخصص تسيير موارد بشرية دفعة 2020

إلى عمال مديرية السياحة بولاية الشلف

إلى كل من أعرفهم من قريب أو بعيد

نرجوا من الله أن تكون نافعة لي ولغيري من الطلبة

جيلالي بوزينة علي

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أعز الناس علي إلى أقربهم إلى قلبي

الوالدين الكريمين الذين وقفا إلى جانبي وساعداني ماديا ومعنويا

إلى رمز الحنان أُمي العزيزة

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من رافقني في هذه السيرة

رفيق دربي جيلالي بوزينة علي

إلى من دعموني وساندوني ووقفوا بجانبني إخوتي الأعزاء: راضية، إبتسام، فرح

وإخواني: أسامة، عبد القادر، عبد الرحمن، إلى زوج أختي ميلود خلفاوي، كما لا أنسى الكتاكيت الصغار:

محمد زين العابدين، يوسف، جود ضيف الإله، منعم

إلى الأستاذ الفاضل: قوادري قوشيح بوجمعة الذي لطالما أرشدنا ومد لنا يد العون في تقديم هذا العمل

المتواضع له كل الإحترام والتقدير.

نرجوا من الله أن تكون نافعة لي ولغيري من الطلبة

شهيناز فقير

# فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	شكر
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
VIII	ملخص
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب السياحي</b>	
1	المبحث الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية
2	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف التدريب السياحي
2	المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب السياحي
4	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية السياحية
8	المطلب الرابع: الاعتبارات والمبادئ الأساسية للتدريب السياحي وأهم المعوقات التي تواجهه في الشركات السياحية.
17	المبحث الثاني: أداء العاملين
19	المطلب الأول: ماهية الأداء
19	المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين.
23	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
25	المطلب الرابع: دور التدريب السياحي في تحسين أداء العاملين
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين بالدول الأجنبية
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول التدريب السياحي ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات السياحية بالجزائر
38	المطلب الثالث: القيمة المضافة من دراسة الموضوع
<b>الفصل الثاني : واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف</b>	
41	المبحث الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف
41	المطلب الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف
41	المطلب الثاني: مهام مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية السياحة بولاية الشلف

43	المطلب الثالث: البطاقة التقنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف
44	المبحث الثاني: واقع التدريب السياحي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف
45	المطلب الأول: أنماط التدريب السياحي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف
49	المطلب الثاني: استراتيجية الدولة الجزائرية لدعم سياسة التدريب السياحي
56	المطلب الثالث: تكوين وتأهيل المحترفين بمؤسسات التكوين السياحي بالجزائر
56	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و نتائجها.
59	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
69	المطلب الثاني: عرض النتائج الوصفية للدراسة.
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
77	خاتمة
	المصادر والمراجع
	الملاحق



# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
6	أنواع التدريب السياحي	الجدول رقم (1)
45	تعداد المناصب المالية لمستخدمي مديرية السياحة والصناعة التقليدية موقوفة إلى غاية 2019/12/31	الجدول رقم (2)
47	برنامج التكوين النظري لرتبة مفتش في السياحة	الجدول رقم (3)
47	برنامج التكوين النظري لرتبة مفتش رئيسي في السياحة	الجدول رقم (4)
48	برنامج لتكوين النظري لرتبة مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية والحرف	الجدول رقم (5)
56	عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة، المستردة والسليمة	الجدول رقم (6)
57	العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (7)
57	سلم ليكرت الخماسي	الجدول رقم (8)
58	نتائج ثبات المقياس المستخدم (الفا كرونباخ).	الجدول رقم (9)
59	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	الجدول رقم (10)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس.	الجدول رقم (11)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية العمر.	الجدول رقم (12)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المستوى التعليمي.	الجدول رقم (13)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية نوع المؤهل.	الجدول رقم (14)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة المهنية.	الجدول رقم (15)
65	قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات ادراك الموظفين لأهمية التدريب.	الجدول رقم (16)
66	قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية	الجدول رقم (17)
67	قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تصميم برامج التدريب السياحي.	الجدول رقم (18)
68	قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تنفيذ برامج التدريب السياحي.	الجدول رقم (19)
69	قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تقييم برامج التدريب السياحي	الجدول رقم (20)
70	نتائج الاختبار لمعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.	الجدول رقم (21)
71	اختبار "ت" للنموذج العام.	الجدول رقم (22)
72	ملخص التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بدلالة خصائصهم الشخصية.	الجدول رقم (23)

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
8	مراحل العملية التدريبية	الشكل رقم (1)
10	مستويات تحديد الحاجة للتدريب	الشكل رقم (2)
15	مستويات تقييم العملية التدريبية	الشكل رقم (3)
16	نموذج كيرك باتريك kirkpatrick	الشكل رقم (4)
30	نموذج نظام تحسين الأداء	الشكل رقم (5)
36	العلاقة بين التدريب السياحي والأداء	الشكل رقم (6)
60	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس.	الشكل رقم (7)
61	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية العمر	الشكل رقم (8)
62	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المستوى التعليمي.	الشكل رقم (9)
63	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية نوع المؤهل.	الشكل رقم (10)
64	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة المهنية.	الشكل رقم (11)

# المقدمة

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة، وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفاعلية وكفاءة، والجمع بين المؤسسة والعاملين بداخلها في الاتجاه والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم. فقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير، وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم.

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات السياحية سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإمان الكامل بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم، بحيث تكون لديه المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة، فالتدريب يعمل على تزويدهم بالمعلومات ولمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة أحسن.

إن عملية تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة السياحية تعتبر إحدى أهم العناصر ورفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية كونها مؤسسة خدمتية التي تحتاج إلى كفاءة عالية كما أنها ضرورية كونهم يتعاملون مع الإنسان الذي تختلف بنيته الجسمية والنفسية من شخص لآخر، وبالتالي فهو من الضروري أن يخضع هؤلاء الموظفين إلى دورات تدريبية كل حسب تخصصه كل فترة لصنع التفوق وتقديم أفضل عناية للفرد ومن خلال هذه الدراسة نريد إبراز دور التدريب في تحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة السياحية، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري التالي:

"ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة السياحية بالجزائر"

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو التدريب وما هي أهم المراحل المتبعة في انجازه؟
- ما هو السبل إلى اختيار الأسلوب المثل في تصميم البرامج التدريبية التي تتوافق مع الأهداف المسطرة؟
- ما هو اثر التدريب على تحسين مستوى أداء الافراد بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف؟

## أساليب اختيار الموضوع:

- تتمثل هذه الأسباب التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه ما يلي:
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب.
- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب وأثره على المؤسسات الاقتصادية وقلته في المؤسسات الخدمانية السياحية.
- الرغبة الشخصية للتطرق إلى التدريب في المؤسسة السياحية.

## أهمية الدراسة:

- إن أهمية موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية تتمثل في:
- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة السياحية.
- التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين.
- إبراز العلاقة بين التدريب وتحسين كفاءة العاملين.

## أهداف الدراسة:

- تكمن أهداف الدراسة بصفة عامة على التدريب السياحية ودوره في تحسين أداء المؤسسات السياحية بالجزائر وذلك من خلال:
- دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب، أهدافه، وأساليب التدريب الفعال.
- توضيح مدى فاعلية تطبيق مراحل العملية التدريبية على فاعلية برامج التدريب بمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف.
- تحليل الوضع القائم لمدى تطبيق برامج التدريب في المؤسسات السياحية واقتراح الحلول والتوصيات للتغلب عليها والنهوض بها في قطاع السياحة.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: من أجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة ومن أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكال المطروح سعينا لتناول مفهوم برامج التدريب السياحي وربطها بتحسين الأداء وفي المؤسسات السياحية وهذا من أجل ضبط إطار واتجاه الدراسة.
- الحدود الزمانية: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج التي تفيد في إثبات أو نفي صحة الفرضيات قمنا باختيار فترة زمنية من 2019/10/15 إلى 2020/05/03.
- التحديد المكاني: اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف، والتي سوف تستعرضها في الجزء التطبيقي من الدراسة.

## المنهج المتبع:

الاعتماد عند البحث وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات الموضوعية على منهجين هما:

**أولاً: المنهج الاستنباطي:** ومن أدواته الوصف والتحليل، بحيث قمنا بوصف وتحليل المعلومات والبيانات المجتمعة عن الموضوع الدراسة قصد تحديد النتائج والوصول إلى الأهداف الموضوعية.  
**ثانياً: المنهج الاستقرائي:** من خلال المقابلة: استقراء ومعرفة دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات السياحية مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف، بالإضافة الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه وقد اعتمدنا على برنامج SPSS.

## فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة، اعتمدنا الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وتنبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

1.1. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لمتغير تحدد الاحتياجات التدريبية ومتغير "أداء الموظفين".

2.1. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لمتغير تصميم الاحتياجات التدريبية ومتغير أداء الموظفين.

3.1. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لمتغير تنفيذ الاحتياجات التدريبية ومتغير أداء الموظفين.

4.1. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم الاحتياجات التدريبية ومتغير أداء الموظفين.  
**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العين حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية "0.05" وتنبثق عن هطه الفرضية فرضيات فرعية هي:

1.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الجنس عند مستوى المعنوية "0.05".

2.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية فجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية العمر عند مستوى المعنوية "0.05".

3.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05.

4.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤهل عند مستوى المعنوية 0.05.

5.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى بخاصية الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية 0.05.

6.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05.

#### صعوبات الدراسة:

في أي بحث في أي ميدان يوجد العديد من الصعوبات كما حدث معنا في هذه الدراسة، حيث واجهتنا العديد من العراقيل والصعوبات عند إعداد هذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية وهذه الصعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع المتمثلة في التدريب السياحي، نظرا لندرة الدراسات العربية بهذا الموضوع اعتمدنا على بعض المواضيع المنشورة في المقالات بالمجلات العلمية المحدودة العدد، وبعض الكتب متخصصة في مجال التدريب السياحي.
- صعوبة التعامل مع المؤسسة والحصول على المعلومات بسبب جائحة كورونا.
- نقص المؤسسات السياحية بولاية الشلف وقصر المدة الزمنية للبحث، من أجل التنقل إلى ولايات كبرى بالجزائر تضم مؤسسات سياحية بالجزائر العاصمة، أو تلمسان، أو وهران...إلخ.

#### أقسام الدراسة:

فتح موضوع الدراسة مجموعة من الافاق، والتي يمكن أن تشكل مواضيع بحثية في المستقبل

نقترح ما يلي:

- فاعلية برامج التدريب السياحي في تنمية قدرات العاملين بالفنادق.
- أثر برامج التدريب السياحي على تنمية مهارات العاملين بقطاع السياحة.
- المورد البشري ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات السياحية والفندقية بالجزائر.



# الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب السياحي

**تمهيد:**

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة السياحية، ومصدر للتطور والإبداع والتقدم، ولأن صناعة السياحة بحاجة إلى أيدي عاملة مؤهلة تواكب التطور التكنولوجي السريع، وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة لمجابهة والنهوض بهذا القطاع.

حيث أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات السياحية بمدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق الأداء الأمثل ويعتبر هذا الأخير العنصر الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل،

يعتبر موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية الوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية،

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة، سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين أداء المؤسسات السياحية،

ومن أجل إظهار الأسس النظرية للتدريب السياحي وإبراز أهميته الاقتصادية وأهدافه وبرامجه ومختلف أساليبه، إرتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: أداء العاملين**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: التدريب وتنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، نظرا للدور المهم الذي يلعبه في تنمية الموارد البشرية على إختلاف أشكالها ومستوياتها، حيث إزداد إهتمام المنظمات بالتدريب بإدراكها بأن التدريب الفعال يساهم في خلق كوادر بشرية مؤهلة لمجابهة تحديات سوق العمل في ظل التحول الاقتصادي وتسارع التكنولوجيا، إذ يعتبر التدريب من أهم الوسائل والطرق الفعالة، التي تساهم في تنمية وتطوير أداء الموظفين وصقل مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من الاتجاهات لمعنى التدريب لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للتدريب من الناحية النظرية وتحديد مختلف أنواع برامج التدريب مع عرض لطرق التدريب وأساليبه في إدارة العملية التدريبية.

## المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف التدريب السياحي

## 1. تعريف التدريب السياحي:

يعرف التدريب السياحي على أنه سلسلة عمليات وإجراءات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تُكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة<sup>1</sup>.

وقد عرف كل من "خالد قدشي، رنده سعدي" التدريب السياحي: بأنه تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل خلال فترة الذروة السياحية<sup>2</sup>.

كما عرف على أنه مجموع العمليات التي يتم من خلالها رفع مستوى المواهب لدى الأفراد من أجل جعلهم أكثر مرونة وسرعة في التعامل مع المنشآت السياحية والفندقية والتكيف مع بيئتها<sup>3</sup>.

## ثانيا: أهمية التدريب السياحي

يحظى نشاط التدريب السياحي بأهمية بالغة يستمدّها من المورد البشري الذي يرتبط به ارتباطا وثيقا، حيث يعتبر العنصر البشري هو العنصر الهام والرئيسي في عملية تقديم الخدمة وتكمن أهمية التدريب السياحي في كونه يعمل على تحسين أداء المنظمات السياحية وذلك من خلال تنمية القوى البشرية العاملة في مختلف المستويات التنظيمية داخل تلك المنظمات.

<sup>1</sup> عبد الأمير كاظم، دور التدريب في اعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 121.

<sup>2</sup> خالد قدشي، رنده سعدي، التدريب السياحي كوسيلة لتنمية كفاءة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، العدد 3، أوت 2017، ص 52.

<sup>3</sup> نوفل عبد الرضا علوان، أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق المنصور وعشار)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بغداد - العراق، العدد 41، 2014، ص 2018.

وأيضاً ترجع أهمية التدريب السياحي في كونه نشاطاً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية وعليه فإن أهمية التدريب السياحي تتجسد في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

### (أ) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة السياحية:

- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاستشارات الداخلية مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة.
- يعمل على زيادة جودة الخدمات السياحية من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب لتحقيق أهداف الشركة.
- يساهم في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في السوق السياحي، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيرات لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- يعمل على توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يعمل ويساعد على ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

### (2) أهمية التدريب السياحي للأفراد العاملين في مجال السياحة

- ويهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية.
- يعمل على تحسين أداء الأفراد مما ينعكس على زيادة كفاءة الخدمات بأقل جهد.
- يساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وادراكهم لدورهم فيها.
- فرصة للأفراد العاملين للتطور والتميز والترقية.
- زيادة دراية الفرد بالمشكلات والبحث عن أساليب جديدة لتحسين قراراتهم وإيجاد حلول لها.
- يساعد في تقليل التوتر الناتج عن قلة المعرفة أو نقص المهارة.

### ثالثاً: أهداف التدريب السياحي.

- يجب على المدرب والمدرّب أن يفهم الهدف الأساسي للتدريب السياحي حيث يسير في الاتجاه الذي يحقق تلك الأهداف الموجودة، فمن الجدير بالذكر أن أولى خطوات التدريب السياحي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو النجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف المحددة له.
- ولكي تكون الأهداف ناجحة لا بد من وضع برنامج تدريبي ناجح مع أهداف حقيقية وواقعية وهذه الأهداف سوف توجه محتوى البرنامج وتحديد المقاييس التي بواسطتها يتم الحكم على فعاليتها.
- ونلاحظ أن أهداف البرنامج التدريبي ما هي إلا جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للمنشأة السياحية.
- ومن أهم أهداف تطبيق العملية التدريبية، نجد<sup>2</sup>:
- الإسهام في تنمية الموارد البشرية والكفاءات وتطويرها.

<sup>1</sup> محمد رفعت وآخرون، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة اليوم الإصدار (8) العدد (2) سنة 2014 ص 07.

<sup>2</sup> خالد قشي، رندة سعدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- تنمية المعارف والمهارات اللازمة للنهوض بالقطاع السياحي بوصفه ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد.
- زيادة قدرة المؤسسات السياحية على المنافسة والاستمرار في العمل مما يساعد بصورة فعالة في الحد من ظاهرة البطالة.
- الارتقاء بجودة الخدمات السياحية المقدمة، إذ أصبح ينظر للتوعية على أنها مفتاح النجاح في مختلف الميادين وبالأحرى القطاع السياحي لاعتماده بدرجة كبيرة على العنصر البشري.
- \* بالإضافة إلى تلك الأهداف للتدريب السياحي هناك أهداف أخرى والتي تصمم برامج التدريب السياحي لتحقيقها وهي<sup>1</sup>:

- مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجيا الحديثة في أنشطة المؤسسة السياحية.
- دفع العمل بصورة تناسب المتغيرات المحلية والعالمية في مجال الأعمال السياحية.
- تحسين عملية الاشراف وتحسين أخطاء العاملين بالمنشأة السياحية عند تدريبهم.
- خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومن ثم تخفيض مناظر في تكلفة عنصر العمل المؤثر على ربحية المنشأة السياحية.
- سد الثغرات والفجوات التي يتركها نظام التعليم السياحي، حيث أن مستويات العمال لا تحتاج إلى كل الخلفيات التي ألم بها الفرد خلال مختلف مراحل التعليم.
- يحاول التدريب تغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- يخلق علاقة إيجابية بين الفرد والمنشأة مما يولد الإحساس لدى الفرد بالانتماء لها.

#### المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب السياحي

- تختلف وتتعدد أنواع وأساليب التدريب في المنظمات السياحية وذلك حسب ما تقتضيه وتتطلبه العملية التدريبية حيث يختلف هدف البرامج التدريبي من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لأهدافها ومختلف المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة ووفقاً للاحتياجات التدريبية.
- ولتحديد أنواع وأساليب التدريب في المنظمة لابد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التي تساعدنا في اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب والتي تنشأ هي بدورها انطلاقاً من واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى الأهداف المسطرة.
- ومن هذه العوامل نجد:<sup>2</sup>

- الإمكانيات المالية المتاحة: ويقصد بها مدى قدرة المنظمة على تحمل التكاليف التي تحتاجها بعض الأنشطة التدريبية ومدى توفير الميزانية والأموال المخصصة اللازمة للقيام بالنشاط التدريبي.

<sup>1</sup> محمد رفعت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق) الطبعة 1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 49.

2. موضوع التدريب: ونعني بها طبيعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يهدف مضمون التدريب إلى نقلها للعاملين المشاركين في البرنامج التدريبي.
3. طبيعة الأفراد المشاركين في التدريب واعدادهم: قد يكون التدريب موجهاً إلى الفئة العليا أو الوسطى أو التنفيذية ولكل فئة نوع معين من التدريب يختلف عن الفئات الأخرى كما أن عدد المتدربين له دور كبير في تحديد نوع التدريب اللازم.
4. الإمكانيات المادية والمالية المتاحة: فعندما يتوفر للمنظمة المكان الملائم والأدوات المادية اللازمة للتدريب يمكنها من إقامة التدريب داخل المنظمة وعلى العكس فعندما لا تتوفر الإمكانيات المادية والمكانية تضطر المنظمة للجوء للجهات الخارجية لتنفيذ النشاط التدريبي.
5. وقت تنفيذ نشاط التدريب للعاملين في المنظمة: حيث يختلف نوع التدريب للعاملين القدامى عن التدريب للعاملين الجدد، حيث يوجه التدريب للعاملين الجدد نحو تعريفهم بالمنظمة وطبيعة أعمالها وعملاءها، أما تدريب العاملين القدامى فيوجه نحو اكتسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات معينة لسد فجوة معينة في الأداء.

#### أولاً: أنواع التدريب في المنظمات السياحية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب أثناء المرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة السياحية.

1. التدريب التأهيلي: يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يستلم وظيفته لاكتسابه المهارات اللازمة ونظام العمل بها وحقوقه وواجباته، وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء، مما يكشف له عن المنظمة السياحية والفندقية.
  2. التدريب التنموي (التطويري): يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترات التدريب لاستدراك ما فاتته والتكيف مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية وأساليب التعامل مع الضيوف ويستخدم هذا النوع من التدريب لمواكبة التطورات (المستجدات) أو التأهل للترقية.
  3. التدريب التحويلي: عندما تحاول المنظمة السياحية أحداث استطرار في العمالة قد يكون من شأنه تحويل جزء من وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كاملة في هؤلاء الأفراد المرغوب في تحويلهم وإذا اكتشف يصمم البرنامج التدريبي التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات ثم اكتساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء.
- كما أن هناك أنواع أخرى من التدريب السياحي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أنواع التدريب السياحي

نوع التدريب	أقسامه	الخصائص
التدريب حسب المكان	التدريب في موقع العمل	ويتم داخل المؤسسة السياحية حيث يكتسب المتدرب الخبرة المباشرة دون تعطيل العمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي
	التدريب خارج موقع العمل	ويتلقى المتدرب التدريب خارج المؤسسة السياحية التي بدورها تختار البرامج التي تحتاجها للعاملين حيث تتولى هذه المراكز ادارة وتنفيذ والإشراف على هذه البرامج
التدريب حسب المدة الزمنية	تدريب قصير الأجل	مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع ويتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليه عدم توفر الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات.
	تدريب طويل الأجل	تصل مدته إلى سنة كاملة، وتتميز بحصول المتدرب على مدة كافية ووافية.
التدريب حسب عدد الأفراد	تدريب فردي	يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد لإمكانية ترقيته إلى وظيفة جديدة.
	تدريب جماعي	تتحصل على مجموعة معينة في مركز تدريبي متخصص، كما يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنانين باستخدام بعض التقنيات
التدريب حسب المجال الوظيفي	التدريب التأهيلي	ويخص العامل الجديد بهدف مساعدته على التعرف على المنظمة السياحية التي يعمل بها وسياستها ولوائح العمل بها.
	التدريب الإداري	ينصب هذا النوع على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية الخاصة بالمؤسسة السياحية وقد يركز مع العاملين في الإدارات الوسطى والعليا، ويشمل أصحاب الوظائف الرئيسية ومن أجل شغل مناصب عليا في المنظمة.
	التدريب الاشرافي	يخص المشرفين لغرض زيادة القدرات الفنية والاشرفافية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به.
	التدريب التخصصي	يهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات المتدرب في نطاق محدد ومعين لقيامه بأداء وظيفة أو عمل مطلوب معين.
التدريب وفقا لمرحلتي	التدريب في المرحلة	يتم تدريب الموظف الجديد في الأيام الأولى من التعيين

<p>وينقسم إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب توجيهي: يتضمن توجيه العامل وتعريفه بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المنظمة.</li> <li>- تدريب تخصصي ابتدائي: ويتضمن واجبات ومسؤوليات وتعليمات وخصائص الوظيفة التي يشغلها الموظف.</li> </ul>	<p>الأولى من التوظيف</p>	<p>التوظيف</p>
<p>وينقسم إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب الأساسي: بغرض تجديد المعلومات أو تطبيق النظم المستخدمة.</li> <li>- التدريب التنشيطي: بغرض الترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى.</li> </ul>	<p>التدريب في المرحلة المتقدمة من التوظيف</p>	

**المصدر:** من اعداد الطالبين بالاعتماد على (محمد رفعا وآخرون، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مصدر سبق ذكره، ص 8-9).

#### أساليب التدريب السياحي:

- 1- أسلوب المحاضرة: هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدرتها العلمية.
- 2- أسلوب التوجيه: ويهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي يشتغلون بها وطبيعة نشاطها والعمل الذي سيقومون به مثل (حدود الواجبات، الصلاحيات، نظام العمل، نطاق الاشراف ... الخ).
- 3- أسلوب التدريب المباشر: ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات، كما يهدف هذا الأسلوب على انتقاء المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام وتدريبهم موقعا لترقيتهم إلى وظائف أعلى.
- 4 - أسلوب المناقشة: ويعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين ومدراء الأقسام من خلال اجتماعهم من فترة لأخرى لتدارس نقاط الضعف والقوة في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.
- 5- أسلوب المؤتمرات: وهو حلقة تخصصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع مهنية (مجموعة فنادق، مؤسسات سياحية، وكالات السفر والسياحة) ويتم من جراء ذلك طرح عناوين وحلول لمعضلات العمل التي يواجهها هذا القطاع بين حين وآخر.
- 6- أسلوب الاجتماعات: يساعد هذا الأسلوب على الإدارة الجماعية إذ يجتمع مدراء الأقسام في وحدات العمل وفي موعد دوري ويتم تحديد الموضوعات التي تناقش وتؤدي إلى وضع حلول وتوصيات.
- 7- أسلوب الحلقة الدراسية: ويشترك في ذلك مجموعة من الموظفين في الفنادق في حلقة دراسية تنظمها شركات أو هيئات أو كليات وأقسام متخصصة وبموضوع معين.



8- الأسلوب الاستشاري: استخدام أو دعوة مجموعة من الاستشاريين وبمخصصات متعددة للاستفسار وزيادة المعرفة لدى العاملين ومثال ذلك (استخدام جديد لتعريف الهندسة في الفندق على نظام تشغيل أجهزة جديدة).

9- أسلوب البحث العلمي: يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية يقع فيها الفندق وتقدم البحوث من خلال تجارب عملية وتوصيات لبيان صلاحياتها ونجاح تطبيقها وهذه العملية تزود القائمين عليها.

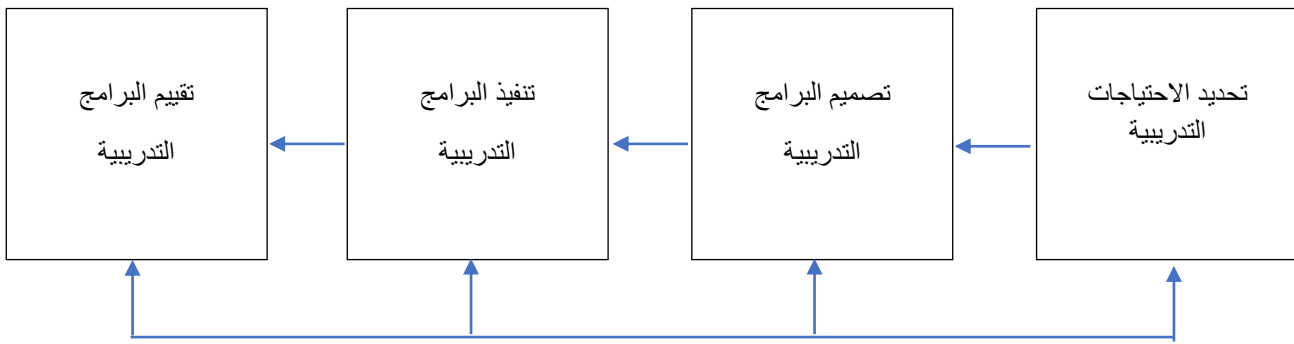
10- دراسة الحالات (Case study): يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التدريب الجماعي لما يتصف به من مشاركة فعالة ومناقشة جديرة بالاهتمام لحل مشكلة معينة من المحتمل أن تتوسع في أكثر من إدارة داخل مجتمع العمل.

11- أسلوب لعب الأدوار والتمارين العملية (RolePlaying) : وهو من الأساليب الكفوءة فيرفع كفاءة الأداء لدى هؤلاء الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة ويعبر عن المشاعر ويجنب الضعف في الأداء ويرفع الحاجز النفسي، ويتم تمثيل الموقف منقبل المدرب بين مجموعة من المشاركين وتصحيح الأخطاء المتداولة ومثال ذلك (طريقة الاستقبال، أسلوب المحادثة، نظام الخدمة العالمية، الرد على الهاتف .... الخ).<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية السياحية

نظرا لأهمية التدريب وما يتطلبه من تكاليف عالية وتحقيقا لأغراض وأهداف التدريب السياحي ينبغي تقديم وتوفير التدريب بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، أي أن برنامج التدريب الفعال هو الذي يقوم فعليا بتعليم ما صمم من أجله ويساعد الأفراد في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة والتي تساعد المنظمة في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والشكل التالي يبين أهم المراحل التي ينبغي أن تقوم عليها العملية التدريبية.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم (1): مراحل العملية التدريبية



المصدر: جلال بدر خضرة وآخرون، إدارة الأعمال السياحية والفندقية،

<sup>1</sup> عبد الأمير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 126/125.

<sup>2</sup> جلال بدر خضرة وآخرون، إدارة الأعمال السياحية والفندقية، ط 1، الناشر ألفا للوثائق قسنطينة، الجزائر 2017، ص 451.

## أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية جد فعالة تساعد المنظمة في معرفة مدى نجاح الحاجة للتدريب من عدمه، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك نسبة ضئيلة من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية على أسس سليمة مما ينعكس سلباً على فشل وعدم فعالية برامج التدريب وبالتالي تعتبر بمثابة تضييع للمال والجهد، ولذلك يتعين على مسؤولي التدريب في الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية التي تحول دون تحقيق برامج التدريب لأهدافها وتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

- عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن تميمتها فيقوم بمفرده بتحديد احتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التدريب تحسن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجاً يراه مناسباً من بين الاقتراحات المقدمة له، ليقوم المسؤول بالمصادقة عليه دون نقاش، أو يقوم المسؤول بتسجيل الفرد دون إشراكه في القرار فيكون مجبراً على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجدية بالنظر لانعدام الدافع لديه.

- استخدام التدريب لعلاج المشاكل التنظيمية.

- إعداد برامج تدريبية دون معرفة إمكانيات الأفراد (مستوى التعليم، الخبرة، وقدراته على الاستيعاب) التي تسمح لهم بالتربص.

- قيام إدارة التدريب باختيار تنظيم خارجي متخصص في تقديم خدمات التدريب حول موضوع معين دون التأكد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التدريب.

وعليه فإن من الضروري أن يقوم المسؤول بإعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من التحديد الجيد لحاجة الموارد البشرية لعملية التدريب.

## 1. مفهوم الحاجة للتدريب:

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظراً للقصور المسجل في الأداء وتعتبر الحاجة للتدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها (عبارة عن تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو وظيفة أو أفراد أو أي من المعارف والمهارات والاتجاهات أو في جميع النواحي.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول: أن الحاجة للتدريب هي عبارة عن الفجوة بين المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين، والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يتطلبها العمل للوصول إلى مستويات محددة من الأداء.

<sup>1</sup>ALAIN MEIGNANT, ROBERE, la qualité de la fonction ressources humaines, Ed liaisons, 1994, p 43.44

<sup>2</sup>JEAN- MARIE PERETTI, Dictionnaire Des Ressources Humaines, Paris, Ed . Vuibert, 2001, P : 29

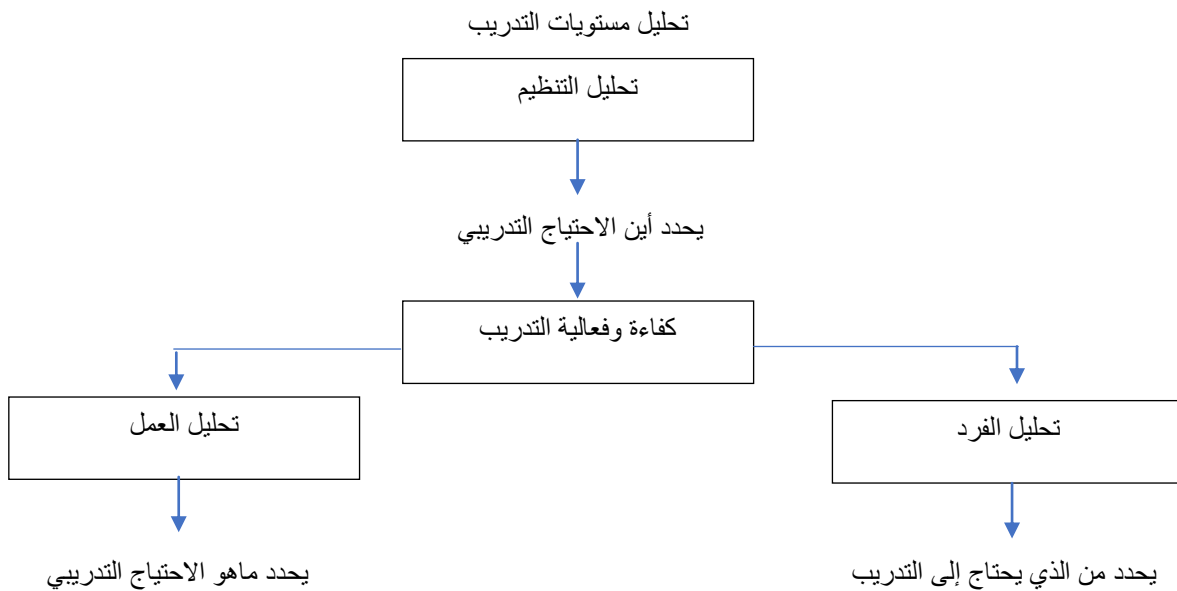
<sup>3</sup>سامح أحمد، رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في التدريب السياحي، دار الكتب القانونية مصر، دار شتات للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص 187.

ويتعين على مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة أي تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم ثم العمل على "ملاءمة هذه الفوارق بواسطة التدريب التي يتم بناءه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة".<sup>1</sup>

## 2. مستويات تحديد الحاجة للتدريب:

تساهم عملية تحديد مستويات الحاجة للتدريب في إعداد تقرير عن الأفراد الذين هم بحاجة إلى تنمية قدراتهم وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من التنظيم، الوظائف وكذا الأفراد وذلك من خلال ثلاث مستويات تظهر من خلال الشكل التالي:<sup>2</sup>

### الشكل رقم (2): مستويات تحديد الحاجة للتدريب



**المصدر:** جلال بدرة خضرة وآخرون، إدارة الأعمال السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، صفحة 454

- **تحليل التنظيم:** تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين، أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد، وقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...<sup>3</sup>

ونظراً للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها، فإن عملية تحليل التنظيم أضحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

<sup>1</sup> JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed, Eska , 1993 , P 29 .

<sup>2</sup> جلال بدرة خضرة وآخرون، إدارة الأعمال السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، صفحة 454

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص 343.

**تحليل العمل والمهام:** يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى التدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة، ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال الآلات والمعدات الجديدة، ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغيرات المتلاحقة.

**- تحليل الأفراد:** يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، دوافعه، اتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، قدرته على الاتصال ومدى انسجامه مع الآخرين وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً، وهذا ما يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة، ومن الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه ووعا إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، حيث أن التدريب يكون فعالاً إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

وقد يتبع عادة في تحليل الفرد يهدف تحليل الاحتياجات التدريبية عدة طرق منها:<sup>1</sup>

أ- الملاحظة: بغرض التعرف على مستوى الأداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفية، وعلى أسلوب تعامله مع زملاءه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أداءه مع مستوى أداء غيره للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

ب- مراجعة تقارير تقييم أداء العاملين: للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم وبالتالي تحديد ما يمكن مراجعته عن طريق التدريب.

ج- مراجعة سجلات العاملين: للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها. إن تحديد الاحتياجات التدريبية في صناعة السياحة هي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بالمعادلة التالية: الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف (المطلوب) - الأداء الحالي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيام بالدراسات السابقة من تحليل للهيكل التنظيمي، المهام والوظائف داخل المنظمة، وكذا دراسة الأفراد من شأنها أن تساهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر العينة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي.

### ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

بعد القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من تصميم البرامج التدريبية التي تتضمن تحقيق الأهداف المرجوة، فهي عبارة عن عملية معقدة جداً.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2013، ص 404.

تتكون من عدة عناصر فرعية مترابطة ومتشابكة فيما بينها وتتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>

أ. وضع وصياغة أهداف البرنامج التدريبي: صياغة الأهداف هي الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي والأهداف هب عبارة عن الغايات التي يؤمن تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية التي سبقت الإشارة إليها، وهناك مجموعة من النقاط التي يجب مراعاتها عند وضع أهداف البرنامج التدريبي أهمها:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.
  - يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب وغير متناقضة.
  - يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس والتطبيق
  - يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة وتعالج مشكلات حقيقية.
- ب- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها: بعد أن يتم تحديد أهداف البرنامج يأتي دور تقرير نوع المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكتسابها أو صقلها لدى المتدربين في المنظمات السياحية مثل: الاتصالات، القيادة الإدارية، المهارات.
- ج- وضع المنهاج التدريبي: (محتوى البرنامج): ويقصد بها الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس ويتدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية للعمل.
- د- اختيار أساليب التدريب: بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم وهذه العملية ليست سهلة، فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض أو في جميع المواقف والظروف، وقد أشار عصمت الغباري إلى أن العملية التدريبية، يقصد بها مجموعة الإجراءات التي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بالخطوة والمنهج والبرنامج التدريبي وعمليات التقييم المتعددة، والتي شهدت السنوات الأخيرة تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا أفسح المجال أمام خبرات التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، فبعد أن ظل أسلوب المخاطرة أو المدخل الأكاديمي النظري في التدريب هو الشائع لمدة طويلة، أدى إلى التوسع الذي حدث بنظريات التعليم من ناحية والدراسات العلمية من ناحية

<sup>1</sup> ثناء عبد الكريم ، عبد الحكيم، تصميم البرنامج التدريبي، مذكرات منشورة شبكة جامعة بابل، نظام تعليم الكتروني بتاريخ 2017/11/25 على الساعة 17:37:55، عنوان الموقع [www.voaylu.edu.iq](http://www.voaylu.edu.iq) بتاريخ 2020/06/15 على الساعة 22:45.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تسيير شرفة، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014،

أخرى إلى حدوث تطور مماثل في أساليب التدريب التي تنوعت أهدافها وتباينت مداخلها لتخدم أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة تشمل اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية<sup>1</sup>.

ذ- اختيار المتدربين: يعتبر المتدرب الكفاء الجزء الأساسي من تصميم البرامج التدريبية حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

ج- المستلزمات الضرورية للتدريب: حيث يتطلب البرنامج التدريبي تحديد ما يلي: مؤهلات المدربين والمتدربين المتوافقة مع الاحتياجات والأهداف التدريبية.

ح- تحديد ميزانية برنامج التدريب: تعتبر بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب وعقد البرامج التدريبية منذ بداية السنة المالية في المؤسسة، من أجل الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لهذا النشاط وتصميم البرنامج بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة<sup>2</sup>.

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي : بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان و المكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجها إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم، لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح ويجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

1) تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.

1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة: ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخيارات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة لا يتيح الفرصة للاستفادة من الخبرات<sup>3</sup>.

- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز التدريب وقد يكون خارجي متخصصة، وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة

<sup>1</sup> ابن السيرة فاطمة الزهراء، بوزيان حسان، التعليم والتدريب السياحي والفندقي في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله - الجزائر، العدد 3، سبتمبر 2017، ص 89.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تسيير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>3</sup> هالة موسى، دور التدريب في تطور أداء العاملين في المؤسسة، جامعة أكلي أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص 19/18.

لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة.<sup>1</sup>

2- الجدول الزمني: لابد من تحديد الوقت المناسب لتعلم مهارة والخبرة والمعرفة المراد اكتسابها للعاملين، فبعض المهارات تتطلب وقت أطول من التعلم الجماعي ومن خلال استعمال الأجهزة السمعية البصرية.

3- المتابعة اليومية للتدريب: هنا يتم التقييم أثناء التدريب حيث يقوم المسؤول عن التقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الخطة الموضوعية من حيث الوقت المخصص للتدريب وتقييم أداء المدرب.<sup>2</sup>

بـ حيث تتخذ أشكالاً متعددة أثناء العمل منها التقارير اليومية من غيابات المتدربين، متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم... الخ.<sup>3</sup>

#### رابعاً: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:<sup>4</sup>

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة لها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع البيانات والمعلومات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها ويلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وكذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، أما تقييم التدريب فهو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستخدمها الإدارة بهدف قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة.

- يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

- كما أنه هناك العديد من الأسباب التي تدفع للقيام بعملية التقييم نذكر منها:

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى:

\* مجموعة أولى: وهي مجموعة داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه، والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدوران.

\* مجموعة ثانية: وهي عبارة عن معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل، ومن بين هذه الأساليب نذكر منها: (استقطاب الآراء، ردة الفعل، الظواهر السلوكية، اختبارات مدى التعلم، المقابلة).

<sup>1</sup> هالة موسى، نفس المرجع، ص 22/21

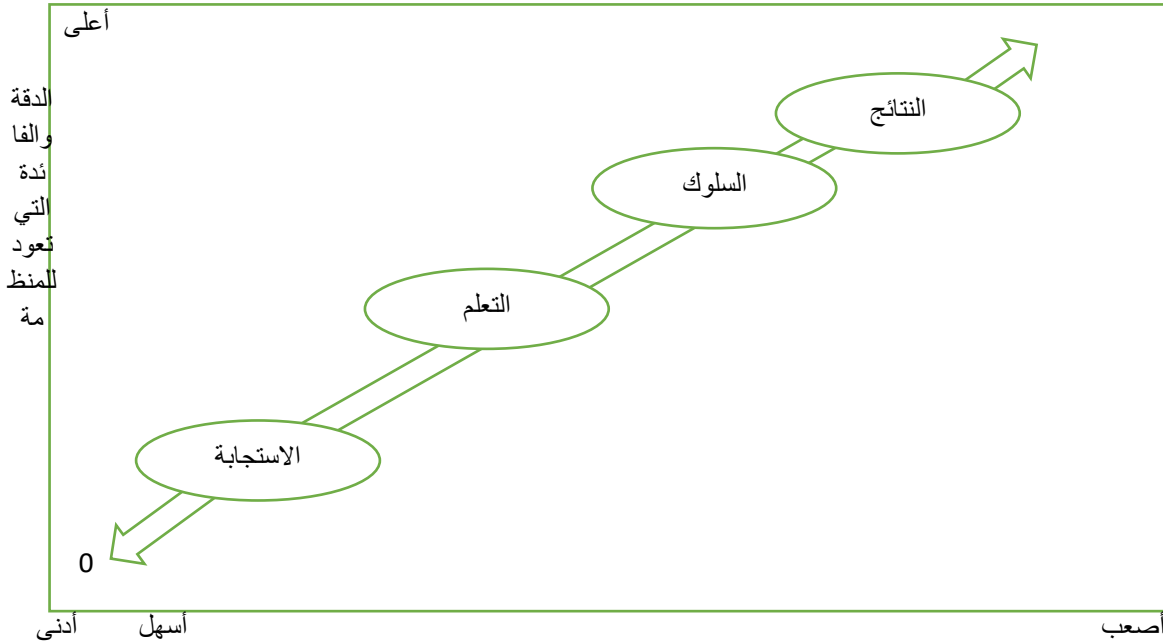
<sup>2</sup> أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظري)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 249.

<sup>3</sup> أحمد عيدان جاسم، نفس المرجع، ص 253.

<sup>4</sup> هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، جامعة ألكلي محن أو الحاج، البويرة - الجزائر، 2015/2014، ص 21-22.

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية تقييم البرامج التدريبية، حيث حدد كل من (Mathis & Jackson) أربعة مستويات لتقويم العملية التدريبية حسب الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (3): مستويات تقييم العملية التدريبية



Source : Mathis Robert I. and John h. Jackson. HumanResource management TwelfthEdition, ThomsonSouth western copyright 2008-2006 USA, p282

نموذج Mathis et Jackson: يتضح من الشكل تقييم العملية التدريبية يتضمن أربعة مستويات رئيسية هي:<sup>2</sup>  
المستوى 1: يتضمن الاستجابة حيث تقوم المنظمات بتقييم درجة استجابة المتدربين من خلال اجراء مقابلات معهم أو توزيع استمارات استبانة عليهم.

المستوى 2: ويتمثل بتعلم المتدربين، حيث يمكن تقييم مستويات التعلم من خلال قياس درجة استيعاب المتدربين للحقائق أو الأفكار والمفاهيم.

المستوى 3: ويتمثل بتقييم السلوك وذلك من خلال دراسة تأثير التدريب على أداء العامل أثناء عمله.

المستوى 4: ويتمثل بتقييم النتائج من خلال دراسة تأثير التدريب على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية تقييم ومتابعة برامج التدريب ليست بالأمر السهل بل هي عملية جدا حساسة ومعقدة جدا بالإضافة إلى كونها عملية مهمة، فهي ترتبط بالسلوك البشري ومن ثم ربط تلك التغيرات مع مقدار

<sup>1</sup> Mathis Robert I. and John h. Jackson. Human Resource management Twelfth Edition, Thomson South western copyright 2008-2006 USA, p282

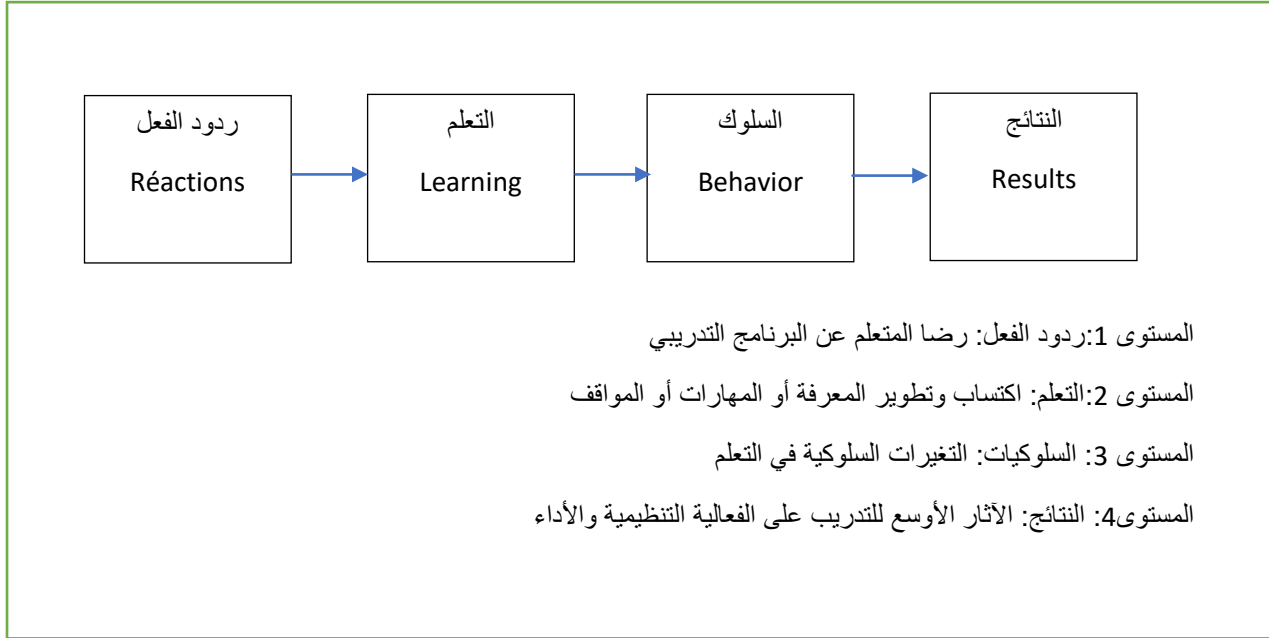
<sup>2</sup> نوفل عبد الرضا علوان، أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق المنصور وعشار)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، بغداد - العراق، العدد 41، 2014.



ما تم إنجازه من أهداف تلك البرامج من أجل معرفة مكان الخلل وبالتالي إعادة صياغة تلك البرامج بما يتلاءم مع تطلعات المنظمة السياحية.

ب. نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick: يقترح كيرك باتريك في نموذج تسلسل زمني لأربعة مستويات من التقييم لتغطية مراحل عملية التدريب حسب الشكل الموالي، أي تقييم رضا المشاركين، والتعليم المحقق والتغيرات السلوكية وأخيرا النتائج الملحوظة والأوسع نطاقا التي تم الحصول عليها في العمليات.

الشكل رقم (4): نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick



نموذج كيرك باتريك<sup>1</sup>

المستوى الأول (ردود الأفعال): تتمثل في الحصول على ردود أفعال المشاركين في نهاية التدريب أو بعد ذلك بوقت قصير، ويتم هذا عادة عن طريق الاستبيان، حيث يقدم المستوى (1) من التقييم معلومات حول الموضوعات التالية<sup>2</sup>:

- رضا عن تنظيم البرنامج التدريبي
- الرضا عن المحتوى
- الرضا عن المدرب
- إدراك أهمية التدريب وفائدته وقدرته على تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> نوفل عبد الرضا علوان، مرجه سبق ذكره، ص 224.225.

<sup>2</sup> Source : Mohamed Amin Zerrouki : les variables influençant les résultats d'une formation pour une amélioration de la performance des employés, cas de l'entreprise « SOREMEP », thèse de doctorat en management, option stratégie, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion des sciences commerciales université de Tlemcen, année 2015/2016, p 36.

المستوى الثاني (التعلم): ان التعلم من التدريب المهني يحدد مدى توافق معارف المشاركين وتعلمهم مع أهداف البرنامج ومدى تقدم المشاركين من حيث المهارات والمعرفة، وذلك من خلال استخدام عمليات التقييم عدة أساليب قبل وبعد الدورة وملاحظات المعلمين والمديرين والأقران والمقابلات والدراسات الاقتصادية.

المستوى الثالث (السلوك): يحدد هذا المستوى مدى تغيير السلوك اللاحق في التدريب نتيجة للبرنامج يقيس تحقيق أهداف الأداء، هل يؤثر تعلم المشارك في سلوكه، هل المعرفة الجديدة المكتسبة تستخدم على أساس يومي؟ يصعب قياسه وغالبا ما يكون مستحيل التنبؤ بموعد حدوث تغييرات سلوكية لذلك يعد اختيار طريقة التقييم عملية مهمة وعادة ما يستخدم عدة أساليب لتقدير ذلك تتمثل في المقابلات، الاستبيان.

المستوى الرابع: يعني هذا المستوى النتائج النهائية المحققة نتيجة للتعلم أو تطبيقه أو تأثيره على المجتمع، وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات أهمها: زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، رضا الموظفين.

نموذج كيرك باتريك هو نموذج هرمي أي إن كل المستويات الثلاث الأخيرة مشروطة بشكل مباشر بالمستوى السابق وحيث يكون المنطق الكلي تراكميا وبالتالي يصبح كل متغير تابع بدوره متغيرا عن المتغير الذي يتبعه، من المفترض أن رضا المشاركين في سياق تدريبه سيعزز مفاهيم التعلم أو الدراية في هذا النشاط.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: الاعتبارات والمبادئ الأساسية للتدريب السياحي وأهم المعوقات التي تواجهها في الشركات السياحية.

التدريب السياحي عملية جد حساسة لأنها غالبا ما تتعرض للعديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها ولذلك لا بد من توفر مجموعة من المبادئ والأسس والمقومات التي يجب اتباعها واحترامها للوصول بالتدريب السياحي لأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

أولا: المعوقات والتحديات التي تواجه التدريب في الشركات السياحية

- الافتقار للتكنولوجيا، فالتدريب طبقا للتجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات والتغير التنافسي السريع.

- عدم الاستفادة وتطبيق البيانات والمعلومات التي حصل عليها المتدربين إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم أو لتقادم هذه البيانات.

- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ذوي الأداء الفعال الناتج عن التدريب.

- صعوبة تقييم أداء البرامج التدريبية سواء على مستوى المتدربين أو المديرين القائمين بتصميمه.

- انخفاض كفاءة المدربين، مع عدم اختيارهم وفقا لمعايير معينة.

- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المدرب والمتدرب والمحتوى التدريبي.

- مهنة التدريب مازالت تحتاج إلى المزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمتها.

- النظرة غير الموضوعية للتدريب من قبل المنشأة السياحية.

- غلبة الطابع النظري والتكرار المستمر لمحتوى البرامج التدريبية السياحية.

<sup>1</sup> Référence : Mohamed Amin Zerrouki, référence ci-dessus, p 37.

- هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي لتحقيق فعالية التدريب والنتائج المستهدفة ومن أهم هذه الأسس ما يلي:<sup>1</sup>
- التدريب السياحي نشاط ضروري ومستمر وشامل: يعتبر نشاطا ضروريا مستمرا من منطلق شمولية المسؤوليات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة البشرية لشغل الوظيفة تأتي عملية التهيئة والاعداد لتعرفه بالعمل المسند إليه، كما تقدر برامج تدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على انجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات المهنية المحيطة بأداء العمل.
- التدريب السياحي نظام متكامل: ويقصد به أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي أي أنه غير عشوائي، كما أنه نشاط هادف ويمكن التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالتالي:
- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة السياحية، وبعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي، ليأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين وآخرين.
- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، وتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات المطلوبة ثم تأتي مرحلتها تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.
- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوفر قدر كافي من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي النتائج الاقتصادية والسلوكية للعامل، ونتائج زيادة خبرات وقدرات الموارد البشرية.
- للتدريب السياحي مقومات إدارية وتنظيمية: ومن أجل زيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ المنظمات السياحية المقومات التالية لتحقيق التدريب الفعال:<sup>2</sup>
- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات المنظمة.
- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية في تحقيق النتائج المطلوبة.
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية باختيار المتدربين ذوي الخبرات العملية والعلمية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

<sup>1</sup> محمد رفعت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>2</sup> حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- وللوصول بالتدريب السياحي إلى درجة من الفعالية التي تسمح له بالمساهمة الجادة في تحسين الأداء والوصول إلى المستويات المستهدفة ينبغي توفر مجموعة من المقومات الأساسية منها:<sup>1</sup>
- تحديد الهدف: يجب وجود هدف يوجه سلوك الانسان ويجعل لمجهوداته معنى وقيمة ويفضل أن يشارك المتدرب في تحديد الأهداف.
- المحتوى التدريبي: لا بد أن يكون ذو صلة وثيقة بعمل المتدرب وأن يرى المتدرب هذه الصلة ويشعر بالفائدة العلمية التي ستعود عليه وعلى المنظمة من تلقي هذه المادة.
- حصر الاحتياجات التدريبية: أول مرحلة في عمليات التدريب هي تحديد المشكلات التدريبية وما يتصل بذلك من حصر للمشكلات العامة داخل التنظيم واجراء البحوث وتحليل نتائجها وترجمة التوصيات.
- المدربون: حسب (Borins): إن القصور في الإمكانيات وقدرات القائمين بالتدريب يمثل خطر ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب بالنسبة لعدد المدربين أو لنوعية التدريب.
- ميزانية التدريب: وحسب (Fullerd Jeanne) من أهم العقبات التي توقف أمام التدريب كوسيلة من الوسائل اللازمة لتطوير السلوك الإنساني في كافة المجالات هي قلة المخفضات المالية الخاصة بالتدريب.

#### المبحث الثاني: أداء العاملين

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً، وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويتمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

- يعرف الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة الأفراد في المؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>2</sup>
- كما يعرف على أنه الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>3</sup>
- في حين عرفه الخزامي (1999) على أنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة وهو ما يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها على آخرون. كما عرفه على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رفعت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

<sup>2</sup> عقلة محمد ألم بينين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية 2001 ص 49.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة بدون طبعة، مصر 2003 ص 219.

<sup>4</sup> الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، القاهرة مصر، امكانية أمن سيناء، 1999 ص 19.

وعليه يمكن تعريف أداء العاملين: على أنه عبارة عن جميع الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أنواع الأداء

بعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء، سنقوم بتقسيمه حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

### 1- حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء جزئي وأداء كلي:

- **الأداء الكلي:** ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة ووظائفها.

- **الأداء الجزئي:** ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

### 2- حسب معيار المصدر:<sup>2</sup>

وينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي

- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

\* **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

\* **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

\* **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

\* **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تتعكس على أداء المؤسسة.

### 3- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، إداري كما يلي:

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

<sup>1</sup> أحلام محمد شواي، الادارات الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 24، الاصدار 4، ص 391،

<sup>2</sup> سميرة صواح

**2. الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

**3. الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**4. الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات التشغيلية بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

#### 4- حسب معيار الوظيفة<sup>1</sup>:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل وظيفة مالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد... وسنذكر منهم:

**1. أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية.

**2. أداء الوظيفة الانتاجية:** يتمثل الأداء الانتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات انتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنية التكاليف.

**3. أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها: التنوع وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة وكذلك قدرتها على الابداع والاختراع.

**4. أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجاز وأداء مهامه بنجاح<sup>2</sup>.

#### ثالثا: عناصر ومحددات الأداء:

##### 1. عناصر الأداء:

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود ردود أفعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2008/2007، ص 26

<sup>2</sup> خديجة ذرايت ومعطا الله ميروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس لمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 6-7

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، ص 276.

-كفاءات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

-متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

-بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

\*ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر الأداء<sup>1</sup>:

-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 أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

-كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

\*من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل: المهارة، المعرفة والقدرة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وخارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

#### ثانياً: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقاً لما حدده بورتر.

1-الدافعية: هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت مادية أو معنوية.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 217.

2- قدرة الفرد: التي تحدد فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة، ويمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

- المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.
- المهارة: هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

3- إدراك الدور: ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

### أهمية أداء العاملين

يمكن القول أن حياة المنظمة أي كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، النمو والتوسع. وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية، في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، التدريب، والمتابعة).

### المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:

**أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين:** عرف تحسين أداء العامل بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروان الزمد النور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن مجلة 20، العدد 2، 2012، ص 192.



## ثانيا: متطلبات تحسين أداء العاملين:

1-نمط القيادة: يتطلب تحسين الأداء تدريب القيادات الإدارية على الإيمان بأهمية الرقابة ودورها في تحسين الأداء.

2-التدريب المستمر: إن التدريب المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية يكسبهم الوعي بأهمية وضرورة تحسين الأداء، عن طريق أدوات حل المشكلات ومن أهمها خرائط التدفق وخرائط الرقابة...الخ.

3-نظام الاتصال: رغم أهمية وإيجابية هذا البعد في تحسين الأداء لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة<sup>1</sup>.

## ثالثا: خطوات عملية تحسين أداء العاملين

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات نذكر منها<sup>2</sup>:

1-الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

-الوضع المرغوب: ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

-الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العامل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي لأفضل النتائج، لذا فإن لتحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء<sup>3</sup>.

3-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة ف الوقت نفسه بل يجب اختيار الطريقة المناسبة والحساب حيز التنفيذ، تضم نظاما للمتابعة، ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5-الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل في

<sup>1</sup> زاير وافية، الادارة الاقتصادية وأداء المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019، ص 94.

<sup>2</sup> عمار بن عيسى، دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات العاملين (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> فاروق جهلان، دمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليندغاز) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال جامعة ورقلة الجزائر 2012-2013، ص 27-28.

محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

#### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

هو العملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الموكل إليهم<sup>2</sup>.

ويعرف على أنه ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه.

ويعرف على أنه عملية تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة وتقييم الأداء يساعد الادارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده إلى مواضيع القوة والضعف.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية ادارية شاملة ومنظمة تستهدف معرفة مختلف الفروقات الفردية بين العاملين وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترة زمنية محددة لتحديد كفاءاتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء في المنظمات السياحية

##### 1. أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء في المؤسسة السياحية من ضمن الوظائف التي تساهم في تنمية أداء العنصر البشري وتستهدف عملية تقييم الأداء في المنظمات السياحية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير، والفرد العامل التنفيذي<sup>3</sup>:

##### 1- أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة السياحية:

- تمكن الإدارة من معرفة سير مجريات أمور العمل، إذ ما تم التخطيط له واعتماده من سياسات وبرامج واجراءات مناسبة مع متطلبات العمل والانجاز.

<sup>1</sup> فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2015-2016، ص 11.

<sup>2</sup> Schuler R.S managing human resources, West publishing company without giving out the publishing, 5<sup>th</sup>ed 1995, p 306.

<sup>3</sup> قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية عمان - الأردن، طبعة مزيدة ومنقحة، 2014-2015، ص 187.

- عملية تقييم الأداء المستمرة للمنظمة السياحية بمثابة مؤشر مهني وأخلاقي لإدارة المنظمة للحفاظ على مواردها لتحقيق وفرة الانتاج وجودة الخدمات المقدمة.
- تسمح عملية تقييم الأداء في المنظمات السياحية من تجاوز كافة سلبيات العمل والانجاز وبالتالي تحقيق أعلى درجات الانجاز الفعال للأعمال، وهذا ما سيكسبها ميزة تنافسية أو يجعلها مركزا لاستقبال الكفاءات العاملة المتميزة بين منشآت السوق السياحي.
- ستمكن الادارة السياحية من إعادة النظر في استراتيجيات الموارد البشرية ولاسيما مرحلة الاستقطاب، الاختيار والتعيين إضافة إلى الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لموظفي المنظمات السياحية:**
- سيستعرف الموظف على نقاط القوة والضعف التي لديه في العمل.
- سيثمن الموظف نقاط القوة من امكانيات، قدرات، ومهارات في انجاز العمل، وهو نوع من التحفيز الوظيفي للاستمرار في التقدم والابداع وتأدية ما هو أفضل للمنظمة.
- تمكن الموظف من اعادة هيكلة وضعه وذلك من خلال تجاوز السلبيات أو نقاط الضعف التي تم استكشافها.
- عملية تقييم أداء جميع الموظفين بشكل حقيقي وشفافية وصدق دون تمييز أو تحيز يشعر الموظف بالاطمئنان والعدالة إزاء السياسة المنظمة اتجاه موظفيها.
- احساس الموظف بمدى أهميته للمنظمة السياحية وانتمائه لها، خصوصا عندما تقوم المنظمة بإحاقه ببرامج (التنمية، التطوير، التدريب).
- 3- أهميته على مستوى المديرين السياحيين:<sup>1</sup>**
- تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جهوده المبذولة تأخذ بعين الحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وخلص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير الرؤساء ماديا ومعنويا.
- 2. أهداف تقييم الأداء في المنظمات السياحية:**
- حيث تجدر الإشارة إلى أن هناك أهداف متعددة تسعى المنظمة السياحية لتحقيقها من وراء عملية التقييم، وقد اتفق جل الباحثين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية على أن الأهداف المستوحاة من عملية تقييم أدائهم تتمثل في العناصر التالية:<sup>2</sup>
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.
- الكشف عن نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل على تحسينه وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

<sup>1</sup> حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004، ص 123.

- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من أجل شغل مناصب أعلى.
- تحسين وتدعيم سبل الاتصال وارساء علاقات اجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تحض شؤون الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية مثلاً.

- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناء أعلى مستوى أدائهم. وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وصفت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي 4 أو 5 أهداف وهناك من يقسمها لأكثر من ذلك، ومن أهم أهداف تقييم الأداء هو: "الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردودهم في وظائفهم، وعندما يكشف تقييم الأداء عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريبية ملائمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العوامل التي تستخدم كركائز لعملية التقييم ويوجد عدد كبير من هذه المعايير والسبب يعود إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنشطة متعددة وفي تخصصات مختلفة وبالتالي فإنه من المنطقي أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء المورد البشري. ويصف "جون جريبه" المعايير المعتمدة في تقييم الأداء إلى أربعة مجموعات:

#### 1. معايير معرفية: وتشمل:

- المعارف العامة
- المعارف التقنية والخاصة
- الخبرة المهنية

#### 2. معايير الاستعداد:

- الاستعدادات النفسية الشخصية
- الاستعدادات الفكرية
- استعدادات التعامل مع الآخرين

#### 3. معايير المسؤولية:

- المسؤولية اتجاه فريق العمل
- المسؤولية اتجاه البرنامج
- المسؤولية اتجاه المواد و المنتجات

#### 4. معايير شروط العمل:

<sup>1</sup>JAOVES GALENS – Audit des ressources humaines, Paris, Ed Liaisons, 1993, p 642-643.

- القدرة على التكيف
- القدرة الجسدية.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير بالإضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الانتاجية، يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية كإنتاج كمية معينة أو بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف... الخ، ويختلف حجم الاعتماد على هذه المعايير باختلاف أسلوب التقييم المتبع وكذا اختلاف الهدف والغرض من التقييم.

رابعاً: مراحل تقييم أداء العاملين وأهم المعوقات التي تواجهه

### 1. مراحل تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية صعبة ومعقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي:<sup>1</sup>

- مرحلة وضع توقعات الأداء: تعتبر هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، وفيها يتم وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق بين المؤسسة والعمال حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية انجاز العمل والانجرافات التي قد حدثت في الأداء، ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم موضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

- مرحلة تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من اصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، وأن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية، المكافآت والتكوين... الخ.

<sup>1</sup> فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة) جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص 43-44.

## 2. معيقات تقييم الأداء:

- هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا في ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه وتختلف هذه المعوقات من تنظيم لآخر ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم
- غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم
- سوء اختيار معايير التقييم
- عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم
- النظر إلى تقييم الأداء على أنه من الواجب غير المحبب إلى النفس
- الاهتمام ببع التقييم وإهمال الآخر منها
- عدم الدقة في الملاحظة لأداء العاملين وافتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة في التقييم
- تأثر الرئيس بآرائه وانطباعاته الشخصية المسبقة.

### المطلب الرابع: دور التدريب السياحي في تحسين أداء العاملين

ان نجاح أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المنظمة يمتاز بالكفاءة، فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق تعطي المنظمات السياحية اهتماما كبيرا للتدريب السياحي مع إبراز دوره في تحسين الأداء.

### أولاً: إجراءات تحسين الأداء

لقيام بعملية تحسين الأداء لابد أن يكون هناك مستوى مطلوب لكي يقارن به (يعتبر نقطة الأساس) الأداء الفعلي، ومن ثم تحديد الفجوة بينهما، والتي تدل على اتجاهات وحدود التطوير والتحسين المرغوب في الأداء. وعليه فإن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم أداء العاملين، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كتنوع المواد المستخدمة وتنوع الإشراف وتنوع التدريب وظروف العمل... الخ.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 157-158

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

يستخدم نموذج تحسين الأداء في (2-5) أسلوب تحليل الفجوة، وتعد هذه المهمة من المهام الحيوية كونها تتعلق برصد الأداء الفعلي من أجل تقليل الفجوة واستخدام الأسلوب الصحيح لتحسين الأداء، وبغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحديد الفجوة يتطلب شروط محددة منها:

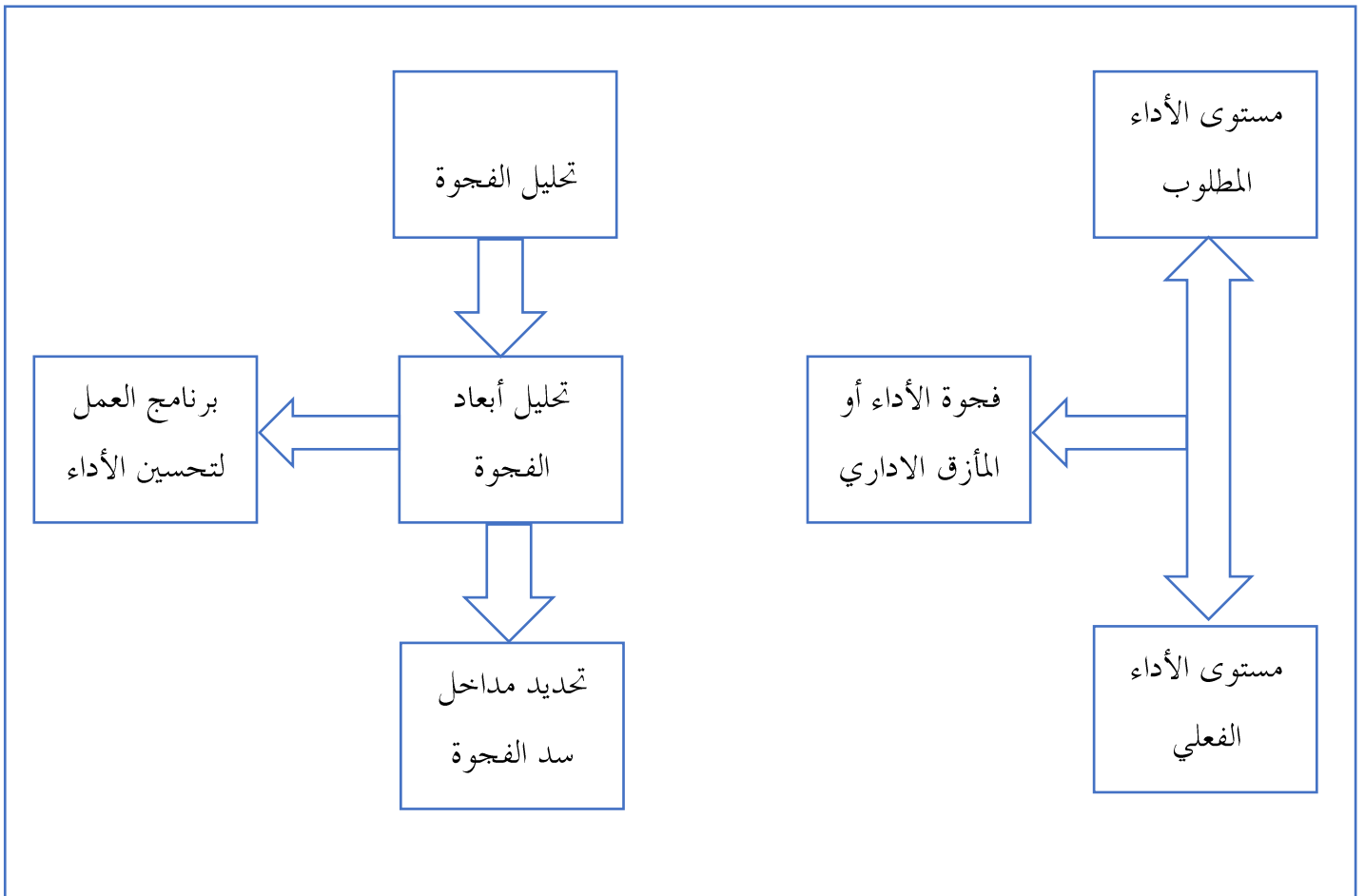
- أن تكون الأهداف التي وضعتها المؤسسة محددة بوضوح.

- التعرف على إمكانيات المؤسسة وعملياتها.

- أن تكون الفجوة بين الفعلي والمعياري قد تم رصدها بوضوح.

ويعد تحليل الفجوة الأداء أحد الأساليب المتبعة لتحسين الأداء، ولذلك إن النتائج المترتبة عنها تساعد في توضيح مجالات الأداء التي توليها المؤسسة الاهتمام اللازم ويتيح للمؤسسة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة من خلال تحلي الانحرافات والبحث عن أسبابها وأساليب علاجه ومن ثن تحسين الأداء<sup>1</sup>.

الشكل (5): نموذج نظام تحسين الأداء



نستنتج من خلال الشكل أن عملية تحسين الأداء تتضمن العناصر التالية:

- أن هناك مستوى مطلوب أو مستهدف للأداء يمثل النتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة، هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا نتيجة الجهود المبذولة خلال فترة زمنية محددة، وفي حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء التي ينبغي أن تبحث الإدارة عن علاج له، ومن ثم يكون نظام تحسين الأداء هو تحليل الفجوة والتعرف على أسبابها واختيار أفضل المداخل لعلاجها.

## 2- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

حسب هاينز هناك ثلاثة طرق لتحسين الأداء هي:<sup>1</sup>

1. **تحسين الموظف:** يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أداءه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل جيد.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الأفراد وما يطلب منه، والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2. **تحسين الوظيفة:** يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل، وهذا يعطي منفعة للموظف.

- نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين الأداء للموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3. **تحسين الموقف:** يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>



ومع العمل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال تحسين الأداء.

- نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

### ثانيا: علاقة تقييم الأداء بسياسة تدريب الموارد البشرية

التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة، والمقصود بعملية التدريب هو العمل على زيادة المعرفة والمهارة للعامل من أجل اتقان عمله المكلف به. إن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكننا من الوصول إلى غاياتها، وتحمل المنظمات استثمارات ضخمة في عملية اعداد برامج التدريب المختلفة للعاملين بها وتنفيذها، ويعتبر التدريب جزءا من خطة التغيير والتجديد، لذلك فإن هناك حاجة ملحة لاستمرار سياسة التدريب بالمنظمات المختلفة من أجل النمو والتوسع.<sup>1</sup>

- التدريب هو وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له، وتمر العملية التدريبية بأربع مراحل مترابطة وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحديد أهداف التدريب.

- تصميم البرامج التدريبية.

- تقييم التدريب من

- تقييم الأداء مصدر مهم من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فهي خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في الأداء لكل موظف أو عامل والتي تحتاج لعلاج، وبالتالي تقوم الجهة المسؤولة عن التدريب بوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشف عنها تقييم الأداء.

وتبرز أهمية العلاقة بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. تساعد نتائج تقييم الأداء في استيفاء الاستراتيجيات المتصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج الملائمة للوفاء بما في واطع العمل من خلال نتائج تقييم الأداء.

أ. الكشف عن نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد والتي يمكن معالجتها عن طريق التدريب.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 243.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص 244.

- ب. الكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين في أداء الفرد.
2. يوضح تقييم الأداء فئات العاملين المطلوب ترفيتهم لوظائف أعلى ونوعية التدريب اللازم لهم قبل شغلهم لهذه الوظائف، كما يبين مدى الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل، كما يبين مدى الحاجة إلى تحديد معلومات وخبرات العاملين الذين أمضوا مدة كبيرة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب.
3. يقوم بتقييم الأداء بدور مهم في تحقيق التزام الجودة في تخطيط البرامج التدريبية سواء من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية أو من خلال قياس مخرجات التدريب وصولاً لإعادة تخطيط البرامج بصورة أكثر فعالية، حيث يفترض انتهاج الجودة في التدريب التزاماً بالعمل على تخطيط البرامج التدريبية وتحسينه بصورة مستمرة.
4. إن تقييم أداء العاملين ليس مهماً فقط في كشف الاحتياجات التدريبية، ولكنه وسيلة للحكم على فعالية العملية التدريبية أيضاً، مما يساعد على تطوير مستوى المنظمة وأدائها الكلي.

### ثالثاً: مساهمة التدريب السياحي في تحسين أداء العاملين:

- يمنح التدريب السياحي أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء حيث يزود الأفراد بالمعلومات الضرورية اللازمة التي تساهم في تطوير مهاراتهم ورفع كفاءاتهم وتنمية قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- وسنتطرق فيما يلي إلى إيضاح أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة ودور التدريب السياحي في تحسين أداء العاملين:

#### 1. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:<sup>1</sup>

- تمكن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال:
- اكتساب العاملين الصفات التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية.
  - اكتساب العاملين خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
  - زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب خبرات ومعلومات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

#### 2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:<sup>2</sup>

- تمكن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.

<sup>1</sup> - يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهوراي، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013، ص 9.

<sup>2</sup> فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص 12.

- اعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

### 3. التدريب السياحي وتحسين الأداء:<sup>1</sup>

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- بعض سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق واستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء هي علاقة تكاملية يمكن التوصل إليها من خلال تقييم فعالية البرامج التدريبية وذلك من خلال ملاحظات وأراء القيادات الإدارية والمشرفين على المتدربين والاختبارات التي تجريها المنظمة أو جهة التدريب حيث يتم استطلاع آراءهم وإذا كان من الصعب القيام بقياس فعالية التدريب، فإنه بالإمكان استخدام هذه الوسائل مجتمعة حتى تساعد على تقييم البرامج التدريبية وتحديد مدى فاعليتها.

- إن تأثير المنظمة على مستوى أداء العاملين لا بد أن يتم من خلال إدخال العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم وتهدف الى تطوير قدراتهم وإضافة معلومات متجددة مما يؤدي الى رفع معنويات المتدربين وزيادة مستوى أدائهم وبالتالي تنمية طاقة الإبداع لديهم.

- أن نظام تقييم الأداء نظام فرعي وإن مخرجاته هي مدخلات لنظام التدريب حيث أن الغرض الأساسي لتقييم الأداء هو تحديد الحاجة للتدريب من خلال فحص وتقييم مستوى أداء العاملين لاحتساب مقدار أدائهم مقارنة مع معدلات الأداء المستهدفة.

كانت العملية التدريبية وفقاً لمفهوم نظمي متكامل ومتفاعل يؤثر بدوره على نقل أثر التدريب الى واقع العمل الفعلي من خلال تطوير أداء العاملين باستمرار ويؤدي الى حفاظ المنظمة على توازنها وتطويرها.<sup>3</sup>

- من خلال ما سبق نستنتج أن العلاقة بين التدريب السياحي وتحسين الأداء للمؤسسات السياحية علاقة مترابطة ومتكاملة تكمن في تحقيق أهداف التدريب السياحي الذي يعد وسيلة تسعى إلى ضمان أداء العامل بكفاءة وفعالية من خلال سد الفجوة التي يتم تحديدها أثناء المرحلة الأولى من التدريب والمتمثلة في تحديد الاحتياجات

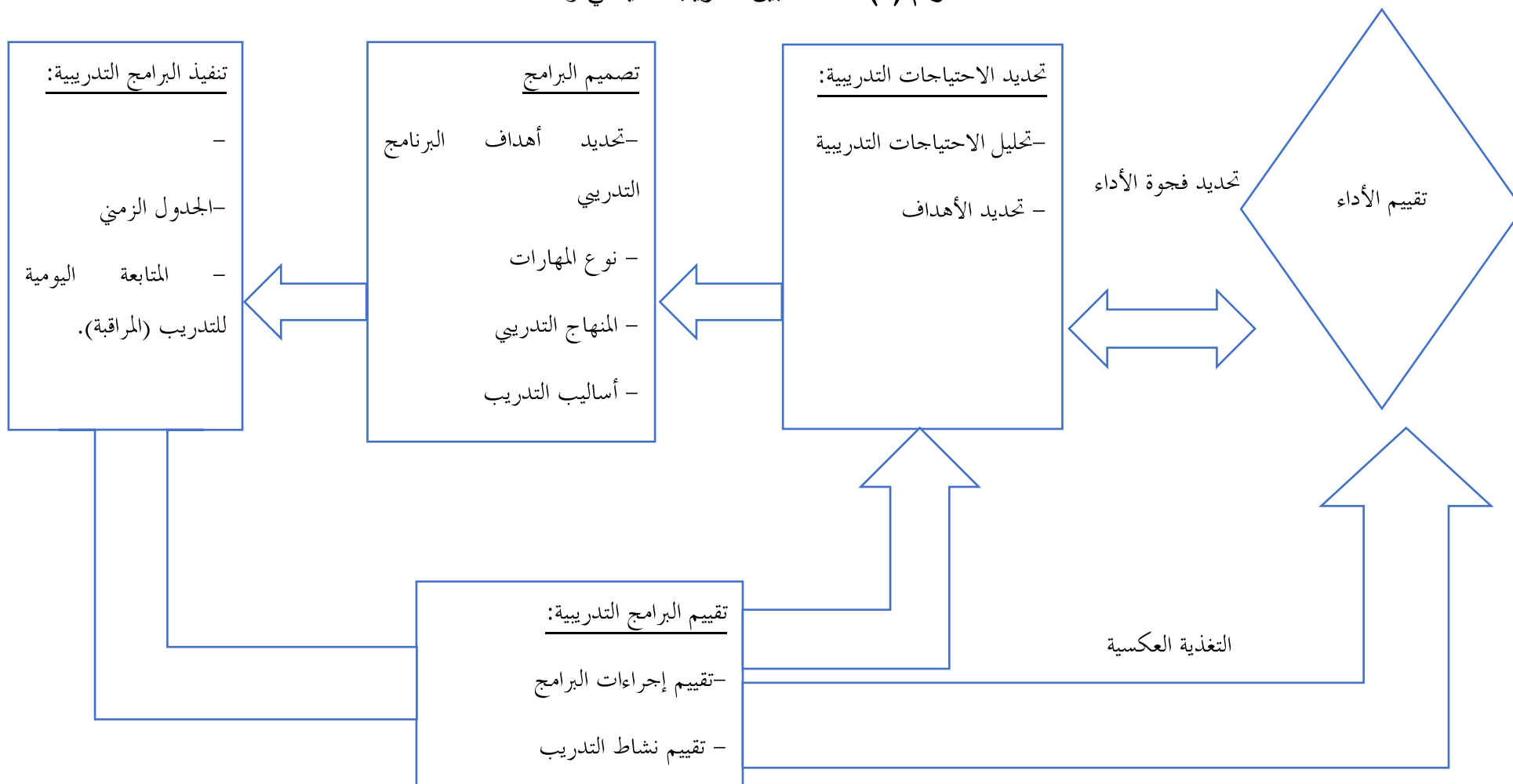
<sup>1</sup> علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 31، العدد 01.

<sup>2</sup> فريد خملي، التدريب كمدخل لتحسين الأداء للموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال بعنابة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012/2011، ص 73.

<sup>3</sup> عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، 2008، ص 39.

التدريبية، بالإضافة إلى المرحلة الرابعة التي يتم فيها تقييم البرامج التدريبية، إذ تعتبر مخرجات التدريب باعتباره نظام متكامل هي مدخلات تقييم الأداء باعتباره نظام فرعي وبالتالي تتم التغذية العكسية حسب الشكل التالي:

شكل رقم (6): العلاقة بين التدريب السياحي والأداء



مخرجات التدريب هي مدخلات الأداء. المصدر: من اعداد الطلبة.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة حول موضوعنا هذا إلى أهم المقالات والمذكرات التي تطرق إليها الباحثون على غرار الدول الأجنبية والمحلية حيث لاحظنا إهتمام العديد من الباحثين بالموضوع نظرا لأهميته لذا إرتئينا أن نختار أهم وأحدث الدراسات كما يلي:

## المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين بالدول الأجنبية

1. الدراسة الأولى: مهينور مدحت درويش، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق- جامعة الاسكندرية، المجلة العالمية لكلية السياحة والفنادق، العدد الثالث عشر (13)، إصدار 2(2017)، المقال تحت عنوان تحليل واقع التدريب السياحي في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركات السياحة في مدينة الاسكندرية)، تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في مصر ومدى الاهتمام بالنشاط التدريبي، والتعرف على طرق تطبيق النشاط التدريبي، وكيف يتم تقديم العملية التدريبية في الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة، وأيضا تحديد أهم المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي في هذه الشركات مع محاولة الوصول إلى الحلول لهذه المعوقات لتطوير العملية التدريبية رفع كفاءة العاملين .

2. الدراسة الثانية: محمد علي محمد عوض، رسالة ماجستير تحت عنوان "دور التدريب في أداء العاملين"- دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوشي-ربك-2015-2016، جامعة الإمام مهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال20178، هدف البحث إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، كانت حالة دراسة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع (كوشي ربك) في الفترة من 2015 وحتى2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفين لم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة، مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين، وتوصل أهم النتائج التالية: يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب ، كما توصل البحث إلى عدة توصيات منها نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكفل فكرة التدريب لديهم.

3. الدراسة الثالث: عائد عبد العزيز علي نعمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى"-دراسة حالة جامعة تعز، دامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجمهورية اليمنية 2008، هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى مقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فعالية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ضعف في

الاهتمام بالأساليب التدريبية والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، كما ان اسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية، حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين، كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، وأخيرا أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول التدريب السياحي ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات السياحية بالجزائر**

1. **الدراسة الأولى:** صحراوي محمد لخضر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص التنظيم السياسي والإداري تحت عنوان "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، الهدف من الدراسة فهم وضبط العلاقة بين عملية التدريب من جهة وتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة من جهة أخرى، وذلك لمحاولة تحديد كيفية مساهمة العملية التدريبية في رفع القدرات المعرفية للفرد واستخلاص التطبيقات التي تساهم أكثر في تحديد مدى نجاعة العملية الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالتنمية البشرية.

2. **الدراسة الثانية:** فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة- الجزائر 2015-2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولإسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية -ضياء- ورقلة، حيث تمحور موضوع الدراسة على توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب في تحقيق أهدافه، كما يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له، بالإضافة إلى سرعة انجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية.

**المطلب الثالث: القيمة المضافة من دراسة الموضوع**

من خلال الدراسات السابقة حول موضوع دور التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجزائرية، حيث تطرقت هذه الأخيرة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين قدراته بالتدريب لرفع مستوى المؤسسة وتحقيق اهدافها، حيث تبين أن التدريب في المجال السياحي من أهم وابرز الوسائل لتحسين أداء هذا العنصر المهم والجوهرة لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل، وهذا ما يعتبر وجه التشابه مع موضوعنا محل الدراسة، أما بخصوص بحثنا هذا فنتطرقنا إلى العملية التدريبية في جميع مراحلها وتحليلها على حدى وعلاقتها بالأداء لأهمية كل مرحلة وتكاملها على غرار الدراسات السابقة التي اهتمت بالتدريب بصفة عامة دون التعمق والتطرق إلى مراحل التدريب، كما أننا قمنا بالدراسة على مؤسسة عمومية التي تعبر أشمل وأوسع مؤسسة بالتحضير وتدريب موظفيها والتعمق أكثر في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقوم بدوره تسيير

وتوجيه المؤسسات الخاصة التي تم دراستها من طرف الدراسات السابقة، وهذا وجه الاختلاف بين موضوعنا والدراسات السابقة المذكورة، واستعملنا في بحثنا أدوات إحصائية باستعمال برنامج « SPSS » وتحليل ظل عبارة على مدى لمعرفة مدى استجابة الفرد مع العملية التدريبية في مختلف مراحلها.

### خلاصة الفصل:

توصلنا في هذا الفصل إلى أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنتظمة، يتم بمقتضاها فحص تحليلي والمراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها باستعمال تقارير الكفاية، باعتباره وسيلة من وسائل تصحيح الأداء من خلال تقييم الأداء الحالي للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة خلال فترات زمنية محددة ومعروفة للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية. ويعتبر تقييم الأداء في المنظمات السياحية من ضمن الوظائف، التي تساهم في تنمية أداء العنصر البشري وتستهدف ثلاثة غايات، على مستوى المنظمة، الموظفين، والمديرين السياحيين، وهي عملية حساسة ذات أهمية بالغة لما تتطلبه من اهتمام وتركيز على الخطوات الأساسية من أجل التقييم الفعال للإداء باستعمال مختلف الطرق والأساليب منها ما هو شائع الاستخدام ومنها ما هو نادر، نظرا لوجود صعوبة في التطبيق أو لعدم دقة النتائج وتختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها وقد أظهرت الدراسة في هذا الفصل أن العلاقة بين التدريب السياحي والأداء علاقة تكاملية يمكن التوصيل إليها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتبرز هذه العلاقة جليا في الجانب التطبيقي الذي يكون على مستوى مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف في الفصل الموالي.



# الفصل الثاني

واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين  
مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف

### المبحث الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف

مديرية السياحة والصناعة التقليدية هيئة من هيئات العمومية والأجهزة الإدارية على مستوى ولاية الشلف مكلفة بمهام ووظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة والصناعة التقليدية حسب المراسيم التنفيذية الواردة في الجرائد الرسمية.

### المطلب الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف

بموجب المرسوم التنفيذي 10-257 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 والمتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها وتنظيمها فهي تضم ثلاث (03) مصالح<sup>1</sup>:

- مصلحة السياحة؛
  - مصلحة الصناعة التقليدية
  - مصلحة الإدارة والوسائل.
- كل مصلحة تضم ثلاث مكاتب، وحسب القرار الوزاري المشترك في 20 ماي 2011 الذي يحدد مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى مكاتب، تضم مصلحة السياحة ما يلي:
- مكاتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية؛
  - مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء؛
  - مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية؛
  - تضم مصلحة الصناعة التقليدية ما يلي:
  - مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف؛
  - مكتب الدراسات والإحصاء؛
  - مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.
  - تضم مصلحة الإدارة والوسائل ما يلي:
  - مكتب المستخدمين والتكوين؛
  - مكتب الميزانية والمحاسبية؛
  - مكتب الوسائل العام.

### المطلب الثاني: مهام مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية السياحة بولاية الشلف

سننتظر إلى هذا المطلب لمختلف مهام مصلحة الإدارة والوسائل والمكاتب التابعة لها، على مستوى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية الشلف.

#### 1. مصلحة الإدارة والوسائل:

تضم مصلحة الإدارة والوسائل ثلاث مكاتب هي:

أ. مكتب المستخدمين والتكوين: وهو عبارة عن مكتب مختص بالمهام التالية:

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمين المديرية؛
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح؛
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للمديرية تابعة لمسار المهني للموظف.  
تسيير ملفات المستخدمين حسب ما يلي:
  - ✓ إنجاز قرارات التربص؛
  - ✓ إنجاز قرارات التثبيت؛
  - ✓ إنجاز مقررات الترقيات؛
  - ✓ إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى؛
  - ✓ التكفل، الشطب، الانتداب؛
  - ✓ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية؛
  - ✓ الانجازات والعقوبات؛
  - ✓ التأهيل والترقية إلى مناصب عليا؛
  - ✓ إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كالتنظيم للمسابقات ؛
  - ✓ إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة على غاية 31 ديسمبر من كل سنة؛
  - ✓ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق؛
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.
  - ✓ إنجاز حصيلة الشغل<sup>1</sup>؛
  - ✓ استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.
- ب. مكتب الميزانية والمحاسبة: يشرف هذا المكتب على:
  - إعداد مختلف وثائق التقرير مشروع إعداد الميزانية×
  - متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية؛
  - متابعة عملية التأشيرة على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية؛
  - إنجاز بطاقات الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية ؛
  - ينجز شهريا كشف استهلاكات الوضعية الحالية؛
  - ينجز مدونة الميزانية الأولية والتكميلية إذا تم التحصيل على اعتمادات إضافية.
- ج. مكتب الوسائل: وهو عبارة عن مكتب مختص بـ:

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة بالمديرية؛
  - متابعة حظيرة السيارات؛
  - تسيير المخازن.
  - متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.
  - د. مهام مصلحة الإدارة والوسائل: عن مهام كل مكتب في المصلحة تتجلى مهام المصلحة في التسيير والمراقبة والعمل مع مكاتب المصلحة بكل ما يتعلق بالسير الحست للمصلحة بشكل خاص والمديرية بشكل عام.
- المطلب الثالث: البطاقة التقنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف**

تسهر مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، على تطبيق واحترام مجموعة من المهام في مجال السياحة وكذا الصناعة التقليدية لولاية الشلف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. في مجال السياحة:

- إعداد مخطط عمل يتعلق بالنشاطات السياحية؛
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية؛
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية؛
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية؛
- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها؛
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها؛
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية؛
- ادماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق مناطق التوسع السياحي؛
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد والمقاييس الجودة المقررة في هذا المجال؛
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي؛
- السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترقية؛
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي؛
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية؛
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

- تنشيط وتأطير المصالح الخارجية، والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية تنشيط السياحة وعلى المستوى المحلي؛
  - المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية بإعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتمتين الموارد البشرية؛
  - المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية؛
  - إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.
- 2. في مجال الصناعة التقليدية:**

- إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية؛
- المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية؛
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له؛
- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج والممارسة أنشطة الصناعة التقليدية؛
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الحبوب والهضاب العليا؛
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية؛
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.<sup>1</sup>
- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية؛
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها؛
- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها؛
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية؛
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

### المبحث الثاني: واقع التدريب السياحي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف

من خلال فترة التربص التطبيقي التي تمت على مستوى مديرية السياحة والصناعات التقليدية للولاية، وقع اختيارنا على مصلحة الإدارة والوسائل نظرا لعلاقتها بموضوع البحث، وبالتحديد مكتب المستخدمين والتكوين من أجل الإلمام بكافة جوانب الموضوع، والتعرف على مستخدمي المؤسسة وأنماط التكوين باستعمال تقنية المقابلة وهي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد استعملنا في بحثنا هذا هذه التقنية، بحيث كانت أغلب مقابلاتنا مع رئيس المستخدمين الذي أعطانا بعض المعلومات التي نحتاجها عن التدريب السياحي وبرامجه داخل المنظمة.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

**المطلب الأول: أنماط التدريب السياحي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف**

تم التعرف على التعداد موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف، حسب مستويات التأهيل (تأطير، تحكم، تطبيق، تنفيذ)، مع تحديد مختلف انماط التكوين الداخلي، والخارجي لموظفي المنظمة السياحية بالإضافة للتطرق إلى برامج التدريب السياحي التي تدرّب عليها موظفي المؤسسة مع تحديد طبيعتها.

**أولاً: التعداد موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية**

تضم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية 35 موظفاً، موزعة حسب مستوى التأهيل حسب ما يمثله الجدول التالي:

الجدول رقم (2): تعداد المناصب المالية لمستخدمي مديرية السياحة والصناعة التقليدية موقوفة إلى غاية 2019/12/31

الرقم	الرتبة	الصف/القسم	الرقم الاستدلالي	تعداد ميزانية 2019	تعداد المناصب المشغولة
01	مدير	ب/01	3200	01	01
02	مفتش رئيسي في السياحة	14	621	04	04
03	مفتش قسم في الصناعة التقليدية والحرف	14	621	01	01
04	متصرف رئيسي	14	621	02	01
05	مهندس معماري رئيسي	14	621	01	01
06	مهندس رئيسي في السكن والعمران	14	621	01	01
07	مفتش في السياحة	12	537	05	05
08	مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية والحرف	12	537	03	03
09	متصرف	12	537	03	02
10	مساعد متصرف	11	498	01	01
11	ملحق رئيسي للإدارة	10	453	03	03
12	ملحق غدارة	09	418	01	01
13	عون إدارة رئيسي	08	379	01	01
14	عون إدارة	07	348	01	01

01	01	315	06	كاتب	15
00	01	240	03	سائق سيارة صنف 01	16
01	01	219	02	حاجب رئيسي	17
03	04		01	حارس	18
01	02		01	عامل مهني من المستوى الأول	19
01	01		02	سائق سيارة من المستوى الأول 01	20
33	38			المجموع	

### ثانيا: انماط التدريب السياحي بمديرية السياحة والصناعات التقليدية الشلف

تعتمد المنظمة نمطين من التدريب أو التكوين حسب ما هو مفصل فيما يلي:

#### 1. التدريب الداخلي:

بالنسبة للموظفين الجدد بعد تعيينهم يتم تدريبهم لفترات معينة حسب المستوى الوظيفي والتخصص، ثم يتم تقييمهم من خلال الملاحظات حول جملة من المعايير مثل سرعة انجاز العمل، إدراك المهمة مع الدور، السلوك، روح المبادرة، سرعة الاندماج والتأقلم مع الوظيفة... إلخ، من طرف المسؤول المباشر له أو عن طريق مدير الإدارة، بحيث يتم تعزيز النقاط ايجابية ومعالجة الأخطاء بالنصائح والتوجيهات، فغذا كان مؤهلا يتم ترسيمه حسب القانون المبرمج للترسيم مع احترام المدة القانونية بعد تحرير تقييم كتابي من طرف رئيس المصلحة المباشر له، كما تجرد الإشارة إلى أن التكوين والتدريب الداخلي على مستوى مديرية السياحة ليس له اعتمادات مالية قصد تكوين موظفيها، إلا أن رؤساء المصالح يبادرون بالتدريب المرحلي أو فجائي لتفادي النقائص والأخطاء المهنية، وكذا السير الحسن لصالح المديرية، أما الموظفين الجدد يتم ملاحظتهم وإدراك النقائص وتوزيعهم لغير اختصاصهم من أجل توطيد العلاقة بين الموظفين وتكوين فرق عمل هادفة.<sup>1</sup>

#### 2. التدريب الخارجي:

يتم تكوين مفتشي السياحة ضمن تكوين أولي قصد التثبيت في الرتبة بناء على القرار المؤرخ في 06 ماي 2012، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المتمية لسلك مفتشي السياحة وكذا محتوى برامج<sup>2</sup>، وتقدر مدة برنامج التكوين النظري بمدة شهران (02) لرتبة مفتش في السياحة بينما تقدر بثلاثة أشهر (03) لرتبة مفتش رئيسي في السياحة، على مستوى المدرسى العليا للسياحة بالجزائر العاصمة، كما يحدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 جوان 2012 كيفية التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية والحرف ومدته ومحتوى برنامج<sup>3</sup>، وتقدر مدة التكوين

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، المؤرخة في 31 مارس 2013، ص 43

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 09، المؤرخة في 10 فيفري 2013، ص 20.

## الفصل الثاني واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف

النظري بستة (06) أشهر يتبع بتربص تطبيقي مدته ثلاثة (03) أشهر يتابع الموظفون في التكوين التكميلي تربصا تطبيقيا قبل نهاية دورة التكوين، له علاقة بميدان نشاطهم بحيث يتم التكوين على مستوى المدرسة العليا للسياحة بالجزائر العاصمة، حسب الجداول التالية:<sup>1</sup>

الجدول رقم (3): برنامج التكوين النظري لرتبة مفتش في السياحة

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
01	السياحة والتنظيم السياحي	3سا	2
02	التهيئة السياحية	2سا	2
03	القانون المطبق على النشاط السياحي	3سا	2
04	قانون وإجراءات الاستثمار	2سا	2
05	مقاييس ومعايير استغلال النشاطات السياحية	3سا	2
06	التجهيزات والوظائف الفندقية	2سا	2
07	البيئة والتلوث	1سا	1
08	النظافة والوقاية	2سا	1
09	مناهج التحقيق والإحصائيات	2سا	2
10	تقنيات التفتيش	2سا	2
11	التحرير الإداري والمنهجية	1سا	1
12	الإعلام الآلي للتسيير	1سا	1
	المجموع	24سا	20

الجدول رقم (4): برنامج التكوين النظري لرتبة مفتش رئيسي في السياحة

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
01	السياحة والتنظيم السياحي	3 سا	2
02	السياسة والتنظيم السياحي	3 سا	2
03	تنظيم المؤسسات	1 سا	1
04	التخطيط الاقتصادي والإقليمي في مجال السياحة	3 سا	2
05	التشريع الفندقية والسياحي	2 سا	2
06	تسيير المنازعات في المجال السياحي	2 سا	1
07	تحليل المشاريع السياحية ودراسات التأثير	2 سا	2

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، المؤرخة في 31 مارس 2013



## الفصل الثاني واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف

2	3 سا	تسيير النوعية	08
2	2سا	تسيير التكوين	09
1	1سا	الوقاية وعلم السموم	10
2	2سا	تقنيات التفتيش	11
1	2سا	التحرير الإداري والمنهجية	12
1	2سا	الإعلام الآلي للتسيير	13
21	28سا	المجموع	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد18، المؤرخة في 31مارس 2013، ص45  
الجدول رقم (5): برنامج التكوين النظري لرتبة مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية والحرف

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
01	النصوص المسيرة لنشاطات الصناعة التقليدية والحرف	3سا	2
02	تدقيق نوعية منتوجات الصناعة التقليدية	3سا	2
03	المحافظة على تراث الصناعة التقليدية وحمايته	2سا	2
04	مهام التفتيش ومراقبة جودة منتوجات الصناعة التقليدية	3سا	2
05	ترقية نشاطات الصناعة التقليدية	3سا	2
06	مناجمت التكوين	3سا	2
07	مناهج التحقيق والإحصائيات	3سا	2
08	التحرير الإداري والمنهجية	2سا	1
	المجموع	24سا	15

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد09، المؤرخة في 10 فيفري 2013، ص 23.  
بالإضافة إلى التكوين الأولي للتثبيت في الرتب المذكورة في القرار أعلاه، يتلقى مفتشو السياحة والمفتشين الرئيسيين للصناعة التقليدية بالمديرية بمزاولة فترات تكوينية حسب البرنامج المسطر من طرف الوزارة الوصية، عبر معاهد ومراكز التكوين التالية:

- المعهد الوطني لتقنيان الفنادق والسياحة تيزي وزو؛
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس؛
- المعهد الوطني للفندقة والسياحة بوسعادة؛
- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته (ONDEFOC) الروبية؛

- المعهد الوطني للعمل (INT) درارية-الجزائر، أما فيما يخص تخصصات التكوين التي استفاد منها موظفي مديرية السياحة من خلال برامج التدريب السياحي المسطر من طرف وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تتراوح مدتها من اسبوع إلى أسبوعين تمحورت حول برامج التدريب التالية:
  - ✓ تقنيات التفنيش والمراقبة النوعية؛
  - ✓ تقنيات الاتصال؛
  - ✓ تقنيات ومنهجيات التفنيش؛
  - ✓ تسيير النوعية؛
  - ✓ الصفقات العمومية؛
  - ✓ تقنيات تسيير الإعلام الآلي.

وفي إطار التكوين بالخارج أي برامج التكوين خارج التراب الوطني، تقوم الوزارة بتسطير برامج التدريب وإبلاغ المديريات التابعة لها بترشيح الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة ويتناسبون وفق الشروط الموضوعية في الإبلاغ الذي يتم إرساله، ثم تقوم الوزراء باتقاء المترشحين لمزاولة التكوين بالخارج، ومن ضمن الدول: كوريا الجنوبية، هولندا، إسبانيا، وفرنسا، حيث استفادت مديرية السياحة من الحصول على موافقة الوزارة الوصية، على تكوين موظف وحيد سنة 2010 بصفة تكوين طويل المدى ماستر 2 لمدة سنة بجامعة "نيس" (Nice) بفرنسا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجية الدولة الجزائرية لدعم سياسة التدريب السياحي

لقد سطر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية من خلال بطاقة التكوين، الخطوط العريضة لاستراتيجية تنمية التكوين في مهن السياحة والفندقة التي تهدف إلى مسايرة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة والفندقة ومتطلبات تنمية القطاع خاصة المتعلقة معها بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية، وتوفير تأطير رفيع المستوى لتسيير النشاطات السياحية، في هذا الصدد، حددت (بطاقة التكوين لقطاع السياحة) التي تضمنت هذه المحاور مجموعة من الأهداف وخطة عملية من أجل تجسيدها.

#### أولاً: أهداف بطاقة التكوين لقطاع السياحة

تهدف بطاقة التكوين لقطاع السياحة la carte de la formation du secteur du tourisme لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحليل تطور الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة؛
- تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة؛
- ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة؛
- ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

<sup>2</sup> تاريخ الإطلاع يوم <http://www.mta.gov.dz>

- تحديد تخصصات جديدة في التكوين تتماشى مع تطورات قطاع السياحة؛
- عصرنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته ومردوديته من أجل استجابته للمعايير الدولية في هذا البلدان؛
- أقرت محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الاحتياجات الحقيقية للقطاع؛
- ضمان تسيير جيد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين؛
- ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة في إطار الشراكة يعتمد على مؤسسات التكوين تحت وصاية كل من الوزارة المكلفة بالسياحة والتعليم العالي والتكوين المهني من أجل ضمان تخطيط أحسن للعرض الوطني في التكوين السياحي؛
- إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

#### ثانيا: الخطة العملية

حتى يلعب قطاع السياحة دوره الاقتصادي والاجتماعي، عليه أن يتخذ التدابير التالية:

1. بالنسبة لتخصص مؤسسات التكوين تحت وصاية الوزارة المكلفة بالسياحة:
  - 1.1. المدرسة العليا للسياحة: يجب عليها الالتزام بما يلي:
    - المحافظة على قانونها الأساسي كمدرسة موجهة إلى طور التعليم العالي لتكوين مسيرين في الفنادق والسياحة ذوي مستوى عالي؛
    - اتساع مجال تدخلها إلى التكوين المتخصص للإطارات المتوجهين نحو البحث العلمي في السياحة بفتح مستوى ما بعد التدرج<sup>1</sup>.
    - تجسيد ملف المصادقة على شهادة ليسانس في التسيير الفندقي والسياحي بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 2.1. المعاهد الوطنية للفندقة والسياحة لتيزي وزو وبوسعادة:
    - احتفاظها بالقانون الأساسي كمعاهد موجهة نحو مستوى التكوين تقني سامي وتقني في مهن الفنادق والسياحة؛
    - توسيع مهامها عبر:
      - إنشاء شعب جديدة وفروع شعب، التي يحتاجها القطاع (خاصة شعبة دليل سياحي ومختلف المهن المتعلقة بالإيواء كتسيير الطوابق والبوابات... إلخ؛
      - فتح شهادات الدراسات المتخصصة (DES) ذات طابع مهني في الفنادق والإطعام موجهة إلى المتحصلين على شهادة تقني سامي في هذه الميادين؛
      - تكوين تقنيين في المهن الأساسية في الفنادق والسياحة.
2. بالنسبة للتعاون ما بين القطاعات:
  - توجد مدونة المهن في السياحة واعتماد المكتسبات المهنية وتنمية التكوين المتواصل؛

<sup>1</sup> [Http://www.mta.gov.dz](http://www.mta.gov.dz)

- إبرام اتفاقية -إطار مع الوزارة المكلفة بالتعليم العالي لتنمية البحث في السياحة وإدماج شعبة السياحة في المنظومة الجامعية.
- إبرام اتفاقية -إطار مع الوزارة المكلفة بالصحة من أجل تنمية التكوين المتواصل في المهن المتعلقة بالحمامات المعدنية والمعالجة بمياه البحر؛
- إبرام اتفاقية-إطار مع الوزارة المكلفة بالتشغيل، من أجل تنمية الإدماج المهني للشباب المتحصل على شهادة في مهن السياحة والفندقة والإطعام.<sup>1</sup>
- 3. بالنسبة لبرامج التكوين في مهن السياحة:
  - مراجعة برامج ومناهج بيداغوجية من أجل مطابقتها لتطورات النشاط السياحي والتقنيات الحديثة؛
  - تطوير الوسائل والدعائم البيداغوجية؛
  - إنشاء لجنة قطاعية مشتركة دائمة (سياحة/التعليم العالي/التكوين المهني) تكلف بالمصادقة وتحيين برامج التكوين.
- 4. بالنسبة للتجهيزات البيداغوجية:
  - تجديد وإعادة تأهيل التجهيزات البيداغوجية؛
  - توسيع استعمال الإعلام والاتصال وهذا بتمكين المؤسسات من تكوين مكتبة Multi Media؛
  - استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في برامج التكوين المتواصل والتعليم عن بعد أو الولوج إلى المعلومة.
- 5. بالنسبة لتكوين المكونين:
  - السهر على تحسين المستوى المهني للمكونين وكفاءاتهم؛
  - ضمان استمرارية الأسلاك التقنية للمكونين؛
- 6. بالنسبة لتنمية كفاءات المؤطرين:
  - إعداد برامج المستوى وإعادة تأهيل مؤطري مؤسسات التكوين وتنفيذها خاصة المتعلقة منها بالتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير؛
- 7. بالنسبة لشروط التكفل بالمتعلمين:
  - تنمية الأسفار الدراسية؛
  - تنمية الشراكة مع المؤسسات السياحية من أجل ضمان تربصات تطبيقية لصالح المتكونين.<sup>2</sup>
- 8. بالنسبة لتعليم اللغات الأجنبية:
  - اقتناء أجهزة خاصة لتعليم اللغات الأجنبية (مخبر اللغات)؛
  - تعليم اللغات الأجنبية الأكثر استعمالا في العالم.

<sup>1</sup> <https://www.mta.gov.dz>

<sup>2</sup> <https://www.mta.gov.dz>

9. بالنسبة لتشجيع القطاع الخاص في التكوين:

- تأهيل والاعتراف بالشهادات عبر شراكة عمومي-خاص واشتراك مؤسسات التكوين الخاصة في (ميثاق التكوين في مهن السياحة) معهد ومصادق في إطار تشاوري بين مختلف المتعاملين؛
- متابعة الخدمات البيداغوجية المقدمة من طرف مؤسسات الهامة المعتمدة (بالتعاون بين وزارة المكلفة بالسياحة والوزارة المكلفة بالتكوين المهني) بهذا الخصوص، يجب تعديل المرسوم التنفيذي رقم (01-419 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، يحدد شروط إحداث المؤسسات الخاصة للتكوين المهني وفتحها ومراقبتها (من أجل تمثيل قطاع السياحة كعضو في اللجنة الولائية للاعتماد المنصوص عليها في المادة 10 للمرسوم التنفيذي المذكور اعلاه).

10. بالنسبة لتشجيع الامتياز:

- توفير منحة دراسية للطلبة المتفوقين (أوائل الدفعات)؛
- ترقية البحث ومنح جوائز الاستحقاق.

11. بالنسبة للتكوين المتواصل:

- تنفيذ برنامج التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسات السياحية (فندق، محطات الحمامات المعدنية، وكالات السياحة والأسفار والمطاعم المصنفة)، والتي اندمجت ضمن مخطط الجودة للسياحة؛
- إبرام اتفاقية مع شركة مساهمة الدولة فندقة-سياحة من أجل إعداد وتنفيذ برامج التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسات السياحية التابعة لشركة مساهمات الدولة فندقة-سياحة<sup>1</sup>

2.1. بالنسبة لمراجعي الجهاز التنظيمي:

- مراجعة مراسيم إنشاء مؤسسات التكوين تحت الوصاية (المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعهد الوطني لتقنيات الفندقية والسياحة ومراكز الفندقية والسياحة) لتمكينهم من فتح ملحقات وتوسيع مهامهم؛
- مراجعة قرارات المحددة الدراسات للمعاهد تحت الوصاية (المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعهد الوطني لتقنيات الفندقية والسياحة ومراكز الفندقية والسياحة ومراكز الفندقية والسياحة) للتكوين في المؤهلات الجديدة والشعب والتخصصات؛
- مراجعة مرسوم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة من أجل ملائمتها مع القانون الأساسي للتعليم العالي وتحويل مقرها إلى تيبازة (عند انجازها).

3.1. بالنسبة للتعاون الدولي:

- تنمية المساعدة التقنية مع المنظمة العالمية للسياحة من أجل تصديق التكوين العالي المقدم من طرف المدرسة الوطنية العليا للسياحة؛
- الحصول على منح دراسية، لفائدة الطلبة والمكونين في إطار التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف؛
- تنمية عمليات التبادل والتوأمة مع المؤسسات التكوينية في مجال السياحة والفندقية في الخارج.

<sup>1</sup> <http://www.mtagovdz>

### المطلب الثالث: تكوين وتأهيل المحترفين بمؤسسات التكوين السياحي بالجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى نتائج تنفيذ برامج تكوين الموجه الحرفي الصناعة التقليدية التابعة لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، إضافة إلى أشهر مؤسسات التدريب السياحي بالجزائر.

#### أولاً: تكوين وتأهيل وتطوير المحترفين

هو بمثابة تنفيذ لبرنامج التكوين الموجه لحرفي الصناعة التقليدية، حيث تمكن هذا البرنامج منذ عام 2005 إلى غاية شهر مارس من عام 218 بتحقيق ما يلي:

- التكوين بالتمرن من طرف المعلمين الحرفيين لفائدة 14702 حرفي وشباب حاملي المشاريع في مختلف شعب الصناعة التقليدية؛
- التكوين الإداري في تقنية "كيف أنشء وأسير مؤسسي" لفائدة 29.806 حرفي وشباب حامل للمشاريع منهم 11512 امرأة و18294 رجل.
- التكوين التقني لفائدة 51163 حرفي في مختلف شعب وتخصصات الصناعة التقليدية والحرف؛
- تكوين 81 حرفي مكون في مجال الحلي التقليدي وفي تقنيات تقليم الأحجار الكريمة؛
- تكوين 1147 حرفي في مجال السجاد والنسيج، أكثر من 80 في المائة منهم من النساء؛
- تكوين 504 حرفي في مجال الصناعة الطبيعية؛
- تكوين 611 حرفي في مجال التصميم في الصناعة التقليدية؛
- تكوين 1736 حرفي في مجال صناعة الفخار والخزف؛
- تكوين 541 حرفي في مجال النحاس؛
- تكوين 57 حرفي في مجال الزجاج؛
- تكوين 17 حرفي معلم في مجال الفخار والخزف؛
- تكوين 320 حرفيو في تقنية (IYES) حسني مهارتك في العرض؛
- تكوين 79 حرفي في مجال النشاطات المهددة بالزوال.

ومن ناحية أخرى وفي إطار الاتفاق مع قطاع العدالة لتنفيذ سياسة إعادة إدماج السجناء، استفاد 7868 سجين من دورات تكوينية التي تشرف عليها غرف الصناعات التقليدية والحرف في العديد من التخصصات الحرفية داخل مؤسسات إعادة التربية، واستفاد 7101 آخرين من دورات التكوين الإداري في مجال كيفية إنشاء وتسيير المؤسسات، وتحصل 13055 سجين بعد تأهيلهم على شهادات مؤهلة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مؤسسات التكوين السياحي بالجزائر

بالنسبة للمدارس والمعاهد على المستوى الوطني المكلفة بالتكوين السياحي والفندقي والتي تمثل المزود الرئيسي للعمالة المتخصصة في مجال السياحة لمعظم المؤسسات السياحية والفندقية بالجزائر، وهي على النحو التالي:

- المدرسة الوطنية العليا للسياحة؛

<sup>1</sup> <http://www.mta.gov.dz>

- المعهد العالي للفندقة والسياحة (ISHT)؛
  - المعهد لوطني للضيافة والسياحة لبوسعادة؛
  - المعهد الوطني للضيافة والسياحة تيزي وزو.
1. المدرسة الوطنية العليا للسياحة:

- تعتبر المدرسة الوطنية العليا للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوي والاستقلال المالي، تمنح هذه المدرسة شهادة ليسانس في تسيير الفنادق والسياحة، وتطوير وتدريب العاملين في قطاع السياحة وتوفر 100 مقعد، مقرها الجزائر العاصمة من بين مهامها:<sup>1</sup>
- تقديم تكوينا عاليا في مختلف مواد السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
  - تحسين مستوى المستخدمين التقنيين في السياحة والحمامات المعدنية، وتقوم بتكوينهم المستمر تجديد معلوماتهم؛
  - تقوم بجميع الدراسات الاستكشافية من أجل الاستجابة للطلب الذي يعبر عنه المتعاملون مع التوفيق بين المهمة التربوية في اختيار مواضيع الرسائل والأشغال، وبين الحاجات في ميادين السياحة والفندقة الحمامات المعدنية؛
  - تشارك في مختلف الدراسات التي تنجز بالاتصال مع مختلف المؤسسات الوطنية أو الدولية التي لها علاقة بتطوير السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
  - تكوين رصيد وثائقي يرتبط بميدان نشاطها؛
  - تصدر مجلة متخصصة في السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
  - تشارك في تطوير البحث العلمي والتقني في ميادين اختصاصها.
- وتتمثل صلاحياتها فيما يلي:
- تبرم عقود واتفاقيات الدراسة والاستشارة المرتبطة بمجال نشاطها مع أي مؤسسة أو إدارة؛
  - تعقد اتفاقيات التعاون مع الهيئات المماثلة الوطنية أو الأجنبية، والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية؛
  - تشارك في اللقاءات والأشغال الوطنية أو الدولية التي تم ميدان نشاطها؛
  - تضمن نشر الأشغال التي تهتم ميدان نشاطها على اختلاف أنواعها؛
  - تطوير التبادل مع مؤسسات التكوين والمنظمات الدولية المتخصصة من أجل تجديد أنواع التعليم المقدمة؛
  - تنظيم بمبادراتها أو بناء على طلب السلطة الوصية لقاءات وطنية ودولية ترتبط بينهما.

<sup>1</sup> [Http://www.elmenwatin.dz](http://www.elmenwatin.dz)

## 2. المعهد العالي للفندقة والسياحة (ISHT):

الكائن بفندق الأوراسي بالعاصمة مكلف بتكوين الإطارات العليا في التسيير الفندقي والسياحي، بالإضافة إلى تقديمه دورات تدريبية تستهدف التحكم والتحسين في هذا المجال.<sup>1</sup>

## 3. معهد التقنيات الفندقية ببوسعادة:

يعتبر معهد بوسعادة مؤسسة عمومية ذات طابع غداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مكلف بتكوين التقنيين في مجال الفندقة، ومقره ببوسعادة ويوفر 300 مقعد، والشهادة التي يمنحها المعهد تقني سامي في الاستقبال، المطاعم، والطبخ، ويتولى المهام التالية:

- تكوين تقنيين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
- تكوين جميع الأسلاك الأخرى التابعة للمهن الضرورية لنشاط السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
- تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة.

## 4. معهد التقنيات الفندقية والسياحية تيزي وزو:

يعتبر معهد تيزي وزو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مكلف بتكوين التقنيين في مجال السياحة والفندقة، ومقره في ولاية تيزي وزو، وله ملحقة مقرها في ولاية تلمسان يوفر 300 مقعد، ويمنح شهادة تقني سامي في الاستقبال، المطاعم، الطبخ، الحلويات، إدارة الفندقية والسياحة، وهو يقوم بمجموعة من المهام كما يلي:<sup>2</sup>

- تكوين التقنيين الساميين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
  - تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة والفندقة والحمامات المعدنية وتكوينهم المستمر؛
  - تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة، فندقة والحمامات عن طريق جميع وسائل الدعم الملائمة؛
  - الدراسات والتحليل المعايينات والبحوث؛
  - المؤتمرات والندوات واللقاءات والملتقيات؛
  - تحسين المستوى وتجديد المعارف؛
- بالإضافة إلى المعاهد التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين مختصة في تكوين وظائف في مجال السياحة والفندقة .

<sup>1</sup> ابن سيرود فاطمة الزهراء، بوزيان حسان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> <http://www.elmouwatin.com>



### المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و نتائجها.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة الميدانية، ثم سيتم الانتقال إلى عرض النتائج الوصفية للدراسة، و من ثم سيتم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

سنستعرض في هذا المبحث مجتمع و عينة الدراسة، كما سنتطرق الى محاور أداة القياس التي تم تصميمها، و كذا استعراض اساليب قياس المتغيرات في كل محور و طريقة جمع البيانات. أولاً. مجتمع و عينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة على هذا المستوى في جميع الأفراد الموظفين الذين ينتمون الى المؤسسات الادارية السياحية بالجزائر. وذلك باعتبارهم أفراد محتملين في تحسين الاداء بالإدارة الخاصة بالمؤسسات السياحية و هو ما يخدم دراستنا الحالية.

2. عينة الدراسة: من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة، تم الاعتماد على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في 33 موظف من المديرية السياحية لولاية الشلف، و اعتمادها كعينة للدراسة. ويوضح الجدول رقم (6) عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والسليمة.

الجدول رقم (6) : عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة، المستردة والسليمة

النسبة (%)	العدد	البيان
100%	33	الاستثمارات الموزعة
100%	33	الاستثمارات المستردة
100%	33	الاستثمارات السليمة

#### المصدر: اعداد الطالبين.

يتضح من الجدول السابق أنه اجمالي نسبة الاستثمارات المستردة والصالحة للمعالجة الاحصائية بلغت (100%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة نعتبرها كافية من أجل القيام بدراستنا.

#### ثانيا. اساليب قياس المتغيرات.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام قائمة استقصائية مقسمة كالتالي:

القسم الاول: وهو يتضمن أسئلة تهتم بتحديد الخصائص الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة، اذ تم استخدام المقياس الاسمي (nominal) للتمييز بين المستجوبين من الأفراد وفق خصائصهم الديمغرافية، وتمثل تلك الخصائص في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع المؤهل، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: يتضمن هذا المحور عبارات نهدف من خلالها تحديد دور برامج التدريب السياحي في تحسين الأداء بالمؤسسة قيد الدراسة. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وهو مقياس فاصلي طبق

على 39 عبارة موجهة للأفراد عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك تم تقديم تلك العبارات الى العينة ليقوم أفراد هذه الأخيرة بإبداء مستوى تقييمهم للفقرات من الدرجة (غير موافق بشدة) التي تمثل أضعف مستوى الى الدرجة (موافق بشدة) التي تمثل المستوى العال، في حين أن الدرجة (محايد) تمثل المستوى المتوسط والحيادي في نفس الوقت. والجدول رقم (7) يوضح أرقام العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (7): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة

أرقام العبارات	المتغيرات و الأبعاد	
من 01 الى 04	اتجاهات الافراد نحو أهمية التدريب بصفة عامة	
من 05 الى 11	تحديد الاحتياجات التدريبية	العملية التدريبية
من 12 الى 20	تصميم برامج التدريب السياحي	
من 21 الى 23	تنفيذ برامج التدريب السياحي	
من 24 الى 29	تقييم برامج التدريب السياحي	
من 30 الى 39	أداء الموظفين	

المصدر: من اعداد الطالبين.

هذا وقد تمت صياغة العبارات بحيث يتم الاستجابة لها وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تم صياغة معظم العبارات بطريقة ايجابية، وبالتالي يكون اتجاه المقياس في حالة العبارات كالتالي :

الجدول رقم (8): سلم ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

ثالثا: اساليب جمع و تحليل البيانات.

#### 1. اساليب جمع البيانات:

أ. الجانب النظري: من أجل الاحاطة بمتغيرات موضوع الدراسة، تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والتمثلة في المسح المكتبي، وذلك بغرض تكوين تصور نظري قائم على نتائج الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة الحالية.

ب. الجانب الميداني: ولدراسة الحالة الميدانية للموضوع قيد البحث تم جمع البيانات من المصادر الأولية، حيث تم الاستقصاء المباشر لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسة قيد البحث من خلال استبانة تحتوي على قائمة استقصائية بهدف تحديد دور برامج التدريب السياحي في تحسين الأداء بالمؤسسة قيد البحث.

2. اساليب تحليل البيانات: من أجل اختبار فرضيات الدراسة، والاجابة على اشكالية الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

أ-الجدول التكرارية النسبية البسيطة: استخدم الباحث هذه الجداول لاستنتاج عدد ونسبة الاستجابات لعينة الدراسة، ونسبة اجابة المجموعات ووضعها بجدول تكرارية بسيطة، وكذلك التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم، ولتحديد الاستجابة تجاه المحاور التي تضمنها الاستبيان.

ب- اختبار المصدقية والاعتمادية: ذلك لتحديد مصداقية ومدى درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة، أما عن أداة الثبات، فيشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت من (1) دلّ هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

و الجدول التالي يوضح نتائج ثبات المقياس المستخدم في دراستنا:

الجدول رقم (9): نتائج ثبات المقياس المستخدم (الفا كرونباخ).

الأبعاد و المتغيرات	
0,73	تحديد الاحتياجات التدريبية
0,79	تصميم برامج التدريب السياحي
0,71	تنفيذ برامج التدريب السياحي
0,82	تقييم برامج التدريب السياحي
0,69	أداء الموظفين
0,75	الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول رقم (9) بأن قيمة معامل الفا كرونباخ الكلية بلغت 0,75 وهي قيمة مقبولة كونها تفوق أو تساوي 0.60 اي (60%)، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن القيمة التي ينصح بها المختصين كحد أدنى لقبول الأداة. كما أن قيمة الفا كرونباخ لجميع المتغيرات و الأبعاد فاقت القيمة المقبولة مما يدل على امكانية الاعتماد على أداة قياس الدراسة الحالية. كما نشير في هذا الصدد بأن العبارات الأولى (من 01 الى 04) لم يتم قياس مصداقيتها نظرا لكونها غير مدرجة ضمن اسئلة المتغيرات و اختبار الفرضيات حيث تم اعتمادها للتحليل الوصفي فقط مما قد يساعدنا من تفسير النتائج.

ونشير في هذا الصدد، الى أنه لتحديد الصدق الظاهري لأداة القياس، تم عرض هذا الاخير على مجموعة محكمين مختصين في مجال ادارة الاعمال بغرض الحكم على مستوى وضوح وصحة صياغة عبارات المقياس، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم التي اسفرت عن تحديد تصميم نهائي لمقياس الدراسة.

ج-معامل الارتباط بيرسون: يعرف الارتباط بين متغيرين بأنه درجة العلاقة بين المتغيرين، ويستخدم لقياس درجة الارتباط، حيث يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة هذه العلاقة محصور [-1، 1] وبرنامج (SPSS) يعطي قيمة الدلالة حيث يتم مقارنتها بقيمة المعنوية 0.05، فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 0.05، إذا تقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح.

د- الانحدار البسيط: ويعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغيرين، يؤثر أحدهما وهو المتغير التابع وتكون العلاقة الخطية كما يلي :

$$ع = أس + ب \quad \text{حيث} \quad \left. \begin{array}{l} ع : \text{ المتغير التابع} \\ أ : \text{ معامل الانحدار} \\ س : \text{ المتغير المستقل} \\ ب : \text{ قيمة ثابتة} \end{array} \right\}$$

باستخدام برنامج (spss) نتحصل على قيمة معامل لانحدار والدلالة للمجهولين أ، ب، فإذا كانت قيمته الدلالة المعنوية أصغر من 0.05، هذا يعني وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أما إذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ه- المتوسط الحسابي ودرجته: لتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى = 5-1 = 4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $4 \div 5 = 0.8$  وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

جدول رقم (10) : درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس ليكرت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80 ، 1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60 ، 1.81]
متوسط	محايد	[ 3.40 ، 2.61]
مرتفع	موافق	[4.20 ، 3.41 ]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00 ، 4.21]

المصدر: من اعداد الطالبين

د. اختبار ANOVA one way: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA one way بهدف اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود فروق معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

المطلب الثاني: عرض النتائج الوصفية للدراسة.

في هذا المطلب سوف نستعرض نتائج الدراسة ذات العلاقة بالخصائص الشخصية، و درجة الأهمية لفقرات ومتغيرات الدراسة.

أولاً. التحليل الوصفي لخصائص العينة.

يتم في هذا المطلب استعراض نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع المؤهل، الخبرة المهنية.

1. الجنس:

نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس في الجدول التالي:

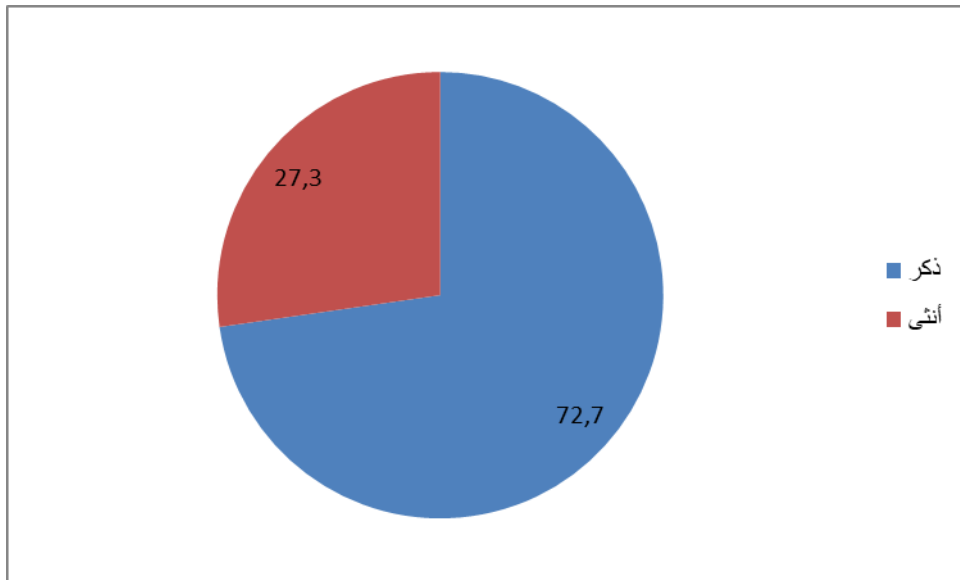
الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس.

النسبة (%)	التكرار	الخاصية
72,7	24	ذكر
27,3	9	أنثى
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل.

وللتوضيح أكثر، يمكن تلخيص الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم (7) بأن عينة الدراسة كانت يمثل أغلبيتها جنس الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور 72,7 % من مجموع افراد العينة، و نسبة الإناث 27,3 %. مما يعطي لمحة على طبيعة جنس الموظفين لدى مديرية السياحة بولاية الشلف الذي يتغلب عليه جنس الذكور.

2.العمر:

نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية العمر في الجدول التالي:

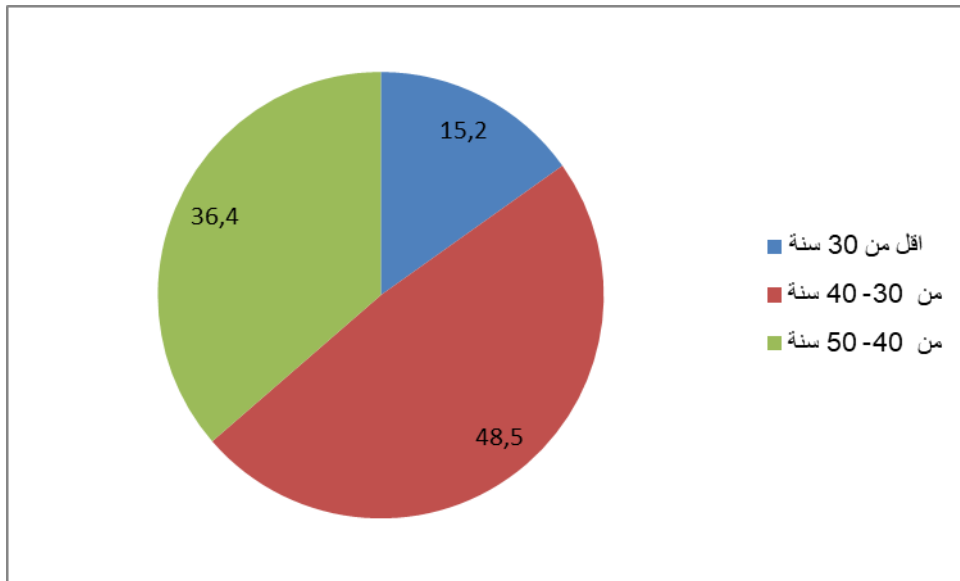
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية العمر.

الخاصية	التكرار	النسبة (%)
اقل من 30 سنة	5	15,2
من 30 - 40 سنة	16	48,5
من 40 - 50 سنة	12	36,4
اكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	33	100,0

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل.

وللتوضيح أكثر، يمكن تلخيص الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية العمر



المصدر: من اعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (8) بأن أكثر من نصف عينة الدراسة هم ذوي الأعمار تفوق عن 30 سنة، و البقية تقل عن ذلك. حيث 48,5 % من عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين 30 - 40 سنة، في حين أن 15,2 % هم ذوي الأعمار تقل عن 30 سنة، و الباقية تفوق أعمارهم 40 سنة و قدرت نسبتهم 36,4.

### 3. المستوى التعليمي:

نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المستوى التعليمي في الجدول التالي:

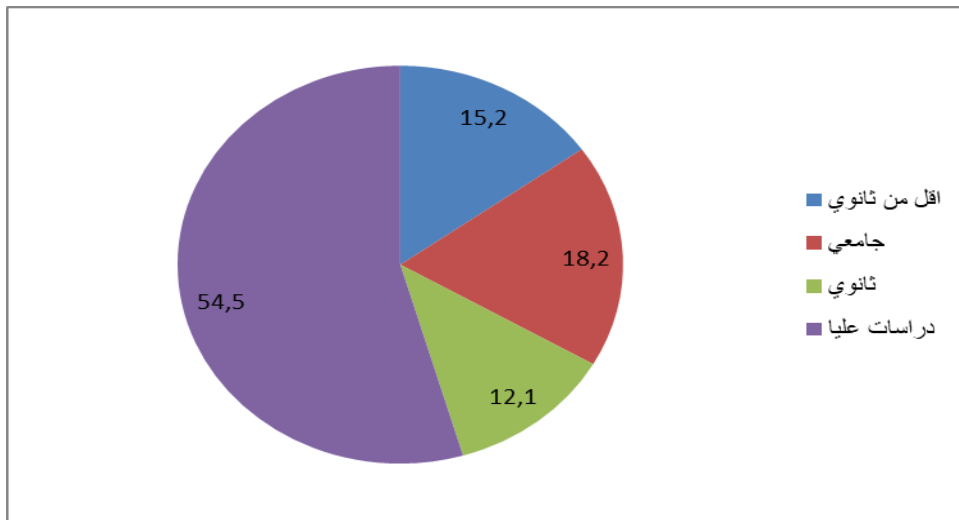
الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المستوى التعليمي.

الخاصية	التكرار	النسبة (%)
اقل من ثانوي	5	15,2
ثانوي	4	12,1
جامعي	6	18,2
دراسات عليا	18	54,5
المجموع	33	100,0

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل.

وللتوضيح أكثر، يمكن تلخيص الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (9) بأن عينة الدراسة تتنوع من حيث المستوى التعليمي، إلا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمثلها موظفين ذوي مستوى دراسات عليا و قدرت نسبتهم 54,5%. أما ذوي المستوى الجامعي، الثانوي، و اقل من الثانوي قدرت نسبتهم 18,2%، 12,1%، 15,2% على التوالي.

#### 4. نوع المؤهل:

نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية نوع المؤهل في الجدول التالي:

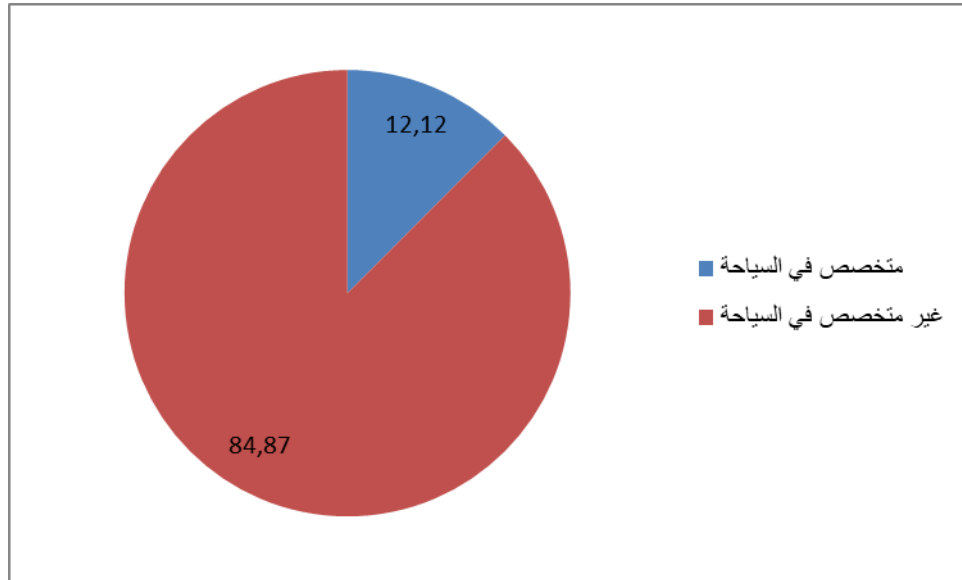
الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية نوع المؤهل.

الخاصية	التكرار	النسبة (%)
متخصص في السياحة	4	12,12
غير متخصص في السياحة	29	84,87
المجموع	33	100,0

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل.

وللتوضيح أكثر، يمكن تلخيص الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية نوع المؤهل.



المصدر: من اعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) و الشكل رقم (10) بأن أغلب عينة الدراسة غير متخصصين في السياحة و ذلك بنسبة 84,87%. في حين البقية تمثلها 12,12% فقط من عينة الدراسة و هم متخصصين في السياحة. هذه النتيجة ملفة للانتباه و قد تعطي لمحة حول طبيعة موظفي مديرية السياحة لدى ولاية الشلف و مدى احتياجاتهم للتدريب السياحي.

5. الخبرة المهنية:

نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة المهنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة المهنية.

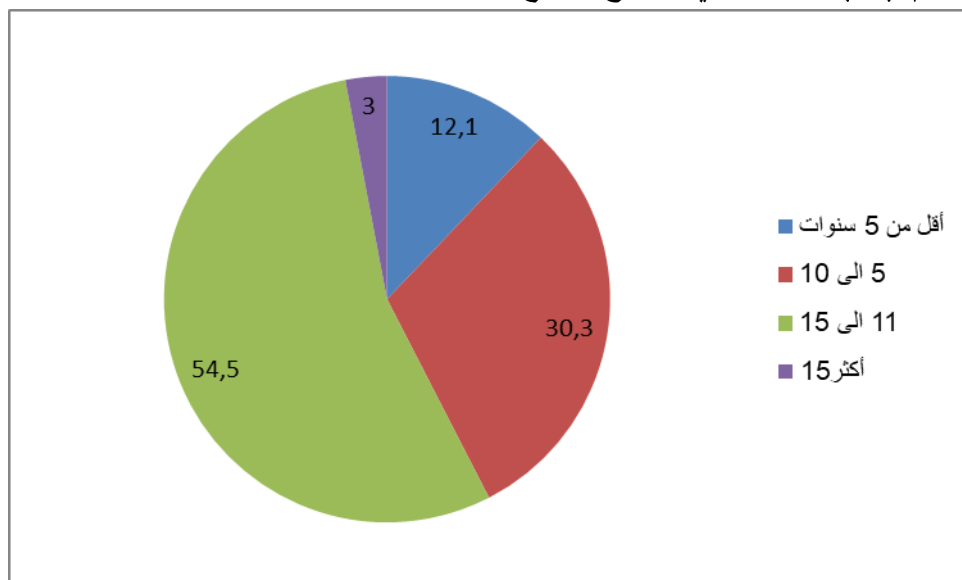
النسبة (%)	التكرار	الخاصية
12,1	4	أقل من 5 سنوات
30,3	10	5 الى 10
54,5	18	11 الى 15
3,0	1	أكثر 15
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل.

وللتوضيح أكثر، يمكن تلخيص الجدول أعلاه في الشكل التالي:



الشكل رقم (11): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (11) بأن أغلب عينة الدراسة من ذوي خبرة تتراوح بين 11 سنة و 15 سنة و ذلك بنسبة 54,5 %، حيث بلغت نسبة الذين نقل خبرتهم عن ذلك 42,4% من عينة الدراسة أما البقية كلهم من ذوي خبرة اكثر من ذلك. مما يدل على طبيعة خبرة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا. قياس الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

نستعرض في هذا المطلب الأهمية النسبية لمتغيرات و أبعاد الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

1. قياس الأهمية النسبية لفقرات ادراك الموظفين لأهمية التدريب:

لقياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات ادراك الموظفين لأهمية التدريب، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويمكن معرفة الفقرة الأكثر أهمية عن طريق المتوسط الحسابي، أي الفقرة التي لها أعلى متوسط للرتب و هي الفقرة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. فيمكن ترتيبها وتحليلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (16): قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات ادراك الموظفين لأهمية التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مقياس إدراك أفراد عينة الدراسة لادراك الموظفين لأهمية التدريب.	الترتيب
0,69631	4,2500	Q2	1
0,75503	3,5357	Q1	2
1,17099	3,3182	Q3	3
0,69631	3,2500	Q4	4
0,830	3,58847	المتوسط الحسابي العام لادراك الموظفين لأهمية التدريب	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه بأن أعلى درجة نسبية لمقياس ادراك الموظفين لأهمية التدريب كانت للفقرة "يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم" و ذلك بمتوسط حسابي مرتفع جدا قدره 4,25 وانحراف معياري 0,690. مما يدل على أن لموظفي المديرية السياحية قيد الدراسة ادراك عال بأهمية التدريب في تنمية المعارف. في حين أن أقل أهمية نسبية لفقرات ادراك الموظفين لأهمية التدريب كانت لـ "تسعر ان الدورات التدريبية التي تشارك بها قد ساهمت في رفع كفاءتكم" و ذلك بمتوسط حسابي 3,25 و انحراف معياري 0,690. مما يدل على أن التدريب الذي تستخدمه المؤسسة قيد البحث لا يجدي نفعا للموظفين وفق آرائهم، و من رغم ذلك إلا أن المتوسط الحسابي لهذا العنصر متوسط كونه يتراوح بين [ 2.61 ، 3.40 ]

و نلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم (16)، بأن كل الفقرات الأخرى كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح بين متوسط و عال، مما يدل على أن كل الفقرات لقياس ادراك الموظفين لأهمية التدريب ذات أهمية نسبية متوسطة و مرتفعة، أي موظفي المؤسسة قيد الدراسة "مديرية السياحة لولاية الشلف" لديهم وعي مرتفع بأهمية التدريب و ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي بلغ 3,58.

2. قياس الأهمية النسبية لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية:

لقياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويمكن معرفة الفقرة الأكثر أهمية عن طريق المتوسط الحسابي، أي الفقرة التي لها أعلى متوسط للرتب و هي الفقرة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. فيمكن ترتيبها وتحليلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مقياس إدراك أفراد عينة الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية	الترتيب
0,292	3,909	X3	1
0,364	3,848	X5	2
0,585	3,742	X1	3
0,529	3,719	X6	4
0,666	3,500	X4	5
0,508	3,485	X2	6
0,603	3,387	X7	7
0,507	3,656	المتوسط الحسابي العام لتحديد الاحتياجات التدريبية	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه بأن أعلى درجة نسبية لمقياس تحديد الاحتياجات التدريبية كانت للفقرة الخاصة بـ "تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب السياحي اعتمادا على نماذج التغيير" و ذلك بمتوسط حسابي 3,909 وانحراف معياري 0,292. مما يدل على المديرية قيد الدراسة تركز بشكل مرتفع على تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على نماذج التغيير. في حين أن أقل أهمية نسبية لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية كانت لـ "الاحتياجات التدريبية تعتمد على مقارنة بين القدرات الحالية و متطلبات العمل الجديدة" وذلك بمتوسط حسابي 3,387 و انحراف معياري 0,603، مما يدل على أن المديرية قيد البحث تحرص نوعا ما على التغيرات الجديدة بالمحيط الخارجي عند تحديد الاحتياجات التدريبية".

و نلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم (17)، بأن كل الفقرات الأخرى كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح بين المجال [ 2.61 ، 4.20 ] ، مما يدل على أن كل الفقرات لقياس تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية نسبية متوسطة و مرتفعة. لاسيما المتوسط الحسابي العام لتحديد الاحتياجات التدريبية الذي بلغ 3,656 و هي قيمة مرتفعة، هذا يعني أنه هناك أهمية بالغة لتحديد الاحتياجات التدريبية بالمديرية قيد البحث.

### 3. قياس الأهمية النسبية لفقرات تصميم برامج التدريب السياحي:

لقياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات تصميم برامج التدريب السياحي بمديرية السياحة للشلف، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويمكن معرفة الفقرة الأكثر أهمية عن طريق المتوسط

## الفصل الثاني واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف

الحسابي، أي الفقرة التي لها أعلى متوسط للرتب و هي الفقرة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. فيمكن ترتيبها وتحليلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تصميم برامج التدريب السياحي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مقياس إدراك أفراد عينة الدراسة لتصميم برامج التدريب السياحي	الترتيب
0,174	3,970	X13	1
0,174	3,970	X16	2
0,384	3,938	X19	3
0,292	3,909	X17	4
0,331	3,879	X18	5
0,331	3,879	X12	6
0,502	3,781	X15	7
0,489	3,636	X20	8
0,617	3,484	X14	9
0,366	3,827	المتوسط الحسابي العام لتصميم برامج التدريب السياحي.	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه بأن أعلى درجة نسبية لتصميم برامج التدريب السياحي كانت للفقرة الخاصة بـ "البرامج التدريبية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية فعليا في المؤسسة" و ذلك بمتوسط حسابي 3,970 وانحراف معياري 0,174. مما يدل على المؤسسة قيد الدراسة تركز بشكل مرتفع على البرامج التدريبية و تعتبرها كمصدر لرصد الاحتياجات التدريبية. في حين أن أقل أهمية نسبية لفقرات تصميم برامج التدريب السياحي كانت لـ "التدريب غير مناسب يؤدي الى وجود صعوبات في العمل". وذلك بمتوسط حسابي 3,484 وانحراف معياري 0,617، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث يحرص بشكل مرتفع على تحقيق تدريب مناسب بالمؤسسة كون متوسطه الحسابي يفوق 3.41.

و نلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم (18)، بأن كل الفقرات الأخرى كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من 3.41، مما يدل على أن كل الفقرات لقياس لتصميم برامج التدريب السياحي بمديرية السياحة بالشلف ذات أهمية

نسبية مرتفعة، أي أن العناصر التي تحقق تصميم برامج التدريب السياحي بالمؤسسة محل الدراسة يعتمد عليها بشكل مرتفع. لاسيما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد من متغيرات الدراسة الذي بلغ 3,827 و هي قيمة مرتفعة، هذا يعني أنه هناك أهمية بالغة لتصميم البرامج التدريبية بمديرية السياحة.

#### 4. قياس الأهمية النسبية لفقرات تنفيذ برامج التدريب السياحي:

لقياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات تنفيذ برامج التدريب السياحي بالمؤسسة قيد البحث، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويمكن معرفة الفقرة الأكثر أهمية عن طريق المتوسط الحسابي، أي الفقرة التي لها أعلى متوسط للرتب و هي الفقرة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. فيمكن ترتيبها وتحليلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تنفيذ برامج التدريب السياحي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مقياس إدراك أفراد عينة الدراسة لتنفيذ برامج التدريب السياحي	الترتيب
0,435	3,758	X22	1
0,600	3,233	X21	2
0,400	3,150	X23	3
0,478	3,380	المتوسط الحسابي العام لتنفيذ برامج التدريب السياحي.	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه بأن أعلى درجة نسبية لتنفيذ برامج التدريب السياحي كانت للفقرة الخاصة بـ "المكان الذي يجرى فيه التدريب مناسب و تتوفر فيه الشروط" و ذلك بمتوسط حسابي 3,758 وانحراف معياري 0,435. مما يدل على المؤسسة قيد الدراسة تركز على محيط التدريب بشكل مرتفع. في حين أن أقل أهمية نسبية لفقرات لتنفيذ برامج التدريب السياحي كانت لـ "البرامج التدريبية يسهم عليها اشخاص مختصين يوميا بارسال تقارير الغياب، الحضور..الخ" و ذلك بمتوسط حسابي 3,150 و انحراف معياري 0,4، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث تركز بشكل متوسط على تخصيص اشخاص لمتابعة حضور المتدربين كون متوسطه الحسابي يتراوح بين [2.61 ، 3.40].

#### 5. قياس الأهمية النسبية لفقرات تقييم برامج التدريب السياحي:

لقياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات تقييم برامج التدريب السياحي بالمؤسسة قيد البحث، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويمكن معرفة الفقرة الأكثر أهمية عن طريق المتوسط الحسابي، أي الفقرة التي لها أعلى متوسط للرتب و هي الفقرة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. فيمكن ترتيبها وتحليلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (20): قياس وترتيب الأهمية النسبية لفقرات مقياس تقييم برامج التدريب السياحي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مقياس إدراك أفراد عينة الدراسة لتقييم برامج التدريب السياحي	الترتيب
0,331	3,879	X24	1
0,331	3,879	X25	2
0,585	3,323	X28	3
0,692	2,379	X29	4
0,876	2,375	X26	5
0,626	1,700	X27	6
0,574	2,922	المتوسط الحسابي العام لتقييم برامج التدريب السياحي.	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه بأن أعلى درجة نسبية لتقييم برامج التدريب السياحي كانت للفقرة الخاصة بـ " يتم تقييم الاحتياجات التدريبية و نتائجها من قبل المسؤول في المؤسسة السياحية" و ذلك بمتوسط حسابي 3,879 وانحراف معياري 0,331. في حين أن أقل أهمية نسبية لفقرات تنفيذ برامج التدريب السياحي كانت لـ " زيادة المثابرة لدى العاملين و انجاز اعمالهم بطريقة جيدة راجع لأهمية التدريب" وذلك بمتوسط حسابي 1,700 و انحراف معياري 0,626، مما يدل على أن المتدربين من الموظفين لدى المؤسسة قيد البحث لا يرجعون تماما مثابرتهم و تحسن مستواهم الى التدريب، و هذا ما يؤكد نتائج تحليل الوصفي لتوجهات افراد عينة الدراسة لعملية التدريب التي بينت بأن الموظفين لدى مديرية السياحة يرون بأن الدورات التدريبية التي يأخذونها لا تساهم بشكل فعال في رفع كفاءاتهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

أولا — اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة".

سوف نختبر هذه الفرضية عبر اختبار فرضياتها الفرعية بالاعتماد على معامل الارتباط  $r$  — بيرسون Pearson للمتغيرات قيد الدراسة (تحديد الاحتياجات التجريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) كمتغيرات مستقلة و متغير أداء الموظفين كمتغير تابع. حيث كانت نتائج الاختبار كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج الاختبار لمعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

العلاقة بين المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة المعنوية
تحديد الاحتياجات التدريبية * الأداء	0.71	0,023
التصميم * الأداء	0.50	0.000
التنفيذ * الأداء	0.61	0.001
التقييم * الأداء	0.59	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج Spss.

يوضح الجدول اعلاه نتائج الاختبار لمعامل الارتباط بين المتغيرات قيد الدراسة، و من خلاله يمكن اختبار فرضيات الدراسة وفق التالي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تحديد الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

من خلال الجدول رقم (21) يتبين بأنه توجد علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) بين متغير "تحديد الاحتياجات التدريبية" و متغير " أداء الموظفين"، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.71 وهي قيمة عالية تفوق 0.50 و تفوق الصفر (0)، مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة (طردية) بين المتغيرين. بالإضافة الى قيمة مستوى المعنوية للاختبار التي بلغت 0.023 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة و المتمثل في 0.05 مما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار نتيجة الاختبار كونه دال احصائيا.

وعليه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تحديد الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تصميم الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

من خلال الجدول رقم (11) يتبين بأنه توجد علاقة ارتباط قوية نوعا ما و موجبة (طردية) بين متغير " تصميم الاحتياجات التدريبية" و متغير " أداء الموظفين"، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.50 وهي قيمة تساوي 0.50 و تفوق الصفر (0)، مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما و موجبة (طردية) بين المتغيرين. بالإضافة الى قيمة مستوى المعنوية للاختبار التي بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة و المتمثل في 0.05 مما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار نتيجة الاختبار كونه دال احصائيا.

وعليه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تصميم الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تنفيذ الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

من خلال الجدول رقم (21) يتبين بأنه توجد علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) بين متغير " تنفيذ الاحتياجات التدريبية " و متغير " أداء الموظفين "، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.61 وهي قيمة عالية تفوق 0.50 و تفوق الصفر (0)، مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة (طردية) بين المتغيرين. بالإضافة الى قيمة مستوى المعنوية للاختبار التي بلغت 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة و المتمثل في 0.05 مما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار نتيجة الاختبار كونه دال احصائيا. وعليه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تنفيذ الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تقييم الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

من خلال الجدول رقم (21) يتبين بأنه توجد علاقة ارتباط قوية طردية (موجبة) بين متغير " تقييم الاحتياجات التدريبية " و متغير " أداء الموظفين "، و ذلك نتيجة قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.59 وهي قيمة عالية نوعا ما حيث تفوق 0.50 و تقل عن الصفر (0)، مما يدل على وجود علاقة قوية طردية (موجبة) بين المتغيرين. بالإضافة الى قيمة مستوى المعنوية للاختبار التي بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة و المتمثل في 0.05 مما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار نتيجة الاختبار كونه دال احصائيا.

وعليه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية لمتغير "تقييم الاحتياجات التدريبية" و متغير "أداء الموظفين".

وبما أنه توجد علاقة بين المتغيرات الفرعية للدراسة و بين متغير (أداء الموظفين)، فإننا نستعرض الجدول التالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار لعلاقة التأثير بين تلك المتغيرات من أجل بناء نموذج الدراسة:

الجدول رقم (22): اختبار "ت" للنموذج العام.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الاختبار(ت)	
		القيمة	المعنوية Sig
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.80	2,233	0.000
التصميم	0.40	4,303	0.000
التنفيذ	0.60	3,771	0.000
التقييم	0.55	9,212	0.000
الثابت	0,30	1,199	0.000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.



## الفصل الثاني واقع التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف

بالنظر إلى الجدول السابق يمكن تشكيل نموذج الدراسة المقترح وفق التالي:

$$\text{أداء الموظفين} = 0.80 (\text{الاحتياجات}) + 0.40 (\text{التصميم}) + 0.60 (\text{التنفيذ}) + 0.55 (\text{التقييم}) + 0.30$$

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA one way، و كانت نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (23): ملخص التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بدلالة خصائصهم الشخصية.

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	متوسط مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	
0,967	0,002	0,001	بين الجنسين	الجنس
		0,588	بين أفراد الجنس الواحد	
0,799	0,066	0,017	بين الجنسين	العمر
		0,253	بين أفراد الجنس الواحد	
0,736	0,116	0,163	بين الجنسين	المستوى التعليمي
		1,410	بين أفراد الجنس الواحد	
0,524	0,415	0,205	بين الجنسين	نوع المؤهل
		0,493	بين أفراد الجنس الواحد	
0,203	1,691	0,339	بين الجنسين	الخبرة المهنية
		0,200	بين أفراد الجنس الواحد	

المصدر: من إعداد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول اعلاه نتائج اختبار التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بدلالة خصائصهم الشخصية، ومن خلاله يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الجنس عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية الجنس. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الجنس عند مستوى المعنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية العمر عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية العمر. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية العمر عند مستوى المعنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية المستوى التعليمي، و ذلك نتيجة الاختبار الذي أعطى قيمة معنوية اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

و عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤهل عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية نوع المؤهل، و ذلك بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤهل عند مستوى المعنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

- الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخاصية الخبرة المهنية، و ذلك بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة. حيث أعطى هذا الإختبار مستوى دلالة قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخاصية الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05".

يتبين من خلال الجدول رقم (23)، و كذا من اختبارات الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لخصائصهم الشخصية. و ما ثبت ذلك قيمة مستوى الدلالة لجميع الاختبارات للفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية الثانية التي كانت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

و عليه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية بصفة كلية و التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05". و نقبل الفرضية البديلة التي تنص عكس ذلك.

### الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين برامج التدريب السياحي وتحسين أداء الموظفين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف من خلال القياس الكمي لأراء واتجاهات العاملين في المؤسسة محل الدراسة نحو واقع برامج التدريب السياحي واثره على تحسين اداء المؤسسة السياحية توصلنا في هذا الفصل إلى أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف تسعى لتحقيق برامج التنمية السياحية، من خلال تدريب موظفيها على برامج التدريب السياحي التابعة لوزارة السياحة والصناعات التقليدية باعتبارها مؤسسة عمومية تابعة للرفع من مستوى العاملين وتكوينهم لتحسين أداء مديرية السياحة بالولاية من خلال مختلف أنماط التدريب الداخلي والخارجي، تسهر الدولة الجزائرية لدعم استراتيجية التدريب السياحي من خلال تسطير المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية المتمثل في بطاقة التكوين والتي تهدف إلى مسايرة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة والفندقة، ومتطلبات تنمية القطاع خاصة المتعلقة منها بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير تأطير رفيع المستوى لتسيير النشاطات السياحية. كما أهدت نتائج دراسة وتحليل الساتبيان أن لبرامج التدريب السياحي دور فعال في تحسين أداء الموظفين بمديرية السياحة المرتكزة على المتغيرات الفرعية له بتطبيق مراحل العملية التدريبية الأربعة. وبذلك يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تاثير دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين بمديرية السياحة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0005$ ) وهو ما عززته نتائج معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط التي اكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة، فقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين مجموعة متغيرات الدراسة.

# الخاتمة

من خلال دراستنا لدور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية بالجزائر، أدركنا أن تحقيق أهداف المنظمة السياحية متوقف على كفاءة العنصر البشري العامل فيها، بوصفه المحرك الفعال في عملية تطوير المؤسسات وإحداث التغييرات المطلوبة لها، لذا نجدها تحرص على الاهتمام بهذا المورد الحيوي من خلال تدريبه وتأهيله للرفع من كفاءته وزيادة مردوبيته وبالتالي تحسين أداء المؤسسات السياحية.

في هذا الإطار من الضروري أن تهتم المنظمات السياحية بما فيها مديرية السياحة بالشلف، بمدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق الأداء الأمثل، ويعتبر هذا الأخير العنصر الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل.

فقد اثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة، سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم، وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان، من أجل تحسين أداء المؤسسات السياحية.

ومن أجل إظهار الأسس النظرية لكفاءة الأداء بالمؤسسات السياحية، وتحديد معايير تقييم الأداء وعرض مختلف الطرق والأساليب الفعالة مع تحديد العلاقة بين التدريب والأداء، إرتأينا الكشف عن العلاقة بين برامج التدريب السياحي وتحسين أداء المؤسسات السياحية بالجزائر، من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف، نحو واقع برامج التدريب السياحي ودوره في تحسين أداء المؤسسة السياحية.

### اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الدراسة النظرية والتطبيقية والبحث في مختلف التساؤلات والإشكاليات التي طرحت في مقدمة البحث توصلنا للاختبارات التالية للفرضيات:

الفرضية الأولى: افترضنا ان التدريب هو التكوين، أما فيما يخص التدريب السياحي هو التدريب السياحي هو تدريب الموارد البشرية في المنظمات السياحية، يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات المتجددة التي ترفع من كفاءة وفعالية العمالة وتشجع ابداع والابتكار في المؤسسات السياحية وبالتالي تحسين وتطوير المنظمة السياحية، وهي فرضية صحيحة وهذا ما بينته الدراسة النظرية للفصل الأول.

الفرضية الثانية: افترضنا أن تحديد قيمة وفعالية برامج التدريب السياحي باستخدام أساليب التقييم المستحدثة التي تهدف للتحقق من مستوى افراد العاملين ومن ثم تقييم أداء المؤسسات السياحية، باستخدام نماذج الكفاءة وتقارير الكفاية التي توفر نتائج قابلة للقياس، وهي فرضية صحيحة وهذا ما بينته الدراسة النظرية في الفصل الثاني.

الفرضية الثالثة: افترضنا أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب السياحي وتحسين الأداء بمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف، وهي فرضية صحيحة فمن خلال ما

توصلنا له من تحليل أنه توجد علاقة بين برامج التدريب السياحي المرتكزة على المتغيرات الفرعية له بتطبيق مراحل العملية التدريبية وتحسين الأداء بالمؤسسات السياحية، ذات دلالة إحصائية مرتفعة جدا تساوي 0.93 على الخط البياني لمعامل برسون، مما يفسر وجود علاقة قوية جدا بين برامج التدريب السياحي، وتحسين الأداء بمديرية السياحة الشلف موجبة، وهذا يعود إلى الدور الفعال لبرامج التدريب السياحي، بحيث تساهم في تحسين صورة المؤسسة السياحية بالمجتمع، وبذلك تحقق برامج التدريب السياحي لولاية الشلف العائد المرغوب وهو رفع كفاءة العاملين ومستوى المهارات لتحسين وتطوير أداء المؤسسة السياحية بالجزائر.

كما أظهرت الدراسة بمراجعة النتائج السابقة التي تم استعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة ونموذجها المقترح، أن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء مديرية السياحة بالولاية، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  وهو ما عززته نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط التي أكدت أن العلاقة تناسبية طردية موجبة وهي قوية جدا.

### النتائج:

- بعد التطرق في الدراسة إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي لدور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية بالجزائر، توصلنا إلى النتائج التالية:
- صناعة السياحة صناعة فعالة تتداخل نشاطاتها مع العديد من المجالات مبنية على أسس عملية التخطيط، ومن ضمن عناصرها المؤسسة التي تتضمن تعليم وتدريب الموظفين في القطاع السياحي.
  - تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي الذي يساهم في تطور وتقدم المؤسسة السياحية.
  - التدريب السياحي مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر: المكون المعرفي، المكون المهارة، المكون الاتجاهي، فهو يعني تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وافكاره وسلوكياته، واتجاهاته، بهدف إعداده جيدا لمجابهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية في المنظمة السياحية.
  - يعتبر التدريب السياحي من أهم الوسائل والطرق الفعالة التي تساهم في تنمية وتطوير أداء العاملين، وصقل مهاراته لتحقيق أهداف المنظمة السياحية، وضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة.
  - تتباين وتختلف أنواع وأساليب التدريب السياحي بحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، وتبعا لهداف المنظمة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها، ووفقا للاحتياجات التدريبية التي يتطلبها السوق السياحي.

- نظرا لأهمية و التدريب السياحي وما يتطلبه من تكاليف عالية وتحقيقا لهدفه، ينبغي أن يحقق برنامج التدريب فعليا تعليم ما صمم من أجله، وأنه يكسب المنظمة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- التدريب عملية متكاملة تمر بأربعة مراحل متسلسلة ومتكاملة ومتراصة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج والمتابعة وأخيرا مرحلة تقييم البرنامج باستعمال مجموعة مختلفة من نماذج التقييم المعتمدة من طرف المؤسسات السياحية، لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المسطرة وتأثيره على العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية.
- الأداء مفهوم جوهري وهام بالنسبة للمنظمات بشكل عام سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية والكفاءة للمنظمة، فالأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف.
- توجد عدة تصنيفات للأداء نظرا لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى مجموعة من المعايير نذكر من أهمها معيار المصدر، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي، كما يقسم الأداء في أي مؤسسة إلى ثلاث مستويات، حيث يتمثل المستوى الأول في الأداء الفردي أما المستوى الثاني أداء الوحدات التنظيمية، والمستوى الثالث الأداء المؤسسي، وذلك قصد معرفة كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.
- تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة، يتم بمقتضاها فحص تحليلي والمراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها باستعمال تقارير الكفاية، باعتباره وسيلة من وسائل تصحيح الأداء، من خلال تقييم الأداء الحالي للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة خلال فترات زمنية محددة ومعروفة للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- يعتبر تقييم الأداء في المنظمات السياحية من ضمن الوظائف، التي تساهم في تنمية أداء العنصر البشري وتستهدف ثلاثا غايات، على مستوى المنظمة، الموظفين، والمديرين السياحيين، وهي عملية حساسة ذات أهمية بالغة لما تتطلبه من اهتمام وتركيز على الخطوات الأساسية من اجل التقييم الفعال للأداء باستعمال مختلف الطرق والأساليب منها ما هو شائع الاستخدام ومنها ما هو نادر، نظرا لوجود صعوبة في التطبيق او لعدم دقة النتائج وتختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها.
- أظهرت الدراسة النظرية أن العلاقة بين التدريب السياحي والأداء علاقة تكاملية يمكن التوصل إليها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتبرز هذه العلاقة جليا في الجانب التطبيقي الذي يكون على مستوى مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الشلف.



- أكدت الدراسة أن نجاح مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية باعتبارها مؤسسة سياحية حكومية، وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية برامج التدريب السياحي، الذي يحتل دورا مهما في تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم ومن ثم تحسين أداء مديرية السياحة الشلف.
- أكدت الدراسة بمديرية السياحة بالشلف أن تحسين البرامج التدريبية يرثر على زيادة ورفع كفاءة العاملين بالمؤسسة السياحية باستخدام معايير تقييم الأداء وأساليب التدريب التي تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة وفعالية التدريب.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب السياحي وتحسين أداء المؤسسات السياحية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالشلف.
- إن المدة المخصصة للدورة التدريبية دور هام في تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية ويجب التأكيد منها بمديرية السياحة للولاية، وأكد موظفوا المديرية أن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية التدريب بالغة الأهمية لمساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وتجديد أفكارهم وتقوية قدراتهم من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم بأحسن وجه.
- إن اهتمام الإدارة يوضح البرامج التدريبية لمواكبة التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن تدي بالتأكيد إلى تنمية قدرات ومهارات الموظفين، بمديرية السياحة للولاية، كما ان البرامج التدريبية المعدة جيدا تساهم في نجاح عملية التدريب وتنمية المورد البشري، مما يؤدي إلى زيادة رغبته في العمل والإبداع، داخل المنظمة السياحية التي تسعى للنجاح والتميز.
- إن التحاق أغلب الموظفين ببرامج ودورات تدريبية، حسب نتائج الدراسة الميدانية دليل على اهتمام مديرية السياحة والصناعة التقليدية الشلف بعملية التدريب، وأسلوب المدرب وطريقته في استعراض المعلومات له تأثير بالغ الأهمية في انجاح البرنامج التدريبي.
- إن البرامج التدريبية تساهم بشكل كبير في زيادة الرغبة في العمل، بالإضافة إلى تنمية القدرات الذاتية وروح الإبداع لدى العامل وزيادة ولائه لمديرية السياحة بالولاية، لذا يجب تقديم برامج تدريبية لمواكبة التطورات في المجال التكنولوجي.

#### الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات السياحية في تدريب وتكوين وتأهيل كوادر بشرية ذات كفاءة وفعالية لتنمية قطاع السياحة بالجزائر، ارتأينا أن نقترح ما يلي:
- يجب على مسؤولي مديرية السياحة بالولاية الاهتمام بقطاع السياحة من خلال دعم تشجيع التدريب السياحي بالمؤسسات السياحية والفنادق، الذي يركز على تكثيف او زيادة برامج التدريب السياحي مع ضرورة إشراك المتدربين في اختيار البرامج التدريبية بالاتصال مع السلطات المعنية وتبليغها.
- ضرورة تكثيف دورات التدريب بالمؤسسات السياحية لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال السياحة، وإدخال التدريب الإلكتروني ضمن برامج تدريب مديرية السياحة بالولاية.

- ضرورة تبليغ السلطات المعنية بالسهر على تشييد مدارس ومعاهد مخصصة للتدريب السياحي لاسيما بمنطقة الجنوب الجزائري، حتى وإن كان في القطاع الخاص.
- ضرورة تبليغ السلطات الوصية، بإيجاد حوافز مناسبة لتشجيع المتدربين للمشاركة والتفاعل اثناء العملية التدريبية، لأن تحليل المشكلات يساعد في التعرف على نوع برامج التدريب التي تناسب العاملين بمديرية السياحة الشلف.
- يجب على مسؤولي مديرية السياحة بالولاية تقييم مستوى أداء العاملين إلى فترات خلال السنة(أكثر من مرة واحدة في السنة)، حتى يتسنى برمجة العاملين ضمن برامج التدريب السياحي التابعة للوزارة، لتدارك النقص في الأداء وربح الفرص والوقت.
- يجب على مسؤولي مصالح مديرية السياحة استخدام أساليب التقييم المستحدثة لتقييم العاملين بالمديرية، مع الحرص على تطبيق مخطط بطاقة التكوين التابعة لوزارة السياحة من خلال فرص الرقابة على مؤسسات التكوين، وتحرير تقارير من استجواب العاملين الذين استفادوا من الدورات التدريبية والأخذ بأرائهم ومن ثمة مشاركتهم لتمارس الوزارة صلاحياتها، أي تبليغ الوزارة بتقارير حول برامج التدريب السياحي التي استفاد منها العاملين إيجابيا أو سلبيا لتدارك الأخطاء.
- يجب تبليغ الوزارة الوصية على نقص تخصيص الاعتمادات المالية للتدريب بمديرية السياحة للولاية.

#### آفاق الدراسة:

- فتح موضوع الدراسة مجموعة من الافاق، والتي يمكن أن تشكل مواضيع في المستقبل، ونقترح ما يلي:
- واقع وأهمية التدريب السياحي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات السياحية والفندقية بالجزائر.
- أثر برامج التدريب السياحي على تنمية مهارات العاملين بقطاع السياحة.
- تأثير استخدام التدريب الإلكتروني في تطوير المؤسسات السياحية بالجزائر.
- فاعلية برامج التدريب السياحي في تنمية قدرات العاملين بالفنادق.
- دور برامج التدريب السياحي في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات السياحية بالجزائر.

# المصادر والمراجع

الكتب:

1. جلال بدر خضرة وآخرون، إدارة الأعمال السياحية والفندقية، ط 1، الناشر ألفا للوثائق قسنطينة، الجزائر 2017، ص 451.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص 343.
3. الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، القاهرة مصر، امكانية أمن سيناء، 1999 ص 19.
4. رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 217.
5. زايد وافية، الإدارة الاستراتيجية وإدارة المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار حامد للتوزيع، عمان - الأردن، 2019، ص 93.
6. زايد وافية، الادارة الاقتصادية وأداء المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019، ص 94.
7. سامح أحمد، رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في التدريب السياحي، دار الكتب القانونية مصر، دار شتات للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص 187.
8. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 157-158.
9. عطا الله محمد تسيير شرفة، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 124.
10. عطا الله محمد تسيير الشريعة، إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق) الطبعة 1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 49.
11. عقلة محمد ألم بينين وأسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء بالمنظمة العربية للتنمية الادارية 2001 ص 49.
12. قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية عمان - الأردن، طبعة مزيدة ومنقحة، 2014-2015، ص 187.
13. محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، ص 276.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة بدون طبعة، مصر 2003 ص 219.
15. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004، ص 123.
16. محمد عبد الوهاب، حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 243.

17. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2013، ص 404.

### الرسائل و الأطاريح:

18. خديجة دزايت ومعطا الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس لمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 6-7

19. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، 2008، ص 39.

20. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2007/2008، ص 26

21. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة) جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص 43-44.

22. فاروق جهلان، دمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليندغاز) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال جامعة ورقلة الجزائر 2012-2013، ص 27-28.

23. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2015-2016، ص 11.

24. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 12.

25. فريد خملي، التدريب كمدخل لتحسين الأداء للموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال بعنابة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012/2011، ص 73.
26. هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، جامعة ألكلي محن أو الحاج، البويرة - الجزائر، 2015/2014، ص 21-22.
27. هالة موسى، دور التدريب في تطور أداء العاملين في المؤسسة، جامعة ألكلي أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص 19/18.
28. يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجمع طهوراي، بسكرة، مذكرة لنشلة شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 9.

#### المجلات:

29. ابن السيرورة فاطمة الزهراء، بوزيان حسان، التعليم والتدريب السياحي والفندقي في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة - الجزائر، العدد 3، سبتمبر 2017، ص 89.
30. أحلام محمد شواي، الادارات الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 24، الاصدار 4، ص 391.
31. أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظري)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 249.
32. خالد قدشي، رندة سعدي، التدريب السياحي كوسيلة لتنمية كفاءة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، العدد 3، أوت 2017، ص 52.
33. عبد الأمير كاظم، دور التدريب في اعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 121.
34. علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 31، العدد 01.
35. محمد رفعت وآخرون، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة اليوم الإصدار (8) العدد (2) سنة 2014 ص 07.

36. مروان الزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن مجلة 20، العدد 2، 2012، ص 192.
37. نوفل عبد الرضا علوان، أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق المنصور وعشار)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بغداد - العراق، العدد 41، 2014، ص 2018.
38. نوفل عبد الرضا علوان، أهمية العملية التدريبية في تطوير عمل المؤسسات الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق المنصور وعشار)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، بغداد - العراق، العدد 41، 2014.

### قوانين ومراسيم:

39. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، المؤرخة في 31 مارس 2013.
40. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 09، المؤرخة في 10 فيفري 2013.
41. مصلحة المستخدمين والوسائل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الشلف (2020)

### مواقع إلكترونية:

42. <http://www.mta.gov.dz>
43. <Http://www.elmenwatin.dz>
44. <http://www.elmouwatin.com>
45. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>
46. ثناء عبد الكريم ، عبد الحكيم، تصميم البرنامج التدريبي، مذكرات منشورة شبكة جامعة بابل، نظام تعليم إلكتروني بتاريخ 2017/11/25 على الساعة 17:37:55، عنوان الموقع [www.voaylu.educ.iq](http://www.voaylu.educ.iq) بتاريخ 2020/06/15 على الساعة 22:45.

### مراجع باللغة الأجنبية

47. ALAIN MEIGNANT, ROBERE, la qualité de la fonction ressource humaines, Ed liaisons, 1994, p 43.44
48. JEAN- MARIE PERETTI, Dictionnaire Des Ressources Humaines, Paris, Ed . Vuibert, 2001, P : 29

- 49.JAOVES GALENS – Audit des ressources humains, Paris, Ed Liaisons, 1993, p 642-643.
- 50.JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed, Eska , 1993 , P 29 .
- 51.Mathis Robert l. and John h. Jackson. Human Resource management Twelfth Edition, Thomson South western copyright 2008-2006 USA, p282
- 52.Schuler R.S managing human resources, West publishing company without giving out the publishing, 5<sup>th</sup> ed 1995, p 306.
- 53.Source : Mohamed Amin Zerrouki : les variables influençant les résultats d'une formation pour une amélioration de la performance des employés, cas de l'entreprise « SOREMEP », thèse de doctorat en management, option stratégie, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion des sciences commerciales université de Tlemcen, année 2015/2016, p 36.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة-  
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير و العلوم التجارية  
استبيان

سيدي العامل سيدتي العاملة، تحية طيبة وبعد :

نرجو منكم التفضل بالاجابة عن أسئلة الاستبيان المتعلق باعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ، ادارة موارد البشرية بعنوان " دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات السياحية الجزائرية (دراسة حالة بمديرية السياحة لولاية الشلف ) ، وذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي يتوافق مع اختيارك الشخصي حيث نحيطكم علما ان المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغايات الدراسة فقط

**تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير**

**القسم الاول: معلومات شخصية**

- 1- الجنس ذكر  أنثى
- 2- العمر اقل من 30 سنة  من 30 الى 40  من 40 الى 50
- 3- المستوى:

- ثانوي  جامعية
- أول أقل  دراسات عليات

**4- نوع المؤهل :**

- متخصص بالسياحة  غير متخصص بالسياحة
- 5- الخبرة المهنية :
- أقل من 05 سنوات  من 05 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

**القسم الثاني : محاور الاستبيان**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

**المحور الأول : ( العملية التدريبية البرنامج التدريبي السياحي )**

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
01	يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة				
02	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم				
03	سبق لك و ان دخلت دورة تدريبية في مجال اختصاصك او خارج عمالك				
04	تشعر ان الدورات التدريبية التي تشارك بها قد ساهمت في رفع كفاءاتك				
تحديد الاحتياجات التدريبية					
05	ترى ان اداءك لوظائفك يتم بسهولة				
06	ترى ان كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام اعلى				
07	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب السياحي للموظف اعتمادا على نماذج التغيير				
08	التدريب السياحي يجعلك تقوم بمهامك بشكل افضل				
09	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مقارنة الاداء الفعلي و الاداء المتوقع				

10	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل			
الاحتياجات التدريبية تعتمد على مقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة في مجال السياحة.				
11	تصميم برامج التدريب السياحي			
12	اختيار موضوع برنامج التدريب حيب حاجة العامل و اهداف المنظمة			
13	البرامج التدريبية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية فعليا في المؤسسة			
14	التدريب غير مناسب يؤدي الى وجود صعوبات في العمل			
15	المدرّب يشرح اهداف وخطوات برنامج التدريب منذ البداية			
16	نجاح الدورة التدريبية على اسلوب الذي يتبعه المدرّب مع المتدربين			
17	منفذ البرنامج التدريبية تتوفر فيه المؤهلات و الخبرات العلمية			
18	يتواصل المدرّب و العامل اثناء عملية التدريب بشكل فعال			
19	التدريب السياحيين من اختصاص اشخاص ذوي خبرة			
قلة الامكانيات المالية يؤدي الى ضعف التدريب				
20	تنفيذ برامج التدريب السياحي			
21	الدورات التدريبية تكون في فترات زمنية محددة			
22	المكان الذي يجرى فيه التدريب مناسب و تتوفر فيه الشروط			
23	البرامج التدريبية يسهم عليها أشخاص مختصين يوميا بارسال تقارير الغياب ، الحضور ، .... الخ لمسؤول المؤسسة.			
تقييم برامج التدريب السياحي				
24	يتم تقييم الاحتياجات التدريبية و نتائجها من قبل المسؤول في المؤسسة السياحية			
25	البرامج التدريبية ترفع من اداء الموظفين بالمؤسسة السياحية			
26	اكتساب مهارات جديدة وتطوير اخرى من خلال التدريب			
27	زيادة المثابرة وانجاز عملهم جيدا بفضل التدريب لدى العاملين			
28	التدريب يساهم في تحسين صورة المؤسسة			
29	يتم تقييم البرامج التدريبية عند نهاية الدورة بملاء استمارة حول البرامج من طرف المدرّبين			

#### المحور الثاني : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة السياحية .

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
30	التدريب السياحي يؤدي الى خفض الاخطاء و اكتساب مهارات و انجاز المهام بدقة				
31	زيادة قدرات الموظفين على اتخاذ القرارات بفضل التدريب السياحي				
32	يؤدي الى خلق روح الابتكار اساليب جديدة في العمل للموظفين				
33	يحقق التدريب السياحي رفع كفاءة العاملين و رفع مستوى المهارات				
34	التدريب السياحي يؤثر على سلوك العامل مما يحقق المناخ العمل المناسب				
35	نتائج تقييم اداء العاملين مؤثر هام لتحديد الاحتياجات التدريبية				
36	التدريب السياحي يؤثر في قوة موقع المؤسسة التنافسي بين المؤسسات السياحية				
37	يعمل التدريب السياحيين على تحسين نوعية و اداء المؤسسة				

				التدريب السياحي يؤدي الى رفع الروح و التعزيز من رفع الروح بالمؤسسة	38
				يعمل التدريب السياحي على خفض معدل دوران العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة السياحية.	39

### الملحق

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي في الصناعة التقليدية والحرف  
1/ برنامج التكوين النظري : المدة ستة (6) أشهر

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	النصوص المسيرة لنشاطات الصناعة التقليدية والحرف	3 سا	2
2	تدقيق نوعية منتوجات الصناعة التقليدية	3 سا	2
3	الحفاظة على تراث الصناعة التقليدية وحمائته	2 سا	2
4	مهام التفتيش ومراقبة جودة منتوجات الصناعة التقليدية	3 سا	2
5	ترقية نشاطات الصناعة التقليدية	3 سا	2
6	مناجمنت التكوين	3 سا	2
7	مناهج التحقيق والإحصائيات	3 سا	2
8	التحرير الإداري والمنهجية	2 سا	1
المجموع		22 سا	15

### 2/ تربية تطبيقية : المدة ثلاثة (3) أشهر

يتابع الموظفون في التكوين التكميلي، تربصا تطبيقيا، مدته ثلاثة (3) أشهر قبل نهاية دورة التكوين، له علاقة بميدان نشاطهم.

#### يقرر ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1417 الموافق 29 مارس سنة 1997 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد عدد مقاعد الجمعيات العامة لغرف الصناعة التقليدية والحرف وتوزيعها.

**المادة 2 :** يبين في الملحق بهذا القرار عدد مقاعد الجمعيات العامة لغرف الصناعة التقليدية والحرف وتوزيعها.

**المادة 3 :** تلغى أحكام القرار المؤرخ في 4 صفر عام 1418 الموافق 9 يونيو سنة 1997 والمذكور أعلاه.

**المادة 4 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 شوال عام 1432 الموافق 15 سبتمبر سنة 2011.

إسماعيل ميمون

**قرار مؤرخ في 17 شوال عام 1432 الموافق 15 سبتمبر سنة 2011 ، يحدد عدد مقاعد الجمعيات العامة لغرف الصناعة التقليدية والحرف وتوزيعها.**

إن وزير السياحة والصناعة التقليدية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1417 الموافق 29 مارس سنة 1997 الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 11 منه،

- وبمقتضى القرار المؤرخ في 4 صفر عام 1418 الموافق 9 يونيو سنة 1997 الذي يحدد توزيع مقاعد الجمعيات العامة لغرف الصناعة التقليدية والحرف حسب الدوائر الجغرافية، المعدل،