



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## البرامج التدريبية السياحية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة في الوكالات السياحية لولايتي إليزي وجانت.

من إعداد الطالب: كرامة عبد المالك  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/06/10  
أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الدكتور: عباس صادقي..... (أستاذ ، المركز الجامعي إليزي).....رئيسًا  
الدكتور: بوضياف عبد اللطيف عمر..... (أستاذ ،المركز الجامعي إليزي) .....مشرقا ومقررا  
الدكتور: سيد أحمد ستي..... (أستاذ ، المركز الجامعي إليزي) .....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020





المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيزي  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

# البرامج التدريبية السياحية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة في الوكالات السياحية لولاية إيزي وجانت.

من إعداد الطالب: كرامة عبد المالك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الدكتور: عباس صادقي..... (أستاذ ، المركز الجامعي إيزي).....رئيسًا

الدكتور: بوضياف عبد اللطيف عمر..... (أستاذ ،المركز الجامعي إيزي).....مشرقا ومقررا

الدكتور: سيد أحمد ستي..... (أستاذ ، المركز الجامعي إيزي).....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# الإهداء

إلى أمي وأبي وجميع أفراد أسرتي  
إلى كل أولئك الذين كانوا سندا لي  
إلى كل الذين عرفتهم خلال المسار الدراسي  
إلى كل الأصدقاء والأحباب  
أهدي إليكم هذا العمل

# الشكر

الحمد لله الذي انار لي درب العلم والمعرفة وامنني على اتمام

هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الفاضل

المشرف على هذه المذكرة (الأستاذ بوضياف عبد الطيف) على

نصائحه وتوجيهاته السديدة

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ بن حامد عبد الغاني على نصائحه

وتوجيهاته ،

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء من قريب أو بعيد

لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي نبتغي به وجه الله تعالى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات السياحية لولاية إليزي وجانت، اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل الوكالات على عينة قدرها 30 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS) ولإختبار الفرضيات قمنا بإستعمال المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط والإنحدار الخطي البسيط وغيرها من الأدوات الإحصائية، كما تم إثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي الاخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.  
**الكلمات المفتاحية :** تدريب، أداء، أداء العاملين.

### Abstract:

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of institutional workers, where the applied aspect took place at the level of tourism agencies of the state of illizi and Djanet, in this study we relied on the descriptive analytical approach in collecting data on the phenomenon of the subject of research, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for study and the questionnaire form was distributed within the agencies on a sample of 30 employees, and we relied in the analysis of questionnaire data on the social science statistical package program (spss) and to test the assumptions used by us has been proven to be a relationship between variables Study.

In the end, the study concluded that training aims to eliminate weaknesses and underperformance of workers and helps to significantly improve discipline and behaviour, hence it is the main pillar in the development and rationalization of the performance of the workforce.

Keywords: Training, performance, performance of workers.

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول البرامج التدريبية السياحية وأثرها على أداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: البرامج التدريبية السياحية (مفهوم، أهمية، مراحل)
3	المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية ومبادئه
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب السياحي
5	المطلب الثالث: أهمية إعداد البرامج التدريبية وخطوات تنفيذها
11	المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير تقييمه
13	المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين
14	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
18	المطلب الرابع: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين
21	الفصل الثاني: عرض ومقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
22	تمهيد
22	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

30	المبحث الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....
30	المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية.....
33	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية.....
36	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.....
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية.....
38	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة.....
39	المطلب الثاني: المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.....
42	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة.....
49	المطلب الثاني: إتجاه إجابات أفراد العينة.....
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
61	الخاتمة.....
64	المصادر والمراجع.....
68	الملاحق.....
75	الفهرس.....



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	1-2
33	ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	1-2
39	سلم ليكارت الحماسي	1-3
39	مجالات المتوسط الحسابي سلم ليكارت مع تقييمها	2-3
40	مصادر إعداد الإستییان	3-3
42	معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستییان	4-3
42	قيمة ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة	5-3
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6-3
44	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	7-3
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8-3
46	توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	9-3
47	توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	10-3
48	توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب مكان العمل	11-3
49	إتجاه إجابات أفراد العينة للمحور الأول	12-3
50	إتجاه إجابات أفراد العينة للبعد الأول	13-3
51	إتجاه إجابات أفراد العينة للبعد الثاني	14-3
51	إتجاه أفراد العينة للبعد الثالث	15-3

52	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	16-3
53	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للقدرة والرغبة	17-3
53	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للإنضباط والسلوك	18-3
53	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للنتائج	19-3
54	تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع القدرة والرغبة	20-3
55	تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع الإنضباط والسلوك	21-3
55	تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع النتائج	22-3
56	تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعء القدرة والرغبة	23-3
57	تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعء الإنضباط والسلوك	24-3
57	تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعء النتائج	25-3

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل العملية التدريسية	1-1
18	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	2-1
44	نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
45	نسب توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2-3
46	نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
47	نسب توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	4-3
48	نسب توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	5-3
49	نسب توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	6-3
58	نموذج الدراسة المعتمد	7-3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	بطاقة تحكيم الاستبيان	01

مقدمة

## 1. توطئة:

تعتبر الجزائر من البلدان التي تمتلك عوامل جذب ومقومات كبيرة بالنسبة للسياحة فهي تتأثر بجودة الخدمات السياحية ومدى ارضائها للسائح، فالمنتج السياحي الجيد لم يعد وحده كافي لخلق طلب سياحي متزايد كما أن السعر المنخفض لم يعد كافيا ايضا، لذلك لابد من وجود مورد بشري كفاء بإعتباره المحرك الأساسي في تحسين الخدمات السياحية .

وقد إهتمت المؤسسات السياحية أو مايعرف الوكالات السياحية بتدريب العنصر البشري وتأهيله وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية، لكون أن العنصر البشري يعتبر من أهم عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسات خاصة تلك التي تعمل بالمجال السياحي.

ويعتبر العنصر البشري بمثابة ميزة تنافسية ولهذا تركز المؤسسات الناشطة في المجال السياحي على تدريب العنصر البشري والرفع من أداء العاملين من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، فما كان من المؤسسات إلا توفير الموارد اللازمة من أجل العملية التدريب وإن كانت مكلفة لأن العائد منها كبير ومريح و للأهمية الكبيرة لهته البرامج على أداء العاملين.

وعلى هذا تبين ضرورة إلقاء الضوء على البرامج التدريبية للوكالات السياحية وتوضيح دورها و أهميتها ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين خلال طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى أهمية البرامج التدريبية السياحية وأثرها في تحسين أداء العمال في الوكالات السياحية؟"

ولالإجابة على الإشكالية السابقة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تهتم الوكالات السياحية بتنفيذ البرامج التدريبية؟
- هل يرفع التدريب من مستوى وكفاءة العنصر البشري ؟
- هل توجد علاقة بين التدريب وأداء العنصر البشري؟

سنحاول الإجابة على التساؤلات المذكورة سابقا وذلك من خلال وضع فرضيات مبدئية وفقا لإشكالية دراستنا، كما سنحاول من خلال دراستنا إثبات أو نفي الفرضيات، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يؤثر التدريب السياحي على القدرة والرغبة للعاملين؛
- يؤثر التدريب السياحي على الإنضباط والسلوك للعاملين؛
- يؤثر التدريب السياحي على النتائج المحققة؛

## 2. دوافع اختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار موضوع بحثنا، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- ✓ الأهمية البالغة للبرامج التدريبية السياحية؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مواردها؛
- ✓ واقع إهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوعي التدريب وتحسين أداء العاملين؛
- ✓ قابلية الموضوع لدراسة والبحث والتطوير.

## 3. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية السياحية في تكوين وتدريب العنصر الشري؛
- تحليل ودراسة أثر وواقع النشاط التدريبي على الوكالات السياحية؛
- محاولة لمعرفة مدى تأثير البرامج التدريبية المطبقة بالوكالات السياحية على أداء العاملين فيها؛
- التطوير والتحسين من هته البرامج من أجل زيادة فعاليتها؛

## 4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تحسين البرامج التدريبية الموضوعية والمسطرة، لأن ذلك يساعد العاملين في تنفيذ الأعمال المؤكدة إليهم بفعالية، والرفع من أداء العاملين من خلال تقليص الوقت الضائع وخلق تناسق وإنسجام في العمل والإحاطة بمتطلباته وسد الثغرات في الأداء، وزيادة من إنتاجية العمال بإكتسابهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة منهم إنجازها، ويساعد التدريب كذلك في إكتساب مهارات وخبرات جديدة وخلق الثقة لدى الموظفين.

## 5. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية

امتدت هذه الدراسة منذ يوم توزيع الاستبيان في 14 / 03 / 2021 إلى غاية تجميعه يوم 15 / 04 / 2021.

## - الحدود المكانية

تم توزيع الاستبيان على عينة من الوكالات السياحية لكل من ولاية إليزي وجانت.

### 6. منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي من خلاله حاولنا عرض أهم ما جاء في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة التي عالجت موضوع البرامج التدريبية السياحية وأثر هذا التدريب على أداء العاملين، ولربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، قمنا بدراسة استطلاعية على عينة من الوكالات السياحية.

### 7. الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل جمع البيانات التي تخدم هدف دراستنا استعنا بأداة إستبيان تم تصميمه وفقا للخطوات المنهجية المتعارف عليها، يشمل ثلاث محاور أساسية؛ المحور الأول حول البيانات الشخصية، أما المحور الثاني يشمل الدوافع، الصفات الشخصية، البرامج التدريبية، والمحور الأخير لقياس أداء العاملين.

### 8. مرجعية الدراسة

إعتمدنا في الجانب النظري للدراسة على مقالات، أطروحات ومذكرات تطرقت لموضوع البرامج التدريبية.

### 9. صعوبات الدراسة

إن المشكل الذي وجهناه في هذه الدراسة هو صعوبة الحصول على الإحصاءات حيث وجدنا أن معظم الوكالات السياحية والتي هي موضوع دراسة الحالة قد قامت بإعطاء معظم العمال عطلة غير محدودة المدة، وبعض الوكالات الأخرى هي في حالة توقف تام عن العمل، وذلك لعدم وجود أي سائح وهذا بسبب التأثير المباشر لجائحة كورونا، ولاحظت أيضا أن معظم العاملين في هذه الوكالات السياحية يتعاملون مع الإستهيين بإستخفاف وإمتناع بعضهم عن الإجابة أو إجابتهم بطريقة عشوائية غير علمية.

### 10. هيكل الدراسة

تم الإعتماد على طريقة IMRAD، ومن أجل معالجة موضوع دراستنا والإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية حول البرامج التدريبية من خلال مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى أهم تعاريف البرامج التدريبية، وذكر مبادئه، مروراً بإستعراض أهمية البرامج التدريبية وأهداف التدريب، كما تطرقنا في ذات المبحث إلى مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مفهوم أداء

العاملين حيث تعرضنا إلى تعريف الأداء ومعايير تقسيمه، ثم عرضنا ،عموميات حول أداء العاملين من تعريف وخصائص ثم عرضنا غلى تقييم أداء العاملين من تعريف وخصائص ومراحل عملية التقييم ثم ناقشنا علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.

والفصل الثاني فقد قمنا فيه بعرض الدراسات السابقة وقسمناه لمبحثين، المبحث الأول عرضنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، أما المبحث الثاني فقمنا فيه بمناقشة هذه الدراسات. أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة التطبيقية، عن طريق تصميم استبيان اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا اطلعنا على بعض الاستبيانات السابقة المعدة في نفس السياق، حيث قسمنا الفصل الثاني إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الخطوات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد إعتمدنا في معالجة البيانات على برنامج SPSS.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول

البرامج التدريبية

السياحية وأثرها

على أداء العاملين.

## تمهيد

تعد السياحة في الوقت الحالي من بين أهم الصناعات التي تقوم بجلب العملة الصعبة وخلق مناصب الشغل، وهي تعد صناعة متعددة الأوجه ومجزأة ومتداخلة بين عدد من العناصر، ويعتبر العنصر البشري من أهم هذه العناصر بأعباءه الواجبة أو المرآة التي تعكس مدى جودة وتطور الخدمات السياحية المقدمة، فالمنتج السياحي المتميز مرهون بنوعية الخدمات المقدمة.

وقد أدركت الوكالات السياحية أهمية التدريب بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة لسائحين، ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المجال السياحي، وقد وضعت ما يعرف بالبرامج التدريبية السياحية بهدف ترقية خدماتها وتحسين أداء العاملين فيها كون أن العنصر البشري يعتبر من الأساسيات لأي مؤسسة كانت، ولذلك كان لا بد من الإهتمام به والرفع من أداءه من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية.

وعليه خصصنا هذا الفصل للأدبيات النظرية والتطبيقية حول البرامج التدريبية السياحية، قسمنا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول عرضنا من خلاله مفهوم البرامج التدريبية السياحية ، أما المبحث الثاني فخصصناه مفهوم أداء العاملين وعملية تقييم الأداء .

## المبحث الأول: مفهوم البرامج التدريبية السياحية (مراحل، أهمية، أهداف).

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم البرامج التدريبية السياحية، والتعرف على أهمية التدريب ومكوناته، وسنقوم بالتعريف على مفهوم أداء العاملين وأهميته ومراحل عملية تقييم الأداء، كما سنقوم بتسليط الضوء على أثر هذه البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية السياحية ومبادئه

قبل التطرق إلى مفهوم البرامج التدريبية السياحية، سوف نتطرق إلى مفهوم البرامج التدريبية بصفة عامة.

#### 1. تعريف البرامج التدريبية:

وهي عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته لأداء الكفاء، من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءته ومن ثم كفاءة المؤسسة (نصيرة، صفحة 18).

ويمكن تعريفها أيضا على أنها الخطة التي تشمل على النشاطات التدريبية التي ستقدم للموظفين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم، ويشتمل على الأهداف المنشودة من التدريب والموضوعات التي سيتم التدريب عليها والأساليب التدريبية المتبعة (بن عيش و بن عيش، صفحة 75).

#### 2. تعريف البرامج التدريبية السياحية:

وهو مجموعة من من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل العاملين في المجال السياحي حتى يكون في حالة تأهب وإستعداد، وفق برنامج معين من أجل أداء وظائفهم المستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها. وهي تلك العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين بالقطاع السياحي، من أجل الزيادة في تحسين فعليتهم وأدائهم، وتنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي (كاظم، صفحة 121).

ومنه يمكن تعريف البرامج التدريبية السياحية على أنها مجموعة من القواعد التعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها العاملون، بحيث تصمم لخلق حالة من القوة المهنية وإحتراف مواقع العمل والإنتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات وإكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي (محمود و آخرون، 2014، صفحة 5).

#### 3. مبادئ التدريب: ويمكن إجمال هذه المبادئ في العناصر التالية (الخميس، 2021):

1. الهدف: وهو أن يكون هدف محدد قابل للتطبيق.
2. الشمولية: أن يوجه التدريب إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
3. الإستمرارية: فالتدريب يجب قبل إلتحاق الموظف بالعمل وبعده مباشرة ثم يستمر معه طوال حياته

الوظيفية حسب مساره الوظيفي وحسب خطة التدريب.

4. التدرج: لا بد أن يبدأ بحل المشكلات السهلة ثم التدرج إلى ما هو أصعب.

5- مواكبة التطور: بأن يكون البرنامج التدريبي متطورا في مادته وأسلوبه كي يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه، ونجاح برنامج في سنة من السنوات لا يعني انه يستمر في نجاحه إن لم يواكب ذلك تطورا في مادته العلمية وأساليبه التدريبية.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب السياحي

### أولا أهمية التدريب السياحي:

لنشاط التدريب السياحي أهمية كبيرة ترجع إلى انه يعمل على تحسين أداء المؤسسات السياحية وذلك من خلال تنمية القوى العاملة في مختلف المستويات التنظيمية داخل تلك المؤسسات، ويشمل نشاط التدريب السياحي أهميته من إرتباطه بالموارد البشري والذي يعتبر العنصر الهام في عملية تقديم الخدمات، ولذلك فإن التدريب يلقي إهتمام كبير في المؤسسات السياحية نتيجة لإدراك الدور الذي يقوم به في تحقيق أهداف المؤسسة .

وعليه فإن أهمية التدريب السياحي يتبلور حول الجوانب التالية

1 - أهمية التدريب بالنسبة للبرامج التدريبية (محمود و أخرون، 2014، صفحة 7):

- يعمل على زيادة جودة الخدمات السياحية من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب لتحقيق أهداف الشركة.

- يعمل ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- يؤدي إلى تطوير في أساليب القيادة وترشيد عملية إتخاذ القرار.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

- يساهم في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في السوق السياحي،

فبدون قوه بشرية مطورة وقادره على إستيعاب التغيرات لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة الإستشارات الداخلية، مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين

والإدارة.

- أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التدريب، فالموظف الجديد يحتاج لضمان إتقان عمله الجديد،

والموظف القديم يحتاجه لزيادة مهاراته وادارة عمله بشكل أفضل.

2 - أهمية التدريب للأفراد العاملين في مجال السياحة:

- يعمل على تحسين أداء الأفراد مما ينعكس ذلك على زيادة كفاءة الخدمات بأقل جهد.

- يساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وإدراكهم لدورهم فيها.

- يوفر فرصة للأفراد العاملين للتطور والتميز والترقية.

- زيادة دراية الفرد بالمشكلات والبحث عن أساليب جديدة لحلها و لتحسين قراراتهم.
- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن قلة المعرفة أو نقص المهارة (محمود و آخرون، 2014، صفحة 7).

### ثانيا أهداف التدريب السياحي

يهدف التدريب عموما إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرمج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها :

- زيادة وإستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقان العمل إلى جانب ما يكتسبونه من مهارات.
- تطوير إتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء في المؤسسة.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- التقليل من تدمر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات (بلالي، 2018/2017، صفحة 4).

### المطلب الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي وخطوات تنفيذه

#### أولا : مراحل إعداد البرنامج التدريبي:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات (الحمامي، 2007، صفحة 25)، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في مايلي (بوعلي، 2018/2017، صفحة 130):

#### 1. تحديد أهداف البرامج التدريبية:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما لذي ينبغي للمتدرب اكتسابه وهي.

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد من العلوم والمعارف، المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه، لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته، إكسابه قيما وإتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة، لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- امداد المدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

وعليه فإن تنظيم عملية تصميم البرامج، وتوضيح الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها، يساعد على التأكيد من تأمين جميع العناصر، التي يحتاجها المشروع وتوفير الوقت والجهد.

2. تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي، وهي خطوة هامة جدا في ترجمة أهداف التدريب الى برنامج تعلم فعلي، بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات التي يتطلب تعلمها، ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في إعتبره عديد من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل؛ الغياب والمنازعات والشكاوي والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الانتاج.

3. إختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

لقد تعددت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر وشهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لإختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها وطبيعة القائمين على التدريب، كما يمكن أن تتعدد الأساليب التدريبية ضمن البرنامج الواحد، والأساليب التدريبية تنقسم إلى قسمين:

- **الأساليب الجماعية:** وهي الغالبة في عمليات التأهيل ويتم التنفيذ فيها على هيئة مجموعات من المتدربين سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

- **الأساليب الفردية:** وتتبع هذه الأساليب عند تدريب المتدربين على مهارات خاصة، أو عمل من نوع معين ذي طبيعة خاصة لا يمكن أدائه إلا لفرد واحد في مكان العمل ذاته، أو حالة تدريب ذاتي.

وهنالك العديد من المعايير التي يتوقف عليها إختيار أسلوب التدريب المناسب وهي:

- الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم والتعليم.
- ملائمة أساليب التدريب لإحتياجات العاملين.
- حجم المتدربين: بحيث تستخدم الأساليب الفردية في حالات التدريب على إكتساب مهاراته الخاصة، اما الأساليب الجماعية فتستخدم عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية.
- توفر الامكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب: إذ يتحكم مستوى المدرب ومدى كفاءته على طبيعة الموقف التدريبي من إختيار الأساليب التدريبية المناسبة (نصيرة، 2018/2017، صفحة 130).
- الامكانيات المالية: حتى يتم نجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه، لابد من وضع ميزانية لتغطية التكاليف المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي.

عامل الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب؛ طول فترة البرنامج أو قصرها والوقت الذي يحضر فيها المتدربون إلى مكان التدريب يحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب للتدريب دون الآخر.

4. إختيار المساعدات التدريبية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، ولهذا نرى التقدم المستمر في تطوير وتحديث التقنيات المتعلقة بالتدريب والعمل على إعادة بناءها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي الحديث للمساعدة على تحسين جودة وفعالية العملية التدريبية، وللمساعدات التدريبية أو المعينات التدريبية فائدة لكل من المدرب والمتدرب، ويمكن توضيحها فيما يلي:

(1) أهميتها بالنسبة للمدرب

- ✓ تحسين قدرة المدرب على عرض وتقديم المادة التدريبية والتحكم بها.
- ✓ تسهيل إجراء عملية التقويم.
- ✓ تمكين المدرب من استخدام الوقت المتاح بشكل أكثر فعالية.
- ✓ التقليل من الإنفاق من الجهد والوقت المبذولين.
- ✓ المساهمة في رفع الكفاءة المهنية للمدربين في الموقف التدريبي.

(2) أهميتها بالنسبة للمتدربين

- ✓ تثير إهتمام المتدربين مما يحسن من دافعتهم للتعلم.
- ✓ تشجيع المتدرب على المشاركة والتفاعل في الموقف التدريبي.
- ✓ تسهل على المتدرب اكتساب الخبرات التعليمية.
- ✓ تؤثر على المتدرب بحيث تزيد الحفظ والذاكرة وتقلل من عوامل المحو والنسيان.

5. إختيار المدربين والمتدربين

فالمدرّب هو العنصر الأساسي في نجاح العمل التدريبي، وخاصة إذا كان متحمسا ومدراك لحاجات وملما بأساليب التدريب ولديه الخبرات الكافية لمواجهة المواقف المختلفة للمتدربين والشعور بمشكلاتهم ودوافعهم، والمدرّب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لإختيار المدربين لهذه البرامج، ومن المهم جدا إختيار المدرّب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية وخصوصا في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه . وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

المدرّب المحاضر: وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات (بوعلي، 2018/2017، صفحة 141)

للمتدربين بواسطة المحاضرة يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

المدرّب القائد: وهو الشخص الذي يتولّى تدريب مجموعة من الأفراد خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المدرّب التطبيقي: وهو الشخص المدرّب الذي لديه خبرة نظرية مبنية على عملية حقيقية.

4-المدرّب النفسي: وهو الشخص الذي تكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تحسين أداء السلوك.

أما بالنسبة للمتدربين على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛ أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لإختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية أو الإختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية ويعتبر المتدربون هم أساس النشاط التدريبي، وحسن إختيارهم يضمن نجاح تنفيذ البرنامج، ولذا يراعى عدد المدرّبين ومستوى نضجهم، ومستوى تعليمهم وتكوينهم السابق، وهنا على مصمم البرنامج التدريبي ان يأخذ بعين الاعتبار أمرين وهما عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج إستيعابهم والتجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم.

#### 6. تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي

بعد تحديد الهدف من البرنامج التدريبي، ومحتواه ومختلف الأساليب والوسائل المساعدة لنجاحه، تأتي مرحلة تحديد المكان والزمان المناسبين، ليتم في الأخير وضع تقدير لمختلف التكاليف المتوقعة من البرنامج، ليشرع في الأخير في تنفيذ ما خطط له، فالمكان الذي سيعقد فيه البرنامج يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، وتمت المفاضلة بين داخل أو خارج المؤسسة، وحسب الإمكانيات المتوفرة لها. من المقومات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي تحديد المدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفرداته، وإختيار الوقت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة، وفترات الإستراحة وطول الجلسة الواحدة، وتوقيت الزيارة الميدانية ويمكن لمصمم البرنامج توقع الوقت الملائم وذلك عن طريق:

-إجراء المقارنة مع مدة برنامج مماثل.

-مقابلة المسؤولين وأصحاب الخبرات لأجل التشاور معهم.

-مراعاة العمر والخبرة ومدة التحضير الخاصة بالمتدربين.

-مستوى الأداء المستهدف، وصعوبات الموضوعات.

-قابلية المتدربين، والكلفة، والوقت المتاح.

-طبيعة أعمال المشاركين ومدى ارتباطهم بفصول السنة.

-موسم الاجازات السنوية والعطل بمختلف أنواعها (بوعلي، 2018/2017، صفحة 145).

## 7. وضع ميزانية التدريب

ويعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التدريبية، وتتضمن ميزانية التدريب رواتب المدربين والمحاضرين، نفقات الإقامة، مكافأة العمل، النفقات الإدارية المتنوعة وهناك نوعين من الميزانية: أ - الميزانية التقديرية: وهي الخطة التي تضعها المنظمة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرامج التدريبية، لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة. ب- الميزانية الفعلية: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الإنهاء من البرنامج التدريبي . فوضع الميزانية يسمح بتدبير الأمور اللازمة للتدريب وتوجيهها للمجالات المناسبة، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية دقيقاً (بوعلوي، 2018/2017، صفحة 146).

## ثانياً: خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع المراحل، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والتنفيذ، لتنفيذ البرنامج التدريبي عن طريق ثلاث خطوات وهي (بلالي، 2018/2017، صفحة 9):

➤ الخطوة الأولى هي إعداد البرنامج التدريبي وقد تحدثنا عن ذلك مسبقاً.

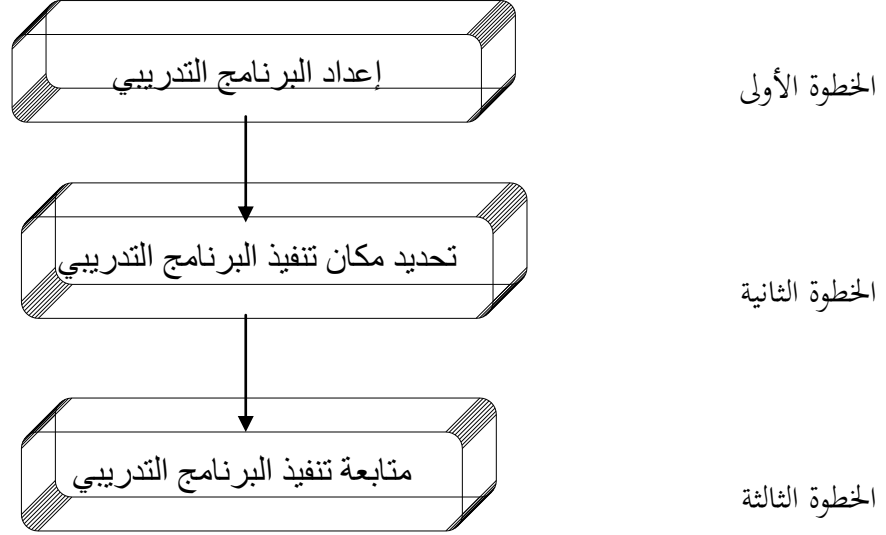
➤ ثانياً - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي أما داخل المؤسسة أو خارجها.

داخل المؤسسة: ويعرف هذا التدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب المؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه ، هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل المؤسسة لا يتيح الفرصة للاستفادة من تنوع الخبرات المتاحة في مؤسسات أخرى. خارج المؤسسة: ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة.

➤ ثالثاً - متابعة وتقييم البرنامج التدريبي: المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة

التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وكذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف.

الشكل رقم (1-1): مراحل العملية التدريبية



(من إعداد الطالب بناء على ماسبق ذكره)

## المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم أداء العاملين، حيث سنستعرض تعريف كل من أداء العاملين وعناصره وأهميته وتقييم أداء العاملين، وسنحاول إضهار علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير تقسيمه.

"وترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فردريك تايلور وهنري فورد وجل برت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة، وقد تقدمت طرق تقييم الأداء من أجل إحتساب الأجور التي يستحقها العمال، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية فوسعت هذا المفهوم ووضفته في التدريب والتطوير والترقيات وجعلته أدوات لتقييم" (النجي، 2010، صفحة 190).

#### 1. تعريف الأداء:

يشير توماس جيلبرت (thomas gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الانجاز فهو النتائج المتحصل عليها بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي المخرجات كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس، أي أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه.

فقد عرف توماس جيلبرت على أن الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما (يحياوي، صفحة 34).

وقد تم تعريفه كذلك على انه السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة ، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب (سعاد، تقييم فاعلية نضام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، 2006/2007، صفحة 10). ومنه فإن الأداء هو ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الهدف المسطر بالإستخدام المعقول من الموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة (أرفيس، صفحة 481).

## 2 معايير تقييم الأداء.

ويقسم الأداء إلى عدة أنواع حسب عدد من المعايير وهي (شواي، 2013/2012، صفحة 391):

• حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

1-الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

2-الأداء الجزئي: و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة.

• حسب معيار المصدر (شواي، 2013/2012، صفحة 34):

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

1-1-الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

1-2-الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال إستماراتهم بشكل فعال.

1-3-الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

• حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، و أداء إداري كمايلي:

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.

2-أداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً 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 التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

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

● حسب معيار الوظيفة:

- يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد. .الخ، وسنذكر الأهم :
- 1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، (بلالي، 2018/2017، صفحة 13) كتحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية.
- 2-أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف.
- 3-أداء ووظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة ووظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و كذلك قدرا على الاختراع والابتكار.
- 4-أداء ووظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه و أداء مهامه بنجاح (بلالي، 2018/2017، صفحة 14) .

المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين.

➤ تعريف أداء العاملين.

وله عدة تعاريف منها.

- عملية تقديم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه (برنوطي، 2000، صفحة 378).
- عرف(Bovelos)أداء العاملين أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل (سبع، 2017/2016، صفحة 44).
- كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم، من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة (رجم و مناصرية، ، 2018، صفحة 415).
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك والنتائج) (بلالي، 2018/2017، صفحة 15) .
- أبعاد (عناصر) أداء العاملين.

نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي (سمية، 2016/2015، صفحة 46):

- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر

المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**- الجهد المبذول :** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

**- نمط الأداء :** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### ➤ أهمية أداء العاملين.

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطى إهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة) (الفروخ، 2011، صفحة 43).

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين.

#### ➤ تعريف تقييم أداء العاملين:

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي وقد يؤثر في مستوى الجهد الفردي وإتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة، وقد تعدد مسمياته فقد سميت حين تقييم الكفاءة وسميت التقييم الوظيفي وسميت كذلك قياس الكفاءة (سمية، 2015/2016، صفحة 48)، ويمكن تعريفه على أن تقييم أداء العاملين عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف (زوقار و صفوان، 2014/2015، صفحة 52).

## مكونات تقييم أداء العاملين:

- لضمان القيام بعملية تقييم أداء العاملين بشكل صحيح والاستفادة منها يجب الاهتمام بالعناصر التالية (رجم و مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، 2018، صفحة 415) :
- 1- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية؛
  - 2 - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين؛
  - 3 - تحديد معايير تقييم أداء العاملين الكمية والنوعية؛
  - 4 - تحديد الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين؛
  - 5 - تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين
  - 6 - تدريب الرؤساء على التقييم بما يضمن فعالية وعدالة تقييم أداء العاملين؛
  - 7 - تقييم وتقويم الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم.
- إن جميع العناصر السابقة تعتبر غاية في الأهمية لنجاح هذه العملية التي لا تعتبر هدفا في حد ذاتها وإنما وسيلة للارتقاء بأداء جميع العاملين بالمؤسسة.
- أهمية تقييم أداء العاملين.**

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العاملين من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي (زوقار و صفوان، 2015/2014، صفحة 52):

- 1 - الترقية والنقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- 2 - تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3 - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
- 4 - مقياس أو معيار : إن أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- 5 - تقديم المشورة : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- 6 - يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس تنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيميه.
- 7 - اكتشاف الحاجات التدريبية : إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات

التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8 - يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

### أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يخص المنظمة وهي (يحياوي، صفحة 34/35):

1. بالنسبة للعاملين: من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

- يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.
- شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية.
- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

2. بالنسبة للمنظمة: من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

- يساعد على إعداد سياسة للاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب وأكفأ المترشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناء على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.
- يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

### مراحل تقييم أداء العاملين:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء الموظفين والتي نوردتها فيما يلي (سمية، 2016/2015، صفحة 51):

- 1 -وضع توقعات الأداء : تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والإنفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
- 2 -مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تهدف هذه المرحلة إلى التفرق على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال ذلك ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز

الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

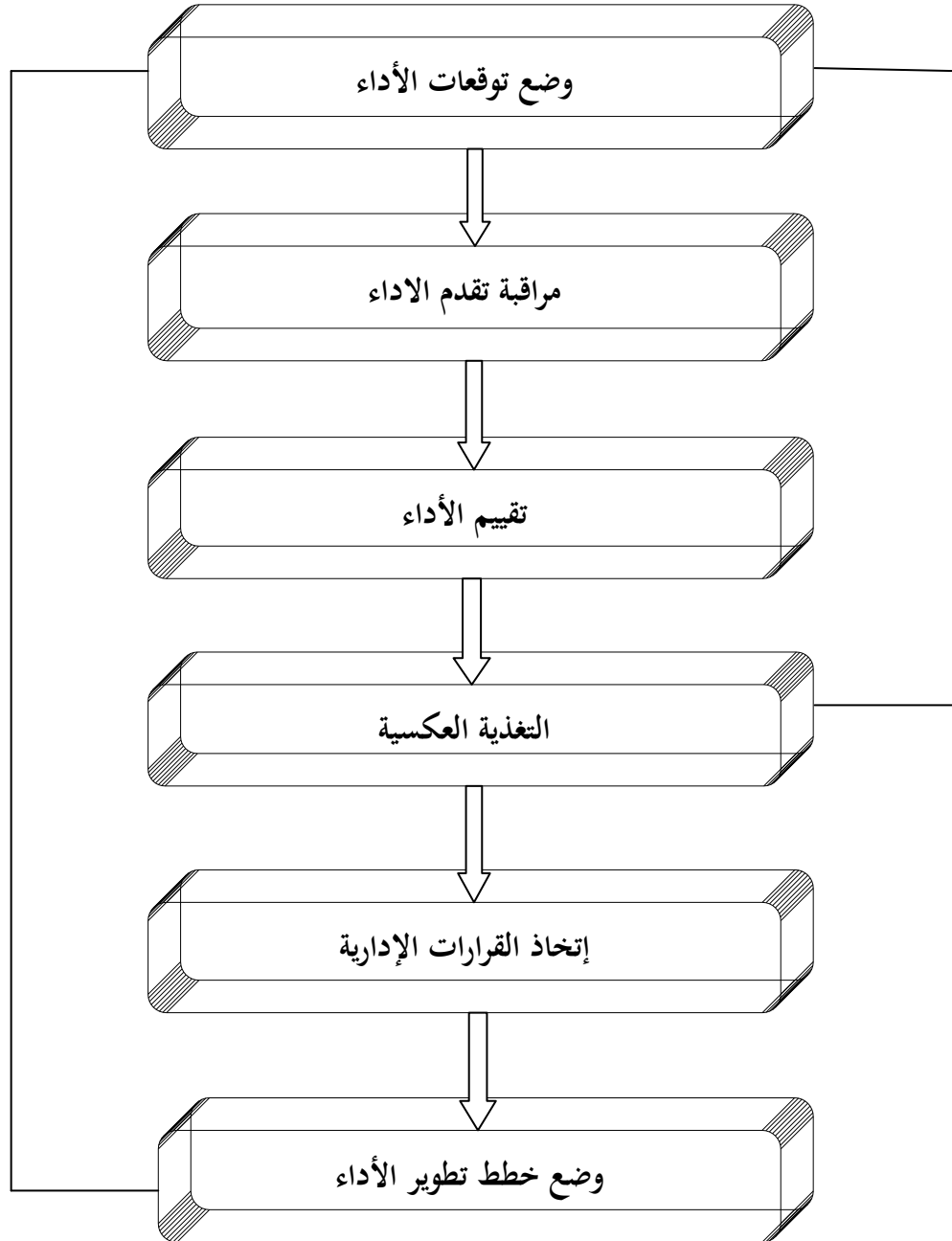
**3 -مرحلة تقييم الأداء :** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

**4 -التغذية العكسية :** وتتمثل في عملية تعرف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.

**5 -اتخاذ القرارات الإدارية :** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء.

**6 -وضع خطط تطوير الأداء :** ويمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهام والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل واستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تغييرها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

الشكل 1-2 : مراحل عملية تقييم أداء العاملين



فاضل سمية، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين صفحة 52

## المطلب الرابع: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.

"يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قDRAM وتنمية مهارام، بحيث يكون له دور كبي بالنسبة للفرد والمؤسسة، ودوره كذلك في تحسين أداء العاملين" (بلالي، 2018/2017، صفحة 20).

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين :

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال:

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
  - إكساب العاملين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
  - زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية.
- (زكزال، 2013، صفحة 9)

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي (فردوس، 2016/2015، صفحة 12).

التدريب وتحسين أداء العاملين :

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاههم.
- تنمية شعور العاملين بالإنتماء والولاء للمؤسسة (بلالي، 2018/2017، صفحة 20).

## خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في الفصل الأول يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين، العنصر الأول يتمثل في التدريب أهميته وأنواعه، ولذا على المؤسسة أن تقوم هذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج، أما العنصر الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف التدريب فعال وناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل وأحسن الظروف والجهود لنجاحه.

# الفصل الثاني

عرض ومقارنة

الدراسات السابقة

بالدراسة الحالية

## تمهيد

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى متغيرات الدراسة وعرض مختصر هذه الدراسة.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

وإرتأينا أن نقوم بعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة قريشي محمد الصالح (الصالح، 2005)، العنوان: تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد

البشرية، أعدت سنة 2005؛ هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية برامج التدريب في المؤسسة وإلى أي مدى تتوافق نتائج التدريب مع الأهداف المسطرة، ويتمثل أسلوب البحث المستخدم هو الأسلوب الوصفي التحليلي، والجانب النظري فقد تم استخدام أسلوب الإستبيان في جمع المعلومات في عينة حجمها 226 عامل بالمؤسسة الوطنية لعتاد أشغال البناء العمومية وفرع مركب الجحاف والرافعات (ENMTP) وتم إستعمال التحليل الإحصائية في معالجة النتائج المتحصل عليها، وخلصت الدراسة إلى النتائج أن تحقيق الدورات التدريبية لفاعليتها بشكل مقبول وأن هنالك أثر إيجابي لما تم تعلمه في أماكن العمل وهذا حسب مجموعة العمال المستفيدين من البرامج التدريبية.

2. دراسة بعجي سعاد، (سعاد، 2007/2006) تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية، أعدت سنة 2006/2005؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم الأداء وفعاليتها وعناصره من خلال تحديد معايير الأداء وكيفية إتخاذ القرارات الإدارية بناء على نتائج تقييم الأداء، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وإستخدام مجموعة من أدوات الدراسة وهي المقابلة الملاحظة الوثائق والسجلات، وتم تحديد عينة الدراسة بـ 184 عامل بمؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نافطال بمنطقة سطيف وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- عدم وجود علاقة بين الأهداف العامة وأهداف نظام تقييم العاملين.

- عدم إهتمام الإدارة بتدريب المشرفين على هذا النظام.

- نظام أداء العاملين لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

3. دراسة محمود رفعت محمود (محمود و آخرون، 2014)، دور برنامج التدريب السياحي في تحسين

أداء الشركات السياحية في مصر، أعدت سنة 2014؛ هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على

البرامج التدريبية السياحية ودورها في تحسين أداء تلك الشركات، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، أما الجزء التطبيقي فإعتمدت الدراسة على الإستهيين حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرت ب285 شركة، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ ومعالجة النتائج وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- أن العنصر البشري يمثل أهمية كبيرة للقطاع السياحي.
  - الإهتمام بإستخدام الأساليب ووسائل التدريب الحديثة.
  - أن هنالك علاقة طردية بين تحديد الإحتياجات التدريبية وبين قوة وفعالية التدريب.
4. دراسة زوقار يمينة وصفوان أمينة (زوقار و صفوان، 2015/2014)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، أعدت سنة 2015/2014؛ تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية وتمت الدراسة وفق الطريقة الكلاسيكية، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية في المركز التجاري (UNO) أونو عين الدفلى التابع لمجمع سيفيتال وإعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب الإستهيين في جمع المعلومات وإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج المتوصل إليها وحجم العينة المدروسة قدر ب 70 عامل وتوصل الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات وهي:
- إدراك العاملين لأهمية الوقت.
  - إن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
  - تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح.
  - يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت.
  - إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل.
  - يعتمد المركز التجاري على تخصيص زمن محدد للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.
  - تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية حول إدارة الوقت وهذا ما يساعد في تحسين أداء المؤسسة.
  - هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (التخطيط والرقابة وهدر الوقت) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري "أنو" عين الدفلى.
  - هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (التنظيم والتوجيه) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري "أنو" عين الدفلى
  - يستخدم المركز التجاري معايير مناسبة لزيادة من كفاءة وفعالية أداء العاملين.
  - لا تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين.

5. دراسة فاضل سمية (سمية، 2016/2015)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، أعدت سنة 2016/2015؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة، وتم

الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم الإعتماد على الطريقة الكلاسيكية في شكل الدراسة، وحجم العينة المدروسة هي 50 عامل بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور صالح زرداني في عين البيضة ولاية أم البواقي، وإعتمدت الدراسة الميدانية في جمع المعلومات على ثلاث عناصر وهي الملاحظة المقابلة والإستبيان وتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج المتحصل عليها، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج وهي:

شعور العمال بالولاء التنظيمي يؤثر على العمال بطريقة إيجابية فكلما زاد شعور العامل بالإنتماء زاد شعوره بالإستقرار والتفوق والإبتكار والإحترام ويزيد من رغبة العاملين في البقاء في المؤسسة وبذلهم المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها.

#### 6. دراسة يحيوي خديجة (خديجة، 2017/2016)، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات

في المنظمات السياحية، أعدت سنة 2017/2016؛ تعرضت الدراسة إلى دور تنمية الموارد البشرية سواء من حيث التعليم أو التدريب أو مستوى الخدمة المقدمة في المؤسسة ومدى تطور هذه الخدمات، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الميدانية فإعتمدت على أسلوب الإستبيان في جمع المعلومات على عينة دراسة قدرت ب200 عامل من مجموعة من المنظمات السياحية بالجزائر، وأستعمل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في تحليل النتائج وأهم ماتوصلت إليه الدراسة مايلي:

- للمورد البشري دور مهم وإستراتيجي في نجاح المنظمات الخدمية وبقائها في السوق.
- يستدعي تطوير أداء هذا المورد الاستراتيجي توفير إدارة قادرة على مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة، خاصة بالنسبة للبيئة الخارجية.
- رغم أهمية السياحة بالنسبة للأفراد والمجتمعات إلا أنه يمكن الاستغناء عنها في حالة عدم رضى الزبون عن الخدمات المقدمة إليه، وهو ما يزيد من أهمية التركيز على أدق التفاصيل في التعامل معه، وعدم السماح بالخطأ.
- يتطلب تجنب الوقوع في الأخطاء درجة عالية من الكفاءة بالنسبة للموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية.
- تتطلب كفاءة أداء الأفراد العاملين سواء في المنظمات السياحية أو غيرها من المنظمات الاهتمام بها من حيث التعليم قبل أو بعد الانضمام للمنظمة وكذا التدريب بكل أنواعه.
- وجود علاقة وان كانت ضعيفة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الخدمات في المنظمات محل الدراسة متمثلة في أداء مواردها البشرية والذي تم تحديده في معارف، سلوك، ومهارات الموظفين وقد تجلى هذا الضعف بصفة خاصة في إستراتيجية التدريب.

#### 7. دراسة نصيرة بوعلي (نصيرة، 2018/2017)، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في

المؤسسة الصناعية، أعدت سنة 2018/2017؛ هدفت هذه الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية، وتطرت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والإعتماد على أسلوب الإستبيان في دراسة الحالة، وتم دراسة عينة قدرت ب80 عامل في معمل مركب الملح لوطاية ببسكرة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية للموارد البشرية لمؤسسة صناعة الملح لوطاية بدرجة متوسطة وهي بهذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية.
- توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- توفرت محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة وهي بهذه النتيجة تحتاج إلى إثرائها بما يتوافق وحاجة المورد البشري والمؤسسة.
- توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة.
- توفرت الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- توفرت البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.

8. دراسة عمار بن عيش وبشير بن عيش (بن عيش و بن عيش، 2019)، أهمية البرامج التدريبية السياحية في تحسين أداء الوكالات السياحية، أعدت في جوان 2018؛ تناولت الدراسة على أهمية البرامج التدريبية السياحية في تحسين أداء وكالات السياحة والأسفار بولاية بسكرة، حيث بلغ عدد الوكالات المدروسة ب14 وكالة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي كأسلوب لدراسة وحجم العينة المدروسة هي 50 عامل وتم استخدام أسلوب الإستبيان كأدات لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- يؤثر تطبيق مراحل العملية التدريبية على فاعية أداء العاملين بالوكالات السياحية.
- تساهم البرامج التدريبية بالوكالات السياحية على تحسين أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها.
- هنالك مجموعة من معوقات تواجه العملية التدريبية بالوكالات السياحية منها عدم تطوير هذه البرامج بما يتناسب مع التطور في هذا المجال وضعف كفاءة المدربين والمؤطرين النظر إلى هذه البرامج على أنها عمل يومي روتيني.

9. دراسة خالد رجم ورشيد مناصرية (رجم و مناصرية، 2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر

مديري الموارد البشرية، أعدت في 2018/12/03؛ هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على واقع تقييم أداء العاملين في أربعة مؤسسات بترولية في الجزائر مؤسستين وطنيتين والأخرى مؤسستين أجنبيتين،

حيث تم استخدام المنهج الوصفي كأسلوب للبحث أما الدراسة الميدانية فإعتمدت بشكل أساسي على أداة المقابلة حيث تم مقابلة 28 فرد من مديري أقسام الموارد البشرية كعينة لدراسة، وتم تحليل النتائج بواسطة الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

خلصت الدراسة إلى تدني مستوى الإهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنيتين وإعتبرته تقييم الأداء مجرد إجراء إداري روتيني سنوي لا يتم إستغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأجنبية، إذ هنالك إهتمام كبير جدا بعملية تقييم أداء العاملين وإستخدام نتائج تقييم الأداء خاصة في التوظيف تحديد الإحتياجات التدريبية ووضع المكافأة والترقيات وتمديد العقود.

10. دراسة ياسين فاروق وآخرون (زروق، 2019/2018)،، أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على

الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، أعدت سنة 2019/2018؛ تناولت الدراسة مدى تأثير

التدريب والأهيل على مستوى الاداء التسويقي في المؤسسات الفندقية وإعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي التحليلي، ووزع الإستبيان على عينة مكونة من 30 عامل في فندق الغزالة الذهبية وفندق لوس وفندق سوف وجمعت البيانات وحللت بواسطة برنامج التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كمايلي:

- أن تطبيق مفهوم التدريب والتأهيل له دور في التأثير على الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية وذلك من خلال تحسين وتناسق الأداء الفعلي للعنصر البشري.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عملية التدريب و التأهيل في تقديم الخدمات قبل وبعد

ذات مؤشر ايجابي بحت، و ذلك لإعداد طاقم قادر على تلبية حاجات المستهلكين السياحيين و مواكبة

التطورات والتغيرات السريعة الحادثة في مجال السياحة والفندقة لارتباطها الحيوي بمستوى الخدمات

الفندقية المقدمة و سمعة الفندق في السوق.

- بنسبة للفنادق لديهم توجه إداري نحوى الاهتمام بتدريب وتأهيل الموارد البشرية من أجل إعطاء أحسن أداء تسويقي.

- لا يوجد تأثير للتدريب والتأهيل على مستوى التسعير.

- تعتمد الفنادق على تدريب وتأهيل العاملين بصفة دورية جماعية و فردية احيانا.

- يوجد تأثير للتدريب وتأهيل على مستوى الترويج.

- كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحصول على عمال و عرض الخدمات الفندقية

ويرجع هذا أساسا الى عملية التوظيف التي تقام بالدرجة الاولى على العلاقات الشخصية غالبا و على

التوضيف العشوائي احيانا.

11. دراسة وليد قرونقة وآخرون (قرونقة وآخرون، 2019)، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين

في العاملين في المؤسسات البترولية، أعدت سنة 2019؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى

مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة البترولية لخدمة الأبار(ENSP)، وإتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام التحليل الإحصائية التي تصدرها المؤسسة بالإضافة مع مقابلة مسير مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة وإجراء مقابل مع عدد من العمال في الدراسة الميدانية، وخلصت الدراسة إلى مايلي:

- تقييم الأداء يساعد المؤسسة في تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دقيق.
- تصميم البرنامج التدريبي يعتمد بدرجة كبيرة على عملية تحليل النتائج التي تستخرج من عملية تقييم الأداء.
- يتم عملية تصميم البرنامج التدريبي بناء على المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسة.
- عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تحددتها المؤسسة من خلال عملية الرقابة على أداء العاملين وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.
- 12. دراسة سهام شلقود (شلقود، 2020)، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أعدت في 2020/8/15؛ سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث سلط الضوء على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين والفوائد التي يجلبها للمؤسسة والفرد العامل بحد ذاته، ولم تتطرق هذه الدراسة إلى الجانب التطبيقي حيث لم تكن هنالك دراسة ميدانية، وخلصت الدراسة إلى مايلي:
- أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.
- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم، فالتدريب يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين، فهناك علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- إختيار أسلوب التدريب يكون على حسب نوع طبيعة العمل.
- تنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء، فالاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- أن التدريب يساهم في معرفة الواجبات ولوائح العمل.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

ونعرض أهم ما ورد في تلك الدراسات وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### 1. Maouche Fatna Malika (Malika, 2005/2006) ,L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise 2005/2006.

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير التدريب في تطوير الأعمال والمؤسسات، وتطرقت الدراسة إلى موضوع

كيفية تطوير المورد البشري وتطرت إلى موضوع التدريب من حيث خطط التنفيذ وكيفية تقييمه وإعتمدت التابع لشركة سونطراك ويقع مقر GL2/Z الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي، وتمت الدراسة بمجمع المجمع بولاية وهران ويتمثل دور المجمع في معالجة الغاز الطبيعي وتمييعه، وأستخدم أسلوب الاستبيان في جمع الدراسة على عينة قدرها 50 عامل وتوصلت الدراسة إلى:

- التدريب عبارة عن استثمار يرفع من إنتاجية المؤسسة.
- تطور إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على تحسين من جودة البرامج التدريبية.
- يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال الفجوة في الأداء.
- يجب تحليل المتغيرات التكنولوجية ومتغيرات بيئة العمل من أجل رسم خطط واضحة في العملية التدريبية.
- خطط التدريب هي ترجمة لتوجهات الإدارة العامة من أجل الرفع من كفاءة رأس مالها البشري.
- التدريب ليس غاية بحد ذاته بل يجب عند الإنتهاء من التدريب وضع برنامج تقييمي من أجل تحديد ما إذا كان مستوى الأداء المطلوب قد تم تحقيقه وأن الوقت والأموال والجهد المبذول في العملية التدريبية لها ما يبررها.

## 2. Akli kamel (kamel, 2011/2012)، Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres 2011/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الموظفين في المؤسسات، تمت الدراسة في شركة ICOTAL et ALCOVEL وهما جزء من تقسيم الشركة الأم soitex شركة الصناعات النسيجية والقطنية وتنشط الشركتان في عدة أقاليم بالقطر الجزائري كإقليم ذراغ بن خدة باتنة أقبو وغيرها من المناطق، وتمت الدراسة على عينة من العمال قدرت ب 50 عامل، وتم جمع المعلومات بواسطة أسلوب الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إعتبار أن العمال العاملين بمصلحة الموارد البشرية يعتبرون ركيزة أساسية لتقده وإزدهار المؤسسة.
- التدريب أداة لتعزيز وتطوير المورد البشري.
- التدريب ضروري لتكليف العمال مع التطورات والتغيرات في المهام والمهن من خلال تطوير المعرفة.
- على المؤسسات أن تتبع نهجا جديدا في أسلوب الإدارة وإستبدال نظام الإدارة المركزي بنظام أكثر تكيفا نظرا لتغيرات والإستجابة لإحتياجات التنمية من أجل التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة.

## 3. andome Sarah (Sarah., 2013/2014)، La contribution de la formation dans la de l'entreprise 2013/2014.

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور مساهمة التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسات حيث سلط الضوء على ضرورة عمل البرامج التدريبية من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، وتمت

الدراسة الميدانية في مؤسسة SOBRAGA التابعة لشركة الفرنسية CASTEE وتقع المؤسسة في دولة الغابون وتقوم الشركة بصناعة النبيذ وبعض المشروبات مثل كوكا كولا فانتا وسبرايت وأورنجينا، وتمت الدراسة بواسطة تحليل بعض البرامج التدريبية التي شارك بها العمال ويبلغ عدد الموظفين في المصنع حوالي 700 موظف ، وتمت الدراسة بواسطة مجموعة من الأدوات وهي الإستبيان المقابلة تقييم البرامج التدريبية التي تضعها الشركة تحليل الوظيفة وتقارير تقييم الأداء ،وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- يهدف التدريب إلى ضمان نقل المهارات وتطوير أداء العمل عن طريق نقل المعارف التي تعلمها في الدورات التدريبية إلى موقع العمل أو المؤسسة.
- ضرورة المعرفة الصحيحة للقيام العملية التدريبية من خلال التأكد من نقل المعلومة بشكل فعال.
- تقييم تأثير البرامج التدريبية على العمال أمر ضروري لتقييم فعاليتها.
- من الصعب قياس أثر التدريب في مؤسسة SOBRAGA بشكل دقيق لأنها تستند إلى معايير غير قابلة للقياس الكمي (المواقف، السلوكيات، والإنطباعات) .

#### 4. Boutiba Mokhtaria (Mokhtaria, 2013/2014)،le système d'apprcion des performances des salaries 2013/2014.

تناولت الدراسة موضوع تقييم نظام الأداء للموظفين وتطرقت الدراسة إلى تعريف الأداء ومراحل تقييم الأداء وأهمية وفوائد تقييم الأداء، وإستخدمت الأسلوب الوصفي كأدات لدراسة، وتمت الدراسة في مجمع لإنتاج الغاز التابع لشركة سونطراك، وأستعمل الإستبيان كأدات لجمع معلومات الدراسة في عينة GNL2.Z حجمها 54 عامل بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة تقييم نشاط كل موظف داخل المؤسسة، وضرورة وضع برامج تدريبية للعمال الذين يعانون ضعف في الأداء.
- يقيم الأداء داخل المؤسسة من خلال نسبة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة وهذا يعني ضرورة وضع الأهداف التي تتخذها الشركة.
- ضرورة إعتقاد نظام تقييم الأداء في منح العلاوات ومنح الترقيات وغيرها.
- الاختيار الدقيق لمعايير تقييم أداء العاملين بناء على ربط أهداف المؤسسة مع الوظيفة .

#### 5. Yahiaoui Nadir ammou Massinissa (Massinissa & Nadir, 2017/2018) Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تنمية أداء العمال في الإدارة العامة، وتم إستخدام المنهج

الوصفي كأسلوب لدراسة وتمت الدراسة في مديرية البرامج ومتابعة الميزانيات dpsb بتيزي وزو، حيث تمت الدراسة على عينة قدرها 30 عامل وتم استخدام الإستبيان لجمع معلومات، الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- تطبيق إستراتيجية التدريب الفعال يمكن الموظفين من إكتساب المعرفة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.  
- التدريب يساعد على من الحد من الخسائر كالوقت والموارد الأولية للمؤسسة.  
التدريب يساعد الموظفين على التكيف في العمل.

- التدريب يساهم بشكل كبير على تحسين أداء العمال وهو بذلك يقوم بالرفع من قيمة المورد البشري والذي يعتبر أساس الإدارة.

- أن مديرية البرامج ومتابعة الميزانيات تقوم بتنفيذ برنامج تدريبي فعال فالمسؤول عن البرنامج التدريبي يأخذ بعين الإعتبار عدد سنوات الخبرة والعمر والمستوى الوظيفي وكفاءة العمل لكل عامل بالإضافة إلى التنظيم الصارم لهذه الدورات التدريبية.

#### المبحث الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول في هذا المبحث مقارنة بعض الدراسات السابقة بالدراسة الحالية والتي تطرقت إلى متغيرات الدراسة وعرض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية مع الدراسة الحالية

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمانية لدراسة	الأدوات المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
• قريشي محمد الصالح تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية،	المؤسسة الوطنية لعتاد أشغال البناء العمومية 2005	إستعمال التحليل الإحصائية على عينة قدرها 226 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع، والأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة وحجم العينة المدروسة.	يتشابهان في المتغير المستقل(البرامج التدريبية)

<p>المنهج المستعمل لدراسة تطرق الدراسة إلى المتغير التابع.</p>	<p>أدوات الدراسة المستعملة طبيعة العينة المدروسة تختلفان في المتغير المستقل.</p>	<p>المقابلة الإستمارة الملاحظة حجم العينة 184 عامل.</p>	<p>مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال بسطيف 2007/2006</p>	<p>● بعجي سعاد تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية</p>
<p>يتشبهان في المتغير المستقل أما المتغير التابع فقد تطرت الدراسة إلى أداء الشركات بصفة عامة.</p>	<p>المنهج المستعمل لدراسة حجم العينة المدروسة وطبيعتها.</p>	<p>الإستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 285 شركة.</p>	<p>عينة عشوائية من الشركات المصرية 2014</p>	<p>● محمود رفعت محمود وآخرون دور برنامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر.</p>
<p>المنهج المستعمل لدراسة والمتغير التابع وأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الإستبيان.</p>	<p>بيئة الدراسة المتغير المستقل</p>	<p>الإستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 70 عامل.</p>	<p>تم إجرائها في المركز التجاري (UNO) التابع لسفيتال بعين الدفلى 2014/2015.</p>	<p>● زوقار يمينة وصفوان أمينة إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين.</p>
<p>المنهج المستعمل لدراسة والمتغير التابع وأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الإستبيان.</p>	<p>بيئة الدراسة المتغير المستقل من الدراسة</p>	<p>الإستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 50 عامل.</p>	<p>بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور صالح زرداني عين البيضاء بـأم البواقي 2015/2016</p>	<p>● فاضل سمية الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين</p>
<p>أسلوب جمع معلومات الدراسة المتمثل في الإستبيان، طبيعة مجتمع الدراسة، تطرق الدراسة إلى موضوع التدريب وتحسين أداء</p>	<p>لم تتطرق الدراسة إلى موضوع التدريب وأداء العاملين كمتغيرين مستقل أو تابع حجم العينة المدروسة</p>	<p>الإستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 200 عامل.</p>	<p>مجموعة من المنظمات السياحية بالجزائر 2017/2016</p>	<p>● يحيواوي خديجة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية.</p>

العاملين في عناوين فرعية من الدراسة.				
تطرق الدراسة إلى المتغير المسقل من دراستنا الأدوات المستخدمة في الدراسة (الإستبيان)	لايشتهان في المتغير التابع وطبيعة المجتمع المدروس	الإستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 80 عامل.	معمل مركب الملح لوطاية ببسكرة 2017/ 2018	• نصيرة بوعلي تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
يتشابهان في المتغيرين التابع والمستقل وطبيعة مجتمع الدراسة	تختلف عن الدراسة الحالية بالأدوات المستخدمة للدراسة	إعتمدت على الدراسة الميدانية ودراسة الحالة في جمع المعلومات	عدد من الوكالات السياحية بولاية بسكرة جوان 2018	• عمار بن عيش وبشير بن عيش أهمية البرامج التدريبية السياحية في تحسين أداء الوكالات السياحية
تطرقت الدراسة إلى المتغير التابع لدراسة	تختلف من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتغير المستقل لدراسة وطبيعة المجتمع المدروس	إعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة، حيث تم مقابلة 28 مدير من مديري الموارد البشرية	أربعة مؤسسات بتروولية بالجزائر 03/12/ 2018	• خالد رجم ورشيد مناصرية واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية
المتغير المستقل وطبيعة مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة	المتغير التابع حيث ركزت هذه الدراسة على الأداء التسويقي	الإستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 30 عامل.	تمت الدراسة في فندق لوس فندق الغزالة الذهبية فندق سوف 2019/2018	• ياسين فاروق وآخرون أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية
يتشابهان في المتغيرين المستقل والتابع	الأدوات المستعملة لدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة	إستعمال أسلوب المقابلة مع مسيري مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة	المؤسسة الوطنية لخدمة الابار ENSP 2019/12/19	• وليد قرونقة وآخرون أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في العاملين في المؤسسات البترولية
يتشابهان في المتغيرين المستقل والتابع ومنهج	لا يوجد هنالك إختلاف في الجزء	لم تكن هنالك دراسة ميدانية	لم تكن هنالك دراسة ميدانية	• سهام شلقود واقع التدريب في تحسين

أداء العاملين في المؤسسة	2020/08/15	النظري لدراسة.	الدراسة
--------------------------	------------	----------------	---------

الجدول (1-2) المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة(ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية)

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية مع الدراسة الحالية

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأدوات المستخدمة لدراسة	الحدود المكانية والزمانية لدراسة	الدراسات السابقة
تطرقت الدراسة إلى موضوع التدريب وهو المتغير المستقل في الدراسة إستخدام المنهج الوصفي	تطرقت الدراسة إلى موضوع تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة - مجتمع الدراسة	أستخدم أسلوب الإستبيان في الدراسة الميدانية على عينة قدرها 50 عامل	تمت الدراسة بمجمع GL2/Z التابع لشركة سونطراك ويقع بولاية وهران 2006/2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maouche Fatna Malika</li> <li><b>L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise</b></li> </ul>
تطرقت الدراسة إلى المتغير المستقل والتابع إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة	مجتمع الدراسة	أستخدم أسلوب الإستبيان في الدراسة الميدانية على عينة قدرها 50 عامل	تمت الدراسة في شركة ICOTAL et ALCOVEL وهما تنشطان في عدة أقاليم من القطر الوطني 2011/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akli kamel</li> <li><b>Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres</b></li> </ul>
تطرقت الدراسة إلى المتغير المستقل والتابع لدراسة	إستعملت الدراسة أسلوب التحليل كتحليل التقارير والبرامج الموضوعية مجتمع الدراسة	وهي المقابلة تقييم البرامج التدريبية التي تضعها الشركة وتحليل الوظيفة وتقارير تقييم الأداء، يبلغ عدد العمال نحو 700 موظف	وتمت الدراسة الميدانية في مؤسسة SOBraga وتقع المؤسسة في دولة الغابون 2013/2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>andome Sarah</li> <li><b>contribution de la formation dans la de l'entreprise</b></li> </ul>

<p>تطرقت الدراسة إلى المتغير التابع وهو أداء العاملين إستخدام المنهج الوصفي كأسلوب لدراسة</p>	<p>لم تتطرق الدراسة إلى المتغير المستقل وهو التدريب مجتمع الدراسة</p>	<p>أستخدم أسلوب الإستبيان في الدراسة الميدانية على عينة قدرها 54 عامل</p>	<p>في مجمع GNL2.Z لإنتاج الغاز التابع لشركة سونطراك 2013/2014</p>	<p>• Boutiba Mokhtaria <b>le système apprcion des 'd performances des salaries</b></p>
<p>تطرقت الدراسة إلى المتغير المستقل والتابع إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>أستخدم أسلوب الإستبيان في الدراسة الميدانية على عينة قدرها 30 عامل</p>	<p>مديرية البرامج و متابعةالميزانية dpsb بتيزي وزو 2017/2018</p>	<p>• Yahiaoui Nadir ammu Massinissa <b>Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique</b></p>

الجدول(2-2) المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة جدول الدراسات السابقة بالغة الأجنبية

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض الدراسات التطبيقية السابقة والتي تناولت موضوع بحثنا، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، حيث قدمنا عرضاً لهاته الدراسات يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا الحالية.

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

## تمهيد

بعد عرض الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول، والذي خصصناه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية حاولنا فيها دراسة تأثير التدريب على أداء العاملين، وذلك بالإستعانة باستبيان تم توزيعه على عينة من العاملين بالوكالات السياحية بإليزي وجانت، وقمنا بمعالجته باستخدام برنامج SPSS، وعرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بغية اختبار فرضيات الدراسة مما يسهل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة سابقا، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصصناه لعرض الخطوات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني فهو لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان استنادا إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة.

### المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

#### اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الوكالات السياحية لولاية إليزي وجانت، والبالغ عددهم 51 وكالة سياحية موزعة على تراب الولايتين، تم إختيار مجتمع الدراسة من مجتمع إحصائي مملوم ووزعت الإستمارات على مجموعة من الوكالات السياحية التي تنطبق عليها صفة وكالة سياحية معتمدة .

#### تصميم أداة الدراسة:

بغية الحصول على بيانات موضوعية ودقيقة وتفيد دراستنا قمنا بتصميم استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة.

فقد تضمن الاستبيان في جزئه الأول محور خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي، مكان العمل، أما الجزء الثاني فيحوي على محورين رئيسيين للدراسة وهما:

محور التدريب السياحي ويشمل 13 عبارات ، ومحور أداء العاملين ويشمل ثلاث أبعاد، بعد القدرة والرغبة وتشمل 5 عبارات، بعد الإنضباط والسلوك ويشمل 6 عبارات، وبعد النتائج ويشمل 4 عبارات.

تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقا لسلم لكرت الخماسي (غير موافق تماما-غير موافق- محايد-موافق-موافق بشدة)، ومنحت لها بنفس الترتيب درجات من 1 إلى 5.

#### وصف وتبرير منهجية البحث

يتضمن الإطار العلمي للبحث جانبين رئيسيين هما:

الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث، يتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد الفقرات والمقياس المستخدم وطذا معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي للإستبيان.

والجانب الثاني قمنا فيه بالإعتماد على معرفة متوسط إتجاه إجابات أفراد العينة، كما قمنا بتطبيق أسلوب الارتباط الخطي البسيط وكذا أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، وكل ذلك بغية إختبار نموذج البحث وفرضياته.

#### صدق وثبات الدراسة

لمعرفة الكيفية التي سنختبر ونعرض بها الإستمارة، تم تخصيص هذا الجانب للوقوف على أهم المراحل التي تمر عليها الإستمارة لكي تصبح صالحة للتحليل، لذلك سنستعرض إختبار الإستمارة وعرض مختلف العبارات (الأسئلة) التي تحتويها.

## أ. المقياس المستخدم

تم قياس العبارات المشكلة للإستمارة حسب سلم ليكارت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح.

## الجدول رقم (3-1): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

وعلى هذا الأساس سنقسم المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت إلى مجالات بغية تقييمها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (3-2): مجالات المتوسط الحسابي سلم ليكارت مع تقييمها

مقياس ليكارت	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
موافق بشدة	[1.79-1.00]	مرتفع جدا
موافق	[2.59-1.80]	مرتفع
محايد	[3.39-2.60]	متوسط
غير موافق	[4.19-3.40]	منخفض
غير موافق بشدة	[5.00-4.20]	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

## ب. ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من مدى قياس الإستمارة لمتغيرات البحث المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها، قمنا بإجراء مدى الإتساق الداخلي للفقرات وإمكانية فهمها من طرف عينة الدراسة، ومن بين المعايير المستخدمة نجد ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Alpha Cronbach) وذلك بهدف إختبار ثبات هذه المقاييس، كما أن هناك عتبات دنيا مختلفة ل ( $\alpha$ ) ، فالنسبة ل (Roninson et Al, 1991) تساوي 0.60، وبالتالي فهذه القيمة تتراوح ما بين (0) و(1) بحيث كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، كما أن معامل الصدق يساوي  $\sqrt{\alpha}$  أي الحذر التربيعي لمعامل الثبات.

## ت. عرض الاستمارة

تتكون إستمارة البحث من جزئين

الجزء الأول خاص بمعلومات عامة حول أفراد العينة الممثلة أساسا في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، مكان العمل.

أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لمتغيرات الدراسة المكونة من (04) متغيرات تعبر عن أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الإنضباط والسلوك ، النتائج)، ومتغير مستقل واحد تمثل في التدريب السياحي ، حيث تم قياس كل متغير بالإعتماد على مجموعة من المصادر، والجدول التالي يعبر عن متغيرات الدراسة وعدد الأسئلة التي يحتويها كل متغير:

الجدول (3-3): مصادر إعداد الاستبيان

المتغيرات	عدد الأسئلة	المصدر
القدرة والرغبة	05	بالإعتماد على مذكرة ماستر فضيلة بلالي ونجوى علاهم دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة 2018/2017
الإنضباط والسلوك	06	
النتائج	04	
أداء العاملين	15	
التدريب السياحي	13	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

#### ثانيا: تبرير منهجية البحث

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة يعتمد على الطريقة التفسيرية، وذلك من خلال وضع الفرضيات المستمدة من الجانب النظري، وللتأكد من صحتها لجأنا إلى الجانب الميداني الذي يسمح لنا بتنفيذ خطوات دراستنا وذلك باستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية التي تضمن لنا صحة ودقة النتائج المتحصل عليها.

#### جمع البيانات وخصائص العينة

تم تصميم منهجية الدراسة الميدانية بغرض إختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى تحديد العلاقة بين التدريب السياحي و أداء العاملين ، ولتحقيق هذا الهدف تناولنا وصف وتحليل واستخلاص عينة الدراسة والحدود المفاهيمية لها، كما تم التطرق لأساليب جمع البيانات من خلال استمارة الأسئلة الإستبيان الموجه لعينة الدراسة.

#### أسلوب جمع البيانات

يوجد أسلوبين لجمع البيانات وذلك على حسب الهدف من البحث وحجم المجتمع:

- **أسلوب الحصر الشامل:** يستخدم هذا الأسلوب إذا كان الغرض من البحث هو حصر جميع مفردات المجتمع، وفي هذه الحالة يتم جمع البيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بدون استثناء، ويتميز هذا الأسلوب بالشمول وعدم التحيز وكذا دقة النتائج، فيما يعاب عليه أنه يحتاج إلى الوقت والجهد والتكلفة العالية.

- **أسلوب المعاينة:** يهتم هذا الأسلوب بمعاينة جزء من المجتمع محل الدراسة، يتم اختياره ودراسته بطريقة علمية سليمة، ومن ثم تعميم نتائج الدراسة الخاصة بالعينة على المجتمع، وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو

تقليل الوقت والجهد، قلة التكلفة، الحصول على بيانات أكثر تفصيلا خاصة إذا تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان، كما ان هذا الأسلوب يفضل في بعض الحالات التي يصعب فيها إجراء حصر شامل.

وما يعاب عليه أن نتائجه أقل دقة من نتائج أسلوب الحصر الشامل، خاصة إذا كانت العينة المختارة لا تمثل المجتمع تمثيلا جيدا.

#### ب. حجم العينة وخصائصها:

توجد العديد من الطرق التي تمكننا من القيام بالمعاينة، بحيث تتضمن هذه الأخيرة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا المجال يوحد نوعين من المعاينات: الإحصائية وغير الإحصائية.

فالعينات الإحصائية (العشوائية) هي العينات التي يتم إختيارها بطريقة عشوائية، في حين العينات الغير الإحصائية هي التي لا تستخدم العينات العشوائية في الإختيار، بل يتم إختيار حجم العينة من المجتمع حسب وجهة نظر الباحث من دون الإعتماد على أسس علمية.

ولهذا يفضل الباحثون بصورة عامة طرق إختيار العينة الإحصائية على غير الإحصائية ويعتبرونها أكثر دقة وصرامة، لكن في بعض الأحيان في العلوم الإجتماعية قد لا يكون مجديا عمليا أو مفيد نظريا تطبيق العينة العشوائية، لذلك يتم اللجوء إلى استخدام العينات الغير إحصائية في مثل تلك الحالات، وفي دراستنا الحالية تم استخدام طريقة العينة الغير إحصائية بحيث إستهدفنا عينة مكونة من 30 عامل.

#### ت. المعالجات الإحصائية:

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال الإعتماد على برنامج SPSS-V25 وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية يمكن ذكرها فيما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** أو كما يسمى بمعامل الثبات لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة، بالإضافة إلى أنه وسيلة للحكم ما إن كانت هناك إمكانية لتعميم النتائج المستخلصة من الإستبيان على المجتمع المدروس.
- **النسب المئوية والتكرارات:** أو كما تسمى بالجداول التكرارية وذلك لاستعراض التكرارات والتكرارات التراكمية ونسبتها المئوية، وقد تم استخدام هذه الجداول التكرارية عند تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك عند معرفة إتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان.
- **بعض مقاييس الإحصاء الوصفي:** وبالضبط المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاه إجابات أفراد العينة لكل محور وكذا الإنحراف المعياري.

- معامل الارتباط: وذلك للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين محاور الدراسة وقد تم الإعتماد على بالخصوص على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المحاور.

### ● نموذج الإنحدار الخطي البسيط:

بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر متغير مستقل على عدة متغيرات تابعة، وفي دراستنا الحالية تم الإعتماد عليه لأننا نريد معرفة أثر التدريب على أداء العاملين.

### ث. صدق وثبات الاستبيان:

لمعرفة صدق وثبات الإستمارة إعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.907)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد ومقبول إحصائيا، ولمعرفة صدق الإستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.952)، وهذا يعني أن الإستبيان صادق وعليه يمكن تعميم النتائج المستخلصة من الإستبيان على المجتمع المدروس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-4): معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
28	0.907

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS –V25

### ● صدق وثبات متغيرات الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على (04) متغيرات أساسية كما ذكرنا سابقا والمتمثلة في:

القدرة والرغبة ، الإنضباط والسلوك ، النتائج بالإضافة إلى التدريب السياحي هذه المحاور صممت جميعها بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما ذكرنا سابقا، وقد جاءت قيم ألفا كرونباخ كما يلي (0.455 و 0.778) وهي مقبولة نظريا حسب رأي الطالب وذلك بعد أن تم الإلمام بموضوع الدراسة من جانبه النظري، كما أنها قيم مقبولة إحصائيا في البحوث الإجتماعية والسلوكية، وعليه تم إعتبار أن هذه المحاور تتصف بالثبات والإتساق الداخلي، والجدول التالي يوضح بشكل مفصل هذه المحاور:

الجدول رقم (3-5): قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
القدرة والرغبة	05	0.649
الإنضباط والسلوك	06	0.739
النتائج	04	0.855
التدريب السياحي	13	0.778

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS –V25

### الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تم تحليل خصائص العينة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.  
أ. الجنس:

لقد إعتدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والإناث، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

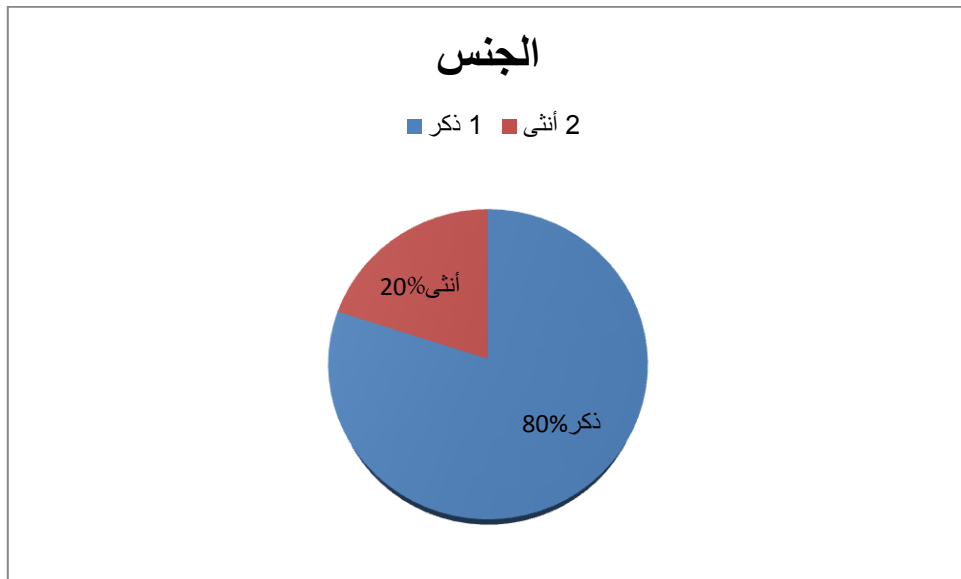
الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	ذكر	24	80	80	80
02	أنثى	06	20	20	100
03	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS –V25

يوضح الجدول رقم (2-10) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث تقدر نسبة الذكور ب 80%، ونسبة الإناث تقدر ب 20% من أفراد العينة، وهذا يدل على أن الوكالات السياحية توظف الذكور أكثر من الإناث نظرا لطبيعة النشاط .

الشكل 3-1: نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS –V25

## ب. الفئة العمرية:

تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة إلى (من 18-30 سنة)، (من 31-40 سنة)، (من 41-50 سنة) وأخيرا أكثر من 51 سنة، كما هو مبين في الجدول التالي:

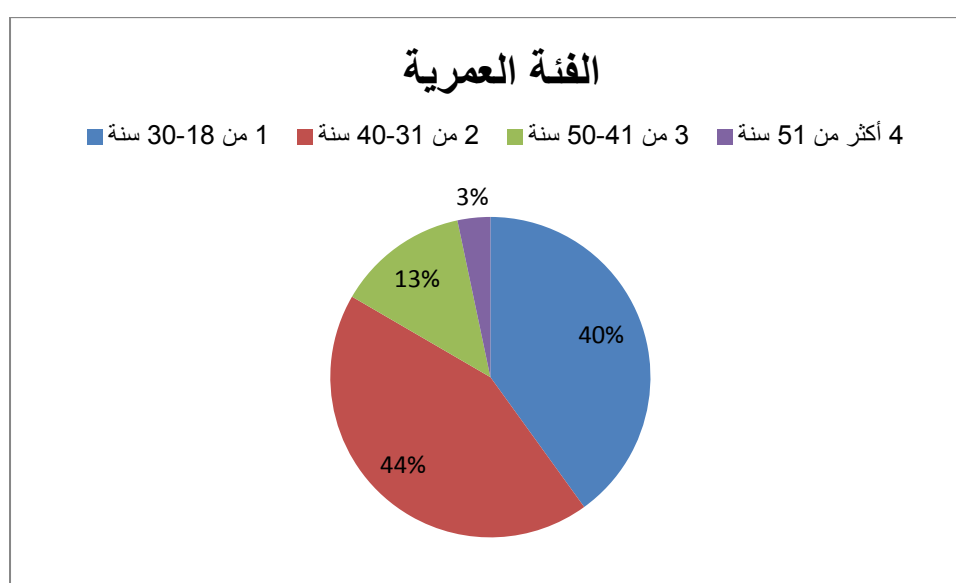
الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	من 18-30 سنة	12	40	40	40
02	من 31-40 سنة	13	43.3	43.3	83.3
03	من 41-50 سنة	4	13.3	13.3	96.7
04	أكثر من 51 سنة	1	3.3	3.3	100
05	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال الجدول رقم (2-11) لاحظنا أن هناك تفاوت بين نسب الفئات العمرية لأفراد العينة، حيث تمثل الفئة العمرية من (31\_40) مانسبته 43.3% والفئة العمرية (18\_30) مانسبته 40% وهما تمثلان معظم أفراد عينة الدراسة والفئة (41\_50) مانسبته 13.3% ثم الفئة 51 فما فوق مانسبته 3.3% بعدد تكرار وحيد ونلاحظ أن معظم العاملين بالوكالات السياحية أعمارهم أقل من 40 سنة وهذا راجع إلى أن معظم الوكالات السياحية ظهرت مؤخرا مما يدل على توجه الشباب المحلي نحو القطاع السياحي.

الشكل 2.3: نسب توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

## ت. المؤهل العلمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

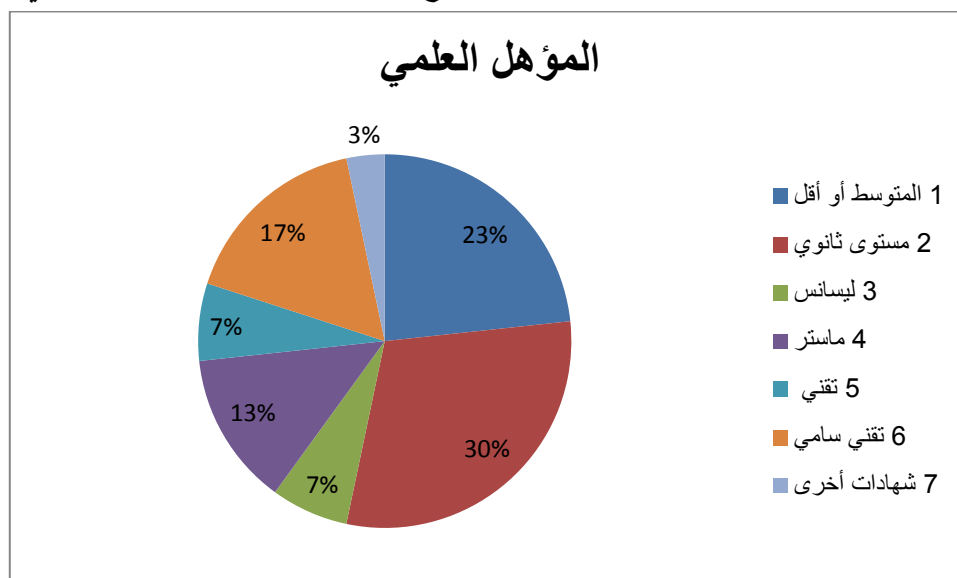
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	المتوسط أو أقل	7	23.3	23.3	23.3
02	مستوى ثانوي	9	30	30	53.3
03	ليسانس	2	6.7	6.7	60
04	ماستر	4	13.3	13.3	73.3
05	تقني	2	6.7	6.7	80
06	تقني سامي	5	16.7	16.7	96.7
07	شهادات أخرى	1	3.3	3.3	100
08	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن النسبة الأكثر لعدد العمال حسب المؤهل العلمي هم ذو مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 30% وتليها المتوسط أو أقل بنسبة 23.3% وتليها تقني سامي بنسبة 16.7% وبعد ذلك ليسانس بنسبة 13.3% وتليها الماستر وتقني سامي بنسبة متساوية 6.7% وفي الأخير الأقل تكرارا شهادات أخرى بنسبة 3.3% من إجمالي أفراد العينة، ونلاحظ أن معظم العاملين لم يتجاوزوا في مؤهلهم العلمي المرحلة الثانوية وهذا راجع إلى أن أصحاب الشهادات لا يفضلون العمل في القطاع السياحي نظرا للإيرادات القليلة التي يحققها .

الشكل 3-3: نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

ث. عدد سنوات الخبرة المهنية:

تم تقسيم الخبرة المهنية لمفردات العينة بين (أقل من 5 سنوات)، و(من 6-10 سنوات)، وكذلك (من

11-20 سنة)، وأخيراً أكثر من 20 سنة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	أقل من 5 سنوات	13	43.3	43.3	43.3
02	من 6-10 سنوات	10	33.3	33.3	76.7
03	من 11-20 سنة	6	20	20	96.9
04	أكثر من 20 سنة	1	3.3	3.3	100
05	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من خمس

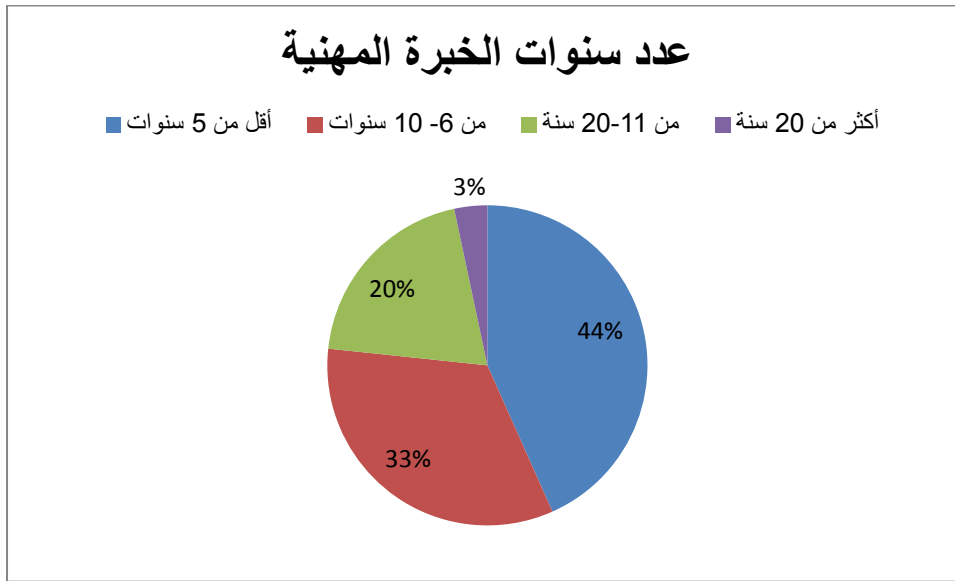
سنوات هي 43.3% هي النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى ومن 6 إلى 10 سنوات مانسبته 33.3%

وتليها الفئة من 11 إلى 20 سنة مانسبته 20% وأخيراً الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 3.3% من إجمالي

نسب أفراد العينة، نلاحظ أن معظم العاملين لم يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات وهذا راجع إلى حداثة

هذه الوكالات السياحية.

الشكل 3-4: نسب توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

## 5. المنصب الوظيفي

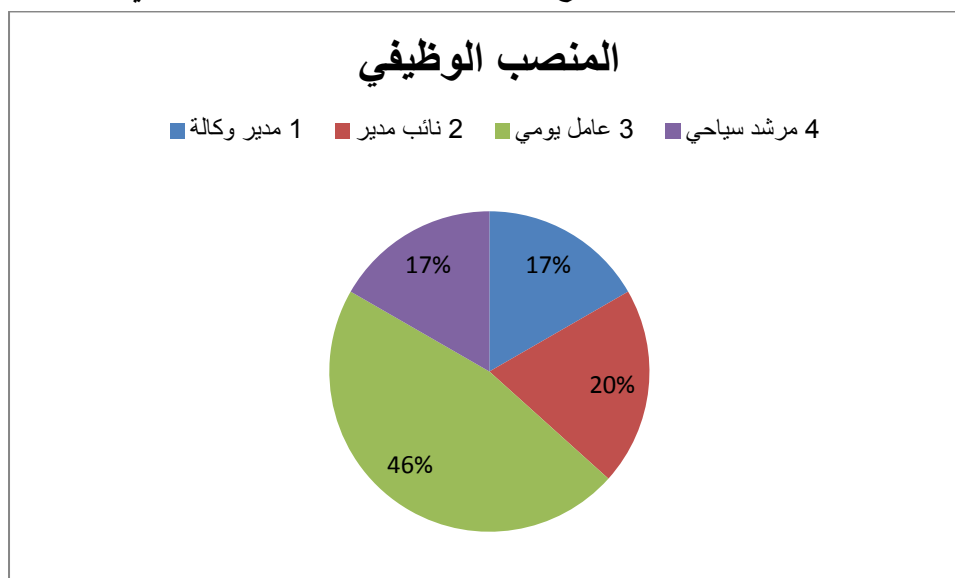
جدول رقم (3-10): توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	مدير وكالة	5	16.7	16.7	16.7
02	نائب مدير	6	20	20	36.7
03	عامل يومي	14	46.7	46.7	83.3
04	مرشد سياحي	5	16.7	16.7	100
05	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب عامل يومي هم الأكثر نسبة بـ 46.7% وتليها منصب نائب مدير بنسبة 20% وأخيراً بنسب متساوية منصب مدير وكالة ومرشد سياحي بنسبة 16.7% من إجمالي نسب أفراد العينة، نرى أن الفئة الغالبة هي فئة عامل يومي وهذا راجع إلى إحتياج هذه الوكالات السياحية لهذا النوع من العمال.

الشكل 3-5: نسب توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

## 6. مكان العمل

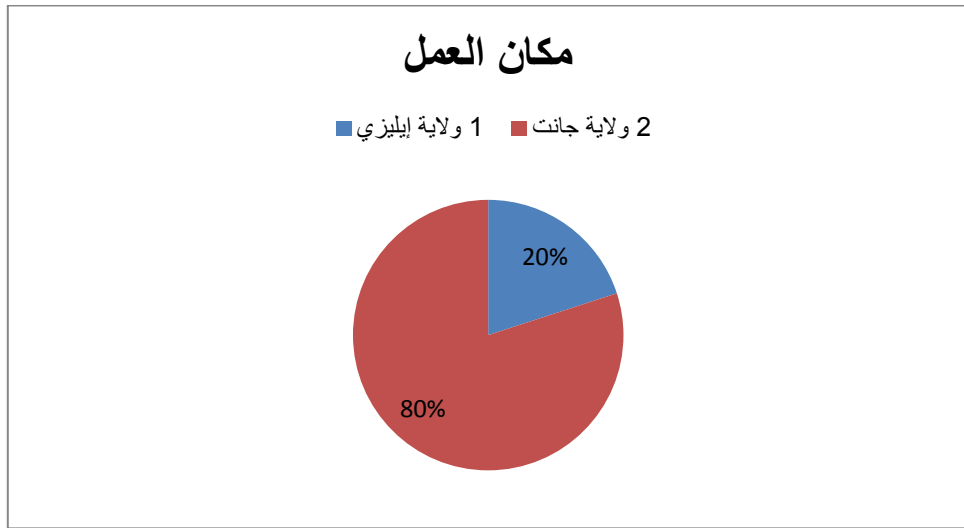
جدول رقم (3-11): توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب مكان العمل

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
01	ولاية إيليزي	6	20	20	20
02	ولاية جانت	24	80	80	100
03	المجموع	30	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يوضح الجدول رقم (2-10) أن نسبة العاملين بولاية جانت أكثر من حيث بلغت نسبتهم 76.6% ونسبة العاملين بولاية إيليزي 23.3% من أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن ولاية جانت فيها أكثر نسبة من العمال نظرا لعدد الوكالات السياحية الموجودة فيها .

الشكل 3-6: نسب توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

#### إتجاه إجابات أفراد العينة

يتم معرفة إتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لكل سؤال.

#### المحور الأول: محور التدريب السياحي

الجدول رقم (3-12): إتجاه إجابات أفراد العينة للمحور الأول

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق بشدة	0.498	1.40	1. يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم
محايد	1.279	2.87	2. يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في وكالتكم السياحية.
موافق	0.615	1.97	3. يطور التدريب مهارات العاملين في الوكالة السياحية.
محايد	1.245	3.03	4. يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين
غير موافق	1.938	3.37	5. يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرامج التدريب
محايد	1.172	3.27	6. يحس العاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب.
غير موافق	1.832	3.57	7. يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي بعد الخضوع لبرامج التدريب
موافق بشدة	0.621	1.60	8. تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين
غير موافق بشدة	1.048	3.97	9. تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل
موافق بشدة	0.510	1.45	10. المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.
موافق بشدة	0.621	1.40	11. تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها
موافق	1.040	2.43	12. شارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.

محايد	1.438	3	13. تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.
موافق	0.610	2.59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS –V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للبعد المتعلق بالتدريب السياحي كانت نحو الموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الحماسي، بالإضافة إلى أن الإتجاه العام للبعد أثبت أن هناك موافقة من طرف العمال المستجوبين على عملية التدريب السياحي ، ويفسر ذلك بأن هناك فرص تدريب متكافئة، كما أن التدريب يطور مهارات العاملين في الوكالة السياحية، بالإضافة إلى أن المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.

المحور الثاني: أداء العاملين

أ. بعد القدرة والرغبة

الجدول رقم (3-13): إتجاه إجابات أفراد العينة للبعد الأول

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.669	2.03	14. يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام.
موافق	0.740	1.93	15. يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم.
موافق بشدة	0.568	1.43	16. يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم.
موافق	1.048	1.93	17. لدى العاملين المعرفة الكاملة للأدوار التي يقومون بها.
غير موافق	1.048	3.93	18. تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.
موافق	0.540	2.253	بعد القدرة والرغبة

المصدر: شنين خثير، دور الترويج الإبتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة

الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية، 2017/2016 ص174

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للبعد المتعلق بتخزين المعرفة كانت نحو الموافقة حسب سلم ليكارت الحماسي، بالإضافة إلى أن الإتجاه العام للبعد أثبت أن هناك موافقة من طرف العمال المستجوبين على القدرة والرغبة ، ويفسر ذلك بأن هناك إمتلاك العاملين للمعارف اللازمة لأداء المهام، كما يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم، كما أنهم يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى أن للعاملين المعرفة الكاملة للأدوار التي يقومون بها.

## ب. بعد الإنضباط والسلوك

## الجدول رقم (3-14): إتجاه إجابات أفراد العينة للبعد الثاني

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	1.095	2.20	19. يحرص العاملون على الالتزام بالوائح والتعليمات والتوجيهات
غير موافق	1.015	3.65	20. يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل
موافق بشدة	0.548	1.40	21. غياب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى
غير موافق	1.135	3.43	22. يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية
موافق بشدة	1.606	1.67	23. تساهم توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم
محايد	1.392	3.17	24. يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل.
موافق	<b>0.570</b>	<b>2.58</b>	<b>بعد الإنضباط والسلوك</b>

المصدر: شنين خثير، دور الترويج الإبتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة

الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية، 2016/2017 ص174

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للبعد المتعلق الإنضباط والسلوك كانت نحو الموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي، بالإضافة إلى أن الإتجاه العام للبعد أثبت أن هناك موافقة من طرف العمال المستجوبين على الإنضباط والسلوك، ويتجلي ذلك من خلال حرص العاملين على الالتزام بالوائح والتعليمات والتوجيهات، كما أن العاملين لا يتغيبون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى، كما أن توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة تساهم في تحسين سلوكهم.

## ت. بعد النتائج

## الجدول رقم (3-15): إتجاه إجابات أفراد العينة للبعد الثالث

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق بشدة	0.651	1.70	25. يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة.
موافق بشدة	0.551	1.30	26. يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
موافق بشدة	0.567	1.37	27. يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.
محايد	1.172	3.27	28. ينجز العاملون عملهم بكفاءة.
موافق	0.738	1.91	<b>بعد النتائج</b>

المصدر: شنين خثير، دور الترويج الإبتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية، 2016/2017 ص174

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للبعد المتعلق النتائج كانت نحو الموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الحماسي، بالإضافة إلى أن الإتجاه العام للبعد أثبت أن هناك موافقة من طرف العمال المستجوبين على بعد النتائج ، ويتجلي ذلك من خلال إنجاز العاملين لكمية العمل المطلوبة، كما أنهم يرغبون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى يحرصون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.

إختبار الفرضية الرئيسية

أ. دراسة الإرتباط ما بين التدريب السياحي وأداء العاملين لدى العينة محل الدراسة

يجب أولاً إختبار أن "هناك إرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغيرات

الدراسة المتمثلة في التدريب السياحي وأداء العاملين (القدرة والرغبة، الإنضباط والسلوك، النتائج) "

وذلك من خلال فترة الدراسة، حيث قمنا بحساب معامل الإرتباط ( *Le Coefficient de Corrélation* )  
(*Pearson*) بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

أداء العاملين		التدريب السياحي
القدرة والرغبة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
	0.761	0.000
الإنضباط والسلوك	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
	0.800	0.000
النتائج	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
	0.882	0.000

المصدر: شنين خثير، دور الترويج الإبتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية، 2016/2017 ص174

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن معاملات قيم معاملات الارتباط، بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية كانت جميعا موجبة، والتي تراوحت قيمها بين (0.671 و 0.882) مما يدل على الإرتباط القوي والموجب بين متغيرات الدراسة، وذلك ما يؤكد مستوى الدلالة الذي بلغ 0.000 أي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود إرتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات.

مما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية، أي أنه تم التأكد من خلال الدراسة أنه " هناك إرتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغيرات الدراسة: عمليات التدريب السياحي وأداء

العاملين " .

ب. إختبار نموذج الدراسة وفرضياته:

إتساقا مع إشكالية الدراسة التي تخص التدريب السياحي وأثره أداء العاملين تم صياغة الفرضية الرئيسية

التالية: " يساهم التدريب السياحي في تحسين أداء العاملين "

قبل القيام باختبار هذه الفرضية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد.

نموذج الدراسة وفرضياتها: يساهم التدريب السياحي بالإيجاب في تحسين أداء العاملين للوكالات السياحية.

لإمكانية الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

• H1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب السياحي على تحسين القدرة والرغبة للعاملين.

• H2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب السياحي على تحسين الإنضباط والسلوك للعاملين.

• H3: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب السياحي على تحسين النتائج للعاملين.

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات الفرعية تم الاستعانة بنموذج الإنحدار الخطي البسيط والذي نتائجه موضحة كما يلي:

الجدول رقم (3-17): معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للقدرة والرغبة.

معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل
0.761	0.578	0.563

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ، بين المتغير المستقل التدريب السياحي

والمتغير التابع (القدرة والرغبة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات قيمة 0.761.

كما استطاع المتغير المستقل أن تفسر ما مقداره 57.8% من المتغيرات التابع ، أما قيمة معامل التحديد

المعدل 56.3% والتي هي مساوية تقريبا لمعامل التحديد.

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للإنضباط

والسلوك.

معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل
0.800	0.640	0.627

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ، بين المتغير المستقل التدريب السياحي

والمتغير التابع (الإنضباط والسلوك)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات قيمة

.0.800

كما استطاع المتغير المستقل أن تفسر ما مقداره 64% من المتغيرات التابع ، أما قيمة معامل التحديد المعدل 62.7% والتي هي مساوية تقريبا لمعامل التحديد.

الجدول رقم (3-19): معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للنتائج.

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط البسيط R
0.771	0.779	0.882

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا، بين المتغير المستقل التدريب السياحي والمتغير التابع (النتائج)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات قيمة 0.882. كما استطاع المتغير المستقل أن تفسر ما مقداره 77.9% من المتغيرات التابع ، أما قيمة معامل التحديد المعدل 77.1% والتي هي مساوية تقريبا لمعامل التحديد، فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

جدول تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع القدرة والرغبة:

جدول رقم (3-20): تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع القدرة والرغبة

النموذج	المربعات مجموع	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة $F_c$	Sig القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	
الإنحدار	4.902	1	4.902	38.419	0.000	0.05	دال إحصائيا
البواقي	3.573	28	0.128				
الكلية	8.475	29					

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال تحليل جدول التباين (ANOVA) أعلاه، أن القيمة الإحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي. ويمكن إثبات ذلك أيضا من خلال إحصائية فيشر المحسوبة  $F_c$  والتي تساوي 38.419، بحيث أن إحصائية فيشر المحسوبة  $F_c$  أكبر من إحصائية فيشر الجدولية  $F_{Tab}$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الإنحدار معنوي، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر عمليات التدريب السياحي على القدرة والرغبة للوكالات السياحية معنوي من الناحية الكلية.

جدول تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع الإنضباط والسلوك:

جدول رقم (3-21): تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع الإنضباط والسلوك

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة $F_c$	Sig القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنحدار	9.895	1	9.895	94.731	0.000	0.05	دال إحصائيا
البواقي	5.571	28	0.199				
الكلية	15.467	29					

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال تحليل جدول التباين (ANOVA) أعلاه، أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي. ويمكن إثبات ذلك أيضا من خلال إحصائية فيشر المحسوبة  $F_c$  والتي تساوي 94.731، بحيث أن إحصائية فيشر المحسوبة  $F_c$  أكبر من إحصائية فيشر الجدولية  $F_{Tab}$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الإنحدار معنوي، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر عمليات التدريب السياحي على الإنضباط والسلوك للوكالات السياحية معنوي من الناحية الكلية.

جدول تحليل التباين (ANOVA): للمتغير التابع النتائج

جدول رقم (3-22): تحليل التباين (ANOVA) للمتغير التابع النتائج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة $F_c$	Sig القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنحدار	15.035	1	15.035	98.472	0.000	0.05	دال إحصائيا
البواقي	4.275	28	0.153				
الكلية	19.310	29					

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال تحليل جدول التباين (ANOVA) أعلاه، أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي. ويمكن إثبات ذلك أيضا من خلال إحصائية فيشر المحسوبة  $F_c$  والتي تساوي 98.472، بحيث أن إحصائية فيشر

المحسوبة  $F_c$  أكبر من إحصائية فيشر الجدولية  $F_{Tab}$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الإنحدار معنوي، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر عمليات التدريب السياحي على النتائج للوكالات السياحية معنوي من الناحية الكلية.

### تقدير معاملات النموذج واختبارها:

تعتبر طريقة المربعات الصغرى واحدة من الطرق المهمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار الخطي البسيط، لما تتصف به من مقارنة بالطرق الأخرى بحيث تتميز بعدم تحيزها، كما أنها تمتلك أقل تباين ممكن، كما أنها تعتمد في تقدير الإنحدار على تصغير مجموع مربعات البواقي إلى أدنى قيمة لها.

### جدول رقم (3-23): تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعده القدرة والرغبة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة $T_{cal}$	القيمة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	0.501	0.290	-	1.728	0.095	0.05	دال إحصائيا
التدريب السياحي	0.373	0.109	0.761	6.198	0.000	0.05	دال إحصائيا

المتغير التابع: القدرة والرغبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- وجود أثر موجب للتدريب السياحي على القدرة والرغبة حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.501 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، كما يمكن التأكد من ذلك من خلال إختبار ستودنت بحيث أن قيمة ستودنت المحسوبة  $T_{cal}$  أكبر من قيمة ستودنت الجدولية  $T_{tab}$ ، وهذا ما يجعلنا:
 

نقبل الفرضية  $H_1$  التي مفادها وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب السياحي على تحسين القدرة والرغبة للعاملين.

جدول رقم (3-24): تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعدها الإنضباط والسلوك

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة $T_{cal}$	القيمة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	0.478	0.362	-	1.318	0.198	0.05	غير دال
التدريب السياحي	0.956	0.136	0.800	7.052	0.000	0.05	دال إحصائياً

المتغير التابع: الإنضباط والسلوك

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- وجود أثر موجب للتدريب السياحي على الإنضباط والسلوك حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.478 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، كما يمكن التأكد من ذلك من خلال إختبار ستودنت بحيث أن قيمة ستودنت المحسوبة  $T_{cal}$  أكبر من قيمة ستودنت الجدولية  $T_{tab}$ ، وهذا ما يجعلنا: نقبل الفرضية  $H_2$  التي مفادها أنه يوجد أثر موجب للتدريب السياحي على تحسين على الإنضباط والسلوك للعاملين.

جدول رقم (3-25): تقدير معاملات النموذج واختبارها لبعدها النتائج

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة $T_{cal}$	القيمة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	0.160	0.317	-	0.504	0.618	0.05	غير دال
التدريب السياحي	1.179	0.119	0.882	9.923	0.000	0.05	دال إحصائياً

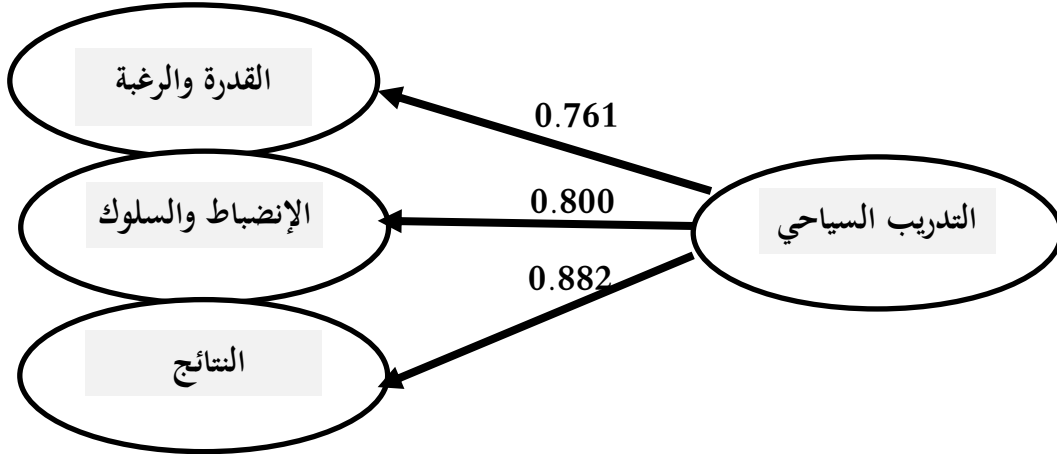
المتغير التابع: النتائج

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- وجود أثر موجب للتدريب السياحي على النتائج حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.160 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، كما يمكن التأكد من ذلك من خلال إختبار ستودنت بحيث أن قيمة ستودنت المحسوبة  $T_{cal}$  أكبر من قيمة ستودنت الجدولية  $T_{tab}$ ، وهذا ما يجعلنا:
- نقبل الفرضية  $H_3$  التي مفادها أنه يوجد أثر موجب للتدريب السياحي على تحسين على نتائج العاملين.

الشكل رقم (3-7): نموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإنحدار الخطي البسيط

الفرضية الرئيسية :

- ومنه من خلال إختبارنا للفرضيات الفرعية الثلاث ، التي أفرزت على وجود أثر موجب وقوي لكل من التدريب على القدرة والرغبة ، الإنضباط والسلوك، والنتائج ، وبالتالي ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا أن البرامج التدريبية السياحية تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين في الوكالات السياحية.

## خلاصة

تناولنا في الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية في الوكالات السياحية باليزي ، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات التي أفرزت على وجود أثر موجب وقوي لكل من التدريب على القدرة والرغبة ، الإنضباط والسلوك، والنتائج ، وبالتالي ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا أن البرامج التدريبية السياحية تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الخاتمة



تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور تدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات السياحية للوصول إلى أن لتدريب العاملين أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ التدريب يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي. والتدريب يساهم في تحقيق كفاءة عالية للوكالات السياحية، وفعاليتها وتقديم أفضل الخدمات السياحية، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.

حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع "البرامج التدريبية السياحية وأثرها على أداء العاملين في الوكالات السياحية"، وتمكننا من الوصول إلى النتائج التالية:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات

- النتيجة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في على مستوى الوكالات السياحية لإليزي وجانت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب على قدرة ورغبة العاملين في الوكالات السياحية، ومنه المتغير المستقل (البرامج التدريب) يؤثر على بعد القدرة والرغبة في الوكالات السياحية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب على إنضباط وسلوك العاملين في الوكالات السياحية، ومنه المتغير المستقل (البرامج التدريب)، يؤثر على بعد الإنضباط والسلوك العاملين في وكالات السياحية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب على النتائج في اداء العاملين في الوكالات السياحية، ومنه المتغير المستقل (التدريب) يؤثر على النتائج في أداء العاملين بوالكالات السياحية.
- التدريب هو عنصر فاعل ويساعد على تحسين والانضباط والسلوك بدرجة كبيرة في الوكالات السياحية
- التدريب كمتغير مستقل يؤثر على بعد القدرة والرغبة بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.761 مع وجود علاقة طردية بينهما.
- التدريب كمتغير مستقل يؤثر على بعد الإنضباط والسلوك بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.800 مع وجود علاقة طردية بينهما.
- التدريب كمتغير مستقل يؤثر على بعد النتائج بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.882 مع وجود علاقة طردية بينهما.

ومنه نستخلص بأن التدريب دور مهم وجد فعال في تحسين أداء العاملين في الوكالات السياحية

## 2: أفاق البحث:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

-توعية الموارد البشرية للمؤسسة لأهميته القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضما لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

-على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.

-وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

-زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

-ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.

-وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل فيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب العربية

1. سعد نائف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، (2000).
  2. فريدة بوغازي. تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. دار عزة للنشر الخرطوم (2016).
  3. فايز عبد الرحمان الفروخ. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع (2011).
  4. محمد أحمد النبي. إدارة الموارد البشرية. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون (2010).
- الأطروحات والمذكرات
1. بعجي سعاد. (2007/2006). تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير). فرع إدارة أعمال. جامعة لمسيطة.
  2. بن عزة فردوس. (2016/2015). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر). علوم التسيير. جامعة ورقلة.
  3. فضيلة بلالي. (2018/2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (مذكرة ماستر). جامعة حمه لخضر بالوادي.
  4. محمد أيوب هرويني. (2020/2019). دور التكوين الجامعي على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة. مذكرة ماستر، إدارة أعمال. المركز الجامعي بإليزي.
  5. فاضل سمية. الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين. مذكرة ماستر. أم البولقي: جامعة العربي بن مهيدي. (2016/2015).
  6. نجيب سبع. أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر). علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2017/2016).
  7. نصيرة بوعلي. تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (مذكرة دكتوراه). الإقتصاد. ولاية بسكرة: جامعة بسكرة. (2018/2017).
  8. ياسين واخرون زروق. ، أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية (مذكرة ماستر). الوادي: جامعة حمه لخضر. (2019/2018).
  9. يحيى حديجة. دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (مذكرة دكتوراه). إدارة أعمال. جامعة بومرداس. (2017/2016).
  10. يمينة زكلال. أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر). علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2013).

11. بمينة زوقار، و أمينة صفوان. إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). علوم التسيير. خميس مليانة: جامعة الجليلاني بونعامة (2015/2014).
- المجلات والدوريات**
1. أحلام محمد شواي. الإدارة الإلكترونية وأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل العراق (2013/2012).
2. أحمد جميل، و كهينة رشام . إدارة المعرفة كأداة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية. مجلة التنمية (العدد الثاني) (2018).
3. إلياس بوضياف، و طارق بلحاج. علاقة الوظائف الداعمة لإدارة علاقة الزبون بالميزة التنافسية، مجلة المعرفة (2019).
4. خالد رجم، و رشيد مناصرية. واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية. مجلة الباحث (12 03, 2018).
5. د. مريم أرفيس. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة (بلا تاريخ).
6. راتب صويص، وأخرون. عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الردينية في إدارة الأعمال (2011).
7. سهام شلقود. واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. مجلة مدارات للعلوم الإجتماعية والإنسانية (8 15, 2020).
8. صالح عبد الحكيم عبد الغفور. متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. مجلة أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة ، جامعة الأقصى ، فلسطين، (2015).
9. صليحة مبروك، و صابر شراد. تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية . مجلة المنهل الاقتصادي، (2019).
10. عبد الرزاق رمضان شبشابة، و رمضان جمعة الشارف. دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأستاذ، (2020).
11. عبد الكريم عبد كاظم. دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات. مجلة العزي للعلوم الإقتصادية والإدارية . (بلا تاريخ).
12. عمار بن عيش، و بشير بن عيش. أهمية البرامج التدريبية السياحية في تحسين أداء وكالات السياحة والأسفار. مجلة إقتصاد المال والأعمال، (2019).
13. محمد العيد تيجاني، وأخرون. العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية. (المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المحرر) (2020).

14. محمد رفعت محمود، و آخرون. دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق العدد الثاني . (2014)
15. محمد محمود مكيد العلوان. أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن. (مجلة معارف، المحرر). (2020).
16. نعيمة يجياوي. سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. باتنة: جامعة الحاج لخضر.
17. وليد قرونقة وآخرون. أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في العاملين في المؤسسات البترولية. مجلة أراء للدراسات الإقتصادية والإدارية . (2019).
- الأطروحات والمذكرات باللغة الأجنبية

1. Akli kamel . **Le rôle de la formation dans le Département des sciences sociales** .UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.(2012/2011)
2. Boutiba Mokhtaria ، **le système d'apprcion des performances des salaries** .faculte des sciences de gestion sciences economiques et des scienas commerciales .universite Doran.(2014/2013)
3. Maouche Fatna Malika . **L'Impact de la Formation** . **Faculté des Sciences Economiques**, des Sciences de Gestion et des Sciences .Université d'Oran.
4. Ammou Massinissa و ،Yahiaoui Nadir (2018/2017). **Impact de la formation sur le devloppement des compétences au sein de ladministration publiique** .FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ETSCIENCES DE GESTION .UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
5. Andome Sarah (2014/2013) **La contribution de la formation dans la .Faculté des sciences Economiques et des Sciences de Gestion** . Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

روابط الإنترنت

<http://www.Baaqi.com/2010/11/blog-post-27html?m=1> 09.04.2021

23:30

الملاحق



المركز الجامعي باليزي  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إستمارة إستبيان حول

البرامج التدريبية السياحية وأثرها أداء العاملين  
(دراسة حالة بالوكالات السياحية لولايتي (إليزي وجانت)  
2021/2020

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة.....وبعد؛

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال الموسومة بالعنوان المدون أعلاه، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتعلم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة ضمنها، من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، متمنين لكم دوام العافية والصحة.

تحت إشراف الأستاذ بوضيف عبد اللطيف عمر

من إعداد الطالب كرامة عبد المالك

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

- انثى

الجنس: ذكر

من 31 سنة إلى 40 سنة

من 18 سنة إلى 30 سنة

العمر:

من 51 سنة فأكثر

من 41 سنة إلى 50 سنة

ليسانس

تقني

مستوى ثانوي

أقل من المتوسط

المؤهل العلمي:

شهادات أخرى

تقني سامي

ماستر

عدد سنوات الخبرة المهنية:

من 06 سنوات إلى 10 سنة

. أقل من خمس سنوات

أكثر من 20 سنة

من 11 سنة إلى 20 سنة

نائب مدير

المنصب الوظيفي: مدير وكالة

مرشد سياحي

عامل يومي

ولاية جانت

مكان العمل: ولاية إليزي

## الجزء الثاني متغيرات الدراسة.

## المحور الأول : التدريب السياحي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.				
2	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في وكالتكم السياحية.				
3	يطور التدريب مهارات العاملين في الوكالة السياحية.				
4	يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين.				
5	يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرامج التدريب.				
6	يحس العاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب.				
7	يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي بعد الخضوع لبرامج التدريب.				
8	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين.				
9	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.				
10	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.				
11	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.				
12	شارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.				
13	تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.				

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام.					
15	يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم.					
16	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم.					
17	لدى العاملون المعرفة الكاملة للأدوار التي يقومون بها.					
18	تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.					
19	يحرص العاملون على الالتزام بالوائح والتعليمات والتوجيهات.					
20	يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل.					
21	غيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى.					
22	يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.					
23	تساهم توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم.					
24	يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل.					
25	يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة.					
26	يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.					
27	يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.					
28	ينجز العاملون عملهم بكفاءة.					

