



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، الطور الثالث

في ميدان : علوم اقتصادية،التسيير وعلوم تجارية

الشعبة :علوم التسيير

تخصص :تسيير الموارد البشرية

### العنوان

أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أدائها الوظيفي

من إعداد الطالب: ميلود عبد الهادي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

|              |                  |                      |                    |
|--------------|------------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة عين تموشنت | أستاذ التعليم العالي | أ.د. نواله مريم    |
| مشرفا        | جامعة عين تموشنت | أستاذ محاضر "أ"      | د.توزان فاطمة      |
| مشرفا مساعدا | جامعة عين تموشنت | أستاذ محاضر "أ"      | د.قديد ياقوت       |
| ممتحنة       | جامعة الشلف      | أستاذ التعليم العالي | د.معموري صورية     |
| ممتحنة       | جامعة الشلف      | أستاذ محاضر "أ"      | د.الحاج نعاس خديجة |
| ممتحنة       | جامعة عين تموشنت | أستاذ محاضر "أ"      | د.لواتي خاتمة      |

السنة الجامعية 2024/2023

شكر وإهداء

## الإهداء:

إلى رمز الحنان والذاتي الغالية التي لا تبخل علي بالدعاء

إلى سندي والدي العزيز

إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية

إلى إخوتي الأعزاء

إلى جميع أقاربي وأصدقائي الأوفياء

إلى جميع طلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة بلحاج بوشعيب

عين تموشنت وبالخصوص طلبة تخصص التسيير.

إلى جميع الأساتذة الكرام في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت وجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان فيما أخص بالتحية

الخالصة إلى الأستاذة المشرفة توزان فاطمة وأعضاء لجنة المناقشة.

## شكر وعرهان:

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على مأمّن به علينا من التمام والكمال بعد التسيير والتوفيق

لنجاح هذا العمل

واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام " : لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة التي ساهمت بنصائحها القيمة في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لجميع موظفي فندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة في سبيل إنجاز

هذا العمل

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي ، و تألفت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية و أبعاده والمتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده ،ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لقياس أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي من خلال فندي الخمس نجوم رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة التابعين لسلسلة ماريوت العالمية ، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع الباحث (360) استبانة على الموظفين في الفندقين محل الدراسة ،ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (320) موظف وموظفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار الخطي الأحادي ومعادلة الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط سبيرمان واختبار تحليل التباين الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** ، كما قام الباحث بالاستعانة بالمقابلة مع المسؤولين كأداة ثانوية بغرض الحصول على المعلومات التي يرغب بها .

وعليه توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن فندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة يعتبران رائدين في مجال نشاطهما من خلال الجهود المبذولة من قبلهما لتوفير أحسن وأجود الخدمات على المستوى الوطني، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات مجتمعة ومنفردة على الأداء الوظيفي بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، كما أوصت الدراسة بضرورة التوظيف الاستراتيجي للكفاءات النادرة من المعاهد و المدارس العليا للفندقة و الإطعام ، استخدام أساليب حديثة في التدريب، توفير أجور مغرية وحوافز غنية تعزز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتساهم في استقطاب أصحاب الأدمغة والمواهب، ضرورة تعزيز المناهج التعليمية والدراسية التي تتضمن مجال السياحة، الاهتمام بالتكنولوجيا و رقمنة القطاع السياحي لإرساء سياحة ذكية ومسيرة العولمة.

**الكلمات المفتاحية:** استثمار الكفاءات البشرية ، القطاع السياحي ، الأداء الوظيفي ، فندق رينيسانس، فندق الماريوت.

## **Abstract:**

This study aimed to investigate the impact of investing in human competencies in the tourism sector on its functional performance. The study variables consisted of the independent variable of investing in human competencies and its dimensions, and the dependent variable of functional performance and its dimensions. To achieve the study objectives, the researcher utilized a questionnaire as the main tool to measure the impact of investing in human competencies in the tourism sector on its functional performance through the five-star hotels Renaissance Tlemcen and Marriott Constantine, both affiliated with the global Marriott chain. The study sample was selected, distributing 360 questionnaires to employees in the two hotels under study. Due to the researcher's inability to retrieve all questionnaires, the study sample size reached 320 employees. To answer the study questions and test its hypotheses, the researcher calculated the means, standard deviations, applied simple linear regression, multiple linear regression equations, Spearman's correlation coefficient, and performed one-way ANOVA using the statistical program SPSS. Additionally, the researcher conducted interviews with officials as a secondary tool to obtain desired information.

The study concluded several results, notably that Renaissance Tlemcen and Marriott Constantine hotels are pioneers in their field through their efforts to provide the best and highest quality services nationally. Moreover, there was a positive moral impact between the dimensions of investing in competencies collectively and individually on the functional performance at Renaissance Tlemcen and Marriott Constantine hotels.

The study recommended the strategic employment of rare competencies from institutes and higher schools of hospitality and catering, the use of modern training methods, providing attractive salaries and rich incentives to retain human competencies and attract talents, enhancing educational curricula that include the tourism sector, focusing on technology and digitizing the tourism sector to establish smart tourism and keep pace with globalization.

**Key words:** Human competencies investment, tourism sector, functional performance, Renaissance hotel, Marriott hotel.

الصفحة

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| VI.....  | الإهداء.....                        |
| VI ..... | شكر وعرفان.....                     |
| VI ..... | ملخص الدراسة باللغة العربية.....    |
| VI ..... | ملخص الدراسة باللغة الانجليزية..... |
| VI ..... | قائمة المحتويات.....                |
| VI ..... | قائمة الجداول.....                  |
| VI ..... | قائمة الأشكال.....                  |
| VI ..... | قائمة الملاحق.....                  |
| .....    | VIمقدمة.....                        |

الفصل الأول: الاستثمار في الكفاءات البشرية

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 03..... | المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.....  |
| 14..... | المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية..... |
| 31..... | المبحث الثالث: ماهية رأس المال الفكري..... |

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 45..... | المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....                         |
| 55..... | المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالكفاءة..... |
| 60..... | المبحث الثالث: آليات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.....      |

الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

|          |                                                                                                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 73.....  | المبحث الأول: ماهية القطاع السياحي و علاقته بالموارد البشرية.....                                                     |
| 81.....  | المبحث الثاني: تنمية وتطوير المورد البشري في القطاع السياحي (الكفاءات و المعارف) ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد..... |
| 107..... | المبحث الثالث: الكفاءات الضرورية لبيئة الأعمال الحديثة.....                                                           |

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

|          |                                                      |
|----------|------------------------------------------------------|
| 120..... | المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية..... |
| 136..... | المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.....        |

## قائمة المحتويات

---

|          |                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|
| 140..... | المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. |
|          | <b>الفصل الخامس: الفصل التطبيقي</b>                                          |
| 148..... | المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.                                           |
| 159..... | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.                             |
| 170..... | المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي.                                       |
| 220..... | الخاتمة العامة.                                                              |
| 226..... | قائمة المراجع.                                                               |
| 242..... | الملاحق.                                                                     |
| 247..... | الفهرس.                                                                      |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول                                                                                           | رقم الجدول |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10     | تكاليف إدارة رأس المال البشري                                                                    | 1          |
| 20     | قائمة مرجعية للكفاءات الفردية                                                                    | 2          |
| 21     | كفاءات العمل الجماعي وفقا لبحوث مختلفة                                                           | 3          |
| 50     | الأبعاد الثمانية للأداء من طرف كامبل (1990)                                                      | 4          |
| 53     | نموذج أداء الموظفين في الفنادق وفقا لدراسة <b>İslamoğlu. A. H &amp; Gürsoy. D</b>                | 5          |
| 63     | آليات تقييم الأداء الحديثة                                                                       | 6          |
| 67     | القائمون بعملية تقييم الأداء                                                                     | 7          |
| 82     | خطوات عملية التوظيف                                                                              | 8          |
| 83     | معايير الاختيار وفقا لمعيار الكفاءة في المنظمات السياحية                                         | 9          |
| 92     | الفرق بين التدريب والتطوير                                                                       | 10         |
| 112    | نموذج كفاءة الضيافة والسياحة والفعاليات: الآثار المترتبة على الموارد البشرية للمنظمات والموظفين. | 11         |
| 152    | المعلومات المتحصل عليها من المقابلات حول الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي           | 12         |
| 156    | جدول يمثل عدد ونوع وظائف عينة الدراسة                                                            | 13         |
| 161    | الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل                                                  | 14         |
| 166    | معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الكفاءات البشرية مع الدرجة الكلية                         | 15         |

قائمة الجداول

|     |                                                                                      |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|     | للمحور                                                                               |    |
| 168 | معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور        | 16 |
| 170 | معامل الثبات لمحاور الاستمارة (ألفا كرونباخ)                                         | 17 |
| 171 | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي                                           | 18 |
| 172 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                                   | 19 |
| 173 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية                                           | 20 |
| 174 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                        | 21 |
| 175 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية                                          | 22 |
| 176 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تخطيط الكفاءات البشرية            | 23 |
| 177 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس توظيف الكفاءات البشرية            | 24 |
| 178 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تعويض الكفاءات البشرية            | 25 |
| 179 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تطوير الكفاءات البشرية            | 26 |
| 180 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس إستراتيجية تقييم الكفاءات البشرية | 27 |
| 181 | المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الكفاءات البشرية                            | 28 |
| 182 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء المعرفي                | 29 |
| 183 | استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء السلوكي                | 30 |

قائمة الجداول

|     |                                                                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 184 | استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس الأداء المهاري                                                             | 31 |
| 185 | استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء المالي                                                          | 32 |
| 186 | المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الأداء الوظيفي                                                                        | 33 |
| 187 | نتائج تحليل الارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                                | 34 |
| 188 | نتائج تحليل الارتباط بين بعد توظيف الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                            | 35 |
| 189 | نتائج تحليل الارتباط بين بعد تعويض الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                            | 36 |
| 190 | نتائج تحليل الارتباط بين بعد تطوير الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                            | 37 |
| 191 | نتائج تحليل الارتباط بين بعد تقييم الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                            | 38 |
| 192 | نتائج تحليل الارتباط بين الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي                                                                      | 39 |
| 193 | تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المعرفي                                                         | 40 |
| 194 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء المعرفي                                        | 41 |
| 195 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المعرفي | 42 |
| 196 | تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء السلوكي                                                         | 43 |
| 197 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء السلوكي                                        | 44 |
| 198 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء السلوكي | 45 |

قائمة الجداول

|     |                                                                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 199 | تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المهاري                                                         | 46 |
| 200 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء المهاري                                        | 47 |
| 201 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المهاري | 48 |
| 202 | تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المالي                                                          | 49 |
| 203 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء المالي                                         | 50 |
| 204 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المالي  | 51 |
| 205 | تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي                                                         | 52 |
| 205 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي                                        | 53 |
| 207 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي | 54 |
| 208 | نتائج اختبار T test لاختبار الفروق في متغير الاستثمار في الكفاءات البشرية تعزى لمتغير للجنس                                    | 55 |
| 209 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار في الكفاءات البشرية تعزى للفئة العمرية                           | 56 |
| 210 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار في الكفاءات البشرية تعزى للمستوى التعليمي                        | 57 |
| 211 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار في الكفاءات البشرية تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي        | 58 |

## قائمة الجداول

|     |                                                                                          |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 213 | نتائج اختبار T test لاختبار الفروق في متغير الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس             | 59 |
| 214 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاداء الوظيفي تعزى للفئة العمرية    | 60 |
| 215 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي | 61 |
| 216 | تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الأداء الوظيفي تعزى للخبرة المهنية   | 62 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل                                                                                       | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 08     | عمليات إدارة رأس المال البشري                                                               | 1         |
| 17     | الأبعاد الثلاثة للكفاءة                                                                     | 2         |
| 18     | مستويات الكفاءة                                                                             | 3         |
| 24     | التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات                                                    | 4         |
| 25     | الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية                                              | 5         |
| 27     | الأبعاد الأربعة ل G.4.P.E.C التسيير التوقعي، الوقائي، القردي، الاشتراكي) للوظائف والكفاءات. | 6         |
| 38     | رأس المال الفكري لدى Stewart                                                                | 7         |
| 39     | رأس المال الفكري لدى Svaiby                                                                 | 8         |
| 40     | مكونات رأس المال عند ASTD                                                                   | 9         |
| 79     | تطور وظيفة الموارد البشرية (1960-2010) في الخطاب العلمي ونشرها في مجال السياحة              | 10        |
| 87     | مكونات المنظومة التعليمية                                                                   | 11        |
| 92     | عملية التدريب الفندقي                                                                       | 12        |
| 110    | المراحل الثلاث لتطوير الكفاءات الإدارية                                                     | 13        |
| 111    | نموذج صناعة الضيافة والسياحة والفعاليات                                                     | 14        |
| 163    | نموذج الدراسة                                                                               | 15        |

## قائمة الأشكال

---

|     |                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------|----|
| 172 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس            | 16 |
| 173 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن             | 17 |
| 174 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 18 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                                      | رقم الملحق |
|--------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 242    | وثيقة تبين الموافقة على طلب إجراء زيارة علمية                     | 1          |
| 243    | دليل عملية التوظيف في فندق رينيسانس تلمسان                        | 2          |
| 237    | دليل تقييم أداء الموظفين في فندقي رينيسانس تلمسان وماريوت قسنطينة | 3          |
| 239    | الميكال التنظيمي لقسم الموارد البشرية في فندق رينيسانس تلمسان     | 4          |
| 240    | قائمة المحكمين للاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية                 | 5          |
| 241    | الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية                                | 6          |

# مقدمة عامة

## أ. المقدمة العامة:

على الرغم من التحديات العديدة التي تعوق نمو الاقتصاد العالمي، بدءاً من خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي وكذلك الخلافات التجارية بين الدول إلا أن التوقعات تشير إلى أن حجم الاقتصاد العالمي سيتضاعف بحلول سنة 2050، ونشرت مؤسسة ووتر هاوس كوبرز للخدمات المهنية الدولية تقريراً بعنوان العالم في عام 2050 توقعت فيه تحقيق اقتصاديات الأسواق الصاعدة الكبرى نمواً بوتيرة أسرع مرتين مقارنة باقتصاديات الدول المتقدمة.

ويتوقع التقرير كذلك صعود بعض الدول ذات الاقتصاديات الضعيفة نسبياً مثل فيتنام والفلبين ونجيريا وهذا ما سيزيد من حدة المنافسة الاقتصادية، كما ستسعى العديد من الدول إلى تعزيز مراتبها في قطاعات معينة ولعل من أبرزها فرنسا التي تسعى إلى تعزيز مرتبتها الأولى في تصنيف الوجهات السياحية العالمية، حيث نصب رئيس الجمهورية الفرنسي هذا الهدف في إطار مؤتمر قمة الوجهة فرنسا الأول الذي عقد في 4 تشرين الثاني/نوفمبر 2021، إذ تحتل فرنسا منذ أكثر من 30 عاماً المرتبة الأولى في تصنيف الوجهات السياحية العالمية ويحقق القطاع السياحي في فرنسا 08% من ثروتها الوطنية وهو ما يتحقق بفضل عمل ملايين المتحمسين لعملهم والفخوريين ببلدهم كما أعلن رئيس الجمهورية الفرنسي عن خطة لمدة 10 أعوام بغية انتعاش القطاع السياحي وتحوله.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر القطاع السياحي كأكثر القطاعات ازدهاراً نظراً للعملة التي جعلت العالم قرية صغيرة، فجزر المالديف في المحيط الهندي أكثر الدول اعتماداً على السياحة بنسبة 40% من اقتصادها نظراً لطبيعة شواطئها ومنتجعاتها السياحية وجودة خدماتها التي تجذب السياح كما تشهد العديد من الدول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نمواً متزايداً في عدد السياح إليها وفي مقدمتها مصر وتونس نظراً لاستثمارها الكبير في القطاع وتحسين جودة خدماتها.

بناءً على ما سبق، ومع اعتماد الجزائر في اقتصادها بصفة شبه كلية على المحروقات يحتم عليها التوجه إلى أحد أهم القطاعات البديلة للنهوض بالاقتصاد الوطني ومن ثم التخفيف التدريجي للتبعية لقطاع الهيدروكربون، وذلك عن طريق انتهاز إستراتيجية التوجه نحو ترقية القطاع السياحي، حيث يعتمد نجاح هذا القطاع على الاستثمار في الكفاءات البشرية عن طريق استقطاب الكوادر البشرية والتدريب المتخصص والتهيئة بغية الرفع من أداءها الوظيفي، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة سياحية كانت أم فندقية، إذ يمكن زيادة قيمة وفاعلية المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية مهاراته وقدراته، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل.

فحسب دراسة وفاء رايس سنة 2021 فان الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دور استراتيجيا في تحقيق التنمية المستدامة، كما لا يقتصر الاستثمار في رأس المال البشري على القطاع الصناعي والتكنولوجي فقط بل يكتسي أهمية بالغة حتى في القطاع السياحي حيث تسعى المملكة المغربية إلى الاستثمار في مواردها البشرية في القطاع السياحي لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات الفندقية، الإطعام، الإرشاد، التعريف بالمووروث الثقافي والتاريخي وغيرها من الممتلكات السياحية التي لها دور فاعل في تنمية الاقتصاد

أما حسب دراسة نصر عمار علي فرج و البهلول ناصر المقدولي سنة 2021 فتطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

أما حسب دراسة (2021 Giang Thi Phi, Helene Balslev Clausen) فإن التعليم المشترك فعال في تعزيز حل مشاكل الإبداع ، والتفكير في النظم ، وتوجيه الأهداف ، والعمل الجماعي ، والربط الشبكي. غير أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تحسين تكييف الإدارة والمناهج على حد سواء لاستيعاب المهام المختلفة و تعزيز أدوار التدريس في المساهمة في الإبداع والابتكار لموظفي السياحة .

وعليه فالاستثمار في الكفاءات البشرية يقصد به إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنشأة السياحية والفندقية بموظفيها بما يكفل الحصول على أفضل النتائج والانجازات للمنشأة، وأيضا الاحتفاظ بقوة عمل مناسبة كماً ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية للمنشأة السياحية والفندقية، حيث يمثل الموظف الكفاء في المنشأة السياحية والفندقية الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنشأة، و من خلال السلوك الذاتي للموظف تستطيع المنشأة السياحية والفندقية تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية .

بناء على هذا المنطلق الذي فرض على المؤسسات السياحية بشكل خاص والقطاع السياحي بشكل عام الاستثمار في الكفاءات البشرية بغية الرفع من أداءها الوظيفي للقدرة على المنافسة مع دول الجوار في المجال السياحي، وبالتالي الاستفادة من عوائده كقطاع بديل للمحروقات،و في هذا الإطار ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع السياحي .

## ب. الإشكالية:

تمت معالجة الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاستثمار في الكفاءات البشرية في فندق رينيسانس تلمسان والماروت قسنطينة على أداءها الوظيفي ؟

## ت. الأسئلة الفرعية:

من خلال السؤال الرئيسي للإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية و التي سنحاول الإجابة عليها عن طريق فصول هذا البحث:

- ماهية الاستثمار في الكفاءات البشرية؟
- ماهية الأداء الوظيفي؟
- ماهي علاقة الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي بالأداء الوظيفي؟
- هل يهتم فندق رينيسانس تلمسان والماروت قسنطينة بالاستثمار في الكفاءات البشرية؟
- ما هو واقع الاستثمار في الكفاءات البشرية كتوجه استراتيجي في فندق رينيسانس تلمسان والماروت قسنطينة؟
- كيف يمكن أن تساهم إستراتيجية الاستثمار في الكفاءات على الأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماروت قسنطينة؟

## ث. الفرضيات:

صيغت وصممت مجموعة من الفرضيات نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالا على الإشكالية المعتمدة في البحث وعلى الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

## -الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق روينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

## -الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على الأداء الوظيفي بفندق روينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

## -الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق روينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغيرات كل من ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية ).

## -الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندقي رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية).

## ج. أهداف الدراسة:

احتلت السياحة في الجزائر بحسب إحصائيات منظمة السياحة العالمية 2019 المنشورة في يناير 2020 حول المنافسة السياحية المرتبة 85 عالميا ، ما يطرح العديد من التساؤلات حول إمكانية الجزائر لخلق اقتصاد بديل للمحروقات والنهوض بالسياحة في ظل هذه المعطيات.

ويشير التقرير الذي نشرته منظمة السياحة العالمية إلى أن الجزائر احتلت آخر المراتب عالميا بخصوص المنافسة السياحية، في وقت بلغت قيمة الاستثمارات في القطاع خلال السنة الماضية ما يقارب 209 مليون دولار فقط ، فيما زارها 2 ملايين و39 ألف زائر ، حسب الأرقام المسجلة من قبل المنظمة العالمية للسياحة المتواجد مقرها بالولايات المتحدة، وكذا المجلس العالمي للسياحة والأسفار، ومقارنة بسيطة مع دول الجوار على غرار المغرب وتونس ومصر على التوالي والتي احتلت المراتب 35 و49 و52 عالميا والتي تعد مراتب متقدمة مقارنة بالجزائر. وتحتل فرنسا حسب ذات التقرير المرتبة الأولى عالميا من حيث السياح ب 82.700.000 سائح سنويا تليها أمريكا وأسبانيا ، لكن مقارنة برقم عوائد السياحة تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى عالميا ب 210 مليار و 747 مليون دولار تليها اسبانيا ثم فرنسا ب67 مليار دولار و 60 مليار دولار تواليا.<sup>1</sup>

وتستند الدول الرائدة في المجال على تطوير عدة معايير تخص قطاع السياحة على غرار، مناخ الأعمال والاستثمارات والأمن والصحة والنظافة، والكفاءات في قطاع السياحة فضلا عن خلق هذا الأخير لمناصب العمل، مع مدى أهميه القطاع في اقتصاد أي دولة، التنافسية في الأسعار، مراعاة السياسة البيئية، توفير الخدمات الخاصة بالنقل وضمائها عبر مختلف الوسائل، وبالنظر إلى هذه المعايير لا تزال الجزائر بعيدة كل البعد عن التصنيفات العالمية بالرغم من سعي الدولة لتدارك التأخر والنقص في قطاع السياحة نظرا لعدم استقرار أسعار

<sup>1</sup>.التقرير السنوي لمنظمة السياحة العالمية، 2020.

البتروول وكذا بهدف الخروج من دوامة الريع البتروولي ، إلا أنها تبقى محاولات بعيدة عن التخطيط ومجال الاستثمار الفعلي الذي تنقصه الهياكل والخبرة اللازمين للنهوض بهذا القطاع.

لهذه الأسباب تأتي هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في البحث عن إجابة حول أسباب تأخر قطاع السياحة في الجزائر، وهل فعلا يكمن السبب في عدم الاستثمار في الكفاءات البشرية في هذا القطاع؟ أم يعود التأخر إلى أسباب أخرى؟

كما يهدف هذا البحث إلى الإجابة على سؤال ملح وغالبا ما يطرح عند مناقشة الدراسات حول هذا النشاط، يتمثل في مدى مساهمة العنصر البشري وخاصة ذوي الكفاءة سواء الموظفين داخل المنظمات السياحية أو أفراد المجتمع في ضعف أداء قطاع السياحة في الجزائر؟ وما أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على أداءها الوظيفي؟

### ح. أهمية الدراسة:

إن اعتماد الجزائر في اقتصادها بصفة شبه كلية على المحروقات يحتم عليها التوجه إلى أحد أهم القطاعات البديلة للنهوض بالإقتصاد الوطني ومن ثم التخفيف التدريجي للتعبية لقطاع الهيدروكربون، وذلك عن طريق انتهاز إستراتيجية التوجه نحو ترقية القطاع السياحي حيث يعتمد نجاح هذا القطاع على الاستثمار في الكفاءات البشرية عن طريق استقطاب الكوادر البشرية والتدريب المتخصص والتهيئة بغية الرفع من أداءها الوظيفي .

من هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي يتناول موضوع مهم يتمثل في دراسة حالة القطاع السياحي الجزائري بشكل عام والمنظمات السياحية الجزائرية بشكل خاص والمرهون بأداء الكفاءات البشرية مما يحتم ضرورة الاستثمار فيها عن طريق الاستقطاب، التعليم، التهيئة والتدريب.

### خ. دوافع اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار موضوع الدراسة مايلي:

- قلة الدراسات العربية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص التي تتناول موضوع استثمار الكفاءات البشرية بالقطاع السياحي ،حيث جاءت الدراسة كمحاولة لتدارك النقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع أثر الاستثمار في الكفاءات في القطاع السياحي على الأداء الوظيفي؛

- ميل الباحث إلى الاهتمام بالاستثمار بالكفاءات في القطاع السياحي بغية رفع أداءها الوظيفي التي باتت تشكل هاجس في ظل اعتماد الجزائر بشكل شبه كلي على عوائد المحروقات، التي باتت تعرف أسعارها تذبذبا في السنوات الأخيرة مما يجعل القطاع السياحي احد البدائل الإستراتيجية ؛
- احتلال دول الجوار مثل المغرب وتونس ومصر مكانة مرموقة في مراتب السياحة الإفريقية والعالمية، مما يطرح العديد من التساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى تأخر القطاع السياحي في الجزائر مقارنة بدول الجوار، بالإضافة إلى معرفة مدى الاستثمار في الكفاءات البشرية بالقطاع السياحي وطرق الرفع من أداءها الوظيفي بغية النهوض بالقطاع، مع العلم أن الجزائر تمتلك كل المؤهلات البشرية والإقليمية لذلك.

#### د. حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين فيفري 2023 و ماي 2023
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في فندقي الخمس نجوم، الفندق الأول هو فندق رينيسانس يقع بولاية تلمسان في شمال غرب الجزائر، والفندق الثاني هو فندق الماريوت يقع بولاية قسنطينة في شمال شرق الجزائر.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على دراسة الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي من خلال أبعاد:
  - تخطيط الكفاءات البشرية،توظيف الكفاءات البشرية،تعويض الكفاءات البشرية،تطوير الكفاءات البشرية،تقييم الكفاءات البشرية.
  - و تقييم أثرها على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد:
  - الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري، الأداء المالي.

#### ذ.المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لعرضه وتفسيره لكافة متغيرات الدراسة كما أن المنهج يعتمد على الصياغة والتشخيص ثم الوصف الدقيق، كما مكنا هذا المنهج بالاستعانة بمختلف الأدوات بما فيها الاستبيان و المقابلة بالإضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** النسخة 26، كما أن المنهج يعتمد على الملاحظة واستنباط الظواهر من الواقع،وهذا ما طبقناه على الموضوع محل الدراسة كما أنه معيار مميز

حتى يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي التحليلي يساعدنا في الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيقية كما يمكننا من إعطاء تبريرات مبرهنة للدراسة الميدانية.

#### ر. مصادر المعلومات:

تتمثل مصادر المعلومات في:

- النتائج المتحصل عليها من المقابلة مع المسؤولين في الفندقين؛
- النتائج المتحصل عليها من الاستبيان؛
- أدلة العمل في الفندقين كدليل التوظيف والتقييم بالإضافة للهيكل التنظيمي؛
- المعلومات المتحصل عليها من المواقع الالكترونية حول سلسلة ماريوت العالمية.

#### ز. هيكل الدراسة:

تمت معالجة الموضوع من خلال خمسة فصول كما يلي:

#### الفصل الأول: الأدبيات النظرية للاستثمار في الكفاءات البشرية

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري، وفي المبحث الثاني إلى ماهية الكفاءات البشرية، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى ماهية رأس المال الفكري.

#### الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وفي المبحث الثاني إلى ماهية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالكفاءة، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى آليات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

#### الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية القطاع السياحي و علاقته بالموارد البشرية، وفي المبحث الثاني إلى تنمية و تطوير المورد البشري في القطاع السياحي (الكفاءات و المعارف) ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى الكفاءات الضرورية لبيئة الأعمال الحديثة.

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية، وفي المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة الأجنبية، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة و أبعاد وتطلعات الدراسة الحالية.

## الفصل الخامس الجانبي التطبيقي للدراسة

من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية السالفة الذكر، والتعرف على واقع الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندقي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم ميدان الدراسة، وفي المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و في المبحث الثالث تم التطرق إلى نتائج التحليل الإحصائي.

## س. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- صعوبة إيجاد الوقت الشاغر لإجراء المقابلات مع مسؤولين فيما يخص الدراسة؛
- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات للغة العربية وخاصة أن الفندقين يتعاملان باللغتين الفرنسية والانجليزية؛
- صعوبة استرجاع الاستبيانات التي تم توزيعها؛
- سرية بعض المعلومات والتي تحضي بدرجة من الأهمية في موضوع الدراسة.

# الفصل الأول: الاستثمار في الكفاءات البشرية

### مقدمة الفصل:

يشكل رأس المال الفكري سلاحا استراتيجيا للمنظمات المعاصرة، إذ يمثل إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضع الاستخدام من اجل خلق الثروة و الميزة التنافسية ، إذ وجب أن تتميز عقول الكفاءات البشرية بمعارف ضمنية فريدة واستراتيجيه بالإضافة قدرات تنظيمية، وكذا مهارات سلوكية وشخصية ومستوى ذكاء عالي.

إن أغلب المفكرون قد حددوا أبعاد رأس المال الفكري من خلال عدة نماذج، وقد اتفقوا على عدة مكونات لهذا الأخير ،حيث حصرت في ثلاثة مكونات أساسية وتمثل في رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، و رأس المال الزبائني ،ولعل من أبرز هذه المكونات رأس المال البشري الذي ينقسم بدوره في المنظمات إلى إدارتين أولا من خلال إدارة المعرفة بالاستخدام الأمثل و الدقيق للأفكار الإبتكارية والإبداعية ،وكذلك من خلال إدارة الكفاءات وكذا الإستثمار فيها عن طريق أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها، إذ تعتبر إدارة الكفاءات وسيلة لتحسين أداء المؤسسة ،وبما أن الكفاءات البشرية لها أهمية اقتصادية و اجتماعية كبيرة تفرض على المنظمات المعاصرة الإستثمار فيها ابتغاء في تحسين الميزة التنافسية سعى أغلب المفكرون إلى دراستها من شتى الجوانب من خلال تحديد مفهوم دقيق للكفاءة البشرية و فهم أنواعها وكذلك تحديد أبعادها ،مستوياتها بالإضافة إلى وضعهم مقاربات تفسيرية لها و تحديد عدة طرق لإدارتها وإستثمارها عبر مجموعة أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات في كل وظائف إدارة الموارد البشرية ،بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد الأكفاء للمنظمة وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم وتقييمهم بالإضافة إلى استخدامها لتحقيق الأهداف وضمان النمو ، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري؛
- المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية؛
- المبحث الثالث: ماهية رأس المال الفكري.

### المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مفتاحا أساسيا في نجاح المؤسسات ،لذلك يشمل هذا المفهوم جميع المهارات والمعارف التي يتمتع بها فريق العمل في المؤسسة إذ يعتبر تطوير وإستثمار رأس المال البشري جزءا أساسيا من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمساهمة في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك يستند النجاح الاقتصادي للمؤسسات بشكل كبير على تفوق وتطوير الموارد البشرية في سبيل تحقيق الابتكار والتميز في سوق العمل، ذلك ما جعلنا نتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري:

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره احد العناصر الأساسية في حياة أي منظمة إلى العديد من الأسباب التاريخية لعل من أهمها :<sup>2</sup>

- نزوح القوى العاملة: حيث ظهرت الهجرة من الريف إلى المدن مع ظهور المصانع وهذا ما جعل إعطاء اهتمام خاص للأجور وجلب العمال؛
- الحركة الإصلاحية: قدم هذا التيار رؤية جديدة لعلاقات العمل حيث قدم واثار حركة مؤيدة للإصلاحات واعد الجمهور لقبول مبدأ التدابير الاجتماعية؛
- الحركة النقابية: أدى ظهور المجموعات العمالية الأولى في بريطانيا العظمى سنة 1826 م إلى تطور الحركة النقابية في البلدان الصناعية في بداية القرن العشرين، تبع ذلك ظهور تغيير كبير في علاقات العمل والاعتراف بالحقوق الأساسية وبالتالي أصبح الاتحاد النقابي شريكا من الضروري الاعتماد عليه؛
- التقدم التقني وتطوير التعليم: منذ بداية القرن الماضي ،شهدنا تطورا متزامنا وتفاعليا للتقدم التقني و التعليم الشامل والنمو الاقتصادي؛

<sup>2</sup>. Abdellaziz Amokrane, **des Fondements Historiques Du Capital Humain Au Concept De Comptabilite Des Ressources Humaines**, revue des sciences économiques et gestion, 8(8), Université Mouloud Mammeri de Tizi- ouzou, 2008, p 22-23.

● **تدريب المديرين:** أصبحت قيادة أعمال الشركة اليوم مهنة وتخصص متزايد حيث تغير مفهوم الإدارة بشكل كبير لإعطاء أهمية قصوى للامتيازات الممنوحة، إن تكوين المديرين اظهر تدابير جديدة لتجربة الخبرات وتجربة أفكار جديدة.

ونظرا لكل هذه الأسباب المذكورة أعلاه لم يعد ينظر إلى الإنسان في المنظمة كعامل إنتاج بسيط ولكن كراس مال بشري يسمح للمنظمات بان تكون أكثر كفاءة، ومع حلول سنة 1960 م، حاول العديد من المؤلفين إلى تطوير وتحديد مفهوم رأس المال البشري ولعل من أبرزهم <sup>4-3</sup> **T.W.Schultz et G.Becker**، حيث حاولوا دعم فكرة أن عناصر مثل المهارة والتعليم والتدريب أثناء العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لأنه تشكل استثمارا بشريا حقيقيا .

أما فيما يتعلق بالنظريات الاقتصادية للقيمة، والتي تقوم على افتراض أن السلعة لها قيمة إذا كانت قادرة على إنتاج خدمة أو منفعة مستقبلية فان مفهوم رأس المال البشري يندرج تحت النظرية العامة ذات القيمة لان الأفراد قادرون على تقديم خدمات في المستقبل.

بالنسبة ل **T.W.Schultz** يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مخزون المهارات والمعارف والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد فهو عبارة عن :<sup>5</sup>

● **رأس مال** لأن هذا المخزون يتم الحصول عليه بتكلفة معينة من الموارد النادرة كالوقت أو بغرض توليد تدفقات من الرضا أو الدخل أو الفائدة .

● **إنسان (بشر)** لأنه مدمج في كل فرد ومن المستحيل فصل الشخص الطبيعي عن قدراته **(Aptitudes)**.

بالنسبة للخبير الاقتصادي الأمريكي غاري بيكر **G. Becker (1964)** فهو يعرف رأس المال البشري في كتابه المعنون **رأس المال البشري** بأنه " جميع القدرات الإنتاجية التي يستحوذ الفرد من خلالها على تراكم المعارف العامة أو الخاصة، والدراية الفنية، وما إلى ذلك".<sup>6</sup>

<sup>3</sup> .TheodoreW.SCHULTZ ,INVESTISEMENT IN HUMAN CAPITAL,American economic Review , 1961,p p1-17.

<sup>4</sup> .Gary Becker ,investistment in human capital a Theoretical and Empirical Analysis With special Reference Education,Journal of political Economy Supplemant To Octobre,pp9-49.

<sup>5</sup> .TheodoreW.SCHULTZ ,INVESTISEMENT IN HUMAN CAPITAL,American economic Review , 1961,pp1-17.

ووفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي سنة 2001، فإن رأس المال البشري هو: <sup>7</sup> "مجموعة من المعارف والمهارات من التجارب السابقة والصفات الفردية التي تتشكل مما يخلق الرفاه الشخصي وينتج عنه رفاه اجتماعي واقتصادي، وهي تعزيز الإنتاجية والابتكار والقضاء على البطالة". وهناك من يرى على أنه أصل غير ملموس ضمن طاقات المؤسسة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل للعاملين وهو يتفاوت بين مؤسسة وأخرى". وبصفة عامة يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه: **مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.**

نلاحظ من خلال هذه التعاريف وان تعددت معانيها إلا أنها تقصد مفهوما واحدا وهو أن رأس المال البشري يعد أصلا من أصول المؤسسة، ويتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجارب الضرورية لممارسة مهنة معينة.
- **التجارب والخبرات:** هي مجموعة التجارب والخبرات العلمية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة معينة.
- **المعارف والمؤهلات:** هي مجموعة المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

### المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من: <sup>8</sup>

**1. الخصوصية:** إن رأس المال البشري يستحيل فصله عن الفرد، حيث يتضمنه في كل زمان و مكان و لا يمكن تكوينه أو العمل على تراكمه إلا بالمشاركة الحقيقية و الفعلية للموارد البشرية بالمنظمة، فهو مرتبط بالقرارات الفردية سواء تعلق الأمر بالتكوين، التدريب من جهة، أو تعلق الأمر بالتكاليف المترتبة عن ذلك و التضحية

<sup>6</sup>.Zabadi. A , **Essai d'évaluation du capital humain par l'appréciation de l'impact de la formation à l'échelle régionale: Cas de la ville de Ouarzazate**, revue Capital humain : Évaluation et contribution au développement des entreprises et des organ,5 (2), 2016, pp78-79.

<sup>7</sup>.حسيب بن باير، فريد بولوغون، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/12/2011، ص 8.

<sup>8</sup>.دهان محمد، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، صص 24-25.

بالعوائد المالية الحالية مقابل عوائد أكبر مستقبلا من جهة ثانية ، رغم أن هذا الأمر نسبي و ليس مطلق لأن في بعض الأحيان لا تتبع القرارات من رغبة الفرد و لكن تتبع سيورة معينة قد تتداخل فيها رغبة الفرد مع وقائع محيطه.

**2. المحدودية:** إن الاستعدادات و القدرات تختلف من شخص لآخر كما أن تراكم رأس المال البشري يتحدد بهذه العوامل إضافة إلى عامل الوقت ، فتكلفة الاستثمار فيه تزيد مع مرور الزمن ، فتحصيل عوائده مرتبطة في هذا الصدد بطول حياة الفرد ، فتكلفة الفرصة البديلة لقرار معين تتخذها المنظمة بغية تطوير رأس مالها البشري يكون مرهون بقدراتهم واستعدادهم و حتى طول عمر الفرد ، و الذي يعتبر أكبر مخاطرة لأن هذا النوع من القرارات لا يمكن تصور احتمالات حدوثه.

**3. عدم المرئية:** إن جميع المعارف ، القدرات ، المؤهلات ، الخبرات التي تملكها الموارد البشرية في أي منظمة لا تكون ظاهرة في البداية و بالتالي فإن تقييم الأداء يصبح آلية فعالة للكشف عن تلك المكامن من جهة و وسيلة لتراكم رأس المال البشري من جهة أخرى ، و ذلك من خلال التركيز على هذه القدرات الكامنة سواء بتسمينها أو تصحيحها.

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري

إن ما تحتاج إليه المؤسسات اليوم من مخزون نوعي قد تكون في استغناء عنه مستقبلا تبعا لما تقتضيه الظروف أو أن ما تمتلكه غير كاف لمواجهة التحديات البيئية، كما أن خطر فقدانه فجأة في أي وقت وارد لا محال كونه ليس ملكا لها، لذلك يقتضي الأمر عملية إدارة رأس المال البشري والتي تعبر في معناها عن إدارة مكوناته من معرفة وكفاءات.

**إدارة المعرفة** تشير إلى: الاستخدام الأمثل والفعال للأفكار الإبداعية و الابتكارية الذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمؤسسة، بما يدعم ويعزز قدرتها التنافسية.<sup>9</sup>

وبشكل مفصل أكثر تمثل: "عملية تنظيمية متعددة الارتباطات تهدف إلى زيادة وتطوير ومواصلة استحداث خلق المعرفة من خلال التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة الإبداعية للأفراد، حيث لا يمكن أن تفصل إدارة المعرفة عن الإستراتيجية العامة وبذلك فهي تشكل نظاما متكاملا للمؤسسة".<sup>10</sup>

<sup>9</sup>. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص52.

من التعريف يلاحظ أن مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحالي اقترن بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، التي لها تأثير على تسهيل تطبيق عمليات أو وظائف إدارة المعرفة من استقطاب المعارف وجمعها، تخزينها، نشرها، واستخدامها في تحقيق الأهداف.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النماذج من عمليات إدارة المعرفة غير التي ذكرت، والواردة عن بعض المفكرين الذين اختلفت وجهات نظرهم حول وضع تلك العمليات، ولكنها في الغالب لا تخرج عن العمليات المذكورة، ومهما اختلفت تبقى ممارسة إدارة المعرفة مهمة لأنها تسمح ب:<sup>11</sup>

- دعم وتمكين الموظفين وتحقيق الإبداع؛
- إنتاج منتجات عالية الجودة مع توفير قدر كبير من المرونة والتكيف؛
- خلق المعرفة من خلال المساهمة والتعلم وتوفير المعلومات وتعظيم الاستفادة منها ؛
- تحقيق التميز من حيث الجودة، التكلفة، الربحية والحفاظ على الموقع التنافسي ونظرا لتلك الأهمية فإن مسؤولية إدارة المعرفة هي مسؤولية تكاملية وشاملة تتم في جميع المستويات التنظيمية ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا أو تمارس وتطبق على المستوى الإستراتيجي، بل هي موزعة على جميع المستويات.<sup>12</sup>

أما إدارة الكفاءات فهي تمثل: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها، ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.<sup>13</sup>

إن ما جاء في التعريف يفسر بأن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي لأن هذا الأخير يهدف إلى تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وإستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة، منظمة، ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما بالنسبة للتكامل الأفقي يتعلق بتكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، وبالتالي تكون هنا الكفاءات وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

<sup>10</sup>. Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, **Learning Through Knowledge Management**, First edition, Butterworth- Heinemann, New York, 2002, P 10

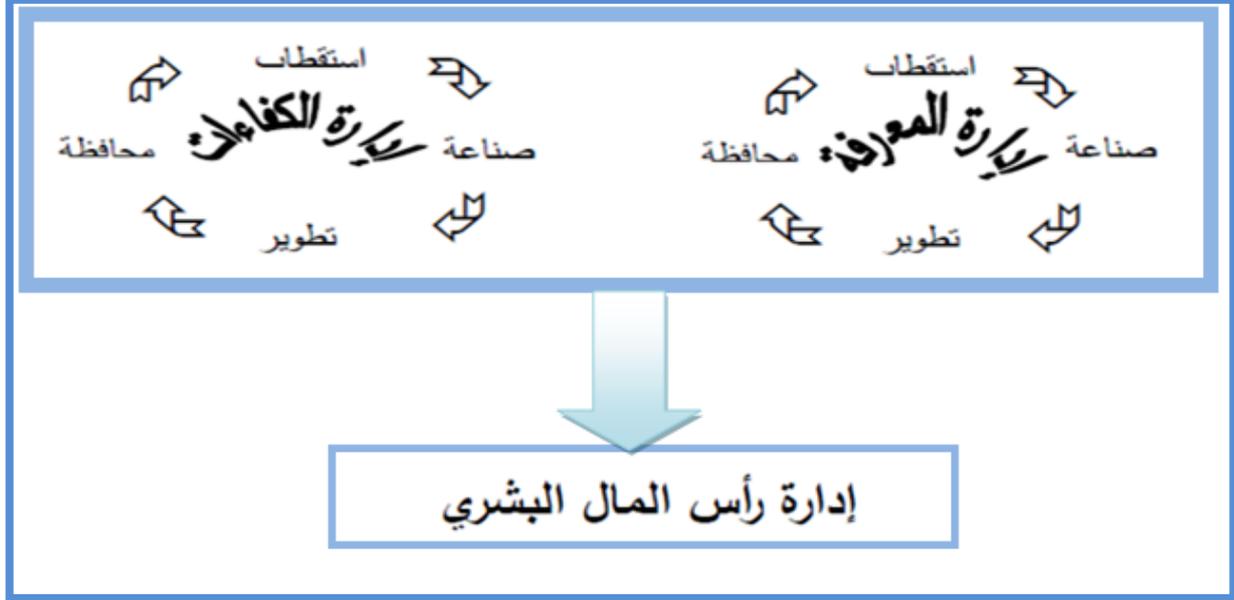
<sup>11</sup>. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>12</sup>. Antonie Jetter et al, " **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises** ", physica-varlag, New York, USA, 2006, P06.

<sup>13</sup>. P. Zarifian, **Compétence et stratégies d'entreprise**, édition Liaison, Paris, 2005.

وعليه يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي الأخرى تبدأ بالتخطيط لاكتساب الكفاءات، صناعتها، تقييمها تطويرها وأخيرا المحافظة عليها لاستخدامها في تحقيق الأهداف كما هو موضح في الشكل رقم(01):

الشكل رقم(01) عمليات إدارة رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- Antonie Jetter et al, **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises** physical-varlag, New York, USA, 2006.

• سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 50-52.

بعد تحديد مفهوم كل من إدارة المعارف وإدارة الكفاءات، يتضح أن ممارستها تعني القيام بمجموعة من العمليات المتعاقبة المرتبطة بالمعارف والكفاءات، وبما أنهما مكونان أساسيان لرأس المال البشري فإنه يمكن اعتبارها إدارة واحدة متكاملة وشاملة يمكن ممارستها من خلال الاهتمام بإدارة كل مكون وتبقي وظائفها الأساسية نفسها، حيث تبدأ بعملية التخطيط والاستقطاب، التوليد، التقييم، التطوير، وأخيرا الحفاظ عليها من افتقادها واستحواذ المنافسين عليها، أي أن إدارة رأس المال البشري تعني بها إدارة المعارف وإدارة الكفاءات كما يتضح في الشكل، والذي من خلاله تبرز جميع العمليات التي تتضمنها إدارة رأس المال البشري بصفة عامة دون تكرارها بالنسبة لكل مكون، والمتمثلة في: <sup>14</sup>

<sup>14</sup> محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010 ، ص 13.

- **استقطاب وجذب رأس المال البشري:** تتوقف هذه العملية على عملية التخطيط لكل من المعارف والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة، حيث تحدد احتياجاتها منها لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بعد عملية توصيف المناصب توصيفا دقيقا، ثم القيام بتحليلها واختيار الأنسب لها، وبعدها تأتي عملية توظيف الكفاءات، أما بالنسبة للمعرفة يلاحظ أنها متعددة المصادر فهي تصنف إلى معرفة داخلية وخارجية، كما قد تكون ظاهرة أو كامنة، لذلك تختار المؤسسة أنسب الأساليب لجمعها وتخزينها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.
  - **صناعة وتوليد رأس المال البشري:** عندما ترغب المؤسسة في تغيير نوعية الموارد البشرية العاملة لديها دون التفريط فيها، فإنها تعمل على صناعة رأس مال بشري جديد بما يخدم مصالحها، وتحاول توليد أفكار جديدة ومهارات ومعارف حديثة، أي تعمل على تجديدها من وقت إلى آخر حسب التغيرات الطارئة ويكون ذلك من خلال استخدام بعض الوسائل والأساليب التي تسمح بذلك، كاللجوء إلى التدريب، التعليم والتعلم.
  - **تقييم وتطوير رأس المال البشري:** من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بعد التعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية، بعدها يتم اختيار أنسب الوسائل للقيام به مثل التدريب، التعليم أو التعلم.
  - **الحفاظ على رأس المال البشري:** وذلك بتوفير ظروف العمل الملائمة، والتخفيف من ضغوطات العمل واعتماد هيكل أجور يتناسب مع الكفاءات والمؤهلات والخبرات، مع تقديم حوافز مشجعة، واستخدام طرق فعالة لتقييم الأداء، وكذا حماية رأس المال البشري من التقليد.
- ويمكن توضيح أمر في غاية الأهمية متعلق بالمهام التي تقوم بها المؤسسة في كل مرحلة، ولاشك أن هذه المهام تتطلب موارد بشرية ومالية، وتستغرق فترة زمنية تحدد حسب الحاجة والوصول إلى الأهداف المنشودة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (01):

الجدول رقم(01): تكاليف إدارة رأس المال البشري

| الإنفاق (الصناعة)                                                                                                                                                                                                                                        | الاستقطاب والجذب                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل</li> <li>● متوسط الأجر للعامل</li> <li>● تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات</li> <li>● متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد/فرد.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● تكلفة تعيين الفرد</li> <li>● وقت شغل الوظيفة</li> <li>● عدد المعينين الجدد</li> <li>● عدد الإحلال</li> <li>● جودة المعينين الجدد</li> </ul>          |
| التقييم والتطوير                                                                                                                                                                                                                                         | الاحتفاظ                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة تكلفة الأجور كنسبة من إجمالي الأجور</li> <li>● ساعات التدريب الوظيفي</li> <li>● متوسط ساعات التدريب/عامل</li> <li>● ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية</li> <li>● العائد على الإستثمار في التدريب</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● المعدل الإجمالي لدوران العمالة</li> <li>● نسبة الترك الاختياري</li> <li>● نسبة الترك من العمالة عالية الأداء</li> <li>● تكلفة دوران العمل</li> </ul> |

المصدر: إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، إيتراك ، مصر، 2004، ص230.

من خلال تحديد العمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل الحصول على رأس المال البشري تبين أنها من أجل استغلاله في تحقيق الأهداف لا بد من تحمل تكاليف معينة، ومن جهة أخرى يتعين عليها حصر مقدار المخزون النوعي وتحديد درجة مساهمته في تحقيقه للفعالية، وبالتالي تلجأ إلى عمليتي التقييم والقياس.

#### المطلب الرابع: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري

سنتطرق في هذا العنصر إلى إعطاء عدة مفاهيم للإستثمار في رأس المال البشري على النحو التالي:  
يعرف عبد الحميد الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".<sup>15</sup>

<sup>15</sup>. [www.hrdiscussion.com/hr4751.html](http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html) consulté le 05.05.2023 a 15:15.

أما في تعريف آخر فإن الإستثمار في رأس المال البشري: يشير إلى العملية التي يقوم فيها صاحب المؤسسة أو المنظمة بتوفير الموارد اللازمة لتحسين المهارات والمعرفة والقدرات لدى العاملين، وذلك من خلال التدريب والتطوير وتعلم المهارات الجديدة والتعليم والتعلم على مدار الحياة وتحسين بيئة العمل والصحة والسلامة والثقافة المؤسسية والتحفيز والإدارة والقيادة.<sup>16</sup>

من جهة أخرى فإن الإستثمار في رأس المال البشري يشير إلى العملية التي تستهدف تحسين مستوى المعرفة والمهارات والخبرات لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتعليم والتطوير المستمر<sup>17</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع، كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

### المطلب الخامس: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

مما لا شك فيه أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة، ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:<sup>18</sup>

- إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته، فمثلاً مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامها؛
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين ؛

<sup>16</sup>. Ledlow. G. R & Coppola, M. N, **Leadership for health professionals: Theory skills and applications**, Jones & Bartlett Publishers, 2nd ed, 2013, pp. 71-76.

<sup>17</sup>. Bernard. J. J & Allen R. W, **Human resource management: An experiential approach** McGraw-Hill Education, 7th ed, pp. 182-187.

<sup>18</sup> [www.hrdiscussion.com/hr4751.html](http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html) consulté le 05.05.2023 a 15:15.

( **Talented People** ) وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في الشركات وهناك ما

يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب ( **War For Talent** ).

ومن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأسمالها البشري هي:

• استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار ،

الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين ؛

• إغناء رأس المال البشري: و يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج

التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة ؛

• المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع

الإبداع والأفكار الجديدة؛

• إيجاد بيئة التعلم تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية

اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ

قواعد الولاء المنظمي؛

وفي نفس السياق تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد

على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر

البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث

ذكر آدم سميث **A. SMITH** في كتابه الشهير ثروة الأمم أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر

أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات

مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي

ينتمي إليه.

كما أكد الفريد مارشال **A. MARSHALL** أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا

وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، فعن طريق الإنسان تتقدم

الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول

الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وفي دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان هاريسون "HARBISON" ، و "مايرز MAYERS" بلاد العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثرا بدرجة التعليم هي :

● **البلاد المتخلفة UNDER DEVELOPED COUNTRIES**: وتعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية إمكانيات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب وارتفاع الفاقد في التعليم وانخفاض معدلات القيد في المدارس (40% من الفئة العمرية 6 إلى 12 سنة).  
في المرحلة الابتدائية (3 % من الفئة العمرية 12 إلى 18 سنة في المرحلة الثانوية ) وأغلب دول هذه الفئة لا يوجد بها جامعات والقليل منها به معاهد عليا.

● **البلاد النامية جزئيا PARTIALLY DEVELOPED COUNTRIES**: وهي البلاد التي بدأت في طريق التقدم وقطعت فيه شوطا محمدا ، ويتميز التعليم فيها بالتطور السريع من حيث الكم على حساب نوعية التعليم ، وتعاني هذه الفئة من البلاد من ارتفاع نسبة التسرب والفاقد من التعليم خاصة التعليم الابتدائي رغم عنايتها به ، وانخفاض نسبة المقيدين بالمرحلة الثانوية ونقص أعداد المدرسين ، كما أنه يوجد بها جامعات إلا أن اهتمامها موجه إلى التعليم النظري.

● **البلاد شبه المتقدمة SEMI ADVANCED COUNTRIES**: وهي البلاد التي قطعت شوطا متوسطا في طريق التقدم، ويتميز التعليم فيها بأنه إلزامي لمدة 6 سنوات وترتفع معدلات القيد بها لتصل إلى نحو 80 % ، ومشكلات التسرب والفاقد من التعليم أقل حدة من الفئتين السابقتين ، والتعليم الثانوي متنوع ويميل إلى الاتجاه الأكاديمي بهدف الإعداد للتعليم الجامعي الذي يتميز في هذه البلاد بالارتفاع إلا أن الجامعات تعاني من ازدحام الطلاب وضعف الإمكانيات المادية ونقص أعداد هيئات التدريس.

● **البلاد المتقدمة ADVANCED COUNTRIES**: وهي البلاد التي قطعت شوطا طويلا في طريق التقدم وحققت مستوى اقتصادي متطور خاصة في مجال الصناعة وتزدهر بها حركة الاكتشافات العلمية ولديها رصيد من الكفاءات البشرية والقوى العاملة المؤهلة والمدربة، ويتميز التعليم فيها بارتفاع معدلات القيد في جميع مراحلها وارتفاع مستوى التعليم الجامعي والاهتمام بالكليات العلمية بدرجة تفوق الكليات النظرية مع الاهتمام بالبحث العلمي والاكتشاف والاختراع.

ومن بين الأمثلة على تأثير الإستثمار البشري في تحقيق الرقي والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دول شرق آسيا مثل الصين واليابان وغيرها، وحتى دولتي كندا و الولايات المتحدة الأمريكية قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي وتمكنت أن تتخطى حاجز الجهل والتخلف وتحجز مكانة عالية بين دول العالم نظرا لما لديها من كفاءات بشرية حرصت على استقطابها من شتى دول العالم ، أو كفاءات بشرية داخلية سعت إلى تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، بالإضافة إلى ما يشهده العالم الآن من تقدم علمي ضخم في مجالات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والالكترونيات والاتصالات يعود أساسا إلى الكفاءات البشرية التي قامت بتنمية قدراتها ومهارتها.<sup>19</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

تمثل الكفاءات البشرية محورا حيويا في سوق العمل الحديث، كما أن المؤسسات تسعى إلى تطوير مهارات وقدرات موظفيها، حيث يشمل مفهوم الكفاءات البشرية مجموعة من الصفات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد، مما يجعلهم قادرين على التكيف مع التحديات المتغيرة في سوق العمل. يساهم اكتساب واحتواء الكفاءات البشرية في تعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وتعزيز تنافسيتها في السوق، وعليه سنتناول في هذا المبحث الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة البشرية:

#### 1. لغة:

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور كفاؤه على الشيء مكافأة وكفاؤه: جزاه، والكفء: النظر، وكذلك الكفاء، والمصدر الكفاءة، ونقول لأكفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي نظيره والكفاء: النظر والمساواة ومنه الكفاءة في الزواج، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك والكفاءة: للعمل، القدرة عليه وحسن التصرف فيه، وهي كلمة معقدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني **compétence**، وقد ظهرت سنة 1968 ولها معان مختلفة في اللغات الأوروبية.<sup>20</sup>

<sup>19</sup>. مركز البحوث والدراسات بالرياض، الإستثمار في راس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل، 2007، ص04.

<sup>20</sup>. زياتي مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات، أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، م10، ع03، ورقة، 2018، ص816.

## 2. المفهوم الاصطلاحي:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في السنين الأخيرة حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بمكان العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مضمونها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية:

- المعارف (Savoir)
- المعارف العملية (Savoir-faire)
- المعارف السلوكية (Savoir-étre)

وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

قام الباحثين باعطاء تعريفات مختلفة للكفاءة بناء على نتائج أبحاثهم في مجال التسيير والإدارة، ولعل من أبرزهم **Zarifian و Guy Le Boterf** باعتبارهم من رواد الباحثين في مفهوم الكفاءة.

عرفها **G.Boterf** على أنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>21</sup>

كما عرفها **zarifian philippe** بأنها "أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهة لأوضاع مهنية وظروف مختلفة"<sup>22</sup>.

كما تعبر الكفاءة عن القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات بيئة بناء أداء الأعمال.<sup>23</sup>

كما يمكن تعريف الكفاءة بأنها مجموعة من الخبرات المعرفية والعقلية والحسية والوجدانية وحتى الجسمانية والتي تتضافر فيما بينها لمواجهة وحل مشكل معين سواء يحدث من داخل المؤسسة أو تواجهه من الخارج، فالكفاءة

<sup>21</sup>.Le Boterf G, **Construire les compétences individuelles et collective**, édition Organisation, 2000, p45

<sup>22</sup>. Zarifian philippe ,**objectif compétence: pour un nouvelle logique: paris**, édition laisons, 1999, p 70.

<sup>23</sup>. Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, **strategies for developing competency models**, Administration and Policy in Mental Health, 32(5/6), 2005, p534.

إذن هي مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي تتوفر لدى المورد البشري والتي بواسطتها يساير عامل الشغل.<sup>24</sup>

أما الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) فتعرف الكفاءة ضمن المواصفة (X50-750) على أنها القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ فهي لا تظهر إلا أثناء ممارسة العمل وسيكون لطريقة تنظيم العمل المعتمدة من قبل المؤسسة دور كبير في اكتشاف وتنمية هذه القدرة، وبشكل عام نستطيع القول أن للبيئة المباشرة التي يعيشها الفرد تأثير على خصوصيات الكفاءة التي يكتسبها.<sup>25</sup> كما أن التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا من استنتاج أبعادها الثلاثة.

### المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية:

الكفاءة هي توليفة من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في:<sup>26</sup>

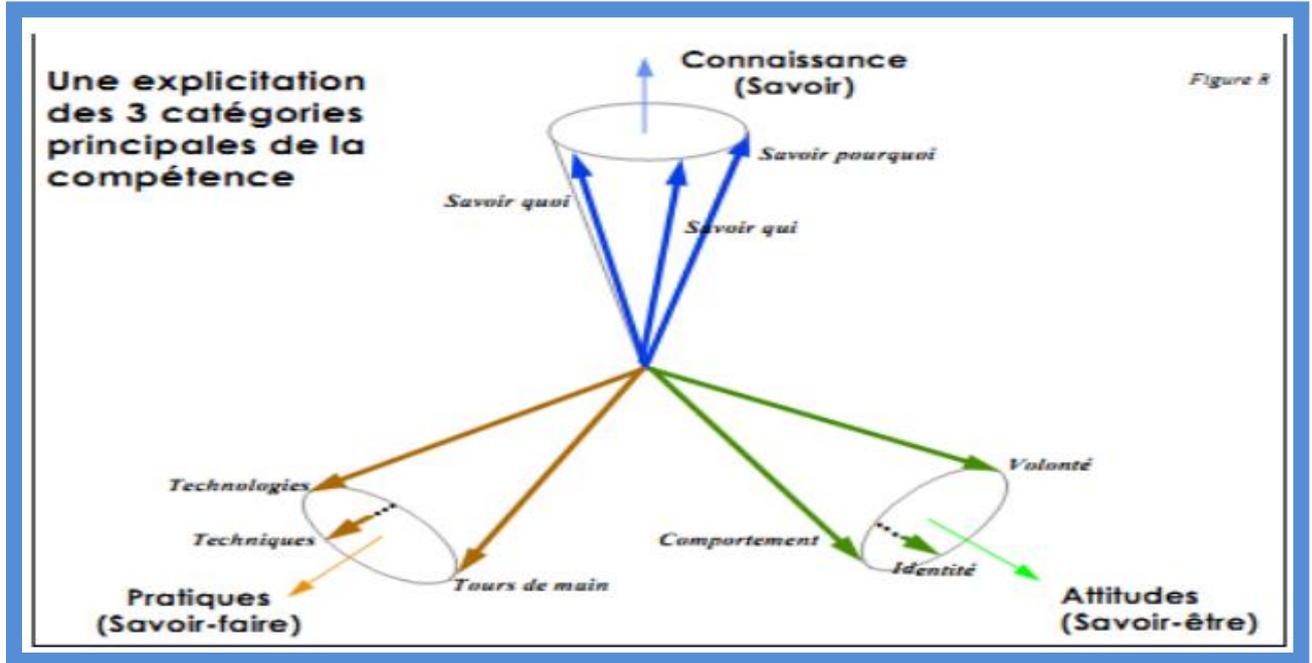
- 1.المعارف (المعرفة):** تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة سواء كانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة،ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل التطوير ليس فقط مستوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.
- 2.المهارات أو المعرفة الفنية(العملية):** تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها،وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- 3.السلوكيات (المعرفة السلوكية):** تعرف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع،وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... الخ ومن الشكل رقم(02) :يمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للكفاءة:

24 . ركاب توفيق،إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، م 03، ع 08، 2017، ص47.

25 . كشاط أنيس، برباش توفيق،التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية،مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية م 12 ، ع 02، سطيف، 2017،ص300.

<sup>26</sup> . زهية قرامطية ،سمية بوخاري ، حولة مسراقي ، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، م 13، ع 01، المسيلة،2020،ص 272.

الشكل رقم (02): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



Source : Durand T Savoir, Savoir-faire, Savoir-être repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, france, 2004 p23.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، وهنا وجب علينا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه

Nonoka Takanchi والذي يقسم المعرفة الى نوعين هما: <sup>27</sup>

• المعرفة الصريحة (connaissances tangibles): تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في

أرشيف المؤسسة ومنها الوثائق المتعلقة بالإجراءات والمستندات، وفي أغلب الأحيان يمكن للموارد البشرية داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

• المعرفة الضمنية: وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس المرء من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية، والتي يسهل

تقاسمها مع الأفراد الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكننا القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، تستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها وان تحقق أداء متميز و لقد أكد **grundstein**

على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

إن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي يحصل بين مختلف الأفراد، كما أن

تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

<sup>27</sup> زيان مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تسيير

وتنمية، ورقة، م10، ع 03، ورقة، 2018، ص817.

### المطلب الثالث: مستويات الكفاءة وأنواع الكفاءات

سنتطرق في هذا المطلب إلى مستويات وأنواع الكفاءة.

#### الفرع الأول: مستويات الكفاءة

يمكن التعبير عن الكفاءة بعدة مستويات ، حيث يعبر كل مستوى عن درجة معينة مشكلة للكفاءة وتكون مستويات الكفاءة على النحو التالي:<sup>28</sup>

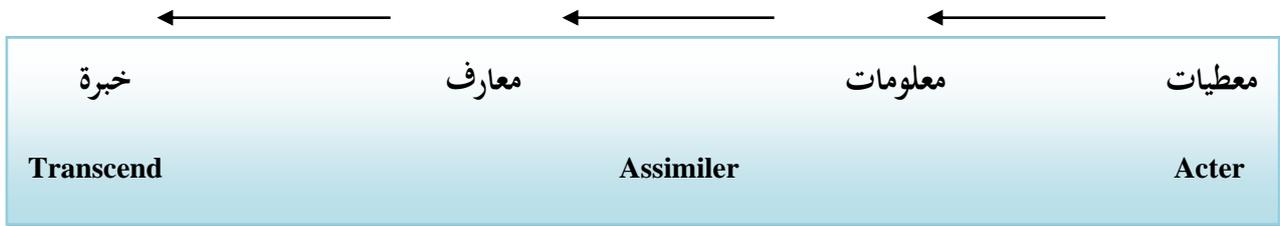
**1. البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي، بالإضافة فتعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

**2. المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

**3. المعرفة:** حيث يرى **Peter Drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

**4. الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل رقم (03):

#### الشكل رقم (03): مستويات الكفاءة



المصدر: بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 07.

<sup>28</sup> بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 06-07.

### الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

تتكون الكفاءات من ثلاثة أنواع أساسية هي الكفاءات الفردية ، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الاستراتيجية، والتي سنتطرق لشرح كل نوع منها على النحو التالي:

**1. الكفاءات الفردية:** يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها حيث عبر عنها **Medef** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها<sup>29</sup>.

كما تعرف الكفاءة الفردية بأنها القدرة على القيام بالمهام وتحقيق الأهداف بشكل فعال وبنجاح، وتتضمن هذه الكفاءة مهارات مثل الإدارة الذاتية والتفكير الإبداعي والتعلم المستمر.<sup>30</sup>

كما تعرف الكفاءة الفردية بأنها القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة، والعمل بشكل مستقل وفعال لتحقيق الأهداف المحددة<sup>31</sup>.

بالإضافة فيمكن تعريف الكفاءة الفردية بأنها القدرة على التعلم والتأقلم مع التحولات الجديدة في البيئة العملية، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة<sup>32</sup>.

كما تعتبر الكفاءات الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية لتحقيق أعلى مستوى أداء لمهام مهنية محددة، والتي يمكن أن نلخصها في الجدول رقم(02):<sup>33</sup>

<sup>29</sup>. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة- الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، م04، ع 01، 2010، ص 52.

<sup>30</sup>. Goleman D, **Working with emotional intelligence**, Bantam Books ,1998,p20.

<sup>31</sup>. McClelland. D. C , **Testing for competence rather than for "intelligence"** , American psychologist, 28(1), 1973,p4.

<sup>32</sup>. Spencer L. M, & Spencer, S. M. **Competence at work: Models for superior performance**. John Wiley & Sons, 1993,p10.

<sup>33</sup>. سعيدة بوسعدة ، بختة حداد، تنمية الكفاءات الفردية للمسير كمدخل لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، م 21، ع 01، 2018، ص 126.

الجدول رقم(02): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

| الكفاءات                | مضامينها                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| كفاءات العمل والانجاز   | دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات.                                                                                                                                                              |
| كفاءات إدارية           | التوجيه، العمل الجماعي، التعاون و إدارة الفريق، إدارة الصراعات، إدارة الوقت.                                                                                                                                                        |
| كفاءات معرفية           | التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم والخبرة التقنية.                                                                                                                                                                      |
| كفاءات الفعالية الشخصية | التحكم في الذات ،الثقة في النفس ،المثابرة ،المرونة                                                                                                                                                                                  |
| كفاءات تفاوضية          | القدرة على الإقناع ،القدرة على إدارة الاجتماعات.                                                                                                                                                                                    |
| كفاءات التأثير          | النفوذ والتأثير ، روح التنظيم وإقامة العلاقات.                                                                                                                                                                                      |
| كفاءات القيادة          | المقدرة على التكفل بأعباء النشاط،قيادة المرؤوسين بناء على الثقة وترسيخ العلاقات الإنسانية                                                                                                                                           |
| كفاءات التميز           | المقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والغامضة،التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الصائبة خاصة في حالات الضغط،القدرة على إدارة أنظمة العمل المعقدة وعلى تبني سلوكيات ومواقف مرنة لحل المشكلات الطارئة ،الإبداع و التفكير التطويري. |

المصدر: سعيدة بوسعدة ، بختة حداد، تنمية الكفاءات الفردية للمسير كمدخل لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة،جامعة الجزائر 03،م 21،ع01،2018،ص127.

2. الكفاءة الجماعية:الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، تشمل معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلما لخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> . Marcel Coté, Marie-Claive Malo « La gestion stratégique », une approche fondamentale, édition, geatanmorin gaetea morin , canada, 2002 , p 100.

كما تعتبر الكفاءة الجماعية عاملا أساسيا لنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحقيق الكفاءة الجماعية من خلال التدريب المستمر على مهارات العمل الجماعي والتعاون وتوفير البيئة الملائمة للعمل الجماعي<sup>35</sup>.

وتعتبر الكفاءات الجماعية محصلة الكفاءات الفردية التي تتجسد في التكامل الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية والتي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنظمة. ومن بين إيجابيات الكفاءات الجماعية مايلي:

- التفكير الإبداعي والقدرة على حل مشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة.
- القدرة على الاتصال<sup>36</sup>.

الجدول رقم (03): كفاءات العمل الجماعي وفقا لبحوث مختلفة

| المرجع                                                                                                                                                                                    | الوصف                                                                        | الكفاءات الجماعية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Hackman, J. R., & Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type on group performance and member reactions. Sociometry, 33(1/2), 37-54.                                                 | القدرة على التحدث والاستماع بشكل فعال وتوضيح الأفكار والمشاعر بشكل دقيق      | التواصل           |
| Tjosvold, D., Tang, M. M., & Westwood, R. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. Journal of Organizational Behavior, 25(6), 697-724. | القدرة على العمل بشكل متوازن وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق ودعم بعضهم البعض | التعاون           |
| De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis.                                          | القدرة على التعامل مع الخلافات بشكل بناء وحل المشكلات بين أعضاء الفريق       | إدارة الصراعات    |

<sup>35</sup>. Salas. E, Diaz Granados. D, Klein, C. Burke, C. S, Stagl. K. C, Goodwin. G. F & Halpin. S. M, **Does team training work? Principles for effective teamwork**, American psychologist, 63(6),2008, p p389-403.

<sup>36</sup>. رفاص حنان ، مجاوي سليمان ، قناشي آمنة ، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م 4، ع2، 2019، ص106.

|                                                                                                                                                                                                |                                                                  |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Journal of Applied Psychology, 88(4), 741-749.                                                                                                                                                 |                                                                  |                   |
| Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behavior, 19(3), 235-258. | القدرة على توليد الأفكار الجديدة والتحلي بالإبداع في حل المشكلات | التفكير الابتكاري |

المصدر: من إعداد الباحث

3. الكفاءات الاستراتيجية ( التنظيمية): بالنسبة ل **parhalaalet hamel** الكفاءة الأساسية والكفاءات الإستراتيجية(المركزية)وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.<sup>37</sup>

ووفق **Lear et Burton** فان الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر هي:<sup>38</sup>

- الكفاءات الفنية: وتشير إلى القدرة على استخدام المهارات والمعرفة المتخصصة في مجال العمل.
- الكفاءات العملية: وتشير إلى القدرة على العمل بشكل فعال ضمن العمليات والإجراءات المحددة للمؤسسة.
- الكفاءات الإدارية: وتشير إلى القدرة على إدارة الوقت والموارد والتواصل بشكل فعال داخل المؤسسة.
- الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات الإستراتيجية تشير إلى القدرة على تطوير رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وتنفيذ تلك القرارات بفعالية وفاعلية، وقياس وتقييم النتائج والتعلم منها .

<sup>37</sup>. Marcel Coté, Marie-Claive Malo « La gestion stratégique », une approche fondamentale, édition, geatanmorin gaetea morin , canada, 2002, p 100.

<sup>38</sup>. Carter. J, D'Souza. N, Hogan. D, & Westfall. J, **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards**, Oxford University Press, 2010, p03.

ويعتبر هذا النموذج واحدًا من العديد من النماذج التي تهدف إلى تحديد الكفاءات الأساسية اللازمة لنجاح المؤسسات.

### المطلب الرابع: مفهوم إدارة الكفاءات

هناك اختلاف في تعريف إدارة الكفاءات (تسيير الكفاءات)، وذلك راجع إلى سببين، الأول ناتج عن الاختلاف الأصلي في تعريف وتحديد معنى الكفاءة وبالتالي إدارتها، والثاني عند ذهاب البعض باعتبار هذه الوظيفة واحدة من بين الوظائف غير المستقلة عن إدارة الموارد البشرية، وبالتالي اعتبارها كنشاط عادي من بين أنشطة هذه الإدارة.

غير أن مفهوم الكفاءات فرض نفسه كواحد من المفاهيم ذات الطابع المهم والاستراتيجي لدرجة أنه أصبح يدار تحت وصاية منهجية قائمة بذاتها تعرف بإدارة الكفاءات، وكذلك يطلق عليها تسمية الإدارة التنبؤية بالكفاءات والوظائف (GPEC)، ونظرا للاختلافات العديدة في تعريف هذه الإدارة سنذكر بعضا منها لمعرفة وجهات النظر المختلفة حول هذا النشاط، وهي كالتالي:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".<sup>39</sup>

تعرف كذلك بأنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف للموارد البشرية، وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.<sup>40</sup>

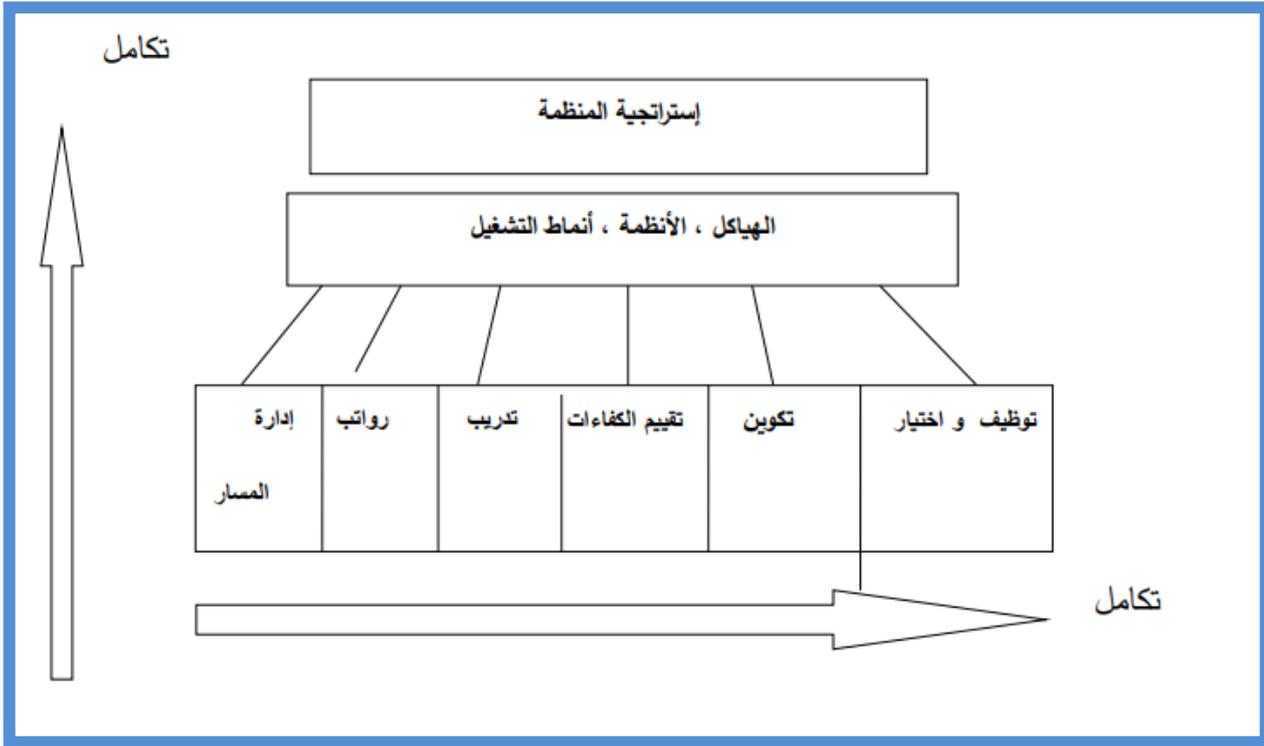
يمكن تعريف إدارة الكفاءات على أنها تشمل جميع الأنشطة والعمليات المرتبطة بتحديد وجذب وتطوير وحفظ واستخدام وتقييم ومكافأة والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية"<sup>41</sup>

<sup>39</sup> . Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, p p33-34.

<sup>40</sup> بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التنمية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص 13.

<sup>41</sup> . Noe. R. A, Hollenbeck. J. R, Gerhart. B & Wright. P. M, **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. McGraw-Hill Education, 2019, p264.

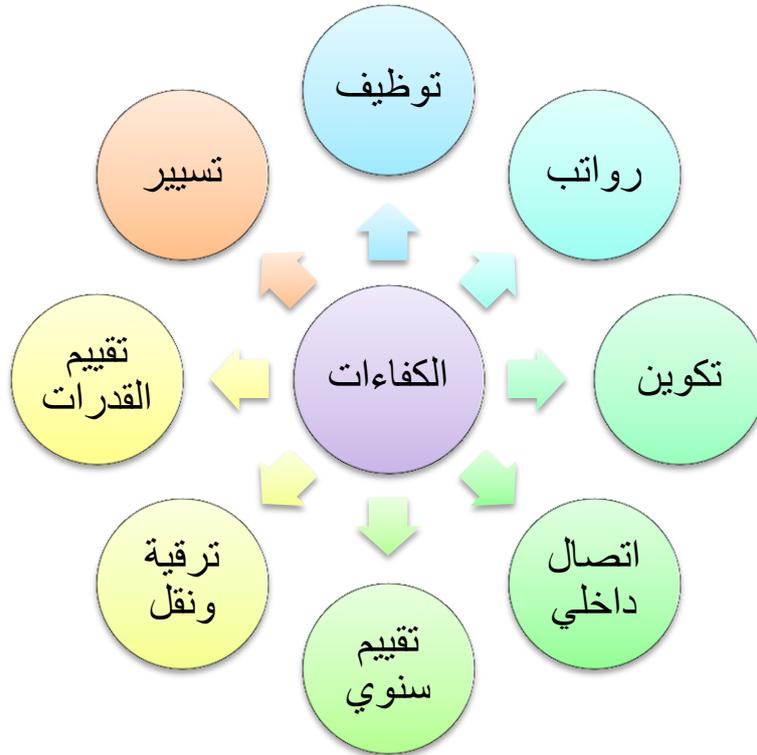
الشكل رقم: (04) التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات



Source Lou Van Beirendonck, **Tous compétents Le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck, Belgique, 2006, p 33.

حيث يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق هدف المنظمة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم ( 05 ):

الشكل رقم ( 05 ) الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source Lou Van Beirendonck, **Tous compétents Le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck, Belgique, 2006, p34.

من جهة أخرى ظهر مصطلح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات **GPEC**، حيث عرف من قبل عدة

باحثين على النحو التالي:

**BARON** إن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم و المحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة ( التوظيف، التكوين، الحركية... الخ)، تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وسائل للتحليل والاتصال، طرق للتشغيل.<sup>42</sup>

فهو يشير إلى أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في

المؤسسة قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية.

<sup>42</sup> . X.BARON, **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise**, cahier français·1993·p318.

التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حسب **ECITEAU.P.J** يحدد الإطار والعلاقات التي من خلالها تنظم مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية<sup>43</sup>.

أما التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حسب **LAURET.P et BOUARD.F** "هو السياق الذي يتم من خلاله تكييف تطور العمالة مع تطور الوظائف على المدى الطويل من جانب كمي و كيفي"<sup>44</sup>.

أما أحدث تعريف فهو ل **rouilleaut.H** جاء بعد سنتين من إصدار قانون ينص على إلزامية تطبيقها ، وقد اعتبر احداث تعريف لظهوره بعد 20 سنة من التجارب الإدارية حول مصطلح التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، إذ يعتبره تسيير توقعي واحتياطي للموارد البشرية، يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات ،متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة و أداة للتسيير تدمج مسئولين عمليين ومؤطرين بالاضافة ،فهو أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد و ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف و الكفاءات وتحديد الوسائل و القواعد التي تسهل الموازنة ما بين الموارد و الاحتياجات و بعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني ، كما أنه يقوم باستعمال عدة إجراءات لتسيير الموارد البشرية ، ( التكوين ، الحركية ، التوظيف الخ).<sup>45</sup>

وقد أخذت سياسة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات شكلها الرسمي كمنهج مقنن بعد صدور قانون بورلو في قانون العمل (**Loi Borloo de 2005 pour la cohésion sociale**) في فرنسا كتمارسه مفروضة وواجبة على المؤسسات التي تضم أكثر من 300 موظف وضم هذا القانون مجموعة نصوص قانونية تشير إلى أهم إجراءات تطبيق هذه السياسة.<sup>46</sup>

كما يوجد من أصبح مؤخرا يستخدم مصطلح: **G.4.P.E.C** وهي اختصار للكلمات التالية:

## **Gestion Prévisionnelle, Préventive, Personnalisée et Partagée des Emplois et des compétences**

<sup>43</sup> . CITEAU J-P, **gestion des ressources humaines**, principes généraux et cas pratiques,1997

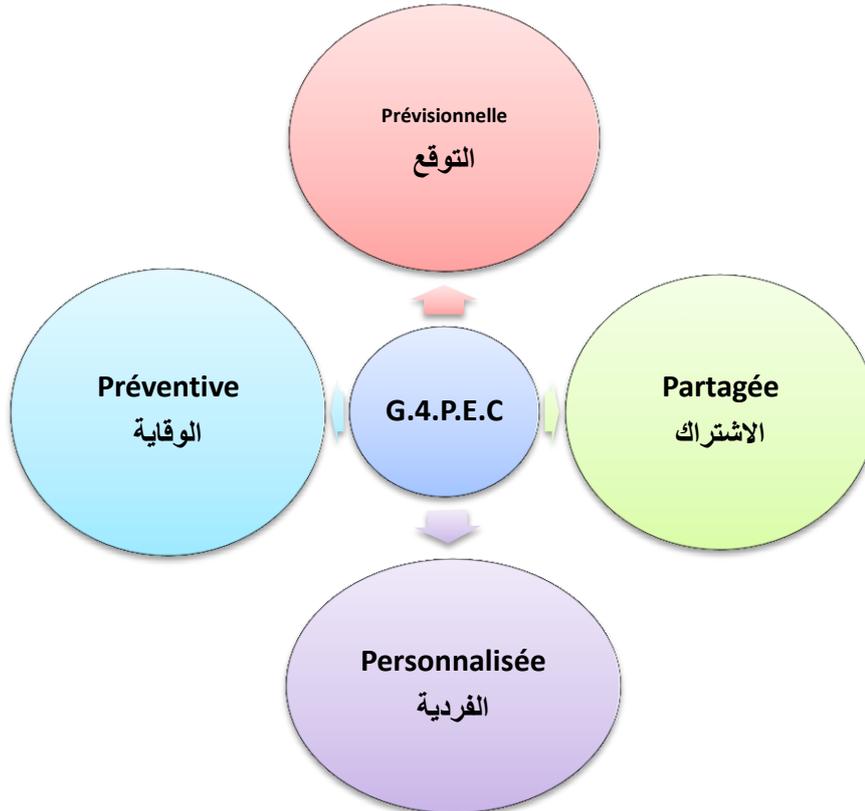
<sup>44</sup> . F.BOUARD et P.LAURET, **Economie d'entreprise** , édition organisation, 1997.

<sup>45</sup> . Eclairage , **la gestion prévisionnelle des emploi et des compétences** ,2007, p5

<sup>46</sup> . Ghrissi Larbi , **La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Competences Dans Les Etablissements Publics Hospitaliers Cas Du Chu D'oran**, Revue Algérienne d'Economie et de Management, 4( 1), 2013 , P 31.

التي تشير وتضيف المهام الأربعة التي أصبحت تعنى بها هذه المقاربة: مقارنة تعتمد على التوقع والتقدير، مقارنة وقائية للحد من المخاطر قبل وقوعها، مراعاة البعد الفردي في التسيير، مراعات البعد الجماعي وإشراك مختلف المستويات الهرمية فيعملية تسيير الوظائف والكفاءات.<sup>47</sup>

الشكل رقم(06): الأبعاد الأربعة ل G.4.P.E.C التسيير التوقعي، الوقائي، الفردي، الاشتراكي) للوظائف والكفاءات.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المرجع

Souleh Samah, **La Gestion Des Chercheurs Dans Les Centres De Recherche En Algérie Existe-Il Une (Gpec) Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences**, Université de Biskra,coloque National 27-28/02/2013, P 22.

<sup>47</sup> . Souleh Samah , **La Gestion Des Chercheurs Dans Les Centres De Recherche En Algérie : Existe-Il Une (Gpec) Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences**, Université de Biskra,coloque National ,27-28/02/2013, P 22.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الكفاءات والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا مصطلح **G.4.P.E.C** يمكن أن نستنتج أن تسيير الكفاءات في المؤسسة بشكل عام هو منهجية تسعى من خلالها المؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية عبر مجموعة أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد الأكفاء للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى استخدامها لتحقيق الأهداف وضمان النمو، وبالتالي تبين أن هذه الإدارة ذات طابع مهم واستراتيجي للمؤسسة المعاصرة التي تسعى لامتلاك كفاءات بشرية يصعب منافستها.

### المطلب الخامس: مقاربات إدارة الكفاءات

لمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات والرفع من أداءها الوظيفي ودورها في تحسين الميزة التنافسية، سنتطرق إلى بيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

#### 1. المقاربة التفسيرية للكفاءات (L'approche gestionnaire):<sup>48</sup>

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Savoir-être)، إن المقاربة التفسيرية تفترض أن تكون الكفاءات جاهزة للتعبئة و الإستغلال على قدر عالي أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

نلاحظ في هذه المقاربة التفسيرية للكفاءات، انه يتم التركيز على تحديد وتطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق

<sup>48</sup>. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، م08، ع14، ورقة، 2016، صص 337-338.

أهداف المؤسسة وتحسين الأداء العام للموارد البشرية، وتتضمن هذه المقاربة مجموعة من الإجراءات والخطوات، بما في ذلك:

- تحليل الوظائف وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة؛
- تحديد مستويات الكفاءات اللازمة للأداء الجيد للوظيفة؛
- تقييم الكفاءات المتاحة لدى الموارد البشرية وتحديد المجالات التي يجب تحسينها؛
- وضع خطط لتطوير الكفاءات وتدريب الموارد البشرية لتلبية متطلبات الوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تقديم المساعدة والتوجيه للموارد البشرية لتحسين كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم؛
- متابعة تطور الكفاءات وتقييمها بانتظام.

### 2. المقاربة العملية للكفاءات (L'approche operationnelle):<sup>49</sup>

تعد المقاربة العملية للكفاءات من أهم المقاربات التي تهتم بتطوير الكفاءات والمهارات العملية لدى العاملين في المؤسسات، وتهدف إلى ربط التدريب العملي والمهني بالحاجات الحقيقية للمؤسسة والمتغيرات البيئية والتنظيمية التي تواجهها، وذلك من خلال إجراء تحليل شامل للمهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المختلفة داخل المؤسسة، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطوير تلك الكفاءات والمهارات.

وتستند هذه المقاربة إلى مفهوم دورة الحياة العملية (Life cycle approach) والذي يعني أن تطوير الكفاءات يجب أن يتم على مدار الحياة المهنية للفرد داخل المؤسسة، ويشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها وإدارتها.

### 3. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (L'approche strategique):<sup>50</sup>

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، بما يؤكد Hitt et al بأن: " الصورة الجديدة للموارد والقدرات والإمكانات التي تملكها المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبياً على أدائها من فعل ظروف البيئة الخارجية".

<sup>49</sup> . Bertrand. D., **L'approche opérationnelle des compétences**, Revue Française de Gestion, 31(159), 2005, p p123-135.

<sup>50</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع ،

إن مقاربات الكفاءات (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد منظومة داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات التسيير، كفاءات التنظيم)، وتساعد على التواصل ودمج الكفاءات الوظيفية أفقياً وعمودياً بما يصعب من تقليدها من طرف المنافسين.

### المطلب السادس: محددات الاستثمار في الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضاً إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات:<sup>51</sup>

**1. إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

**2. تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

**3. تطوير الكفاءات:** يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

**4. تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من

<sup>51</sup> . مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير"، جامعة شلف، 2012، ص09.

استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أداهم.

### المبحث الثالث: ماهية رأس المال الفكري

تختلف تعاريف رأس المال الفكري باختلاف الكتاب وباختلاف المنظور إلا أنهم يتفقون جميعا في كونه أهم الأصول الغير الملموسة التي تمتلكها أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. يعتبر رأس المال الفكري موردا حيويا يسهم في بناء المزايا التنافسية للأفراد والمؤسسات، كما يعزز قدرتهم على التكيف مع التحولات والابتكار في مواجهة التحديات الاقتصادية المتغيرة، ذلك ما جعلنا نتناول المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري.

### المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري

تم استخدام مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة سنة 1958م ، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم ، أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العالوة الفكرية. حيث نسي المصطلح لفترة تزيد عن عشرون سنة ، إلى أكبر البنوك سيتيكورب **Citicorp** و هو رئيس سابق لبنك **Walter Wriston** أن ذكر والتر وريستون الأمريكية ، أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية<sup>52</sup>.

ومن هنا بدأت انطلاقة استخدام هذا المفهوم كما كثر الاهتمام بهذا الأخير ومعرفته أكثر في رأس المال الفكري يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المرتكزة أساسا على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لديها المقدرة على خلق التنمية و القيمة.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> .توماس ستوارت ، ثروة المعرفة، ترجمة علا أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004 ،ص14.

<sup>53</sup> . سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة أربد الأهلية، الأردن، ، 2006 ، ص1.

وفي هذا الايطار ، نلمح إلى أنه وعلى الرغم من استخدام مفهوم رأس المال الفكري منذ سنة 1958 إلا أنه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول سنة 1969 وقد كان الفضل في ذلك إلى الاقتصادي قيلبرث **John Peter dracker** بعدها تم استخدام وتوسيع المفهوم من قبل بيتر دراكر **Peter dracker** سنة 1993<sup>54</sup> من خلال نعتة لمجتمع ما بعد الرأسمالية، وعليه ابتداء من سنة 1993 تتابعت التعاريف وكثرت وجهات النظر حول مصطلح رأس المال الفكري، وفيما يلي سنذكر بعضاً من هته التعاريف على النحو التالي:

يعتبر **Hamel** أن رأس المال الفكري يعبر عن قوة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية.<sup>55</sup>

في حين أن **Reid** يرى أن رأس المال الفكري يتمثل في المادة الفكرية المتكونة من المعلومات، المهارات، المعرفة بالإضافة إلى الخبرات ذات القيمة الاقتصادية و التي يمكن وضعها موضع تطبيق بهدف خلق ثروة وتطوير المؤسسة<sup>56</sup>، كما يؤيده في هذه الفكرة **Stewart** الذي يقول أن رأس المال الفكري يمثل إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضع الاستخدام من اجل خلق ثروة كما يشكل سلاحاً استراتيجياً وله المقدرة على خلق الميزة التنافسية.<sup>57</sup>

الرأس المال حسب الفكري **Bontis, N** هو المعرفة المتاحة لدى المنظمة والتي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية. وهو يتضمن المهارات والخبرات والعلاقات الاجتماعية والسمعة والثقافة المؤسسية والإبداع والابتكار.<sup>58</sup>

رأس المال الفكري حسب **Edvinsson, L. and Malone, M. S** هو المعرفة التي يمتلكها أعضاء المؤسسة والتي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويتكون من الإنسان والعلاقات والبنية التحتية والثقافة والمعرفة العملية<sup>59</sup>

<sup>54</sup> . عبد الحفيظ بلعربي، جمال أبو راشد، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة، لمنشأة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005 ، ص 03 .

<sup>55</sup> . عادل حرحوش المرعجي، رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه-، ديناميك للطباعة الاسكندرية، 2003 ، ص 15 .

<sup>56</sup> . Reid J, **Intellectual capital** ,Business Quarterly 1(06), 1998,p19.

<sup>57</sup> . Stewart. T. A, **Intellectual Capital: the New wealth of Organization**, Doubleday Currency, New York, NY, 1998,pp03-05.

<sup>58</sup> . Bontis. N, **Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models**. Management Decision, 36(2), 1998, p63.

<sup>59</sup> . Edvinsson. L. and Malone. M. S, **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, HarperBusiness. 1997, p12.

رأس المال الفكري حسب **Andriessen, D** هو المعرفة التي تتواجد في العقول والخبرات والعلاقات والمهارات والقدرات الابداعية لأفراد المنظمة، والتي يتم تحويلها إلى قيمة مالية من خلال العمليات المؤسسية<sup>60</sup>. رأس المال الفكري حسب **Nahapiet, J. and Ghoshal, S** هو المعرفة التي تشمل المهارات والخبرات والمعلومات والعلاقات والسمعة والثقافة التي يمتلكها أفراد المنظمة والتي تؤثر على قدرتهم على العمل والتعلم والتكيف مع التغييرات<sup>61</sup> من خلال هته التعاريف تبين أن لرأس المال الفكري علاقة قوية بخلق الثروة، كما يعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية التي تستفيد منها المنظمة.

أما **Youndt** فيحاول إسقاط مفهوم رأس المال الفكري على كل من الإنتاجية ومستويات الأداء العالية حيث يقول أن رأس المال الفكري، يعبر عن قدرات متميزة، يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

هناك أيضا من الباحثين من ميز رأس المال الفكري بالقدرة على التطوير، التجديد، وكذا الابتكار، وفي هذا السياق نجد أن **عادل حرحوش المفرجي** يعرف رأس المال الفكري على انه زيادة قدرة منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها، تقنيات إنتاجها مع خفض التكاليف وذلك من خلال اتجاهات مستحدثة غير مسبقة، من خلال تنمية الإبداع، التعلم المنظمي، والاستثمار المتعاضد في البشر تعليما وتدريباً.

أما **Hansen** فهو يرى أن رأس المال الفكري يشمل كل الموجودات التنافسية، التي تقوم بعمليات التطوير الخلاق، والاستراتيجي، معتمدة في ذلك على الابتكار، والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة باستمرار<sup>62</sup>.

ومما ترصده هذه الدراسة أن مختلف التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري إما على أساس أنهم أشخاص لهم قدرات خاصة، بمعنى فئة متميزة من العاملين لديهم إمكانيات مختلفة ومتفردة تحتاجها المنظمات لتحسين أوضاعها التنافسية وتحقيق أهدافها، أو على أساس أن رأس المال الفكري هو مجموعة من القدرات تقف على

<sup>60</sup>. Andriessen. D, **Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles**. Elsevier 2004, p.26.

<sup>61</sup>. Nahapiet. J and Ghoshal. S, **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage**. Academy of Management Review, 23(2), 1998, p 243.

<sup>62</sup>. عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

رأسها القدرة الذهنية والإبداع، وهذه القدرات بطبيعة الحال لا تتوفر لدى فئة من العاملين، أو على أساس أن رأس المال الفكري نتاج معرفي يتحقق من استخدامه عوائد اقتصادية.

وسواء كان رأس المال الفكري مجموعة القدرات والإبداعات والمهارات أو كان أشخاصا ذوي سمات خاصة، أو إنتاج معرفي فإن رأس المال الفكري يتميز بالندرة وعدم الظهور في الظروف العادية، ولهذا فإن على المنظمات أن تعمل على اكتشاف رأس المال الفكري وإظهاره بعد إيجاده، وإدارته لصالح أهداف المنظمة. و عليه بعد التحليل الدقيق لمختلف مضامين مفاهيم رأس المال الفكري يمكن أن نستخلص ما يلي:

- ليس كل العمال لديهم قدرات مميزة وفريدة، وبالتالي ليس كل العمال يشكلون رأس مال فكري؛
- القدرات غير محدودة العدد ولا النوع، وكذلك الخبرات و المهارات، والمعرفة متغيرة بشكل مستمر سواء كانت صريحة أو ضمنية، فالمعيار هو مدى فائدتها للتنظيم؛
- إن هذه القدرات والمعارف لكي يتم توظيفها لا بد أن يكون لها إطار عام، وهو الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمة، بحيث يتم التوظيف الأمثل للقدرات في ضوءها؛
- إن الهدف من تفعيل إدارة رأس المال الفكري هو تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية، وبطبيعة الحال فإن الأهداف في حد ذاتها متغيرة بتغير ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها؛
- وعليه وانطلاقاً من كل ما سبق نقول أنه إذا كان رأس المال البشري يعبر عن مجموع القوى البشرية العاملة بالمنظمة والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة فإن رأس المال الفكري يتمثل في نخبة العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية التنظيمية دون غيرهم، حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة، أو حتى تطوير أفكار قديمة، و التي من خلالها تتمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، تعظيم نقاط قوتها، وكذا جعلها قادرة على اقتناص الفرص الملائمة.

و كذلك مصطلح رأس المال الفكري لا يشمل كل الأفراد ونحن في ذلك نؤيد **Stewart** حيث يطلق

بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين ، مهاراتهم، معلوماتهم بشرط أن تتصف بما يلي:<sup>63</sup>

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المعلومات أو نفس المهارات في المنظمات المنافسة.
- المعرفة الاستراتيجية: وهي أن تكون لتلك المهارات أو المعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها، جراء شراء للسلعة أو الخدمة المتميزة.

<sup>63</sup> سعد الغنوي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 28 ، 2001، ص 155 .

نوضح كذلك أن رأس المال الفكري لا يرتكز في مستوى إداري معين دون غيره، فلا نجده مثلا مقتصرًا على التواجد في مراكز البحث والتطوير فحسب وإنما في كل الوظائف، مثل الإنتاج، الإمداد، التموين وغيرها كما انه لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به، بل يكفي توفر الكم المعرفي المتميز، امتلاك الخبرات و التجارب، وكذا المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة، والتي تضمن وتؤمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية. إضافة إلى كل ما سبق، وعلى الرغم من تعدد الجهود لتقديم مفهوم لرأس المال الفكري، إلا انه حدث تباين في وجهات النظر المختلفة وهو ما جعل بعض مستخدمي رأس المال الفكري ونذكر منهم على سبيل المثال المهتمين بسوق رأس المال، المساهمين، مديري المنظمات، وكذا المحاسبين وغيرهم لا يجمعون على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، فكل يعرفه حسب مجاله و حسب استخدامه له.<sup>64</sup>

● **أفراد بسوق المال:** ينظرون إليه على انه أصل للأعمال وهم يهتمون بكيفية تقدير قيمته، وكذا بكيفية تأثير تلك القيمة على الميزانية التقديرية للمنظمة و عليه كيفية تقديم معلومات عن القيمة للمساهمين الحاليين والمستقبليين المحتملين.

● **أما المساهمون:** وعلى اعتبار أن الأفراد في هذه المجموعة ذوي اهتمامات مالية في منظمات الأعمال، فإنهم ينظرون إلى رأس المال الفكري على انه أصل للأعمال ويهتمون بكل من مقدار، واستخدام رأس المال الفكري للمنظمة، وينصب اهتمامهم بصفة خاصة على كيفية وإمكانية زيادة ورفع قيمة رأس المال الفكري لتحسين ربحية المنظمة.

في حين نجد أن:

- **مديري المنظمات:** وهم الأفراد الذين يديرون رأس المال الفكري في المنظمات، فإنهم يركزون على كيفية إدارته لتحقيق زيادة في كل من:
  - مقداره قدرته في زيادة التدفقات النقدية؛
  - كما يهتم المديرون الذين يتعاملون مع رأس المال الفكري بالتركيز على التدفق النقدي في المستقبل، الربح الاقتصادي وكذا اكتساب ميزة تنافسية.

<sup>64</sup>. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص3.

## المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

بعد أن تم التعرف على رأس المال الفكري سنتناول فيما يلي خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية، وذلك على النحو التالي:<sup>65</sup>

### 1. الخصائص التنظيمية:

- إن رأس المال الفكري يتوزع وكما سبق وأن اشرنا على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية بدءا من الشاملة، الأعمال، والوظيفية وصولا إلى التشغيلية وإن كان ذلك بنسب متفاوتة؛
- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة، كما انه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض؛
- يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

### 2. الخصائص المهنية:

- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية ، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم التنظيمي وكذا تدريبهم لاثرائهم؛
- إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة؛
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

### 3. الخصائص السلوكية و الشخصية:

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة؛
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللا تأكد؛
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة؛
- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق؛
- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل. يتمتع بثقة عالية ويجب الاستقلالية في الفكر والعمل؛

<sup>65</sup>. عادل حرشوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص26.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تعتبر مكونات رأس المال الفكري من الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها لتقييم وتحليل رأس المال الفكري للشركات والمؤسسات، وقد طور العديد من الباحثين نماذج مختلفة لرأس المال الفكري، وفيما يلي بعض أمثلة هذه النماذج:

الفرع الأول: نموذج Stewart<sup>66</sup>

نموذج ستيوارت لرأس المال الفكري يعتبر أحد أشهر النماذج التي تم تطويرها في هذا المجال، وقد قدم ديفيد ستيوارت هذا النموذج في كتابه " **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**" حيث يتكون نموذج ستيوارت لرأس المال الفكري من ثلاثة عناصر رئيسية:

**1. رأس المال البشري:** يتمثل هذا المكون في المعرفة والمهارات التي يملكها العاملون في المؤسسة، والتي تتضمن القدرات والمعرفة الفنية والعلمية والثقافية والاجتماعية، ويتمثل الهدف من إدارة هذا المكون في تعزيز تنمية وتحفيز العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم.

**2. رأس المال العملائي (الزبائني):** يتكون هذا المكون من المعرفة والعلاقات المبنية مع العملاء والشركاء التجاريين والموردين، ويشمل المعرفة بسوق المستهلكين وتوقعاتهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم. ويتم استخدام هذا المكون لتطوير علاقات قوية مع العملاء وتحسين خدمات المؤسسة.

**3. رأس المال الهيكلي:** يتمثل هذا المكون في المعرفة اللازمة لتشغيل المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويشمل الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والأنظمة والبرامج الحاسوبية، ويتم إدارة هذا المكون بشكل جيد لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة في تنفيذ أعمالها.

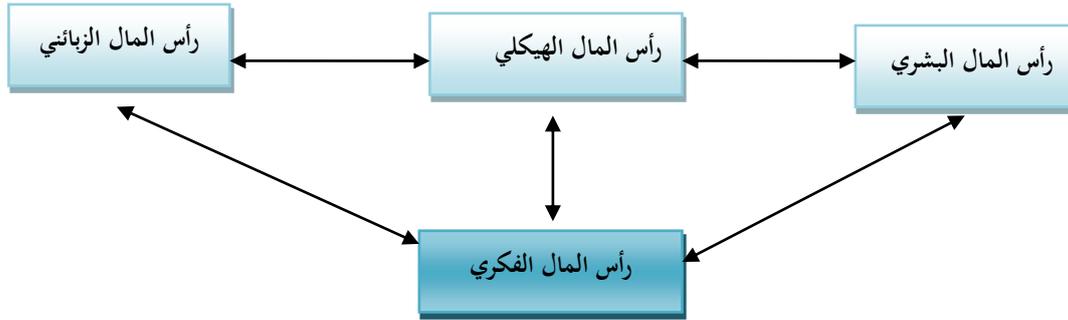
بالإضافة إلى هذه العناصر الرئيسية، يوجد أيضاً عناصر فرعية يتمثل فيها الرأس المال الفكري، وتشمل:

- البراءات الاختراعية وحقوق الملكية الفكرية؛
- المعرفة التي تملكها المؤسسة حول العمليات التي تقوم بها والخبرة المكتسبة في مجال الأعمال؛
- المعرفة حول الشركاء التجاريين والموردين والعملاء وتوقعاتهم واحتياجاتهم.

<sup>66</sup>. Stewart. T, **Intellectual The New Wealth Of Organization**, New York, Doubleday, Currant, 1998,pp 06-07.

يهدف نموذج ستيوارت لرأس المال الفكري إلى تحديد الأصول اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات، ويمكن استخدامه لتحديد الأنشطة الرئيسية التي يتم تنفيذها في المؤسسة والتي تؤدي إلى تحسين أدائها وزيادة قيمتها

الشكل رقم(07):رأس المال الفكري لدى Stewart



Source:Stewart T, **Intellectual The New Wealth Of Organization**, New York, Doubleday, Currant, 1998,P75.

الفرع الثاني: نموذج سيفيبي Svaiby<sup>67</sup>

يعتبر نموذج Svaiby لرأس المال الفكري نموذج مقترح من قبل الباحث Svaiby ، والذي يعتمد على ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري وهي:

1.المعرفة البشرية (كفاءة العاملين) (Human Capital) :ويشير هذا المكون إلى المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعتبر أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الإنتاجية والتميز والإبداع داخل المؤسسة.

2.المعرفة العملية (التركيب الداخلي) (Structural Capital) :ويشير هذا المكون إلى الهيكل التنظيمي والأساليب والعمليات والتقنيات والمعدات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبر بمثابة المنصة التي تعزز من قدرة الأفراد على إنتاج القيمة.

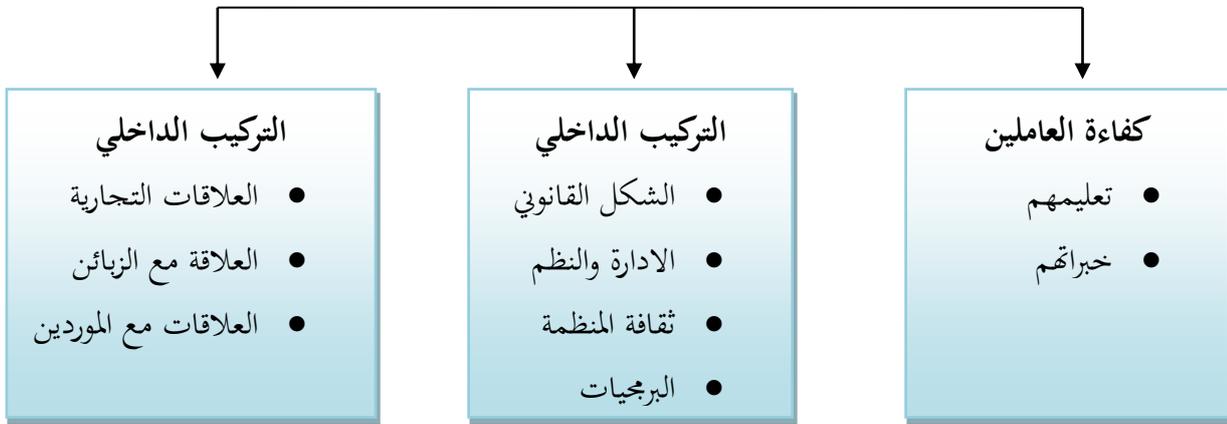
<sup>67</sup> . خالد حمد امين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2003 ، ص 30 .

3. المعرفة العلاقتية (التركيب الخارجي) (**Relational Capital**): ويشير هذا المكون إلى العلاقات التجارية والشراكات والعلاقات مع العملاء والموردين والمجتمع المحيط، والتي تعتبر مصدراً هاماً للقيمة والتميز للمؤسسة.

ويعتبر نموذج **Svaiby** لرأس المال الفكري من النماذج الرائدة في دراسة رأس المال الفكري، حيث يوفر نظرة متكاملة حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وكيفية تطويرها واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسة<sup>68</sup>.

### الشكل رقم (08) رأس المال الفكري لدى Svaiby

#### رأس المال الفكري لدى Svaiby



المصدر: خالد حمد امين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2003، ص 29

### الفرع الثالث: نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير **ASTD**:<sup>69</sup>

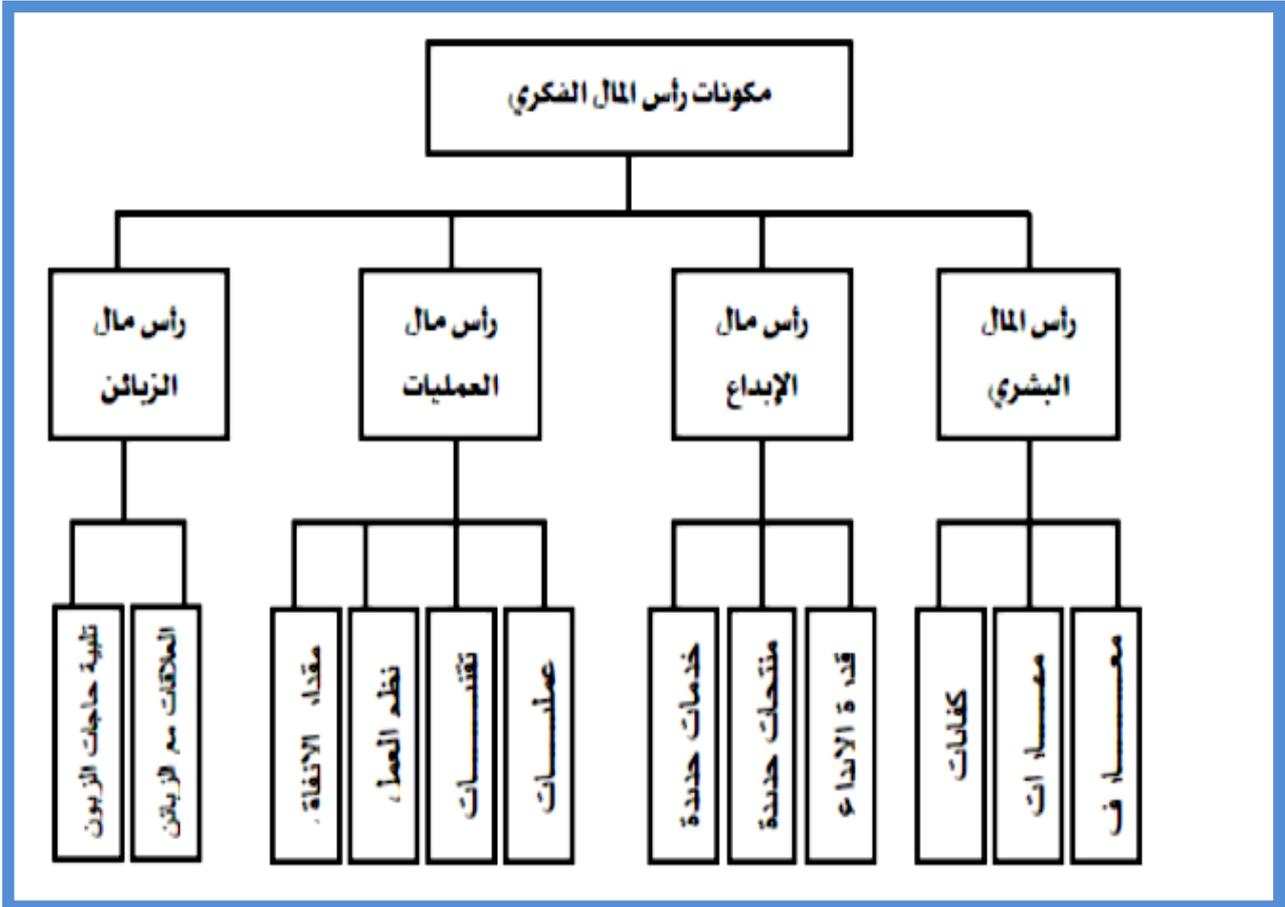
إذ قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته، وهي حسبها أربعة مكونات أساسية:

<sup>68</sup>. Svab. K, **The integrated intellectual capital model: A new approach**. Journal of Intellectual Capital, 7(1), 2006, p 61-76.

<sup>69</sup>. عادل حرشوش المرعجي، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

1. رأس المال البشري: ويتكون من المعارف والمهارات، وكفاءات العاملين في المنظمة.
  2. رأس المال الإبداعي: ويتكون من أجزاء ثلاثة وهي قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة.
  3. رأس مال العمليات: ويتألف من أربعة أجزاء وهي: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات ومقدار الإنفاق الفني والإداري.
  4. رأس مال الزبائن: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجاتهم، فاعلية التسويق ودعم الزبون.
- والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لرأس المال الفكري كما وردت عند الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير:

الشكل رقم (09): مكونات رأس المال عند ASTD



المصدر: عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 92.

ثمة اتفاق بين مختلف نماذج التي عرضت على أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات، وهي: رأس المال البشري الذي يعبر عن المهارة والقدرة الذهنية ومستوى التدريب والخبرة وغيرها من العوامل، و رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو البنائي ويشمل القدرات التنظيمية للمنظمة والنظم التي تشكل بنية التنظيم، و رأس المال الزبائني أو المستفيدين والذي يعبر عن متغيرات تصف أوجه العلاقة بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها، أو المنظمة وعملائها ومورديها، ومع وجود اتفاق حول المكونات الثلاثة إلا أن هناك فروقا في محتوى تلك المكونات بين مختلف النماذج، والفرق أحيانا ينشأ من الافتراض الذي يستند إليه النموذج.

خاتمة الفصل:

يمكننا القول بأن رأس المال البشري أهم عنصر من عناصر رأس المال الفكري أهمية بحيث يتفوق على الأصول المختلفة التي تمتلكها المنظمات باعتبارها أصولا مادية، حيث تداركت العديد منها اليوم أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في الماضي أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والآلات الحديثة متناسية أهمية الكفاءات البشرية التي تشكل الأعمدة الأساسية لأي تنظيم.

و بالرغم من أن الاهتمام بالرأس المال البشري قد زاد في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك الكثير من التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا الصدد، فالحفاظ على الكفاءات البشرية وتطويرها يتطلب إدارة فعالة واحترام لحقوق العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتحديث المهارات المطلوبة في ظل التطورات الحالية، وهذا يعني أنه يجب على المنظمات الاستثمار بشكل مستمر في التدريب والتطوير والابتكار للحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى من قدراتها.

وفي النهاية يمكن القول بأن رأس المال البشري يمثل المورد الأكثر أهمية للمنظمات، وعليها أن تستثمر فيه بشكل جيد لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتغير باستمرار، ومن خلال التركيز على الاستثمار في الكفاءات البشرية وتحسين ظروف العمل وتحديث المهارات، يمكن للمنظمات تحقيق الابتكار والإبداع والتميز وبالتالي النجاح في المنافسة العالمية.

أفضل الناس : الأبناء الوظيفي

### مقدمة الفصل:

يعتبر القطاع السياحي من القطاعات الحيوية في العالم، والتي تحظى باهتمام كبير من قبل الحكومات والمنظمات الدولية نظراً لمساهمته الفعالة في تنمية الاقتصاديات المحلية وتوفير فرص العمل للمواطنين، وتعزيز العلاقات الثقافية والاجتماعية بين الدول.

ومن أهم عوامل نجاح القطاع السياحي هو الأداء الوظيفي الفعال والمؤثر، حيث يعتمد نجاح هذا القطاع على قدرة العاملين فيه على تقديم خدمات عالية الجودة والمستوى المتميز للسائحين، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا والتميز الفني والمهني، كما أن تحقيق الأداء الوظيفي الفعال في القطاع السياحي يتطلب التركيز على عدة جوانب، منها توفير التدريب والتطوير المستمر للكوادر العاملة في هذا القطاع، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية لضمان جودة الخدمات المقدمة، وتبني سياسات واستراتيجيات تحفز على الإبداع والابتكار في تصميم وتقديم الخدمات السياحية، كما يعد تقييم الأداء من العوامل الرئيسية في تطوير وتحسين القطاع السياحي، حيث يساعد هذا التقييم على تحديد مدى كفاءة وفعالية العاملين في المؤسسات والمنشآت السياحية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي للأفراد والفرق والمؤسسات والمنشآت.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الأداء الوظيفي الفعال يعد عنصراً حاسماً في نجاح القطاع السياحي، ويساهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية وتحقيق الاستدامة في هذا القطاع الحيوي، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي ؛
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالكفاءة ؛
- المبحث الثالث: آليات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي مؤشرا حيويا لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات، حيث يتعلق هذا المفهوم بكفاءة وفعالية الأفراد في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة، كما يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك المهارات الفنية و القدرات الشخصية والتفاعل في الفريق، وهذا ما دفعنا إلى التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف الأداء لغة واصطلاحا

#### 1. تعريف الأداء لغة:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني مهمة أو تأدية عمل.<sup>70</sup> أما أدى الشيء: أوصله، والاسم "الأداء"، و"أدى بالتشديد"، ووجه الكلام أن يقال: "فلان أحسن أداء". وأشار بعض الأدباء واللغويين إلى أن معنى أدى الشيء: " قام به، والأداء التأدية".<sup>71</sup>

#### 2. تعريف الأداء اصطلاحا:

لاحظ كل من **Lebas and Euske** أن كلمة أداء تستخدم على نطاق واسع في جميع مجالات الإدارة حيث نجدتها في مجال الرقابة الإدارية و إدارة الأداء وقياس الأداء وتقييم الأداء وتقدير الأداء.<sup>72</sup> كما عرف الأداء أيضا بأنه: نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى. ويعرف كذلك الأداء: بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال، كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> . عبد القادر شاعة، هوان بوعبد الله، تقييم الأداء الفندقية باستخدام مؤشرات قياس الأداء: دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، المجلة الإستراتيجية والتنمية، م 10، ع04، 2020، ص133.

<sup>71</sup> . دياب محمد، الموسوي صفاء، عبد الجبار، خليل شمطو سمير، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص18.

<sup>72</sup> . Issor Zineb, (Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur). (s. d.) LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS, Université Ibn Tofail de Kénitra, Laboratoire de recherche en sciences de gestion , ENCG Kénitra , Maroc, (17) ,2017, P 95.

<sup>73</sup> محمد رشاد عبد الناصر، حباكة أمل سعيد، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجمع (دراسة مقارنة) ، مجلة الإدارة التربوية، ع 16 ، 2017، ص 35.

كما يمكن اعتبار الأداء بأنه إنجاز المنظمة لوظائفها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها ويمكن أن يكون القياس مالياً (التشغيلي، المالي، الاستثماري) أو غير مالي (رضا الزبائن، تحسين المنتج، الإبداع والتعلم وفي الإدارة الحديثة)، فإن أنظمة قياس الأداء تلعب دوراً حيوياً في تقييم موقع المنظمة وفي تسهيل عمليات التخطيط الإستراتيجي لها، وكذلك تلعب الأنظمة دوراً في تطوير سلسلة من أطر قياس الأداء الجديدة التي تهدف بشكل أساسي تمكين المنظمات من مواجهة تحديات ومتطلبات البيئة التنافسية، وتعكس هذه التحديات والمتطلبات نشوء نظام تنافسي جديد يظهر بوضوح من خلال ازدياد حنكة وثقافة الزبائن والممارسات الإدارية.<sup>74</sup>

كما أن المنظمات المختلفة ومنها الفنادق وشركات تجهيز الطعام والمطاعم ومؤسسات الراحة والتسليّة لديها أهداف متباينة، وبشكل عام فإن إدارة هذه المنظمات تسعى من خلال أدائها إلى تحقيق النجاح والحفاظ على استمرار نشاطها كمنافسة في الصناعة، وإن ما يميز الأداء في الفنادق أنه لا يقتصر على تحقيق أعلى إيرادات وإنما يتركز على تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا الزبائن والضيوف بالإضافة فأن شركات الفنادق تهدف إلى إسعاد الزبائن بأن تقدم لهم أكثر مما توقعدهم به، كما أن أحد أبرز الاختلافات بين صناعة الفنادق وبقية الصناعات الأخرى هو أنها تولد أو تحقق ما يعرف بقناعة الضيف وهذه القناعة تعتمد على أداء وإدراك المنتج (المنشأة السياحية) في توصيل القيمة القريبة إلى توقعات المشترين، ففي حالة لم يحقق أداء المنتج توقعات الزبون فسوف يولد حالة عدم رضا وعدم قناعة المشترين، أما إذا لم يلب الأداء توقعات المشترين ستتولد القناعة والرضا لدى المشترين، أما في حالة تجاوز الأداء توقعات المشترين فإن ذلك سيولد حالة مميزة من الرضا والسعادة لدى المستفيدين.<sup>75</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى إعطاء تعريفات مختلفة لمفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية حتى تتمكن من الوصول إلى تعريف شامل لهذا المفهوم، حيث عرف الأداء الوظيفي وفقاً للباحث الأكاديمي الشهير **بيتر دروكر Drucker** بأنه: "النتائج التي تتحقق من عمل الموظفين، والتي يتم قياسها من خلال المخرجات المنتجة من قبلهم والمستوى الذي تتحقق به"<sup>76</sup>

<sup>74</sup> كدو كنه، علاء يوسف، أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن، مذكرة دكتوراه، فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 56.

75 - كدو كنه، نفس المرجع السابق، ص 57.

<sup>76</sup> Drucker. P. F, **The practice of management.** Harper & Row, New York, 1954, p54.

كما عرف الأداء الوظيفي من طرف **Campbell et al** بأنه: "القدرة على تحقيق الأهداف والمخرجات المرجوة بكفاءة وفعالية عالية، وتحت ظروف واقعية متغيرة"<sup>77</sup>

كما عرف **Pushpakumari** الأداء الوظيفي من حيث الجهد المبذول في الوظيفة من قبل الموظف. عرف كل من **Pradhan and Jena** الأداء الوظيفي بأنه إنجاز عمل الأفراد بعد بذل الجهد المطلوب في الوظيفة لذلك يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه نتيجة الموظفين أو مساهماتهم في إشارة إلى تحقيق الأهداف المحددة.<sup>78</sup>

بالإضافة فعرف الأداء الوظيفي بأنه الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها كل فرد، ويتأثر الأداء الوظيفي للموظف ببيئة العمل المحيطة به.<sup>79</sup> وهناك من الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي "عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به ، و هو ما يعبر عنه بسلوك الأداء، الذي يعرف على أنه ما يقوم به الموظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة لأخرى، و إن وجد بينهما عامل مشترك".<sup>80</sup>

عرف **Nmadu** الأداء الوظيفي بأنه درجة إنجاز المهام المقاسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً للدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة حيث يرتبط أداء الوظيفة بكمية المخرجات ، وجودة المخرجات ، وحسن توقيت الإنتاج ، والحضور في الوظيفة ، والروح المعنوية في العمل ، وكفاءة وفعالية العمل المنجز.<sup>81</sup>

**Lee et al. (Mathis. C. L, Fredrick. G. Y & Kenneth)** لخص مفهوم

الأداء الوظيفي فيما يتعلق بجودة وكفاءة وفعالية الموظفين و وفقاً للمؤلفين ، تشير الكفاءة إلى معدل إنتاج العمال والقدرة على إنجاز المهام قبل الموعد النهائي كما تشير الفعالية إلى تحقيق هدف العمال ، وتشير الجودة إلى معدل

<sup>77</sup>. Campbell J. P, McCloy. R. A, Oppler, S. H & Sager C. E, **A theory of performance In Schmitt,N.and Borman,W.C Eds,Personnel selection in organizations, Jossey-Bass, SAN Francisco 1993,p35.**

<sup>78</sup>. Bello. M. B, Aina. C & Oluwole. A, **Job Satisfaction and Employees' Performance of Hotel Industry: Empirical Evidence from Lagos State, African Journal of Hospitality Tourism and Leisure, 10(4), 2021, p1483.**

<sup>79</sup>. <https://www.workplacetesting.com/definition/4060/job-performance> consulté le 18.02.2023 a 21: 20.

<sup>80</sup>. عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2003، ص38.

<sup>81</sup>. Nmadu. G,**Employees performance and its effects on their job performance in workplace, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 5, (11), 2013,PP13-23.**

خطأ العمال والشكايات ، ورضا المديرين ، ورضا العملاء ، ورضا الزملاء لذلك فإن التعريف العملي للأداء الوظيفي لهذه الدراسة يشير ضمناً إلى معدل إنتاج العمال والقدرة على إنجاز المهام قبل الموعد النهائي مع وجود خطأ محدود ومعدل شكايات بما يتماشى مع أهداف المجموعة التنظيمية للفندق.<sup>82</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه "مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، قدراته و معارفه"<sup>83</sup>

لذلك فنلاحظ أن هذا المفهوم يقترب جدا من مفهوم الفعالية، مما جعل البعض يقر بعدم التمييز بين الأداء والكفاءة، كما يضيف البعض مفهوم الكفاءة أو الفاعلية و يعتبرهما بعدين متكاملين و متلازمين للأداء الوظيفي. ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج لذلك ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في شركات السياحة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الإدارية الأساسية حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم .

و بذلك يمكن أن نستخلص أن الأداء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة هو محصلة النتائج و المخرجات التي يحققها الأفراد العاملون بها، نتيجة جهد مبذول من خلال قيام هؤلاء العاملين بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليهم داخل شركات السياحة.<sup>84</sup>

كما يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي بشكل عام بأنه السلوك الذي يقوم به الموظف في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الفعال يتكون من مكونات وعناصر ضرورية، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه مختلف الباحثون للتعرف على مكونات أو عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد

<sup>82</sup>. Mathis. C. L, Fredrick. G. Y & Kenneth. O. P. **One more time. how do you motivate employees?** Harvard Business Relevance, 46 (1), 2009, PP53-62.

<sup>83</sup>. Bacal. R, **Manager's guide to performance reviews**, Mc Graw Hill. USA, 2004, p 39.

<sup>84</sup>. السيد عبد الرازق وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، م 23، ع 02، جامعة قناة السويس، مصر، 2022، ص 159.

من المساهمات لزيادة وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:<sup>85</sup>

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

**2. متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات و الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

**3. بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

لاحظنا تنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ومن خلال التحدث مع الكثير من العاملين في الفنادق وجد الباحث احمد عبد المطلب الحسنات أن أهم العناصر مايلي:<sup>86</sup>

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

**2. كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3. المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

<sup>85</sup> درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.

<sup>86</sup> احمد عبد المطلب الحسنات، اثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الاردنية، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2011، ص 48.

المطلب الرابع: نماذج الأداء الوظيفي

تم تمييز مصطلحات الأداء بنماذج عامة تنطبق على مجالات مختلفة كالنماذج الخاصة بمجالات معينة كالمجال العسكري أو الرياضي أو السياحي على سبيل المثال، ومع ذلك فإن النماذج الرئيسية التي حاولت تحديد الأداء بموجبها تبقى جوانب مختلفة النموذج متعدد العوامل ل **Campbell** سنة **1990** و**نموذج Borman et Motowildo** سنة **1993** .

الفرع الأول: نموذج كامبل متعدد العوامل (1990):

تم تطوير هذا النموذج لأول مرة في المجال العسكري قبل أن يعاد النظر فيه بغرض التكيف مع مجالات مختلفة، يعتبر واحد من النماذج الأولى للذي اقترب من الأداء من خلال تطوير ثمانية عوامل تشكل ذلك، حيث تتميز هذه الأبعاد أو العوامل لها ثلاث خصائص رئيسية عامة وعلمية و مستقلة، كما يلخص الجدول رقم (04) الأبعاد السلوكية المختلفة:<sup>87</sup>

الجدول رقم (04): الأبعاد الثمانية للأداء من طرف كامبل (1990)

| المعنى                                                                                                                           | البعد السلوكي                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| مستوى المهارة التي يؤدي بها الفرد المهام التقنية الخاصة بالوظيفة.                                                                | المهارات في المهام الخاصة بالوظيفة       |
| القدرة على إتقان المهام المشتركة في العديد من الوظائف داخل المنظمة، هذه القدرة هي مهارة التنوع و القدرة على التكيف.              | المهارات في المهام الغير الخاصة بالوظيفة |
| القدرة على التواصل بوضوح وفعالية شفويا أو عن طريق الكتابة.                                                                       | الاتصال الكتابي والشفهي                  |
| القدرة على إظهار الجهود الإضافية والعمل بفعالية في الظروف الصعبة (الدافع للقيام بتنفيذ المهام المرتبطة بالطاقة والشدة والمثابرة) | المجهودات المبذولة في العمل              |

<sup>87</sup>. Charles-Pauvers. B, Commeiras. N, Peyrat-Guillard. D & Roussel. P, **La performance au travail et ses déterminants psychologiques**. De Boeck, collection Méthodes et Recherches,2007,P P 99-100 .

|                                                                                                                                                                         |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| القدرة على تجنب السلوكيات السلبية أو العكسية على سبيل المثال: (انتهاك القواعد الداخلية ، التغيب ، قلة الالتزام بالمواعيد)                                               | الحفاظ على الانضباط الشخصي |
| تعني جودة الشخص و قدرته على دعم ، مساعدة و تطوير الزملاء و كذلك المساهمة في وحدة الفريق من ناحية العمل الجماعي.                                                         | تسهيل أداء الفريق والزملاء |
| القدرة على التأثير على الموظفين المرؤوسين بالتفاعلات وجها لوجه. هذه الكفاءة هي صفات القائد المعبر عنها من قبل الفرد، أو ملاحظ في مهاراته القدرة على إدارة فريق.         | الإشراف                    |
| القدرة على إتقان مهام تخصيص الموارد ،التنظيم والتحكم في فعالية الفريق (مراقبة ومتابعة الأهداف وتطبيق القواعد) وتنمية الخدمات (تنمية الموارد البشرية والمالية والمادية). | الإدارة والتسيير           |

Source: Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P, **La performance au travail et ses déterminants psychologiques**. De Boeck, collection Méthodes et Recherches,2007, p99-100

لذلك يمكن فهم الأداء الوظيفي من خلال هذه العوامل أو الأبعاد المختلفة حيث كانت هذه النمذجة

نقطة البداية لنماذج أخرى لأداء العمل لعل أهمها نموذج **Borman et Motowildo**.

الفرع الثاني: نموذج ثنائي الأبعاد **Borman et Motowildo (1993)**:<sup>88</sup>

يميز هذا النموذج ثنائي الأبعاد بعدين أساسيين فيما يتعلق بتكوين الأداء الوظيفي. البعد الأول هو الأداء في المهام والبعد الثاني الأداء السياقي (اللاوظيفي).

عرف **Motowildo** أداء المهام بأنه القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية معينة لإنتاج سلع أو خدمات المنظمة حيث يتعلق هذا الأداء بالمهام المختلفة التي يؤديها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

<sup>88</sup>. Saoussany, A, Asbayou. M, **La performance individuelle au travail: ses déterminants et sa mesure**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro: 6, Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc, 2018,P P 361-362.

من ناحية أخرى ، يشير الأداء السياقي (اللاوظيفي) إلى القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية معينة للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل وتحسينه، وبالتالي فإن الهدف من هذا البعد هو تحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال تعزيز السلوكيات الإنتاجية في مكان العمل.

يتميز بورمان وموتويلدو بين خمسة أبعاد للأداء السياقي (اللاوظيفي) على النحو التالي:

- الاستمرار بحماس في بذل الجهود لإنجاز المهام بنجاح ؛
- المشاركة طوعاً في المهام والأنشطة التي لا تشكل جزءاً من عملهم؛
- مساعدة الآخرين والتعاون معهم؛
- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية ؛
- الموافقة على الأهداف التنظيمية والدفاع عنها ودعمها بإخلاص.

### الفرع الثالث: نماذج الأداء الوظيفي في قطاع السياحة

يوجد العديد من نماذج الأداء الوظيفي التي يمكن تطبيقها في قطاع السياحة، وفيما يلي بعض النماذج المتعلقة بأداء العاملين في هذا القطاع على النحو التالي :

#### 1. نموذج أداء الخدمة في السياحة: (Tourism Service Performance Model)

يتميز هذا النموذج بالتركيز على جودة الخدمة المقدمة في السياحة، وعلى العوامل التي تؤثر على ارتفاع مستوى الرضا لدى العملاء، مثل الاستقبال والترحيب وجودة الخدمة الفندقية والترفيهية، وقد تم استخدام هذا النموذج في العديد من الدراسات المتعلقة بأداء العاملين في قطاع السياحة.<sup>89</sup>

#### 2. نموذج أداء الموظفين في الفنادق: (Hotel Employee Performance Model)

نموذج أداء الموظفين في الفنادق هو نموذج تحليلي يستخدم لتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في قطاع الفنادق، يركز هذا النموذج على عدة عوامل من بينها التدريب والتطوير، والتحفيز، والعلاقات العامة والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، ومدى الوضوح والاتساق في التوجيهات الوظيفية.

<sup>89</sup> . Ahmad. S. A, & Bilal A. R, **Service quality and customer satisfaction in the hotel industry of Lahore**, Pakistan. Journal of Tourism and Hospitality Management, 5(2), 2017, P P50-60.

تقدم هذه العوامل الأساسية بمثابة إطار شامل يساعد على تحسين أداء الموظفين في الفنادق، وذلك من خلال تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بالمهام الوظيفية وتحفيزهم للعمل بكفاءة عالية كما يمكن استخدام هذا النموذج لتحديد العوامل التي يجب تحسينها لتحقيق أفضل أداء للموظفين في الفنادق.<sup>90</sup>

### 3. جدول متطلبات وظيفة مدير المنتجع السياحي:

#### (Requirements of the Tourist Resort Manager Job)

يتضمن هذا الجدول مجموعة من المتطلبات الوظيفية التي يجب توافرها لدى مدير المنتجع السياحي، والتي تشمل المهارات والمعرفة والخبرات اللازمة لأداء هذا الدور بكفاءة وفاعلية.<sup>91</sup> كما يمكننا رسم جدول يوضح نموذج أداء الموظفين في الفنادق حيث يمكن استخدام هذا الجدول لتقييم أداء الموظفين في الفنادق وتحديد المجالات التي يجب تحسينها :

#### جدول رقم(05): نموذج أداء الموظفين في الفنادق وفقا لدراسة İslamoğlu. A. H & Gürsoy. D

| نوع الأداء الفندقية                 | الوصف                                                      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| المساهمة في تحقيق أهداف الفندق      | القدرة على تحقيق أهداف الفندق وتحسين الأداء                |
| الحضور والانضباط في العمل           | الالتزام بالحضور في الوقت المحدد والانضباط في العمل        |
| العمل الجماعي والتواصل              | القدرة على العمل كفريق وتحسين التواصل بين الموظفين         |
| الاهتمام بالعملاء ورعاية احتياجاتهم | القدرة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمة عالية الجودة |
| القدرة على تحمل ضغوط العمل          | القدرة على التعامل مع ضغوط العمل والعمل تحت الضغط          |

<sup>90</sup>. Azevedo. L and Costa. V, **The relationship between employee engagement and hotel performance: a systematic review**, International Journal of Hospitality Management, 67, 2017, P P41-50.

<sup>91</sup>. İslamoğlu. A. H, & Gürsoy, D, **The impact of training and development on hotel employee performance: A conceptual framework**, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2017, P P 33- 91-100.

|                                                   |                                                               |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| الالتزام بمبادئ الأخلاقية والقواعد الخاصة بالفندق | الاحترافية والالتزام بمبادئ الأخلاقية والقواعد الخاصة بالفندق |
| والعمل بمهنية عالية                               |                                                               |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع التالي:

İslamoğlu. A. H & Gürsoy. D, **The impact of training and development on hotel employee performance: A conceptual framework**, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2017, p p 33, 91-100.

### المطلب الخامس: محددات ومعايير الأداء الوظيفي في شركات السياحة

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي للعاملين في شركات السياحة معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك العوامل ودرجة تأثيرها على الأداء ومدى التفاعل بينها.<sup>92</sup>

كما أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي:<sup>93</sup>

- 1. الدافعية الفردية:** وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل.
- 2. مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساس الفرد بالرضا عن عمله بعد ما حقق رغباته وأهدافه.
- 3. قدرة الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب المهارات والخبرات المرتبطة بالعمل.

### المطلب السادس: العوامل المؤثرة على الأداء في الفنادق

يعد الأداء الفعال للموظفين في الفنادق من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والربحية في هذه المؤسسات، ومن بين العوامل المؤثرة على الأداء في الفنادق، يذكر الباحث أحمد عبد المطلب الحسنات ما يلي:<sup>94</sup>

<sup>92</sup>. EKvall. G, **The organizational climate for creativity and innovation**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (1), 2010, PP 105- 123.

<sup>93</sup>. Virender Kumar, Jasbir Singh, Davinder Kumar, Mamta Antil, **Total quality management**, National Journal of Advanced Research, 02 (03), 2016, P P 05-08.

<sup>94</sup>. احمد عبد المطلب الحسنات، اثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الاردنية، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2011، ص ص 48-49.

**1. غياب الأهداف المحددة:** حيث إذا كانت المنظمة لا تمتلك خططاً مفصلة لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة، فلن تتمكن من قياس ما حققته من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، وبالتالي فإنه لا يوجد معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، وعندئذ يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**2. عدم المشاركة في الإدارة:** إذا لم يتمكن العاملون في المستويات الإدارية المختلفة من المشاركة في التخطيط وصنع القرارات، فقد يؤدي ذلك إلى وجود فجوة بين القيادة والإدارة والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

**3. اختلاف مستويات الأداء:** يعتبر عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظفون من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

**4. مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالكفاءة

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة أساسية في فحص وتقييم أداء الموظفين في العمل، بحيث يعتبر تقييم الأداء ركيزة لتحسين أداء الفرد وتطوير قدراته، كما أن عملية التقييم تترابط بشكل كبير مع مفهوم الكفاءة، بالإضافة إلى ذلك يسعى تقييم الأداء إلى قياس كفاءة الفرد في تحقيق الأهداف المحددة وتوظيف مهاراته بشكل أمثل. تسهل استمرارية تقييم الأداء من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجات التدريب وتوجيه جهود التطوير الشخصي، وبالتالي يعزز تقييم الأداء الوظيفي فهمنا للكفاءة، ويسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة الشخصية والمؤسسية، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وتقييم أداء الكفاءات البشرية

يمكن القول أن التعاريف المستخدمة لعملية تقييم الأداء قد اختلفت في محتواها وأهدافها و من بين هذه

التعاريف نذكر:

**التعريف الاول:** يتمثل في: " تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة".<sup>95</sup>

**التعريف الثاني:** "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومحددات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>96</sup>

**التعريف الثالث:** " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جد )"<sup>97</sup>

**التعريف الرابع:** " تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة محددة ، ثلاثة أشهر ، ستة أشهر ، سنة ، أو عدد محدد من ساعات العمل "<sup>98</sup>

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي يعبر عن تقييم أداء الأفراد وتحديد المستوى الحالي والمستقبلي لجهودهم كما انه يهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم للمهام المختلفة وتحديد كفاءتهم في العمل بما يمكن من تحسين الأداء والتطوير المستقبلي للأفراد والمؤسسة.

أما فيما يخص **تقييم الكفاءات البشرية** يمكن القول أن المؤسسة تتبنى منطق الكفاءات في عملية تسيير الموارد البشرية، حيث أصبح التقييم يتم على أساسه للتعرف على معارف ومهارات الفرد وتوضيح مجالات تفوقه وتميزه، فالتقييم هو حكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة.<sup>99</sup>

<sup>95</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2009، ص 102.

<sup>96</sup> فايز الزعي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان ، الأردن، 1991، ص 191.

<sup>97</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87.

<sup>98</sup> Jack wilder and others, **supervision in the hospitality industry**, 5th Ed, library of congress, U.S.A, 2007, p283.

تم تعريف تقييم الكفاءات على انه تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف وممارسات الفرد الموضوعية في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقاً من معايير محددة<sup>100</sup>، وهذه العملية تسمح بالتعرف على الكفاءات المتعددة التي يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافأة و العلاوات نظير مهاراته. كما عرف أيضاً على انه عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أداءه للعمل.<sup>101</sup>

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة لتقييم أداء الفرد وإنجازاته في العمل وتمثل أهداف هذه العملية في ما يلي:
- اختيار الموظفين المناسبين للوظائف الوظيفية بناءً على مؤهلاتهم ومهاراتهم، وتوزيع العمل بينهم بشكل فعال وفقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
  - مساعدة المشرفين المباشرين في مراقبة أداء مرؤوسيهم بدقة وتمكينهم من تقديم المشورة والتوجيه عند الحاجة؛
  - تحسين مستويات أداء الأفراد، وتعزيز خدمتهم لمصلحة المؤسسة، والكشف عن الكفاءات العاملة التي يمكن تعيينها في مناصب قيادية داخل المؤسسة؛
  - توفير بيانات إعلامية عن أداء وظروف الموظفين لإدارة المؤسسات المختلفة، وتوفير مؤشر لإجراء المسوحات الميدانية التي تتناول أوضاع الموظفين ومشاكلهم وإنجازاتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - المساعدة في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تحسين أداء الموظفين تحت إشرافهم وتوجيههم؛
  - تحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية من خلال خلق الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم والتي تؤدي إلى علاقة مبنية على التفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تقوية ورفع معنوياتهم داخل المنشأة؛

<sup>99</sup>. شناني نوال، اثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 4، ع01، 2021، ص104 .

<sup>100</sup>. Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeire, **Gestion des ressources humaines Pratique et éléments de théorie**, Dunod Paris, VOL 41 (3), 1999, p 112

<sup>101</sup>. شناني نوال، اثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص105 .

● أداة لتطوير الأداء الذاتي حيث تكون وسيلة مناسبة وفعالة لكل فرد في المؤسسة لمعرفة حقيقة أدائهم وكفاءتهم في مجال عملهم وتحديد نقاط الضعف والفجوات في أدائهم. تطوير الكفاءات لدى الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم لأداء مهامهم بشكل أفضل مما يؤدي إلى النمو الشامل في المنظمة.<sup>102</sup> وبشكل عام، يمكن القول أن تقييم الأداء يعد عملية حيوية وضرورية في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتطوير قدرات ومهارات الموظفين وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال الاعتماد على تقنيات وأدوات متطورة، يمكن للمؤسسات الحصول على تقييم دقيق وموثوق لأداء موظفيها، مما يعزز فرص نموها وتطويرها وتحقيق الريادة في مجالها.

### المطلب الثالث: مقاربات تقييم أداء الكفاءات البشرية

إن تقييم الكفاءات البشرية يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الفرد أو عدة أفراد، بحيث تعتبر عملية التقييم أكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل حيث يعتبر نظام تقييم الكفاءات على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الكفاءات في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يتم من خلالها تقييم أداء الكفاءات البشرية في المنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات،

### طريقة مركز التقييم

ومن بين المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات نذكر ما يلي:

**1. مقاربات المعارف:** حسب هذه المقاربة يتم التقييم بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة التي تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي تمثل أحد مكونات الكفاءات كما يمكن تقسيم هذه المقاربة الى قسمين:

**2. مقارنة المعارف النظرية:** يتم تقييم الكفاءات وفق هذه المقاربة على أساس مقارنة المعارف المحققة

لل فرد والوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها.

**3. مقارنة المعارف العملية:** التقييم هنا يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال ملاحظة الأفراد في

<sup>102</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص 170.

وضعية العمل، لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق غير أن المشكلة هنا قد تكون احتمال الخلط بين الأنشطة والمعارف العملية.<sup>103</sup>

**4. مقارنة المهارات:** يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة لأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقاً لمعرفتها، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفتها.

**5. مقارنة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تعتمد على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة فإن أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العلمية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.

**6. مقارنة القدرات:** وفق هذه المقاربة يتم إخضاع الأفراد لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما تم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتكون مدة المعاينة طويلة.<sup>104</sup>

### المطلب الرابع: علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة في القطاع السياحي

تشير العديد من البحوث إلى وجود علاقة وثيقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة في القطاع السياحي، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة أجريت في سنغافورة أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والكفاءة في القطاع السياحي، حيث يؤثر الأداء الوظيفي الجيد بشكل كبير على تحسين الكفاءة وزيادة فاعلية الموظفين.<sup>105</sup> بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة أخرى إلى أن الأداء الوظيفي الممتاز يمكن أن يحسن الكفاءة في القطاع السياحي بشكل كبير، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة السياحية وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها.<sup>106</sup>

<sup>103</sup> شناني نوال، اثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>104</sup> . خالد فتح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، م 13، ع 01، 2022، صص 43-44.

<sup>105</sup> . Tan. C. L & Nasurdin. A. M, **The relationship between job satisfaction and job performance among employees in traditioanl Malay spa**, International Journal of Social Human Science and Engineering, 5(11),2014,P P 261-267.

<sup>106</sup> . Gupta. S & Shaw. J. D, **Employee performance in hospitality industry: An empirical study of hotels in Haryana**. International Journal of Engineering and Management Research, 4(4), 2014,P P11-19.

### المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء الوظيفي في القطاع السياحي

يتم تقييم الأداء الوظيفي في القطاع السياحي من خلال الخطوات التالية:

1. **تحديد المعايير:** يتم تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومتفق عليها من قبل الإدارة والموظفين؛
2. **تحديد المؤشرات:** يتم تحديد المؤشرات التي سيتم قياس الأداء الوظيفي من خلالها، حيث يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس وتتناسب مع المعايير المحددة؛
3. **تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف التي يجب على الموظفين تحقيقها خلال الفترة المحددة لتقييم الأداء الوظيفي؛
4. **التقييم:** يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير والمؤشرات والأهداف المحددة، حيث يتم توثيق هذا التقييم في نموذج خاص لتقييم الأداء الوظيفي؛
5. **تقديم التغذية الراجعة:** يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشأن أدائهم والمستويات التي يجب عليهم تحسينها؛ حيث يجب أن تكون التغذية الراجعة إيجابية ومفيدة وتشجع الموظفين على تحسين أدائهم؛
6. **وضع خطط العمل:** يتم وضع خطط العمل اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المحددة.<sup>107</sup>

### المبحث الثالث: آليات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

إن تحسين عمليات تقييم الأداء الوظيفي يتطلب تبني آليات فعالة، إذ يمكن من تحديد أهداف واضحة ومتوافقة مع رؤية المؤسسة.

توجد أساليب متنوعة مثل التقييم الذاتي والزلاء، مما يعزز شمولية الرؤى، فتوفير ردود فعل بناءة يشجع على التحسين المستمر، كما تساهم التكنولوجيا في تحليل البيانات وتحسين عمليات التقييم وفعاليتها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

<sup>107</sup> . أسامة إبراهيم السيد، إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي: "الواقع والتحديات والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2016، ص 122 .

### المطلب الأول: قياس الأداء الوظيفي

بما أن لأداء الفرد علاقة طردية مباشرة بأداء الجماعة والأداء التنظيمي للمؤسسة، فعلى المسؤولين بالرغم من أن عملية صعبة ومعقدة لكنها الوسيلة الأفضل أن يراقبوا إنجازات الأفراد لمهامهم باستمرار لقياس الإنتاجية واتخاذ القرارات التي تترتب عن نتائج الانجازات .<sup>108</sup>

من تعاريف عملية قياس الأداء الوظيفي نجد تعريفاً شاملاً للصيرفي حيث يرى: " أن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في العمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة حالياً وفي المستقبل".<sup>109</sup>

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

توجد العديد من الطرق لتقييم الأداء، ومنها ما يلي:

**1. تقييم بناء على قائمة المعايير:** يشمل إنشاء جدول يضم عدة معايير، وتقييم أداء الفرد بناءً على درجة توافر هذه المعايير في أداء الفرد، يتم تحديد التقييم الكلي للفرد عن طريق جمع المقاييس المحددة لكل معيار والتي يتم توافرها في الفرد.<sup>110</sup>

كما يمكن أن يكون تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل الجودة والكمية والإنتاجية والحضور والانضباط والتعاون.<sup>111</sup>

**2. طريقة الترتيب البسيط:** يتم فيها ترتيب مرؤوسي الفرد من الأفضل إلى الأسوأ في الأداء العام، دون تحديد معايير محددة، وعلى الرغم من بساطة الطريقة إلا أنها تواجه مشكلة في عدم توفر المعايير المحددة.

**3. المقارنة الزوجية بين الموظفين:** يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم بالموظفين الآخرين بشكل ثنائي، ثم تجميع المقارنات وترتيب أفراد القسم تنازلياً وفقاً للنتائج، ومع ذلك فإن هذه الطريقة تواجه صعوبة في الاستخدام داخل الأقسام ذات العدد الكبير من الموظفين.

<sup>108</sup> . بوهراوة زورة، مانع فاطمة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، م11، ع2، مستغانم، 2021، ص399.

<sup>109</sup> . بوهراوة زورة، مانع فاطمة، نفس المرجع السابق، ص399.

<sup>110</sup> . نزار عوبي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، الأردن: دار دجلة، عمان، 2015، ص ص 22-23.

<sup>111</sup> .Armstrong. M, & Baron. A, **Managing Performance: Performance Management in Action (1st ed.)** CIPD Publishing, 2004, p39.

4. طريقة التوزيع الإجباري: يكون فيها المدير مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفقاً لدرجات تحددها المنظمة، وتضمن وجود درجة وسيطة يتم تصنيف غالبية الموظفين فيها، ويتم احتساب نسبة الموظفين في باقي الدرجات بشكل منخفض مقارنة بنسبة الدرجة الوسطى.

5. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء؛
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛
- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

6. قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، حيث أن هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.<sup>112</sup>

7. تقييم الأداء النسبي: عملية تقييم أداء الموظفين بناءً على مستواهم النسبي مقارنة بأخرين في الفريق أو القسم أو الشركة.<sup>113</sup>

8. تقييم الأداء الشخصي: عملية تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية ومدى تقدمهم في تحقيق أهداف الشركة.<sup>114</sup>

9. تقييم الأداء المستند إلى المهام: عملية تقييم أداء الموظفين بناءً على كيفية أداء المهام التي تم تحديدها في وصف وظيفتهم.<sup>115</sup>

<sup>112</sup>. نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

<sup>113</sup>. Armstrong, M, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (4th ed)** Kogan Page Publishers, 2009, p113

<sup>114</sup>. DeNisi. A, & Pritchard. R, **Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework**, Management and Organization Review, 2(2), 2006, p 257

<sup>115</sup>. Brumbrach .J, **Effective Performance Management: A Comprehensive Guide to Performance Management**, Routledge, 2012, p 29.

ومن أجل رفع الأداء الوظيفي، يجب على المؤسسات والمنظمات العمل على تحسين آليات تقييم الأداء وتطويرها باستمرار .

### المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء الحديثة

تجدر الإشارة انه توجد آليات حديثة مستخدمة في عملية تقييم الأداء والتي صممت لتسهيل عملية التقييم بحيث تكون أكثر فعالية، نذكر ما يلي:

#### جدول رقم(06): آليات تقييم الأداء الحديثة

| الرقم | الأداة                                                    | نقطة القوة            | نقطة الضعف                                   | القطاع                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1     | مؤشرات الأداء الرئيسة<br>والمقاييس KPIS                   | الهدف                 | عدم تحديد ما يجب قياسه                       | المنظمات الربحية                               |
| 2     | تقييم الأداء<br>Performance Appraisals                    | الأكثر<br>استخداما    | سوء استخدام هذه الأداة                       | القطاع العام                                   |
| 3     | 360 درجة ردود الفعل<br>360 Degree Feedback                | آراء من حولهم         | تضارب التقييمات                              | الخدمات شركة<br>الاتصالات أو<br>خدمات الإنترنت |
| 4     | الإدارة بالأهداف MBO                                      | مهمة محددة<br>الأهداف | عاجزة عن إعطاء مؤشر<br>لنجاح الموظف مستقبلاً | المبيعات                                       |
| 5     | أطر إدارة الأداء<br>Performance<br>Management Frameworks  | أولويات               | ضعف إدارة خطط العمل                          | المنظمات غير<br>الربحية                        |
| 6     | برامج المكافآت والتقدير<br>Reward Recognition<br>Programs | المكافآت<br>والتقدير  | تصميم برامج مكافآت<br>وتقدير غير محفزة       | البنوك                                         |

|   |                            |                     |                                  |                |
|---|----------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------|
| 7 | خطط التنمية البشرية<br>PDP | التدريب<br>والتطوير | سوء التخطيط للبرامج<br>التدريبية | الخدمات الصحية |
|---|----------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------|

**SOURCE:** <https://www.new-educ.com/> آليات-و-طرق-لتقييم-أداء-العاملين  
consulté le 18.02.2023 a 10:00

### 1. مؤشرات الأداء الرئيسة والمقاييس KPIS :

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليه وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.<sup>116</sup>

### 2. آلية تقييم الأداء Performance Appraisal :

وهي الأكثر استخداما خاصة في القطاع العام أو الحكومي، وتكون عملية التقييم ثنائية الاتجاه، أي أنه يتم تقييم الموظف من المسؤول المباشر عليه، ويقوم الموظف بتقييم نفسه، وتكون هذه الآلية عادلة إذا استخدمت بالشكل الصحيح، بحيث يجب أن تكون موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيز والعلاقات الشخصية وأن تكون واضحة المعايير، ويجب على كل دائرة حكومية وضع لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء المطلوب تحقيقه بما يتطابق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية.<sup>117</sup>

### 3. آلية 360 درجة ردود الفعل Degree Feedback 360 :

هي أداة تستخدم في إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، وتشمل هذه الأداة عدة مصادر لجمع المعلومات عن أداء العامل مثل المدير المباشر والزلاء والمرؤوسين والعملاء وغيرهم من الأشخاص المرتبطين بعمل الشخص المقيّم، ويهدف استخدام آلية ردود الفعل 360 درجة إلى تعزيز التنمية الشخصية والمهنية للعاملين، وتحسين أدائهم وسلوكياتهم، وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها في عملهم.

<sup>116</sup>. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية (مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي)، ط 01، 1434-1435 هـ، ص 14.

<sup>117</sup>. <https://www.new-educ.com/> آليات-و-طرق-لتقييم-أداء-العاملين  
consulté le 18.02.2023 a 10:00

يتم تنفيذ آلية ردود الفعل 360 درجة من خلال إرسال استبيان إلى المصادر المختلفة المشاركة في تقييم العامل، ويتم فيه تقييم الأداء في عدة مجالات محددة، مثل المهارات الفنية والتواصلية والقيادية والإدارية، ويتم تحليل النتائج وإعداد تقرير يحتوي على نتائج التقييم والملاحظات والتوصيات لتحسين أداء العامل.

تستخدم آلية ردود الفعل 360 درجة عادة في المؤسسات التي تهتم بتحسين أداء العاملين وتطويرهم، وتعتبر وسيلة فعالة للحصول على تقييم شامل وشخصي للعامل.<sup>118</sup>

فيمكن القول أنها تقنية تقييم تستخدم لتقييم أداء الموظفين من خلال تقييمهم من قبل مجموعة من المقربين منهم مثل المدراء والزملاء والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.<sup>119</sup>

#### 4. الإدارة بالأهداف MBO:

أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.<sup>120</sup>

#### 5. أطر إدارة الأداء Performance Management Frameworks :

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي، وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدة وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها.<sup>121</sup>

<sup>118</sup>. London. M, & Beatty, R. W **360-degree feedback as a competitive advantage**, Human Resource Management, 32 (2-3), 1993, P P 353-372.

<sup>119</sup>. Edwards. M. R & Ewen. A. J, **360-Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement**, AMACOM, 1996, p 8 .

<sup>120</sup> . <http://www.thabethejazi.com/article-17>  
consulté le 20.02.2023 a 9 :00.

<sup>121</sup> . رامز رمضان ،محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، القاهرة، م 10 ، ع 04، ج 01، 2019، ص31.

## 6. برامج المكافآت والتقدير Reward Recognition Program

تعتبر برامج المكافآت والتقدير هي الإجراءات والخطط التي تقوم بها المؤسسات لتقديم مكافآت وتقديرات للموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية ويساهمون في نجاح المؤسسة، وتأتي هذه البرامج في صور مختلفة، بما في ذلك الحوافز المالية والترقيات والتقدير غير المالية مثل: الشهادات والتقدير العام والترقيات. ويهدف استخدام برامج المكافآت والتقدير إلى تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم أيضاً وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة. ويمكن أن تعمل هذه البرامج على تحسين الأجواء في مكان العمل ورفع المعنويات وتحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات الانصراف والاستقالة.<sup>122</sup>

## 7. خطط التنمية الشخصية (PDP):

هي خطط تهدف إلى تحديد وتطوير المهارات والقدرات والمعرفة الخاصة بالفرد بهدف تعزيز أدائه المهني والشخصي، وتشمل هذه الخطط تحديد أهداف محددة وواضحة وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تقييم النتائج والتحديث والتعديل حسب الحاجة. تعتمد خطط التنمية الشخصية على مفهوم التعلم المستمر وتعزيز القدرات الفردية، وتساعد في تحسين أداء الفرد في مجالات العمل المختلفة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. يمكن أن تشمل خطط التنمية الشخصية تدريبات وورش عمل ومتابعة وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي والإرشاد والتوجيه الوظيفي.<sup>123</sup>

## المطلب الرابع: القائمون بعملية تقييم الأداء

في معظم المنظمات يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك باعتباره أكثر الناس قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، نظراً لصلته المباشرة بهم واحتكاكه المستمر معهم، إضافة إلى المشرف المباشر هناك عدة أطراف يمكنها تقييم أداء العاملين ومن أبرزها:

<sup>122</sup> . Hartmann. L & Rutherford. M, **The use and effectiveness of reward and recognition programs: A literature review**, The Canadian Journal of Career Development, 17(1), 2018, P P17-26.

<sup>123</sup> . Hancock. C. M, Woods. M & Remus. U ,**The state of play of professional development plans: A literature review and synthesis of their strengths and weaknesses**, International Journal of Management Reviews, 15(4), 2013, P P 431-455.

جدول رقم (07): القائمون بعملية تقييم الأداء

| القائمون بعملية تقييم الأداء | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التقييم الذاتي               | ينصح بإعطاء المرؤوسين وخاصة المديرين فرصة لتقييم أنفسهم باستخدام التقييم الذاتي، وذلك لتطويرهم وليس لاتخاذ القرارات الإدارية عليهم كما يمكن استخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقويم وتطوير النظام الإشرافي، حيث يمكن أن يكشف التقييم الذاتي عن نواحي مهمة لم يلاحظها المشرف، كما أن المشرف يمكنه أخذ تلك النواحي في الاعتبار عند تقييم أداء المرؤوسين. |
| التقييم عن طريق الزملاء      | يعتبر تقييم الزملاء أكثر استقراراً وقدرة على قياس أبعاد أكثر للأداء مقارنة بالتقويمات الإشرافية، كما أنه مفيد خاصة عندما لا يمكن للمشرف ملاحظة أداء الفرد ومع ذلك يمكن أن يحدث تحيز في التقييم عندما يخشى الزملاء من إساءة العلاقات أو الظهور بعدم الكفاءة، بحيث يفضل استخدام هذا الأسلوب لتطوير الأفراد وليس لاتخاذ قرارات إدارية عليهم.           |
| التقييم عن طريق المرؤوس      | يتم اللجوء لهذا الأسلوب لمعرفة رأي المرؤوسين في أسلوب الإشراف المتبع، وقدرة المشرف على القيادة والتنظيم والتخطيط والتفويض والاتصالات، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتطوير وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات على أساسه.                                                                       |
| التقييم عن طريق العملاء      | هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء، ويتم ذلك خاصة في صناعة الخدمات مثل المستشفيات، بحيث يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال إجراء مقابلات مع العملاء أو الاستفسار عن آرائهم حول جودة الخدمة التي يتلقونهاHaut du formulaire.                                                                                                           |
| تقييمات 360 درجة             | هي أسلوب يتم استخدامه بشكل شائع في المنظمات لتقييم الأداء، حيث يتم جمع ملاحظات من مختلف المصادر بما في ذلك المشرفين والزملاء والمرؤوسين وتقوم الذات بالإضافة فيتم استخدام هذا الأسلوب لأغراض التطوير والتغذية العكسية كما يعتبر هذا الأسلوب أكثر نجاحاً في المنظمات التي تتسم بالانفتاح                                                             |

والمشاركة وتوفر نظمًا فعالة لتطوير المسار الوظيفي كما يمكن استخدام التقييم متعدد المصادر بغض النظر عن طرق التقييم الشخصية التي سيتم إتباعها فهو يساعد في الحصول على معلومات متميزة عن الأداء وتقليل التحيز الذي يمكن أن يحدث عند الاعتماد على مصدر واحد في التقييم كما يجب الإشارة إلى أن المشرفين والزملاء والمرؤوسين يختلفون في قدراتهم على تقييم الأداء وبالتالي يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحقيق تقييم أكثر شمولية وعدم التحيز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المرجع التالي: عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، الرياض، 2019، ص ص 282-283-284.

#### المطلب الخامس: الصعوبات والعقبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن قياس كفاءة الأداء الوظيفي لأفراد شاغلي الوظائف في المؤسسة والحكم على قدرتهم في القيام بمهامهم وواجباتهم، وهو موضوع حساس ومثير للجدل لكونه يتعلق بالعنصر البشري، سواء كانت هذه الوظيفة لرئيس أو مرؤوس،<sup>124</sup> إذ تعتبر عملية تقييم الأداء الفعالة من الأمور المهمة التي تتيح معرفة مدى جودة الأداء للموظفين والأمور التي يجب التركيز عليها، كما أنها تتيح للموظفين الفرصة لتحديد الأمور التي يجب تحسينها وتطويرها في أدائهم، ومع ذلك يوجد عدة عقبات يمكن أن تعوق من فعالية عملية التقييم. ومن بين هذه العقبات:<sup>125</sup>

- **تجاهل التفاعل:** حيث يتم الاهتمام بالجوانب الشكلية والإجرائية لعملية التقييم على حساب جانب التفاعل بين المدير والموظف، فهذا التفاعل يعد مهمًا للطرفين لتطوير خطة عمل لتحسين الأداء.
- **التعميم:** حيث يُعتمد على افتراضات أن الموظف يتمتع بالمهارات اللازمة في جميع جوانب عمله بسبب أداء جيد في جانب معين، وهذا يؤدي إلى اعتماد تقييمات خاطئة للأداء.

<sup>124</sup> . سعاد عمران وآخرون، تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، م 2 ع 1، 2022، ص 06.

<sup>125</sup> . [www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)  
consulté le 11.03.2023 a 21 :50.

- **عدم التحضير:** حيث يجب على المدير والموظف التحضير لجلسة التقييم، حيث يقوم المدير بمراجعة مهام العمل المحددة للموظف ومقارنتها بالأداء الفعلي، وكذلك مراجعة التقييمات السابقة، ويجب على الموظف إعداد تقييم لنفسه وحفظ ملاحظاته طوال العام، فعدم التحضير الجيد يمكن أن يؤدي إلى عملية تقييم غير فعالة.
- باختصار، يجب على أصحاب الأعمال والمدراء الانتباه إلى هذه العقبات وتفاديها لضمان عملية تقييم أداء فعالة وناجحة للموظفين.

### المطلب السادس: طرق تحسين الأداء

هناك ثلاثة مجالات لتحسين الأداء وهي: **تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف**، وذلك على النحو التالي:

- 1. تحسين الموظف:** هناك مجموعة من الطرق لتحسين أداء الموظف وهي: <sup>126</sup>
  - **الطريقة الأولى:** وتشمل التركيز على نقاط ونواحي القوة في أداء هذا الموظف واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف أولاً ثم بعد ذلك التطرق لنقاط ضعف الأداء التي يعاني منها.
  - **الطريقة الثانية:** تتمثل في التركيز على الأهداف المرغوبة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يقوم هذا الفرد بتأديته بامتياز.
  - **الطريقة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، ويتم ذلك من خلال أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع أهداف الموظف والاستفادة منها، ويتم ذلك بإظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم أيضاً في تحقيق هذه الاهتمامات.
- كما يمكن تطبيق ذلك على موظفي الشركات السياحية من خلال القيام بإجراء التدريب على البرامج السياحية الجديدة التي يتم العمل بها في الشركات السياحية.

**2. تحسين الوظيفة:** إن تغيير المهام الوظيفية يؤدي بشكل جيد لتحسين الأداء، حيث أن محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويمكن

<sup>126</sup> سعاد عمران وآخرون، تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية، مرجع سبق ذكره، ص 05.

تطبيق ذلك عن طريق إكساب الموظف المهارات الوظيفية من خلال الدورات التدريبية في تعلم اللغات الأجنبية التي يحتاجها العمل السياحي.

**3. تحسين الموقف أو البيئة:** تمنح البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً لتحسين هذا الموقف الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال معرفة إلى أي مدى يناسب عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها هذا التنظيم (فريق العمل ووضوح خطوط الاتصال عدداً الجداول والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من هذه الخدمة وإعداد الجداول المناسبة للعمل وتغييرها بما يناسب مصلحة العمل وأيضاً إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، وكذلك تحقيق درجة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين المستوى الرشيد الذي يتمتع به الموظفون) ويمكن تطبيق ذلك على العمل السياحي من خلال وضع خطط العمل بنمط العمل في فريق وتوضيح أهمية العمل الجماعي لموظفي الشركات السياحية.

كما هناك عوامل تؤثر في كفاءة أداء العمل يمكن تقسمها إلى مجموعتين:<sup>127</sup>

- عوامل تتصل بالفرد نفسه وتمثل في: القدرات والمهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي.
- عوامل تتصل بالعمل ذاته وبيئته وتمثل فيما يلي: واجبات ومهام وطبيعة العمل ووظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي .

<sup>127</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص266.

### خاتمة الفصل:

تُعَدُّ الكفاءات البشرية المتخصصة في القطاع السياحي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في هذا المجال، حيث تتطلب هذه الصناعة خبرات ومهارات عالية المستوى في مجالات متعددة مثل الفنادق والمطاعم والنقل والترفيه، فضلاً عن القدرة على التفاعل الإيجابي مع الزوار وتقديم خدمات عالية الجودة. لذلك يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء الوظيفي في هذا القطاع، حيث يساعد على تقييم العاملين في المجالات المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف للمساعدة في تحديد أولويات التدريب والتطوير المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك يجب على الشركات والمؤسسات السياحية توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وتحسين التدريب والتطوير المهني والتكنولوجي، بالإضافة إلى توفير الموظفين المناسبين للوظائف المختلفة وتوفير فرص التطوير والترقية الوظيفية. وعليه فإن تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في القطاع السياحي يمكن من جذب المزيد من الزوار وتحسين تجربتهم وذلك من خلال تقديم خدمة عالية الجودة وتحسين الاتصال بالزائرين، وبتحسين الأداء الوظيفي للموظفين يمكن أن يصبح القطاع السياحي محركاً للتنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل في المجتمع المحلي.

# الفصل الثالث: آليات تتمة الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

### مقدمة الفصل:

يعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات التنموية اقتصاديا وسياسيا وثقافيا واجتماعيا، كما أصبح هذا القطاع يحظى باهتمام اغلب الدول و العديد من علماء الاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع، حيث أصبح يعول عليه كحل استراتيجي للرفع من الدخل الوطني، لكونه يساهم في استقطاب السياح الأجانب ومنه تسهيل تدفق العملات الأجنبية وجذب رؤوس الأموال من الخارج، ولتحقيق هذا وجب منافسة الدول المجاورة وتحقيق التميز السياحي عن طريق مزج العديد من المقومات البشرية، الطبيعية، المالية وغيرها لغرض تقديم خدمات سياحية متنوعة وذات جودة عالية .

ولعل من أبرز الموارد التي تسهم في صناعة التميز والتنمية هو المورد البشري الذي يعول عليه ، وذلك من خلال الرفع من كفاءته من خلال جودة تقديم الخدمات وطرق التسيير الفاعلة والمساهمة في التنمية المستدامة، لذلك أضحى الاستثمار في الكفاءات البشرية في هذا القطاع أمرا حتميا يفرض على المنظمات السياحية وضع خطط للاستثمار في الكفاءات البشرية في ظل البيئة التنافسية والعولمة، بالإضافة إلى توظيف أهم الكفاءات البشرية وتأهيلها عن طريق التكوين وبرامج تدريبية الأكثر حداثة ، بالإضافة إلى اعتماد نظام أجور وحوافز يشجع الكفاءات على البقاء والمساهمة في التطوير والإبداع كما وجب تقييمها لمعرفة مدى فعالية خطة تسيير الكفاءات. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن القطاع السياحي وعلاقته بالموارد البشرية بشكل عام، ومن ثم نتحدث عن كيفية تنمية الكفاءات والمعارف في هذا القطاع، وأخيرا سوف نعرض الكفاءات الضرورية لبيئة الأعمال الحديثة بشكل عام والقطاع السياحي بشكل خاص.

### المبحث الأول: ماهية القطاع السياحي و علاقته بالموارد البشرية

يتنوع القطاع السياحي بشكل واسع، إذ يعتبر من القطاعات الحيوية في الاقتصاد ، كما يتوقف نجاح هذا القطاع على إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

تعتبر الموارد البشرية في السياحة عنصرا أساسيا لتحقيق التميز وتقديم خدمات عالية الجودة، وبالتالي تظهر علاقة الموارد البشرية بالسياحة من حيث تكامل الخدمات وتحسين تجربة الزوار، مما يعزز الاستدامة والتطور الاقتصادي في قطاع السياحة.

### المطلب الأول: تعريف السياحة

هناك العديد من التعاريف اقترحت لمفهوم السياحة سنذكر بعضها منها:

قدم التعريف الأول للسائح في سنة 1876 في القاموس العالمي للقرن التاسع عشر والذي يعرف السائح بأنه الشخص الذي يسافر من أجل المتعة فقط.<sup>128</sup>

كما قامت الهيئات الدولية أيضا بتعريف السياحة كمفهوم وظاهرة عن طريق تعريف السائح بكونه الشخص المعني بالسياحة، بالإضافة لأسباب إحصائية و تنوع التعارف للمصطلحات الهامة مما يطرح العديد من الصعوبات، حيث قامت لجنة الإحصائيات التابعة لهيئة الأمم المتحدة سنة 1937 بتعريف السائح بأنه كل شخص يزور بلدا آخر غير الذي يقيم فيه لفترة تزيد عن يوم واحد كما ينقسم السياح إلى :

- جميع الأشخاص الذين يسافرون من اجل المتعة لأسباب عائلية ، صحية... الخ؛
- جميع الأشخاص الذين يسافرون من اجل حضور التظاهرات الدولية الرياضية، العلمية، الإدارية، الدبلوماسية وذلك بغية تمثيل بلادهم الأصلية ؛
- جميع المقاولون الذين يسافرون لأسباب تتعلق بالعمل؛
- جميع الأشخاص الذين يسافرون في رحلات بحرية حتى ولو كانت مدة إقامتهم اقل من أربعة وعشرون (24) ساعة حيث عرفها قاموس (petit Robert) بأنها جميع الأنشطة المتعلقة بتنقل السياح خارج مقر سكنهم اليومي حيث يقصد هذا التعريف جميع الأعمال والغدوات المتعلقة بإقامة وتنقل السياح بالإضافة إلى النشاطات الترفيهية.<sup>129</sup>

من أهم التعاريف وأكثرها شمولاً التعريف الذي قدمه الأستاذ السويسري **w.Hunziker** هونزيكير رئيس الجمعية الدولية لخبراء السياحة العالميين من خلال بحث نشر في ألمانيا سنة 1959، بحيث يعتبر أن السياحة هي جميع العلاقات والظواهر التي تنتج عن حركة الناس وإقامتهم خارج مقر سكنهم الأصلي شريطة أن لا يتم هذا التنقل من اجل الهجرة أو عمل مدفوع الأجر.<sup>130</sup>

<sup>128</sup>. BENHADDOU Khedidja Soumeya , **La pratique du marketing touristique dans la promotion de la destination Algérie**, These Doctorat en Sciences Commerciales, Université d'Oran 2,2017,P11

<sup>129</sup>. Gerard Guibilato ,**Economie Touristique**, Editions Delta & Spes , France ,1983,p14.

<sup>130</sup> . <http://connection.ebscohost.com/c/articles/64139203/tourism-role-economy-under-current-context>

consulté le 01.01.2023 a 17:15.

السياحة هي النشاط الترفيهي الذي يمارسه الفرد بعيداً عن منزله بحثاً عن الجمال البصري والراحة النفسية والاسترخاء والمتعة وطلباً للتجديد، ويشمل هذا النشاط الاستفادة من الخدمات التجارية المقدمة للسياح، وقد نتج هذا النوع من النشاطات عن شكل الحياة الجديدة بداية من القرن السابع عشر في أوروبا، لكن السياحة بصورتها البسيطة والعشوائية قديمة أكثر من ذلك بكثير، فهناك الكثير من النشاطات المشابهة في العصور الكلاسيكية القديمة.<sup>131</sup>

كما تعرف المنظمة العالمية للسياحة **OMT** السياحة بأنها تشمل أنشطة الأشخاص الذين يسافرون إلى أماكن تقع خارج بيئتهم المعتادة، و يقيمون فيها لمدة لا تزيد عن سنة بغير انقطاع للراحة أو لأغراض أخرى و تتألف البيئة المعتادة للشخص من منطقة محددة قريبة من مكان إقامته مضافاً إليه كافة الأماكن التي يزورها بصورة مستمرة ومتكررة.<sup>132</sup>

كما تعرف السياحة بأنها جميع أنشطة الأشخاص الذين يسافرون إلى أماكن خارج بيئتهم المعتادة و يقيمون فيها لمدة أقصاها سنة واحدة لأغراض الترفيه أو الأعمال التجارية أو غيرها من الأغراض، يختلف تعريف منظمة العمل الدولية لقطاع الفنادق والمطاعم والسياحة (**HRT**) عن تعريف قطاع السياحة الذي تستخدمه معظم المنظمات بحيث لا يشمل تعريف قطاع (**HRT**) الخدمات المقدمة للمسافرين فحسب ، بل يتضمن أيضاً تلك التي يستفيد منها السكان، بالنسبة إلى منظمة العمل الدولية ، يتضمن هذا القطاع ما يلي:<sup>133</sup>

- الفنادق والمعاشات التقاعدية والموتيلات والمعسكرات السياحية ومراكز العطلات؛
- المطاعم والبارات والكافيتريات وحانات الوجبات الخفيفة والحانات والنوادي الليلية وغيرها من المؤسسات المماثلة؛
- المؤسسات التي تقدم الوجبات والمرطبات في المستشفيات ومطاعم المصانع والمكاتب والمدارس وعلى متن الطائرات والسفن؛
- وكالات السفر والمرشدين المرافقين ومكاتب المعلومات السياحية؛
- مراكز المؤتمرات والمعارض.

<sup>131</sup> . <https://www.britannica.com/topic/tourism>  
consulté le 05.01.2023 a 22 :00.

<sup>132</sup> المنظمة العالمية للسياحة، مفاهيم تعاريف وتصنيفات الإحصاءات السياحة، دليل في رقم 01، سنة 1995، ص 10.

<sup>133</sup> . Outils sur la Réduction de la pauvreté par le tourisme, **Organisation internationale du Travail**, Première édition, Genève Suisse, 2011, p11.

المطلب الثاني: خصائص السياحة كصناعة خدمات

مثل كل قطاعات إنتاج الخدمات، فإن السياحة لها خصوصياتها وانطلاقا من مصطلح السياحة **Tourisme** نتوصل إلى أن الكلمة تتكون من الاختصارات التالية:<sup>134</sup>

$$T = D + H + R + A/L + A + S$$

**T** = Tourisme (السياحة)

**D** = Déplacement = transport (النقل والتنقل)

**H** = Hébergement (الإقامة)

**R** = Restauration (الإطعام)

**A/L** = Activité (النشاطات) loisir (الراحة)

**A + S** = autres services (assurance, réservation... etc)

( خدمات اخرى، التامين، الحجز.. الخ.)

ومنه فإن جميع النشاطات الاقتصادية للسياحة تدخل ضمن نظام إنتاج خاص، الذي يتمثل في تقديم الخدمات، حيث يتكون القطاع من الخصائص التالية:<sup>135</sup>

1. **نظام الخدمات:** إن نظام الخدمات يضم عددا من العناصر التي تدمج خصوصيات المنتجات السياحية.
- ب. **الزبون:** هو العنصر الأساسي، بحيث توجد الخدمة فقط عندما يكون الزبون يستهلك، إذا فإن الزبون هو المستفيد من الخدمة.
2. **الموارد المادية:** هي ضرورية لإنتاج الخدمات وتتمثل في موردين الأدوات اللازمة للخدمة (بالنسبة لوكالة سفر تتمثل في غرفة الانتظار، البنك الخ) أما بالنسبة لبلد مضيف سياحي، فتتمثل (في واد، الحديقة، الطبيعية الخ) وثانيا البيئة المادية التي تحدث فيها الخدمة (الحي، الديكور، التصميم الخ).
3. **موظف الاتصال:** وهم الموظفون الذين هم على علاقة مباشرة بالزبون في وكالة سياحية لأنهم الممثلون المحليين للبلد المضيف بحيث أن الخدمة هي هدف النظام أما النتيجة فتتمثل في حجز مكان في الطائرة، تنظيم سفريه لمدة أسبوع... الخ
4. **طريقة التنظيم الداخلي:** هو الجزء الغير مرئي للزبون ويتمثل في تنظيم المؤسسة السياحية، الوظائف المختلفة، التسيير، الموارد البشرية، الإدارة.

<sup>134</sup> . Ahmed BENJELLOUN ,L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique , Revue Internationale des Sciences de Gestion , 2 ( 3) ,2019, p 255.

<sup>135</sup> . Ahmed BENJELLOUN ,L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique , Revue Internationale des Sciences de Gestion , 2 ( 3) ,2019, p 256.

5. الزبائن الآخرون: هم أولئك الذين يتم توجيه الخدمة إليهم أيضًا في نفس المكان وفي نفس الوقت ، لأنه نادرًا ما تكون الخدمات المخصصة لزبون واحد في وقت واحد في الواقع، حيث يمكن للعديد من الأشخاص الدخول إلى وكالة سفر وطلب تذاكر الطائرة أو المعلومات ، حيث يحتوي نظام الخدمة من خلال خصوصيته على عدد من الاختلافات التي لا يزال المتخصصون في السياحة يجدون صعوبة في تنفيذها اليوم حيث يشارك الزبون في مقعد الطائرة ، أو قضاء ليلة في فندق أو تذكرة سفر غير مباعه باعتبارها قيم خدمات تضيع إلى الأبد ولا يمكن تقديمها إلى زبون آخر في اليوم التالي، على العكس من ذلك يمكن تخزين سيارة غير مباعه ويمكن عرضها للبيع في اليوم التالي ، ولكن ليس تذكرة سينما أو تذكرة طائرة أو حدث تراثي.

### المطلب الثالث: الموارد البشرية في قطاع السياحة و الفنادق<sup>136</sup>

اعتمدت المصانع الآلات لتحل محلّ المورد البشري، مما أدى إلى تحسن معدلات الإنتاج إلا أنها لم تستطع تعويض العلاقات الإنسانية المتبادلة ما بين الزبون ومقدم الخدمة من حيث الأحاسيس والمشاعر وحسن التعامل و الضيافة و كذلك الاستقبال، حيث من الرغم من تطور الآلات و تعدّد استخداماتها فسيظل اعتماد النشاط السياحي يعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في تحقيق الأهداف العامة، إذ يتوقف نجاح النشاط السياحي على مدى كفاءة وقدرة وتميز المورد البشري في حسن معاملة الزبون وتأدية المهام بروح عالية ونشاط بالإضافة إلى ضرورة وجود المقومات الشخصية في للمورد البشري كالأمانة والإخلاص والصدق أثناء العمل وغيرها من الصفات المميزة للمورد البشري.

بالإضافة فان كل دولة تتميز بصفات خاصة من عادات وطبائع لذلك ،فان الدولة تستعين في القطاع السياحي بالمورد البشري الوطني بعد تدريبه بشكل جيد، حتى يعكس الصفات التي يتمتع بها المورد البشري الوطني عن سكان دول أخرى، مع مراعاة المميزات الأساسية التي يتمتع بها موظفي النشاط السياحي ، كالحاجة إلى المعرفة والتنوع و الحاجة إلى الراحة النفسية، فضلاً عن الأجر المرتفع الذي يلي طموحات الموظف ويجفزه على الالتحاق بالعمل ليقدم أداء عالي ، ومن أهم المميزات التي تميز طبيعة الموارد البشرية العاملة في النشاط السياحي ما يلي:

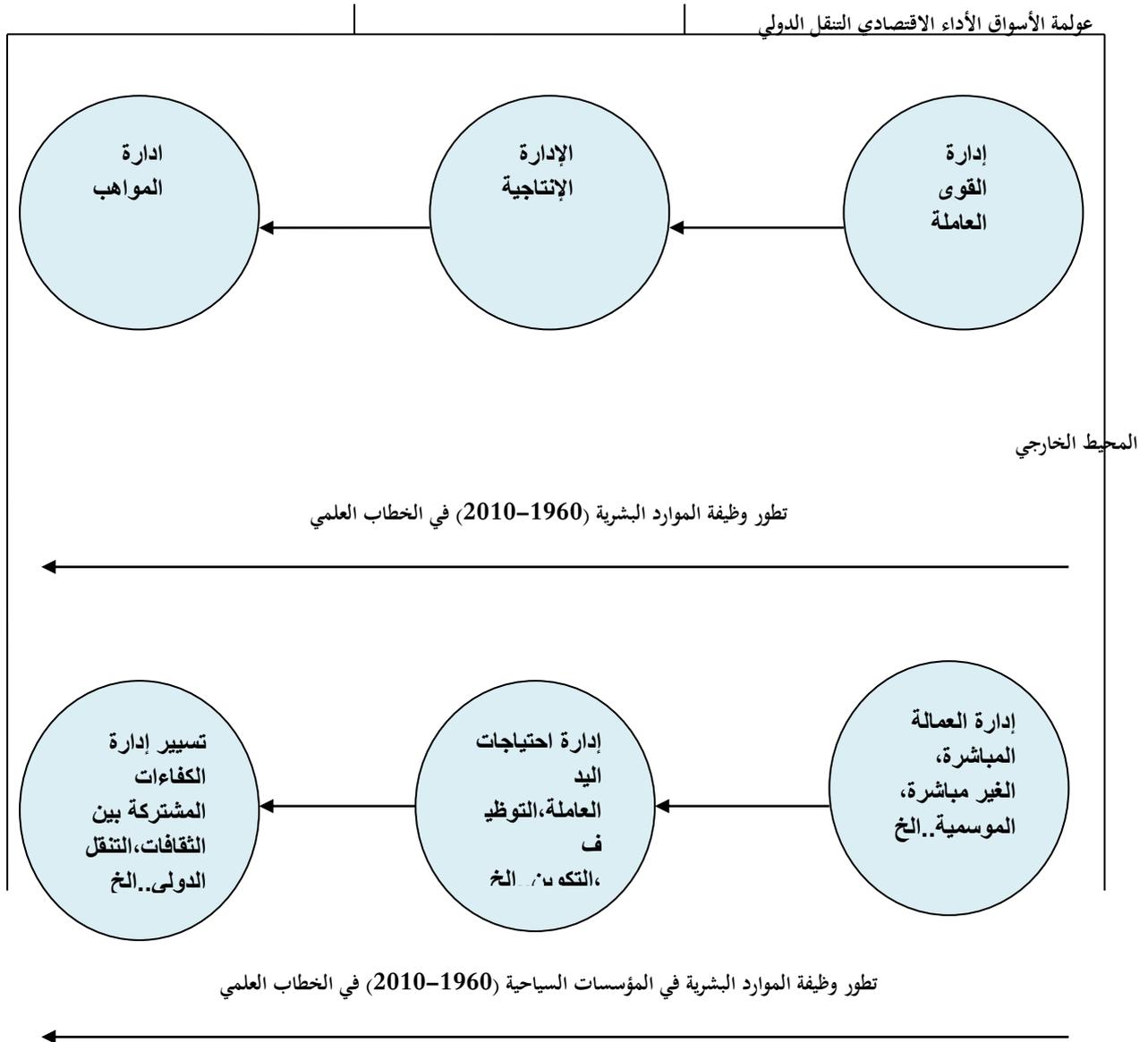
<sup>136</sup> سمير خليل إبراهيم شطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، ط01، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، جامعة كربلاء، العراق ، 2016 ، ص95-96.

1. **التنوع المعرفي:** إن اختلاف أنشطة الإدارات والأقسام المتواجدة في الفندق تكسب المورد البشري المعرفة المتنوعة التي اكتسبها من معرفة في قطاعات الإسكان، الإطعام، شؤون الموظفين، الأمن، الحسابات والعلاقات العامة بالإضافة فإن الموظف يرى نتيجة تفوقه مباشرة.
2. **فن التعامل:** التدريب الجيد لكيفية التعامل مع الزبائن بصفة عامة، حيث يتطلب هذا النشاط التعامل مع مختلف الطبقات الاجتماعية من الفقراء، الأغنياء، المشاهير الفخوريين بأنفسهم، المثقفين والأميين، ذلك أوجب تقديم الخدمة التي تهدف إلى رضا الزبون وضمان بقاءه لفترة طويلة، وإغراءه على العودة إلى الفندق مرة أخرى.
3. **الروتين اليومي:** يتميز محيط العمل بالفنادق بشكل خاص والنشاط السياحي بشكل عام ببعث البهجة كونه متغير ولا يتميز بنظام روتيني، كما أن أجواء العمل في الفنادق مميزة مقارنة بأجواء الأعمال الأخرى من ناحية الديكورات، الألوان، التدفئة والتبريد، الاحتفالات وغيرها.
4. **هندسة اللطافة:** تكمن مسؤولية المورد البشري في صناعة السياحة ليست فقط في أداء أعمالهم وإنما الترحيب بالزبون، الابتسام، الجو اللطيف وهذا بدوره يوفر للمورد البشري فرصة مواتية للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والعمل على حد سواء.
5. **مواكبة التطور:** يعتبر العمل في النشاط الفندقي (السياحي) عملاً متميزاً تنعكس آثاره على الموظف، كما أن الأداء الجيد ينعكس على الاقتصاد المحلي والقومي، بالإضافة فإن العمل الفندقي في أغلب الأحيان يتأثر بالتغير في الأفكار وأساليب العمل والتخطيط، إذ إن الفندق الذي لا يتصف بمرونة التغير والتطوير المستمر يفقد ضيوفه تدريجياً، إذ لا يمكنه مواكبة التطور الحاصل في الاقتصاد والمحيط الخارجي وعادات وتقاليد المجتمعات ورغباتهم وحاجاتهم،<sup>137</sup> وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (10) لتطور وظيفة الموارد البشرية في قطاع السياحة.

<sup>137</sup>. سمير خليل إبراهيم شحطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

الشكل رقم (10): تطور وظيفة الموارد البشرية (1960-2010) في الخطاب العلمي ونشرها في مجال

السياحة



SOURCE: Boualem Kadri, Mohamed Reda Khomsi et Cyril Martin, L'évolution du discours sur les ressources humaines en tourisme entre théories et pratiques managériales, Mondes du Tourisme, 2019, p06.

المطلب الرابع: الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية<sup>138</sup>

إن عقد الإقامة في المنظمة الفندقية يتم بين الإدارة والضيف، ويستوجب جهوداً تبذل من قبل الموارد البشرية العاملة في الإدارة الفندقية على إقناع الزبون بالخدمات المميزة التي يقدمها الفندق، كما يتطلب هذا الأمر إلى اعتراض الزبون وانتهاج الإدارة إلى كافة الوسائل لإقناعه، ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات الفندقية يومياً ما يلي:

**1. اعتراض الزبون على السعر:** إن العديد من الزبائن يعترضون على سعر الخدمات التي تقدمها الفنادق، وعليه فإن الرد الأمثل على هذا الإعراض يكون بالتركيز على الخدمات المتميزة التي تقدمها المؤسسة الفندقية والتي تقدم على مدار يوم كامل، وإذا ما أبحه الزبون إلى مقارنة السعر بأسعار المنافسين (المؤسسات الفندقية الأخرى)، فعلى الإدارة تجنب القيام بتشويه سمعة المنافسين، بل عليها أن تمدحهم بكل خير، وتركز على قيمة الخدمات المتميزة الخاصة بها وأن تفخر بها.

**2. رغبة الزبون في التشاور مع شريكه:** غالباً ما يلجأ الزبون إلى التشاور مع من يرافقه (إن وجد)، وهنا على موظفي النشاط السياحي الناجح أن يهيئ نفسه لعرض الموضوع والخدمات على الطرف الآخر، أو أن يقدم للزبون كل الحقائق والأرقام ليقوم هو بعرضها مجدداً على الشخص المرافق له أو سوف يتصل به تليفونياً للتشاور إن كان غير موجوداً.

**3. رغبة الزبون في بعض الأوراق والنشرات عن المؤسسة الفندقية:** في بعض الأحيان يلجأ الزبون لهذه الطريقة لتجنب الموظف الفندقية، إذ وجب على الموظف في هذه الحالة أن يعطي كافة الأوراق والنشرات المطلوبة للزبون مع مواصلة تقديم عرضه للخدمات مركزاً على النقاط الهامة في ذلك، وفي حالة عدم رغبة الزبون في استكمال العرض، فيجب على الموظف أن يتركه بعد تحديد موعد آخر في وقت لاحق.

**4. تفضيل الزبون لخدمات أحد المنافسين:** عندما يكون الزبون القادم إلى الفندق مفضلاً لخدمات أحد الفنادق من المنافسين، حيث يتطلب من الموظف الفندقية أن لا يلمح للزبون ما يشوه سمعة الفندق المنافس كما لا يذكر أي كلمة تسيء للفندق المنافس، حيث من شأن ذلك أن يقلل من قيمة الفندق نفسه ويسبب للموظف الفندقية أمام الزبون، كما أن الطريقة الأمثل للتعامل مع هذا الوضع هو ذكر محاسن الخدمات التي يقدمها الفندق.

**5. رفض الزبون للخدمات:** من المحتمل أن يؤدي أسلوب عرض خدمات الفندق من طرف الموظف الفندقية إلى رفض الزبون لتلك الخدمات بسرعة، ومنه فإن على الموظف أن يعمل جاهداً على تجنب إعطاء الفرصة للزبون برفض هته الخدمات من البداية لأن الزبون إذا رفضها فإنه في غالب الأحيان سيتمسك بالالتزام بالرفض، ومنه

<sup>138</sup> . سميرخليل ابراهيم شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، 2016، ص107،108،109.

فان الموظف الفندقى الناجح إذا التزم الزبون بالرفض فعليه مواجهته بلباقة وابتسامة، وأن يشكره على وقته حتى يبقى الباب مفتوحاً أمام فرصة جديدة.

### المبحث الثاني: تنمية و تطوير المورد البشرى فى القطاع السياحى (الكفاءات و المعارف) ضمن

#### التسيير الاستراتيجى للموارد

هناك العديد من الطرق التي تساهم في تنمية الكفاءات البشرية والاستثمار فيها، حيث وجب على المنظمة السياحية تشخيص هته الكفاءات البشرية وذلك للبحث ومعرفة الكفاءات الكامنة أو المتخفية في ثقافة المؤسسة للكشف و التنقيب عنها بغرض تقييمها ومعرفة الأساليب الملائمة التي تساهم في تطويرها و تنميتها، فهناك طرق داخلية و أخرى خارجية تساهم في تطوير و تنميتها وكذا تثمين الكفاءات البشرية للموظفين بما يمكنها من المساهمة في تميز و تنمية أداء الموارد البشرية، كما تتم التنمية والتطوير المستمر لقدرات ومهارات الكفاءات البشرية بحيث تعتبر كل النفقات التابعة لهده الطرق التنموية للمورد البشرى كاستثمارات لها، ومن هده الطرق نذكر ما يلي:<sup>139</sup>

#### المطلب الأول: توظيف الكفاءات البشرية

##### الفرع الأول: مميزات الكفاءات العالمية الفندقية المستهدفة في التوظيف:

في المؤسسات السياحية و بالخصوص الفنادق العالمية ذائعة الصيت كالهوليداي ، الشيراتون، الهلتون أو الحياة...، يتصف التوظيف للكفاءات البشرية العالمية الفندقية بعدة خصوصيات إذ يجب على المنظمات الفندقية أن تكون على دراية وتحكم كبيرين بها ، حيث يجب أن تعرف المنظمة الفندقية وتحدد بوضوح ودقة شديدين ما تريد تحقيقه من الدولة التي تريد الاستقرار بها وبأي الوسائل وهذا قبل ابتداء الخدمة، حيث أن المرشح للتوظيف في هته المنظمات السياحية لا بد أن يتميز بالعديد من الصفات ، نذكر من بينها سرعة التكيف مع البلد ومع الزبائن، روح الفريق، المبادرة، التواجد والحضور، الصرامة، الاستقلالية، القدرة على الاندماج، انفتاح الذهن وأخيرا المصادقية أمام مسئوليته كما لا بد عليه أن يتحكم في لغة البلد الأصلية أو باللغة الإنجليزية كأقل تقدير، وأن يكون على دراية بالعادات والتقاليد وعادات الأكل وأسلوب الحياة وثقافة البلد.<sup>140</sup>

<sup>139</sup> مزباني حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية

بالغرب الجزائري، مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر، م5، ع4، 2016، ص81

<sup>140</sup> سعادي طارق، بن داود سفيان، كندي محمد أمين، أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية

العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور-دراسة حالة سوفيتال الحامة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، م16، ع22، 2020، ص336.

الفرع الثاني: خطوات عملية توظيف الكفاءات البشرية:

التوظيف هو عملية إستراتيجية للمنظمة ،حيث أنه يسمح بالبحث عن الموارد البشرية لتحسين الأداء والقدرة التنافسية وكذلك يسمح بالبحث عن موظفين مؤهلين تأهيلا أفضل فيما يتعلق بأهداف المنظمة، وبالتالي فهو يمثل خطوة أساسية للمنظمة باعتبار أن وظيفتها الأساسية هي تلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية.<sup>141</sup>

الجدول رقم(08): خطوات عملية التوظيف

|            |                    |                             |
|------------|--------------------|-----------------------------|
| المرحلة 01 | التحضير للتوظيف    | التعبير عن الطلب            |
|            |                    | تحليل الطلب                 |
|            |                    | تعريف الوظيفة والملف الشخصي |
| المرحلة 02 | البحث عن المترشحين | استكشاف الداخلي             |
|            |                    | اختيار طريقة البحث          |
|            |                    | البحث عن مترشحين خارجيا     |
| المرحلة 03 | اختيار المترشحين   | الفرز الأول                 |
|            |                    | المقابلات                   |
|            |                    | الاختبارات المناسبة         |
| المرحلة 04 | استقبال وادماج     | اتخاذ القرار                |
|            |                    | اقترح المترشحين ونوع العقد  |
|            |                    | استقبال                     |
|            |                    | ادماج وتعيين                |

**SOURCE:** Phuong An NGUYEN THI, **Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers Le cas du secteur hôtelier de Genève**, Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,2018,p108.

الفرع الثالث: سيرورة عملية التوظيف في الفنادق العالمية

يمر المترشحون للوظائف على عدة اختبارات قبل التوظيف مثل الاختبارات النفسية، فإذا ما تم قبول مترشح معين للوظيفة ،يتم توجيهه إلى المنظمة الفندقية حتى يتمكن من الاستفادة من تريض داخلي وحتى يعرف المنظمة السياحية معرفة جيدة من حيث أهدافها المحلية والدولية، زبائنها، المنافسين لها، استراتيجياتها، أسواقها ، مختلف

<sup>141</sup> Phuong An NGUYEN THI, **Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers Le cas du secteur hôtelier de Genève**, Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,2018,p108.

## الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

الخدمات التي ستقوم بتقديمها<sup>142</sup>، حيث يتم تحديد ملف المترشح المثالي وفقا لعدة معايير كما يكون تحديد معايير الاختيار وفقا لتعيين الشروط التي تسمح باختيار المترشحين الذين يمتلكون أو لديهم فرص النجاح في العمل أو الوظيفة المقصودة أو المستهدفة، فيما يتعلق بالأعمال التي سيتم تنفيذها و الكفاءات المطلوبة للقيام بذلك حيث لكل منصب خصائص و معلومات مضبوطة والتي تتمثل في المعلومات السياحية ، و السؤال المطروح بسيط ما هي المعارف و القدرات التي يجب أن يتمتع بها المترشح؟

انطلاقا من النسخة البسيطة للمعيار الاحترافي الذي يضبط المعلومات السياحية يتم تحديد عدد من شروط أو معايير الاختيار في الجدول و هذا لا يعني أنها لا تمثل الحقيقة المطلقة بما أن دور الموظف يمكن أن يتغير من موقع معلومات سياحي لأخر.

مثلا المشرف على موقع المعلومات السياحية أو المكلف بهذا العمل يجب عليه الإجابة كتابيا بانتظام على طلبات الزبون هذا ما يضمن تقييم قدراته الكتابية، ولكن لا نأخذ بعين الاعتبار هذه المعايير إذا كانت هذه المهمة لا تشكل جزء من هذا المنصب نظرا لوجود شخص آخر في فريق العمل يقوم بهذه المهمة.<sup>143</sup>

### جدول رقم (09): معايير الاختيار وفقا لمعيار الكفاءة في المنظمات السياحية

| عناصر معيار الكفاءة                                                                                                                                                                                                               | معايير الاختيار ذات الصلة                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>أن يكون قادراً على تقديم خدمة للزبائن عالية الجودة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● اعتماد منهج موجه نحو الزبائن.</li> <li>● التفاعل مع مختلف الزبائن</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● مهارات العلاقات الشخصية</li> <li>● مهارات في التواصل اللفظي والكتابي ثنائية اللغة</li> <li>● القدرة على العمل في فريق</li> </ul> |
| <p>أن يكون قادرا على تحسين استخدام موارد المعلومات للاستجابة لطلبات الزبائن</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● البحث عن المعلومات حول المنتجات الأساسية والخدمات السياحية.</li> <li>● تحديث معدات المعلومات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● المعنى التنظيمي (أساليب العمل)</li> <li>● الدقة</li> <li>● معرفة صناعة السياحة</li> <li>● الاستقلال الذاتي</li> </ul>            |

<sup>142</sup>. سعادي طارق، بن داود سفيان، كندي محمد أمين، أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجرية مجموعة أكور- (دراسة حالة سوفييتال الحامة)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، م 16 ، ع 22 ، 2020، ص336.

<sup>143</sup>. Guide pratique de gestion des ressources humaines dans les Lieux d'accueil et DE renseignements touristiques, ministère du tourisme Québec, 2012, p12

## الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● مهارات الاتصال اللفظي والكتابي ثنائية اللغة</li> <li>● مهارات التعامل مع الآخرين</li> <li>● معرفة صناعة السياحة</li> <li>● الاستقلال الذاتي</li> </ul> | <p>أن يكون قادرا على أداء الأعمال الاستخباراتية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● معالجة استفسارات الزبائن</li> <li>● توجيه ومساعدة الزبون للتخطيط لإقامته.</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● مهارات البيع (الإقناع)</li> <li>● مهارات التواصل اللفظي</li> <li>● الشعور بالتنظيم (أساليب العمل)</li> </ul>                                           | <p>أن يكون قادرا على بيع المنتجات والخدمات السياحية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● بيع المنتجات والخدمات السياحية.</li> <li>● وضع اللمسات الأخيرة على المعاملة.</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● الشعور بالتنظيم (أساليب العمل)</li> <li>● الصرامة</li> <li>● الاستقلال الذاتي</li> </ul>                                                               | <p>أن يكون قادرا على أداء الأنشطة المرتبطة بوظيفة المكاتب.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إجراء العمليات اليومية.</li> <li>● يؤدي المهام الإدارية.</li> <li>● إجراءات عمليات الجرد.</li> </ul> |

Source: Guide pratique de gestion des ressources humaines dans les Lieux d'accueil et DE renseignements touristiques, ministère du tourisme Québec, 2012,p12.

من الجدول رقم (09) نستخلص المعايير الثمانية التي يمكن أن ترشدنا في العثور على المرشح المثالي لمنصب

موظف في السياحة، وهي كالتالي:

1. مهارات العلاقات الشخصية؛
2. إتقان الاتصالات اللفظية، بما في ذلك ثنائية اللغة؛
3. إتقان الاتصالات الخطية؛
4. القدرة على العمل كفريق؛
5. معرفة صناعة السياحة؛
6. الحكم الذاتي؛
7. المهارات التنظيمية (أساليب العمل) والصرامة؛
8. مهارات البيع (الإقناع)

### المطلب الثاني: تعليم الكفاءات البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم التعليم

إن مفهوم التعليم يطلق عادة على الدراسة أو التعليم الرسمي الذي يتلقاه الفرد الناشئ في المدارس والجامعات، والذي يساعد على مد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تساعد على مواجهة الحياة وتأهله للدخول في الحياة العملية، و التعليم هو القاعدة الأساسية التي تبني عليها عملية تكوين المهارات وتنميتها من خلال أسهامه في تكوين الاختصاصيين والفنيين والعمال الماهرين من خلال المعاهد الفنية والمدارس المهنية والجامعات.

أما المفهوم الآخر للتعليم باعتباره العملية المتميزة بالعمومية والرسمية التي يتزود الإنسان بموجبها بمعلومات تفسيرية وتعليمية عامة، بحيث تصبح القاعدة العريضة التي يستند عليها الإنسان في معرفة الأشياء والظواهر والنظريات والمبادئ والقيم التي تساعد على مشاكلة اليومية أو مجابهة المواقف عبر حياته.<sup>144</sup>

وتعد عملية التعليم عملية تربية ثقافية لها الأثر الكبير في التنمية، إذ يعدها الاقتصاديون المال البشري وهي جزء من الثروة القومية وأداة جوهرية أساسية لكل عملية تحول اقتصادية واجتماعية إذ ترفع من مستوى إنتاجية الفرد وتزيد من مهارته وخبرته عن طريق التعليم والتدريب.<sup>145</sup>

إن التعليم صار هو المشكلة وهو الحل في آن واحد فأن عجزت الأمم أن تطور الموارد البشرية لمواجهة التحديات المتوقعة والمنافسة الشديدة في ظل عصر المعلومات فأن كل جهود التنمية ستؤول إلى الفشل مهما توفرت الموارد الطبيعية والمادية.<sup>146</sup>

#### الفرع الثاني: التعليم الفني

يشهد العصر الحاضر وجود تحولات وتغيرات سريعة في شتى مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، مما يجعل تطبيق جودة التعليم الفني هو أساس لمواجهة التحديات المختلفة و إحداث التغيرات المرغوبة ليكون خريجي مؤسسات التعليم الفني على علم ودراية بكافة احتياجات سوق العمل، ولقد جاء الاهتمام الحالي بالتعليم الفني بشكل عام والفندقي بشكل خاص نظرا لانخفاض المنتج التعليمي نتيجة انخفاض

<sup>145</sup> مصدق جميل الحبيب، التعليم والتنمية الاقتصادية، دار الرشيد، بغداد، 1981، ص 10.

<sup>145</sup> .خلود وليد، تحليل جودة الخدمة التعليمية باستخدام مخطط السبب والنتيجة -دراسة حالة معهد بغداد للسياحة-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع47، 2003، ص 297 .

<sup>146</sup> . هديل كاظم سعد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2001، ص 2 .

الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، ذلك الاتصال الذي من شأنه أن يحدد متطلبات منشآت القطاع الفندقي لتعمل مؤسسات التعليم الفني الفندقي علي توفيرها في الخريجين.<sup>147</sup>

ومن أهم مؤسسات التعليم الفندقي والسياحي في الجزائر ما يلي:

- المدرسة العليا للفندقة والإطعام؛
- المعهد الوطني للفندقة والسياحة بتزي وزو؛
- المعهد الوطني للفندقة والسياحة ببوسعادة.<sup>148</sup>

### الفرع الثالث: المنظومة التعليمية كجزء أساسي في المؤسسة التعليمية

تتكون المنظومة التعليمية من خمسة عناصر مختلفة هي:<sup>149</sup>

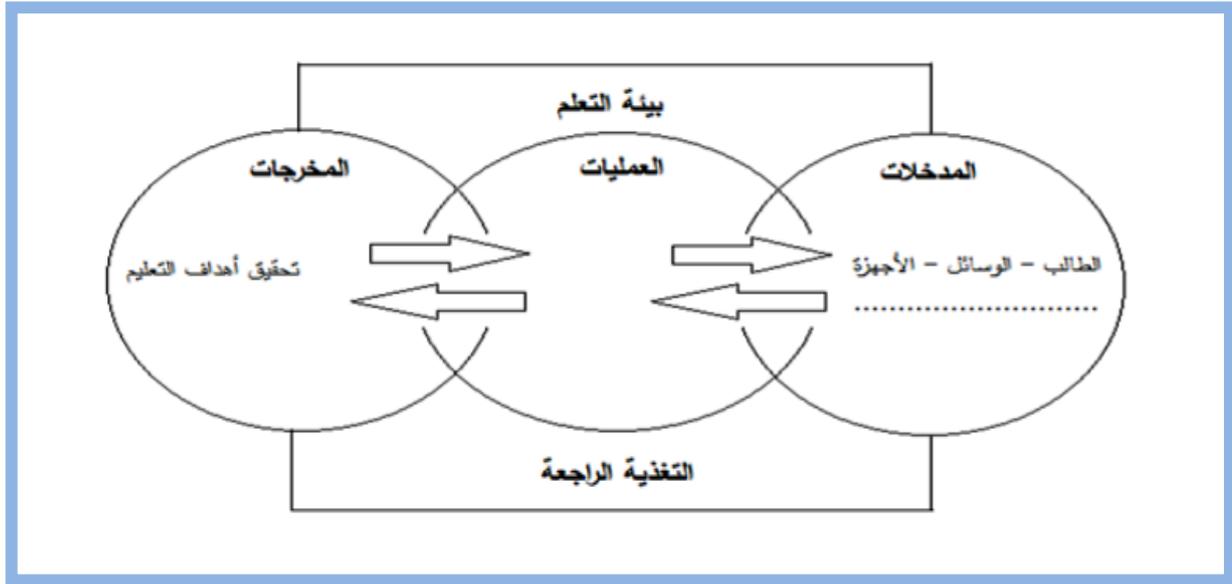
1. **المدخلات Input:** تشمل عناصر تدخل لتحقيق الأهداف ومن هذه العناصر (السياسة التعليمية، المتعلمون، الأهداف التعليمية، المعلمون، المباني، الإدارة المدرسية...)
2. **العمليات Processus:** تشمل الأساليب أو التفاعلات والعلاقات التي تحدث بين المدخلات.
3. **المخرجات Output:** تمثل النتائج النهائية التي تحققها المنظومة، وتدل المخرجات على مدى نجاح المنظومة.
4. **التغذية الراجعة Feed Back:** هي المعلومات الناتجة من تحليل المخرجات في ضوء الأهداف المحددة. حيث يتبين منها السلبيات والإيجابيات
5. **بيئة التعلم Environment Learning:** تمثل العوامل والوسط المحيط بالمنظومة من تجهيزات وأبنية وظروف اجتماعية ومادية وما غير ذلك.

<sup>147</sup> محمد زين الدين، صالح عروس، أحمد حسن، إيهاب فتحي، تقييم مهارات طالب التعليم الفني الفندقي، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق، ع13، إصدار1، 2016، ص42.

148 . <https://www.mta.gov.dz/مؤسسات-التكوين-السياحي/>  
consulté le 24.12.2022 a15 :15.

<sup>149</sup> محمد زين الدين، صالح عروس، أحمد حسن، إيهاب فتحي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص42-43.

شكل رقم(11): مكونات المنظومة التعليمية



المصدر: محمد زين الدين، صالح عروس، أحمد حسن، إيهاب فتحي، تقييم مهارات طالب التعليم الفني الفندقية، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق، ع13، إصدار 1، 2016، ص43.

#### الفرع الرابع: المحتوى الدراسي لتخصص الإدارة الفندقية

يتركز المحتوى الدراسي لتخصص الإدارة الفندقية حول تعزيز المهارات التي تؤهلهم تأهيلاً تاماً للانخراط في سوق العمل، فتتراوح هذه المهارات بين تقديم خدمات الضيافة للزبائن، وإعداد الطعام والمشروبات، والقيام بالعمليات الإدارية التي تضم استقبال النزلاء، والوفود السياحية، لكن لا يستطيع أن يرتاد هذا التخصص من لا يُراعي توافر السمات المناسبة، والمهارات اللازمة من أجل ارتياده، والمتمثلة في مهارات التواصل، حُب السفر، مهارات ريادية وقيادية، الوعي، المرونة في التعامل، انفتاح الشخصية، شخصية قيادية، الود والترحاب بالآخرين، حُب التعرف على أشخاص جدد ومقابلتهم، معرفة كيفية التعامل مع الناس من خلفيات ثقافية مختلفة، مهارات جيدة في اللغة الإنجليزية، كما ينصح بالابتعاد عن الخجل والارتباك والتردد، فمن الممكن أن يكون ذلك عائقاً يقف في وجه من يرغب دراسة تخصص الإدارة الفندقية.<sup>150</sup>

<sup>150</sup> . <https://www.for9a.com/specialities/إدارة-الفنادق/Hotel-Management> consulté le 24.12.2022 a 21 :50.

الفرع الخامس: الخطة التعليمية لتخصص السياحة<sup>151</sup>

بالتأكيد، يختلف المحتوى الدراسي لتخصص السياحة من جامعة لأخرى، ومن بلد لآخر أيضاً، إلا أنّ معظم الجامعات تسعى إلى توفير المعلومات اللازمة، والكافية للطلبة عن تخصص إدارة الأعمال إلى جانب السياحة، وذلك لارتباطه بمجال السياحة حيث تشمل مساقات السياحة بشكل عام التاريخ، واللغات الأجنبية، والإدارة السياحية، وعلم الآثار.

وأيضاً من المؤكّد أن تختلف مسمّيات المواد، والمساقات الدراسية التي تقع ضمن الخطة الدراسية لتخصص السياحة من جامعة لأخرى، وخاصةً من بلد لآخر لأنّ كل بلد تتمتع بخصائص سياحية تختلف عن الأخرى، فمن الطبيعي وجود بعض الاختلافات في بعض المساقات الدراسية لهذا التخصص، إلا أننا سنتوقّف عند بعض المواد المهمة والتي تعتبر رئيسية في القائمة التالية:

- إدارة المكاتب السياحية Tourist Offices Management
- تطبيقات حاسوبية في السياحة Computer Applications in Tourism
- لغة أوروبية (فرنسي، إيطالي، إسباني، ألماني)
- إدارة الفنادق والمنشآت السياحية (A European Language (French, Italian, Spanish, German)
- Management of Hotels and Touristic Buildings
- التخطيط والتطوير السياحي Touristic Development and Planning
- إدارة الموارد البشرية السياحية Management of Touristic Human Resources
- التسويق السياحي Tourism Marketing
- اقتصاد سياحي Touristic Economics
- السياحة والمجتمع المحلي Tourism and the Local Society
- الإحصاء السياحي Tourism Analysis
- المحاسبة السياحية Tourism Accounting
- القوانين والتشريعات السياحية Tourism Laws and Conditions

<sup>151</sup> . <https://www.for9a.com/specialities/السياحة-والآثار/Tourism>

consulté le 28.12.2022 a 21 :16

- إدارة الوجهات السياحية Touristic Destinations Management
- التدريب العلمي في الإدارة السياحية Field Training in Tourism
- تدريب علمي في الفنادق Field Training in Hotels
- مدخل إلى الإرشاد السياحي Introduction to Tour Guidance
- مقدمة في علم السياحة Introduction to Tourism
- مهارات الاتصال السياحي .Communication Skills in Tourism

### الفرع السادس: أهمية التعليم السياحي والتدريب العملي في قطاع السياحة والسفر

يلعب التعليم السياحي دوراً رئيسياً في إعداد المتدربين لاكتساب المهارات المهنية والعملية التي يتطلبها قطاع السياحة بالنظر إلى أن صناعة السياحة هي قطاع كثيف العمالة، فإنه لا يمكن إنكار أن التدريب العملي لا يقل أهمية عن التدريب النظري ففي مجال التعليم السياحي يعد التدريب العملي أمراً ضرورياً للطلاب والعاملين بهذا القطاع لإيجاد الفرصة لتطبيق ما تعلموه في الممارسة ولتطوير المهارات والقدرات الشخصية، فمن أهم الأسباب التي تجعل التعليم السياحي و التعليم العملي ذو أهمية كبيرة ما يلي<sup>152</sup> :

- الاحتكاك بين المتدربين، فهذا النوع من التواصل بين بعضهم البعض والتفاعل فيما بينهم فالخروج من مكاتبهم أو منازلهم والالتقاء ببعضهم البعض والمناقشات والاحتكاك يساعد المتدربين كثيراً؛
- تطوير المهارات ،وهنا نتحدث عن التدريب العملي هناك العديد من دورات السفر والسياحة التي تقدم التعليم النظري، ولكن من المهم في الوقت نفسه مساعدة الطلاب على اكتساب المهارات اللازمة للعمل في صناعة السياحة ونقل الخبرات واكتساب المهارات لن يتأتى إلا بالتدريب العملي والتأهيل فمن المهم للغاية نقل المهارات عملياً للمتدربين من أجل مساعدتهم على النمو والعمل في هذه الصناعة بكفاءة؛
- العمل والانخراط داخل صناعة السياحة ،من المهم جدا بالنسبة لك كمتدرب أن تفهم جيدا ظروف العمل وكل شيء قبل الدخول الفعلي في هذه الصناعة وبالتالي فإن توفير التعليم العملي في مجال

<sup>152</sup> .<https://ae.linkedin.com/pulse/dr-hossam-darwish-التدريب-العملي-واهمية-القطاع-السياحة-والسفر/> consulté le 04.11.2022 a 22 :45

السياحة يساعد الطلاب بشكل كبير في التعرف على كل صغيرة وكبيرة في هذه الصناعة، هذا يساعدهم على الانخراط في العمل بفعالية في هذه بعد الانتهاء من الدورة التدريبية؛

- التعلم من الأخطاء، هناك مهارات معينة للمتدربين وطلاب السياحة ضرورية جدا للعمل بفعالية في هذه الصناعة حيث يمكن أن يساعد التعليم العملي الطلاب على الحصول على فرصة للتعلم من أخطائهم في المراحل المبكرة فهناك أخطاء قابلها الخبراء في بداية حياتهم لا بد أن يتدرب عليها الهواة ويتعلموا من أخطاء من سبقوهم فالتدريب العملي في مجال صناعة السياحة يساعدك على تفادي هذه الأخطاء الأمر الذي يساعدهم في نهاية المطاف على العمل دون مشاكل في هذه الصناعة؛
- التحديد الصحيح لاهتمامات المتدربين التعليم العملي مهم للغاية للمتدربين لاختبار معرفتهم في مختلف القطاعات في صناعة السياحة، وهذا يمكن أن يساعدهم على تحديد اهتمامهم وأماكن تميزهم، وبالتالي فإن التعليم العملي لا يقل أهمية عن التعليم النظري، في كثير من الأحيان يعرف الطلاب كل شيء عن الصناعة نظريًا ولكن عندما يتعلق الأمر بالتطبيق العملي قد يختلط الأمر عليهم وعليه فيمكن للتعليم العملي أن يساعد المتدربين بشكل كبير على تحديد اهتماماتهم والعمل على تطوير مهاراتهم المطلوبة في مجال معين.

### المطلب الثالث: تدريب الكفاءات البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم التعليم والتدريب السياحي والفندقي

إن مفهوم التعليم والتدريب السياحي عرف اهتماما من طرف الباحثين من أجل تحديد ووضع تعريف له، حيث أشارت منتهى أحمد محمد النعيمي إلى أن التعليم السياحي يعتبر تخصص بكل أنواعه ( المهني والفني والعالي) لأنه من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمعارف التي تساعد صناعة السياحة والفندقة وتبني القاعدة الأساسية لتكوين مهارات سياحية وفندقية من خلال تكوين الاختصاصيين والمهنيين وتأهيلهم للعمل في المرافق السياحية والمنشآت الفندقية، أما التدريب السياحي فهو يعمل في زيادة درجة التخصص لدى الأفراد العاملين في قطاع السياحة والفندقة وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمهارات المختلفة والتي ترفع من كفاءة وتحسين أدائهم وإتقان عملهم المحدد في المنشآت الفندقية.<sup>153</sup>

<sup>153</sup> منتهى أحمد، محمد النعيمي، التعليم السياحي في العراق دراسة لعينة من طلبة قسم السياحة وإدارة الفنادق في كلية الإدارة والاقتصاد كمنهج للتعليم السياحي الجامعي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع73، 2008، ص 220.

كما يعرف التدريب السياحي بأنه سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة، كما يعتبر التدريب بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطوير في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع.

كما يعرف التدريب السياحي بأنه مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل العاملين في المجال السياحي، حتى يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها.<sup>154</sup>

كما يعرف على انه تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل خلال فترة الذروة السياحية.<sup>155</sup>

### الفرع الثاني: تدريب الموظفين بالفنادق السياحية

يعتمد سوق العمل الحالي بالفنادق على مستوى الخدمة المقدمة، الذي بدوره يعتمد في المقام الأول على جودة وكفاءة الموظفين، وهذه الجودة هي عبارة عن الخبرة، المهارة والأفكار التي تؤدي إلى بقاء وتطوير الفندق ولذلك، فإن تدريب الموظفين عامل أساسي في عدة أشياء، فإنه يزيد من حجم الإنتاجية بينما يكون الموظفين محاطين بمعرفة ودراية مهارات وأفكار محترفة، أيضا تقوم عملية تدريب الموظفين بتحفيز والهام العاملين عن طريق إمداد الموظفين بكل ما يحتاجونه من معلومات خاصة بالعمل بالإضافة إلى مساعدتهم لإدراك أهمية وقيمة ما يقدمونه من عمل.

ويمكن النظر للتدريب والتطوير على أنهما أداتين من أدوات عملية تنفيذ سياسات ومهام إدارة الموارد البشرية، ف دائما ما تحتاج الفنادق الناجحة إلى تدريب للموظفين كجزء هام في تطوير استراتيجياتها.<sup>156</sup>

كما يمكن رؤية الاختلافات الأساسية بين تدريب الموظفين وتطويرهم من خلال مقارنة الخصائص الأساسية لكل عملية.

<sup>154</sup> فهمي إنناس علي، أثر السلوك البشري على صناعة السياحة " دراسة حالة على محافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 2013، ص 87.

<sup>155</sup> عبد الأمير عبد كاظم ، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 8 ، العدد 25 ، الكوفة، بغداد، 2012، ص 122.

<sup>156</sup> أيمن كمال، محمد النحاس، أثر برامج التدريب على السلوك المهني لموظفي الفنادق السياحية، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جمهورية السودان جامعة أم درمان الإسلامية معهد دراسات العالم الإسلامي، 2011، ص 137.

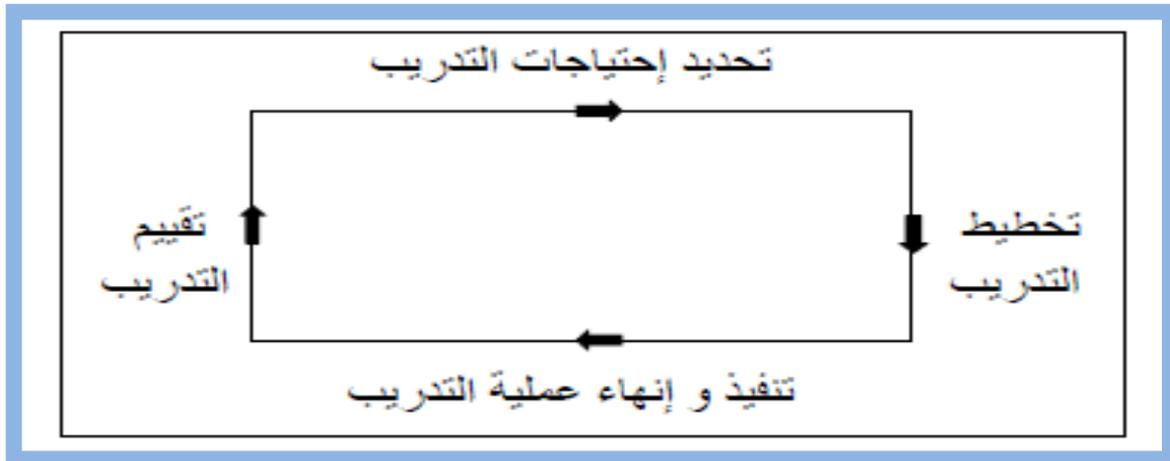
الجدول رقم(10) الفرق بين التدريب والتطوير

| التطوير                             | التدريب                                      | الخصائص       |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|
| الوظائف الحالية والمستقبلية         | الوظيفة الحالية                              | التركيز       |
| مجموعة عمال أو فريق أو منظمة        | العمال الأفراد                               | النطاق        |
| على المدى الطويل                    | مباشر                                        | الإطار الزمني |
| التحضير لمتطلبات الوظيفة المستقبلية | القضاء على النقص من المهارات في الوقت الحاضر | الهدف         |

source: Slobodan Cerovic, **Book Human resource management in hospitality industry**,The University of Singidunum Belgrade, 2020,p161.

كما أن عملية التدريب الفندقية يمكن تلخيصها في الشكل رقم(12):

الشكل رقم(12) عملية التدريب الفندقية



SOURCE: Hyatt International Corporation, **Hyatt Training & Development- Training & Development Guidelines**, (Hyatt International Inc, September (2006), Section7-2, P 4.

### الفرع الثالث: أهمية التدريب

- إن التدريب يعطي الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف و مهارات جديدة؛
- إن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب؛
- إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية،وزيادة إنتاجيته بالعمل؛
- إن التدريب يكسب المتدرب أفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء؛

- إن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر؛
- إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية؛
- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى منظماتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية؛
- إن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى.<sup>157</sup>

### الفرع الرابع: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب، والعملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين للتغلب على المشكلات، والمعوقات القائمة، والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء من هنا تعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنت المنظمة من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعد تحقيق خطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، ولا يمكن لأحد اليوم أن يتعلم كل ما سوف يحتاج إليه في مجاله المهني فبغض النظر عما نمارسه من عمل، فإن هذا العمل يتغير مع الزمن وتأتي هذه التغييرات من مسببات كثيرة لعل أهمها:<sup>158</sup>

- هناك تدريب لرجال الإشراف والإدارة والأعمال المالية، ويهتم بتعليمهم أصول الإدارة وفنونها، وأنواع القيادات، وأسس العلاقات الإنسانية، وأساليب الإشراف والتوجيه، والأسس العلمية للإدارة؛
- هناك تدريب مهني وفني عال، يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم التكنولوجي الذي يطرأ على المجالات الصناعية أو المهنية؛
- هناك تدريب تخصصي، يستهدف تدريب بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة، مثل تبسيط العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال، التناوب بين العمال، ويلاحظ أنه كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات والتدريب على إتقانها، وكذلك استخدام الآلات الإلكترونية؛

<sup>157</sup> . صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط01، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص14.

<sup>158</sup> . السهان، أضواء التدريب بالتطبيق على البنك العربي في السعودية في الفترة 1425-1431هـ، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم التسويق، 2010.

- هناك تدريب مهني يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين، وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة؛
- التدريب من أجل التوعية والتوجيه، ويتناول العمال الجدد الذين يلتحقون بالشركة لأول مرة، حيث يوفر لهم المعلومات اللازمة عن الشركة وسياساتها وأهدافها، وسعى لغرس الاتجاهات الايجابية نحو حب العمل واحترامه والولاء له.<sup>159</sup>

### الفرع الرابع: كيفية تدريب المورد البشري بالفنادق

- إن الفنادق تقوم بتقديم خدماتها للزبون القادم إليها، ومن أجل تقديم أفضل للخدمات وحب عليها تدريب موردها البشري (العامل داخل الفندق) من خلال التدريب ما قبل الخدمة، التدريب أثناء الخدمة ويكون كالتالي:
1. **التدريب ما قبل الخدمة:** أو ما قبل العمل أو التدريب الإعدادي وهو الذي يتم تقديمه قبل مزاوله العمل للمتدربين أو المترشحين للعمل بهدف اكتسابهم المعاملات والمهارات والاتجاهات التي تمم الالتحاق بالعمل وتجهلهم جاهزين لممارسة العمل المطلوب
  2. **التدريب أثناء الخدمة:** هو الذي يتم تقديمه بعد مزاوله العمل ويحصل عليه العامل أو الموظفين أثناء ممارسة مهامه الوظيفية بهدف تحسين معلوماته واتجاهاته ومهاراته حتى يكون أدائه أفضل وتحقيق نتائج أحسن في عمله الذي يمارسه.<sup>160</sup>

### الفرع السادس: علاقة التدريب بأداء الكفاءات البشرية في المنظمة السياحية

تقوم المنظمة بإعداد برنامج تدريبي لموظفيها حسب احتياجاتها وتتنوع هذه الاحتياجات التدريبية إلى ثلاثة أنواع:

الاحتياجات الشخصية، الاحتياجات الفردية، الاحتياجات الجماعية، ويتم تعريف الحاجة إلى التدريب على أنها الفرق بين "ما هو" و "ما يجب أن يكون". وتنشأ مثل هذه الحاجة عندما يمكن للشخص أن يلاحظ وجود فجوة بين الموقف الحالي والوضع المرغوب فيه، وهذه الفجوة بسبب الغياب أو نقص المهارات الأساسية أو المطلوبة.<sup>161</sup>

<sup>159</sup> . أحمد عزت راجح، أصول علم النفس المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1987.

<sup>160</sup> .علي السلمي، "الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص355.

<sup>161</sup> . Mekhelfi Amina, Mohammed BARKA, Mouna MESGHOUNI, *Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de— l'entreprise SONATRACH -HBK-*, Dirassat journal, 16(01), 2016, p428.

كما يعتبر التدريب مفتاح الأداء الأفضل والمتطور حيث أنه يزيد من مستوى كفاءة الأفراد والمنظمات، كما أنه يساعد على تقليل الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث، وأيضاً بين الأهداف المرغوب في تحقيقها والمستوى الفعلي للأداء، كما تظهر الحاجة إلى التدريب في حالة حدوث أي مشكلة في أداء العاملين أو أداء المنظمة.<sup>162</sup>

إن المنظمات الحديثة اليوم تولي اهتماماً بالغاً للتدريب باعتباره أداة من الأدوات المتعددة لتطوير وتنمية المهارات، معارف وسلوكيات العنصر البشري لديها لتطوير أدائه بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وباعتبار الأداء هو تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>163</sup>، فإن التدريب يلعب الدور في تحسين هذا الأداء حيث تستهدف البرامج التدريبية تغطية العجز والقصور في الأداء وتعدى ذلك إلى البحث عن الزيادة، وتحسين منتجات وخدمات مختلف المنظمات.<sup>164</sup>

لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً جميع أشكال التوجيه السائدة والمساندة، والإشراف الفعال الذي يحصل عليها الفرد من رؤسائه في العمل.<sup>165</sup>

### الفرع السابع: عناصر التدريب

#### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية :

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة لأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وقد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.<sup>166</sup>

<sup>162</sup> . Sultana et al, **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 4, 2012, p87.

<sup>163</sup> . Ahmed, Hamadouch, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques**, 1999, p135.

<sup>164</sup> عبد الباقي، صالح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 262-263.

<sup>165</sup> إبراهيم حسين، عبد الوهاب عبد الراضي، **تقييم برامج التدريب في شركات الطيران**، رسالة ماجستير، كلية السياحة و الفنادق، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص 122 .

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء<sup>167</sup>، كما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عن طريق القيام بالخطوات الثلاث الآتية:<sup>168</sup>

**1.1. تحليل المنظمة:** تركيز العملية التدريبية للمؤسسة الإدارية التي تعاني من الحاجة للتدريب.

**2.1. تحليل العمليات:** تحديد ماذا يتضمن البرنامج التدريبي، وما يجب أن يتعلمه الموظف لكي يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

**3.1. تحليل الفرد (المستفيد):** تحديد من يحتاج للتدريب، وماهية المهارات والقدرات والاتجاهات التي يتطلب التركيز عليها أو تحسينها ، وبفعل **The GAP** لتحديد الاحتياجات التدريبية بين مستوى الأداء الحالي والمتوقع المستقبلي سوف تتلاشى عن طريق التدريب المخطط الذي يتم من خلال وضع برنامج تدريبي مناسب لتدريب الموظفين المعنيين، وعليه تتحدد نقاط القوة والضعف ، فالأولى تتمثل بالخصائص المهنية والمعرفية والقدرات التي يراد إكسابها للمتدربين، والثانية تتمثل بخصائص وصفات وسلوكيات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بأخرى مرغوبة.

### 2. تحديد أنواع التدريب:

يعتبر التدريب عنصراً هاماً ومرتكزاً أساسياً لا غنى عنه من أجل الوصول بمسيرة التنمية نحو أهدافها المنشودة ، كما يعد التدريب رفيقاً ضرورياً للفرد في مسيرته العملية، وبالتالي فمن المسلم به أن تتنوع صور التدريب وأشكاله باختلاف الظروف والمعطيات المرتبطة به ، وفي محاولتنا هذه لتحديد أنواع التدريب وتوصيف أشكاله الكثيرة يمكننا الوصول لعدة تقسيمات لكن قررنا اختيار تقسيمين نظراً لأهميتهما وهما كالتالي:

**1.2. التدريب من حيث الأهداف:** ويتم التقسيم في هذا النوع من التدريب استناداً إلى نوعية الأهداف المنشود تحقيقها، حيث ينقسم إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

<sup>166</sup> أديب بهوم وآخرون، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث

العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م 29، ع 2، سوريا، 2007، ص 210

<sup>167</sup> حمدي عبد العزيز الصباغ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية جامعة عين

شمس، ع 18، ج 3، القاهرة، مصر ، 1994، ص 147 .

<sup>168</sup> لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 71، بغداد، 2008، ص 163 .

**1.1.2.1. تدريب لتجديد المعلومات:** وهو ما يمكن تسميته بالتدريب الإنعاشي ، ويتم فيه تقديم معلومات جديدة للمتدرب عن مجال عمله وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أي إحاطته بالتغيرات التي حدثت في مجال عمله مما يساعد على رفع كفاءته وتحسين طريقة أدائه.

**2.1.2.1. تدريب لتنمية المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة العاملين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وهو يهدف إلى تزويد المتدربين من العاملين بالمهارات التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم... كما يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق إحاطة المتدربين بأحدث التطورات في أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وأسس تحديد معدلات الأداء وتصميم برامج الرقابة على العمل وبرامج الحوافز.

**3.1.2.1. التدريب السلوكي أو تدريب الاتجاهات:** أي التدريب الهادف نحو تغيير أنماط سلوكية أو اتجاهات معينة يتبعها الفرد أو العامل في أدائه لعمله، ومن الجدير بالذكر أن هناك مؤشرات تدعو إلى القيام بإجراءات تصحيحية لسلوك المتدربين ومن تلك المؤشرات: عدم الشعور بالمسؤولية وعدم المبالاة بإنجاز العمل وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات وكثرة الغياب عن العمل بدون مبرر وما إلى ذلك.

**4.1.2.1. التدريب للترقية:** وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إعداد الفرد أو المتدرب من أجل تولى مهام وظيفية أعلى، الأمر الذي يؤمن للمتدرب مجالات للترقية في المستقبل.

### 2.2. التدريب حسب المضمون وينقسم إلي:

**1.2.2.1. التدريب الإداري:** هو التدريب الموجه إلي العاملين في مجال الإدارة لتطويرهم والتأثير في اتجاهاتهم، ويشمل هذا النوع من التدريب جميع المستويات الوظيفية.

**2.2.2.1. التدريب الإشرافي:** هو تدريب يوجه إلي المستويات الإشرافية (الإدارة الوسطي)، بهدف تمكين المتدربين من الحصول علي المهارات الإشرافية، وتغيير الاتجاهات نحو العاملين والمنظمة، وإعدادهم كقادة يجيدون التعامل مع الآخرين.

**3.2.2.1. التدريب التخصصي:** نوع من التدريب يشمل كل ما هو متخصص من الأعمال، كالأعمال الحرفية والمهنية واليدوية، ومن أنواع هذا التدريب البرامج الخاصة بالمهندسين والطباخين والمحاسبين وإعداد المدربين وأخصائي توصيف الوظائف.

4.2.2. التدريب الفني: نوع من التدريب يوجه إلى الحرفيين أو الفنيين، مثل الصناعات، وعمال الصيانة وهم يشغلون وظائف وسطا بين العاملين المؤهلين وبين الملاحظين المهرة والحرفيين.<sup>169</sup>

### 3. تصميم البرنامج التدريبي:<sup>170</sup>

يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وتمثل في:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها؛
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات؛
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد؛
- إعداد مواد التدريب (المدرسين والمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة البرامج؛
- استقطاب المدرسين المناسبين؛
- اختيار أسلوب التدريب المناسب؛
- تحديد مكان التدريب؛
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

### 4. تحديد أساليب التدريب:

تنوع أساليب ووسائل التدريب في المؤسسات السياحية حسب عدد المتدربين ونوعية البرامج وعلى ذلك يكون الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يتم من خلاله تنفيذ البرامج التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة والمحقة لأهداف التدريب، والأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب

<sup>169</sup>. <https://kenanaonline.com/users/wasfy2033/posts/917047>

consulté le 19.02.2022 à 17 :20.

<sup>170</sup>. عزت أبو السعود، محمد عليان، وائل محمود عزيز، نبيل على بدران، تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين ذوى الاتصال المباشر

بالعملاء، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 11، ع1، 2017، ص46.

إلى المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة والدافعية، ومن هذه الأساليب ما يختص بالتدريب الفردي ومنها بالتدريب الجماعي ، و من أهم الأساليب المستعملة في العملية التدريبية مايلي:<sup>171</sup>

**1.4. أسلوب المحاضرة** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية و التي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، و يمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد، و تعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين ، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم و الاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور و كذا في مستواهم التعليمي و الوظيفي، كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، و العمل على تحفيزهم و إثارة اهتمامهم، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية ايجابية من خلال تقديم متوازن و متزن من المدرب نفسه و للموضوع و إشعار المتدربين بقربه و اقترابه منهم، و من أجل إثراء هذه المحاضرة و من أجل استيعاب المتدربين لمحتواها لا بد من إدراج المشاركة و أيضا النقاش بطرح أسئلة و يتوجب على المتدربين الإجابة عليها و هذا ما يكسبها نوعا من الحيوية.

**2.4. دوران الوظيفة:** إنها عملية تدريب الموظفين عن طريق تدويرهم من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة، فالدوران لا يجعل الشخص على دراية جيدة بوظائف مختلفة فحسب بل إنه يخفف أيضا الملل ويسمح بتطوير علاقات العمل مع كثير من الموظفين كما يجب أن يكون الدوران منطقياً.<sup>172</sup>

### 3.4. دراسة الحالات (Case study):<sup>173</sup>

وهي إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم إليهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات، حيث تُستخدم طريقة الحالة الدراسية في:

- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الثقل في الموقف؛
- تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات؛

<sup>171</sup> . عبد الرحمان توفيق ، التدريب : الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ، صص 194-195 .

<sup>172</sup> .P.Purna Chandra Rao ,**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER –III**, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india, 2020,p94.

<sup>173</sup> <https://www.edutrapedia.com/>

consulté le 04.03.2022 a 19 :00.

• استنتاج مبادئ الإدارة؛

• تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.

### 4.4. تمثيل الأدوار:<sup>174</sup>

عادة ما يتم تنفيذ هذه التقنية مع المدرب والمتدرب، حيث يسمح لكل منا بالعمل على تنفيذ سيناريوهات عمل محتملة مختلفة، هذه الطريقة هي الأكثر فعالية في الصناعات التي تتطلب التفاعل مع العميل، كما أنها تسمح للمتدربين بالتعامل مع الحالات الصعبة.

### 5.4. الأفلام ومقاطع الفيديو:<sup>175</sup>

اكتسب الفيديو شعبية كبيرة كواحد من طرق التدريب الحديثة، فهو يساعد المدرب في تدريب المتدربين بسرعة وكفاءة أكبر، العديد من المتدربين يفضلون ذلك على مواد القراءة، وهناك العديد من المناهج التدريبية خلال أشرطة الفيديو، وتختار بعض الشركات طريقة واحدة تعتمد على المادة، بينما تجمع شركات أخرى بين بعض الأساليب في فيديو واحد بسلاسة لأنه واحد من أساليب التعلم الأكثر فعالية.

6.4. الرسوم المتحركة: يسمح هذا النمط بتوضيح الموضوعات المعقدة من خلال الرسوم التوضيحية المرئية، إذا كان من الصعب تسجيل موضوع، فإن الحركة هي على الأرجح أفضل طريقة.

7.4. العمل المباشر: تعد مقاطع فيديو الحركة المباشرة، وهي رائعة لعرض التفاعلات المناسبة وغير الملائمة من خلال مشاهد لعب الأدوار.

8.4. الشاشة المسجلة: هذه الطريقة تحتوي على تسجيل الأشياء التي تحدث على شاشة الكمبيوتر، إنه مثالي لإظهار الموظفين كيفية استخدام الأدوات الرقمية الجديدة من خلال عملية تدريجية.

9.4. التدريب داخل السلة: يتكون التمرين داخل السلة، من مجموعة من أوراق العمل التي قد تتضمن رسائل البريد الإلكتروني القصيرة والتقارير والمذكرات وغيرها من البنود، حيث يطلب من المتدرب إعطاء الأولوية للقرارات التي يتعين اتخاذها على الفور والقرارات التي يمكن تأجيلها.<sup>176</sup>

<sup>174</sup> / أهم-أساليب-التدريب-الحديثة والبسيطة <https://tumuhtr.com/blogs/> consulté le 04.03.22 a 19 :47.

<sup>175</sup> / أهم-أساليب-التدريب-الحديثة والبسيطة <https://tumuhtr.com/blogs/> consulté le 04.03.22 a 19 :47.

<sup>176</sup> . Dr.P.Purna Chandra Rao ,HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER –III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india ,2020 ,p97.

**10.4. تدريب الحساسية :** هذا الأسلوب من التدريب يتميز بأنه يؤكد على تنفيذ روح الاستقلالية و النمو الشخصي و الاعتماد على الذات في ضوء الاستبصار بالمشكلات الذاتية و المحيطة بالجماعة ، و يتمثل الجماعات في تدريب الحساسية جزءا حيويا من شروط نجاحه، و من هذه الجماعات، جماعات التدريب و التي تتكون من حوالي 10 إلى 15 فرد ولا يعين فيها قائدا ولا يحدد فيها مشكلة للطرح ، وإنما يتطلب من هذه الجماعات أن يتحدثوا على راحتهم في محاولة لفهم مشاكلهم و مشاعرهم ، واختيار الحلول البديلة لتلك المشاكل في ضوء أوضاع الجماعة حتى يمكن النهوض بها ، و تكمن الاستفادة الحقيقية من أسلوب تدريب الحساسية عند الرغبة في نشر روح التعاون والأخوة داخل المنظمة أو الوحدة.

**11.4. المباريات الإدارية :** تمثل المباريات الإدارية أرقى طرق التدريب ، وفيها تمثل الجماعة أكبر تمثيل في محاكاتها للمنظمة ككل و تفرض في المباريات العديد من المواقف الطارئة التي تغطي جوانب من السلوك التنظيمي، الخططي والاقتصادي، و تعني المباراة التدريبية وجود جماعات منافسة ، حيث يعطي للمتدربين معلومات عن المنظمة التي من المفترض أنهم يمثلونها ، هذا بالإضافة إلى إعطائهم أدوارا إدارية وقيادية.<sup>177</sup>

### 5. تقويم البرامج التدريبية:

تعتبر مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها ، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها.<sup>178</sup>

فمن أجل تحسين وتطوير العملية التدريبية في المنظمة من المهم للغاية إخضاع البرامج التدريبية للتقييم ذلك أن معرفة نواحي الضعف والقصور في أي برنامج تدريبي من شأنه أن يدفع المنظمة لمراجعة البرامج وتطويرها بما يخدم أهداف البرنامج التدريبي، لذا نجد أن المنظمات اليوم كما تهتم بعملية التدريب فإنها في المقابل تولي عناية كبيرة لعملية التقييم، ذلك أن التدريب في حد ذاته لا يمكن أن ينجح ويؤدي أهدافه دون تقييمه ومعرفة مدى نجاحه، وسيكون لا طائل منه ولا فائدة إذا لم يحقق الأهداف المنشودة منه كعمل للتطوير أو التحسين في المنظمة.<sup>179</sup>

<sup>177</sup> <https://hrdiscussion.com/hr49440.html>  
consulté le 19.02.2022 a 10:10 .

<sup>178</sup> . مدحت محمد أبو النص ، إدارة العملية التدريبية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص204.

<sup>179</sup> . خرموش منى، بحري صابر ، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسولوجيا، عدد 01، 2021، ص73.

### المطلب الرابع: رواتب وحوافز الكفاءات البشرية

#### الفرع الأول: السياسات التحفيزية

يعتبر نظام الحوافز في القطاع السياحي عنصراً رئيسياً في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أنه يعتبر العامل الأول الذي يحافظ على ولاء العاملين للمنظمة، والحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية وجماعية أو فردية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.<sup>180</sup>

كما يعرف التحفيز على أنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>181</sup> و تعرف الحوافز بأنها الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد"<sup>182</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدوافع تختلف عن الحوافز فالأولى هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، أما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلماحه.<sup>183</sup>

#### الفرع الثاني: تحفيز الكفاءات الفردية في المؤسسة السياحية

يمكن القول أن التحفيز أحد الأركان الأساسية للتوجيه والقيادة، إذ يتخذ عدة أشكال منها التحفيز المادي و منها التحفيز المعنوي (يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى) ويعرف انه عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره إن الاهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة لتنمية أدائهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة السياحية بكفاءة وفاعلية.<sup>184</sup>

<sup>180</sup> .نادية حسين أحمد ماهر، نيفين جلال عيد، هالة صالح غباغي، السياسات التحفيزية لإدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على إقليم قناة السويس، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، م 05، ع 01، 2021، ص96.

<sup>181</sup> .الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 10.

<sup>182</sup> .موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

<sup>183</sup> . أكثم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية. المجلد: 32، العدد: 02، 2005، ص 298-367.

<sup>184</sup> . مزيان حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص81.

وهناك عدة نظريات التي ساهمت في معالجة مفهوم التحفيز نذكر منها:

**D. Mac Gregor، Maslow، F. Herzberg** وتهدف المنظمة السياحية من خلال هذا النظام إلى الحفاظ على كفاءاتها البشرية والتوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك المورد البشري و الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات التي نذكر منها:<sup>185</sup>

- الاستقرار الوظيفي في المؤسسة السياحية؛
- الحالة المعنوية للكفاءات البشرية ؛
- كفاءة الأداء التنظيمي ؛
- تنمية الأداء و الإنتاجية؛
- معدل الرضا عن العمل.

كما صار التحفيز في وقتنا الراهن يكتسي طابعا جديدا يتصف بالديناميكية في توجيه الكفاءات البشرية، إذ بات اهتمام المؤسسات السياحية بالقيم الثقافية، والاجتماعية للعاملين أولوية.

### الفرع الثالث: دور تحفيز في تحسين جودة الخدمات الفندقية<sup>186</sup>

يلعب التحفيز دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال:

- تبني العاملين للتوجه التسويقي: من خلال منح مكافآت والحوافز للعاملين، على أساس جذب وإرضائهم أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- إشباع حاجات ورغبات الموظفين والزبائن: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات الموظفين ومكافأتهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى، فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات موظفيها من خلال مكافأتهم على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات ورغبات الموظفين، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات الزبائن؛
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم؛
- تخفيض تكاليف العمل ودورانه: عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى الموظفين، و الحفاظ على الموظفين الجدد ؛

<sup>185</sup> . مزياني حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>186</sup> . بوبكر عباسي، دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بورقلة، مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2009، صص116-117.

- تحسين أداء الموظفين: أن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يشجع الكوادر البشرية على تحسين أدائهم، وبالتالي تطوير جودة الخدمات الفندقية.

### الفرع الرابع: أهداف إدارة الأجور و رواتب الكفاءات<sup>187</sup>

- يمكن القول أن رواتب الكفاءات البشرية تعني المبالغ المالية التي تدفع للموظفين كمقابل لخدماتهم وعملهم ضمن المؤسسة، قد تتأثر رواتبهم بعوامل مثل الخبرة، المهارات، المستوى الوظيفي، الأداء، وظروف السوق،<sup>188</sup> لذلك فتسعى الخطة السليمة لإدارة الأجور والرواتب إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد أجر عادل ومنصف يقدم أجرًا مماثلًا لعمل مماثل؛
- استقطاب الكفاءات؛
- الاحتفاظ بالموظفين الحاليين من خلال الحفاظ على مستويات الأجور بما يسمح بمنافسة المنظمات الأخرى؛
- للحفاظ على العمالة والتكاليف الإدارية بما يتماشى مع قدرة المنظمة على الدفع؛
- تحسين الحافز والروح المعنوية للموظفين وتحسين إدارة العلاقات مع النقابات العمالية؛
- إبراز صورة جيدة عن الشركة والامتثال للاحتياجات القانونية المتعلقة بالأجور والرواتب؛
- تحديد التسلسل الوظيفي وخطوط الترقية المناسبة؛
- التقليل من فرص المحسوبية عند تحديد معدلات الأجور.

### الفرع الخامس: مبادئ إدارة أجور ورواتب الكفاءات<sup>189</sup>

- يجب إتباع المبادئ التالية للحصول على أجور ورواتب فعالة في الإدارة:
- يجب تطوير سياسة الأجور مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية أي صاحب العمل والموظفين والمستهلكين والمجتمع؛
- يجب أن تكون خطط الأجور والمرتبات مرنة بما فيه الكفاية و مستجيبة للتغيرات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة؛

<sup>187</sup>.P.Purna Chandra Rao ,**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER –III**, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,2020,P P123-124.

<sup>188</sup> . Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. McGraw-Hill Education, 2019 ,p353.

<sup>189</sup> .P.Purna Chandra Rao ,**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER –III**, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,2020,P P123-124.

- ينبغي بذل الجهود لضمان اختلاف في الأجور بالنسبة للوظائف التي تتطلب المهارة والمسؤولية والجهود العقلية والجسدية؛
- يجب أن تكون خطط إدارة الأجور والمرتبات تتماشى دائماً مع الخطط العامة للمنظمة والبرامج التنظيمية؛
- يجب أن تكون خطط إدارة الأجور والرواتب متوافقة دائماً مع الخطط الاجتماعية و الأهداف الاقتصادية للبلد مثل تحقيق المساواة في توزيع الدخل و السيطرة على التضخم... إلخ؛
- ينبغي أن تعمل خطط الأجور والمرتبات على تسريع وتبسيط العملية الإدارية؛
- يجب إشراك العمال قدر الإمكان في صياغة وتنفيذ سياسة الأجور؛
- يجب تطوير قاعدة بيانات مناسبة وإعداد تنظيمي مناسب لتحديد التعويضات وطرق إدارتها؛
- يجب أن يكون المستوى العام للأجور والرواتب متماشياً بشكل معقول مع المستوى السائد في سوق العمل؛
- يجب أن يحصل العمال على حد أدنى مضمون للأجور لحمايتهم من ظروف خارجة عن إرادتهم؛
- يجب ضمان دفع الأجور بطريقة سريعة وصحيحة للموظفين وعدم تأخر سدادها وتراكمها؛
- يجب أن تفي مدفوعات الأجور والرواتب بمجموعة واسعة من الاحتياجات البشرية بما في ذلك الحاجة إلى تحقيق الذات؛
- يجب مراجعة سياسة وبرامج الأجور ومراجعتها بشكل دوري بما يتفق مع الاحتياجات المتغيرة، و مراجعة لجنة الأجور بناءً على الحكم الفردي و غير متحيز للمدير.

### الفرع السادس: علاقة الحوافز والرواتب وعوامل أخرى بالرضا الوظيفي

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو التفضيل أو عدم التفضيل الذي ينظر به الموظف إلى عمله، بالإضافة فإنه يعبر عن مقدار الاتفاق بين توقع المرء للوظيفة والمكافآت التي توفرها الوظيفة، الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا عن الحياة حيث تعد طبيعة بيئة العمل جزءاً مهماً من الحياة، حيث يؤثر الرضا الوظيفي على رضا العام للفرد عن الحياة، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هو نتيجة المواقف المختلفة التي يمتلكها الموظف، حيث ترتبط هذه المواقف بالوظيفة تحت ظروف معينة و بعوامل محددة مثل الأجور، المشرفون على التوظيف، وظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية أثناء العمل، التسوية الفورية للتظلمات والمعاملة العادلة من قبل صاحب العمل.<sup>190</sup>

ومع ذلك، يجب مراعاة عوامل أخرى قبل الحصول على فهم كامل للرضا الوظيفي، حيث يجب مراعاة عوامل مثل عمر الموظف وحالته الصحية والرغبة ومستوى الطموح علاوة على علاقته الأسرية، الوضع

<sup>190</sup>. P.Purna Chandra Rao ,HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER -III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,2020,P P163-164.

الاجتماعي ، المنافذ الترفيهية ، والنشاط في المنظمات حيث يساهم كل هذا في نهاية المطاف إلى تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يتم عرض العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي في النقاط التالية:<sup>191</sup>

**1. الإشراف:** بالنسبة للعامل ، يعد الإشراف مساهماً قوياً في الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي. عادة ما تكون مشاعر العمال تجاه المشرفين عليهم مشابهة لشعورهم تجاه الشركة وعليه فإن دور المشرف هو نقطة محورية لتشكيل المواقف فقد يؤدي الإشراف السيئ إلى التغيب عن العمل ودوران العمل كما يؤدي الإشراف الجيد إلى إنتاج أعلى وعلاقات عمل جيدة.

**2. زملاء العمل:** اعتبرت دراسات مختلفة هذا العامل بوصفه عاملاً ذا أهمية متوسطة ، حيث غالباً ما كان يساهم فريق العمل كعامل في الرضا الوظيفي، لأن العمال بطبعهم يحبون أن يكونوا بالقرب من أصدقائهم و يستمدون الرضا عندما يكون زملاء العمل متعاونين وودودين.

**3. الأجور:** تظهر الدراسات أيضاً أن معظم العمال شعروا بالرضا عندما يتقاضون أجوراً أكثر ملاءمة للعمل الذي يقومون به ، حيث من المحتمل أن تغير قيمة الأجور يمكنه تعزيز الرضا الوظيفي من عدمه.

**4. السن:** وجد أن للعمر له علاقة مباشرة بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين، أما بعض المجموعات العمالية يكون الرضا الوظيفي أعلى مع تقدم العمر ، كما يوجد مجموعات عمالية أخرى يكون فيها الرضا الوظيفي أقل وفي حالات أخرى لا يوجد فرق على الإطلاق.

**5. الحالة الاجتماعية:** الحالة الزوجية لها دور مهم في تحديد الرضا الوظيفي ، حيث اكتشفت الدراسات أن الشخص المتزوج يجد عدم الرضا في وظيفته عكس الموظف الغير متزوج، ولعل أبرز الأسباب هي أن الأجور لم تكن كافية بسبب زيادة تكلفة المعيشة والتعليم للأطفال الخ

**6. التعليم:** كشفت الدراسات التي أجريت على مختلف العمال أن معظم العمال الذين لم يكملوا تعليمهم المدرسي أظهروا مستوى رضا أعلى بعكس العمال المتعلمون الذين أظهروا مستوى رضا أقل.

**7. ظروف العمل:** كشفت الدراسات المختلفة أن ظروف العمل عامل مهم حيث تساعد بيئة العمل الجيدة والبيئة الممتعة على زيادة الإنتاج كما تعتبر ظروف العمل أكثر أهمية للعاملات من العمال الرجال.

### الفرع السابع: آليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء الكفاءات البشرية

هناك عدة عوامل تعمل على تحسين أداء الكفاءات البشرية ومنها:<sup>192</sup>

<sup>191</sup>. P.Purna Chandra Rao ,HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER –III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,2020,P P163-164.

<sup>192</sup>. محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"،المجلة العربية للنشر العلمي، ع21، 2020، صص639-640.

- 1. تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الموظف في وضع أهداف و نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.
- 2. المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة الكفاءات البشرية في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتمائهم والتزامهم وهذا ما يؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات، أي أن المشاركة للأفراد تنفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
- 3. تعديل السلوك:** إن تغيير أفعال الكفاءات البشرية وسلوكهم يكون من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
- 4. أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.
- 5. التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله، و واضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محرماً أو محفزاً للعاملين.

### المبحث الثالث: الكفاءات الضرورية لبيئة الأعمال الحديثة

إن بيئة الأعمال الحديثة والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسات المعاصرة بشكل عام والسياحية بشكل خاص تجهيز الأفراد بمجموعة من الكفاءات الأساسية، بحيث تتضمن هذه الكفاءات مهارات التكنولوجيا والتفكير التحليلي والإبداعي لمواجهة التطورات، إضافة إلى ذلك تأتي أهمية مهارات الاتصال والتعاون لضمان التفاعل الفعال في فرق العمل المتنوعة.

تبرز أهمية القدرة على التعلم المستمر لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل الحديث، مما يجعل تطوير الكفاءات هو السبيل لضمان النجاح في هذه البيئة التنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### طُطْرِكْ أَي لَأَمْكْ: الوظائف التعليمية للمنظمة الحديثة<sup>193</sup>

لا تتطلب بيئة الأعمال الحديثة فقط تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية، بل تتطلب أيضاً تكيف الموظفين مع التغيرات في مكان العمل وظروف العمل، حيث يتم تقصير الوقت المطلوب للمعرفة بشكل متزايد مما يجعل الشهادة الجامعية شرطاً أساسياً للتوظيف والتعلم المستمر خلال حياة العمل كما أن المنظمات التي تسعى جاهدة لتكون كفؤة وفعالة في أعمالها، حيث ترى تعليم وتطوير موظفيها العامل الرئيسي والأفضل في تطوير الموارد البشرية و الحصول على المرونة التنظيمية والميزة التنافسية، وبالتالي فيتم تحقيق الوظائف التعليمية داخل المؤسسة من خلال:

- تعليم الموظفين؛
- التدريب التعليمي والمهني والمتخصص؛
- تدريب الموظفين؛
- التعليم أثناء العمل؛
- التطوير المهني وتطوير الموظفين.

**1. التعلم:** هو عملية إكساب الموظف المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائف معينة أو مهمة محددة بنجاح، ينتج عنه تغيير دائم نسبياً في سلوك الموظفين أثناء أداء الوظيفة (في حالة عدم وجود تغيير، تكون نتائج عملية التعلم غير مرضية) أي تغيير سلوك العمل أو أداء عمل الفرد أما السمة الأساسية للتعلم هي إكساب الموظف المعرفة والمهارات والعادات من خلال التعليم والعمل التطبيقي.

**2. التدريب:** هو جهد يهدف إلى تحسين أداء الموظفين أثناء أداء وظائفهم ومهام عملهم، وهو يشمل أي برنامج (منظم إلى حد ما) لممارسة وإتقان نشاط بدني أو فكري كما ينبغي أن يسفر عن تغييرات في معارف أو قدرات أو مهارات أو مواقف أو سلوك عمل محدد، ومع ذلك من أجل نجاح التدريب من الضروري مواءمته (تخطيطه وتصميمه بشكل جيد) مع الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، أي توجيهه إلى إكساب الموظف معارف ومهارات وتقنيات محددة ضرورية لأنشطة العمل. وبصفة عامة، فإن التدريب هو عملية تغيير في سلوك الموظفين ومواقفهم بطريقة تزيد من احتمالات تحقيق الأهداف المحددة.

**3. الإعداد:** هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائف ومهام عمل محددة، يتعلق الأمر بالمهام الجارية والحالة الراهنة، وهذا ما يجعله مختلفاً عن التعليم إذ على الرغم من أنه قد يستخدم في كثير من الأحيان

<sup>193</sup>.Slobodan Cerovic , **Book Human resource management in hospitality industry**,The University of Singidunum Belgrade, 2020,p p159-160

كمرادف للتدريب إلا أنه يختلف عنه بمعنى أنه ليس عملية مستمرة (يمكن أن يكون إعدادا مخصصا لاستخدام آلة وأداة ومعدات معينة وما شابه ذلك) ، ولكن يتم تنظيمه عندما تتطلب الوظيفة ذلك.

**4.التعليم أثناء العمل:** هو عملية توسيع المعرفة والمهارات والقدرات الشاملة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل والتصرف وفقاً لذلك في المواقف مختلفة إذ يمكن تعليم الموظفين من أداء وظائف مختلفة ، وبالتالي خلق الشروط المسبقة اللازمة لمزيد من التطوير، كما أنها عملية تتطلب وقتاً أطول من التدريب والإعداد ، وهي موجهة بشكل عام لمتطلبات الوظيفة المستقبلية ، أي مهام العمل في المنظمة، يعالج التدريب القضايا والاحتياجات الحالية ، في حين أن التعليم يتعامل مع تطوير احتياجات أكثر ديمومة للمنظمة وأساليب عملها.

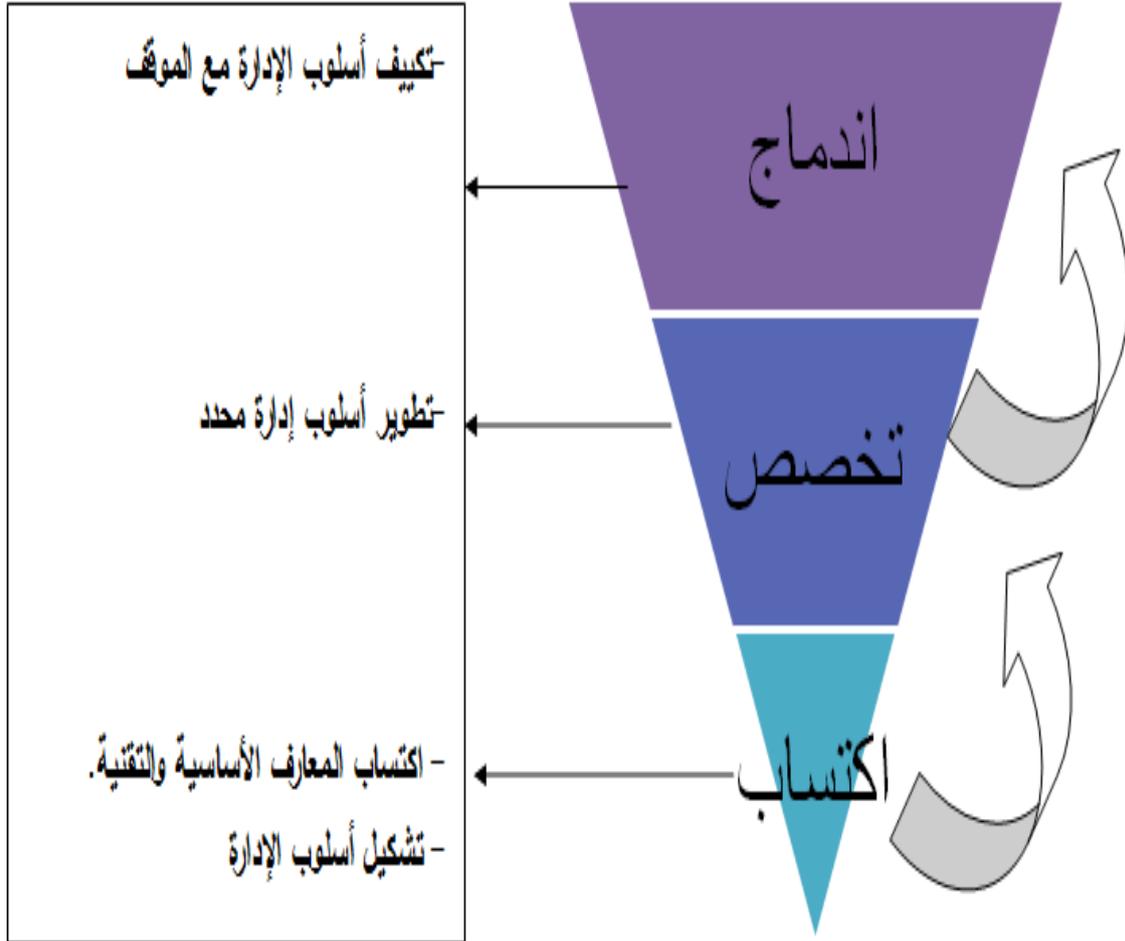
**5.التطوير:** يشير تطوير الموظفين إلى اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الجديدة اللازمة لتولي الوظائف والمناصب الجديدة الأكثر تعقيداً ، أي التحضير للمستقبل ومتطلبات المنظمة التي لم يتم تحديدها بعد، يساعد التطوير على توسيع وزيادة الإمكانيات الفردية الإجمالية وخلق شروط مسبقة لأداء المهام الحالية بأكثر فعالية وكذلك إعداد الموظفين للتعامل بنجاح مع التحديات والالتزامات المستقبلية الناشئة عن ابتكارات الوظائف.

### المطلب الثاني: كفاءات المدير

يتطلب كونك مديراً المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والخبرة والشخصية، كما يشير **ديلافالي** " لم نولد مديرين بل أصبحنا كذلك"<sup>194</sup> حيث تشكل كفاءات المدير مع تقدمه في حياته المهنية. في دليل **القواعد الذهبية العشر للمدير** ، يقدم **Delavallée** شرحاً واضحاً لعملية تراكم الكفاءات الإدارية من خلال ثلاثة مراحل، وهذا ما يظهر في الشكل رقم (13) :

<sup>194</sup> .Delavallée. E., « Les 10 règles d'or du manager, des tests, des fiches et des outils pour transformer votre quotidien », Eyrolles Groupe, Paris, 2012, p08.

الشكل رقم (13): المراحل الثلاث لتطوير الكفاءات الإدارية



**SOURCE:** Emad ALNASSER, **Le développement du Tourisme et de l'Hôtellerie à Dubaï : de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie**, Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay, 2020, p120.

المطلب الثالث: نموذج كفاءة السياحة والضيافة والفعاليات

هذا النموذج هو عبارة عن شكل هرمي متبع في القطاع السياحي يوضح كفاءات الضرورية لصناعة السياحة

بما في ذلك الكفاءات الوظيفية، وهذا ما يظهر في الشكل رقم (14):

الشكل (14): نموذج صناعة الضيافة والسياحة والفعاليات



**SOURCE:** Barry A. Friedman, Hospitality, tourism, and events industry competency model: Human resource management implications, The State University of New York at Oswego, USA School of Business, 2019, p105 (يتصرف من الطالب)

الجدول رقم(11): نموذج كفاءة الضيافة والسياحة والفعاليات: الآثار المترتبة على الموارد البشرية للمنظمات والموظفين.

| مراحل دورة الحياة            | المنظمة                                                                                                                                                                                                                                                                            | الموظف                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قبل التوظيف                  | <p>- الانخراط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتماشى مع القوى العاملة في المستقبل (مثل القراءة والكتابة ومحو الأمية الحاسوبية).</p> <p>- المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تنطوي على سمعة الشركات، بما في ذلك التنقل الوظيفي وتنمية الكفاءات.</p> | <p>- تقييم الكفاءات الأساسية للمستوى 1 و 2 والسعي للحصول على دروس تعويضية للقضاء على أوجه القصور.</p> <p>- تنظيم البحوث فيما يتعلق بجهود المسؤولية الاجتماعية للشركات والفرص الوظيفية، فيما يتعلق بالكفاءات المطلوبة في السوق.</p>        |
| تخطيط وإدارة الموارد البشرية | <p>- تحديد قطاعات سوق العمل المقدمة للطلبات و تتطلب العملية كفاءات من المستوى 1 و3</p> <p>- إقامة صلات مع مصادر التوظيف الرئيسية والمحافظة عليها.</p>                                                                                                                              | <p>- فرص البحث والوظائف للكفاءات المطلوبة.</p> <p>- استخدام الخيارات التي تزيد من وضوح الرؤية للمنظمات المرغوبة (مثل مواقع الويب الخاصة بشركات البحث والشبكات).</p> <p>- تطوير السير الذاتية المخصصة التي تشمل الكفاءات عند الاقتضاء.</p> |
| التوظيف                      | <p>- تحديد قطاعات سوق العمل لمقدمي الطلبات التي تعالج الكفاءات المطلوبة من المستوى 1 و3.</p> <p>- إقامة روابط مع مصادر التوظيف الرئيسية والحفاظ عليها.</p>                                                                                                                         | <p>- فرص البحث وإعلانات الوظائف للكفاءات المطلوبة.</p> <p>- الاستفادة من الخيارات التي تزيد من ظهور المنظمات المرغوبة (على سبيل المثال ، مواقع شركات البحث</p>                                                                            |

الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <p>والشبكات).</p> <p>- تطوير السير الذاتية المخصصة التي تشمل الكفاءات عند الاقتضاء</p>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |
| <p>- تحديد الكفاءات ذات القيمة من خلال البحث في أدبيات صناعة السياحة وموقع الشركة وإعلانات الوظائف.</p> <p>- ممارسة ما لا يقل عن ثلاثة إجابات مقابلة على أسئلة مقابلة الحدث السلوكي المحتمل بناء على الكفاءات ذات القيمة.</p> <p>- طلب ردود الفعل حتى لو لم يتم اختيارها.</p> | <p>- زيادة جودة التوظيف: التحقق من صحة اختبارات التوظيف التي تقيس كفاءات المستوى 1 و3 وتتنبأ بالأداء في مجموعة واسعة من الوظائف المبتدئة والوظائف الأدنى.</p> <p>- زيادة جودة التوظيف: التحقق من صحة اختبارات التوظيف التي تقيس كفاءات المستوى 4 و 5 لوظائف أعلى محددة.</p> | <p>الإختيار</p>         |
| <p>- التواصل عن كثب وبشكل متكرر بالمشرف المباشر فيما يتعلق بردود فعل الأداء على أساس الكفاءات.</p>                                                                                                                                                                            | <p>- التأكيد على الكفاءات ذات القيمة (المستوى 1-5) أثناء التوجيه.</p> <p>- تعزيز الكفاءات المناسبة للمسؤوليات الوظيفية للموظفين الجدد.</p>                                                                                                                                  | <p>إعداد</p>            |
| <p>- العمل عن كثب مع المشرف المباشر والموارد البشرية للمشاركة في أنشطة التدريب والتطوير التي تساعد على تطوير الكفاءات ذات القيمة في الوظائف العليا.</p>                                                                                                                       | <p>- إجراء تقييم للاحتياجات لتحديد فجوات كفاءة القوى العاملة على جميع المستويات.</p> <p>- تصميم خبرات التدريب والتطوير التي تبني الكفاءات للوظائف الرئيسية.</p>                                                                                                             | <p>التنمية والتدريب</p> |
| <p>- طلب تعليقات محددة على الأداء المتعلق بالكفاءات التي يتم تقييمها</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>- تضمين الكفاءات المناسبة في عملية</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>إدارة الأداء</p>     |

## الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>لوظائف الحالية والمستقبلية</p> <p>- الحصول على اتفاق بشأن خطط العمل التنموية التي تركز على الكفاءات.</p> <p>- المتابعة مع المشرف فيما يتعلق بالتقدم المحرز.</p>                              | <p>تقييم الأداء.</p> <p>- إدراج تخطيط العمل التنموي في نظام إدارة الأداء.</p> <p>- تقييم أداء المدير استنادا جزئيا إلى مدى جودة تطوير الكفاءات التابعة ، وإلى التطوير الثانوي</p> |                        |
| <p>-مراجعة تقارير تقييم الوظائف التي تحدد الكفاءات وقيمتها المالية في برنامج المكافآت.</p> <p>- التطلع إلى الوظائف التي تتطلب كفاءات إضافية أو مستويات أعلى من الكفاءات في الوظيفة الحالية.</p> | <p>- إجراء تقييمات الوظائف التي تدمج الكفاءات الرئيسية التي توفر قيمة.</p> <p>- اعتماد ممارسة تعويض الأداء ، وجعل الأجر مرهوناً جزئياً بتطوير الكفاءات.</p>                       | <p><b>المكافآت</b></p> |
| <p>-وضع وتنفيذ خطة انتقالية للتقاعد تستفيد من الكفاءات التي يتقنها المرء خلال حياته المهنية.</p>                                                                                                | <p>-توفير أدوات انتقالية للموظفين الذين يقتربون من التقاعد، بما في ذلك المواد المطبوعة والتوجيه.</p> <p>- ربط الكفاءات التي يتقنها الموظفون بالانتقال الفعال إلى التقاعد</p>      | <p><b>التقاعد</b></p>  |

SOURCE: Barry A. Friedman, Hospitality, tourism, and events industry competency model: Human resource management implications, The State University of New York at Oswego, USA School of Business,2019,PP107-108.

المطلب الرابع: الآليات الإستراتيجية لتفعيل تطوير الكفاءات البشرية العاملة في القطاع السياحي في الجزائر<sup>195</sup>

في الفنادق الحديثة، تم تحسين الخدمات المقدمة للزلاء وتوفير مستوى أعلى من الرفاهية، ومن بين التحسينات التقنية المستخدمة مثلا هناك بطاقة إلكترونية لفتح أبواب الغرف ، تلك التقنيات الجديدة تتطلب من الفنادق تطوير برامج تدريبية لموظفيها ليكونوا على اتصال دائم بالأحداث والتطورات اليومية، كما أن تقييم أداء الموظفين يعتبر إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية حيث يعتبر عملية تقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة كما يساعد التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتقديم المكافآت والتكريم وفقاً لجودة العمل والدقة المطلوبة في تقديم الخدمة كما أن المسار الوظيفي يعد وسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين وزيادة انتمائهم للعمل كما يمكن تحقيق العديد من الفوائد من خلال تنفيذه، بما في ذلك:

- **تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية:** يساعد المسار الوظيفي الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بالتوازي مع أهداف المنشأة الفندقية، فالموظف الذي يتطلع إلى الترقية والنمو الوظيفي يمكنه أن يجد فرصاً داخل المنشأة للتطوير والترقية، مما يساهم في بناء مسار وظيفي ناجح وملائم لتطلعاته؛
- **تعزيز تطوير المهارات والكفاءات:** يتيح المسار الوظيفي للموظفين الفرصة لتنمية وتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم كما يمكن للمنشأة الفندقية توفير برامج تدريبية وورش عمل تساهم في تطوير الموظفين وتحسين قدراتهم في مجالات مثل الطبخ والحلويات واحتراف اللغات والتكنولوجيا، ومنه يتم تعزيز جودة الخدمة المقدمة وزيادة مستوى الكفاءة لدى العاملين؛
- **تطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت:** يعزز المسار الوظيفي العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت. فوجود نظام متوازن لتقييم أداء الموظفين وتحديد مستوى أدائهم، يصبح بإمكان الفندق تقديم مكافآت تعكس جهودهم وجودة أدائهم. هذا يعمل كحافز للموظفين لتحسين خدماتهم الفندقية والسعي دائماً للتميز والدقة؛
- **تحسين عمليات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين:** من خلال تقديم مسار وظيفي محدد وفرص للتطور والترقية، يصبح لدى المنشأة الفندقية ميزة في جذب الموظفين الموهوبين والطموحين، عندما يعلم

<sup>195</sup> سمية سامر، اسماعيل عيسى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، م 12، ع 01، الشلف، 2019، ص 132/134.

الموظفون أن هناك فرصًا حقيقية للنمو والتقدم في العمل، فإنهم يكونون أكثر عرضة للانخراط والبقاء لفترات طويلة في المنشأة؛

● **تعزيز رضا الموظفين والتحفيز:** يشعر الموظفون بالرضا والتحفيز عندما يكون لديهم مسار وظيفي واضح وفرص للنمو حيث يعتبر الشعور بالتقدم والتحسين في العمل عامل يعزز الرغبة في بذل المزيد من الجهد والالتزام بالمنشأة الفندقية، بالإضافة إلى ذلك يعمل المسار الوظيفي كأداة فعالة لتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين؛

● **تحسين سير العمل والإنتاجية:** يؤدي توفير مسار وظيفي واضح إلى تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية، عندما يكون لدى الموظفين أهداف وتوجهات واضحة، يكونون أكثر قدرة على التخطيط وتنظيم وقتهم ومهامهم، هذا يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أفضل.

باختصار، يعد المسار الوظيفي أداة قوية لتحسين أداء العاملين وتعزيز رضاهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى ذلك يعزز المسار الوظيفي الشفافية والعدالة في نظام المكافآت ويساهم في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذوي الكفاءة.

كما يمكن أن تشمل عروض التكوين في القطاع السياحي عدة مجالات وبرامج تدريبية مختلفة، وفيما يلي بعض العروض المحتملة في هذا القطاع: <sup>196</sup>

● **برامج تدريبية للعاملين في الفنادق والمطاعم والمقاهي:** تهدف إلى تطوير مهارات العاملين في هذه الصناعة، مثل خدمة العملاء، وإدارة الفنادق، وتجهيز وتقديم الطعام، والإدارة العامة للمطاعم. يمكن أن تشمل هذه البرامج تحسين المهارات الفنية والاتصالية والقيادية.

● **برامج تدريبية للمرشدين السياحيين:** تهدف إلى تزويد المرشدين السياحيين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم معلومات متخصصة وجذابة للزوار. تشمل هذه البرامج تاريخ وثقافة الوجهات السياحية، ومهارات الاتصال، وتنظيم الجولات السياحية.

● **برامج تدريبية لإدارة المشاريع السياحية:** تستهدف تأهيل المتخصصين في إدارة وتطوير المشاريع السياحية، مثل تصميم وتخطيط المنشآت السياحية، وإدارة الفعاليات والمهرجانات السياحية، وتسويق الوجهات السياحية.

<sup>196</sup> . حشماوي محمد، بوقلاشي عماد، الاهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، مجلة المناجر، م 01، ع 01، 2014، ص 19-20-21.

• برامج تدريبية في التسويق السياحي: تهدف إلى تعزيز مهارات التسويق والترويج للوجهات السياحية والمنشآت الفندقية والخدمات السياحية، تشمل هذه البرامج استراتيجيات التسويق الرقمي، وتحليل السوق السياحية، وإدارة علاقات العملاء.

• برامج تدريبية في إدارة الضيافة وخدمة العملاء: تهدف إلى تطوير مهارات الضيافة وخدمة العملاء

• إنشاء مراكز التكوين السياحي جديدة إضافة إلى هذه المراكز:

• المدرسة الوطنية العليا للسياحة - الجزائر العاصمة

• المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية تيزي وزو.

• مركز الفنادق والسياحة بوسعادة.

بغية التكوين السياحي لمواجهة الطلب المتزايد في القطاع كما يمكن توفير هذه المراكز في التعليم المهني العام والخاص، كما يجب أن يتم تطوير هذه المراكز وتزويدها بأحدث التجهيزات والتقنيات لضمان جودة التدريب وتلبية متطلبات سوق العمل في السياحة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي إعادة النظر في برامج التدريب الحالية وتكييفها مع التطورات الحديثة في مجال إدارة الأعمال السياحية وتقديم الخدمات، يجب تحسين جودة البرامج التدريبية واستخدام الوسائل البيداغوجية الحديثة وتأهيل الأساتذة والمدربين لضمان تقديم تدريب متميز.

• كما يجب تأسيس شهادة بكالوريا تقنية في مجال السياحة لتأهيل مهنين متخصصين ومدراء في صناعة السياحة، حيث يتطلب ذلك تطوير المناهج الدراسية وتوفير بيئة تعليمية تشجع على التفكير الإبداعي وتنمية المهارات العملية اللازمة.

• تبني نظام ل.م.د ( ليسانس ، ماستر ، دكتوراه ) من قبل وزارة التعليم العالي الذي ساهم في ادراج تخصصات تتعلق بالقطاع السياحي مواكبة بذلك للتطورات الحاصلة على مستوى سوق الشغل والتعليم الأكاديمي.

• ينبغي أيضاً فتح فروع للدراسات العليا في الاقتصاد السياحي بالجامعات وتوسيع نطاقها لتشمل الدراسات المتقدمة، يجب توفير برامج متخصصة تناسب احتياجات سوق العمل وتمكين الطلاب من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للعمل في القطاع السياحي .

### خاتمة الفصل:

يعد الاستثمار في القطاع السياحي من أهم المواضيع التي تجذب اهتمام العديد من الباحثين لما يمثله من أهمية بالغة للدول الساعية للاستثمار فيه سواء بالاعتماد الكلي عليه أو كبديل استراتيجي لقطاع آخر، وخير مثال لذلك الجزائر التي تعتمد بصفة شبه كلية على المحروقات، حيث شكل النفط والغاز الطبيعي المسيل، ثروة البلاد الرئيسية وأخطرها على مستقبل البلد، فهي تمثل 97% من المداخيل من العملة الصعبة، فإن تقلبات أسعار النفط لها انعكاس مباشر على التوازنات المالية والاقتصادية للبلاد كما قدرت إحصائيات نفاذ المخزون النفطي في 1992 خلال 3 عشريات أي في سنة 2030 وقد تركت بلبله في الطاقم الحكومي.<sup>197</sup>

لذلك أضحى الاستثمار في القطاع السياحي أهم البدائل الإستراتيجية وخصوصا أن الجزائر تتوفر على كافة الخصائص الطبيعية والجغرافية والثقافية، ومنه فان وقوف القطاع السياحي يعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية لأن المعرفة والمهارات والقدرات تأتي بشكل أساسي من أعضاء المؤسسات السياحية، والتي تسعى بدورها إلى استثمار في كفاءاتها البشرية عن طريق توظيف أهم الكفاءات البشرية المكونة في معاهد وجامعات ومدارس عليا متخصصة أو مترشحين موهوبين أو لديهم خبرة مناسبة، ومن ثم تدريب الكفاءات البشرية تدريباً متخصصاً وفق أساليب مختلفة تضمن التعلم التطبيقي والنظري الذي يساهم في رفع الأداء بالإضافة إلى تبني سياسة أجور وحوافز تنافسية ومنصفة للكفاءات البشرية والتي تضمن بقاءها في المؤسسة السياحية.

وعليه فان الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي بالشكل المطلوب كفيل بتقديم خدمات سياحية متميزة وعالية الجودة وبسعر تنافسي، مما يساهم في استغلال القطاع بالشكل المطلوب واستقطاب عدد أكبر من السياح المواطنين والأجانب الذين يساهمون في إدخال العملة الصعبة وكذا منافسة دول أخرى، وبالتالي اعتماد القطاع السياحي كقطاع اقتصادي استراتيجي.

<sup>197</sup> . [https://ar.wikipedia.org/wiki/اقتصاد\\_الجزائر](https://ar.wikipedia.org/wiki/اقتصاد_الجزائر) # cite note-22  
consulté le 22.12.2022 à 22 :00.

---

# الفصل الرابع الدراسات السابقة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي ، ونظرا لتنوع الدراسات التي شملت متغيرات الدراسة وبغية منا لإثراء موضوع الدراسة قمنا بالإشارة إلى أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، كما تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول:** الدراسات السابقة المحلية والعربية.

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة الأجنبية.

**المبحث الثالث:** أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- أبعاد وتطلعات الدراسة الحالية.

**المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية و العربية**

تناولنا في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت متغيرات الدراسة .

**المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية**

**1. دراسة عبد الصمد سميرة(2016)**

**دراسة بعنوان:** دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة(SCIMAT)-

قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في المنظمات؟

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت في الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة إطارات شركة الإسمنت عين التوتة، أما التحليل فقد أجري على

**114** استمارة كما اعتمد على برنامج **SPSS 20**.

هدفت هته الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز في المؤسسات، تأكيد أهمية قياس الأصول الغير ملموسة بالمنظمات وعلى رأسها رأس المال البشري، توضيح مفهوم الكفاءة وأبعادها وتميزها عن بعض المصطلحات المشابهة، معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير

الكفاءات بالشركة محل الدراسة، الوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالشركة و التي يمكن تعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها مايلي:

- إن قياس رأس المال البشري يحظى بأهمية متوسطة في الشركة لعدم استيعاب الأفراد لمفهوم الاستثمار من جهة وكيفية و أهمية القياس من جهة أخرى؛
- إن تطبيق نظام فعال لاستثمار وقياس رأس المال البشري يتطلب كوادر متخصصة وتقنيات عالية؛
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز في الأداء من خلال رفع قدرات الأفراد على التحكم في التكنولوجيا؛
- إن تطوير الكفاءات البشرية فردية أو جماعية وخاصة القيادية يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة.

### 2. دراسة مزباني حنان، شليل عبد اللطيف (2016)

دراسة بعنوان: وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية-دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري-

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

يفرض التوجه الاقتصادي الحديث المبني على المعرفة إلى التركيز على الموارد الداخلية ( الكفاءات )، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الداخلية الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة السياحية على التميز و التطور، فهذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى خلق القيمة وهي تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد كما جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقديم إجابات على السؤال التالي ما مدى مساهمة نظام الاتصال في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري؟

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الكفاءات)، دور الاتصال الداخلي في تطوير هذا المورد، وأهم الوسائل والطرق التي تؤثر وتساهم في تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، كما شملت الدراسة عينة 30 مؤسسة تم تقسيم 120 استبيان

من خلالها واسترجاع 74 منهم فقط، تم إستفراغ المعلومات وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن المؤسسات السياحية اعتمدت على التكوين والاتصال الداخلي في تطوير كفاءاتها، وكذلك تقييم هذه الكفاءات قبل وبعد التكوين، كما أقرت بأهمية تحديد معوقات الاتصال الداخلي لتفادي المشاكل بين الموظفين، كل هذا يساعد المؤسسة على تطوير مواردها البشرية (الكفاءات) باستمرار مما يساعدها على مواكبة التغيرات والتميز على منافسيها في نفس المجال.

### 3. دراسة سعادي طارق، بن داود سفيان، كندي محمد أمين (2020)

دراسة بعنوان: أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور-دراسة حالة سوفيتال الحمامة-

طرحت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم تقنيات الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم وخاصة التكوين والتوظيف بالمؤسسات العمومية الفندقية الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى دراسة الخصخصة بكافة أنواعها و تكون خصخصة الإدارة أحد هذه الأنواع المعاصرة التي نفذت في فندق الحمامة حيث اسم العلامة سوفيتال التابع لمجموعة ACCOR للضيافة من خلال عقد عمل حيث قامت بدراسة تأثير ACCOR على أداء النمو والتعلم و بشكل خاص بعد التدريب، اختار الباحث فندق سوفيتال كدراسة حالة و اختار توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بنسبة 15% تمثل الأفراد العاملين فيها وقام بإتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات.

وكانت أهم النتائج أن الإدارة العالمية للموارد البشرية في المؤسسات الفندقية العامة في الجزائر تؤثر إيجابيا على أداء النمو و التعلم ، وخاصة من حيث التدريب والتوظيف.

### 4. دراسة بوثينة عطاييلية ، حجلة سعيدة حازم(2021)

دراسة بعنوان: أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة-

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة؟

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss.v25).  
توصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متوسط، و مستوى الأداء المؤسسي كذلك متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتطلب من المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة.

### 5.دراسة طرفة محمد ، بوكريف زهير(2021)

**دراسة بعنوان:** أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -  
جاءت الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى بمقدور الكفاءات البشرية الاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة؟  
وانقسمت الإشكالية إلى أسئلة فرعية أخرى مكملتها والتي نوردتها فيما يلي:

- ما المقصود بالمقاربة المبنية على المعرفة؟
  - ماهية ممارسات إدارة المعرفة؟
  - ماذا نقصد بالكفاءات البشرية؟
  - هل توجد علاقة معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية؟
- استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر و معرفة نتائج المترتبة من تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على الكفاءات البشرية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (65) موظفا وموظفة يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (61) استبان، وقد تمت المعالجة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **SPSS** ، كما اعتمدت على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية؛

- توجد علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ووظيفتي تخطيط و تدريب الكفاءات البشرية بمؤسسة محل البحث؛
- توجد علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ووظيفة توظيف الكفاءات البشرية بمؤسسة محل بحث؛
- توجد علاقة إيجابية بين مقارنة إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية؛
- مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية

#### 1. دراسة علي راتب الطراونة (2011)

دراسة بعنوان: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية-

كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

تعاني كثير من الشركات والمنظمات الأردنية من مشكلة عدم إدراك الأهمية الحيوية لرأس المال الفكري وماله من آثار على الأداء، نتيجة ضعف الإدراك من قبل هذه الشركات لأهمية العنصر البشري ذوي الخبرة والمهارة العالية مما يعكس آثار سلبية كبيرة على المجتمع الأردني تتمثل في هجرة الكفاءات أو العقول إلى الخارج مما يشكل خسارة كبيرة للاقتصاد الأردني.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية ، وتحليل اثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة من وجهة نظر القيادات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (401) مفردة والتي تمثل ما نسبته (52.3%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استعادة (333) استبانة أي ما نسبته (83%) من عينة الدراسة، وخضع منها للتحليل الإحصائي (328) استبانة، أي نسبته (82%) من عينة الدراسة.

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:  
توصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري قد جاءت منخفضة، كما أن تصورات الباحثين نحو الأداء المؤسسي جاءت منخفضة.

وبينت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال الفكري ) وأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام برأس مال الزبون) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

## 2.دراسة علاء الدين عبد الرحمن حسن(2011)

**دراسة بعنوان:** استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الالكترونية وفاعليتهم-العراق-  
تمحورت الإشكالية الرئيسية في محاولة حل عدم وضوح الرؤيا لأهم المعوقات في إنشاء الإدارة الالكترونية عند التخطيط الاستثماري للموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها استثمار الموارد البشرية والتعرف على مشاكلها وتدريبها بوصفها عنصراً أساسياً في إقامة الحكومة الالكترونية كما انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استمارة استبيان وزعت على العاملين في إدارات المعاهد، والكليات، والدوائر الأخرى ، و تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) و توصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في:

- وجوب و ضرورة توصيف الوظائف ، والتدريب المتواصل للعاملين في هذه الدوائر، واختيار الأجهزة الحديثة المتطورة ، وسن القوانين التشريعية فضلاً عن إشراك الإدارات العليا في دورات ، لغرض تأهيلها مع توفير المبالغ الكافية لشراء الأجهزة، وبناء شبكة معلومات خاصة

## 3.دراسة علي يونس ميا و سالم سفاح العون و هاييل فلاح السرحان(2013)

**دراسة بعنوان:** تقييم أثر التدريب على أداء العاملين -دراسة ميدانية على الأدلاء السياحيين الأردنيين-  
تمركزت مشكلة الدراسة بشكل أساسي على دراسة أثر برامج التدريب في تطوير الأدلاء السياحيين الأردنيين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأدلاء السياحيين قبل إشراكهم في برامج تدريبية؟
- هل يتم اختيار المتدربين بشكل سليم ووفقاً للحاجة للتدريب؟
- هل يتم اختيار المتدربين وفقاً للأسس العلمية؟
- هل يتم تصميم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الصحيحة؟
- ما مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء الأدلاء السياحيين؟

كما هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على الأداء السياحيين الأردنيين ، وذلك بهدف معرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة لهم في تحسين أداءهم ، ومدى كفاءة هذه البرامج وطرق تصميمها ، وكذلك بيان العلاقة بين احتياجات الأداء السياحية الفعلية من التدريب ، ومدى ارتباط هذه الاحتياجات مع مهامهم الوظيفية ، وكذلك العلاقة بين مهارات وقدرات المديرين والمتدربين وأثرها على الأداء .

و قد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبانة واختبار الفرضيات قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدا في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS كما استخدمت الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط الخطي ومعامل الانحدار .

وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب وأداء الأداء السياحيين .

#### 4. دراسة ديالا مأمون و عبد الحلیم الجزازي(2013)

**دراسة بعنوان:** أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين في الأردن .  
وتحورت الإشكالية الرئيسية حول تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين في الأردن عن طريق الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التزويد ، الاستقطاب ، الاختيار،التعيين، التوجيه، التدريب، تنمية وتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) في شركات التأمين؟
- ما مستوى أداء الموظفين في شركات التأمين؟
- ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التزويد ، الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين، التوجيه، التدريب، التنمية والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) على أداء الموظفين في شركات التأمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، الخبرات ،المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؟

و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين، كما انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين في عمان (المملكة الأردنية الهاشمية) والبالغ عددها ثمان وعشرين شركة وتكونت وحدة المعاينة من المدراء العاملين ونواب المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (310) فرد واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات

وهي التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي وكرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في:

- أن شركات التأمين الأردنية تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0,05$ ) لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0,05$ ) لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين تعزى إلى متغير ( العمر، المستوى الوظيفي)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0,05$ ) لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين تعزى إلى متغير ( النوع الاجتماعي)؛
- أثبتت هذه الدراسة من وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

### 5. دراسة محمد عودة (2013)

دراسة بعنوان: أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية دراسة ميدانية العراق-

كانت الإشكالية على النحو التالي:

منظمات الأعمال في مختلف القطاعات بدأت بالتركيز على تطوير المورد البشري ، هذا المورد أصبح العامل الأكثر أهمية من بقية عوامل الإنتاج الأخرى في أولويات المنظمة ولضمان استغلال ناجح لهذا المورد يجب فهم وتحديد الأسس التي يبنى عليها الأداء الناجح.

هدف الدراسة هو محاولة فهم وتوضيح اثر مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية لكون القطاع السياحي ينتمي للقطاع الإنتاجي الثالث والذي يعتمد على المورد البشري كركيزة أساسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج النظري والمتمثل بالمعلومات المستقاة من الكتب و الأطروحات والمجلات وشبكة الانترنت ومنهج المسح الميداني كذلك حيث استخدم الباحثان هذا المنهج في فندقي عينة البحث وذلك للحصول على النتائج التي يمكن الاستفادة منها في عملية تحديد أكثر المقومات تأثيرا في الأداء ومن ثم تأثيرها في رفع مستوى الخدمات المقدمة من خلال الاعتماد على المعلومات المتوفرة عنها .

تتكون عينة البحث من خمسين مبحوثاً هم يمثلون مدراء ورؤساء أقسام وعاملين لأثنين من فنادق بغداد هي (بابل اوبروي وفندق بغداد) وزعت (60) استمارة وتم جمعها بعد حين وأهملت (10) استمارات لعدم إجابتها أو لفقدانها ، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية (النسبة المئوية ،الوسط الحسابي الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة لعل أهمها:

- وجد أن 64% من حجم العينة هم مع حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الخطط والأساليب التدريبية التي بالمنظمة الفندقية في حين أن هناك 28% هم غير متأكدين من ذلك وهذا يعني عدم تفهمهم لدور هذه الخطط والبرامج في حصر تلك الاحتياجات؛
- تبين أن نسبة 90% من أفراد العينة الكلية والبالغ عددها (50) مبحوثاً يؤيدون بأن التدريب بالمنظمة الفندقية هو عملية مستمرة طوال سنوات الخدمة؛
- لوحظ أن هناك (41) مبحوثاً من حجم العينة البالغ (50) ويشكلون نسبة 82% هم مع تطبيق المنظمة لسياسات الأجور الحافزة للأداء في ضوء معدلات الأداء؛
- وجد أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يبلغون 32% غير متأكدين من تحديد مستوى رضاهم عن عملهم على أساس مقارنتهم مع العاملين الآخرين من حيث الحقوق والواجبات ضمن نطاق الوظائف المناظرة لهم ؛
- استنتج أن هناك 40 مبحوثاً يؤكدون أن رضاهم عن عملهم السبب الأساس لدفعهم نحو أداء جيد وبالتالي مستوى عالي من الخدمات المقدمة؛
- هناك نسبة عالية من العينة الكلية تبلغ 94% هم يؤيدون أن نجاح المنظمات الفندقية في عملها ناجم عن الخدمات الجيدة التي تقدمها .

## 6.دراسة نصر الدين الأمين فضل الله و عبد العزيز عبد الرحيم سليمان(2016)

دراسة بعنوان: دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين -دراسة ميدانية علي مصرف الاستثمار المالي بالسودان-

سعى الباحث للإجابة علي السؤال الرئيسي التالي :

- ماهو دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين ؟  
وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :
  - هل تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا في المصرف بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين؟
  - هل يقوم القطاع المصرفي بأجراء تحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية ووصف الوظائف ؟
  - هل عدم صياغة خطة الموارد البشرية بطريقة سليمة أثر سلبياً على تخطيط الموارد البشرية؟
  - هل هناك صعوبات في تنفيذ خطة الموارد البشرية ؟
  - هل نظام الرقابة المتبع في المصرف أثر على كفاءة تخطيط الموارد البشرية؟
- وهدفت الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه من خلال خمس أبعاد فرعية تمثلت في ( قناعة الإدارة العليا ، التحليل البيئي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة ، المتابعة والتقييم )، بينما تمثل كفاءة أداء العاملين المتغير التابع، وقد تم اختيار مصرف الاستثمار المالي كدراسة حالة كما اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (45) عامل من مجموع العاملين ، و تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين ، أما أهم توصيات الدراسة فقد شملت تشخيص واقع النظام وتحديد المعوقات التي تواجهه والعمل على تذليلها لزيادة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف .

#### 7.دراسة ماهر عودة الشمالية و أسعد حماد أبو رمان (2017)

- دراسة بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء- دراسة عينة من النساء العاملات في قطاع السياحة بالأردن-
- حيث سعت الدراسة إلى بيان الفروق الجنسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمحورت الإشكالية في أسئلة فرعية على النحو التالي :
- كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على الأداء الخاص بالعاملين؟

• كيف تنظر النساء العاملات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في حال كون المسئول المباشر عنهن من الرجال أو النساء؟

• لماذا تفضل النساء العاملات في المنظمات السياحية أن يكون مسئولهن المباشر من الإدارات الغربية و خاصة في فنادق السلاسل؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية من خلال نظر المرأة العاملة في القطاع السياحي و كيف يمكن للممارسات التأثير على الأداء، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة مكونة من (350) فرد من النساء العاملات في المنظمات السياحية في الأردن ، كما تم الاستعانة بأداة الدراسة المتمثلة في الاستقصاء مكونة من (44) فقرة موزعة على جزأين الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين ، الحوافز ، الترتيبات ، تقييم الأداء، الأجور والتعويضات، التدريب والتطوير ) والثاني (الأداء) كما استخدم برنامج SPSS للقيام بالتحليلات الإحصائية المطلوبة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن أربعة أبعاد من إدارة الموارد البشرية (الحوافز، تقييم الأداء ، التعويضات والأجور ، التدريب و التطوير) تؤثر على أداء العاملات في القطاع السياحي في حين أن (علاقات العمل، الاستقطاب والتعيين ) لم تؤثر في الأداء بالإضافة فقد كشفت تقييمات النساء للرجل في ممارسته لوظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنتها بممارسات المرأة، فضلا عن تفضيل النساء العاملات في القطاع للإدارة الغربية على الإدارة العربية في فنادق السلاسل.

#### 8.دراسة سعيد سمير أبو جليلة (2018)

دراسة بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.  
كانت الإشكالية على النحو التالي:هل هناك أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، كما وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية ( شركة المدار الجديد و شركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية ومن

ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادرات بشرية من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي بإستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل و الوصول إلى طموحهم الشخصي، كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

## 9. دراسة نيفين شريف عبد الحليم (2019)

دراسة بعنوان: تأثير البيئة الداخلية في أداء العاملين في قطاع الضيافة - الإسكندرية -

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير البيئة الداخلية في أداء العاملين في قطاع الضيافة في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة الإسكندرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين قوامها 307 عاملا واستخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات إحصائيا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وأداء العمل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين البيئة الداخلية وأداء العمل تبعا لمتغير العمر وعدد سنوات العمل.

## 10. دراسة هبة عبد الكريم يوسف زيدان (2019)

دراسة بعنوان: ممارسات أخلاقيات العمل في المجال السياحي وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الرسمية السياحية - الإسكندرية -

هدفت الدراسة إلى دراسة متغيرين رئيسيين هما أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي للأجهزة السياحية الرسمية، من خلال تفصي العلاقة والأثر بينهما في قطاع السياحة.

تعمرت الإشكالية الرئيسية في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الالتزام بأخلاقيات العمل بأبعادها الرئيسية (الالتزام بالقوانين، المسؤولية، الأمانة، الإتقان، السرية، العدالة، احترام الوقت، الاحترام وحسن المعاملة، الشفافية والنزاهة، المشاركة والعمل كفريق) في الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة السياحية الرسمية؟ ودورها في تحسينه خاصة وأن طبيعة القطاع السياحي تعتمد على التعامل السلوكي والأخلاقي للأفراد.

إعتمدت الدراسة على أسلوب (المقابلة الشخصية المعتمدة على استمارة الاستبيان) كأداة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية.

تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل (الالتزام بالأنظمة و القوانين، المسؤولية، السرية، الأمانة، الإتقان، العدالة، احترام الوقت، الاحترام وحسن المعاملة، الشفافية و النزاهة و المشاركة والعمل كفريق) ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تأثر مستوى الأداء الوظيفي بصورة جوهرية ببعدين فقط من أخلاقيات العمل (الشفافية و النزاهة والأمانة) بينما لا يتأثر تأثراً إحصائياً بكل من (الالتزام بالأنظمة والقوانين، المسؤولية، السرية، الإتقان، العدالة، احترام الوقت، الاحترام وحسن المعاملة، المشاركة والعمل كفريق).

### 11. دراسة سارة عاطف مختار وهبه (2020)

دراسة بعنوان: أثر التكنولوجيا الرقمية على تنمية القدرات للموارد البشرية بقطاع السياحة والسفر: دراسة حالة شركة مصر للطيران.

جاءت الإشكالية على النحو التالي: قد شكلت التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة، وفي حين يمكن قياس مدة التحول الرقمي بالأشهر، تحتاج المؤسسات والعاملين فيها إلى سنوات قبل إدخال مثل هذه التحويلات الجوهرية في طريقة عملهم، وتعد إدارة التغيير إلى حد بعيد العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي، ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات الشركات الرقمية، فإن الباحثين يعتبرون أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب أمر أساسي لتحقيق عملية تحول رقمي ناجحة، لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب عن إشكالية الدراسة التي تتمثل في السؤال الآتي: ما مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على أداء الموارد البشرية في شركة مصر للطيران؟

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة الإرتباطية والمؤثرة معنوياً للتكنولوجيا الرقمية على تنمية القدرات للموارد البشرية بدراسة حالة شركة مصر للطيران ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، كما تم تصميم استبيان لعينة عشوائية من 200 موظف من كافة المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا، وصممت قائمة الاستقصاء على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وتم قياس متغيرات الدراسة في مقياس **Likert** ، وذلك من خلال تحويل الإجابات الوصفية إلى قيم كمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج العامة للدراسة عدة نتائج من أهمها أنه لا توجد أي اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية بشركة مصر للطيران وكذلك حول أهمية تنمية القدرات للتنمية البشرية بشركة مصر للطيران ، وتبين أنه يوجد أثر إيجابي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على تنمية القدرات للموارد البشرية بشركة مصر للطيران حيث لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة، مما يدل على صحة فروض الدراسة وأنه يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين التكنولوجيا الرقمية على تنمية قدرات الموارد البشرية.

## 12.دراسة وفاء رايس (2021)

**دراسة بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري من أجل سياحة مستدامة-دراسة حالة المملكة المغربية-**  
جاءت إشكالية البحث على النحو التالي: باعتبار القطاع السياحي جزء لا يتجزأ من منظومة التنمية المستدامة فإنه يتطلب العناية بالموارد البشري ورعايته بكيفية متكاملة، ورفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، فما هو واقع الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع السياحي؟  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع السياحي وكذا إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة بالتركيز على تجربة المملكة المغربية الهاشمية: وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي بالاعتماد على الإحصائيات المتعلقة بالفترة الممتدة ما بين 2010 و2017.  
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دور استراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، كما لا يقتصر الاستثمار في رأس المال البشري على القطاع الصناعي والتكنولوجي فقط بل يكتسي أهمية بالغة حتى في القطاع السياحي ، كما تسعى المملكة المغربية إلى الاستثمار في مواردها البشرية في

القطاع السياحي لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات الفندقية، الإطعام، الإرشاد، التعريف بالموارث الثقافي والتاريخي وغيرها من الممتلكات السياحية التي لها دور فاعل في تنمية الاقتصاد .

### 13. دراسة سهى عبد المنعم محمد شلبي (2021)

دراسة بعنوان: أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر

#### -دراسة تطبيقية على بنك القاهرة -

بلورت الباحثة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة ؟

وينبثق منها التساؤلات التالية :

- ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة؟

- ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية ببنك القاهرة، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين ، كما تتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة تطبيقية للبحث الاستبيان، وتمثلت المصادر الثانوية في الاعتماد على التقارير السنوية والتي ينشرها البنك عبر الموقع الرسمي للبنك على الشبكة العنكبوتية ، بالإضافة إلى المصادر الأولية للبيانات متمثلة في المقابلات الميدانية مع مسئولي البنك.

كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي ، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي، وتوصلت إلى صحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

### 14. دراسة نصر عمار علي فرج، البهلول ناصر المقدولي (2021)

دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات

بمدينة طرابلس - ليبيا-دراسة حالة.

كانت الإشكالية على النحو التالي: تكمن المشكلة في قصور في دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية محل البحث، مما أدى إلى تدني في مستوى الخدمات المقدمة، وبالتالي فإن التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية؟

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الموارد البشرية في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، وقد تمثلت مشكلة البحث في قصور تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية، وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي فندقين ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في فندقي الواحات، وباب البحر والبالغ عددهم (871) موظف، منهم (444) موظف في فندق باب البحر، و(372) موظف في فندق الواحات بمدينة طرابلس الكبرى، كما تم استخدام المنهج التحليلي الذي يركز على دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد تم استخدام برنامج التحليل بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

### 15. دراسة وداد عثمان، م.عنتر، نيفين جلال العيد، (2021)

دراسة بعنوان: الكفاءات الإدارية الأساسية للسياحة والضيافة- من وجهة نظر خبراء السياحة والضيافة في مصر-

كانت الإشكالية على النحو التالي: عند تحديد ومعرفة الكفاءات الإدارية التي تحتاجها الصناعة من الخريجين والموظفين الجدد سيكون من السهل على المؤسسات التعليمية إعداد الخريجين للأدوار الإدارية في المستقبل من خلال تكييف المناهج الدراسية وفقاً لتوقعات الصناعة وعبر برامج تدريبية، وكذلك من خلال تحديد الكفاءات الإدارية المطلوبة للسياحة المصرية وسوق عمل الضيافة، أهم الكفاءات المطلوبة من الخريجين، وتلك الكفاءات التي يجب أن يركز عليها التعليم السياحي من قبل الخبراء في صناعة السياحة والضيافة المصرية، فما هي الكفاءات الإدارية المطلوبة من قبل أرباب العمل في الضيافة وصناعة السياحة التي تؤدي إلى تقليل الفجوة بين الدراسات الأكاديمية وصناعة السياحة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات الإدارية الأساسية المطلوبة من السياحة وخدمي صناعة الضيافة لسوق العمل السياحي في مصر، تم استخدام تقنية دلفي في هذا البحث لجمع البيانات من مجموعة من ستين (60) خبيراً و المهنيين من مختلف قطاعات السياحة والضيافة، ثلاثة وخمسون (53) من أصل (60) مشاركاً أكملت بنجاح دراسة دلفي، كانت ثلاث جولات من دلفي أجريت في حوالي ثلاثة عشر أسبوعاً، كما تم استخدام الإصدار 26 من SPSS (الحزمة الإحصائية الاجتماعية) للمعالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى نتائج حددت أربع كفاءات إدارية (حل المشكلات ، اتخاذ القرار ، التركيز على الزبون والعمل الجماعي) كأكثر الكفاءات الأساسية مع إجماع يفوق 80%. واعتماداً على النتائج ، فإنه يمكن تعديل منهج الدراسة للسياحة و الضيافة بإضافة هذه الكفاءات الإدارية.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

تناولنا في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة :

#### 1. دراسة S. Sivathamby and P. Kumaresan (2018)

دراسة بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين-دراسة لمنظمات قطاع الخدمات في سري لانكا-

#### The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: A Study of Service Sector Organizations in Sri Lanka

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في قطاع الخدمات في سريلانكا، حيث تم جمع البيانات من 249 موظفًا من خمسة مؤسسات في قطاع الخدمات باستخدام استبيان مكون من 35 سؤالاً، وقد تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات، كما توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في قطاع الخدمات في سريلانكا، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن عوامل مثل التدريب والتطوير والمكافآت والترقيات والمشاركة في صنع القرار تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في قطاع الخدمات في سريلانكا.

#### 2. دراسة Sonam Mahajan and Priya Chadha (2019)

دراسة بعنوان: دراسة قطاع التجزئة المصرفية في الهند.

(Study of Retail Banking Sector in India)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب على أداء الموظفين في قطاع الخدمات المصرفية (التجزئة) في الهند، حيث تم جمع البيانات من 200 موظف في القطاع المصرفي التجزئة في الهند باستخدام استبيان مكون من 30 سؤالاً كما تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي وقوي للتدريب على أداء الموظفين في قطاع الخدمات المصرفية التجزئة في الهند.

### 3.دراسة

**Dorta-Afonso, Daniel; González-de-la-Rosa, Manuel; García-Rodríguez, Francisco J; Romero-Domínguez, Laura (2021 )**

دراسة بعنوان آثار أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على نتائج موظفي الضيافة من خلال التزامهم

التنظيمي ودوافعهم ورضاهم الوظيفي-اسبانيا-

(Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction-spain-)

الهدف من هذه الدراسة هو فحص الآليات الأساسية داخل ما يسمى بالصندوق الأسود الذي يربط أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) برفاهية الموظفين وأدائهم الوظيفي في الضيافة ، حيث قام الباحثون بمسح عينة من 494 عاملاً في الفندق لاختبار نموذج بحثي يتعلق بالمتغيرات التالية: HPWS، والالتزام التنظيمي، والتحفيز، والرضا الوظيفي، ونوعية الحياة (QoL) (quality of life)، والأداء الوظيفي الفردي، وأجريت نمذجة المعادلة الهيكلية، وبالتحديد من خلال نظام PLS-SEM.

لقد توصلت الدراسة أن أنظمة العمل عالية الأداء HPWS تؤثر بشكل مباشر على دافع الموظفين، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، و جودة الحياة، بالإضافة إلى ذلك يؤثر تحفيز العمال والتزامهم التنظيمي بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يعزز جودة حياة العمال ورفاهيتهم الوظيفية.

### 4.دراسة Giang Thi Phi, Helene Balslev Clausen (2021)

دراسة بعنوان: تعزيز كفاءات الابتكار في التعليم العالي السياحي من خلال التعلم القائم على التصميم والقائم

على القيمة-المملكة المتحدة-

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التعلم القائم على التصميم والقيمة لتعزيز كفاءات الطلاب الابتكارية ، باستخدام دراسة حالة انفرادية شارك فيها 60 طالبا من طلاب الماجستير في السياحة في دورة " الابتكار في السياحة" .

تشير النتائج إلى أن التعليم المشترك فعال في تعزيز حل مشاكل الإبداع ، والتفكير في النظم ، وتوجيه الأهداف ، والعمل الجماعي ، والربط الشبكي، غير أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تحسين تكييف الإدارة والمناهج على حد سواء لاستيعاب المهام المختلفة وأدوار التدريس.

#### 5. دراسة Stelios Marneros George Papageorgiou, Andreas Efstathiades (2021)

دراسة بعنوان: دراسة الكفاءات الأساسية للنجاح في صناعة الفنادق -دراسة حالة قبرص-

كانت الإشكالية على النحو التالي: ماهي الكفاءات الأساسية اللازمة لمهنة ناجحة في صناعة الفنادق؟ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفاءات الأساسية اللازمة لمهنة ناجحة في صناعة الفنادق، ولهذا الغرض، تم استخدام أداتين من أدوات الاستبيان لجمع البيانات بناءً على آراء المعلمين والمتخصصين في مجال الضيافة في قبرص باستخدام تقنية تحليل العوامل الاستكشافية.

توصلت الدراسة بناء على آراء كل من المعلمين والمتخصصين في الضيافة في قبرص إلى: هناك ستة عوامل للكفاءات الأساسية في الفنادق تتمثل في: القيادة و التفكير النقدي، تكنولوجيا المعلومات والتحليل المالي، العلاقات الإنسانية ، الاتصالات، التواصل بين الأشخاص، التنوع الثقافي، إدارة الموارد البشرية والمعرفة المهنية بالصورة التشغيلية.

ونتيجة لذلك، ظهر نموذج لتحديد وتطوير الكفاءات الأساسية التي تتطلبها صناعة الفنادق والتي تكون مفيدة للمعلمين ، وكذلك كمحترفين في صناعة الفنادق.

#### 6. دراسة Biljana Ilic Gordana Djukic, Milos Nikolio (2022)

دراسة بعنوان: السياحة الريفية في شرق صربيا- إدارة الموارد البشرية والحوافز-

(RURAL TOURISM OF EASTERN SERBIA HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND MOTIVATION)

كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: إن بوجود المورد وهيمنته في منطقة ريفية معينة، يمكن أن يطور أشكال مختلفة من السياحة الريفية، والموارد البشرية هي أهم عامل في جميع أشكال الأعمال السياحية، بما في ذلك السياحة الريفية وعليه فقد تمثل موضوع هذه الورقة في دراسة استقصائية لرضا الموظفين في السياحة الريفية، في شرق صربيا في قرى منطقة تيموك، حيث هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العوامل المحفزة للموظفين في الأسر الريفية الأصغر، ولقد طبقت تقنية الاستبيانات الاستقصائية، بينما عولجت البيانات التي تم الحصول عليها بالطريقة الإحصائية المناسبة، وتمثل الدراسة مساهمة متواضعة في بحوث تحفيز الموارد البشرية في ميدان السياحة الريفية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- إن معرفة وتطبيق عوامل تحفيز الموظفين يمكن أن يؤثر على رضا المستهلكين للمنتجات (أو الخدمات) الريفية، ومن ثم اجتذاب المزيد من السياح المحليين والأجانب؛
- إن الرضا الوظيفي و المكافأة المادية هي أفضل شكل من أشكال تحفيز الموظفين، عامل مهم آخر هو العلاقة مع الرؤساء و تهيئة مناخ جيد للعمل؛
- بما أن الحافز الأفضل يعطي الأداء الأفضل في عمل الموظفين ونوعيتهم، فإن مستهلكي منتجات السياحة الريفية سيكونون أكثر رضا عن الخدمات المقدمة، من ناحية أخرى ستحصل الأسر/المنظمات الريفية على مستهلكين ذو ولاء ومخلصين والذين سيعودون دائماً إلى المكان بأفضل أداء تجاري (سياحي)؛
- إن الاتصال الداخلي والخارجي الجيد أمر حاسم في التفاهم، وكذلك في إقامة علاقات متبادلة جيدة بين أرباب الأسر الريفية والموظفين.

#### 7. دراسة Kijung Choi Marcela Fang, Ajay Khatter (2022)

**دراسة بعنوان:** ما الذي يحفز الموظفين على العمل في صناعة الفنادق؟ فندق الحجر الصحي، وجهات نظر الموظفين - أستراليا-

كانت الإشكالية على النحو التالي: ما الذي يحفز الموظفين على العمل في صناعة الفنادق؟ هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تجارب موظفي الفندق مع برامج الحجر الصحي ودوافعهم لممارسة الاستمرار في العمل في الفنادق كما تلقي الدراسة ضوءاً جديداً على استراتيجيات تحفيز الموظفين الأساسية وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب على المؤسسات الفندقية النظر في تبنيها لتحسين دوافع الموظفين خلال

الأوقات المضطربة والأزمات لتقليل نيتهم في ترك الوظيفة والفندق وقد أجريت مقابلات مع 11 موظفا بدوام كامل، كما توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها إظهار موظفو فندق الحجر الصحي في أستراليا خمسة عوامل تحفيز للعمل خلال جائحة Covid-19، وتشمل الدوافع الخمسة التي تتمثل في: الفوائد المالية ، العمل الجماعي ، التدريب ، الفرص الوظيفية للنمو و الشعور بالاعتراف والتقدير .

## 8. دراسة Dana Tometzová-Ján Derco (2023)

دراسة بعنوان: الكفاءات والمهارات المهنية للمبتدئين في السياحة- حالة سلوفاكيا-

### Competencies and professional skills for beginners in tourism-the case of Slovakia-

هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات التعليم والخبرة والصفات الشخصية واللغة والمهارات الأخرى وأي معرفة أخرى مطلوبة في عملية التوظيف في صناعة السياحة، تمت معالجة البيانات الخاصة بـ 978 إعلان وظيفي عبر الإنترنت لـ 569 شركة في صناعة السياحة باستخدام تحليل المحتوى عن طريق أداة برمجية تدعى **WordStat** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوفر سوق العمل عروض عمل كافية تتطلب التعليم العالي؛
  - عند تحديد الصفات والمهارات الشخصية المطلوبة، يفضل أصحاب العمل المهارات والصفات الشخصية الناعمة أو المرنة، مما يعني أنهم يبحثون عن خصائص شخصية قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة في مجال السياحة؛
  - من وجهة نظر أصحاب العمل، فإن البيانات التي يتم الحصول عليها مهمة لتكييف رسائل التوظيف وكتابة إعلانات الوظائف وفي الوقت نفسه تسمح للمؤسسات الأكاديمية بتكييف برامج دراسة السياحة بشكل أفضل مع احتياجات السوق؛
- تعتبر الدراسة أول دراسة تقدم نتائج تمت معالجتها بشكل شامل لأحد دول أوروبا الوسطى.

### المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لقد تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى تقييم أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة من أجل تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين ما تم التطرق إليه في السابق والدراسة الحالية، حيث تم تحديد هذه المقارنة من خلال ثلاثة محاور وهي الاستثمار في الكفاءات البشرية ، الأداء الوظيفي والقطاع السياحي .

### المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تنفق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث مضمون أحد المتغيرات والمتمثلة في الكفاءات البشرية أو الأداء الوظيفي أو من حيث مكان إجراء الدراسة المتمثل في القطاع السياحي.

كما تم التوصل من خلال التحليل المقارن إلى وجود اختلافات جوهرية في الطرق والأدوات المستعملة بما يتناسب والتطور التكنولوجي، كما أن دراستنا تعتبر من الدراسات النادرة التي تجمع متغيري الاستثمار في الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي في القطاع السياحي.

### الفرع الأول: أوجه الاتفاق

تتمثل أهم تفاصيل نقاط الاتفاق فيما يلي :

#### 1. فيما يتعلق بالكفاءات البشرية

- إن تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية وخاصة القيادية يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية والقيمة؛
- أهمية التكوين في تطوير الكفاءات؛
- ضرورة تقييم الكفاءات البشرية قبل وبعد التكوين؛
- الاهتمام بالموارد البشرية بشكل عام يعطي مستويات أداء جيدة؛
- وجود اثر دو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي بشكل عام؛
- أهمية التدريب المتواصل للعاملين؛
- وجود اثر لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين؛
- الحصول على الكوادر البشرية من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين؛
- أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير لتنمية الكفاءات.

#### 2. فيما يتعلق بالأداء الوظيفي

- وجود اثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؛
- ضرورة إجراء تقييم دوري لأداء العاملين؛
- هناك أربعة أبعاد للموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي تتمثل في الحوافز ،تقييم الأداء ،التعويضات والأجور ، التدريب والتطوير؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل و الأداء الوظيفي؛

- هناك اثر ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في قطاع الخدمات؛
- عوامل مثل التدريب التطوير والمكافئات والترقيات والمشاركة في صنع القرار تؤثر على أداء الموظفين.

### 3. فيما يتعلق بالقطاع السياحي

- الإدارة العالمية للموارد البشرية في المؤسسات الفندقية العامة في الجزائر تؤثر إيجابا على أداء النمو والتعلم وخاصة من حيث التدريب والتوظيف؛
- هناك علاقة ارتباطيه معنوية بين التدريب وأداء الإداء السياحيين؛
- أهمية الخطط والأساليب التدريبية بالمنظمات السياحية؛
- أهمية سياسة الأجور المحفزة للأداء في القطاع السياحي؛
- الرضا عن العمل بالمنظمات الفندقية يساهم في الأداء الوظيفي؛
- نجاح المنظمات في عملها ناجم عن الخدمات الجيدة؛
- يكتسي الاهتمام برأس المال البشري أهمية بالغة في القطاع السياحي لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات الفندقية الإطعام، الإرشاد، التعريف بالمرورث الثقافي والتاريخي وغيرها من الممتلكات السياحية؛
- تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية؛
- أهمية الشعور بالاعتراف والتقدير في تحفيز الموظفين في القطاع السياحي؛
- هناك ستة عوامل للكفاءات الأساسية في الفنادق تتمثل في القيادة و تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الإنسانية و الاتصال والتواصل بين الأشخاص وإدارة الموارد البشرية والتنوع الثقافي؛
- إن الرضا الوظيفي و المكافئات المادية هي أفضل شكل من أشكال التحفيز في القطاع بالإضافة إلى العلاقة مع الرؤساء وتهيئة مناخ جيد للعمل؛
- يبحث أصحاب العمل عن صفات شخصية قابلة للتعديل عند التوظيف بغرض التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة في مجال السياحة.

### 4. المنهج المستخدم

تم استخدام الإصدار 26 من SPSS (الحزمة الإحصائية الاجتماعية) للمعالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها، كما تم الاستعانة بالمقابلة.

## الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

تتمثل أهم تفاصيل نقاط الاختلاف فيما يلي :

### 1. فيما يتعلق بالكفاءات البشرية

- تحديد معوقات الاتصال الداخلي لتفادي المشاكل بين الكفاءات؛
- تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على تطوير كفاءات المؤسسة؛
- ضرورة توصيف الوظائف للكفاءات؛
- بناء شبكة معلومات خاصة لتطوير الكفاءات؛
- اختيار الأجهزة الحديثة لتطوير الكفاءات؛
- يوجد أثر إيجابي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على تنمية القدرات للموارد البشرية؛
- وجود علاقة تأثير معنوية لكفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛
- حددت أربع كفاءات إدارية (حل المشكلات ، اتخاذ القرار ، التركيز على الزبون والعمل الجماعي) كأكثر الكفاءات الأساسية مع الإجماع في القطاع السياحي.

### 2. فيما يتعلق بالأداء الوظيفي

- لا يوجد.

### 3. فيما يتعلق بالقطاع السياحي

- تفضيل النساء العاملات في قطاع السياحة للإدارة الغربية على الإدارة العربية؛
- من وجهة نظر أصحاب العمل فأنتهم يجدون في إعلانات التوظيف عبر الانترنت بيانات شخصية في الموظفين من شأنها أن تسمح للمؤسسات الأكاديمية بتكييف برامج دراسة السياحة بشكل أفضل مع احتياجات السوق؛
- لا يوفر سوق العمل عروض عمل كافية تتطلب التعليم العالي؛
- إن أنظمة العمل عالية الأداء **HPWS** تؤثر بشكل مباشر على دافع الموظفين والالتزام التنظيمي ورضا الموظفين وجودة الحياة و الرفاهية الوظيفية في قطاع السياحة؛
- إن تحسين كفاءات الطلاب الإبتكارية مرهون بتحسين المناهج الدراسية وادوار التدريس كما أن التعليم المشترك فعال في حل مشاكل الإبداع والتفكير في النظم وتوجيه الأهداف والعمل الجماعي.

#### 4. المنهج المستخدم

استخدمت بعض الدراسات عدة برامج وطرق من بينها:

- استخدام تحليل المحتوى عن طريق أداة برمجية تدعى **WordStat** في دراسة سابقة ؛
- وأجريت نمذجة المعادلة الهيكلية، وبالتحديد من خلال نظام **PLS-SEM** في دراسة سابقة ؛
- تم الاعتماد على المنهج التحليلي بالاعتماد على الإحصائيات المتعلقة بفترة معينة في احد الدراسات؛
- تم استخدام إصدارات مختلفة من برنامج **SPSS** (الحزمة الإحصائية الاجتماعية).

#### المطلب الثاني: أبعاد وتطلعات الدراسة الحالية

تتمثل أبعاد وتطلعات الدراسة الحالية في جمل من النقاط الأساسية والتي من خلالها نحاول إبراز أهمية واثار الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على الأداء الوظيفي، حيث قسمنا الدراسة إلى متغيرين اثنين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات البشرية وقسمناه إلى خمسة أبعاد (تخطيط الكفاءات، توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والمتغير التابع الأداء الوظيفي قسمناه إلى أربعة أبعاد ( الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهادي، الأداء المالي) وعليه تتمثل تطلعات الدراسة في التقييم الميداني لواقع الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على الأداء الوظيفي في قطاع السياحي من خلال فندقين تابعين لسلسلة ماريوت العالمية احدهما فندق رينيسانس تلمسان يقع في الغرب الجزائري ويمتلك تنقيط 05 نجوم، والثاني فندق ماريوت قسنطينة ويقع في الشرق الجزائري ويمتلك تنقيط 05 نجوم أيضا وكلاهما ينتهجان إدارة عالمية وتنقيط فندقية عالي يؤهلها لاحتواء واستقطاب الكفاءات البشرية والاستثمار فيها بغية الرفع من أداءها الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام لتقديم خدمات مميزة تميزها عن باقي الفنادق، وعليه تمكنا هذه الدراسة أن نخلص لأهم أبعاد المرجوة لهذه الدراسة فيما يلي:

- دراسة تأثير الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على الأداء الوظيفي ؛
- القيام بدراسة ميدانية في المؤسسات السياحية الأكثر استقطابا للكفاءات البشرية متمثلة في فنادق ذات خمسة نجوم؛
- إبراز أهمية واثار الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي من خلال خمسة أبعاد (تخطيط الكفاءات، توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) وتأثيرهم على أربعة أبعاد ( الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري، الأداء المالي)؛

- تدعيم الدراسات المحلية حول موضوع استثمار الكفاءات البشرية في القطاع السياحي خاصة أن الدراسات المحلية حول الموضوع تعد نادرة؛
- السعي نحو الاستثمار في طاقة الكفاءات البشرية بغية تحسين الأداء الوظيفي بشكل خاص والفندقي بشكل عام ومنه تحسين الخدمات الفندقية بغية جعل القطاع أكثر استقطابا للسياح والتوجه نحو هذا القطاع، خاصة أن الاقتصاد الوطني يعتمد بصفة شبه كلية على قطاع المحروقات؛
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) أو كما أصبح يسمى مؤخرا (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات) والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، حيث تم استخدام الإصدار السادس والعشرين (vol 26)، وذلك من اجل تحقيق أهداف الدراسة، اختبار فرضياتها، وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتوضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، كما تم تدعيم الاستبانة بالمقابلة لتدعيم الاستبانة و التعرف على الانطباعات الخاصة بالمبحوثين وكذلك الحصول على إجابات نموذجية من أهل الاختصاص المتمثلين في موظفي ورؤساء مصالح ورئيسة قسم قسم الموارد البشرية.

### خاتمة الفصل الرابع:

تناولنا في هذا الفصل أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الاستثمار في الكفاءات البشرية، الأداء الوظيفي وكذا مضمون الدراسة الميدانية وقطاع إجراءاتها (القطاع السياحي)، حيث تم الإشارة من خلال المبحث الأول إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية، كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى الدراسات الأجنبية ولقد تم اختيار هذه الدراسات بناء على متغيرات الدراسة ومكان إجراءاتها، كما تم تنوع الدراسات السابقة حيث ضمت متغير الكفاءات البشرية ومتغير الأداء الوظيفي وكذا دراسات حول القطاع السياحي من جوانب مختلفة، أما في المبحث الثالث تطرقنا لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى بناء تصور حول الأبعاد المتعلقة بالدراسة الحالية و المتمثلة في محاولة الإشارة إلى تأثير الاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال خمسة أبعاد) تخطيط الكفاءات، توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) على الأداء الوظيفي من خلال أربعة أبعاد (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري، الأداء المالي) من خلال دراسة فندقين تابعين لسلسلة ماريوت العالمية أحدهما فندق رينيسانس تلمسان يقع في الغرب الجزائري ويمتلك 05 نجوم والثاني فندق ماريوت قسنطينة ويقع في الشرق الجزائري ويمتلك 05 نجوم أيضا وكلاهما ينتهجان إدارة عالمية وتنقيط فندقي عالي، كما تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأدوات والطرق والأساليب المستعملة في قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات بشكل عام والسياحية بشكل خاص.

وعليه تم تصور وتحديد نموذج وأداة الدراسة الحالية من أجل قياس الأداء الوظيفي لفندقي الدراسة الحالية، كما تم تسليط الضوء على مجموعة من الأبعاد والتطلعات التي تم الاستفادة منها في رسم وبناء مجريات الدراسة التطبيقية.

# الفصل الخامس: الفصل التطبيقي

دراسة حالة فنقي رئيساتس للمسان

والماريونت قسطنطنة

## تمهيد

بعد التطرق للدراسة النظرية في الفصل الأول، الفصل الثاني، والفصل الثالث والمهادفة إلى معرفة الاستثمار في الكفاءات البشرية بالقطاع السياحي في الأداء الوظيفي، وذلك في خضم التحولات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، وتبيان مدى الاستثمار في الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات العاملة في القطاع السياحي.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية السالفة الذكر، والتعرف على واقع الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة بعد أن يتم تقديم عرض لهما بهدف تعريفهما، حيث سنتناول وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع وأدوات مستخدمة بهدف جمع المعلومات وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وصولا إلى استخلاص النتائج الإحصائية وإثبات العلاقة بين متغيري الدراسة.

وهو ما سنتناوله في هذا الفصل، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

## المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

سنتعرض في هذا المبحث إلى فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة من خلال والتعريف بما وصولا ، والتعرف على هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب على التعريف بالفندقين الذين تمت فيهما الدراسة.

## أولا: تعريف فندق رينيسانس تلمسان (Hôtel Renaissance Tlemcen):

تأسس فندق رينيسانس تلمسان ذو الخمسة نجوم سنة 2011 و الذي يحمل العلامة الدولية لفنادق رينيسانس التي تأسست بدورها سنة 1997، ضمن سلسلة فنادق ماريوت العالمية التي تأسست سنة 1927 وتملك أكثر من 8000 فندق نحو العالم، حيث يقع فندق رينيسانس تلمسان في موقع طبيعي جذاب في أعالي هضبة لالة سيبي التي تطل على مدينة تلمسان، على بعد 15 دقيقة فقط بالسيارة من وسط المدينة و20 دقيقة

من مطار تلمسان الدولي. يتمتع هذا الفندق الفخم المملوك لشركة الاستثمار الفندقية العمومية بمساحة قدرها 90 ألف متر مربع واستثمار جزائري بقيمة 12 مليار دج.

تعتبر هذه الواحة الفاخرة تحفة هندسية استوحيت خصوصيتها من الحضارة العربية الإسلامية وجمال طبيعة مدينة تلمسان ، وتم تصميمها وإعداد دراستها من قبل شركة فابريس وشركائها الإيطاليين. يتألف الفندق من 204 غرف و 12 جناحاً و جناح رئاسي ، وجميع الغرف توفر إطلالات رائعة على المدينة وتقدم العديد من الخدمات العصرية، بالإضافة إلى ذلك، يحتوي الفندق على قاعة حفلات بسعة 450 شخصاً مقسمة إلى 3 أجزاء، وثلاثة طوابق أخرى تضم ثلاث مطاعم راقية، قاعة محاضرات تتسع لـ 780 شخصاً، وأربع قاعات صغيرة للأشغال المغلقة وقاعات واسعة للأشغال المفتوحة، بالإضافة إلى مركز للياقة البدنية والعناية الصحية وملعبين لكرة السلة والتنس، ومسبح.

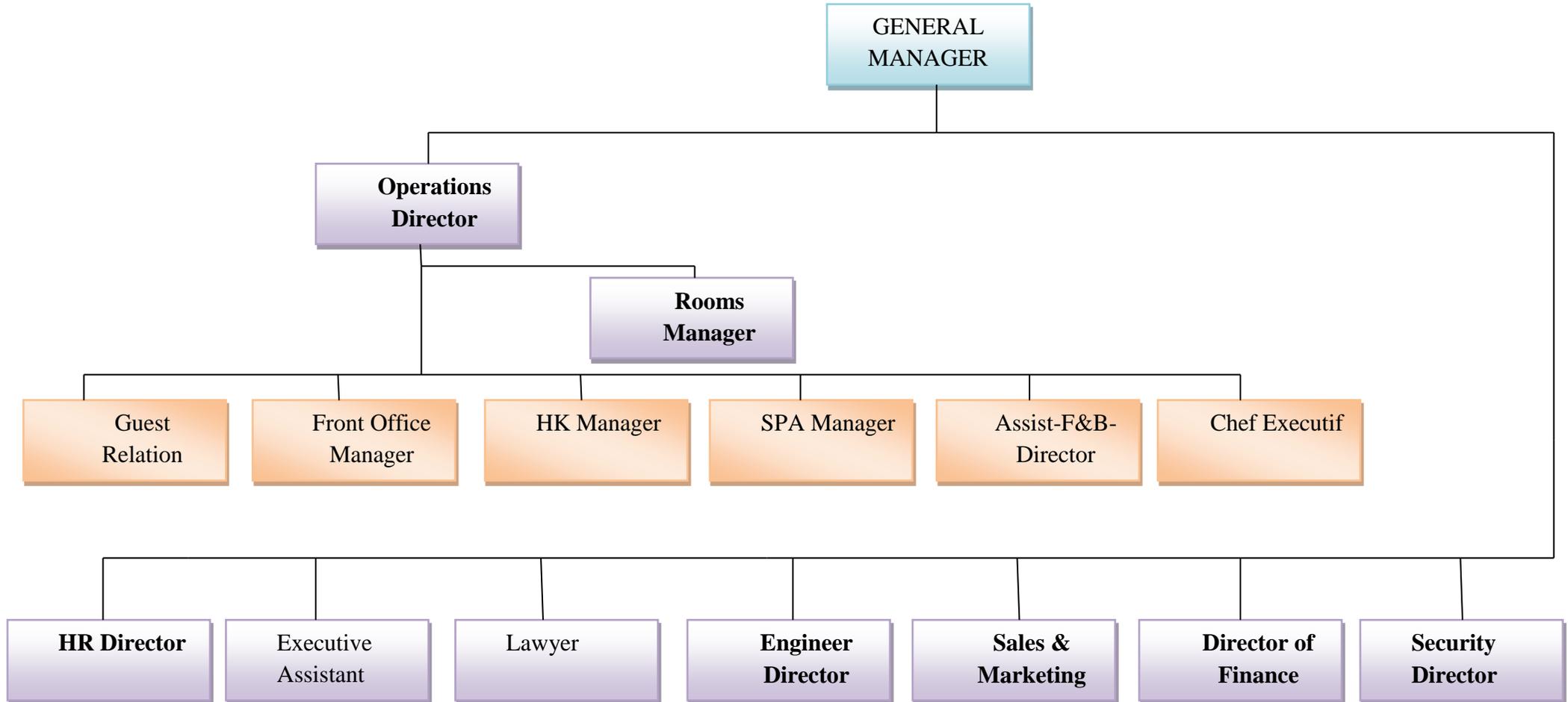
#### ثانياً: تعريف فندق ماربوت قسنطينة

يُعتبر فندق ماربوت قسنطينة ذو 5 نجوم من أفضل فنادق قسنطينة ، حيث يقع في موقع رائع ويتميز بوجود العديد من المناظر الخضراء حوله حيث تعطيه الحديقة مظهر مُبهر، يحتوي الفندق على 5 طوابق و 159 غرفة و 21 جناح، 12 قاعة اجتماعات 258.0 متر مربع من الإجمالي مكان اجتماعات يوفر الفندق مجموعة من الغرف والأجنحة المكيفة المصممة بديكورات هادئة مع إطلالات عدة على المدينة أو الحديقة أو النهر كم تضم الغرف منطقة جلوس، آلة لصنع القهوة، لوازم استحمام مجانية، ومخفف للشعر، يقدم الفندق العديد من الخدمات مثل خدمة النقل من وإلى المطار، خدمة كونسيرج، تحويل العملات، كما يقدم خدمة الواي فاي في الغرف بشكل مجاني، يوجد بالفندق مسبح خارجي في الهواء الطلق وآخر خارجي إلى جانب مسبح للأطفال، كما يضم غرف بخار ومساح لجميع أجزاء الجسم وباقات عافية وسبا ويُوفر خدمات تجميلية وعلاجات للجسم والشعر.

يقدم الفندق عدد كبير من الأنشطة الترفيهية التي تتطلب رسوم مالية من أجل الاستفادة منها، مثل أيروبكس، فعاليات رياضية حيّة، مرافق رياضات مائية، ساعات عروض سعيدة، جولات مشي، ترفيه مسائي مثل سهرات عشاء بأنماط مميزة، بالإضافة إلى منضدة بلياردو كما يحتوي الفندق على 4 مطاعم يقوم كل منهم بتقديم أشهى الأطباق العالمية، الإيطالية، وأطباق من البحر الأبيض المتوسط أيضاً، كما يوجد خيارات مُتنوعة للإفطار منها البوفية المفتوح والكونتيننتال.

كما يُوفّر الفندق مكتب استقبال مُتاح على مدار اليوم ويتحدث الموظفون به بالعديد من اللغات مثل اللغة العربية، الإنجليزية، الفرنسية، والألمانية.

الهيكل التنظيمي: يملك الفندقين نفس الهيكل التنظيمي لكنهم يحتون على نفس طريقة التسيير ونفس الأقسام.



المطلب الثاني: الكفاءات البشرية والوظائف

أولاً: نتائج المقابلة

حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤولين في فندق رينيسانس تلمسان وكذلك فندق الماريوت بقسنطينة والجدول التالي يوضح نتائجها :

جدول رقم (12):المعلومات المتحصل عليها من المقابلات حول الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p>231 موظف</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>عدد موظفي فندق رينيسانس تلمسان</p> |
| <p>180 موظف</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>عدد موظفي فندق ماريوت قسنطينة</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>التدريب الخارجي</b> هو تدريب يستفيد منه الموظف في فندق آخر تابع لسلسلة ماريوت داخل الوطن أو فندق خارج الوطن تابع لنفس السلسلة ويكون التدريب عن طريق دورات تدريبية أو عن طريق فترة عمل يحتك بها الموظف مع ثقافات مختلفة في أماكن مختلفة</li> <li>● <b>مراكز ومعاهد التكوين المهني</b></li> <li>● <b>التدريب الداخلي في الفندق</b></li> <li>● <b>التدريب المتقاطع (la formation croisée):</b> هو نوع من التدريب يدرّب فيه الموظف في مجال خارج تخصصه بغية تقلد وظيفة جديدة ليس لها علاقة بشهادته وتخصصه الاصلي.</li> <li>● <b>التدريب الالكتروني:</b> هو عبارة عن وسيلة تقدم فيها البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وبعتماد مبدأ التدرّب الذاتي أو التدرّب بمساعدة مدرب. كما يعرف التدريب على أنه عملية تدريبية تستخدم الانترنت (شبكة محلية أو عالمية) لعرض تقديم الحقائق الالكترونية أو</li> </ul> | <p>طريقة تدريب الكفاءات البشرية</p>   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p>التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون المدرب أو مزيج بين ذلك كله.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                       |
| <p>يكون التدريب بالنسبة لوظائف الإدارة نظري بينما التدريب للوظائف التنفيذية (الطبخ، الاستقبال، الضيافة...) فيكون تطبيقيا.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>نوع التدريب بالنسبة للوظائف</p>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● في اغلب الأحيان يتم التدريب من طرف المسؤول المباشر</li> <li>● يستفيد الموظفون من دورات تدريبية خارج الفندق من طرف مدربين مختصين</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>من هو المسؤول عن التدريب</p>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● يتم عن طريق التدريب.</li> <li>● يتم عن طريق التقييم السنوي للموظفين عبر مخطط التطوير أو التنمية (le plan de développement)</li> </ul> <p>حيث يعتبر هذا المخطط سنوي يقيم على أساسه الموظف ويقارن مع مخطط السنة القادمة بغية التطوير من أداء الموظف وتحسين نقاط الضعف، حيث تمنح علامات لتقييم الموظف وهي عبارة عن حروف وتعني:</p> <p><b>P: performance</b> يعبر الحرف عن الأداء الجيد للموظف</p> <p><b>SP: Super performance</b> يعبر الحرف عن الأداء الممتاز للموظف</p> <p><b>K:k performance</b> يعبر الحرف عن الأداء المثالي للموظف</p> <p><b>UP: under performance</b> يعبر الحرف عن الأداء تحت المستوى للموظف حيث لن يستفيد الموظف في هذه الحالة من ترقية ويمكن أن يتعرض لفسخ عقد العمل</p> | <p>كيف يتم تطوير الكفاءات البشرية</p> |
| <p>يتم عن طريق <b>le plan de développement</b></p> <p>الإدارة بالأهداف: يتم قياس الأداء بمدى وصول الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>كيف يتم قياس الأداء الوظيفي</p>    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الوصول للأهداف المرجوة.</li> <li>• عدم عمل بعض الموظفين بشغف وغياب الدافع لديهم في العمل</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>صعوبات تقييم الأداء الوظيفي في الفندق</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمنح الفرصة للأشخاص الموهوبين في التوظيف.</li> <li>• تعطى أولوية في التوظيف للمتشحين المتحصلين حديثا على الشهادة أو المتخرجين الجدد نظرا للدافعية الكبيرة في العمل وكذا عامل السن الذي يمكن الموظف من الحصول على الخبرة مستقبلا.</li> <li>• تمنح الأولوية في التوظيف بالنسبة لوظائف الأعمال التنفيذية للمتشحين الذين يملكون تكوينا في معاهد السياحة ومراكز التكوين ولديهم القدرة على إتقان لغات مختلفة</li> <li>• تمنح الأولوية في التوظيف لوظائف الإدارة للأشخاص لديهم شهادة و قدرة على التحكم في وسائل الإعلام الآلي وكذلك لديهم قدرة على إتقان لغات مختلفة.</li> </ul> | <p>توظيف الكفاءات البشرية و المواهب</p>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد الفندق بصفة شبه كلية على وسائل الإعلام الآلي في الأعمال الإدارية الروتينية</li> <li>• التصريح بالعمال: يصرح بتأمين الأعمال إلكترونيا.</li> <li>• إرسال الأعمال الإدارية الروتينية عبر البريد الإلكتروني</li> <li>• التدريب الإلكتروني</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>الرقمنة</p>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع الموظفين لديهم معرفة بتراث الولاية بحيث تلصق قسيمة حديدية مكتوب عليها <b>navigateur</b> أو مرشد للموظفين الذين يمكن للسائح طرح تساؤلات عليهم فيما يخص تراث الولاية وكل ما يخص الفندق والذين بدورهم يقدمون له الإجابة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>التعريف بتراث الولاية</p>                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعطي الفندق صورة عن تراث الولاية من ناحية المعمار والزخرفة و الأثاث وكذلك يخصص عدة مساحات لعرض الألبسة وزراي و عدة منتوجات تعرف بالمنطقة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتمد الترقية على الكفاءة وفقا لمخطط التطوير السنوي بحيث تمنح الترقية لكل موظف اثبت جدارته في انجاز مهامه بكفاءة عالية</li> <li>• تمنح الفرصة للموظفين الذين لا يملكون شهادة ويتمتعون بالكفاءة والموهبة في الترقية وتقلد مناصب عليا في السلم الإداري إذ لا تعتبر الشهادة عائقا في الترقية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>الترقية</p>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخضع الأجور في الفندق لسلم أجور بحيث يوافق كل منصب الرتبة الموافقة له في الأجر.</li> <li>• يحفز الموظفين عن طريق برامج التدريب الداخلية والخارجية</li> <li>• <b>Les attestations des الشكر والعرفان :remerciement</b></li> </ul> <p>هي شهادات تكريمية الغرض منها الشكر والعرفان تمنح للموظفين نظير الأداء الجيد والجهد المبذول.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج <b>TAKER PROGRAM ( soins de l'employé )</b></li> </ul> <p>هو برنامج يشعر الموظف بأنه في وسط عائلته بحيث يحضن الموظف بالرعاية والاهتمام وتمنح له هدايا ومنح</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج أفضل موظف في الشهر <b>meilleur employé du mois</b></li> </ul> <p>هو برنامج تحفيزي الغرض منه تشجيع العمال على الرفع من أداءهم الوظيفي بحيث يستفيد افضل موظفين اثنين في الشهر في الفندق من منح وهدايا تحفيزية</p> | <p>التحفيز والرواتب والمكافئات</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>-يقدم الفندق عدة تحفيزات معنوية للموظفين تشعرهم بالانتماء كما تزرع فيهم الولاء للفندق ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تخفيض أسعار تأجير الغرف للموظفين و عائلاتهم.</li> <li>● تكريم العمال والعاملات في الأعياد السنوية مثل عيد المرأة الموافق ل 08 مارس وعيد العمال الموافق ل 01 مايو من كل سنة .</li> <li>● تكريم الموظفين في أعياد ميلادهم وإعطاءهم هدايا.</li> <li>● إقامة وتسهيل حفلات زفاف الموظفين على مستوى الفندق.</li> </ul> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم(13): جدول يمثل عدد ونوع وظائف عينة الدراسة

| Function                      | Number |
|-------------------------------|--------|
| GENERAL MANAGER               | 1      |
| Operations Director           | 2      |
| Assist HR Director            | 1      |
| HR manager                    | 2      |
| Assistant HR Manager          | 1      |
| Trainer Supervisor            | 1      |
| Médecin                       | 2      |
| Associate Wellness Supervisor | 1      |
| HR Supervisor                 | 1      |
| Generalist HR                 | 2      |
| Attendant                     | 1      |
| HR Officer/clerk              | 2      |
| Front Office Manager          | 2      |
| Assistant FOM                 | 1      |
| Supervisor DTS                | 1      |
| Head Concierge                | 1      |
| Chef de Parc                  | 2      |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Receptionist               | 12 |
| Agent DTS                  | 2  |
| Bellman                    | 3  |
| Driver                     | 5  |
| Housekeeping Manager       | 1  |
| laundry Supervisor         | 1  |
| HSK Attendant              | 35 |
| Laundry Attendant          | 5  |
| Tailor                     | 1  |
| Therapist Spa              | 1  |
| SPA Attendant              | 3  |
| Engineer Director          | 1  |
| Assist Enginneer Directo   | 1  |
| Manager Engineer           | 2  |
| Assistant Engineer Manager | 2  |
| HVAC Agent                 | 4  |
| Engineering Technician     | 23 |
| Landscaper                 | 4  |
| Sales Manager              | 1  |
| EBC Manager                | 1  |
| Marketing Coordinato       | 2  |
| Sales Coordinator          | 1  |
| F&B Director               | 1  |
| Assist-F&B-Director        | 1  |
| F&B Manager                | 1  |
| Outlet Manager             | 1  |
| Assistant Outlet Mngr      | 1  |
| Supervisor F&B             | 2  |
| Captain Outlet             | 3  |
| Waiter                     | 30 |
| Captain Banquet            | 1  |
| Banquet-AV Technician      | 2  |
| Director of Finance        | 1  |
| Manager Accounting         | 1  |
| Purchasing Manager         | 1  |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| Store Manager                | 1          |
| Supervisor IT                | 1          |
| Assistant Accounting Manager | 1          |
| Purchasing clerk             | 1          |
| Receiving Assistant          | 1          |
| Cordinator IT                | 1          |
| Accounting Supervisor        | 7          |
| Cost Controller              | 1          |
| Chef Executif                | 1          |
| Executif Sous Chef           | 1          |
| Junior Sous Chef             | 2          |
| Chef de Partie               | 1          |
| Demi Chef de Partie          | 6          |
| Commis                       | 20         |
| Pastry Junior Sous Chef      | 2          |
| Demi Chef de Partie Pastry   | 1          |
| Chef de Partie Boulangerie   | 1          |
| Commis Patisserie            | 6          |
| Commis Boulangerie           | 3          |
| Chef Butcher                 | 1          |
| Butcher                      | 2          |
| Assist Chief Stewarding      | 1          |
| Supervisor Stewarding        | 1          |
| Team leader                  | 3          |
| Steward                      | 15         |
| hygiene officer Supervisor   | 1          |
| Sécurité Director            | 1          |
| Assist Security Director     | 2          |
| Security Manager             | 2          |
| Supervisor                   | 15         |
| Officer                      | 40         |
| <b>total</b>                 | <b>320</b> |

المصدر: من إعداد الباحث

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم إتباعه لحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة وتقصي الواقع، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

من خلال التطرق لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية سنعمل على عرض الإطار النظري لنموذج الدراسة عن طريق توضيح متغيراته و تحديد أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة فندق رينيسانس تلمسان وفندق الماريوت قسنطينة ، حيث تم الاعتماد على عدة طرق منها الملاحظة والمقابلة التي تمت مع مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين كذلك بالفندقين وكذلك دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية التي مكنتنا من دراسة واقع الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

#### الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و كذلك المنهج المتبع في هذه الدراسة، ارتأينا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة تتمثل في الاستبانة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد تم كذلك الاعتماد على المقابلة التي تمت مع بعض المسيرين بالفندقين محل الدراسة وإطارات لهم علاقة بموضوع الدراسة. صممت الاستبانة بغرض الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة الدراسة، و قد تم استخدام أسئلة موجهة وفق مقياس ذو خمس درجات باللجوء إلى سلم الليكرت الخماسي من اجل قياس مدى توافق آراء عينة الدراسة مع الأسئلة المطروحة .

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، وعليه فقد تم إنجازها بالاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية بالقطاع السياحي على أدائها الوظيفي ، وفيما يلي توضيح لأهم محاورها:

● **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

● **الجزء الثاني:** ويتعلق بقياس متغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين هما :

- **المحور الأول:** يهتم بقياس مستوى الكفاءات البشرية بالفندقين محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال 40 فقرة موزعة على خمسة أبعاد (تخطيط الكفاءات البشرية، توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات)
- **المحور الثاني:** تم تخصيصه لقياس الأداء الإستراتيجي وتضمن 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري، الأداء المالي)

ومن اجل بناء الاستبانة تم الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع والاستفادة ومنها في صياغة الأبعاد وال فقرات، حيث تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بالاعتماد على 78 فقرة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم وتصوياتهم تم تعديل الاستبانة لتخرج في حلتها النهائية مكونة من 60 فقرة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة، كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي، أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى<sup>198</sup>، التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراية كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا ما كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم استهداف شريحة من العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت بقسنطينة، حيث انه قدر عددهم 411، حيث يضم فندق رينيسانس 231 عامل أما فندق الماريوت 180 عاملا

<sup>198</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 17-18.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعتبر العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

تفرض طبيعة الدراسة انتهاج أسلوب العينات الاحتمالية، والعينة الأنسب للاستخدام في هذه الحالة متمثلة في العينة العشوائية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 360 من مجتمع إحصائي مكون من 411 أي بنسبة تمثيل تقدر ب 87.59%.

### الفرع الرابع: توزيع الاستبانة

تم توزيع أداة قياس الدراسة (الاستبانة) على وحدة معاينة الدراسة والمتمثلة في 360 عامل بفندقي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

تم توزيع (380) استمارة استبيان فكانت نسبة ما تم استرجاعه وما هو صالح منها للتحليل كما يلي:

جدول رقم (14): الاستمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

| المؤسسة               | الإستيانات الموزعة | الإستيانات المسترجعة | الإستيانات الصالحة للتحليل |
|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| فندق رينيسان تلمسان   | 200                | 195                  | 187                        |
| فندق الماريوت قسنطينة | 160                | 150                  | 133                        |
| المجموع               | 360                | 345                  | 320                        |

المصدر: من إعداد الطالب

تم توزيع (360) استمارة استبيان على أفراد وحدة معاينة الدراسة. من بين الاستمارات الموزعة تم استرجاع (345) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (95.83%).

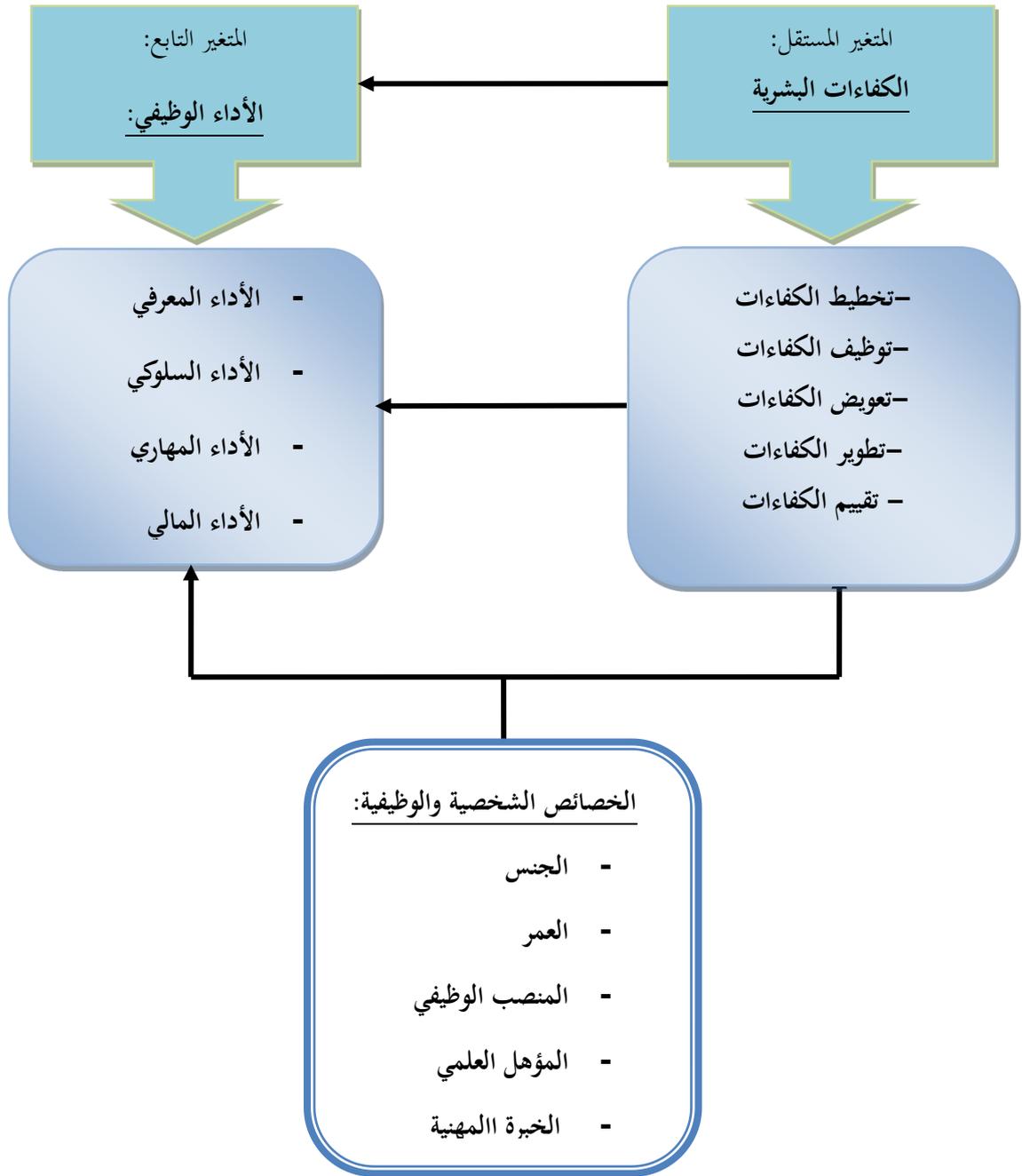
### الفرع الخامس: متغيرات ونموذج الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل والممثل في الكفاءات البشرية، حيث تم التعبير في المحور الأول من الاستبانة بخمسة أبعاد كالتالي :

- **البعد الأول:** والمتمثل في تخطيط الكفاءات البشرية والتي تم التعبير عنها بالفقرات (01-08) في الاستبانة.
  - **البعد الثاني:** المتمثل في توظيف الكفاءات البشرية و تم التعبير عنه بالفقرات (09-16) في الاستبانة.
  - **البعد الثالث:** المتمثل في تعويض الكفاءات البشرية وتم التعبير عنه بالفقرات (17-24) في الاستبانة.
  - **البعد الرابع:** المتمثل في تطوير الكفاءات البشرية وتم التعبير عنه بالفقرات (25-32) في الاستبانة.
  - **البعد الخامس:** المتمثل في تقييم الكفاءات البشرية وتم التعبير عنه بالفقرات (33-40) في الاستبانة.
  - **المتغير التابع:** ويتمثل في الأداء الوظيفي، والذي تم التعبير عنه في المحور الثاني من الاستبانة وفق الأبعاد الأربعة التالية:
    - **البعد الأول:** والمتمثل في الأداء المعرفي وتم التعبير عنه بالفقرات (01-05) في الاستبانة.
    - **البعد الثاني:** والمتمثل في الأداء السلوكي وتم التعبير عنه بالفقرات (06-10) في الاستبانة.
    - **البعد الثالث:** والمتمثل في الأداء المهاري وتم التعبير عنه بالفقرات (11-15) في الاستبانة.
    - **البعد الرابع:** والمتمثل في الأداء المالي وتم التعبير عنه بالفقرات (16-20) في الاستبانة.
- ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي والذي يعتبر مخطط البحث الفرضي:

شكل رقم (15): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع السادس: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) أو كما أصبح يسمى مؤخرًا (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات) والذي يرمز له اختصارًا (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار السادس والعشرين (vol 26)، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اختبار فرضياتها، وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتوضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ويعتبر برنامج (SPSS) من أهم البرامج في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاية عالية، تستخدم الأساليب الإحصائية من الخروج بالنتائج والقرارات، ولا بد أن يمر بعدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة المراد دراستها والتي تعتبر الركيزة الأولى من أجل استخدام الأساليب الإحصائية، لتأتي الخطوة الثانية وهي تحديد أداة جمع البيانات، ثم الخطوة الثالثة وهي تحديد العينة التي يتم جمع البيانات منها وطرق جمعها، ثم الخطوة الرابعة تتمثل في ترميز البيانات وإدخالها، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب الأهداف المنشودة من الدراسة.<sup>199</sup>

وفي ما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبيان؛
- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع أو تقترب من التوزيع الطبيعي أو لا؛
- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛
- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies) من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛

<sup>199</sup> محمد عبد العالي النعيمي، عبد الرحمن العوده، مقدمة في الإحصاء، دار الوراق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 16.

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Déviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت؛
- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس نوع ودرجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) بطريقة (stepwise) من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع؛
- T test لاختبار الفروق في متغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لقياس درجة معنوية الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة) لذلك تم تقنين العبارات الأساسية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

#### أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ومهنيين متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وقد تم تصويب وتعديل الاستبانة من خلال الملاحظات والمقترحات التي قدمها المحكمون، بحيث تم استبعاد العبارات الغير ملائمة وإجراء تعديلات على عبارات أخرى، ما ساهم في إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

### ثانيا: الاتساق الداخلي

يعتبر الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبعد التأكد من الصدق الظاهري تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان ( Spearman correlation coefficient ) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه.

1- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول الكفاءات البشرية: يوضح الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور الأول الكفاءات البشرية"، كما يلي جدول(15): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الكفاءات البشرية مع الدرجة الكلية للمحور

| الكفاءات البشرية       |                                                                                                                                      |                |                   |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| الأبعاد                | العبارات                                                                                                                             | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
| تخطيط الكفاءات البشرية | يهتم الفندق بوضع خطة إستراتيجية للاستثمار في الكفاءات البشرية                                                                        | 0.906          | **0.000           |
|                        | يعتمد الفندق على كفاءات بشرية في صياغة خطة تسيير الكفاءات البشرية.                                                                   | 0.909          | **0.000           |
|                        | ترتبط إستراتيجية تسيير الكفاءات بالإستراتيجية العامة للفندق.                                                                         | 0.916          | **0.000           |
|                        | يقوم الفندق بإحصاء الموجودات الحالية من الكفاءات البشرية.                                                                            | 0.895          | **0.000           |
|                        | يقوم الفندق بتقدير الاحتياجات المستقبلية للكفاءات البشرية.                                                                           | 0.911          | **0.000           |
|                        | يخصص الفندق ميزانية كبيرة لاستقطاب وتحفيز وتقييم الكفاءات البشرية                                                                    | 0.891          | **0.000           |
|                        | يدرس الفندق المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تخطيط الكفاءات البشرية (التطور التكنولوجي،العولمة،المنافسة،ثقافة المجتمع)               | 0.885          | **0.000           |
|                        | يحرص الفندق على تنفيذ الخطة مع المراقبة والمتابعة.                                                                                   | 0.889          | **0.000           |
| توظيف الكفاءات البشرية | يتميز المسؤولون القائمون على عملية الاستقطاب في الفندق بكفاءة عالية.                                                                 | 0.890          | **0.000           |
|                        | يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية التي تملك الخبرة الوظيفية لسد الوظائف الشاغرة.                                               | 0.969          | **0.000           |
|                        | يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تملك مؤهلات علمية لسد الوظائف الشاغرة.                                      | 0.952          | **0.000           |
|                        | يعول الفندق على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لتوفير الكفاءات البشرية في الوظائف الشاغرة.                                        | 0.890          | **0.000           |
|                        | يعول الفندق على المصادر الخارجية لاستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة (المدارس العليا للفندقة،المعهد الوطني للصناعات التقليدية فندقية وسياحة) | 0.852          | **0.000           |
|                        | يخضع المترشحون للوظائف لدراسة ملفهم فقط لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                                     | 0.978          | **0.000           |

|         |       |                                                                                                                             |                        |
|---------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| **0.000 | 0.916 | يخضع المترشحون للوظائف لاختبارات تجريبية لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                           |                        |
| **0.000 | 0.902 | تتميز عملية التوظيف في الفندق بالعدالة والشفافية في اختيار الكفاءات النادرة.                                                |                        |
| *0.000  | 0.968 | يقدم الفندق رواتب مغرية لكفاءاته البشرية بغرض المحافظة عليها.                                                               | تعويض الكفاءات البشرية |
| **0.000 | 0.970 | يعتمد الفندق على سياسة أجور ترتبط بمستوى كفاءة العاملين.                                                                    |                        |
| **0.000 | 0.973 | يقوم الفندق بتحديث نظام الأجور لمسايرة متغيرات البيئة التنافسية.                                                            |                        |
| **0.000 | 0.969 | يقدم الفندق حوافز مادية (زيادة على الراتب الشهري المشاركة في الأرباح الخ) للكفاءات المتميزة                                 |                        |
| **0.000 | 0.909 | يقدم الفندق حوافز معنوية (الترقية الوظيفية، الإصغاء للعاملين ، إشراك العاملين في الإدارة ، تفويض السلطة) للكفاءات المتميزة  |                        |
| **0.000 | 0.938 | يقدم الفندق حوافز للعمال نظير الإبداع والتطوير                                                                              |                        |
| **0.000 | 0.963 | يساهم نظام الأجور في الفندق في شعور الموارد البشرية ذات الكفاءة بالرضا الوظيفي.                                             |                        |
| **0.000 | 0.895 | يتميز نظام الأجور والحوافز في الفندق بالعدالة                                                                               |                        |
| **0.000 | 0.951 | يقوم الفندق بالتدريب المستمر لكفاءاته البشرية                                                                               |                        |
| **0.000 | 0.920 | يتميز القائمون على التدريب ( المدربون) بكفاءة عالية.                                                                        |                        |
| **0.000 | 0.937 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض الرفع من كفاءتها المعرفية بغرض مسايرة التطورات التكنولوجية والعولمة.                | تطوير الكفاءات البشرية |
| **0.000 | 0.910 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية والسلوكية.                                                  |                        |
| **0.000 | 0.969 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض تأهيلهم لشغل الوظائف الأعلى في التسلسل الهرمي                                       |                        |
| **0.000 | 0.909 | يمنح الفندق فرصا متساوية لموارده البشرية للاستفادة من التكوين.                                                              |                        |
| **0.000 | 0.890 | يستخدم الفندق أساليب حديثة في عملية التكوين(دراسة الحالة، المحاكاة، التكوين الإلكتروني، التكوين عن بعد، الزيارات الميدانية) |                        |
| **0.000 | 0.970 | تستفيد الكفاءات البشرية من فرص التكوين في دول رائدة في مجال السياحة.                                                        | تقييم الكفاءات البشرية |
| **0.000 | 0.911 | يسمح تقييم الكفاءات من التعرف على الفجوة في الكفاءات الحالية في الفندق ما يساعد في توجيه برامج التكوين والتطوير التنظيمي    |                        |
| **0.000 | 0.942 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتقنها الموظف                                                      |                        |
| **0.000 | 0.927 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات الموجودة عند العامل التي لا يتحكم فيها بالشكل المطلوب                   |                        |
| **0.000 | 0.937 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتفرد بها كل عامل عن غيره.                                         |                        |
| **0.000 | 0.935 | يسمح تقييم الكفاءات من التعرف على الفجوة في الكفاءات الحالية في الفندق                                                      |                        |

| ما يساعد في توجيه برامج التكوين والتطوير التنظيمي |       |                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| **0.000                                           | 0.926 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتقنها الموظف                                    |
| **0.000                                           | 0.933 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات الموجودة عند العامل التي لا يتحكم فيها بالشكل المطلوب |
| **0.000                                           | 0.934 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتفرد بها كل عامل عن غيره.                       |
|                                                   |       | ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01                                                                      |
|                                                   |       | * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05                                                                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss).

بناءً على نتائج الجدول (15) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وذات إشارة موجبة ، مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية بين جميع عبارات الكفاءات البشرية مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت بين (0.978) في حدها الأعلى أمام العبارة السابعة من بعد توظيف الكفاءات البشرية في حين بلغت (0.852) أمام العبارة السادسة من نفس البعد كأدنى حد.

## 2- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور الثاني

الأداء الوظيفي"، كما يلي

جدول(16): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

| الأداء الوظيفي |                                                                                |                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| الأبعاد        | العبارات                                                                       | معامل الارتباط |
| الأداء المعرفي | تتماشى معارفك النظرية (الشهادة) مع المهام التي تقوم بها                        | 0.964          |
|                | تمتلك قدرا كاف من المعارف التي تمكنك من أداء الأعمال بالكفاءة والأداء المطلوب. | 0.935          |
|                | تمكنت البرامج التدريبية المقدمة من اكتساب معارف جديدة.                         | 0.929          |
|                | تمكنت معارفك من حل المشكلات التي تواجه الفندق.                                 | 0.967          |
|                | تقوم بمشاركة معارفك مع زملاءك في سبيل خدمة وتطوير الفندق.                      | 0.696          |
| الأداء السلوكي | تحترم أوقات العمل.                                                             | 0.932          |
|                | تتقيد بقواعد وإجراءات العمل.                                                   | 0.951          |
|                | تعمل على تدعيم السلوك التعاوني مع العمال في الفندق.                            | 0.912          |
|                | تحرص على حسن المظهر وإبقاء الابتسامه مهما كانت الظروف.                         | 0.936          |
|                | لديك وعي بأهمية السلوك الإبداعي ودوره في أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة          | 0.945          |

|                                     |       |                                                                                            |                |
|-------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| **0.000                             | 0.942 | يعمل الفندق على إكسابك مهارات التواصل مع الزبائن ( إتقان اللغات ،طريقة الاستقبال والتقديم) | الأداء المهاري |
| *0.000                              | 0.971 | تتوفر على مهارات التسيير الجيد للموظفين الذين تشرف عليهم                                   |                |
| **0.000                             | 0.948 | تمتلك مهارات الإبداع والتطوير والطموح للارتقاء في العمل                                    |                |
| **0.000                             | 0.973 | تمتلك مهارات تمكنك من مواجهة مختلف المشاكل في محيط العمل                                   |                |
| **0.000                             | 0.930 | تمتلك جهودك المبذولة من انجاز مهامك الوظيفية بكفاءة عالية.                                 |                |
| **0.000                             | 0.967 | حقق الفندق معدل عائد على رأس المال المستثمر في الكفاءات البشرية.                           | الأداء المالي  |
| *0.000                              | 0.971 | حقق الفندق معدلات عالية من الربحية.                                                        |                |
| **0.000                             | 0.967 | عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن الأخطاء المهنية                                   |                |
| **0.000                             | 0.985 | عرف الفندق انخفاض في قيمة الخدمات المقدمة.                                                 |                |
| **0.000                             | 0.955 | عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن التكوين نتيجة توظيف كفاءات بشرية مؤهلة.           |                |
| **دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 |       |                                                                                            |                |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05  |       |                                                                                            |                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss).

بناءً على ما نتائج الجدول (16) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وكل العبارات ذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين جميع عبارات الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت بين (0.985) في حدها الأعلى أمام العبارة الرابعة من بعد الأداء المالي في حين بلغت (0.696) أمام العبارة الخامسة من بعد الأداء المعرفي. ومن خلال الجداول السابقة يتبين لنا صدق أداة الدراسة ما يبين مدى ملائمتها وتماسكها مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي تعتبر صادقة لما أعدت من اجل قياسه.

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة) النتائج نفسها في حالة تكرار الاختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alfa) من اجل معرفة الثبات لمحاور الاستبانة و نعرض نتائجه في الجدول رقم (17) كالتالي:

جدول رقم (17) معامل الثبات لمحاوَر الاستمارة (ألفا كرونباخ)

| المحور                 | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|------------------------|--------------|--------------------|-------------|
| الكفاءات البشرية       | 40           | 0.994              | 0.971       |
| تخطيط الكفاءات البشرية | 08           | 0.989              | 0.994       |
| توظيف الكفاءات البشرية | 08           | 0.962              | 0.980       |
| تعويض الكفاءات البشرية | 08           | 0.978              | 0.988       |
| تطوير الكفاءات البشرية | 08           | 0.975              | 0.987       |
| تقييم الكفاءات البشرية | 08           | 0.993              | 0.996       |
| الأداء الوظيفي         | 20           | 0.944              | 0.971       |
| الأداء المعرفي         | 05           | 0.978              | 0.988       |
| الأداء السلوكي         | 05           | 0.986              | 0.992       |
| الأداء المهاري         | 05           | 0.977              | 0.988       |
| الأداء المالي          | 05           | 0.983              | 0.991       |
| الكل                   | 60           | 0.997              | 0.998       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية جدا ، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.994) ، أما المحور الثاني فبلغ (0.994)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.997) ، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها، وبشكل عام تبين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفر عنها أداة قياس الدراسة جراء تطبيقها.

### المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

سيتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع محاولة تحليلها من خلال المعلومات والبيانات التي تمت الحصول عليها ضمن دراستنا الميدانية بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت بقسنطينة، والتي هدفت إلى تبيان الأثر الذي يلعبه الاستثمار في الكفاءات البشرية بالقطاع السياحي على أدائها الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد اختبار فرضياتها التي وضعت موضع الاختبار من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة

(الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد)، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من محاور الاستبانة لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة ، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ، وفقا لمقياس ليكرت **lekert** الخماسي ، و ذلك بمقابلة كل عبارة قائمة من الاختيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما) ، كما تم إعطاء كل اختيار درجات ترجيح كما يلي موافق تماما (05 درجات)، موافق (04 درجات) ، محايد (03 درجات) ، غير موافق (درجتان 02) ، غير موافق بشدة (درجة واحدة 01).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي ، تتطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح ، أي (4/5 = 0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

جدول رقم (18): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة  | فئات المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| غير موافق بشدة | 1.79 1               |
| غير موافق      | 2.59 1.80            |
| محايد          | 3.39 2.60            |
| موافق          | 4.19 3.40            |
| موافق بشدة     | 5 4.20               |

المصدر من إعداد الطالب

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين تم توزيعهم حسب: الجنس ، السن ، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يشير الجدول رقم (19) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 85.3% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور ، وما 14.7% إناث .

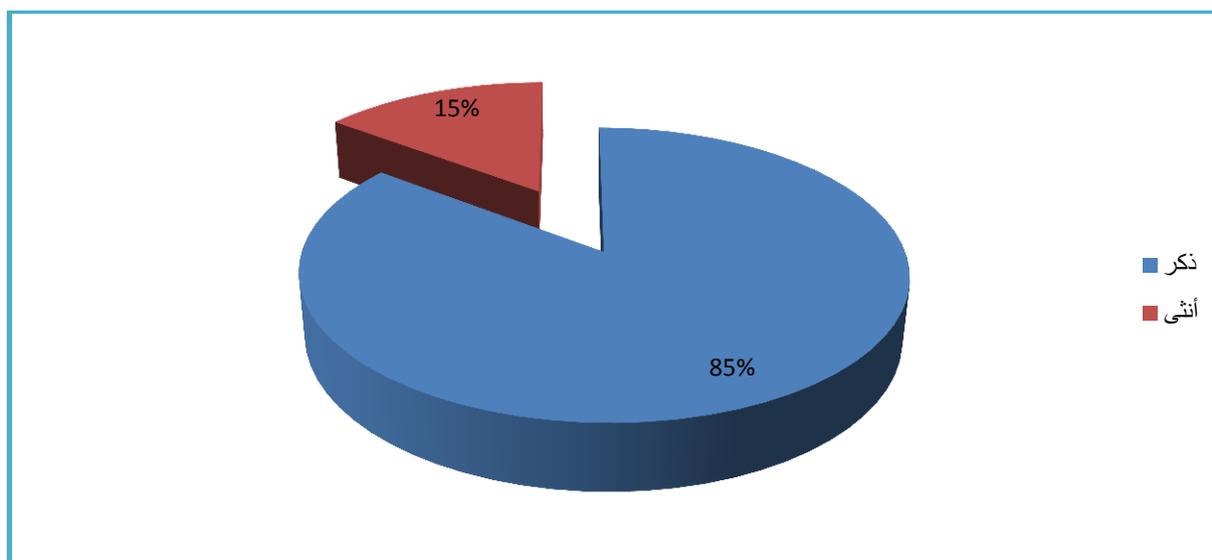
جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 273     | 85.3     |
| أنثى    | 47      | 14.7     |
| المجموع | 320     | 100      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالشكل التالي:

شكل رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

يشير الجدول رقم (20) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الفئة العمرية للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 20.6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة ، و 39.1% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة ، و 30.6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة في حين بلغت نسبة الأفراد الأكثر من 50 سنة 9.7%.

جدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

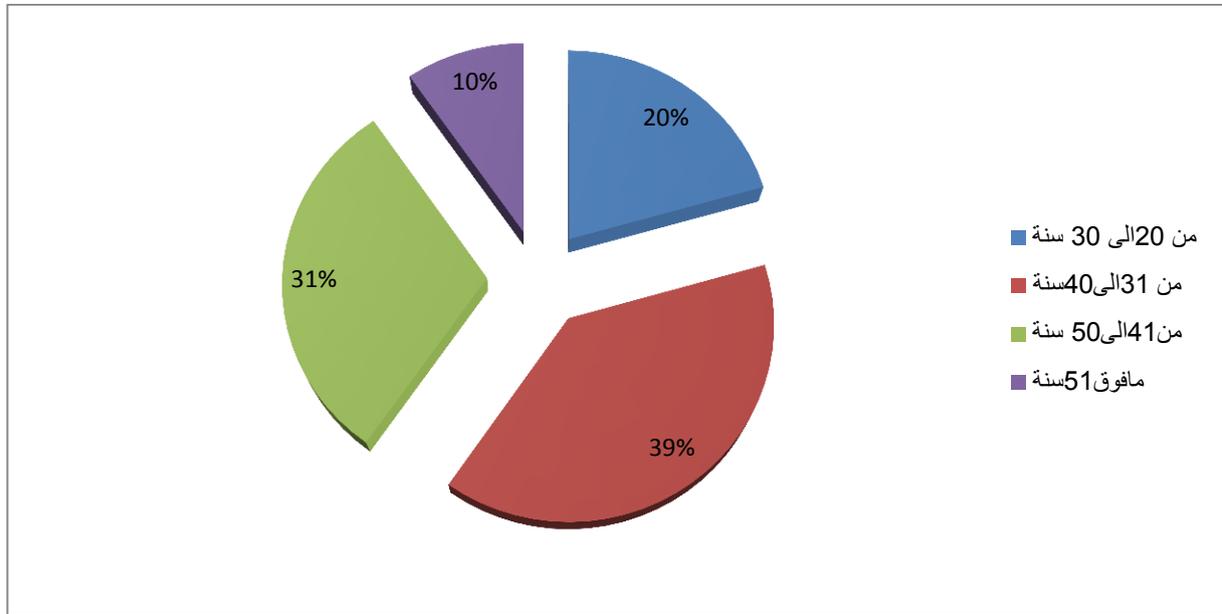
| الفئة العمرية    | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| من 20 إلى 30 سنة | 66      | 20.6     |
| من 31 إلى 40 سنة | 125     | 39.1     |
| من 41 إلى 50 سنة | 98      | 30.6     |
| أكثر من 50 سنة   | 31      | 9.7      |
| المجموع          | 320     | 100      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير الفئة العمرية بالشكل التالي:

شكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يشير الجدول رقم (21) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 10.3% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى متوسط ، و 24.4% لهم مستوى ثانوي، كما تتراوح نسبة خريجي التكوين المهني 31.6% من أفراد عينة الدراسة وما نسبته 33.8% هم من حملة الشهادات الجامعية.

جدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

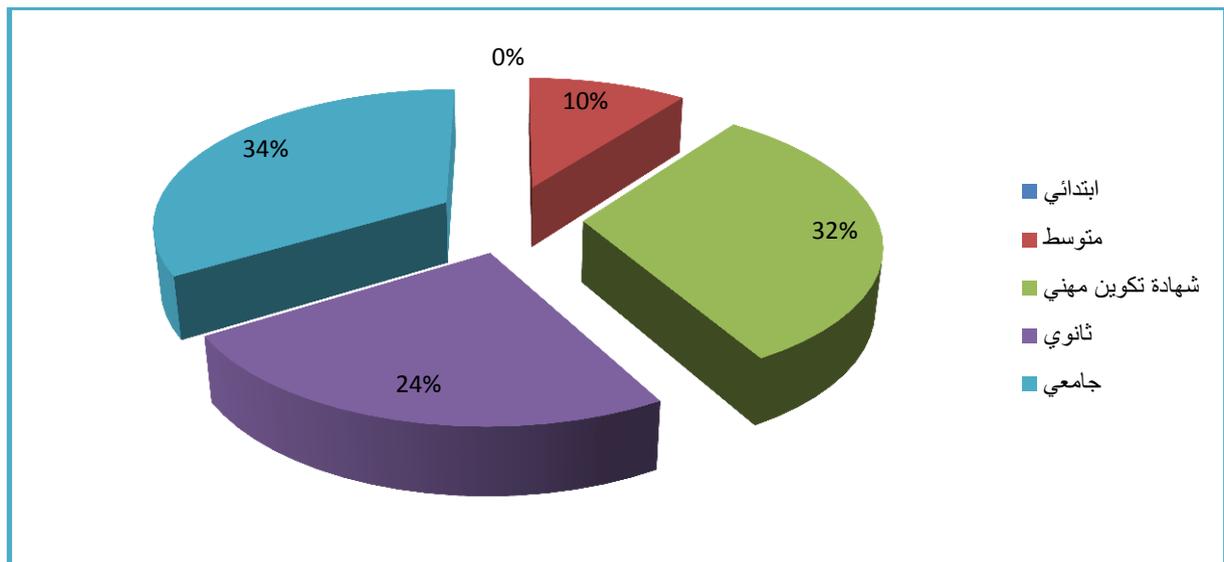
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| متوسط            | 73      | 10.3     |
| ثانوي            | 78      | 24.4     |
| تكوين مهني       | 101     | 31.6     |
| جامعي            | 108     | 33.8     |
| المجموع          | 320     | 100      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير المؤهل العلمي بالشكل التالي:

شكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يشير الجدول رقم (22) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية في قطاع السياحة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن ما نسبته 42.8% لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، أما 87.5% فهم يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنة، و 9.7% فلديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة.

جدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

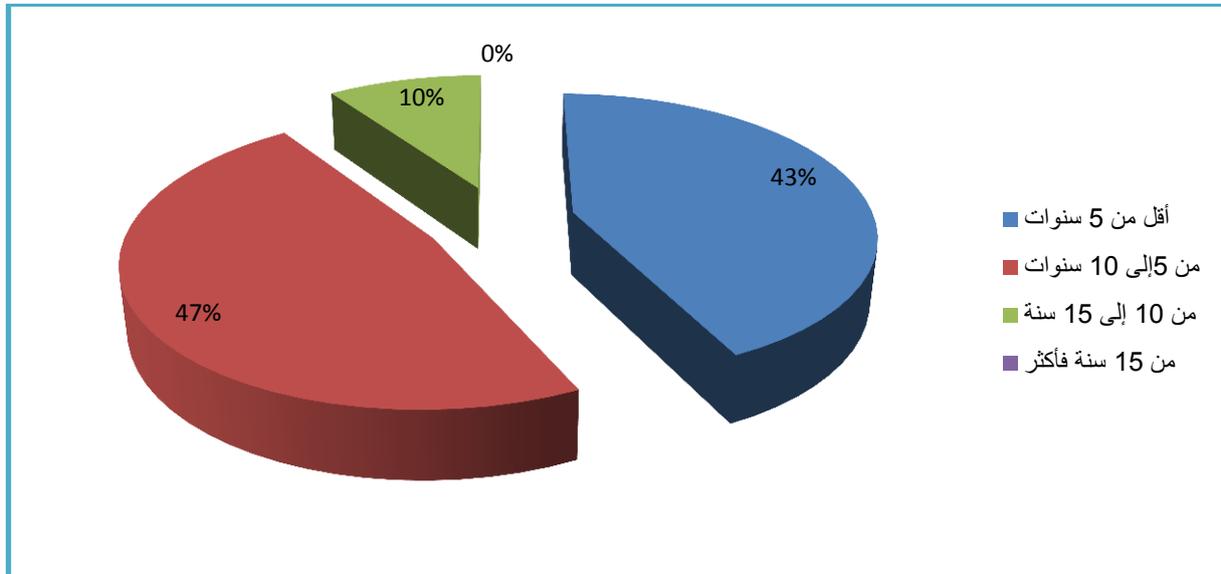
| الخبرة المهنية     | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات     | 137     | 42.8     |
| من 05 إلى 10 سنوات | 152     | 47.5     |
| من 11 إلى 15 سنة   | 31      | 9.7      |
| المجموع            | 320     | 100      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير الخبرة المهنية بالشكل التالي:

شكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات والمعلومات ، والتي تقيس متغيرات الدراسة بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).  
الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول للاستبانة المتعلقة بالكفاءات البشرية  
يتضمن هذا الجزء 40 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد، تهدف إلى تشخيص واقع الكفاءات البشرية في

في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد تخطيط الكفاءات البشرية

جدول رقم(23): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تخطيط الكفاءات البشرية

| الاتجاه    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة                                                                |           |       |       |            | العبارات |                                                                                                                            |
|------------|---------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                 | غير موافق بشدة                                                               | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |          |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 5       | 0.92              | 4.30            | 9                                                                            | 10        | 19    | 117   | 165        | تأكد     | 1/يهمم الفندق بوضع خطة إستراتيجية للاستثمار في الكفاءات البشرية                                                            |
|            |         |                   |                 | 2.8                                                                          | 3.1       | 5.9   | 36.6  | 51.6       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 6       | 0.98              | 4.26            | 13                                                                           | 10        | 15    | 122   | 160        | تأكد     | 2/يعتمد الفندق على كفاءات بشرية في صياغة خطة تسيير الكفاءات البشرية.                                                       |
|            |         |                   |                 | 4.1                                                                          | 3.1       | 4.7   | 38.1  | 50         | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 8       | 1.01              | 4.22            | 10                                                                           | 19        | 20    | 110   | 161        | تأكد     | 3/ترتبط إستراتيجية تسيير الكفاءات بالإستراتيجية العامة للفندق.                                                             |
|            |         |                   |                 | 3.1                                                                          | 5.9       | 6.3   | 34.4  | 50.3       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 4       | 0.84              | 4.38            | 7                                                                            | 7         | 13    | 123   | 170        | تأكد     | 4/يقوم الفندق بإحصاء الموجودات الحالية من الكفاءات البشرية.                                                                |
|            |         |                   |                 | 2.2                                                                          | 2.2       | 4.1   | 38.4  | 53.1       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 7       | 0.93              | 4.26            | 11                                                                           | 9         | 15    | 135   | 150        | تأكد     | 5/يقوم الفندق بتقدير الاحتياجات المستقبلية للكفاءات البشرية.                                                               |
|            |         |                   |                 | 3.4                                                                          | 2.8       | 4.7   | 42.2  | 46.9       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 3       | 0.77              | 4.40            | 6                                                                            | 5         | 7     | 139   | 163        | تأكد     | 6/يخصص الفندق ميزانية كبيرة لاستقطاب وتحفيز وتقييم الكفاءات البشرية                                                        |
|            |         |                   |                 | 1.9                                                                          | 1.6       | 2.2   | 43.4  | 50.9       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 1       | 0.71              | 4.43            | 5                                                                            | 2         | 6     | 143   | 164        | تأكد     | 7/يدرس الفندق المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تخطيط الكفاءات البشرية (التطور التكنولوجي، العولمة، المنافسة،ثقافة المجتمع) |
|            |         |                   |                 | 1.6                                                                          | 0.6       | 1.9   | 44.7  | 51.3       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | 2       | 0.72              | 4.43            | 4                                                                            | 2         | 12    | 136   | 166        | تأكد     | 8/يحرص الفندق على تنفيذ الخطة مع المراقبة والمتابعة.                                                                       |
|            |         |                   |                 | 1.3                                                                          | 0.6       | 3.8   | 42.5  | 51.9       | %        |                                                                                                                            |
| موافق بشدة | //      | 0.83              | 4.33            | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى تخطيط الكفاءات البشرية |           |       |       |            |          |                                                                                                                            |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد تخطيط الكفاءات البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) بانحراف معياري قدره (0.83) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.20) ، مما يؤكد على الأهمية لتخطيط الكفاءات البشرية في نشاط الفندقين. وقد حصلت العبارة (07) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي بلغ (4.43) مع انحراف معياري قدره (0.71) ، و حصلت العبارة (03) على أدنى متوسط حسابي قدر بـ (4.22) مع انحراف معياري قدره (1.01)

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد توظيف الكفاءات البشرية

جدول رقم (24): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس توظيف الكفاءات البشرية

| الاتجاه    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |           |       |       |            | مجموع الخيارات |                                                                                                                                           |
|------------|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |                |                                                                                                                                           |
| موافق بشدة | 3       | 0.89              | 4.38            | 8              | 11        | 9     | 115   | 177        | تاك            | 9/ يتميز المسؤولون القائمون على عملية الاستقطاب في الفندق بكفاءة عالية.                                                                   |
|            |         |                   |                 | 2.5            | 3.4       | 2.8   | 35.9  | 55.3       | %              |                                                                                                                                           |
| محايد      | 8       | 1.60              | 2.75            | 115            | 49        | 22    | 69    | 65         | تاك            | 10/ يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية التي تملك الخبرة الوظيفية لسد الوظائف الشاغرة.                                                |
|            |         |                   |                 | 35.9           | 15.3      | 6.9   | 21.6  | 20.3       | %              |                                                                                                                                           |
| موافق      | 6       | 1.35              | 3.78            | 38             | 30        | 18    | 111   | 123        | تاك            | 11/ يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تملك مؤهلات علمية لسد الوظائف الشاغرة.                                       |
|            |         |                   |                 | 11.9           | 9.4       | 5.6   | 34.7  | 38.4       | %              |                                                                                                                                           |
| موافق بشدة | 2       | 0.86              | 4.39            | 7              | 7         | 19    | 107   | 180        | تاك            | 12/ يعول الفندق على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لوفير الكفاءات البشرية في الوظائف الشاغرة.                                          |
|            |         |                   |                 | 2.2            | 2.2       | 5.9   | 33.4  | 56.3       | %              |                                                                                                                                           |
| موافق بشدة | 1       | 0.69              | 4.55            | 3              | 4         | 7     | 106   | 200        | تاك            | 13/ يعول الفندق على المصادر الخارجية لاستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة (المدارس العليا للفندقة ،المعهد الوطني للصناعات التقليدية فندقية وسياحة) |
|            |         |                   |                 | 0.9            | 1.3       | 2.2   | 33.1  | 62.5       | %              |                                                                                                                                           |
| محايد      | 7       | 1.52              | 3.21            | 65             | 60        | 25    | 82    | 88         | تاك            | 14/ يخضع المترشحون للوظائف لدراسة ملفهم فقط لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                                      |
|            |         |                   |                 | 20.3           | 18.8      | 7.8   | 25.6  | 27.5       | %              |                                                                                                                                           |
| موافق      | 5       | 1.07              | 4.19            | 17             | 15        | 12    | 120   | 156        | تاك            | 15/ يخضع المترشحون للوظائف لاختبارات تجريبية لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                                     |
|            |         |                   |                 | 5.3            | 4.7       | 3.8   | 37.5  | 48.8       | %              |                                                                                                                                           |
| موافق بشدة | 4       | 0.97              | 4.30            | 12             | 11        | 12    | 117   | 168        | تاك            | 16/ تتميز عملية التوظيف في الفندق بالعدالة والشفافية في اختيار الكفاءات النادرة.                                                          |
|            |         |                   |                 | 3.8            | 3.4       | 3.8   | 36.6  | 52.5       | %              |                                                                                                                                           |

## الفصل الخامس: الفصل التطبيقي دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

|       |    |      |      |                                                                              |
|-------|----|------|------|------------------------------------------------------------------------------|
| موافق | // | 1.03 | 3.94 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى توظيف الكفاءات البشرية |
|-------|----|------|------|------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد توظيف الكفاءات البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري قدره (1.03) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على توظيف الكفاءات البشرية لدى الفندقين ودوره المهم. وقد تحصلت العبارة (13) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.55) بانحراف معياري قدره (0.69) ، و حصلت العبارة (10) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (2.75) مع انحراف معياري قدره (1.60)

ثالثا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد تعويض الكفاءات البشرية

جدول رقم (25): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تعويض الكفاءات البشرية

| الاتجاه    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |       |       |           |                | تلك | الملاحظات                                                                                                                     |
|------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                 | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |     |                                                                                                                               |
| موافق      | 5       | 1.51              | 3.42            | 57            | 52    | 11    | 98        | 102            | تلك | 17/يقدم الفندق رواتب مغرية لكفاءاته البشرية بغرض المحافظة عليها.                                                              |
|            |         |                   |                 | 17.8          | 16.3  | 3.4   | 30.6      | 31.9           | %   |                                                                                                                               |
| محايد      | 6       | 1.55              | 3.32            | 65            | 56    | 8     | 92        | 99             | تلك | 18/يعتمد الفندق على سياسة أجور ترتبط بمستوى كفاءة العاملين.                                                                   |
|            |         |                   |                 | 20.3          | 17.5  | 2.5   | 28.8      | 30.9           | %   |                                                                                                                               |
| محايد      | 8       | 1.60              | 3.16            | 77            | 61    | 10    | 75        | 97             | تلك | 19/يقوم الفندق بتحديث نظام الأجور لمسايرة متغيرات البيئة التنافسية.                                                           |
|            |         |                   |                 | 24.1          | 19.1  | 3.1   | 23.4      | 30.3           | %   |                                                                                                                               |
| محايد      | 7       | 1.58              | 3.31            | 71            | 51    | 7     | 89        | 102            | تلك | 20/يقدم الفندق حوافر مادية (زيادة على الراتب الشهري المشاركة في الأرباح الخ) للكفاءات المتميزة                                |
|            |         |                   |                 | 22.2          | 15.9  | 2.2   | 27.8      | 31.9           | %   |                                                                                                                               |
| موافق بشدة | 2       | 1.00              | 4.26            | 14            | 11    | 13    | 121       | 161            | تلك | 21/يقدم الفندق حوافر معنوية (الترقية الوظيفية، الإصغاء للعاملين ، إشراك العاملين في الإدارة ، تفويض السلطة) للكفاءات المتميزة |
|            |         |                   |                 | 4.4           | 3.4   | 4.1   | 37.8      | 50.3           | %   |                                                                                                                               |
| موافق      | 3       | 1.28              | 3.94            | 33            | 22    | 11    | 119       | 135            | تلك | 22/يقدم الفندق حوافر للعمال نظير الابداع والتطوير                                                                             |
|            |         |                   |                 | 10.3          | 6.9   | 3.4   | 37.2      | 42.2           | %   |                                                                                                                               |
| موافق      | 4       | 1.53              | 3.47            | 63            | 40    | 7     | 101       | 109            | تلك | 23/يساهم نظام الاجور في الفندق في شعور الموارد البشرية ذات الكفاءة بالرضا الوظيفي.                                            |
|            |         |                   |                 | 19.7          | 12.5  | 2.2   | 31.6      | 34.1           | %   |                                                                                                                               |
| موافق بشدة | 1       | 0.98              | 4.31            | 19            | 0     | 6     | 132       | 163            | تلك | 24/يتميز نظام الاجور والحوافز في الفندق بالعدالة                                                                              |
|            |         |                   |                 | 5.9           | 0     | 1.9   | 41.3      | 50.9           | %   |                                                                                                                               |

|                                                                              |      |      |    |       |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|----|-------|
| المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى تعويض الكفاءات البشرية | 3.65 | 1.30 | // | موافق |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|----|-------|

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد تعويض الكفاءات البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري قدره (1.30) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على أهمية تعويض الكفاءات البشرية باعتبارها وسيلة مهمة في نشاط الفندقين. وقد تحصلت العبارة (24) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.31) بانحراف معياري قدره (0.98) ، و حصلت العبارة (19) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (3.16) مع انحراف معياري قدره (1.60)

رابعا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد تطوير الكفاءات البشرية

جدول رقم (26): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تطوير الكفاءات البشرية

| الدرجة                                                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه    | درجة الموافقة |       |       |           |                | تكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-------|----------------|
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |       |                |
| 25/يقوم الفندق بالتدريب المستمر لكفاءاته البشرية                                                                               | 3.76            | 1.39              | 6       | موافق      | 123           | 113   | 16    | 23        | 45             | 123   | 38.4%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 38.4          | 35.3  | 5     | 7.2       | 14.1           |       |                |
| 26/يتميز القائمون على التدريب (المدرّبون) بكفاءة عالية.                                                                        | 4.13            | 1.14              | 4       | موافق      | 149           | 125   | 10    | 12        | 24             | 149   | 46.6%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 46.6          | 39.1  | 3.1   | 3.8       | 7.5            |       |                |
| 27/يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض الرفع من كفاءتها المعرفية بغرض مساندة التطورات التكنولوجية والعولمة.                | 3.93            | 1.29              | 5       | موافق      | 136           | 119   | 6     | 27        | 32             | 136   | 42.5%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 42.5          | 37.2  | 1.9   | 8.4       | 10             |       |                |
| 28/يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية والسلوكية.                                                  | 4.24            | 1.02              | 2       | موافق بشدة | 158           | 124   | 10    | 13        | 15             | 158   | 49.4%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 49.4          | 38.8  | 3.1   | 4.1       | 4.7            |       |                |
| 29/يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض تأهيلهم لشغل الوظائف الأعلى في التسلسل الهرمي                                       | 3.36            | 1.57              | 7       | محايد      | 107           | 87    | 9     | 51        | 66             | 107   | 33.4%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 33.4          | 27.2  | 2.8   | 15.9      | 20.6           |       |                |
| 30/يمنح الفندق فرصا متساوية لموارد البشرية للاستفادة من التكوين.                                                               | 4.19            | 1.14              | 3       | موافق      | 165           | 112   | 6     | 15        | 22             | 165   | 51.6%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 51.6          | 35    | 1.9   | 4.7       | 6.9            |       |                |
| 31/يستخدم الفندق أساليب حديثة في عملية التكوين(دراسة الحالة، المحاكاة، التكوين الالكتروني، التكوين عن بعد، الزيارات الميدانية) | 4.37            | 0.87              | 1       | محايد      | 169           | 130   | 4     | 7         | 10             | 169   | 52.8%          |
|                                                                                                                                |                 |                   |         |            | 52.8          | 40.6  | 1.3   | 2.2       | 3.1            |       |                |

الفصل الخامس: الفصل التطبيقي دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان والماربوت قسنطينة

|       |    |      |      |                                                                              |      |      |      |    |     |                                                                         |
|-------|----|------|------|------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|----|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| محايد | 8  | 1.53 | 3.24 | 65                                                                           | 55   | 34   | 70   | 96 | تلك | 32/تستفيد الكفاءات البشرية من فرص التكوين في دول رائدة في مجال السياحة. |
|       |    |      |      | 20.3                                                                         | 17.2 | 10.6 | 21.9 | 30 | %   |                                                                         |
| موافق | // | 1.17 | 3.90 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى تطوير الكفاءات البشرية |      |      |      |    |     |                                                                         |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد تطوير الكفاءات البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري قدره (1.17) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.20 ) ، مما يؤكد على أهمية تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها وسيلة محورية للفندقين في تحقيق أداء متميز.

وقد تحصلت العبارة (31) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.37) بانحراف معياري قدره (0.87) ، و حصلت العبارة (32) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (3.24) مع انحراف معياري قدره (1.53)

خامسا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد إستراتيجية تقييم الكفاءات البشرية

جدول رقم (27): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس إستراتيجية تقييم الكفاءات

البشرية

| الاتجاه    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |           |       |       |            | تلك | الملاحظات                                                                                                                   |
|------------|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |     |                                                                                                                             |
| موافق بشدة | 1       | 1.07              | 4.22            | 18             | 13        | 8     | 122   | 159        | تلك | 33/يسمح تقييم الكفاءات من التعرف على الفجوة في الكفاءات الحالية في الفندق ما يساعد في توجيه برامج التكوين والتطوير التنظيمي |
|            |         |                   |                 | 5.6            | 4.1       | 2.5   | 38.1  | 49.7       | %   |                                                                                                                             |
| موافق      | 7       | 1.32              | 3.89            | 33             | 30        | 10    | 111   | 136        | تلك | 34/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتقنها الموظف                                                   |
|            |         |                   |                 | 10.3           | 9.4       | 3.1   | 34.7  | 42.5       | %   |                                                                                                                             |
| موافق      | 3       | 1.21              | 4.05            | 27             | 19        | 7     | 125   | 142        | تلك | 35/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات الموجودة عند العامل التي لا يتحكم فيها بالشكل المطلوب                |
|            |         |                   |                 | 8.4            | 5.9       | 2.2   | 39.1  | 44.4       | %   |                                                                                                                             |
| موافق      | 8       | 1.41              | 3.86            | 30             | 25        | 12    | 118   | 135        | تلك | 36/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتفرد بها كل عامل عن غيره.                                      |
|            |         |                   |                 | 9.4            | 7.8       | 3.8   | 36.9  | 42.2       | %   |                                                                                                                             |
| موافق      | 6       | 1.26              | 3.97            | 29             | 25        | 9     | 118   | 139        | تلك | 37/يسمح تقييم الكفاءات من التعرف                                                                                            |

|       |    |      |      |                                                                                         |     |     |      |      |     |                                                                                                              |
|-------|----|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |    |      |      | 9.1                                                                                     | 7.8 | 2.8 | 36.9 | 43.4 | %   | عل الفجوة في الكفاءات الحالية في الفندق ما يساعد في توجيه برامج التكوين والتطوير التنظيمي                    |
| موافق | 2  | 1.17 | 4.07 | 23                                                                                      | 21  | 8   | 124  | 144  | تلك | 38/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتقنها الموظف                                    |
|       |    |      |      | 7.2                                                                                     | 6.6 | 2.5 | 38.8 | 45   | %   |                                                                                                              |
| موافق | 4  | 1.23 | 4.00 | 27                                                                                      | 24  | 8   | 124  | 137  | تلك | 39/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات الموجودة عند العامل التي لا يتحكم فيها بالشكل المطلوب |
|       |    |      |      | 8.4                                                                                     | 7.5 | 2.5 | 38.8 | 42.8 | %   |                                                                                                              |
| موافق | 5  | 1.24 | 3.98 | 30                                                                                      | 21  | 9   | 125  | 135  | تلك | 40/تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتفرد بها كل عامل عن غيره.                       |
|       |    |      |      | 9.4                                                                                     | 6.6 | 2.8 | 39.1 | 42.2 | %   |                                                                                                              |
| موافق | // | 1.21 | 4.00 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى إستراتيجية تقييم الكفاءات البشرية |     |     |      |      |     |                                                                                                              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد تقييم الكفاءات البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري قدره (1.21) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.20 ) ، مما يؤكد على أهمية تقييم الكفاءات البشرية باعتباره وسيلة الفندقين في معرفة مدى نجاح الاستراتيجيات الموضوعية للاستثمار في الكفاءات البشرية.

وقد تحصلت العبارة (33) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.22) بانحراف معياري قدره (1.07) ، و حصلت العبارة (36) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (3.86) مع انحراف معياري قدره (1.41)

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الكفاءات البشرية وترتيبها كما يلي :

جدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الكفاءات البشرية

| أبعاد الكفاءات البشرية                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| تخطيط الكفاءات البشرية                          | 4.33            | 0.83              |
| توظيف الكفاءات البشرية                          | 3.94            | 1.03              |
| تعويض الكفاءات البشرية                          | 3.65            | 1.30              |
| تطوير الكفاءات البشرية                          | 3.90            | 1.17              |
| تقييم الكفاءات البشرية                          | 4.00            | 1.21              |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور | 3.97            | 1.09              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على الاستثمار في الكفاءات البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري قدره (1.09) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.20 ) ، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة نظر المستجوبين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة ، وقد جاء بعد تخطيط الكفاءات البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (0.83)، وحل بعد تقييم الكفاءات البشرية ثانيا بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (1.21)، في حين حل بعد توظيف الكفاءات البشرية ثالثا بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (1.03)، وحل بعد إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية رابعا بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (1.17)، وأخيرا بعد تعويض الكفاءات البشرية بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (1.30).

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي

يتضمن هذا الجزء 20 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، تهدف إلى تشخيص الأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

#### أولا: الأداء المعرفي

#### جدول رقم(29): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء المعرفي

| الاتجاه | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة                                                        |           |       |       |            | العبارات                                                                          |
|---------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|         |         |                   |                 | غير موافق بشدة                                                       | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |                                                                                   |
| موافق   | 5       | 1.58              | 3.44            | 73                                                                   | 31        | 9     | 96    | 111        | 01/تتماشى معارفك النظرية (الشهادة) مع المهام التي تقوم بها                        |
|         |         |                   |                 | 22.8                                                                 | 9.7       | 2.8   | 30    | 34.7       |                                                                                   |
| موافق   | 2       | 1.28              | 3.98            | 31                                                                   | 23        | 10    | 111   | 145        | 02/تمتلك قدرا كاف من المعارف التي تمكنك من أداء الأعمال بالكفاءة والأداء المطلوب. |
|         |         |                   |                 | 9.7                                                                  | 7.2       | 3.1   | 34.7  | 45.3       |                                                                                   |
| موافق   | 1       | 1.17              | 4.09            | 22                                                                   | 19        | 16    | 113   | 150        | 03/تمتلك البرامج التدريبية المقدمة من اكتساب معارف جديدة.                         |
|         |         |                   |                 | 6.9                                                                  | 5.9       | 5     | 35.3  | 46.9       |                                                                                   |
| موافق   | 4       | 1.51              | 3.50            | 56                                                                   | 45        | 13    | 94    | 112        | 04/تمتلك معارفك من حل المشكلات التي تواجه الفندق.                                 |
|         |         |                   |                 | 17.5                                                                 | 14.1      | 4.1   | 29.4  | 35         |                                                                                   |
| موافق   | 3       | 1.47              | 3.49            | 53                                                                   | 43        | 20    | 101   | 103        | 05/تقوم بمشاركة معارفك مع زملاءك في سبيل خدمة وتطوير الفندق.                      |
|         |         |                   |                 | 16.6                                                                 | 13.4      | 6.3   | 31.6  | 32.2       |                                                                                   |
| موافق   | //      | 1.35              | 3.70            | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء المعرفي |           |       |       |            |                                                                                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد الأداء المعرفي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري قدره (1.35) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يؤكد أن الفندقين توليان عناية كبيرة لهذا البعد ويسعون جاهدين لتحقيق أدائهم المعرفي وقد حصلت العبارة (03) على أعلى المتوسطات الحسابية ،بمتوسط حسابي قدره (4.09) بانحراف معياري قدره (1.17) ، و حصلت العبارة (01) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (3.44) بانحراف معياري قدره (1.58).

ثانيا: الأداء السلوكي

جدول رقم(30): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء السلوكي

| الاتجاه    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة                                                        |                |       |           |       | العبارات                                                                 |  |
|------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-----------|-------|--------------------------------------------------------------------------|--|
|            |         |                   |                 | موافق بشدة                                                           | غير موافق بشدة | محايد | غير موافق | موافق |                                                                          |  |
| موافق      | 2       | 1.05              | 4.13            | 15                                                                   | 13             | 29    | 121       | 142   | 06/تحتزم أوقات العمل.                                                    |  |
|            |         |                   |                 | 4.7                                                                  | 4.1            | 9.1   | 37.8      | 44.4  | %                                                                        |  |
| موافق      | 5       | 1.30              | 3.85            | 35                                                                   | 21             | 25    | 113       | 126   | 07/تنفيذ بقواعد وإجراءات العمل.                                          |  |
|            |         |                   |                 | 10.9                                                                 | 6.6            | 7.8   | 35.3      | 39.4  | %                                                                        |  |
| موافق بشدة | 1       | 1.02              | 4.25            | 15                                                                   | 11             | 13    | 121       | 160   | 08/تعمل على تدعيم السلوك التعاوني مع العمال في الفندق.                   |  |
|            |         |                   |                 | 4.7                                                                  | 3.4            | 4.1   | 37.8      | 50    | %                                                                        |  |
| موافق      | 3       | 1.08              | 4.08            | 16                                                                   | 16             | 30    | 120       | 138   | 09/تحرص على حسن المظهر وإبقاء الابتسامه مهما كانت الظروف.                |  |
|            |         |                   |                 | 5                                                                    | 5              | 9.4   | 37.5      | 43.1  | %                                                                        |  |
| موافق      | 4       | 1.25              | 3.93            | 28                                                                   | 25             | 20    | 115       | 132   | 10/لديك وعي بأهمية السلوك الإبداعي ودوره في أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة |  |
|            |         |                   |                 | 8.8                                                                  | 7.8            | 6.3   | 35.9      | 41.3  | %                                                                        |  |
| موافق      | //      | 1.11              | 4.05            | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء السلوكي |                |       |           |       |                                                                          |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد الأداء السلوكي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) بانحراف معياري قدره (1.11) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يدل على أن الفندقين يوليان اهتمام كبير الأداء السلوكي. وقد حصلت العبارة (08) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.25) بانحراف معياري قدره (1.02) ، في حين حصلت العبارة (07) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (3.85) بانحراف معياري قدره (1.30).

ثالثا: الأداء المهاري

جدول رقم(31): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الأداء المهاري

| الاتجاه | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة                                                        |       |       |           |                | العبارات |                                                                                               |
|---------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |         |                   |                 | موافق بشدة                                                           | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |          |                                                                                               |
| موافق   | 2       | 1.31              | 3.89            | 37                                                                   | 20    | 12    | 122       | 129            | تتك      | 11/يعمل الفندق على إكسابك مهارات التواصل مع الزبائن ( إتقان اللغات ،طريقة الاستقبال والتقديم) |
|         |         |                   |                 | 11.6                                                                 | 6.3   | 3.8   | 38.1      | 40.3           | %        |                                                                                               |
| موافق   | 4       | 1.23              | 3.63            | 31                                                                   | 18    | 85    | 90        | 96             | تتك      | 12/تتوفر على مهارات التسيير الجيد للموظفين الذين تشرف عليهم                                   |
|         |         |                   |                 | 9.7                                                                  | 5.6   | 26.6  | 28.1      | 30             | %        |                                                                                               |
| موافق   | 3       | 1.39              | 3.81            | 41                                                                   | 30    | 8     | 108       | 133            | تتك      | 13/تمتلك مهارات الإبداع والتطوير والطموح للارتقاء في العمل                                    |
|         |         |                   |                 | 12.8                                                                 | 9.4   | 2.5   | 33.8      | 41.6           | %        |                                                                                               |
| محايد   | 5       | 1.55              | 3.30            | 67                                                                   | 54    | 10    | 91        | 98             | تتك      | 14/تمتلك مهارات تمكنك من مواجهة مختلف المشاكل في محيط العمل                                   |
|         |         |                   |                 | 20.9                                                                 | 16.9  | 3.1   | 28.4      | 30.6           | %        |                                                                                               |
| موافق   | 1       | 1.15              | 4.09            | 21                                                                   | 18    | 20    | 111       | 150            | تتك      | 15/تمتلك جهودك المبدولة من انجاز مهامك الوظيفية بكفاءة عالية.                                 |
|         |         |                   |                 | 6.6                                                                  | 5.6   | 6.3   | 34.7      | 46.9           | %        |                                                                                               |
| موافق   | //      | 1.28              | 3.75            | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء المهاري |       |       |           |                |          |                                                                                               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد الأداء المهاري في الفندقين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.28)، و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) مما يدل على أن للفندقين اهتمامات بالأداء المهاري وقد حصلت العبارة (15) على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي قدره (4.09) بانحراف معياري قدره (1.15) ، في حين حصلت العبارة (14) على أدنى متوسط حسابي قدره ب (3.30) بانحراف معياري قدره (1.55).

رابعاً: الأداء المالي

جدول رقم(32): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء المالي

| الاتجاه | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة                                                       |           |       |       |            | العبارات |                                                                                     |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|         |         |                   |                 | غير موافق بشدة                                                      | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |          |                                                                                     |
| موافق   | 2       | 1.18              | 3.72            | 13                                                                  | 39        | 84    | 70    | 114        | تلك      | 16/حقوق الفندق معدل عائد على رأس المال المستثمر في الكفاءات البشرية.                |
|         |         |                   |                 | 4.1                                                                 | 12.2      | 26.3  | 21.9  | 35.6       | %        |                                                                                     |
| محايد   | 4       | 1.57              | 3.39            | 67                                                                  | 43        | 18    | 81    | 111        | تلك      | 17/حقوق الفندق معدلات عالية من الربحية.                                             |
|         |         |                   |                 | 20.9                                                                | 13.4      | 5.6   | 25.3  | 34.7       | %        |                                                                                     |
| موافق   | 3       | 1.32              | 3.70            | 33                                                                  | 31        | 50    | 89    | 117        | تلك      | 18/عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن الأخطاء المهنية                         |
|         |         |                   |                 | 10.3                                                                | 9.7       | 15.6  | 27.8  | 36.6       | %        |                                                                                     |
| محايد   | 5       | 1.47              | 2.99            | 71                                                                  | 63        | 54    | 60    | 72         | تلك      | 19/عرف الفندق انخفاض في قيمة الخدمات المقدمة.                                       |
|         |         |                   |                 | 22.2                                                                | 19.7      | 16.9  | 18.8  | 22.5       | %        |                                                                                     |
| موافق   | 1       | 1.39              | 3.74            | 41                                                                  | 35        | 12    | 109   | 123        | تلك      | 20/عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن التكوين نتيجة توظيف كفاءات بشرية مؤهلة. |
|         |         |                   |                 | 12.8                                                                | 10.9      | 3.8   | 34.1  | 38.4       | %        |                                                                                     |
| موافق   | //      | 1.35              | 3.51            | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء المالي |           |       |       |            |          |                                                                                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد الأداء المالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري قدره (1.35)، و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) مما يدل على أن للفندقين اهتمامات حول تطوير الأداء المالي وتحقيق الأرباح وقد حصلت العبارة (20) على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي قدره (3.74) بانحراف معياري قدره (1.39) ، في حين حصلت العبارة (19) على أدنى متوسط حسابي قدره ب (2.99) بانحراف معياري قدره (1.47).

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء الوظيفي وترتيبها في الجدول رقم (33) كما يلي :

جدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء الوظيفي

| أبعاد الأداء الوظيفي                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| الأداء المعرفي                                  | 3.70            | 1.35              |
| الأداء السلوكي                                  | 4.05            | 1.11              |
| الأداء المهاري                                  | 3.75            | 1.28              |
| الأداء المالي                                   | 3.51            | 1.35              |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور | 3.75            | 1.26              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على وجود الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.26) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يؤكد على أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المستجوبين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، وقد جاء بعد الأداء السلوكي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.75) و انحراف معياري قدره (1.11)، في حين حل بعد الأداء المهاري ثانيا بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (1.28)، أما في المرتبة الثالثة نجد بعد الأداء المعرفي بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (1.35)، وأخيرا جاء بعد الأداء المالي بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري قدره (1.35).

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، الشرطان اللذان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بكل موضوعية، سنسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية من خلال استعمال البيانات المتحصل عليها من المستجوبين ومن ثم استخلاص وتفسير النتائج المتوصل إليها.

#### الفرع الأول: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى:

تنص الفرضية الأساسية الأولى على أنه هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار الفرضية الأولى لدراستنا وفرضياتها الفرعية يتم تحليل الارتباط بين متغيرين باستخدام إجراء

correlate، وقد تم تقسيم الفرضية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (34): نتائج تحليل الارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                   | المتغير                |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------------|
| قيمة معامل الارتباط Spearman            | مستوى الدلالة sig |                        |
| **0.935                                 | 0.000             | تخطيط الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                   |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.935) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين توظيف الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (35): نتائج تحليل الارتباط بين بعد توظيف الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                   | المتغير                |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------------|
| قيمة معامل الارتباط Spearman            | مستوى الدلالة sig |                        |
| 0.995**                                 | 0.000             | توظيف الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                   |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.995) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين توظيف الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعويض الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين تعويض الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (36): نتائج تحليل الارتباط بين بعد تعويض الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                   | المتغير                |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------------|
| قيمة معامل الارتباط Spearman            | مستوى الدلالة sig |                        |
| **0.991                                 | 0.000             | تعويض الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                   |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.984) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين تعويض الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعويضات و الأداء الاستراتيجي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين تطوير الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (37): نتائج تحليل الارتباط بين بعد تطوير الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                              | المتغير                |
|-----------------------------------------|------------------------------|------------------------|
| مستوى الدلالة sig                       | قيمة معامل الارتباط Spearman |                        |
| 0.000                                   | **0.991                      | تطوير الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                              |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.991) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين تطوير الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين تقييم الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (38): نتائج تحليل الارتباط بين بعد تقييم الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                              | المتغير                |
|-----------------------------------------|------------------------------|------------------------|
| مستوى الدلالة sig                       | قيمة معامل الارتباط Spearman |                        |
| 0.000                                   | *0.956                       | تقييم الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                              |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (38) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.956) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين تقييم الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

## 5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ومدى قوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (39): نتائج تحليل الارتباط بين الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي.

| الأداء الوظيفي                          |                              | المتغير          |
|-----------------------------------------|------------------------------|------------------|
| مستوى الدلالة sig                       | قيمة معامل الارتباط Spearman |                  |
| 0.000                                   | **0.997                      | الكفاءات البشرية |
| ** مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) |                              |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول رقم (39) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.887) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

الفرع الثاني: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

تهدف الفرضية الثانية لدراستنا لتبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي والأداء الوظيفي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة ، وهذا ما سيتم اختباره كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية في

القطاع السياحي على الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات ، وقد ارتأينا اختبار كل فرضية فرعية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد كذلك بطريقة stepwise باعتبارهما الأنسب لمثل هذه الدراسات

ولاختبار كل الفرضية الفرعية انطلقنا من الفرضية الصفرية وذلك بناء على خيارين أساسيين هما:  
إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولة، أو إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (T) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض البديلة ( $H_1$ )، والنتيجة تكون عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (40) يبين :

H021 لا يوجد اثر للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي البشرية على الأداء المعرفي بفندق روينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم(40) تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المعرفي.

| مصدر التباين | مجموع مربعات الانحرافات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 555.448                 | 1           | 555.448        | 5722.193        | *0.000            |
| الخطأ        | 30.868                  | 318         | 0.097          |                 |                   |
| المجموع      | 586.315                 | 319         |                |                 |                   |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (40) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5722.193) و هي أكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الاداء المعرفي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الكفاءات البشرية و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:



جدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المعرفي

| المتغير المستقل                        | قيمة $\beta$ | اختبار T |               | اختبار F |               | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|----------------------------------------|--------------|----------|---------------|----------|---------------|------------------|---------------------|
|                                        |              | قيمة T   | مستوى الدلالة | قيمة F   | مستوى الدلالة |                  |                     |
| (الحد الثابت)                          | 0.263        | 4.446    | 0.000         | 5646.398 | 0.000         | 0.993            | 0.986               |
| تخطيط الكفاءات                         | 0.179        | 3.278    | 0.001         |          |               |                  |                     |
| توظيف الكفاءات                         | 0.204        | 2.035    | 0.043         |          |               |                  |                     |
| تعويض الكفاءات                         | 0.947        | 18.077   | 0.000         |          |               |                  |                     |
| تقييم الكفاءات                         | 0.390        | 17.949   | 0.000         |          |               |                  |                     |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |              |          |               |          |               |                  |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (42) من بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية (بعد تخطيط الكفاءات وبعد توظيف الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات)، تساهم في الأداء المعرفي ماعدا بعد تطوير الكفاءات في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.993) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد المذكورة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.986) حيث تفسر الأبعاد (بعد تخطيط الكفاءات وبعد توظيف الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات) ما نسبته 98.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء المعرفي، كما بلغت قيمة T لبعدها تخطيط الكفاءات البشرية 3.278 بمستوى دلالة 0.001 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.179) أي أن الزيادة في تخطيط الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المعرفي بمقدار (0.179)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها توظيف الكفاءات 2.035 بمستوى دلالة 0.043 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.204) أي أن الزيادة في توظيف الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المعرفي بمقدار (0.343)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تعويض الكفاءات 18.077 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.947) أي أن الزيادة في تعويض الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المعرفي بمقدار (0.947)، في حين بلغت كذلك قيمة T لبعدها تقييم الكفاءات 17.949 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت

درجة التأثير  $\beta(0.390)$  أي أن الزيادة في تقييم الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المعرفي بمقدار  $(0.390)$ .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (43) يبين

$H_{02}$  لا يوجد اثر للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي البشرية على الأداء السلوكي بفندق روينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم(43) تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء السلوكي.

| مصدر التباين | مجموع مربعات الانحرافات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 383.473                 | 1           | 383.473        | 8559.757        | *0.000            |
| الخطأ        | 14.246                  | 318         | 0.045          |                 |                   |
| المجموع      | 397.720                 | 319         |                |                 |                   |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (43) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5722.193) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الاداء السلوكي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الكفاءات البشرية و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي

جدول رقم(44) نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء السلوكي

| Sig* مستوى<br>T<br>الدلالة             | T<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية | المعاملات غير<br>المعيارية |       | $(R^2)$<br>معامل<br>التحديد | (R)<br>معامل<br>الارتباط | النموذج                          |
|----------------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                                        |               | Beta                   | الخطأ<br>المعيارى          | B     |                             |                          |                                  |
| 0.165                                  | 1.392         | -                      | 0.045                      | 0.062 | 0.964                       | 982                      | (الحد الثابت)                    |
| 0.000                                  | 92.519        | 0.982                  | 0.011                      | 1.004 |                             |                          | الاستثمار في<br>الكفاءات البشرية |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |               |                        |                            |       |                             |                          |                                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات الجدول (44) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية و المتغير التابع الأداء السلوكي " في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (92.519) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.982) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.964) و هذا يعني أن (96.4%) من التغيرات الحاصلة في الأداء السلوكي ترجع إلى التغير في الاستثمار في الكفاءات البشرية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.982) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة بقيمة (0.982).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء السلوكي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية في الأداء السلوكي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم(45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء السلوكي

| المتغير المستقل                        | قيمة $\beta$ | اختبار T |               | اختبار F |               | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|----------------------------------------|--------------|----------|---------------|----------|---------------|------------------|---------------------|
|                                        |              | قيمة T   | مستوى الدلالة | قيمة F   | مستوى الدلالة |                  |                     |
| (الحد الثابت)                          | 0.21         | 0.507    | 0.613         | 7320.783 | 0.000         | 0.996            | 0.991               |
| تخطيط الكفاءات                         | 0.101        | 2.779    | 0.006         |          |               |                  |                     |
| توظيف الكفاءات                         | 0.239        | 3.463    | 0.001         |          |               |                  |                     |
| تعويض الكفاءات                         | 0.129        | 3.203    | 0.002         |          |               |                  |                     |
| تطوير الكفاءات                         | 0.153        | 1.977    | 0.049         |          |               |                  |                     |
| تقييم الكفاءات                         | 0.639        | 20.773   | 0.000         |          |               |                  |                     |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |              |          |               |          |               |                  |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (45) أن كل أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية ، تساهم في الأداء السلوكي في فندي رنيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.996) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد المذكورة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.991) حيث تفسر الأبعاد المذكورة ما نسبته 99.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء السلوكي، كما بلغت قيمة T لبعدها تخطيط الكفاءات البشرية 2.779 بمستوى دلالة 0.006 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$ (0.101) أي أن الزيادة في تخطيط الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بمقدار (0.101)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها توظيف الكفاءات 3.463 بمستوى دلالة 0.001 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$ (0.239) أي أن الزيادة في توظيف الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بمقدار (0.239)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تعويض الكفاءات 3.203 بمستوى دلالة 0.002 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$ (0.129) أي أن الزيادة في تعويض الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بمقدار (0.129)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تطوير الكفاءات 1.977 بمستوى دلالة 0.049 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$ (0.153) أي أن الزيادة في تطوير الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بمقدار (0.153) في حين بلغت كذلك قيمة T لبعدها تقييم الكفاءات 20.773 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت

درجة التأثير  $\beta(0.639)$  أي أن الزيادة في تقييم الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء السلوكي بمقدار  $(0.639)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (46) يبين

$H_{023}$  لا يوجد اثر للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي البشرية على الأداء المهاري بفندق رونيسانس تلمسان والماربوت قسنطينة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

جدول رقم(46) تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المهاري.

| مصدر التباين | مجموع مربعات الانحرافات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 509.808                 | 1           | 509.808        | 11049.214       | *0.000            |
| الخطأ        | 14.672                  | 318         | 0.046          |                 |                   |
| المجموع      | 524.480                 | 319         |                |                 |                   |

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (46) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة  $(11049.214)$  و هي أكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الأداء المهاري و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الكفاءات البشرية و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول رقم (47) :

جدول رقم (47) نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء المهاري

| النموذج                       | (R)   | (R <sup>2</sup> ) | المعاملات غير المعيارية |                | T       | Sig* مستوى الدلالة T |
|-------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|----------------|---------|----------------------|
|                               |       |                   | B                       | الخطأ المعياري |         |                      |
| (الحد الثابت)                 |       |                   | 0.849                   | 0.045          | 18.721  | 0.000                |
| الاستثمار في الكفاءات البشرية | 0.986 | 0.972             | 1.158                   | 0.011          | 105.115 | 0.000                |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير معطيات هذا الجدول (47) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية و المتغير التابع الأداء المهاري" في الفندق محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (105.115) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.986) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.972) و هذا يعني أن (97.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المهاري ترجع إلى التغير في الاستثمار في الكفاءات البشرية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.986) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى زيادة في الأداء المهاري بفندق رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة بقيمة (0.986).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H01)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المهاري بفندق رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة."

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية في الأداء المهاري بفندق رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المهاري

| المتغير المستقل | قيمة $\beta$ | اختبار T |               | اختبار F  |               | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|-----------------|--------------|----------|---------------|-----------|---------------|------------------|---------------------|
|                 |              | قيمة T   | مستوى الدلالة | قيمة F    | مستوى الدلالة |                  |                     |
| (الحد الثابت)   | 0.211        | 5.512    | 0.000         | 13406.164 | 0.000         | 0.997            | 0.994               |
| تخطيط الكفاءات  | 0.287        | 12.152   | 0.000         |           |               |                  |                     |
| تعويض الكفاءات  | 0.357        | 11.229   | 0.000         |           |               |                  |                     |
| تطوير الكفاءات  | 0.568        | 8.177    | 0.000         |           |               |                  |                     |
| تقييم الكفاءات  | 0.314        | 11.137   | 0.000         |           |               |                  |                     |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (48) من بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية (بعد تخطيط الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تطوير الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات)، تساهم في الأداء المهاري ماعدا بعد توظيف الكفاءات في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.997) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد المذكورة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.994) حيث تفسر الأبعاد (بعد تخطيط الكفاءات وبعد توظيف الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات) ما نسبته 99.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المهاري، كما بلغت قيمة T لبعده تخطيط الكفاءات البشرية 12.152 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.287) أي أن الزيادة في تخطيط الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المهاري بمقدار (0.287)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعده تعويض الكفاءات 11.229 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.357) أي أن الزيادة في تعويض الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المهاري بمقدار (0.357)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعده تطوير الكفاءات 8.177 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.568) أي أن الزيادة في تطوير الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المهاري بمقدار (0.568)، في حين بلغت كذلك قيمة T لبعده تقييم الكفاءات 11.137 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير

$\beta(0.314)$  أي أن الزيادة في تقييم الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المهاري بمقدار  $(0.314)$ .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (49) يبين

H024 لا يوجد اثر للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي البشرية على الأداء المالي بفندق رونيسانس تلمسان والماربوت قسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم(49) تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المالي.

| مصدر التباين | مجموع مربعات الانحرافات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 543.739                 | 1           | 543.739        | 4415.420        | *0.000            |
| الخطأ        | 39.160                  | 318         | 0.123          |                 |                   |
| المجموع      | 582.899                 | 319         |                |                 |                   |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (49) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5722.193) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الأداء المالي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الكفاءات البشرية و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول رقم (50) كالتالي:

جدول رقم (50) نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء

المالي

| Sig* مستوى<br>T<br>الدلالة T           | T<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية | المعاملات غير<br>المعيارية |       | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | (R)<br>معامل<br>الارتباط | النموذج                          |
|----------------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------|-------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                                        |               | Beta                   | الخطأ<br>المعيارية         | B     |                                       |                          |                                  |
| 0.000                                  | 16.678        | -                      | 0.074                      | 1.236 | 0.933                                 | 0.966                    | (الحد الثابت)                    |
| 0.000                                  | 66.449        | 0.966                  | 0.018                      | 1.196 |                                       |                          | الاستثمار في<br>الكفاءات البشرية |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |               |                        |                            |       |                                       |                          |                                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير معطيات هذا الجدول (50) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية و المتغير التابع الأداء المالي" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (66.449) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.966) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.933) و هذا يعني أن (93.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي ترجع إلى التغير في الاستثمار في الكفاءات البشرية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.966) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة بقيمة (0.933).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H01)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء المالي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة."

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية في الأداء المالي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من أجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم(51): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المالي

| المتغير المستقل                        | قيمة $\beta$ | اختبار T |               | اختبار F |               | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|----------------------------------------|--------------|----------|---------------|----------|---------------|------------------|---------------------|
|                                        |              | قيمة T   | مستوى الدلالة | قيمة F   | مستوى الدلالة |                  |                     |
| (الحد الثابت)                          | 0.182        | 3.211    | 0.001         | 6082.554 | 0.000         | 0.994            | 0.987               |
| تخطيط الكفاءات                         | 0.624        | 11.901   | 0.000         |          |               |                  |                     |
| توظيف الكفاءات                         | 0.811        | 8.418    | 0.000         |          |               |                  |                     |
| تعويض الكفاءات                         | 0.652        | 12.945   | 0.000         |          |               |                  |                     |
| تقييم الكفاءات                         | 0.114        | 5.443    | 0.000         |          |               |                  |                     |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |              |          |               |          |               |                  |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (51) من بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية (بعد تخطيط الكفاءات وبعد توظيف الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات)، تساهم في الأداء المالي ماعدا بعد تطوير الكفاءات في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.994) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد المذكورة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.987) حيث تفسر الأبعاد (بعد تخطيط الكفاءات وبعد توظيف الكفاءات وبعد تعويض الكفاءات وبعد تقييم الكفاءات) ما نسبته 98.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، كما بلغت قيمة T لبعدها تخطيط الكفاءات البشرية 11.901 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.624) أي أن الزيادة في تخطيط الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بمقدار (0.624)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها توظيف الكفاءات 8.418 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.811) أي أن الزيادة في توظيف الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بمقدار (0.811)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تعويض الكفاءات 12.945 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.652) أي أن الزيادة في تعويض الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بمقدار (0.652)، في حين بلغت كذلك قيمة T لبعدها تقييم الكفاءات 5.443 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.114) أي أن الزيادة في تقييم الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بمقدار (0.114).

5- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (52) يبين

H02 لا يوجد اثر للاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي البشرية على الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم(51) تحليل التباين لانحدار الاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي.

| مصدر التباين | مجموع مربعات الانحرافات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 495.592                 | 1           | 495.592        | 13297.835       | *0.000            |
| الخطأ        | 11.851                  | 318         | 0.037          |                 |                   |
| المجموع      | 507.443                 | 319         |                |                 |                   |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (52) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13297.835) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الاداء الوظيفي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في الكفاءات البشرية و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم(53) نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في الكفاءات البشرية على تحسين الأداء

الوظيفي

| النموذج       | (R)            | (R <sup>2</sup> ) | المعاملات غير المعيارية |                | T      | Sig* مستوى الدلالة T |
|---------------|----------------|-------------------|-------------------------|----------------|--------|----------------------|
|               |                |                   | B                       | الخطأ المعياري |        |                      |
| (الحد الثابت) | معامل الارتباط | معامل التحديد     | Beta                    | 0.780          | 19.131 | 0.165                |

| Sig* مستوى<br>الدلالة T                | T<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية | المعاملات غير<br>المعيارية |       | $(R^2)$<br>معامل<br>التحديد | $(R)$<br>معامل<br>الارتباط | النموذج                          |
|----------------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
|                                        |               | Beta                   | الخطأ<br>المعيارى          | B     |                             |                            |                                  |
| 0.000                                  | 115.316       | 0.988                  | 0.010                      | 1.142 |                             |                            | الاستثمار في<br>الكفاءات البشرية |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |               |                        |                            |       |                             |                            |                                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (53) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية و المتغير التابع الأداء الوظيفي " في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (115.316) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.988) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.977) و هذا يعني أن (97.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي ترجع إلى التغير في الاستثمار في الكفاءات البشرية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.988) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة بقيمة (0.988).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في الكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية في الأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

| المتغير المستقل                        | قيمة $\beta$ | اختبار T |               | اختبار F  |               | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
|----------------------------------------|--------------|----------|---------------|-----------|---------------|------------------|---------------------|
|                                        |              | قيمة T   | مستوى الدلالة | قيمة F    | مستوى الدلالة |                  |                     |
| (الحد الثابت)                          | 0.154        | 4.980    | 0.000         | 16212.273 | 0.000         | 0.998            | 0.996               |
| تخطيط الكفاءات                         | 0.256        | 9.262    | 0.000         |           |               |                  |                     |
| توظيف الكفاءات                         | 0.243        | 4.631    | 0.000         |           |               |                  |                     |
| تعويض الكفاءات                         | 0.452        | 14.730   | 0.000         |           |               |                  |                     |
| تطوير الكفاءات                         | 0.155        | 2.623    | 0.009         |           |               |                  |                     |
| تقييم الكفاءات                         | 0.373        | 15.927   | 0.000         |           |               |                  |                     |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |              |          |               |           |               |                  |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (54) أن كل أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية ، تساهم في الأداء السلوكي في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.998) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد المذكورة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.996) حيث تفسر الأبعاد المذكورة ما نسبته 99.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة T لبعدها تخطيط الكفاءات البشرية 9.262 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.256) أي أن الزيادة في تخطيط الكفاءات البشرية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.256)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها توظيف الكفاءات 4.631 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.243) أي أن الزيادة في توظيف الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.243)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تعويض الكفاءات 14.730 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.452) أي أن الزيادة في تعويض الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.452)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تطوير الكفاءات 2.623 بمستوى دلالة 0.009 فيما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.155) أي أن الزيادة في تطوير الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (0.155) في حين بلغت كذلك قيمة T لبعدها تقييم الكفاءات 15.927 بمستوى دلالة 0.000 فيما

بلغت درجة التأثير  $\beta(0.373)$  أي أن الزيادة في تقييم الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار  $(0.373)$ .

### الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغيرات كل من ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية )

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تنقسم الفرضية الأساسية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالآتي

### 1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير الجنس

سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار **T test**:

جدول رقم (55): نتائج اختبار **T test** لاختبار الفروق في متغير الاستثمار في الكفاءات البشرية تعزى لمتغير للجنس

| فترات الثقة                        |                            | الفرق بين<br>وسطين | القيمة<br>Sig<br>الاحتمالية | درجة الحرية<br>ddl | T<br>قيمة | المتغير             |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-----------|---------------------|
| الحد الأدنى<br>لفترة الثقة         | الحد الأعلى<br>لفترة الثقة |                    |                             |                    |           |                     |
| 2.639                              | 2.222                      | 2.430              | *0.113                      | 318                | 2.933     | الكفاءات<br>البشرية |
| $\alpha \leq 0.05$ * مستوى الدلالة |                            |                    |                             |                    |           |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (55) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للجنس، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا ذكور كما هو موضح في الجدول (19) الذي أظهر بأن ما 85.3% ذكور، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في الكفاءات البشرية بالفندين المدروسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

## 2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير الفئة العمرية سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الفئة العمرية، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (56): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الاستثمار

في الكفاءات البشرية تعزى للفئة العمرية

| المتغير                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة اختبار F | القيمة الاحتمالية sig* |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| الاستثمار في الكفاءات البشرية | بين المجموعات  | 1.329          | 3            | 0.443          | 1.857         | 0.137                  |
|                               | داخل المجموعات | 75.360         | 316          | 0.238          |               |                        |
|                               | المجموع        | 76.688         | 319          |                |               |                        |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (56) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للفئة العمرية، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا ما بين سن 31 و 40 سنة كما هو موضح في الجدول (20) الذي اظهر بأن ما 39.1% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في الكفاءات البشرية بالفندقين المدروسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للفئة العمرية

### 3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (57): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الاستثمار

في الكفاءات البشرية تعزى للمستوى التعليمي

| المتغير                                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة اختبار F | القيمة الاحتمالية sig* |
|----------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| الاستثمار في الكفاءات البشرية          | بين المجموعات  | 0.642          | 3            | 0.214          | 0.889         | 0.447                  |
|                                        | داخل المجموعات | 76.047         | 316          | 0.241          |               |                        |
|                                        | المجموع        | 76.688         | 319          |                |               |                        |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |                |                |              |                |               |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (57) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا جامعيين كما هو موضح في الجدول (18) الذي أظهر بأن ما 33.8% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في الكفاءات البشرية بالفندين المدرسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للمستوى التعليمي

#### 4- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندي رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في القطاع السياحي.

سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية في القطاع السياحي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (58): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار

في الكفاءات البشرية البشرية تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي

| المتغير                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة اختبار F | القيمة الاحتمالية sig* |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| الاستثمار في الكفاءات البشرية | بين المجموعات  | 2.664          | 2            | 1.332          | 1.214         | 0.085                  |
|                               | داخل المجموعات | 74.025         | 317          | 0.234          |               |                        |
|                               | المجموع        | 76.688         | 319          |                |               |                        |

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (58) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بالفندقين كان لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات كما هو موضح في الجدول (21) الذي أظهر بأن ما 47.5% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في الكفاءات البشرية بالفندقين المدرسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي

#### الفرع الرابع: الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية)

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تنقسم الفرضية الأساسية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالآتي :

#### 1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير الجنس سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار **T test**:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار **T test** لاختبار في متغير الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

| فترات الثقة                                          |                            | الفرق بين<br>وسطين | القيمة<br>الاحتمالية<br>Sig | درجة الحرية<br>ddl | قيمة T | المتغير        |
|------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|--------|----------------|
| الحد الأدنى<br>لفترة الثقة                           | الحد الأعلى<br>لفترة الثقة |                    |                             |                    |        |                |
| 3.029                                                | 2.540                      | 2.785              | *0.193                      | 318                | 2.438  | الأداء الوظيفي |
| <b><math>\alpha \leq 0.05</math> * مستوى الدلالة</b> |                            |                    |                             |                    |        |                |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (59) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للجنس، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا ذكور كما هو موضح في الجدول (19) الذي أظهر بأن ما 85.3% ذكور، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء الوظيفي بالفندقين المدروسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة.

## 2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير الفئة العمرية

سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الفئة العمرية ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين

الأحادي:

الجدول رقم (60): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاداء

الوظيفي تعزى للفئة العمرية

| المتغير                                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة اختبار F | القيمة الاحتمالية sig* |
|----------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| الأداء الوظيفي                         | بين المجموعات  | 1.983          | 3            | 0.661          | 2.362         | 0.071                  |
|                                        | داخل المجموعات | 88.432         | 316          | 0.280          |               |                        |
|                                        | المجموع        | 90.415         | 319          |                |               |                        |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |                |                |              |                |               |                        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (60) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للعمر، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا ما بين سن 31 و 40 سنة كما هو موضح في الجدول (20) الذي اظهر بأن ما 39.1% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء الوظيفي بالفندقين المدرسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للفئة العمرية .

### 3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة لمتغير المستوى التعليمي

سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين

الأحادي:

الجدول رقم (61): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الأداء

الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي

| القيمة الاحتمالية sig*                 | قيمة اختبار F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المتغير        |
|----------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| 0.271                                  | 1.309         | 0.370          | 3            | 1.110          | بين المجموعات  | الأداء الوظيفي |
|                                        |               | 0.283          | 316          | 89.305         | داخل المجموعات |                |
|                                        |               |                | 319          | 90.415         | المجموع        |                |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |               |                |              |                |                |                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (61) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كانوا جامعيين كما هو موضح في الجدول (18) الذي أظهر بأن ما 33.8% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء الوظيفي بالفندقين المدرسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للمستوى التعليمي

#### 4- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى لمتغير المخبرة المهنية في القطاع السياحي  
سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية في القطاع السياحي ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (62): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الأداء

الوظيفي تعزى للخبرة المهنية

| القيمة الاحتمالية sig*                 | قيمة اختبار F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المتغير        |
|----------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| 0.117                                  | 1.861         | 1.044          | 2            | 2.088          | بين المجموعات  | الأداء الوظيفي |
|                                        |               | 0.278          | 317          | 88.327         | داخل المجموعات |                |
|                                        |               |                | 319          | 90.415         | المجموع        |                |
| * مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |               |                |              |                |                |                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (62) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بفندي رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة كان لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات كما هو موضح في الجدول (21) الذي أظهر بأن ما 47.5% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء الوظيفي بالفندين المدروسين لدى موظفيهم، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي من وجهة العاملين بفندي رونيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى للخبرة المهنية في القطاع السياحي.

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة والتي تعرضت إلى واقع الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي بالفندقين محل الدراسة، ومن خلال المعلومات التي تم جمعها باستخدام استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة من العاملين بالفندقين، وبعد القيام بتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي استهدفت أساساً العلاقة بين متغيري الدراسة الأداء الوظيفي والاستثمار في الكفاءات البشرية وتأثير هذا الأخير عليه، فقد لاحظنا أن فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة يعتبران رائدين في مجال نشاطهما، من خلال الجهود المبذولة من قبلها لتوفير أحسن وأجود الخدمات على المستوى الوطني.

وأوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستثمار في الكفاءات البشرية قدرت بـ(3.97)، وهذا ما يدل على توافر أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالفندقين بمستوى عالي؛ كما أوضحت النتائج كذلك أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الأداء الوظيفي قدرت بـ 3.75، وهذا ما يدل على توافر أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالفندقين بمستوى عالي؛

- كذلك أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، وكذلك وجود دور معنوي للمتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية على المتغير التابع الأداء الوظيفي؛
- أفرزت إجابات المبحوثين عن توافر الاستثمار في الكفاءات البشرية في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث أن الفندقين ينتهجان منهجاً منظماً واستراتيجياً في مجال الكفاءات البشرية؛
- أكدت النتائج موافقة المستجوبين على أن الفندقين محل الدراسة يعملان جاهدين على تحقيق أدائهما الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.26)؛
- كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية مجتمعة ومنفردة والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، وذلك كما يلي:
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بمفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.997)؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.935)، وهذا ما

يفسر لنا أن الفندقين يهتمان باستشراف المستقبل ووضع خطط مستقبلية للكفاءات البشرية، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛

● هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكده معامل الارتباط البالغ (0.995)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتوظيف الكفاءات البشرية، التي تنعكس ايجابا على الأداء الوظيفي لهما؛

● هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تعويض الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكده معامل الارتباط البالغ (0.991)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يضعان برامج لتعويض الكفاءات البشرية، التي من شأنها أن يكون لها اثر على استقرار العاملين وبالتالي على الأداء الوظيفي لهما؛

● هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكده معامل الارتباط البالغ (0.991)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتدريب وتكوين الكفاءات البشرية من أجل اكتساب مهارات جديدة في العمل، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛

● هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكده معامل الارتباط البالغ (0.956)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتقييم الكفاءات البشرية من أجل معرفة جوانب القوة وتمييزها وكذلك معرفة الاختلالات ووضع التصحيحات اللازمة لها، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛

● تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي لهذه الدراسة من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود أثر ايجابي معنوي بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات مجتمعة ومنفردة على الأداء الوظيفي بفندق رينيسان تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يقوم بتفسير نسبة (97.7%) من النموذج؛

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ويرجع هذا إلى كون العينة المستجوبة كانت لها فكرة واضحة عن متغيرات الدراسة.

خالمة علمة

خاتمة عامة:

تعتبر أهمية الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي ركيزتين أساسيتين لنجاح الشركات والمؤسسات السياحية، حيث يتم الأمر بامتلاك فرق عمل مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة في مجال الضيافة والسفر، بالإضافة الى ذلك يلعب الأداء الوظيفي دورا حيويا في تقديم تجارب استثنائية للزوار والذي يمكن رفعه من خلال عمليات التوظيف الإستراتيجية وبرامج التدريب المستمر الذي يحسن قدرات فرق العمل ويعزز الابتكار والإبداع.

يظهر الاهتمام بالتعليم المستمر والتحفيز والرواتب العادلة وتوفير بيئة عمل كأبرز العوامل التي تسفر على تقديم أفضل أداء ممكن، كما توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

**1. نتائج الجانب النظري :**

- يقصد بالاستثمار في الكفاءات البشرية بأنه وضع خطط للاستثمار في الكفاءات البشرية في ظل البيئة التنافسية والعمولة، بالإضافة إلى توظيف أهم الكفاءات البشرية وتأهيلها عن طريق التكوين وبرامج تدريبية الأكثر حداثة ، بالإضافة إلى اعتماد نظام أجور وحوافز يشجع الكفاءات على البقاء والمساهمة في التطوير والإبداع كما وجب تقييمها لمعرفة مدى فعالية خطة تسيير الكفاءات؛
- يقصد بالأداء الوظيفي بأنه درجة إنجاز المهام المقاسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً للدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة حيث يرتبط أداء الوظيفة بكمية المخرجات، وجودة المخرجات، وحسن توقيت الإنتاج، والحضور في الوظيفة ، والروح المعنوية في العمل ، وكفاءة وفعالية العمل المنجز؛
- يوجد علاقة بين الكفاءة البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات السياحية والفندقية بشكل خاص، حيث يقر البعض بعدم التمييز بين الأداء والكفاءة، كما يضيف البعض مفهوم الكفاءة أو الفاعلية و يعتبرهما بعدين متكاملين و متلازمين للأداء الوظيفي، ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج لذلك ، كما ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في شركات السياحة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الإدارية الأساسية حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم ، و بذلك يمكن أن نستخلص أن الأداء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة هو محصلة النتائج و المخرجات التي يحققها الأفراد العاملون بها نتيجة جهد مبذول من خلال قيام هؤلاء العاملين بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم داخل شركات السياحة، كما يمكن أن

نعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يقوم به الموظف في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل.

## 2. نتائج الجانب التطبيقي :

توصلنا من خلال الدراسة في الجانب التطبيقي و تحليل المعلومات التي تم جمعها باستخدام أداتي الإستبانة و المقابلة إلى :

### 1.2. النتائج المتوصل إليها من الاستبانة:

- أن فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة تعتبران رائدين في مجال نشاطهما، من خلال جهود مبذولة من قبلها لتوفير أحسن وأجود الخدمات على المستوى الوطني؛
- أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستثمار في الكفاءات البشرية قدرت بـ 3.97، وهذا ما يدل على توافر أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالفندقين بمستوى عالي ، كما أوضحت النتائج كذلك أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الأداء الوظيفي قدرت بـ 3.75، وهذا ما يدل على توافر أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالفندقين بمستوى عالي. كذلك أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، وكذلك وجود دور معنوي للمتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
- أفرزت إجابات المبحوثين عن توافر الاستثمار في الكفاءات البشرية في فندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث أن الفندقين ينتهجان منهجا منظما واستراتيجيا في مجال الكفاءات البشرية.
- أكدت النتائج موافقة المستجوبين على أن الفندقين محل الدراسة يعملان جاهدين على تحقيق أدائهما الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.26) .
- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية مجتمعة ومنفردة والأداء الوظيفي بفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة ، وذلك كما يلي :
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي بمفندق رينيسانس تلمسان والماريوت قسنطينة، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.997)؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.935)، وهذا

ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان باستشراف المستقبل ووضع خطط مستقبلية للكفاءات البشرية، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛

- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.995)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتوظيف الكفاءات البشرية، التي تنعكس ايجابا على الأداء الوظيفي لهما؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تعويض الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.991)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يضعان برامج لتعويض الكفاءات البشرية، التي من شأنها أن يكون لها اثر على استقرار العاملين وبالتالي على الأداء الوظيفي لهما؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.991)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتدريب وتكوين الكفاءات البشرية من أجل اكساب مهارات جديدة في العمل، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية كأحد أبعاد الاستثمار في الكفاءات البشرية وبين الأداء الوظيفي بالفندقين، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.956)، وهذا ما يفسر لنا أن الفندقين يهتمان بتقييم الكفاءات البشرية من أجل معرفة جوانب القوة وتنميتها وكذلك معرفة الاختلالات ووضع التصحيحات اللازمة لها، التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي لهما؛
- تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بين المتغير المستقل الاستثمار في الكفاءات البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي لهذه الدراسة من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود أثر ايجابي معنوي بين أبعاد الاستثمار في الكفاءات مجتمعة ومنفردة على الأداء الوظيفي بفندقي رينيسان تلمسان والماريوت قسنطينة، حيث أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يقوم بتفسير نسبة (97.7%) من النموذج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة فندي رينيسان تلمسان والماريوت قسنطينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ويرجع هذا إلى كون العينة المستجوبة كانت لها فكرة واضحة عن متغيرات الدراسة.

## 1.2. النتائج المتوصل إليها من المقابلة:

من خلال المقابلة التي تمت مع مسؤولي الفندقين توصلنا للنتائج التالية:

- تمنح الفرصة للأشخاص الموهوبين في التوظيف.
- تعطى أولوية في التوظيف للأشخاص المتحصلين حديثا على الشهادة أو المتخرجين الجدد نظرا للدافعية الكبيرة في العمل وكذا عامل السن الذي يمكن الموظف من الحصول على الخبرة مستقبلا.
- تمنح الأولوية في التوظيف بالنسبة لوظائف الأعمال التنفيذية للمتشحين الذين يملكون تكويننا في معاهد السياحة ومراكز التكوين ولديهم القدرة على إتقان لغات مختلفة.
- تمنح الأولوية في التوظيف لوظائف الإدارة للمتشحين الذين لديهم شهادة و قدرة على التحكم في وسائل الإعلام الآلي والمعلومات وكذلك لديهم قدرة على إتقان لغات مختلفة.
- يعتمد تدريب الكفاءات البشرية عن طريق التدريب الخارجي إذ يستفيد منه الموظف في فندق آخر تابع لسلسلة ماريوت داخل الوطن أو فندق خارج الوطن تابع لنفس السلسلة ويكون التدريب عن طريق دورات تدريبية أو عن طريق فترة عمل يحتك بها الموظف مع ثقافات مختلفة في أماكن مختلفة.
- يتم التدريب عن طريق مراكز ومعاهد التكوين المهني أو التدريب الداخلي في الفندق من خلال التدريب الإلكتروني أو التدريب المتقاطع (**la formation croisée**) الذي يعتبر نوع من التدريب الذي يدرّب فيه الموظف في مجال خارج تخصصه بغية تقلد وظيفة جديدة ليس لها علاقة بشهادته وتخصصه الأصلي .
- يكون التدريب بالنسبة لوظائف الإدارة نظري بينما التدريب للوظائف التنفيذية فيكون تطبيقيا.
- في اغلب الأحيان يتم التدريب من طرف المسؤول المباشر، كما يستفيد الموظفون من دورات تدريبية خارج الفندق من طرف مدربين مختصين.
- يتم تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التدريب أو طريق التقييم السنوي للموظفين عبر مخطط التطوير أو التنمية (**le plan de développement**) حيث يعتبر هذا المخطط سنوي يقيم على أساسه الموظف ويقارن مع مخطط السنة القادمة بغية التطوير من أداء الموظف وتحسين نقاط الضعف
- يتم قياس الأداء الوظيفي سواء عن طريق مخطط التنمية (**le plan de développement**) أو عن طريق الإدارة بالأهداف حيث يتم قياس الأداء بمدى وصول الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

اقتراحات وتوصيات:

يمكننا أن نخلص من خلال دراستنا إلى ضرورة الاستثمار في الكفاءات البشرية قي القطاع السياحي بغية الرفع من الأداء الوظيفي ومنه الرفع من جودة الخدمات ،ومن تم استقطاب أكثر للزوار وترك تجارب لا تنسى في ذاكرتهم ، وكذا المساهمة في تطوير القطاع،ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

- التوظيف الاستراتيجي للكفاءات النادرة واستقطاب الأيدي العاملة المؤهلة المتخرجة من المدارس العليا للفندقة و الإطعام أو المعهد الوطني للفندقة والسياحة أو الكفاءات البشرية التي سبق لها العمل في القطاع السياحي سواء داخل الوطن أو خارج الوطن ؛
- التدريب المستمر للكفاءات البشرية ، واستخدام أساليب حديثة في التدريب،التدريب القائم على التكنولوجيا أو التدريب الإلكتروني،المحاكاة في التدريب ،التدريب عن طريق دراسة حالة،التدريب في الخارج في مؤسسات رائدة في المجال وذلك قصد الاحتكاك بكفاءات ذوي مهارات عالية؛
- توفير أجور مغرية تعزز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتساهم في استقطاب أصحاب الأدمغة والمواهب؛
- توفير نظام حوافز غني كالتواصل الفعال مع الموظفين،مشاركة الخطط والاستراتيجيات العامة مع الموظفين،الاحتفال بالإنجازات،توفير بيئة عمل مريحة،إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات،الاهتمام بالمكافآت؛
- ضرورة تعزيز المناهج التعليمية والدراسية التي تتضمن مجال السياحة؛
- الاهتمام بالتكنولوجيا و رقمنة القطاع السياحي لإرساء سياحة ذكية ومسيرة العولمة؛
- مراجعة أسعار الخدمات السياحية التي تعتبر باهظة الثمن مقارنة بدول الجوار؛
- الاستثمار في قطاع السفر ،الحمامات ،وكالات سياحية ،أماكن التاريخية والأثرية،السياحة الصحراوية ،السياحة الجبلية،السياحة البحرية ،الموروث الثقافي ،بالإضافة إلى توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتسيير القطاع بكفاءة عالية ؛
- الاهتمام بتأهيل الأدلاء السياحيين،لكونهم أحد أعمدة العملية السياحية لدورهم الكبير في إرشاد وتعريف السياح بالمواقع السياحية والأثرية ؛
- تطوير وسائل النقل،حيث تعتبر العلاقة بين قطاع النقل وقطاع السياحة طردية ،فكلما تطور قطاع النقل أسهم ذلك بشكل مباشر بازدهار السياحة.

المراجع

الكتب:

1. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
2. محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010
3. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1 ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان،2012.
4. توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة، ترجمة علا أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004 ،ص14.
5. عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري- طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه-، ديناميك للطباعة الاسكندرية،2003 .
6. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
7. عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003.
8. دياب محمد، الموسوي صفاء، عبد الجبار، خليل شمتو سمير، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان، 2015.
9. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن،2003 .
10. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3 ، 2009 .
11. فايز الزعي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)،دار الهلال، عمان ، الأردن، 1991 .
12. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 .
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، جامعة حلب، سوريا، 1991 .

## قائمة المراجع

14. أسامة إبراهيم السيد، إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي: الواقع والتحديات والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2016، ص 122 .
15. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط01، الأردن: دار دجلة، عمان، 2015.
16. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية (مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي) ، ط01 ، 1434-1435 هـ.
17. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية ، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية ، الرياض، 2019.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
19. المنظمة العالمية للسياحة، مفاهيم تعاريف وتصنيفات الإحصاءات السياحة، دليل في رقم 01 ، 1995.
20. سمير خليل إبراهيم شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، ط01، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، جامعة كربلاء، العراق ، 2016 .
21. مصدق جميل الحبيب ، التعليم والتنمية الاقتصادية ، دار الرشيد ، بغداد، 1981
22. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط01 ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010 .
23. السبهان، أعضاء التدريب بالتطبيق على البنك العربي في السعودية في الفترة 1431 1425 هـ، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم التسويق، 2010.
24. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1987.
25. علي السلمي، "الأفراد والكفاءة الإنتاجية" ، مكتبة غريب، مصر، 1985 .
26. عبد الباقي، صالح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
27. عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994.
28. مدحت محمد أبو النص ، إدارة العملية التدريبية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
29. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
30. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

31. دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، ط01، دار الحامد، عمان الأردن، 2008.

32. Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, **Learning Through Knowledge Management**, First edition, Butterworth-Heinemann, New York, 2002.
33. P. Zarifian, **Compétence et stratégies d'entreprise**, édition Liaison, Paris, 2005.
34. Ledlow. G. R & Coppola, M. N, **Leadership for health professionals: Theory skills and applications**, Jones & Bartlett Publishers, 2nd ed, 2013.
35. Bernard. J. J & Allen R. W, **Human resource management: An experiential approach** McGraw-Hill Education, 7th ed, 2017.
36. Le Boterf G, **Construire les compétences individuelles et collective**, édition Organisation, 2000.
37. Zarifian philippe **objectif compétence: pour un nouvelle logique: paris**, édition liaisons, 1999.
38. Goleman D, **Working with emotional intelligence**, Bantam Books 1998.
39. Marcel Coté, Marie-Claive Malo « **La gestion stratégique** », une approche fondamentale, edition, geatanmorin gaetea morin canada, 2002
40. Spencer L. M & Spencer. S. M, **Competence at work: Models for superior performance**. John Wiley & Sons, 1993.
41. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents Le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck, Belgique, 2006.
42. CITEAU J-P, **gestion des ressources humaines**, principes généraux et cas pratiques, 1997
43. F. BOUARD et P. LAURET, **Economie d'entreprise** édition organisation, 1997.
44. Eclairage, **la gestion prévisionnelle des emploi et des compétences** 2007.
45. Stewart. T. A, **Intellectual Capital: the New wealth of Organization**, Doubleday Currency, New York, NY, 1998.

46. Edvinsson. L. and Malone. M. S, **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, HarperBusiness. 1997.
47. Andriessen. D, **Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles**. Elsevier 2004.
48. Drucker. P. F, **The practice of management**, Harper & Row, New York, 1954.
49. Campbell J. P, McCloy. R. A, Oppler, S. H & Sager C. E, **A theory of performance** In Schmitt, N. and Borman, W. C Eds, **Personnel selection in organizations**, Jossey-Bass, SAN Francisco 1993.
50. Bacal. R, **Manager's guide to performance reviews**, Mc Graw Hill. USA, 2004.
51. Charles-Pauvers. B, Commeiras. N, Peyrat-Guillard. D & Roussel. P, **La performance au travail et ses déterminants psychologiques**. De Boeck, collection Méthodes et Recherches, 2007 .
52. Jack Wilder and others, **supervision in the hospitality industry**, 5th Ed, library of congress, U.S.A, 2007
53. Armstrong. M, & Baron. A, **Managing Performance: Performance Management in Action (1st ed.)** CIPD Publishing, 2004.
54. Armstrong. M, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (4th ed)** Kogan Page Publishers, 2009.
55. Brumbrach J, **Effective Performance Management: A Comprehensive Guide to Performance Management**, Routledge, 2012.
56. Gerard Guibilato, **Economie Touristique**, Editions Delta & Spes ,France ,1983 .
57. Outils sur la Réduction de la pauvreté par le tourisme, **Organisation internationale du Travail**, Première édition, Genève Suisse, 2011.
58. **Guide pratique de gestion des ressources humaines dans les Lieux d'accueil et DE renseignements touristiques**, ministère du tourisme, Québec, 2012.
59. Slobodan Cerovic, **Book Human resource management in hospitality industry**, The University of Singidunum Belgrade, 2020.

60. Hyatt International Corporation, **Hyatt Training & Development- Training & Development Guidelines**, 2006 .
61. Ahmed. Hamadouch, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques**, 1999.
62. P.Purna, Chandra Rao , **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management) MBA**, 1st YEAR, PAPER III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University india, 2020.
63. Milkovich. G. T, Newman. J. M & Gerhart. B, **Compensation**. McGraw-Hill Education., 2018.
64. Delavallée. E, « **Les 10 règles d'or du manager, des tests, des fiches et des outils pour transformer votre quotidien** », Eyrolles Groupe, Paris, 2012, p08.
65. Barry A. Friedman, **Hospitality, tourism, and events industry competency model: Human resource management implications**, The State University of New York at Oswego, USA School of Business, 2019.
66. A. Friedman, **Hospitality tourism and events industry competency model: Human resource management implications**, The State University of New York at Oswego, USA School of Business, 2019.

المذكرات :

1. دهان محمد ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2010.
2. بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1 ، 2013.
3. كدو كنه، علاء يوسف، أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن ، مذكرة دكتوراه ، فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009.
4. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2003 .

5. احمد عبد المطلب الحسنات ، اثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الاردنية،رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن،عمان،2011.
6. هديل كاظم سعد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي،رسالة ماجستير ، جامعة بغداد،2001 .
7. فهمي ايناس علي،أثر السلوك البشري على صناعة السياحة دراسة حالة على محافظة الإسكندرية ،رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق،جامعة الفيوم،مصر،2013 .
8. إبراهيم حسين عبد الوهاب عبد الراضي، تقييم برامج التدريب في شركات الطيران،رسالة ماجستير،كلية السياحة و الفنادق،جامعة حلوان،مصر، 2009.
9. بوبكر عباسي،دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بورقلة، مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق،جامعة قاصدي مرباح بورقلة،2009.
10. خالد حمد امين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2003 .
11. BENHADDOU Khedidja Soumeiya, **La pratique du marketing touristique dans la promotion de la destination Algérie**, These Doctorat en Sciences Commerciales, Université d'Oran 2,2017 .
12. Phuong An NGUYEN THI, **Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers- Le cas du secteur hôtelier de Genève-**, Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,2018.
13. Emad ALNASSER, **Le développement du Tourisme et de l'Hôtellerie à Dubaï de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie**, Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay,2020.

#### المقالات:

1. التقرير السنوي لمنظمة السياحة العالمية، 2020.
2. مركز البحوث والدراسات بالرياض، الاستثمار في رأس المال البشري،الغرفة التجارية الصناعية بالرياض،ورقة عمل ،2007.

3. زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، م10، ع03، ورقة، 2018 .
4. ركاب توفيق، إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، م03، ع 08، 2017.
5. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية م 12 ، ع 02، سطيف، 2017.
6. زهية قرامطية، سمية بوخاري ، حولة مسراتي ، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، م13، ع 01، المسيلة، 2020.
7. زياني مروان ، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تسيير وتنمية، ورقة، م10، ع 03، ورقة، 2018.
8. كمال منصوري ، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة-الجزائر-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، م04، ع 01، 2010 .
9. سعيدة بوسعدة ، بختة حداد، تنمية الكفاءات الفردية للمسير كمدخل لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، م 21، ع01، 2018.
10. رفاص حنان ، يحيوي سليمان ، قناشي آمنة ، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م4، ع 2، 2019 .
11. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة والقانون، م08، ع 14 ، ورقة ، 2016.
12. سعد الغزوي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ع 28، 2001.
13. عبد القادر شاعة ،هوان بوعبد الله، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء: دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، المجلة الإستراتيجية والتنمية، م 10 ، ع04، 2020.
14. محمد رشاد عبد الناصر، حباكة أمل سعيد، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة) ، مجلة الإدارة التربوية، ع 16 ، 2017.

15. السيد عبد الرازق وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، م 23، ع 02، جامعة قناة السويس، مصر، 2022 .
16. شنافي نوال، اثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة،مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، م4، ع01، 2021،
17. خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، م13، ع01، 2022.
18. بوهراوة زورة، مانع فاطمة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، م11، ع2، مستغانم، 2021.
19. رامز رمضان ،محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، القاهرة، م 10 ، ع 04، ج 01، 2019.
20. سعاد عمران وآخرون، تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية،المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، م 2 ع 1 ، 2022.
21. مزياي حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري ،مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر ، م 5، ع 4، 2016.
22. سعادي طارق، بن داود سفيان، كندي محمد أمين، أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور-دراسة حالة سوفيتال الحامة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، م 16 ، ع 22 ، 2020.
23. خلود وليد، تحليل جودة الخدمة التعليمية باستخدام مخطط السبب والنتيجة دراسة حالة ،معهد بغداد للسياحة،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ع47، 2003.
24. محمد زين الدين، صالح عروس، أحمد حسن، إيهاب فتحي،تقييم مهارات طالب التعليم الفني الفندقية،المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق ع13، إصدار 1، 2016.
25. منتهى أحمد محمد النعيمي ، التعليم السياحي في العراق دراسة لعينة من طلبة قسم السياحة وإدارة الفنادق في كلية الإدارة والاقتصاد كنموذج للتعليم السياحي الجامعي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع73 ، 2008.

## قائمة المراجع

26. عبد الأمير عبد كاظم ، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، م 8 ، ع 25 ، 2012.
27. أديب برهوم وآخرون، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م 29 ، ع 2 ، سوريا، 2007.
28. حمدي عبد العزيز الصباغ ،برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريسية ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع 18 ، الجزء 03 ، القاهرة، مصر ، 1994.
29. لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 71 ، بغداد، 2008.
30. عزت أبو السعود ،محمد عليان، وائل محمود عزيز ، نبيل علي بدران ، تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين ذوى الاتصال المباشر بالعملاء ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، م 11 ، ع 01 ، 2017.
31. خرموش منى، بحري صابر ،تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسولوجيا، ع 01 ، 2021.
32. نادية حسين ،أحمد ماهر ،نيفين جلال عيد، هالة صالح غباغي، السياسات التحفيزية لإدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على إقليم قناة السويس ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات، م 05 ، ع 01 ، 2021.
33. أكتم الصرايرة ،مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، م 32 ، ع 02 ، 2005.
34. سمية سامر ،اسماعيل عيسى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، م 12 ، ع 01 ، الشلف، 2019.
35. حشماوي محمد، بوقلاشي عماد، الاهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، مجلة المناجر ، م 01 ، ع 01 ، 2014.
36. محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 21 ، 2020.

37. Abdellaziz Amokrane, **des Fondements Historiques Du Capital Humain Au Concept De Comptabilite Des Ressources Humaines**, revue des sciences économiques et gestion, 8(8), Université Mouloud Mammeri de Tizi- ouzou, 2008.
38. Theodore W. SCHULTZ, **INVESTISEMENT IN HUMAN CAPITAL**, American economic Review 1961.
39. Gary Becker, **investistment in human capital a Theoretical and Empirical Analysis With special Reference Education**, Journal of political Economy Suppelement To Octobre, 1961.
40. Zabadi. A, **Essai d'évaluation du capital humain par l'appréciation de l'impact de la formation à l'échelle régionale Cas de la ville de Ouarzazate**, revue Capital humain Évaluation et contribution au développement des entreprises et des organ, 5 (2), 2016
41. Antonie Jetter, et al, **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises** physica-varlag, New York, USA, 2006.
42. Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, **strategies for developing competency models**, Administration and Policy in Mental Health, 32(5/6), 2005.
43. McClelland, D. C, **Testing for competence rather than for intelligence**” American psychologist, 28(1), 1973.
44. DeNisi. A, & Pritchard. R, **Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework**, Management and Organization Review, 2(2), 2006.
45. Salas. E, Diaz Granados. D, Klein, C. Burke, C. S, Stagl. K. C, Goodwin. G. F & Halpin. S. M, **Does team training work? Principles for effective teamwork**, American psychologist, 63(6), 2008.
46. Carter. J, D'Souza. N, Hogan. D, & Westfall. J, **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives**, Top Management Teams and Boards, Oxford University Press, 2010.

47. Noe. R. A, Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B, **Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development.** Cengage, 2018.
48. X. BARON, **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, cahier français**, 1993.
49. Ghrissi Larbi, **La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences Dans Les Etablissements Publics Hospitaliers Cas Du Chu D'oran**, Revue Algérienne d'Economie et de Management, 50.4( 1) 2013.
51. Souleh Samah ,**La Gestion Des Chercheurs Dans Les Centres De Recherche En Algérie Existe-Il Une (Gpec) Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences**, Université de Biskra, colloque National ,27-28/02/2013.
52. Bertrand. D., **L'approche opérationnelle des compétences**, Revue Française de Gestion, 31(159), 2005.
53. Reid J, **Intellectual capital** ,Business Quarterly 1(06), 1998.
54. Bontis .N, **Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models.** Management Decision, 36(2), 1998.
55. Nahapiet. J and Ghoshal. S, **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage.** Academy of Management Review, 23(2), 1998.
56. Svab. K, **The integrated intellectual capital model: A new approach.** Journal of Intellectual Capital, 7(1), 2006
57. Issor Zineb, **(Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur). (s. d.) LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS**, Université Ibn Tofail de Kénitra, Laboratoire de recherche en sciences de gestion ENCG Kénitra Maroc, 2 (17) 2017.
58. Bello. M. B, Aina. C & Oluwole. A, **Job Satisfaction and Employees' Performance of Hotel Industry: Empirical Evidence from Lagos State**, African Journal of Hospitality Tourism and Leisure, 10(4), 2021.

59. Nmadu. G, **Employees performance and its effects on their job performance in workplace**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 5, (11), 2013.
60. Mathis. C. L, Fredrick. G. Y & Kenneth. O. P. **One more time. how do you motivate employees?** Harvard Business Reverence, 46 (1), 2009.
61. Saoussany.A, Asbayou. M, **La performance individuelle au travail: ses déterminants et sa mesure**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro: 6, Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc, 2018.
62. Ahmad. S. A, & Bilal A. R, **Service quality and customer satisfaction in the hotel industry of Lahore**, Pakistan. Journal of Tourism and Hospitality Management, 5(2), 2017.
63. Azevedo. L and Costa. V, **The relationship between employee engagement and hotel performance: a systematic review**, International Journal of Hospitality Management, 67, 2017.
64. İslamoğlu. A. H, & Gürsoy, D, **The impact of training and development on hotel employee performance: A conceptual framework**, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2017.
65. EKvall. G, **The organizational climate for creativity and innovation**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (1), 2010.
66. Virender Kumar, Jasbir Singh, Davinder Kumar, Mamta Antil, **Total quality management**, National Journal of Advanced Research, 02 (03), 2016.
67. Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeys, **Gestion des ressources humaines Pratique et éléments de théorie**, Dunod Paris, VOL 41 (3), 1999.
68. Tan. C. L & Nasurdin. A. M, **The relationship between job satisfaction and job performance among employees in traditioanl Malay spa**, International Journal of Social Human Science and Engineering, 5(11),2014.

69. Gupta. S & Shaw. J. D, **Employee performance in hospitality industry: An empirical study of hotels in Haryana.** International Journal of Engineering and Management Research, 4(4), 2014.
70. London. M, & Beatty, R. W **360-degree feedback as a competitive advantage,** Human Resource Management, 32 (2-3), 1993.
71. Edwards. M. R & Ewen. A. J, **360-Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement,** AMACOM, 1996.
72. Hartmann. L & Rutherford. M, **The use and effectiveness of reward and recognition programs: A literature review,** The Canadian Journal of Career Development, 17(1), 2018.
73. Hancock. C. M, Woods. M & Remus. U ,**The state of play of professional development plans: A literature review and synthesis of their strengths and weaknesses,** International Journal of Management Reviews, 15(4), 2013.
74. Ahmed BENJELLOUN ,**L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique** Revue Internationale des Sciences de Gestion 2 ( 3) 2019.
75. Boualem Kadri, Mohamed Reda Khomsi et Cyril Martin, **L'évolution du discours sur les ressources humaines en tourisme entre théories et pratiques managériales** † *Mondes du Tourisme*, 2019.
76. Mekhelfi Amina, Mohammed BARKA, Mouna MESGHOUNI, **Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH HBK-**, Dirassat journal, 16(01) 2016.
77. Sultana et al, **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan,** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 4, 2012.
78. Noe. R. A, Hollenbeck. J. R, Gerhart. B & Wright. P. M, **Human resource management: Gaining a competitive advantage.** McGraw-Hill Education, (2019).

### الملتقيات:

1. حسيب بن باير ، فريد بولوغون ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/12/2011.
2. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير" ، جامعة شلف ، 2012.
3. سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة أربد الأهلية، الأردن ، 2006 .
4. عبد الحفيظ بلعربي، جمال أورايد، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة، لمنشأة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005

### المواقع الالكترونية:

1. [www.hrdiscussion.com/hr4751.html](http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html)  
consulté le 05.05.2023 a 15:15.
2. <https://www.new-educ.com/> آليات -و- طرق -لتقييم- أداء-العاملين  
consulté le 18.02.2023 a 10 :00.
3. <http://www.thabethejazi.com/article-17>  
consulté le 20.02.2023 a 9 :00.
4. <https://www.workplacetesting.com/definition/4060/job-performance>  
consulté le 18.02.2023 a 21: 20.
5. [www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)  
consulté le 11.03.2023 a 21 :50.
6. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/64139203/tourism-role-economy-under-current-context>  
consulté le 01.01.2023 a 17:15.
7. <https://www.britannica.com/topic/tourism>  
consulté le 05.01.2023 a 22 :00.
8. <https://www.mta.gov.dz/> مؤسسات -التكوين- السياحي  
consulté le 24.12.2022 a 15 :15.

9. <https://www.for9a.com/specialities/إدارة-الفنادق/Hotel-Management>  
consulté le 24.12.2022 a 21 :50.
10. <https://www.for9a.com/specialities/السياحة-والآثار/Tourism>  
consulté le 28.12.2022 a 21 :16
11. <https://ae.linkedin.com/pulse/-السياحة-لقطاع-العملية-واهمية-التدريب-التدريب-العملي-واهمية-لقطاع-السياحة-/dr-hossam-darwish>  
consulté le 04.11.2022 a 22 :45
12. <https://kenanaonline.com/users/wasfy2033/posts/917047>  
consulté le 19.02.2022 a 17 :20.
13. <https://www.edutrapedia.com/>  
consulté le 04.03.2022 a 19 :00.
14. <https://tumuht.com/blogs/أهم-أساليب-التدريب-الحديثة-والبسيطة/>  
consulté le 04.03.2022 a 19 :47.
15. <https://hrdiscussion.com/hr49440.html>  
consulté le 19.02.2022 a 10:10 .
16. [https://ar.wikipedia.org/wiki/#cite\\_note-22](https://ar.wikipedia.org/wiki/#cite_note-22)  
consulté le 22.12.2022 a 22 :00.

الملاحق



09 أفريل 2023  
عين تموشنت في

عمادة الكلية

رقم القيد: 11.78 ج ب ب ع ت /ك.ع.ا.ت.ع.ت /2023

الى السيد مدير :

**Renaissance** فندق

- تلمسان -

الموضوع : ف/ي زيارة علمية .

سيدي :

في اطار تحضير أطروحة الدكتوراه المعنونة بـ "اثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على اداءها الوظيفي"، للطلاب ميلود عبد الهادي المسجل في السنة الثالثة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، يشرفنا ان نلتمس من مصالحكم السماح له بالقيام بزيارة علمية على مستوى مؤسستكم.

تقبلوا منا سيدي المدير فائق الاحترام و التقدير.

تحياتنا الخالصة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
الاقتصادية والتجارية  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
عميد كلية العلوم الاقتصادية،  
التجارية و علوم التسيير  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
د. نايت إبراهيم بوسهد



Réf 001/ DRH Human Resources & Learning Development Le 01/01/2023

**L'objet** Processus de recrutement

**S'applique** à les managers/ Ressources Humaines

**Initié par** SBIA KHADIDJA

**Approuvé par**

| La Direction Générale | La Direction des Ressources Humaine | La Direction des Finances |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------|
|                       |                                     |                           |

Publier le 01/01/2023

L'hôtel Renaissance Tlemcen s'engage à combler les postes à pourvoir par des candidats qui répondent au mieux aux exigences des postes et ce en toutes circonstances. Les décisions relatives à l'emploi doivent être faites conformément à la réglementation nationale et selon les qualifications et la capacité sans égard à la race, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, l'origine nationale, l'état matrimonial, le handicap, ou toute autre caractéristique ou statut protégé par la loi.

**Les procédures:**

**1) Manpower Demande de poste**

- La demande de poste intervient lorsqu'un Chef de Département estime qu'une embauche dans son service est nécessaire.
- La demande doit être précise (justifiée) et se conformer au budget.
- Aucun recrutement n'est autorisé sans une demande de poste validée par le HOD, le Responsable des Ressources Humaines, le Responsable Financier et le Directeur Général.

**2) 1<sup>er</sup> Entretien 1<sup>er</sup> Entretien Entretien comportemental/ Entretien technique**

- **Entretien comportemental**

Le service des Ressources Humaines est seul responsable pour contacter le candidat et conduire un premier entretien comportemental tel que la grille de compétences de la marque Renaissance et évaluer,

Un entretien comportemental est basé sur une approche qui prend les comportements passés comme les meilleurs indices de prévision des performances futures. En tenant compte des

réponses spécifiques d'un candidat quant à ses expériences passées, nous obtenons des indicateurs plus fiables quant à la façon dont l'individu va probablement agir à l'avenir.

- **Entretien technique**

Si le candidat est validé par les ressources humaines il sera évalué par un entretien technique effectué par le chef de département afin de juger les compétences et connaissances techniques du candidat pour le poste.

Les notes écrites ainsi que la note d'évaluation de l'entretien doivent être reportés sur un formulaire prévu à cet effet (Notes d'entretien technique de recrutement). Si le Chef de Département souhaite aller plus loin dans le processus de recrutement, il/elle doit remettre le formulaire dûment complété au Département des Ressources Humaines.

3) **Trois jours d'observation**

Après approbation des Ressources Humaines et le Chef de département, le candidat passera par les 03 jours d'observation.

Durant les 3 jours d'observation, le candidat doit être accompagné par le superviseur ou bien le manager qui servira de guide et de parrain ce dernier.

Le candidat ne devait en aucun cas travailler durant cette période mais uniquement observer, poser des questions sur le poste et son environnement, comprendre les contraintes de travail et avoir une idée plus claire de ce que Renaissance attendra de lui.

4) **Entretien Finale**

Le Département des Ressources Humaines conduit l'entretien final **seulement** si le Chef de Département a donné son feedback et approbation.

Cet entretien doit être comportemental ainsi psychotechnique,

Les questions posées pendant l'entretien consistent sur l'expérience du candidat durant les 03 jours d'observation

Le candidat est jugé selon son comportement pendant les jours d'observation

- **Dans le cas où le Département des Ressources Humaines donne une note négative à l'entretien départemental, un Manager Senior ou un Directeur devra conduire un troisième entretien. Les deux notes similaires permettront de déterminer le suivi du recrutement.**

5) **Reference check Vérification des références**

Le Département des Ressources Humaines procède ensuite à la vérification des références données par le candidat. Dans le cas de référence négative, le processus de recrutement prendra fin automatiquement.

6) **Création IED**

Le département des Ressources humaines doit créer IED avant l'intégration du candidat, une fois créé il sera envoyé au chef département pour effectuer le password challenge.

**7) Orientation et induction ( Ready Set Discover)**

La formation d'orientation et induction doit être effectué avant la date d'entrée.

**Qui est responsable**

Tous les Chefs de Département, la Responsable des Ressources Humaines et le Directeur Général sont responsables de la mise en œuvre et l'application de cette procédure.

**The Human Resources & Learning Development**

## ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES EMPLOYÉS

|                                                              |                                  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Date:</b>                                                 | <b>Département:</b>              |
| <b>Nom de l'employé(e):</b>                                  | <b>Position:</b>                 |
| <b>Nom de l'évaluateur:</b>                                  | <b>Position de l'évaluateur:</b> |
| <b>Evaluation Annuel Période d'essai</b> (merci de préciser) |                                  |

*Ce formulaire sera rempli à la fin de la période de probation d'un employé et annuellement par la suite par le superviseur immédiat de l'employé. Une fois l'examen effectué, une copie est remise à l'employé, une copie est conservée par le superviseur et l'original est envoyé aux ressources humaines. L'évaluateur évaluera la performance de l'employé et fera un commentaire explicatif pour appuyer la notation, et si possible citera des exemples spécifiques de comportement. Lorsque les performances ne répondent pas aux attentes, des objectifs spécifiques d'amélioration seront répertoriés avec les jours de réalisation attendus.*

| Critère                                                                                                                                                                                       | N<br>A | Attentes |       |       | Commentaires |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|-------|-------|--------------|
|                                                                                                                                                                                               |        | Below    | Meets | Above |              |
| <b>Connaissances professionnelles</b> la mesure dans laquelle l'employé est familiarisé avec les politiques et les procédures applicables au poste et capable de travailler de façon autonome |        |          |       |       |              |
| <b>Productivité</b> Le volume de travail acceptable produit. Capacité d'organiser et de prioriser le travail; bien utiliser le temps et rencontrer pleinement délais                          |        |          |       |       |              |
| <b>Qualité</b> La capacité de terminer le travail avec précision et proprement pour répondre aux normes de qualité                                                                            |        |          |       |       |              |
| <b>Relations:</b> La capacité d'établir et de maintenir des relations efficaces avec des collègues                                                                                            |        |          |       |       |              |

|                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Adaptabilité/Ingéniosité</b> La capacité de s'adapter au changement avec un minimum de perturbations de la productivité. Capacité à apporter des idées utiles pour améliorer la performance du poste |  |  |  |  |  |
| <b>Service à la clientèle</b> La capacité de fournir une haute qualité de service pour la satisfaction des clients                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>Présence/ Ponctualité</b> Absence ou retard dans le temps mesuré                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>Sûreté et santé</b> Attentif aux règles de sûreté et de sécurité                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>Fiabilité/ Leadership</b> Responsabilité personnelle, besoin de supervision. La capacité de diriger les autres, de coacher et de développer                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>Apparence personnelle</b> le côté positif et image professionnelle                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |

**Objectifs pour l'année prochaine** (domaines de croissance, formations à suivre, priorités et tâches)

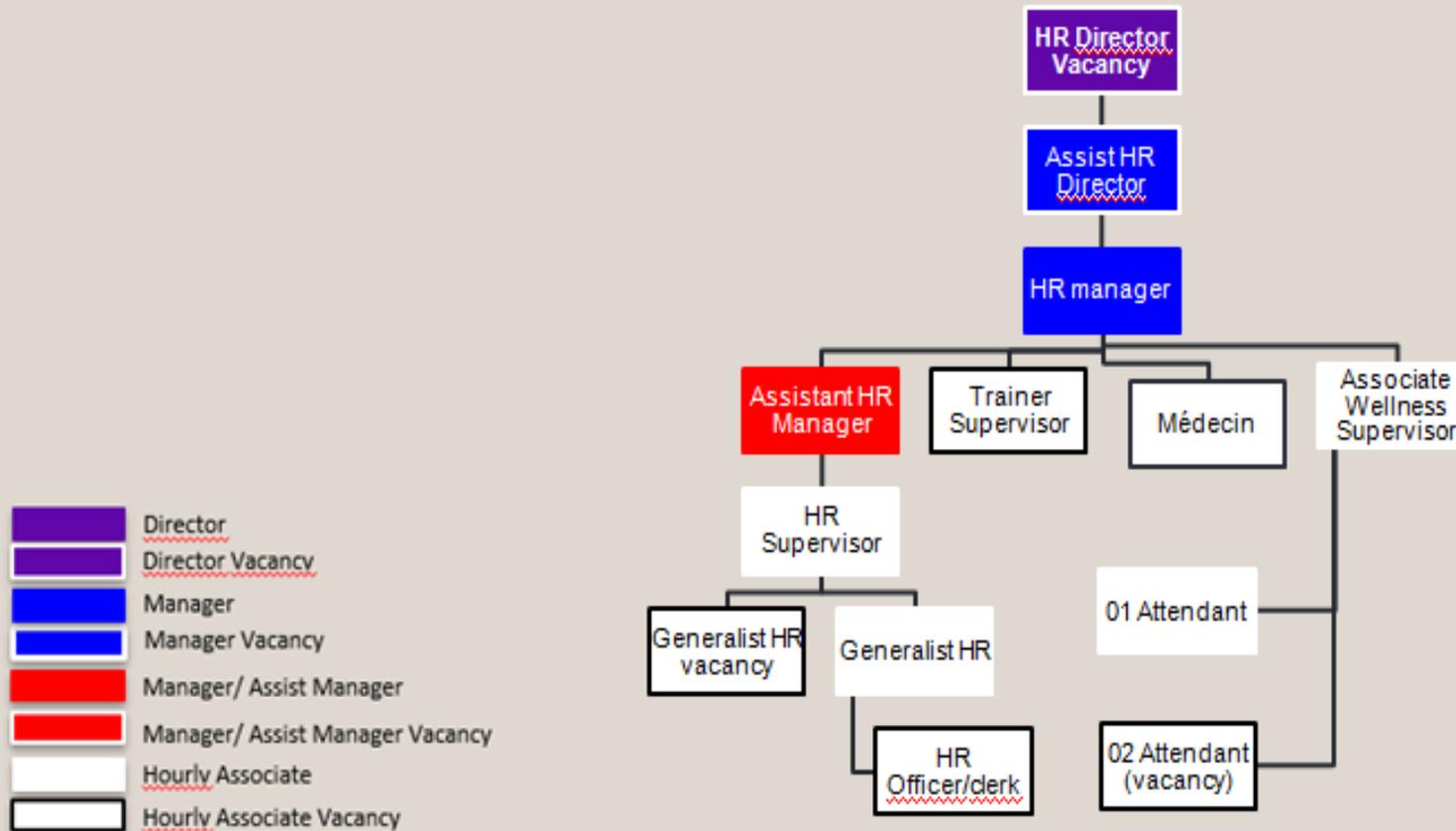
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Commentaire de l'employé (e):**

*Signature de l'employé (e): signature de l'évaluateur*

R

# Human Resources



RENAISSANCE  
HOTELS

قائمة المحكمين لإستبيان حول: " أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي

على أداءها الوظيفي "

لتحضير شهادة: دكتوراه

لطالب الدكتوراه: ميلود عبد الهادي

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

جامعة: بلحاج بوشعيب عين تموشنت

| الإمضاء | الدرجة العلمية                 | الوظيفة                   | التخصص        | اسم ولقب المحكم        |
|---------|--------------------------------|---------------------------|---------------|------------------------|
|         | MCA                            | أستاذ جامعي               | MRH           | د. الحسني<br>عبد الحف  |
|         | المستشار<br>السياسي            | أستاذ باحث                | MRH           | محمد بومدين            |
|         | P.H.                           | استاذ جامعي               | MRH           | احمد بلعجر<br>عبد      |
|         | أستاذ العلوم<br>القانونية (Ph) | أستاذ جامعي               | علوم التسيير  | كوديد سنيان            |
|         | استاذ ارفع<br>المراتب          | استاذ التسيير<br>القانوني | علوم اقتصادية | زيد منصور<br>عبد الواد |
|         |                                |                           |               |                        |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

\*استبيان\*

حول

" أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي  
تحية طيبة لكل الموظفين

أتوجه أنا الباحث ميلود عبد الهادي من جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت كلية الاقتصاد إلى السادة الموظفين وذلك بغرض إنجاز مذكرة دكتوراه لإتمام متطلبات الشهادة بهذا الاستبيان حول " أثر الاستثمار في الكفاءات البشرية في القطاع السياحي على أداءها الوظيفي " آملين الإجابة على جميع أسئلتها، وذلك بوضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة ، علماً أننا سنهمل أية استمارة لا تتضمن إجابة على جميع الأسئلة وفي الوقت الذي نهدف فيه إلى التعرف على آرائكم بغرض معرفة الحقائق، نؤكد على أن بيانات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث ، متعهدين إحاطتها بسرية تامة

شاكرون لكم تعاونكم

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

تحرير في 2023/02/01

أولاً: بيانات عامة:

- 1- الجنس:  أنثى  ذكر
- 2- الفئة العمرية:  من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  مافوق 51 سنة
- 3- الوظيفة:  ابتدائي  متوسط  شهادة تكوين مهني  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  شهادة تكوين مهني  ثانوي  جامعي

- 5- مدّة عمك بالمؤسسة السياحية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الكفاءات البشرية

| الرقم | العناصر                | العبارة                                                                                                                   | درجة الموافقة  |           |       |       |            |
|-------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       |                        |                                                                                                                           | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 1.    | تخطيط الكفاءات البشرية | يهتم الفندق بوضع خطة إستراتيجية للاستثمار في الكفاءات البشرية                                                             | 09             | 10        | 19    | 117   | 165        |
| 2.    |                        | يعتمد الفندق على كفاءات بشرية في صياغة خطة تسيير الكفاءات البشرية.                                                        | 13             | 10        | 15    | 122   | 160        |
| 3.    |                        | ترتبط إستراتيجية تسيير الكفاءات بالإستراتيجية العامة للفندق.                                                              | 10             | 19        | 20    | 110   | 161        |
| 4.    |                        | يقوم الفندق بإحصاء الموجودات الحالية من الكفاءات البشرية.                                                                 | 07             | 07        | 13    | 123   | 170        |
| 5.    |                        | يقوم الفندق بتقدير الاحتياجات المستقبلية للكفاءات البشرية.                                                                | 11             | 09        | 15    | 135   | 150        |
| 6.    |                        | يخصص الفندق ميزانية كبيرة لاستقطاب وتحفيز وتقييم الكفاءات البشرية                                                         | 06             | 05        | 7     | 139   | 163        |
| 7.    |                        | يدرس الفندق المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تخطيط الكفاءات البشرية (التطور التكنولوجي، العولمة، المنافسة، ثقافة المجتمع) | 05             | 02        | 06    | 143   | 164        |
| 8.    |                        | يحرص الفندق على تنفيذ الخطة مع المراقبة والمتابعة.                                                                        | 04             | 02        | 12    | 136   | 166        |
| 9.    | توظيف الكفاءات         | يتميز المسؤولون القائمون على عملية الاستقطاب في الفندق بكفاءة عالية.                                                      | 08             | 11        | 09    | 115   | 177        |
| 10.   |                        | يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية التي تملك الخبرة الوظيفية لسد الوظائف الشاغرة.                                    | 115            | 49        | 22    | 69    | 65         |
| 11.   |                        | يسعى الفندق إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة                                                                       | 38             | 30        | 18    | 111   | 123        |

ملاحق

|     |     |    |    |    |                                                                                                                                       |     |                |
|-----|-----|----|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------|
|     |     |    |    |    | التي تملك مؤهلات علمية لسد الوظائف الشاغرة.                                                                                           |     |                |
| 180 | 107 | 19 | 07 | 07 | يعول الفندق على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لتوفير الكفاءات البشرية في الوظائف الشاغرة.                                         | .12 |                |
| 200 | 106 | 07 | 04 | 03 | يعول الفندق على المصادر الخارجية لاستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة (المدارس العليا للفندقة ،المعهد الوطني للصناعات التقليدية فندقية وسياحة) | .13 |                |
| 88  | 82  | 25 | 60 | 65 | يخضع المترشحون للوظائف لدراسة ملفهم فقط لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                                      | .14 |                |
| 156 | 120 | 12 | 15 | 17 | يخضع المترشحون للوظائف لاختبارات تحريسية لتحديد مدى كفاءتهم لشغل الوظائف الشاغرة.                                                     | .15 |                |
| 168 | 117 | 12 | 11 | 12 | تتميز عملية التوظيف في الفندق بالعدالة والشفافية في اختيار الكفاءات النادرة.                                                          | .16 |                |
| 102 | 98  | 11 | 52 | 57 | يقدم الفندق رواتب مغرية لكفاءاته البشرية بغرض المحافظة عليها.                                                                         | .17 | تعويض الكفاءات |
| 99  | 92  | 08 | 56 | 65 | يعتمد الفندق على سياسة أجور ترتبط بمستوى كفاءة العاملين.                                                                              | .18 |                |
| 97  | 75  | 10 | 61 | 77 | يقوم الفندق بتحديث نظام الأجور لمسايرة متغيرات البيئة التنافسية.                                                                      | .19 |                |
| 102 | 89  | 07 | 51 | 71 | يقدم الفندق حوافر مادية ( زيادة على الراتب الشهري المشاركة في الأرباح الخ) للكفاءات المتميزة                                          | .20 |                |
| 161 | 121 | 13 | 11 | 14 | يقدم الفندق حوافر معنوية (الترقية الوظيفية، الإصغاء للعاملين ، إشراك العاملين في الإدارة ، تفويض السلطة) للكفاءات المتميزة            | .21 |                |
| 135 | 119 | 11 | 22 | 33 | يقدم الفندق حوافر للعمال نظير الابداع والتطوير                                                                                        | .22 |                |
| 109 | 101 | 07 | 40 | 63 | يساهم نظام الاجور في الفندق في شعور الموارد البشرية ذات الكفاءة بالرضا الوظيفي.                                                       | .23 |                |
| 163 | 121 | 06 | 11 | 19 | يتميز نظام الاجور والحوافز في الفندق بالعدالة                                                                                         | .24 |                |
| 123 | 113 | 16 | 23 | 45 | يقوم الفندق بالتدريب المستمر لكفاءاته البشرية                                                                                         | .25 | تطوير الكفاءات |
| 149 | 125 | 10 | 12 | 24 | يتميز القائمون على التدريب ( المدربون) بكفاءة عالية.                                                                                  | .26 |                |
| 136 | 119 | 06 | 27 | 32 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض الرفع من كفاءتها المعرفية بغرض مسايرة التطورات التكنولوجية والعلومة.                          | .27 |                |

|     |     |    |    |    |                                                                                                                              |                |     |
|-----|-----|----|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|
| 158 | 124 | 10 | 13 | 15 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية والسلوكية.                                                   | تقييم الكفاءات | .28 |
| 107 | 87  | 09 | 51 | 66 | يقوم الفندق بتدريب الموارد البشرية بغرض تأهيلهم لشغل الوظائف الأعلى في التسلسل الهرمي                                        |                | .29 |
| 165 | 112 | 06 | 15 | 22 | يمنح الفندق فرصا متساوية لموارده البشرية للاستفادة من التكوين.                                                               |                | .30 |
| 169 | 130 | 04 | 07 | 10 | يستخدم الفندق أساليب حديثة في عملية التكوين (دراسة الحالة، المحاكاة، التكوين الإلكتروني، التكوين عن بعد، الزيارات الميدانية) |                | .31 |
| 96  | 70  | 34 | 55 | 65 | تستفيد الكفاءات البشرية من فرص التكوين في دول رائدة في مجال السياحة.                                                         |                | .32 |
| 159 | 122 | 08 | 13 | 18 | يسمح تقييم الكفاءات من التعرف عل الفجوة في الكفاءات الحالية في الفندق ما يساعد في توجيه برامج التكوين والتطوير التنظيمي      |                | .33 |
| 136 | 111 | 10 | 30 | 33 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتقنها الموظف                                                       |                | .34 |
| 142 | 125 | 07 | 19 | 27 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات الموجودة عند العامل التي لا يتحكم فيها بالشكل المطلوب                    |                | .35 |
| 135 | 118 | 12 | 25 | 30 | تسمح عملية التقييم في الفندق من التعرف على المهارات التي يتفرد بها كل عامل عن غيره.                                          |                | .36 |
| 139 | 118 | 09 | 25 | 29 | يستفيد الفندق من نتائج التقييم في سياسة تخطيط الكفاءات البشرية.                                                              |                | .37 |
| 144 | 124 | 08 | 21 | 23 | تتم عملية تقييم المهارات و المعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية                                                     | .38            |     |
| 137 | 124 | 08 | 24 | 27 | تنصف عملية التقييم في الفندق بالعدالة                                                                                        | .39            |     |
| 135 | 125 | 09 | 21 | 30 | تنصف عملية التقييم في الفندق بالشفافية                                                                                       | .40            |     |

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

| درجة الموافقة |       |       |           |                | العناصر                                             | الرقم |
|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------------------------------------------|-------|
| موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                     |       |
| 111           | 96    | 09    | 31        | 73             | تتماشى معارفك النظرية (الشهادة) مع المهام التي تقوم | .1    |

ملاحق

|     |     |    |    |    |                                                                                           |     |
|-----|-----|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     |     |    |    |    | بها                                                                                       |     |
| 145 | 111 | 10 | 23 | 31 | تمتلك قدرا كاف من المعارف التي تمكنك من أداء الاعمال بالكفاءة والاداء المطلوب.            | .2  |
| 150 | 113 | 16 | 19 | 22 | تمتلك البرامج التدريبية المقدمة من اكتساب معارف جديدة.                                    | .3  |
| 112 | 94  | 13 | 45 | 56 | تمتلك معارفك من حل المشكلات التي تواجه الفندق.                                            | .4  |
| 103 | 101 | 20 | 43 | 53 | تقوم بمشاركة معارفك مع زملاءك في سبيل خدمة وتطوير الفندق.                                 | .5  |
| 142 | 121 | 29 | 13 | 15 | تحترم أوقات العمل.                                                                        | .6  |
| 126 | 113 | 25 | 21 | 35 | تتقيد بقواعد واجراءات العمل.                                                              | .7  |
| 160 | 121 | 13 | 11 | 15 | تعمل على تدعيم السلوك التعاوني مع العمال في الفندق.                                       | .8  |
| 138 | 120 | 30 | 16 | 16 | تحرص على حسن المظهر وإبقاء الابتسامة مهما كانت الظروف.                                    | .9  |
| 132 | 115 | 20 | 25 | 28 | لديك وعي بأهمية السلوك الإبداعي ودوره في أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة                     | .10 |
| 129 | 122 | 12 | 20 | 37 | يعمل الفندق على إكسابك مهارات التواصل مع الزبائن) اتقان اللغات ،طريقة الاستقبال والتقديم) | .11 |
| 96  | 90  | 85 | 18 | 31 | تتوفر على مهارات التسيير الجيد للموظفين الذين تشرف عليهم                                  | .12 |
| 133 | 108 | 08 | 30 | 41 | تمتلك مهارات الابداع والتطوير والطموح للارتقاء في العمل                                   | .13 |
| 98  | 91  | 10 | 54 | 67 | تمتلك مهارات تمكنك من مواجهة مختلف المشاكل في محيط العمل                                  | .14 |
| 150 | 111 | 20 | 18 | 21 | تمتلك جهودك المبذولة من انجاز مهامك الوظيفية بكفاءة عالية.                                | .15 |
| 114 | 70  | 71 | 52 | 13 | حقق الفندق معدل عائد على رأس المال المستثمر في الكفاءات البشرية.                          | .16 |
| 111 | 81  | 18 | 43 | 67 | حقق الفندق معدلات عالية من الربحية.                                                       | .17 |
| 117 | 89  | 50 | 31 | 33 | عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن الأخطاء المهنية                                  | .18 |
| 72  | 60  | 54 | 63 | 71 | عرف الفندق انخفاض في قيمة الخدمات المقدمة.                                                | .19 |
| 123 | 109 | 12 | 35 | 41 | عرف الفندق انخفاض في التكاليف الناجمة عن التكوين نتيجة توظيف كفاءات بشرية مؤهلة.          | .20 |

الفهرس

| الصفحة | عنوان العنصر                               |
|--------|--------------------------------------------|
| III    | الإهداء                                    |
| III    | شكر وعرافان                                |
| IV     | ملخص الدراسة باللغة العربية                |
| V      | ملخص الدراسة باللغة الانجليزية             |
| VI     | فهرس المحتويات                             |
| VIII   | قائمة الجداول                              |
| XIII   | قائمة الأشكال                              |
| XV     | قائمة الملاحق                              |
| أ      | مقدمة                                      |
| ت      | الإشكالية                                  |
| ث      | الفرضيات                                   |
| ث      | أهداف الدراسة                              |
| ج      | أهمية الدراسة                              |
| ح      | دوافع اختيار الموضوع                       |
| خ      | حدود الدراسة                               |
| خ      | المنهج المستخدم                            |
| خ      | مصادر المعلومات                            |
| خ      | هيكل الدراسة                               |
| د      | صعوبات الدراسة                             |
| 02     | الفصل الأول: الاستثمار في الكفاءات البشرية |
| 02     | مقدمة الفصل الأول                          |
| 03     | المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري       |

|           |                                                               |
|-----------|---------------------------------------------------------------|
| 03        | المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري               |
| 05        | المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري                         |
| 06        | المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري                         |
| 10        | المطلب الرابع: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري            |
| 11        | المطلب الخامس: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري            |
| 14        | <b>المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية</b>                  |
| 14        | المطلب الأول: مفهوم الكفاءة البشرية                           |
| 16        | المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية                         |
| 18        | المطلب الثالث: مستويات الكفاءة وأنواع الكفاءات                |
| 23        | المطلب الرابع: مفهوم إدارة الكفاءات                           |
| 28        | المطلب الخامس: مقاربات إدارة الكفاءات                         |
| 30        | المطلب السادس: محددات الاستثمار في الكفاءات البشرية           |
| 31        | <b>المبحث الثالث: ماهية رأس المال الفكري</b>                  |
| 31        | المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري                          |
| 36        | المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري                         |
| 37        | المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري                        |
| 42        | <b>خاتمة الفصل الأول</b>                                      |
| <b>44</b> | <b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>                           |
| 44        | <b>مقدمة الفصل الثاني</b>                                     |
| 45        | <b>المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي</b>                     |
| 45        | المطلب الأول: تعريف الأداء لغة واصطلاحاً                      |
| 46        | المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي                           |
| 48        | المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي                           |
| 50        | المطلب الرابع: نماذج الأداء الوظيفي                           |
| 54        | المطلب الخامس: محددات ومعايير الأداء الوظيفي في شركات السياحة |
| 54        | المطلب السادس: العوامل المؤثرة على الأداء في الفنادق          |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 55 | المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالكفاءة                  |
| 56 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وتقييم أداء الكفاءات البشرية       |
| 57 | المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي                                   |
| 58 | المطلب الثالث: مقاربات تقييم أداء الكفاءات البشرية                          |
| 59 | المطلب الرابع: علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة في القطاع السياحي              |
| 60 | المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء الوظيفي في القطاع السياحي                 |
| 60 | المبحث الثالث: آليات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه                       |
| 61 | المطلب الأول: قياس الأداء الوظيفي                                           |
| 61 | المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء                                             |
| 63 | المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء الحديثة                                   |
| 66 | المطلب الرابع: القائمون بعملية تقييم الأداء                                 |
| 68 | المطلب الخامس: الصعوبات والعقبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين       |
| 69 | المطلب السادس: طرق تحسين الأداء                                             |
| 71 | خاتمة الفصل الثاني                                                          |
| 73 | الفصل الثالث: آليات تنمية الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في القطاع السياحي |
| 73 | مقدمة الفصل الثالث                                                          |
| 73 | المبحث الأول: ماهية القطاع السياحي و علاقته بالموارد البشرية                |
| 74 | المطلب الأول: تعريف السياحة                                                 |
| 76 | المطلب الثاني: خصائص السياحة كصناعة خدمات                                   |
| 77 | المطلب الثالث: الموارد البشرية في قطاع السياحة و الفنادق                    |
| 80 | المطلب الرابع: الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية                   |
| 81 | المبحث الثاني: تنمية و تطوير المورد البشري في القطاع السياحي (الكفاءات و    |
| -  | المعارف) ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد                                    |
| 81 | المطلب الأول: توظيف الكفاءات البشرية                                        |
| 85 | المطلب الثاني: تعليم الكفاءات البشرية                                       |
| 90 | المطلب الثالث: تدريب الكفاءات البشرية                                       |

|            |                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 102        | المطلب الرابع: رواتب و حوافز الكفاءات البشرية                                |
| 107        | المبحث الثالث: الكفاءات الضرورية لبيئة الأعمال الحديثة                       |
| 108        | المطلب الأول: الوظائف التعليمية للمنظمة الحديثة                              |
| 109        | المطلب الثاني: كفاءات المدير                                                 |
| 110        | المطلب الثالث نموذج كفاءة السياحة والضيافة والفعاليات                        |
| 115        | المطلب الرابع: الآليات الإستراتيجية لتفعيل تطوير الكفاءات البشرية العاملة في |
| -          | القطاع السياحي في الجزائر                                                    |
| 118        | خاتمة الفصل الثالث                                                           |
| <b>120</b> | <b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>                                        |
| 120        | تمهيد                                                                        |
| 120        | المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية                              |
| 120        | المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية                                       |
| 124        | المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية                                      |
| 136        | المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.                                    |
| 141        | المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. |
| 141        | المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 143        | المطلب الثاني: أبعاد وتطلعات الدراسة الحالية                                 |
| 146        | خلاصة الفصل الرابع                                                           |
| <b>148</b> | <b>الفصل الخامس: الفصل التطبيقي</b>                                          |
| 148        | تمهيد                                                                        |
| 148        | المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.                                           |
| 148        | المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة                                         |
| 142        | المطلب الثاني: الكفاءات البشرية والوظائف                                     |
| 159        | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية                              |
| 159        | المطلب الأول: منهج الدراسة                                                   |
| 165        | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة                                        |

|            |                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------|
| 170        | المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي                  |
| 171        | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية        |
| 176        | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة |
| 186        | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                   |
| 217        | خاتمة الفصل                                            |
| <b>220</b> | <b>الخاتمة العامة</b>                                  |
| 224        | اقتراحات وتوصيات                                       |
| 226        | قائمة المراجع                                          |
| 242        | ملاحق                                                  |
| 247        | الفهرس                                                 |