



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي - حمه لحضر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص تسويق فندقية سياحية

إعداد الطالبتين:

رزيق عبلة

ضيف الله نعيمة

بعنوان

أثر تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية دراسة حالة

وكالة ويران للسياحة والأسفار بورقيقة - ولاية تيارة-

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عبد النعيم دفرور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
د. محمد الطيب بن مير	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
د. عزيز أمانة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعُ اللَّهُ لَكَ الْفِتْنَةَ أَتَوْا مُتَمَرِّدِينَ لَكَ (أَتَوْاكَ لَعْنَةُ رَبِّكَ)}

شكر

قال الله تعالى ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُوا﴾

الحمد والشكر لله تعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإتمام هذا العمل

فإن أصبنا من الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذا العمل، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخصص أسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ "مُحَمَّد الطيب بن مير" لما قدمه لنا من نصائح طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويننا والأساتذة القائمين على عمادة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الوادي.

كما أشكر كل من أعاننا على إنجاز هذه المذكرة من موظفين ومرشدي وكالة ويران للسياحة والأسفار.

كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلين المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وأشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو رأي حكيم أو دعا لنا دعوة خالصة.

شكركم



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين، نحمده حق حمده على ان يسر لنا الوصول إلى هذه المحطة
تثميناً لمسيرة علمية طويلة.

ثم الصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله نبي الامة وشفيعها.

إلى الوالدين الكريمين الذين حرصا دوما على توفير كل ما من شأنه ان يدفع بنا نحو الامام،
دعما وتشجيعا

إلى اخوتي واخواتي، زملائي ورفاق دراستي..

اهدي هذا العمل.

عائلة

نعمة



2025
CLASS OF

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية وقد تمت دراسة بوكالة ويران للسياحة والأسفار بولاية تيبازة، ولتحقيق الأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وجمع البيانات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 100 زبون لدى وكالة ويران للسياحة والأسفار، حيث تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر لأبعاد تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية

الكلمات المفتاحية: تكوين الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية، وكالة ويران للسياحة والأسفار

ABSTRACT :

This study aims to identify the role of human resource training in the quality of tourism services. The study was conducted at the Ouirane Travel and Tourism Agency in the Wilaya of Tipaza. To achieve the objectives of the study, a descriptive method was adopted, and data collection was carried out through a questionnaire distributed to a sample of 100 clients of the Ouirane Travel and Tourism Agency. The data were analyzed using the SPSS program.

The study reached a set of findings, the most important of which is the existence of an impact of the dimensions of human resource training on the quality of tourism services.

Keywords: Human resource training, quality of tourism services, Ouirane Travel and Tourism Agency.

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	09
2.1	نماذج تقييم لجودة الخدمة	21
2.2	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	36
3.2	تمثيل أفراد العينة حسب السن	37
4.2	تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
5.2	تمثيل أفراد العينة حسب الدخل	39
6.2	تمثيل أفراد العينة حسب تعاملات مع الوكالة	40
7.2	أنموذج الدراسة	42

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل	12
1.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
2.2	توزيع أفراد العينة حسب السن	37
3.2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
4.2	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	39
5.2	توزيع أفراد العينة حسب تعاملات مع الوكالة	40
6.2	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	45
7.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	45
8.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	46
9.2	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"	47
10.2	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل	47
11.2	معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع	48
12.2	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	49
13.2	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها	50
14.2	ترتيب عبارات تكوين الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	51
15.2	ترتيب عبارات الخدمة السياحية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	54
16.2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	56
17.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	57
18.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	58
19.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	59
20.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	60
21.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	61

الفهرس:

الشكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية

تمهيد 2

المبحث الأول: مفاهيم عامة تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمة السياحية 3

المطلب الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية 3

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية 18

المبحث الثاني: الدراسات السابقة 27

المطلب الأول: الدراسات السابقة اللغة العربية 27

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 29

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة 31

خلاصة الفصل 34

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لوكالة ويران للسياحة والأسفار - تيبازة-

تمهيد 36

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة: 37

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: 37

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية: 51

53	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:
58	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
58	المطلب الأول عرض نتائج الدراسة:
63	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
70	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
75	خلاصة الفصل:
77	الخاتمة
81	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

تُعد السياحة أحد القطاعات الهامة والإستراتيجية التي تؤدي دورًا مهمًا في مساندة الاقتصاد الوطني، لما تتيحه من فرص عمل، وتحفيزها للاستثمار، ودورها في تنشيط الحركة التجارية والخدماتية. ومع التحولات العالمية المتسارعة والتنافس الشديد بين الجهات السياحية، أصبح تحسين جودة الخدمات السياحية من الأولويات التي تركز عليها المؤسسات العاملة في الميدان السياحي، لضمان رضا الزبائن، وجذب عدد أكبر من السياح، وتعزيز الصورة الإيجابية للمقصد السياحي.

وفي هذا الإطار، برز تكوين الموارد البشرية كأحد أبرز العوامل المحددة لجودة الخدمات السياحية، حيث أن العنصر البشري يُعتبر حجر الزاوية في تقديم تجربة سياحية متميزة. فالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يتحلى بها العاملون في القطاع تؤدي دورًا مباشرًا في تحسين أداء المؤسسات السياحية، ورفع قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي. ومن هنا، فإن الاستثمار في التكوين المهني والتدريب المستمر للعاملين في هذا القطاع لم يعد خيارًا ثانويًا، بل ضرورة إستراتيجية تفرضها تحديات العصر وتطور توقعات الزبائن.

إن جودة الخدمات السياحية لا تقتصر فقط على البنية التحتية أو الجوانب المادية، بل تشمل بدرجة كبيرة الجوانب المعنوية والتفاعلية للخدمة، مثل أسلوب التواصل، درجة الاحترافية، وسرعة الاستجابة لاحتياجات السائح. وهذه الجوانب لا يمكن تطويرها إلا من خلال تكوين فعال وممنهج، يستند إلى مقاربات حديثة في إدارة وتطوير الموارد البشرية، ويأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع السياحي، وتنوع شرائح الزبائن، وتغير أنماط الاستهلاك السياحي.

يواجه القطاع السياحي في العديد من الدول، خاصة النامية منها، تحديات كبيرة في سبيل تحسين جودة الخدمات السياحية، بما يواكب متطلبات السوق السياحية العالمية ويرضي تطلعات السياح المحليين والأجانب. ومن أبرز هذه التحديات ضعف تأهيل وتكوين الموارد البشرية العاملة في هذا المجال، حيث يُلاحظ في كثير من الأحيان غياب الكفاءات المتخصصة، وضعف البرامج التكوينية الملائمة لطبيعة العمل السياحي، مما ينعكس سلبًا على مستوى الخدمات المقدمة ويؤثر على صورة الوجهة السياحية.

وفي ظل ما تفرضه العولمة من تنافسية، وما تتيحه من فرص، تبرز الحاجة الملحة لتقييم مدى فاعلية برامج تكوين الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة، وعليه يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تنبثق مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

- هل يوجد أثر بين تحديد الاحتياجات التكوينية وجودة الخدمات السياحية؟
- هل يوجد أثر بين اختيار المتكويين وجودة الخدمات السياحية؟
- هل يوجد أثر بين اختيار المكويين وجودة الخدمات السياحية؟
- هل يوجد أثر بين جودة تصميم برنامج التكوين وجودة الخدمات السياحية؟
- هل يوجد أثر بين تقييم العملية التكوينية وجودة الخدمات السياحية؟

الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات التي تطرقنا إليه سابقاً تم وضع الفرضيات التالية:

يوجد أثر لتكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية.

منها تتفرع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لتحديد الاحتياجات التكوينية على جودة الخدمات السياحية
- يوجد أثر لاختيار المتكويين على جودة الخدمات السياحية
- يوجد أثر لاختيار المكويين على جودة الخدمات السياحية
- يوجد أثر لجودة تصميم برنامج التكوين على جودة الخدمات السياحية
- يوجد أثر لتقييم العملية التكوينية على جودة الخدمات السياحية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تكوين الموارد البشرية كعنصر محوري في تحسين جودة الخدمات السياحية، من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

- تحديد مفهوم وأهمية تكوين الموارد البشرية في القطاع السياحي، مع إبراز دوره في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين.

- تحليل العلاقة بين جودة التكوين الذي يتلقاه العاملون في المؤسسات السياحية، ومستوى الخدمات المقدمة للسياح.
- تشخيص واقع برامج التكوين السياحي ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل السياحي ومتطلبات الجودة.
- رصد أثر التكوين المستمر والتدريب الميداني على تحسين أداء الموظفين وزيادة رضا الزبائن.
- استخلاص أبرز التحديات والصعوبات التي تعيق فاعلية التكوين في القطاع السياحي.
- اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تطوير استراتيجيات التكوين وتحسين جودة الخدمات السياحية بصفة عامة.

أهمية الدراسة:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التكوين وجودة الخدمات، وبيان دور العنصر البشري كعامل استراتيجي في تحسين أداء المؤسسات السياحية.
- تقدم الدراسة أدوات تحليلية ومقترحات عملية يمكن أن تساعد الجهات المعنية (كالمؤسسات السياحية، مراكز التكوين، والهيئات الحكومية) على تطوير برامج تكوين فعالة تتماشى مع متطلبات السوق السياحية، وترفع من مستوى الخدمة المقدمة.
- تأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه القطاع السياحي تحديات متزايدة على الصعيدين المحلي والدولي، مما يجعل من الضروري فهم تأثير التكوين المهني والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمات، والحفاظ على القدرة التنافسية للوجهات السياحية.
- تعزيز كفاءة العاملين في القطاع السياحي، تفتح الدراسة آفاقاً نحو تحسين فرص التشغيل، والرفع من مستوى رضا الزبائن، ودعم الاقتصاد المحلي، مما يعكس أثراً إيجابياً مباشراً على المجتمع ككل.

أسباب اختيار الموضوع:

جاء انتقاء موضوع تكوين الموارد البشرية وتأثيره على جودة الخدمات السياحية نتيجة جملة من الاعتبارات العلمية والواقعية التي تعكس أهمية هذا المجال في دعم التنمية السياحية وتحسين أداء المؤسسات العاملة فيه، ومن بين أبرز العوامل التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع:

- الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في تحسين جودة الخدمات، خاصة في القطاعات الخدمية كالسياحة التي تعتمد بدرجة كبيرة على تفاعل مباشر بين العامل والمستفيد.
- ضعف التكوين والتأهيل في الواقع السياحي المحلي، حيث يُلاحظ في كثير من الحالات تدني مستوى الخدمة المقدمة بسبب نقص في الكفاءة المهنية والتدريب المناسب للعاملين في هذا المجال.
- قلة الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة بين التكوين وجودة الخدمة، خصوصاً في السياق العربي أو المحلي، مما يفتح المجال للمساهمة في سد هذا النقص المعرفي.
- رغبة الباحث في تسليط الضوء على جانب مهمش في المؤسسات السياحية، يتمثل في التكوين المستمر والتخطيط الاستراتيجي لتنمية المهارات، بما يمكن أن يعزز من قدرتها التنافسية.
- ارتباط الموضوع بتخصص الباحث واهتماماته العلمية، مما يساعد على توظيف المعارف النظرية المكتسبة في معالجة إشكالية واقعية وذات أثر مباشر على تنمية القطاع السياحي.

التعاريف الاجرائية:

1. **تكوين الموارد البشرية:** يُقصد به في هذه الدراسة، كل العمليات والبرامج التدريبية التي تستهدف العاملين في القطاع السياحي بهدف تطوير معارفهم، مهاراتهم، وسلوكياتهم المهنية، بما يساهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم في تقديم الخدمات السياحية. ويشمل ذلك التكوين الأساسي، التكوين المستمر، والتدريب أثناء العمل.
2. **الموارد البشرية:** يُقصد بها الأفراد العاملون داخل المؤسسات السياحية، والذين يشكلون القوة العاملة المسؤولة عن تقديم الخدمات، والتواصل مع الزبائن، وضمان سير النشاط السياحي. وتشمل الموارد البشرية جميع الفئات: الإدارية، التقنية، والخدمية.
3. **الخدمة السياحية:** تُعرّف إجرائياً على أنها كل نشاط أو أداء غير مادي يُقدم للسائح بهدف تلبية حاجاته ورغباته خلال رحلته السياحية، مثل الإيواء، الإطعام، الإرشاد، النقل، الترفيه، وغيرها من الخدمات المرافقة.
4. **جودة الخدمات السياحية:** يُقصد بها في هذا البحث مدى مطابقة الخدمات السياحية المقدمة لتوقعات واحتياجات الزبائن (السائح)، وذلك من خلال قياس عناصر مثل: الدقة، السرعة، اللباقة، النظافة، الاحترافية، والمصداقية. وهي تُعتبر مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة السياحية واستدامتها.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تتمحور الدراسة حول أثر تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية.
2. الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على مستوى وكالة ويران للسياحة والأسفار، باعتبارها مؤسسة تنشط في المجال السياحي وتقدم خدمات متنوعة، ما يجعلها إطارًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين التكوين وجودة الخدمة في السياق السياحي الجزائري.
3. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الممتدة من نوفمبر 2024 إلى ماي 2025، وهي المدة التي تم خلالها جمع البيانات، تحليل الوثائق، إجراء الاستبيان ومعالجة نتائج الدراسة النظرية والميدانية.
4. الحدود البشرية: شملت الدراسة أفرادًا من الموارد البشرية العاملة داخل الوكالة السياحية (القائمين على الوكالة) باعتبارهم المعنيين المباشرين بموضوع التكوين، إلى جانب عينة من الزبائن لتقييم جودة الخدمات المقدمة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إجراء التطبيق.
- صعوبة التحكم في برنامج الـ SPSS.

هيكل الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فصلين: فصل نظري والفصل الثاني تطبيقي، حيث سنقوم بوضع خطة الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات
السياحية

تمهيد

يُعد العنصر البشري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، خصوصًا في القطاعات الخدمية مثل السياحة، حيث يكون للعامل البشري الدور الأبرز في تقديم الخدمة والتفاعل المباشر مع الزبائن. فالموارد البشرية المدربة والمؤهلة تُمثل أحد العوامل الحاسمة في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا السائح، وضمان استمرارية المؤسسة السياحية في بيئة تتسم بتزايد المنافسة وتغيرات مستمرة في متطلبات السوق.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التكوين المهني والتدريب كوسيلة فعّالة لتحسين الأداء وتطوير المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملون في القطاع السياحي. ذلك أن جودة الخدمات السياحية لا ترتبط فقط بتوافر البنية التحتية أو التجهيزات التقنية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية العنصر البشري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمة السياحية

يعتبر تكوين الموارد البشرية أداة استراتيجية تهدف إلى تطوير كفاءة العنصر البشري، وتمكينه من المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامه بكفاءة وفعالية، لا سيما في قطاع حساس وديناميكي كالسياحة. ومن جهة أخرى، تمثل جودة الخدمة السياحية مقياساً أساسياً للحكم على مدى نجاح المؤسسات السياحية في تلبية حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

المطلب الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية دعامة للمجال الاقتصادي لأي منظمة، وبهذا فهي تسعى إلى تنميتها وتطويرها بشتى الوسائل ومن أهمها العملية التكوينية، حيث أن نجاح أو فشل هذه العملية متعلق بربح أو خسارة المؤسسة، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباينت الآراء في تحديد تصور متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، لكننا سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بغاية الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر إشراقاً لها.

يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية: "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة".¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 16.

كما يعرفها FLIPPO بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".

كذلك تعرف على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة".¹

كذلك تعرف على أنها: "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة الممارسة وظائفها على أكمل وجه".²

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية

للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عامليها التطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات من أجل حفزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تُشدد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تخصّ توفير واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، من هنا بالإمكان إيضاح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لصلتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها للمؤسسات تكمن في:³

➤ لكونها مركز استقطاب هام في المؤسسة إذ بوساطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

➤ أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن محاكاته من قبل المنافسين.

➤ يمكن تخفيض أعباء الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

¹ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

² - أكنم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010، ص 502.

³ - بلقاسم سلطاني، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، والوظائف، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 55.

- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل بالمقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الرئيسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما كانت عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

الفرع الثاني: ماهية التكوين وخصائصه

أولاً: تعريف التكوين

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كون، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود. ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former.

1. لغة

التكوين والتدريب: اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتينية الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون، Training إعطاء الشيء شكلاً، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

2. اصطلاحاً

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.¹

يعرفه دافيد DAVID بأنه: النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.¹

¹ - الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03.

فقد عرفه "الهييتي" على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل".²

عرفه عبد الباقي بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".³

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".

يعرفه أحمد ماهر أنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".⁴

ويعرف التكوين كذلك بأنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو: زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكونين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها".⁵

وهو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".⁶

ويعتبر أيضا: "نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".⁷

¹ - بو حفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

² - الهييتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، 2003. ص 223.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 95.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2007، ص 236.

⁵ - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في قطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990، ص 50.

⁶ - راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 167.

⁷ - سعاد نايف برتوطي، إدارة المواد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007، ص 443.

ويعرف Pierre casse التكوين بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات".¹

وتعتبر عملية التكوين نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أدائه بالطرق المثلى.

2

تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية والجسمية للموظف أو العامل.

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.³

ثانيا: خصائص عملية التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

¹- Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun Alger, 1994, P 48

²- سعاد نايف برتوطي، مرجع سبق ذكره، ص 445

³- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، مصر، 1990، ص 85.

⁴- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2008، ص 32.

2. **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.
3. **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.
4. **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتحمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكون وان تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف التكوين

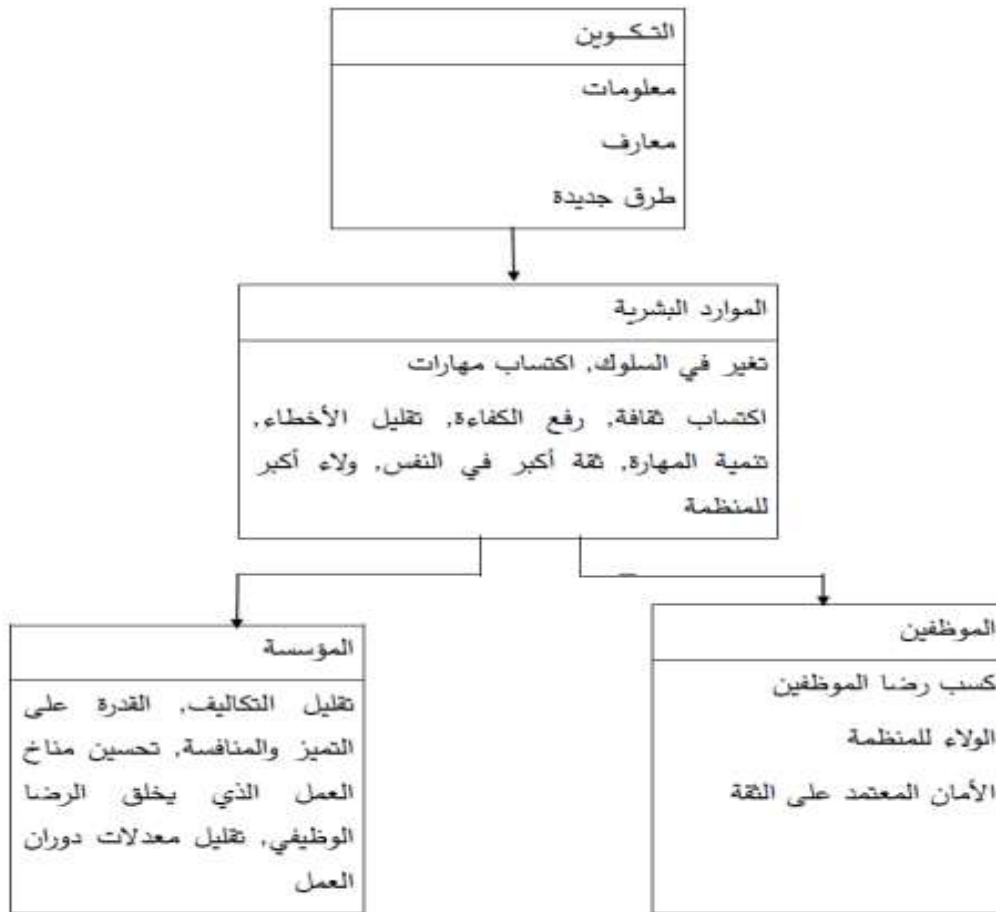
أولاً: أهمية التكوين

- تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها:¹
- **تخفيض حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.
 - **تخفيض معدلات دوران العمل:** يؤدي التكوين دورها في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر في أداء المهام وذلك من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد وفقدان عمال لهم خبرة.

¹ - ميرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية" تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 4 - 5.

- **زيادة الإنتاجية:** فاكْتساب الفرد المهارات والمعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبالتالي ينعكس هذا حتماً على حجم الإنتاج وجودته والذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.
- **الرفع من معنويات الأفراد:** فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعاً من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.
- **المرونة:** فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تقنيات العمل.

الشكل 1-1: أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي مُجد سعيد تحسين الأداء والتدريب، ط 1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص

ثانياً: أهداف التكوين

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والواقعية وكذلك يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها وتتطلب معظمها نشاطات تكوينية، وأهداف التكوين التي تتجلى في غاية كل دورة تكوينية، وفيما يلي نلخص أهم أهداف التكوين:¹

1. بالنسبة للفرد: وتتحلى فيما يلي:

- الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين.
- احترامه لنفسه واحترام غيره له.
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهله الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- المرونة في حياته العملية.
- تنامي الجوانب السلوكية الجيدة والحسنة لدى الفرد.
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد نتيجة الخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

2. بالنسبة للمؤسسة: وتتحلى فيما يلي:

- تحقق لها ربح في المردودية ويضمن استمرار حياتها.
- اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق.
- يسمح للمسيرين بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين، وفهم البيئة المعقدة والسريعة والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي اليد العاملة والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

الفرع الرابع: أنواع ومراحل التكوين

أولاً: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع عديدة تبعاً لنوع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:²

¹ - أحمد عادل راشد مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1981، ص 183.

² - نجم الغزاوي التدريب الإداري دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 114.

1. التكوين من حيث الهدف

- **التكوين للتجديد المعلومات:** وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- **تكوين المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع الكفاءة المهنية خاصة أثناء الترقية.
- **التكوين السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

2. التكوين حسب احتياجات الأفراد: وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله.
- **التكوين الفردي:** هو نوع من التكوين يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائص.
- **التكوين الجماعي:** هو التكوين الذي يهدف إلى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الأفراد الذين ينضمون إليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه.

3. التكوين حسب المكان: وينقسم إلى:

- **التكوين في موقع العمل:** ويعتبر من أوسع طرق التكوين انتشارا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويتم التكوين وفقا لهذه الطريقة بخطوات مخططة وذلك من خلال قيام المكون بممارسة العمل أمام المتكون بما يتيح الفرصة لتعلم وامكانية تقليد لما يراه ويتعلمه وذلك أثناء تطبيقه بعد ذلك أي عن طريق تكليفه بأداء وإنجاز عمل معين أو القيام بالأنشطة التي يتضمن عمله.

➤ **التكوين خارج موقع العمل:** ويتم خارج المنظمة وهذا يعني انقطاع الموظف عن عمله فترة

معينة ليلتحق بأحد مراكز التكوين، ويتيح هذا النوع من التكوين الفرصة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات وذلك من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين والاستفادة من تجاربهم.¹

ومن مميزاته عدم تعطيل عملية سير الإنتاج في المنظمة إلى جانب الاهتمام بكل متكون على حدا كما أن هذا النوع من التكوين يراعي الفروق الفردية إلى جانب أنه تكوين عن طريق الأداء الفعلي.

وما يعاب عليه أنه يتطلب تكاليف باهظة، كما أنه يحتاج إلى متخصص على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة كما أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة.

إن التقييم في مثل هذا النوع من التكوين يكون صعبا كون المنظمة تعتمد على التقارير التي يعدها المتكونين كما أن مستويات المتكونين وخلفياتهم تعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يصعب تحقيق تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

الجدول 1-1: إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل

مكان التكوين	الإيجابيات	السلبيات
التكوين داخل مكان العمل	✓ عدم الحاجة إلى التجهيزات وقلة التكلفة. ✓ عدم الحاجة إلى مكونين. ✓ يعتبر التكوين جزء من العمل. ✓ يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. ✓ القدرة على التحكم في عملية التعلم. ✓ لا وجود للمشكلة نقل المتكونين	✓ قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين. ✓ عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. ✓ إخراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة.

¹ - الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 183.

✓ بيئة التكوين صناعية. ✓ عدم تقبل بعض المتكويين الابتعاد من عائلاتهم. ✓ صعوبة نقل التكوين. ✓ إضاعة وقت طويل. ✓ أحيانا يتطلب نفقات سفر اضافية.	✓ الابتعاد عن ضغط العمل وجود وقت كافي للتكوين. ✓ سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. ✓ بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. ✓ تحقيق عنصر الاهتمام من المتكويين. ✓ إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. ✓ تنمية المعنويات والحوافز.	التكوين خارج مكان العمل (أماكن خاصة)
--	--	---

المصدر: يوسف بن مُجدد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، ط2، 1992، ص 32.

4. التكوين حسب الزمان:

✓ **التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يعمل على تكوين واعداد الأفراد عمليا وعلميا إعدادا سليما، بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى أيضا بالتكوين الإعدادي والتوجيهي.

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وأيضا المهارات المتصلة بمجالات العمل، فالتكوين قبل الالتحاق بالمهنة هو الخطوة الأولى للعمل، يهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف الوسائل المستخدمة في العمل وكيفية استخدامها وتعريفه بمهارات العمل المطلوب.

✓ **التكوين أثناء الخدمة:** يمثل أحد أشكال التكوين لممارسة العمل والذي يقصد به "التحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلومات وتنمية قدراته الشخصية، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة وذلك بإبرام اتفاقيات مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح الواجب أو لعمل له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم".

5. التكوين حسب المضمون أو نوع الوظيفة: وينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

➤ **التكوين الإداري:** يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل واتخاذ

القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.¹

➤ **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم

هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه.²

➤ **التكوين التخصصي:** ويطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ويضمن

معارف ومهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.³

ثانياً: مراحل التكوين

1) تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية

حسب "J. M Peretti" فإن تحديد الاحتياجات يتم عن طريق معرفة تردّي نوعية الإنتاج، تكرار أخطاء التسيير، زيادة مدة الانجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، ضعف المردود الجماعي، تعطل الآلات وأجهزة العمل بسبب سوء الاستعمال، وظهور فجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل. لهذا، تسعى المنظمة إلى وضع وتحديد استمارات خاصة بمعاينة النجاعة، وهذه المعاينة تسمح للمؤسسة بمعرفة احتياجاتها وتحديدتها حسب الأولويات.

¹ - محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184.

² - عبد الخالق عائشة بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016/2017، ص 13.

³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الاحتياجات التكوينية يتعلق بالفرق بين المستوى المعرفي أو المهارات المطلوبة لأداء عمل معين والمستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتماداً على الاستعداد النفسي، والقدرات الإبداعية، وتحمل المسؤولية.¹

كما عرف آخرون الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات ضرورية يحتاجها العامل لتحقيق أهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات".²

ومن التعريفين السابقين، يمكن القول إن الاحتياجات التكوينية تتعلق ببُعدين زمنيين الآتي والمستقبلي، أو بوضعين مختلفين الوضع الحالي والوضع المرتقب الوصول إليه في المستقبل، بحيث يمثل الوضع الحالي الجوانب المعرفية والاتجاهات والمعلومات الناقصة أو ضعف في الأداء والعلاقات أو مشكلة محددة تواجه المنظمة، أما الوضع في المستقبل، فهو عبارة عن تكملة لهذه الجوانب أو تغييرها أو تعديلها أو إدراك النقص فيها.

(2) مرحلة تخطيط التكوين

الأسئلة التي يمكن أن يطرحها كل مشرف ومعد للبرنامج التكويني، هي كالاتي: كيف ابدأ؟ ومن أين أبدأ؟ ومتى ابدأ؟ وما الهدف من هذا البرنامج التكويني؟

بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين في المنظمة وتحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من أجل القضاء عليها أو تقليصها، تأتي مرحلة التخطيط، عرف عشاوي م (1997)، التخطيط على أنه خطوات عمل معينة ومحددة ومرتبطة وفقاً لحقائق مدروسة دراسة علمية.³

يعتبر التخطيط القاعدة وحجر الأساس الذي يركز عليه تنفيذ الأعمال، وتعدد أنواع التخطيط يتعدد الأهداف التي يسعى إليها المخططون.

يرى مدحت م. أ (2008)، أن التخطيط للتكوين هو عبارة عن: "إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها".¹

¹ - عبد الرحمان أحمد، مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة الدورة إعداد المدربين، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 12.

² - صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد (5)، العدد (10)، 1992، ص 31.

³ - عشاوي سعد الدين، أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997، ص 79.

ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة بالرغم من أهمية التخطيط للتكوين إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل المديرين. هذا راجع إلى الصعوبة التي يواجهونها في التخطيط، لعدم وجود إدارة أو جهة متخصصة أو شخص متخصص في شؤون التكوين في المنظمات، أو لنقص الوعي بالمشكلات التي تتطلب التكوين للقضاء عليها.²

(3) مرحلة تنفيذ التكوين

بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط، تأتي مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له، أي تكوين الأفراد انطلاقاً من الخطة التي تم إعدادها سابقاً.

حسب الطائي، وآخرون (2006)، عملية تنفيذ التكوين هي عبارة عن توضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق".³

ويرى باشات (1987)، أن عملية تنفيذ البرامج التكوينية تتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات يشترك فيها فريق متكامل، يعمل بتنسيق وبتراط وبتوافق كامل، وهذا يكون وفقاً لغاية واحدة، وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني. يتكون هذا الفريق من مدير التكوين، ومصممي ومديري برامج التكوين ومساعدتي تقنيات التكوين.⁴

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث عرفها م. ويلس (1998) M. Wills على أنها مجموعة من الإجراءات والاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

حسب أ. مينيان (1995) A. Meignant، تأتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من أن الفرد قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازميتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليها بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 67-68.

² - خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوزات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، ص 18

³ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 58

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وقد عرف كيرك باتريك وآخرون D. Kirkpatrick et al (1967) ، عملية تقييم التكوين على انه عملية هادفة القياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي الضعف والقوة فيها.¹

الفرع الخامس: معوقات تصميم البرامج التدريبية:

تصميم البرامج التدريبية يمكن أن يواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على فعاليتها ونجاحها. إليك بعض المعوقات الشائعة التي قد تواجه عملية تصميم البرامج التدريبية:²

1. قلة التحليل الدقيق للاحتياجات: عدم إجراء تحليل شامل للاحتياجات التدريبية قد يؤدي إلى تصميم

برنامج لا يلبي الاحتياجات الفعلية للمشاركين. من المهم إجراء دراسات متأنية لتحديد احتياجات المشاركين والمؤسسة بدقة.

2. عدم توافر الموارد الكافية: قد تكون المشكلة في تخصيص الموارد اللازمة لتصميم وتنفيذ البرنامج، مثل

الوقت والميزانية والخبرة. يجب تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة.

3. قلة الخبرة التدريبية: في بعض الأحيان، قد يواجه المصممون تحديات في فهم أفضل لمتطلبات التدريب

وتطوير المحتوى بطريقة تسهل الفهم والاستيعاب للمشاركين. يمكن حل هذه المشكلة من خلال التعاون مع مدربين محترفين أو البحث عن المعرفة والتدريب المستمر.

4. عدم توفر الدعم التنفيذي: قد يعوق عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا عملية تصميم البرنامج

وتنفيذه. يجب على المصممين توضيح فوائد البرنامج التدريبي وأهميته للمؤسسة والمشاركين للحصول على الدعم اللازم.

5. التحديات التقنية: في العصر الرقمي، قد تواجه التحديات التقنية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية،

مثل توفير البنية التحتية اللازمة وتكامل التقنيات التعليمية. يجب الاستعداد لهذه التحديات من خلال تطوير الكفاءات التقنية والتعاون مع خبراء تكنولوجيا المعلومات.

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض - السعودية، 1988، ص 27.

² - عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 180.

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية

تعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدمية الوصول إليها، الصعب الحكم عليها وتقييمها باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من لذا سنتعرض في هذا المبحث إلى دراسة حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها، وأبعادها.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة السياحية

تعددت تعارف جودة الخدمة السياحية بتعدد المهتمون بهذا الموضوع لذلك سنعرض أهم التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لجودة الخدمة كالتالي:

عرفت جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

وعرفت على أنها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين¹".
كما عرفت على أنها: " حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات²".

عرفتها منظمة السياحة العالمية بأنها: "من الأنشطة التي تتعلق بخروج الفرد عن الوسط الذي يقيم فيه ولمدة لا تتجاوز سنة متواصلة، لغرض الترفيه والاستمتاع أو غيرها على ألا تكون مرتبطة بممارسة نشاط بهدف الحصول على دخل"³.

تعريف الاقتصادي النمساوي VAU SCHULLER فونش ولير للسياحة على أنها كل العمليات المتداخلة وخصوصا العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل وخارج منطقة أو ولاية أو دولة معينة نجد أنه من خلال هذا التعريف قد ركز على النواحي الاقتصادية فضلا عن اشارته إلى السياحة الداخلية والخارجية.

تعريف ماركوش وزملائه Mcintosh انها مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال، والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين.

1 صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص12

2 أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص133

3- Jean-Louis BARMA, Marketing du Tourisme et de l'hôtellerie, Troisième édition, éditons d'Organisation, p3

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على أربعة عناصر للسياحة هي السائح، مؤسسات الضيافة، الحكومات التي تمارس نوعا من الضيافة الناس الذين يقطنون في المناطق التي يزورها السائح.

تعريف العالمين السويسريين سنة 1924 Hunziker et Kraft السياحة مجموعة من النشاطات الناتجة عن السفر أو انتقال الأفراد من مكان الإقامة الأصلي، طالما أن هذا الانتقال لا يدخل في إطار النشاط المريح.¹

من القول السابق يمكن القول إن جودة الخدمات السياحية تمثل مجموعة من العناصر المادية والمعنوية التي تكون العرض السياحي بدولة أو منطقة، وذلك لإشباع حاجات ورغبات السائح وهذا يتداخل عدة عناصر مكتملة مثل النقل، الإطعام، الراحة والأمن ... إلخ.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة السياحية:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة التي تهدف للربح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفون يتعاملون معا من أجل تقديم الخدمة على أعلى مستوى، فعلى المؤسسة الاهتمام بالموظفين والعملاء، لذلك تكمن أهمية جودة في تقديم الخدمة فيما يلي²:

- **نمو مجال الخدمة:** إن أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحت مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما في مداخل الدولة. وعلاوة على ذلك أصبح الاهتمام المتنامي بقطاع الخدمات ترتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من السياحية، التعليم، التأمين، وغيرها ولذلك ازداد مستوى الاقتصاد الكلي للدول والدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما تتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الإجمالي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

- **ازدياد حدة المنافسة:** تعد جودة الخدمة من بين أبرز المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في بيئتها التنافسية.

- **الفهم الأكبر للعملاء:** إن العملاء يسعون إلى المعاملة الجيدة وينبذون المؤسسة التي تركز على الخدمة فقط، فلا يكفي التقديم الجيد للخدمة وبسعر معقول دون توفير المعاملة الحسنة وفهم رغبات وحاجات

1 مأمون الدراكبة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 151.

2- سراب إلياس، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، ص 2013، ص 91.

العملاء، فالعملاء في بعض الأحيان لا يعبرون على ما يردون، ونوضح ذلك المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: يجب ألا تسعى المؤسسة إلى جذب عملاء جدد فقط، ولكن يجب عليها المحافظة على العملاء الحاليين وتكسب ولائهم، وقد أشارت بعض الدراسات أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في متوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على عميل واحد.

الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة السياحية

لجودة الخدمة أبعاد هي¹ :

1. **الاتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.
2. **الفهم والإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية .
3. **التوقيت:** ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده .
4. **الثقة في أداء الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .
5. **المضمون الذاتي للخدمة:** يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها .
6. **الاستمرارية:** وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت .
7. **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل .
8. **الأدوات:** قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

الفرع الرابع: نماذج تقييم جودة الخدمة السياحية

تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجين رئيسيين على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

1. نموذج الفجوة:

1د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003، ص 278

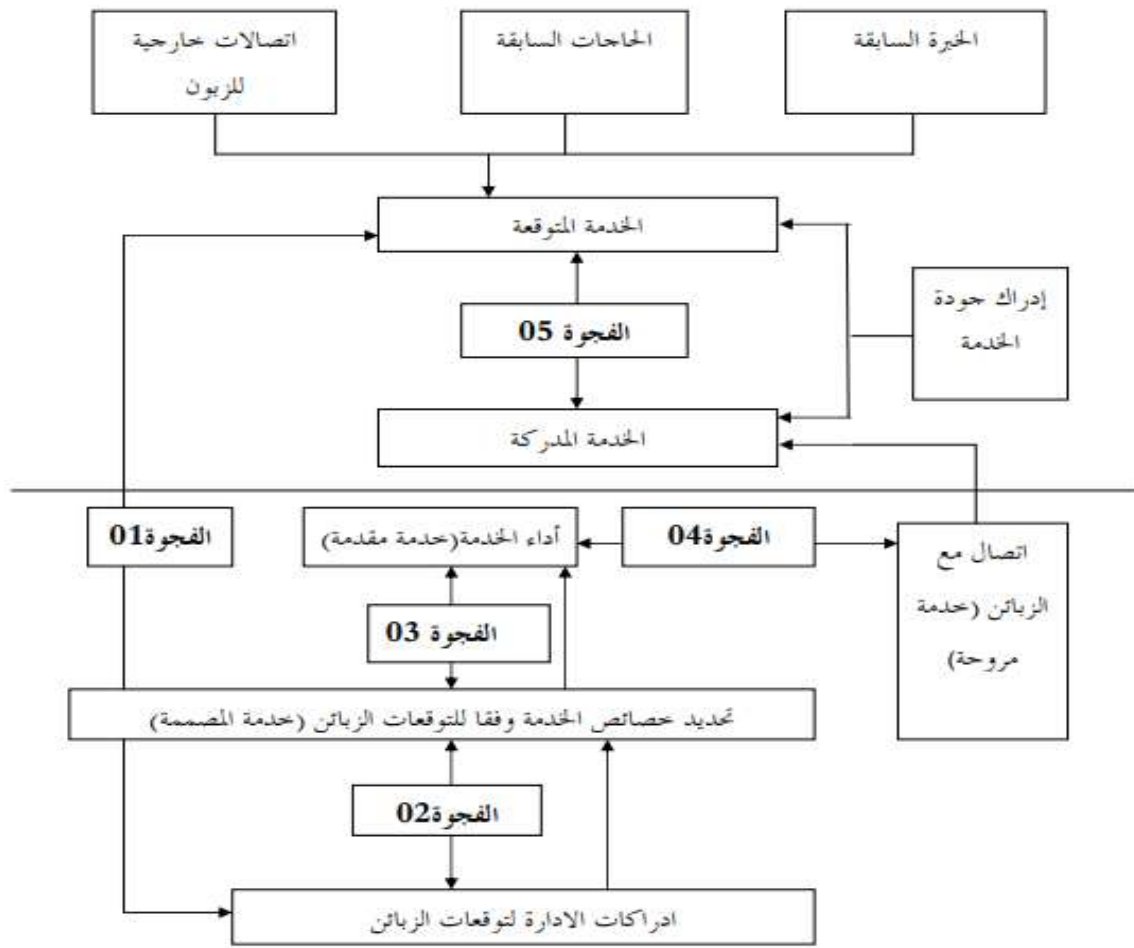
يسمى نموذج الفجوة ب Servqual ظهر خلال الثمانيات من خلال الدراسات التي قام بها كل من berry et zeilhmal, Parasuraman وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك الفعلي لها، ويمكن التعبير عنها بالعبرة التالية:

جودة الخدمة = servqual الإدراك الفعلي للخدمة - التوقعات الزبائن

ومن خلال الدراسة التي قام بها berry وزملائه سنة 1988 فقد توصل الى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين الإدراك الزبون مستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته¹ وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك خمس فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 1-2: نماذج تقييم لجودة الخدمة

¹ صليحة رقاد، مرجع سابق ذكره ص 31.



Source : Lambin.J-J, Marketing strategique et opérationnel dunad, paris, 2002, p345.

- **الفجوة الأولى:** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.
- **الفجوة الثانية:** وهي عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة لتوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة .
- **الفجوة الثالثة:** وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أداءها هذه الخدمة أو عدم اقتناءهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة .

- **الفجوة الرابعة:** وتمثل في فجوة من الخدمة المرجوة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.
- **الفجوة الخامسة:** وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤدية، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

2. نموذج الاتجاه:

ويعرف هذا النموذج باسم servperf ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Cronin et Taylor ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاها يرتبط بالإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة¹.
ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لا ادراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدم.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودتها.
- بنا على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة.
- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات ادراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الادراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل ادراكات الزبون للجودة.

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

1 ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، عدد 02، جوان 1998، ص 362.

- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعلياً من المؤسسة الخدمية.
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة لأجل نسبياً.
- تتبع المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERE .

المطلب الثالث: علاقة تكوين الموارد البشرية بجودة الخدمات السياحية

تُعتبر العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية علاقة تكاملية ومتصلة، حيث يمثل التأهيل أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين في القطاع السياحي، وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للسياح. فالإنسان في المؤسسات السياحية، وباعتباره الواجهة الأولى التي يتعامل معها السائح، يُسهم بشكل مباشر في تشكيل الانطباع العام عن الخدمة، سواء من حيث أسلوب الاستقبال، دقة المعلومات، سرعة الاستجابة، أو اللطف في التعامل.

الفرع الأول: علاقة تحديد الاحتياجات التكوينية بجودة الخدمات السياحية

يُعد تحديد المتطلبات التكوينية الخطوة الجوهرية والأولى في أي عملية تدريبية نافعة، إذ يسمح بالتعرف الدقيق على أوجه القصور المعرفية والمهارية لدى العاملين، وبالتالي تصميم برامج تكوين موجهة وذات فاعلية حقيقية. في قطاع حساس مثل السياحة، حيث تتعلق جودة الخدمة بتجربة الزبون المباشرة، يصبح تحديد المتطلبات التكوينية أكثر أهمية لضمان توافق قدرات الموارد البشرية مع متطلبات العمل السياحي المتجددة.

إن إغفال مرحلة تشخيص الاحتياجات يؤدي غالباً إلى تبني برامج تكوينية عامة أو غير ملائمة، لا تُسهم في تحسين الأداء أو معالجة النواقص الحقيقية، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. فالموظف الذي يتلقى تكويناً لا يرتبط مباشرة بطبيعة مهامه، قد لا يحقق التحسن المطلوب في الكفاءة أو التفاعل مع الزبائن، وهو ما يُضعف مستوى رضا السائحين وثقتهم بالمؤسسة.¹

¹ - عبد الحفيظ سليمان، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 140.

من ناحية أخرى، تُساهم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في ربط أهداف المؤسسة السياحية بأهداف التكوين نفسه، حيث يُمكن اعتماد أساليب تحليلية (كالمقابلات، الاستبيانات، تقارير الأداء) لتوجيه الجهود نحو المهارات والسلوكيات التي تُؤثر فعليًا في تحسين الخدمة. كما يُمكن ذلك من توجيه الموارد المالية والبشرية نحو التكوين الذي يُحدث فرقًا ملموسًا في الجودة، خصوصًا في الجوانب المرتبطة بخدمة الزبائن، التواصل، حل الإشكالات، وإدارة المواقف السياحية الحرجة.¹

الفرع الثاني: علاقة اختيار المتكويين بجودة الخدمات السياحية

إنّ اختيار الأفراد المناسبين للاستفادة من برامج التدريب في القطاع السياحي يُعدّ خطوة محورية تؤثر بصورة مباشرة في فعالية العملية التدريبية ومدى تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة. فنجاح أي برنامج تدريبي لا يتوقف فقط على محتواه أو مدته، بل يتوقف بدرجة كبيرة على مُلاءمته لخصائص واحتياجات المتدربين، وقدرتهم على الاستيعاب والتطبيق في بيئة العمل.

في السياحة، حيث تُبنى صورة المؤسسة على تفاعل العنصر البشري مع الزبائن، تصبح معايير اختيار المتدربين أداة حاسمة في بناء طاقم عمل كفء، قادر على تمثيل المؤسسة بشكل مشرف. فاختيار المتدربين بناءً على مؤهلاتهم، توجهاتهم المهنية، ومستوى التزامهم، يساعد على ضمان الاستثمار في موارد بشرية قابلة للتطور وقادرة على تقديم خدمة عالية الجودة.

كما أن توجيه برامج التدريب إلى العاملين الذين يمتلكون قابلية للتعلم، ولديهم ارتباط حقيقي بالعمل السياحي، يُعزز من فعالية التدريب ويزيد من فرص تحويل المعارف النظرية إلى ممارسات ميدانية فعالة. وعلى النقيض، فإن اختيار غير المدربين أو غير المؤهلين مبدئيًا للتدريب قد يؤدي إلى ضعف في استيعاب المحتوى، وفجوة في التطبيق، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات السياحية ويؤدي إلى عدم رضا الزبائن.²

الفرع الثالث: علاقة اختيار المتكويين بجودة الخدمات السياحية

يمثل انتقاء المتكويين (المدربين أو الأساتذة المختصين في التدريب السياحي) خطوة محورية في بناء منظومة تدريب فعالة وذات جودة، إذ يُعتبر المتكوي الوسيط الأساسي لنقل المعرفة والمهارات إلى الموارد البشرية العاملة في

¹ - بوعلام سامية، تقييم التدريب وتأثيره على جودة الخدمات السياحية: منظور حديث، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2022، ص 60.

² - سليم عبد الله العمري، استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 115.

القطاع السياحي. ويؤثر مستوى كفاءة وخبرة هؤلاء المكوّنين بشكل مباشر على نواتج التدريب، وبالتالي على جودة الأداء المهني للعاملين، وعلى جودة الخدمات السياحية المقدمة للزبائن.

فالمكوّن غير المؤهل، أو الذي يفتقر إلى الإلمام بالمعارف الحديثة والممارسات التطبيقية في المجال السياحي، يُعد عاملاً معرقلاً لنجاح العملية التدريبية، مما يؤدي إلى تخريج موارد بشرية غير قادرة على تلبية متطلبات السوق السياحي المتغير باستمرار. ولهذا السبب، تؤكد الدراسات الحديثة على ضرورة توفر شروط دقيقة في اختيار المكوّنين، مثل: الخبرة العملية، المعرفة الدقيقة بالمجال، المهارات التربوية، والقدرة على التفاعل مع المتدربين.¹

الفرع الرابع: علاقة جودة تصميم برنامج التكوين بجودة الخدمات السياحية

تُعتبر جودة تصميم برامج التأهيل في القطاع السياحي من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للسياح، فبرنامج التأهيل المصمم بعناية، والذي يراعي متطلبات المتدربين ومتطلبات السوق السياحية، يساعد في تطوير مهارات ومعارف العاملين، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وتعزيز المنافسة في القطاع.

تشير الدراسات إلى أن جودة تصميم برنامج التأهيل تشمل عدة عناصر، منها تحديد الغايات التدريبية بوضوح، اختيار المحتوى المناسب، استخدام أساليب تدريب فعالة، وتقييم الأداء بعد التأهيل. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة أجريت في الجزائر أن "المحتوى التدريبي المصمم بعناية يساعد في تحسين أداء المؤسسات السياحية".²

الفرع الخامس: علاقة تقييم العملية التكوينية بجودة الخدمات السياحية

يُعتبر تقييم العملية التكوينية عاملاً حيوياً في ضمان نجاح برامج التكوين الموجهة للعاملين في القطاع السياحي. فمن خلال التقييم الدوري والمنظم، يمكن للمؤسسات السياحية تحديد مدى بلوغ البرامج التدريبية لأهدافها، ومدى أثرها على تحسين أداء الموظفين ونوعية الخدمات المقدمة للسياح.

¹ - بوشنافة سمية، التكوين في السياحة كآلية لتحسين تنافسية المؤسسات الفندقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 60.

² - سنوسي عباسي، التكوين والتأهيل والتدريب للمورد البشري في القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه، جامعة قلمة، الجزائر، 2024، ص 45.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناوبت هذا الموضوع، إلا أننا اخترنا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر.

المطلب الأول: الدراسات السابقة اللغة العربية

1. دراسة أنس بريري، بوليفة أحمد رامي، 2023 بعنوان: تأثير جودة الخدمة السياحية على رضا الزبون

"دراسة حالة وكالة بيكا للسياحة والأسفار"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات جامعة علي لونيسي- العفرون-.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الخدمة السياحية في أبعادها الخمسة: الموثوقية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف على رضا الزبون.

ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات تم تصميم أسئلة الاستبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 70 من زبائن المؤسسة بيكا للسياحة والأسفار حيث تم تحليلها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS V 26، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الخدمة السياحية ورضا الزبون.

2. دراسة محموم خير الدين وعبد الله السيد حسن نورة "أثر المزيج التسويقي الموسع للخدمات

المصرفية على رضا الزبون: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر 3، 2020 / 2019.

هدفت هذه الدراسة الى أثر المزيج التسويقي الموسع للخدمات المصرفية على رضا الزبون حيث أخذت نموذج صرف السلام كنموذج للدراسة الميدانية من خلال إيجاد مدى اعتناء المصرف بالأفراد والدليل المادي والعمليات وإيجاد مدى تأثيرها على رضا الزبائن، وتم اعطاء صورة شاملة للتسويق المصرفي من خلال ابراز الدور الذي يلعبه في كسب رضا الزبون، وتم تدعيم الدراسة بجانب تطبيقي لمعرفة ما هو موجود فعلا في الميدان ومدى اهتمام المصارف بالمزيج التسويقي الموسع ومدى تأثيره على رضا الزبون من خلال تحليل احصائي لآراء زبائن مصرف السلام محصل عليها عبر الاستبيان الموزع عليهم الكترونيا بالاستعانة ببرنامج SPSS v26، وقد خلصت هذه الدراسة بوجود تأثير لكل من الافراد و العمليات و الدليل المادي على رضا الزبون.

3. دراسة صفية خميري: تنمية الموارد البشرية السياحية كآلية لتطوير السياحة في الجزائر "دراسة حالة للوكالات السياحية بولاية ورقلة"، 2019، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

تعد السياحة صناعة تستلهم دول العالم، وذلك لما لها من انعكاسات اقتصادية واجتماعية، والسياحة ترتبط أساسا بنوعية الخدمات السياحية المقدمة، والتي تركز أساسا على مستوى كفاءة المورد البشري المتخصص في السياحة كون هذا الأخير على احتكاك مباشر بالسائح. ولهذا يستلزم اعداد وتنمية هذا المورد من خلال اكسابه معارف ومهارات متخصصة بالتكوين والتدريب السياحيين.

وقد تناولت هذا البحث العلاقة بين تنمية المورد البشري من خلال المؤسسات التكوينية ونوعية الخدمات السياحية في الوكالات السياحية.

4. دراسة نور محمد وليد الصباغ: أثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، بحث

مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016. هدفت الدراسة الى أثر التسويق الالكتروني على رضا الزبون في قطاع الاتصالات، من خلال دراسة ميدانية على زبائن شركتي ام تي ان وسيرياتل في سوريا. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالأساليب الاحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

تألف مجتمع البحث من زبائن شركتي سيرياتل و ام تي ان في سوريا ، حيث تم توزيع 150 إستبانة على عينة غير عشوائية، وتم استرجاع 118 استبانة صالحة لأغراض البحث، خلص البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الالكتروني (الخدمة الالكترونية، السعر، الترويج الالكتروني، التوزيع الالكتروني، تصميم موقع الويب، خدمة الزبون، أمن الاعمال الالكترونية، الخصوصية، المجتمعات الافتراضية)، على رضا الزبائن (جودة الخدمة المقدمة الكترونيا، خدمة الزبائن، توقعات الزبائن)، توصل البحث إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات يعزى الى عامل طريقة التعامل مع شركة الاتصالات.

5. دراسة فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز: دراسة حالة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمجد بوقرة "بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الخدمات المقدمة ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الزبائن، انطلاقاً من تبني أسلوب وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد موضوع يتسم بالحدثة ويتمشى مع التغيرات السريعة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها مؤسسات تقديم الخدمة التي تقوم بتشخيص مستوى جودة خدماتها للوصول إلى مستوى أداء مميز، والوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث، واختبار الفرضيات، فتمثلت في: إن تحقيق الجودة أصبح هدفاً يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية، الزبون هو محور الجودة وهذا يعني أن المنظمة عليها أن تحدد السلع والخدمات من وجهة نظر العميل.

6. دراسة (صلاح شيخ ديب وآخرون 2009): قياس أثر التكوين التدريب في أداء العاملين دراسة

ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها حيث تجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة "Hany Hosny Sayed Abdelhamied"، 2019، بعنوان:

The Impact of Training Activities on Quality of Service, Customer Satisfaction and Behavioral Intention

تُعد صناعة الفنادق صناعة كثيفة الاستخدام للعمالة، حيث يُعد العنصر البشري عنصراً حاسماً في هذه الصناعة، إذ تعتمد جميع أنشطة وخدمات الفنادق على العناصر البشرية. وتمتاز صناعة الفنادق - مقارنةً بغيرها من الصناعات الخدمية - بتنافسية دائمة، وعولمة السوق، والتطور التكنولوجي المستمر، والتغيرات في تنظيم العمل؛ لذا فإن بقاء الفنادق في أسواق شديدة التنافس يتطلب تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على غيرها من الفنادق في السوق.

ومن ثم، تصبح الحاجة إلى موظفين مؤهلين ومدرّبين تدريباً جيداً هدفاً استراتيجياً. وبدورها، تُعد منظومة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً أساسياً في ضمان توافر المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.

وتهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر أنشطة التدريب المنفذة في الفنادق على جودة الخدمة، ومستوى رضا الزبائن، ونواياهم السلوكية. وقد تم جمع البيانات من الموظفين والزبائن في فنادق مختلفة. ومن خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، أظهرت النتائج قيمة كبيرة لأنشطة التدريب. وبشكل أدق، أشارت النتائج إلى أن أنشطة التدريب لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا الزبائن، والذي بدوره يعزز نواياهم السلوكية.

2. دراسة "Hansson Bo"، 2006، بعنوان:

Company - Based Determinants of Training and the Impact ofan Training on Company Performance" (Results from International HRM survey

تهدف الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تكوين العمال من منظور المؤسسات وإلى أي مدى تعمل استثمارات التكوين على تحسين أداء المؤسسة، حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي لإدارة الموارد البشرية كانت من إجابات أكثر من (500) شركة خاصة في 26 دولة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التكوين متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التكوين تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التكوين وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتكوين هو تكلفة معدل دوران الفريق وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التكوين المقدم في المؤسسات وعلاقتها بالدراسة موضوع البحث: ارتباطها من حيث مدى الاستثمار في التكوين من حيث الإضافة المترتبة على تنمية المورد البشري في رفع دور أداء العمال.

3. دراسة "Goldsmith Marshall"، 2006، بعنوان:

Are Leaders Acting on Their Training

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التكوين في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة، ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تكوين القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي.

والنتائج التي خلصت إليها الدراسة أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعة للتكوين ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم واطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التكوينية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

تم في هذا الجزء مقارنة الدراسة الحالية بمجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية أو موضوعات قريبة منها، وذلك من أجل إبراز أوجه التشابه والاختلاف وتحديد الإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة:

أولاً: من حيث متغيرات الدراسة

ركّزت الدراسة الحالية على "تكوين الموارد البشرية" كمتغير مستقل، وعلى "جودة الخدمات السياحية" كمتغير تابع. بالمقابل، تناولت دراسة أنس بربري (2023) أبعاد جودة الخدمة السياحية كمتغير مستقل، و"رضا الزبون" كمتغير تابع. أما دراسة صفية خميري (2019)، فتُعد أقرب للدراسة الحالية من حيث المضمون، حيث بحثت في العلاقة بين تنمية المورد البشري السياحي وجودة الخدمات السياحية. من جهتها، ركّزت دراسة فليسي ليندة (2012) على "جودة الخدمات" بشكل عام دون التطرق إلى التكوين البشري، مما يمنح الدراسة الحالية تميّزاً في الربط العميق بين التكوين وجودة الخدمات.

ثانياً: من حيث زمان ومكان الدراسة

تُعد الدراسة الحالية معاصرة، حيث أُنجزت في الفترة (2025/2024) داخل إحدى المؤسسات السياحية الفاعلة في الجزائر، مما يمنحها بعداً راهنياً في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع السياحي بعد جائحة كورونا. أما الدراسات السابقة فقد أُجريت في فترات زمنية مختلفة تراوحت بين 2009 و2023، وفي مناطق متعددة مثل البليدة 2 - العفرون - (أنس بربري)، ورقلة (صفية خميري)، الجزائر العاصمة (محمود خير الدين)، والبريمي بسلطنة عمان (صلاح شيخ ديب).

ثالثاً: من حيث المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق دراسة حالة لإحدى المؤسسات السياحية الجزائرية، وتحليل مدى تأثير تكوين المورد البشري على جودة الخدمات المقدمة. هذا المنهج استخدم أيضاً في عدة دراسات سابقة، مثل دراسة أنس بربري (2023) ونور الصباغ (2016). غير أن ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها الأكبر على التحليل النوعي، بخلاف بعض الدراسات التي اقتصرت بالتحليل الكمي عبر الاستبيانات.

رابعاً: من حيث نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن لتكوين الموارد البشرية تأثيراً مباشراً وإيجابياً على جودة الخدمات السياحية، خاصةً عندما تكون البرامج التكوينية مرتبطة باحتياجات المؤسسة وتطلعات الزبائن. وقد توصلت دراسة أنس بربري إلى أثر أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون، لكنها لم تتناول التكوين كعامل مؤثر. من جهة أخرى، أكدت صفية خميري على دور تنمية المورد البشري في تحسين جودة الخدمات، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة. كما سلّطت دراسة صلاح ديب الضوء على أهمية تحديد الحاجات التكوينية، وهو ما دعمته أيضاً نتائج الدراسة الحالية.

خامساً: من حيث أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز أهمية التكوين البشري كوسيلة لتحسين جودة الخدمات السياحية، من خلال ربط نظري وميداني. بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على مواضيع مثل رضا الزبون، أو تقييم جودة

الخدمة، أو أثر التسويق، فإن هدف هذه الدراسة تميز بتخصصه وربطه المباشر بين التكوين والجودة داخل القطاع السياحي.

سادساً: من حيث نوع المتغيرات

شملت الدراسة الحالية متغيرات تتعلق بالتكوين الداخلي للموارد البشرية، ومدى ارتباطها بمؤشرات جودة الخدمة مثل الاستجابة، الاحترافية، سرعة تقديم الخدمة، والتعاطف. بينما توجهت دراسات أخرى، كدراسة نور الصباغ، إلى متغيرات مثل التسويق الإلكتروني، والتي تُعد بعيدة نسبياً عن محور التكوين البشري.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة، وهما تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، إضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

ومن خلال دراستنا النظرية أن تكوين الموارد البشرية يمثل أحد الأسس الجوهرية التي تقوم عليها جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، خاصة أن العنصر البشري يُعد واجهة المؤسسة السياحية ومصدرًا أساسيًا للتفاعل المباشر مع الزبائن. وقد تبين أن كفاءة المورد البشري - من خلال التكوين الأساسي، التكوين المستمر، وبرامج التطوير المهني - ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى جودة الخدمات المقدمة من حيث السرعة، الدقة، الاحترافية، ورضا السائح.

كما كشفت الدراسات السابقة - عربية وأجنبية - عن وجود علاقة إيجابية بين التكوين الجيد للعاملين في المؤسسات الخدمية وبين تحسين جودة الأداء العام، سواء في قطاع السياحة أو في القطاعات الأخرى ذات الطابع الخدمي. وبيّنت المقارنة المنهجية بين الدراسة الحالية وتلك السابقة أن الدراسة الحالية تركز بشكل أعمق على العلاقة التفاعلية بين تكوين المورد البشري ومؤشرات الجودة السياحية، في سياق مكاني وزماني محدث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لوكالة ويران للسياحة والأسفار –
تيازة-

تمهيد

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية ومناقشة الدراسات السابقة، ومن أجل تسليط الضوء أكثر على الموضوع سنحاول في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الموجودة، من خلال إجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور أبعاد النظام تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية، وذلك بإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض أنموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

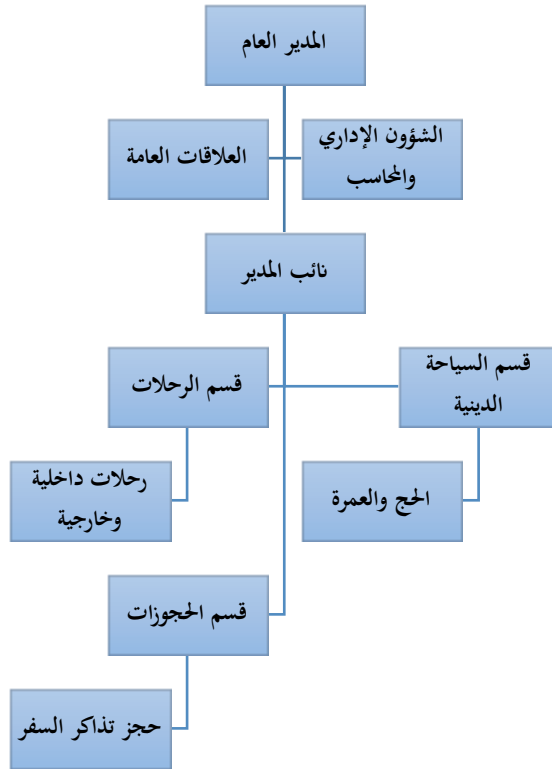
يتكون مجتمع الدراسة من زبائن وكالة ويران للسياحة والأسفار - تيبازة - والتي بلغت 100 زبون، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

وكالة السياحة وأسفار أنشأت في عام 2009 بهدف رئيسي هو إنشاء وكالة تشارك في تطوير نشاطات السياحة في الجزائر كانت من قبل تابعة لوكالة العاصمة في الجزائر العاصمة والتي تأسست من طرف الحاج لخضر ويران، وضع وكالة السياحة وأسفار تحت وصاية وزارة السياحة الوطنية مع تحديد لهياكله.

ولأن أصبحت وكالة ويران للسياحة والأسفار المحرك الحقيقي للسياحة الوطنية، بهدف مشاركته الفعلية في تنمية المبادرات التي تتمحور حول تلبية المتطلبات الشرعية الخاصة بالسياحة والتسليّة، وقد أنشأت وكالة سياحة وأسفار في إطار النظرة الجديدة في كيفية تنشيط مجموعة وكالة السياحة وأسفار هذه الخطة المحفزة بالرغبة في الجمع بين الجودة والمردودية تسجل في اتجاه الوصول إلى تسير دقيق يواجه المنافسة القوية، بالإضافة إلى وكالة سياحة وأسفار عيشون تملك فرعاً آخر وهي: وكالة الصندق للسياحة في (عقد مناولة) الواقعة في بلدية تيبازة* ولاية تيبازة*

تعتبر وكالة ويران للسياحة والأسفار من أهم الشركات السياحية في الجزائر، حيث تقوم بعدة نشاطات التي تساهم في تنشيط التنمية السياحية في الجزائر وكالة السياحة والأسفار عيشون شركة ذات أسهم تأسست سنة عام 2009 برأس مال قدرة 100.000.000 دج، ولقد بلغ عدد عمالها 12 عاملا موزعين على مختلف فروعها ومديرياتها، وفيما يلي هيكلها التنظيمي، ومقرها في شارع 01 نوفمبر 1954 بلدية بورقيقة ولاية تيبازة.

الشكل 1.2: الهيكل التنظيمي لوكالة عيشون للسياحة والأسفار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الوكالة

• المزيج التسويقي لوكالة ويران للسياحة والأسفار

يعمل فريق مصلحة الاتصال والتسويق ضمن وكالة ويران للسياحة والأسفار على إعداد وتطبيق مزيج تسويقي متكامل يسمح باستقطاب الزبائن المحتملين وتلبية حاجاتهم ونيل رضاهم قبل، أثناء وبعد اقتنائهم للعروض السياحية التي تقدمها الوكالة.

- **المنتج السياحي:** تسعى الوكالة دوماً إلى اختيار العناصر الأفضل جغرافياً، مناخياً وحضارياً والتي تحتوي على معالم دينية وأثرية، مناطق الراحة والاستجمام، الهياكل الفندقية وفضاءات الضيافة، من أجل تصميم

منتج سياحي مميز يمكن الاعتماد عليه في جذب الزبائن والحفاظ على ميزة تنافسية عن غيرها من الوكالات.

يتضمن المنتج التسويقي كذلك الخدمة التي تقدمها الوكالة للزبون من خلال تصميم برنامج سياحي خاص به يوفر له أعلى مستوى ممكن من الراحة والمتعة، كما هو الحال ضمن برامج العمرة التي تقدمها الوكالة حيث تتوفر على أكبر قدر ممكن من الخدمات المتكاملة التي تضمن للمعتمر أداء مناسك العمرة على أكمل وجه.

- **التسعير السياحي :** يعتبر تسعير المنتج السياحي ركيزة أساسية في تصميم المزيج التسويقي للخدمات السياحية، ذلك لأنه يمثل المقابل المادي الذي يدفعه الزبون مقابل استفادته من الخدمات السياحية التي تقدمها الوكالة بالنسبة وكالة ويران للسياحة والأسفار يتم احتساب جميع تكاليف تصميم المنتج السياحي ضمن سعر الخدمات المقدمة مع مراعاة مواسم التخفيضات، أسعار منخفضة لتذاكر الطيران والحجوزات المبكرة وحجوزات مجموعات الزبائن، من أجل توفير السعر المناسب الذي يسمح للزبون باختيار رحلة عمرة بأقل التكاليف الممكنة (ابتداء من 178.000 دج)، مع اعتبار إمكانية زيادة سعرها كلما تطلب إضافة خدمات خاصة مثل النقل المميز، غرف منفردة أو ثنائية بالإضافة إلى خدمات VIP.

- **التوزيع السياحي:** تتواجد وكالة ويران للسياحة والأسفار على مستوى بلدية بورقيقة وفي وسط المدينة، إذ يعتبر مقر الوكالة مقصداً للراغبين في أداء مناسك العمرة من مختلف مناطق الوسط الجزائري، كذلك تعتمد الوكالة على ممثلين جهويين يعملون على استقطاب الزبائن وتقديم الخدمات السياحية المناسبة، تقدم الوكالة برامج سياحية لوجهات مختلفة من دول العالم كذلك حسب تفضيلات زبائنهم واقتراحاتهم.

- **الترويج السياحي:** يتم ترويج برامج العمرة عن طريق حملات إعلانية مدروسة عبر وسائط التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية السياحية المعتمدة، بالإضافة إلى تصميم مطبوعات ومنشورات توضع تحت تصرف زوار الوكالة، كما تشارك وكالة ويران للسياحة والأسفار في العديد من المناسبات والتظاهرات السياحية باستمرار، على غرار الصالون الوطني للسياحة والسفر، وكذلك صالون الحج والعمرة، بهدف التعريف ببرامجها السياحية ورحلات العمرة، واستقطاب زوار المعارض والممتلكات إلى الاستفادة من خدماتها.

- **الدليل المادي:** تتوفر الوكالة على مقر بمساحة 270 متر² بوسط مدينة بورقيقة، يتضمن أقسام نشاط الوكالة، مصمم حسب هوية بصرية حديثة ومميزة تلفت انتباه الجمهور وتحافظ على مكانة في ذهنه.
- **الأفراد:** يضم فريق عمل وكالة بيكا للسياحة والسفر عنصراً بشرياً شاب ومؤهل لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن حيث يتشكل من 16 فرداً يعملون بمقر الوكالة من أجل استقبال وخدمة الزبائن ومتابعة رحلاتهم المناسبة، بالإضافة إلى 17 مرشدين دينيين لرحلات العمرة، ومشرفين، مندوب مطار واحد ومكلف بالإعلام، بالإضافة إلى مشرفي عن الرعاية الصحية دون أن ننسى مندوبي مكة والمدينة.
- **العمليات:** تقوم الوكالة بجميع عمليات حجز غرف الفنادق، شراء تذاكر الطيران، والقيام بإجراءات إصدار تأشيرة السفر الخاصة برحلات العمرة والرحلات السياحية المبرمجة، كذلك يتم تقديم كافة البيانات والتفاصيل للزبون منذ أول لقاء من أجل توضيح إجراءات السفر والتنقل إلى البقاع المقدسة، كذلك توفر الوكالة خدمات إضافية حسب الطلب مع إصدار فواتير بذلك وقبول الدفع النقدي والإلكتروني.
- بالإضافة إلى ذلك تعتمد وكالة ويران للسياحة والأسفار هذا المزيج التسويقي ضمن جميع فئات الخدمات التي تقدمها والمتعلقة بميدان السياحة والسفر سواء كان ذلك للجهات الداخلية أو المناطق السياحية الدولية، وذلك من خلال العديد من الخدمات نذكر منها:
- **الخدمات السياحية المخصصة:** تعمل الوكالة على تحقيق رغبات زبائنها في التوجه نحو مناطق سياحية مختلفة سواء كان ذلك بشكل منفرد أو مع الأهل والأصدقاء، من خلال تسطير برنامج مخصص لقضاء عطلة قصيرة أو متوسطة المدى في العديد من الأماكن التي تناسب أذواق الجميع، بما في ذلك عطلات نهاية الأسبوع، المناسبات الخاصة والرحلات التعليمية واللغوية.
- **خدمات حجز التذاكر:** توفر الوكالة خدمات خاصة بحجز تذاكر النقل عبر الطائرات، البواخر، بالإضافة إلى غرف الفنادق الاقتصادية والمميزة، خدمات التأشيرة الالكترونية، حسب وجهة السفر التي يطلبها الزبون وتناسب ذوقه وميزانيته.
- **خدمات سياحة المجموعات وسفريات الأعمال:** تقترح الوكالة العديد من الخيارات المتعلقة بميدان العمل أو الدراسة من خلال توفير وجهات سياحية وحضور فعاليات دولية من شأنها أن تساهم في رفع مستوى

العمل لدى زبائنهم وافر عملهم، كما تقدم خدمات دراسة عادات السفر لدى الزبائن والمجموعات من أجل اقتراح وجهات جديدة تناسب تطلعاتهم وتخدم أهدافهم المهنية.

- **خدمات الحج والعمرة:** تعمل الوكالة على توفير الراحة والسكينة لحبي رحلات السياحة الدينية، إذ تقترح برامج مخصصة لرحلات الحج والعمرة موجهة لجميع فئات الزبائن بما يوفر لهم خدمات مميزة بأقل التكاليف، حيث تقوم الوكالة بإجراء جميع الحجزات اللازمة من فنادق وتذاكر رحلات وخدمات الإطعام والزيارات الخاصة لتجعل من رحلة العمر تجربة مميزة لجميع زبائنهم.

- **البرامج:** تملك الوكالة عدة برامج لتسيير مختلف أعمالها نذكر منها:

(1) **برامج حجز التذاكر أماديوس AMADEUS :** هو برنامج تستطيع من خلاله الوكالة حجز التذاكر وحتى حجز الفنادق وكراء السيارات على المستوى الدولي. البرنامج مطور من طرف شركة AMADEUS الشركة الأوروبية تأسست في 1987 من قبل أربع شركات الطيران الأوروبية (فرنسا الجوية، وأيبيريا، لوفتهانزا وساس من أجل إنشاء هيكل مشترك لتوزيع تذاكر النقل الجوي، نظام أماديوس يستضيف أكثر من 155 شركة طيران ويوزع منتجات السفر إلى ما يقرب من 350000 وكالة السفر وأكثر قليلا من 5000 موقع ويب على الأنترنت.

الوكالة تقوم باستخدام هذا البرنامج لحجز وبيع التذاكر حيث أن وكالة السياحة تشتري تذاكر السفر إلكترونيا وتقوم بتحويل إجمالي هذه التذاكر إلى مؤسسات النقل المعنية بما في مدة قدرها 15 يوم، أما عملية بيع التذاكر للزبون فتتم على مرحلتين الحجز وتأكيده الحجز أما الحجز فهو المرحلة الأولى لبيع التذكرة للعميل حيث يتم الاتفاق مع العميل حول تاريخ وساعة السفر مبدئيا، ويتم ذلك إما تأكيد الحجز هو دفع ثمن التذكرة واستلامها ويكون ذلك بحضور العميل أو تحويل مبلغ التذكرة إلى حساب الوكالة. إذا العميل لم يؤكد حجزه أي لم يدفع ثمن التذكرة تلغى تلقائيا بعدة مدة معينة من طرف البرنامج.

(2) **برنامج travellanda للحجز الفندقي** برامج يتيح للوكالة حجز غرف فندقية في كل بقاع العالم.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة أو مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة

وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة أما فينا يخص دراستنا.¹

ثانيا: عينة الدراسة:

- **العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا.²

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من زبائن وكالة ويران للسياحة والأسفار حيث تم اختيار عينة غير عشوائية والتي قدرت بـ 100 عينة وهي قابلة للتحليل.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 1.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	60	60
أنثى	40	40
المجموع	100	100

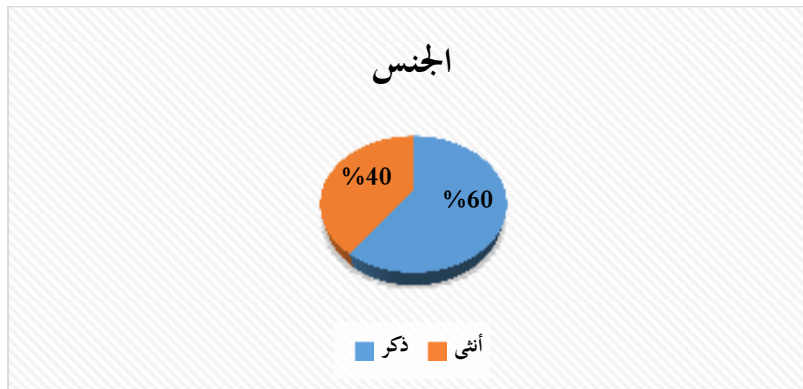
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1.2: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس

¹ - دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997، ص 361.

² مهدي مُجد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص: 64.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الذكور هي الأكثر نسبة والتي تقدر بـ 60% في حين كانت فئة الذكور النسبة الأقل والتي قدرتها بـ 40%.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

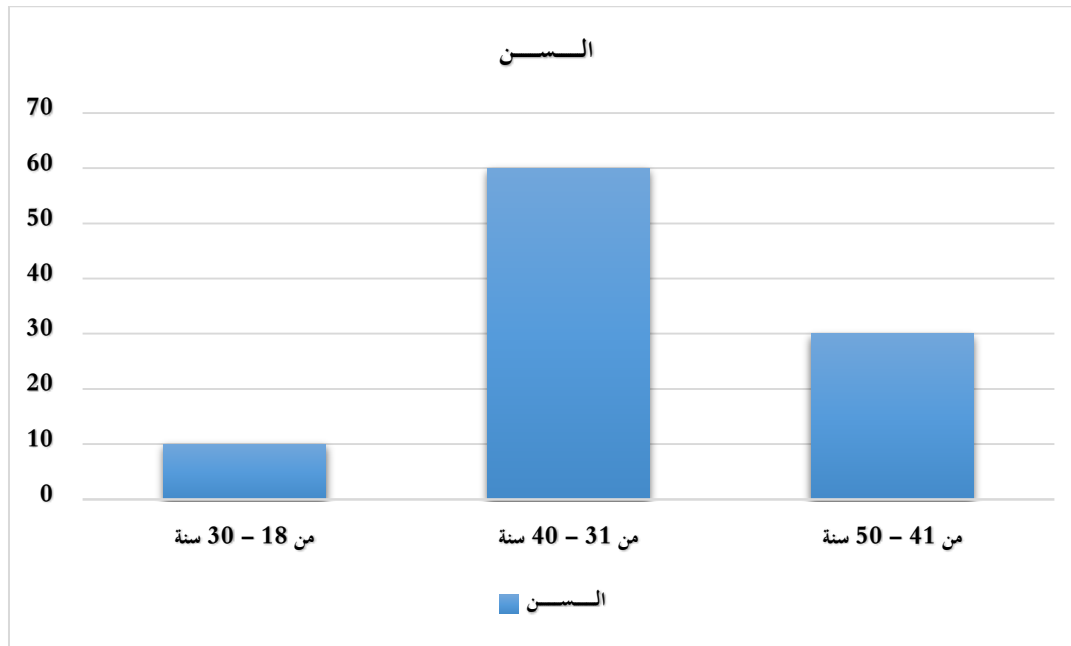
الجدول 2.2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 – 30 سنة	10	10
من 31 – 40 سنة	60	60
من 41 – 50 سنة	30	30
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2.2: تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 31 - 40 سنة]

بنسبة تقدر بـ 60% ثم تليها فئة [من 41 - 50 سنة] بنسبة والتي قدرت بـ 30%، ثم تليها فئة

[من 18 - 30 سنة] بنسبة أقل والتي قدرت بـ 10%.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

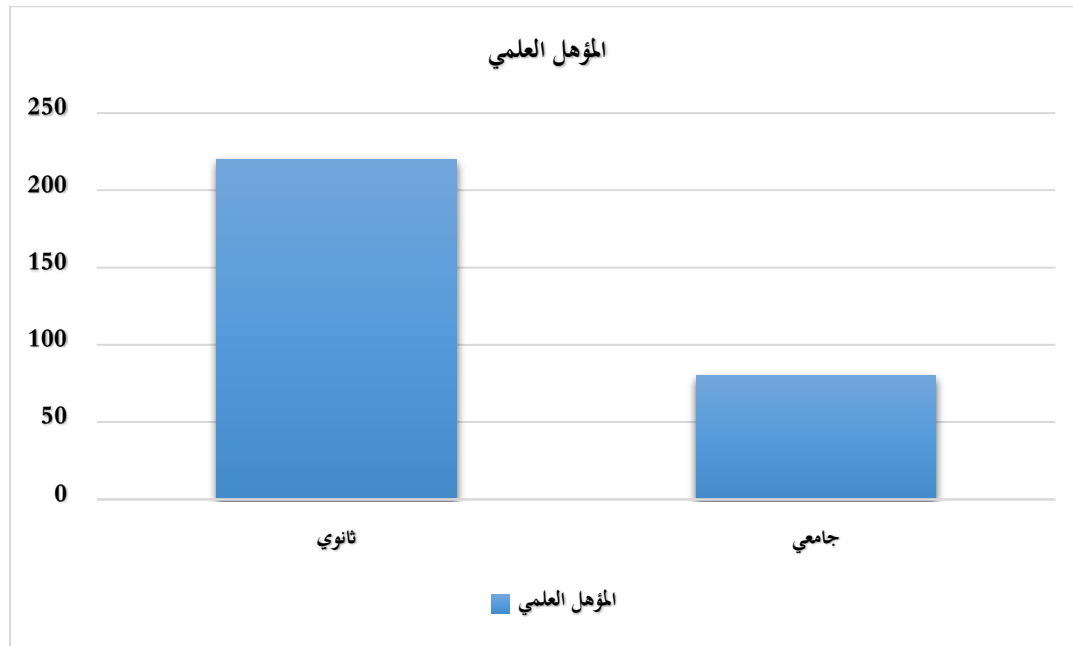
الجدول 3.2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	20	20
جامعي	80	80
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 3.2: تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت فئة [الجامعيين] بنسبة تقدر بـ 80%، في حين كانت فئة [ثانوي] بنسبة والتي قدرت بـ 20%.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الدخل:

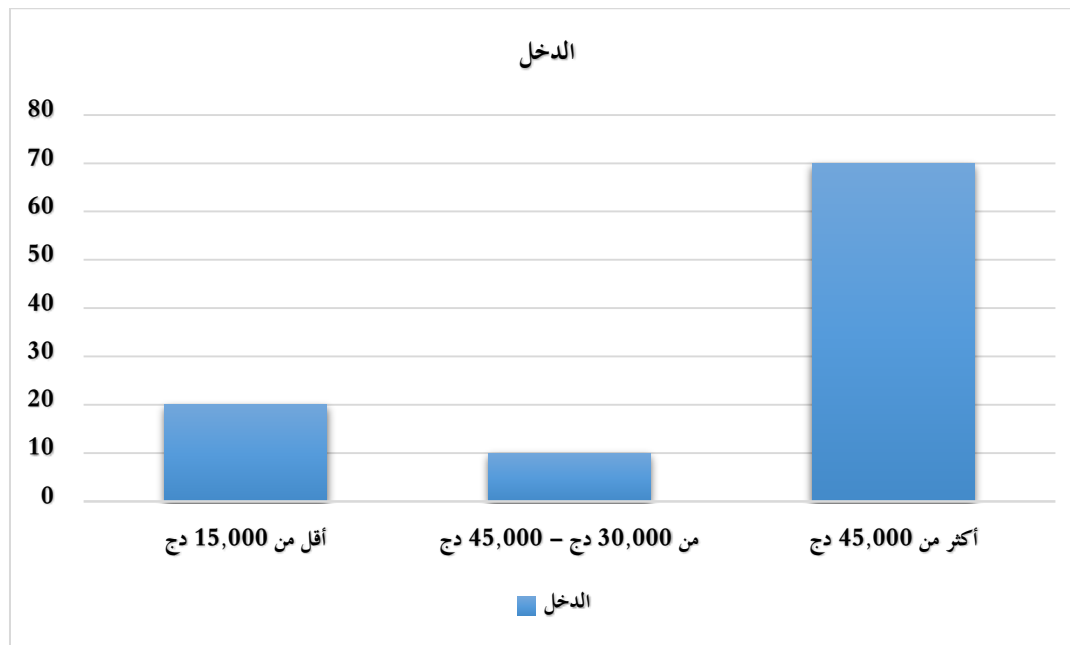
الجدول 4.2: توزيع أفراد العينة حسب الدخل:

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل
20	20	أقل من 15.000 دج
10	10	من 30.000 دج - 45.000 دج
70	70	أكثر من 45.000 دج
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 4.2: تمثيل أفراد العينة حسب الدخل:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت فئة [أكثر من 45.000 دج] بنسبة تقدر بـ 70%، ثم تليها حين كانت فئة [أقل من 15.000 دج] بنسبة والتي قدرت بـ 20%، في حين كانت فئة [من 30.000 دج - 45.000 دج] بنسبة أقل والتي قدرت بـ 10%.

5. توزيع عينة الدراسة حسب تعاملات مع الوكالة:

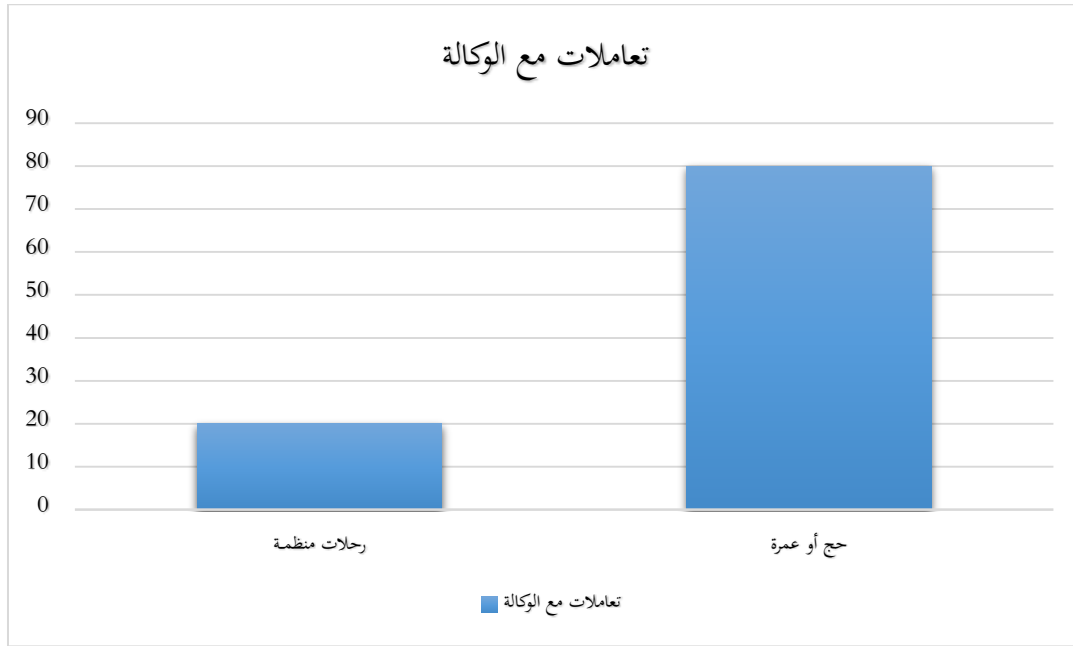
الجدول 5.2: توزيع أفراد العينة حسب تعاملات مع الوكالة:

النسبة المئوية	التكرارات	تعاملات مع الوكالة
20	20	رحلا منظمة
80	80	حج أو عمرة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 5.2: تمثيل أفراد العينة حسب تعاملات مع الوكالة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت فئة [حج أو عمرة] بنسبة تقدر بـ 80%، في حين كانت فئة [رحلات منظمة] بنسبة والتي قدرت بـ 20%.

رابعاً: مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسة.

• المنهج الوصفي

يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة

وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها". وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"

• منهج دراسة حالة:

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها.¹

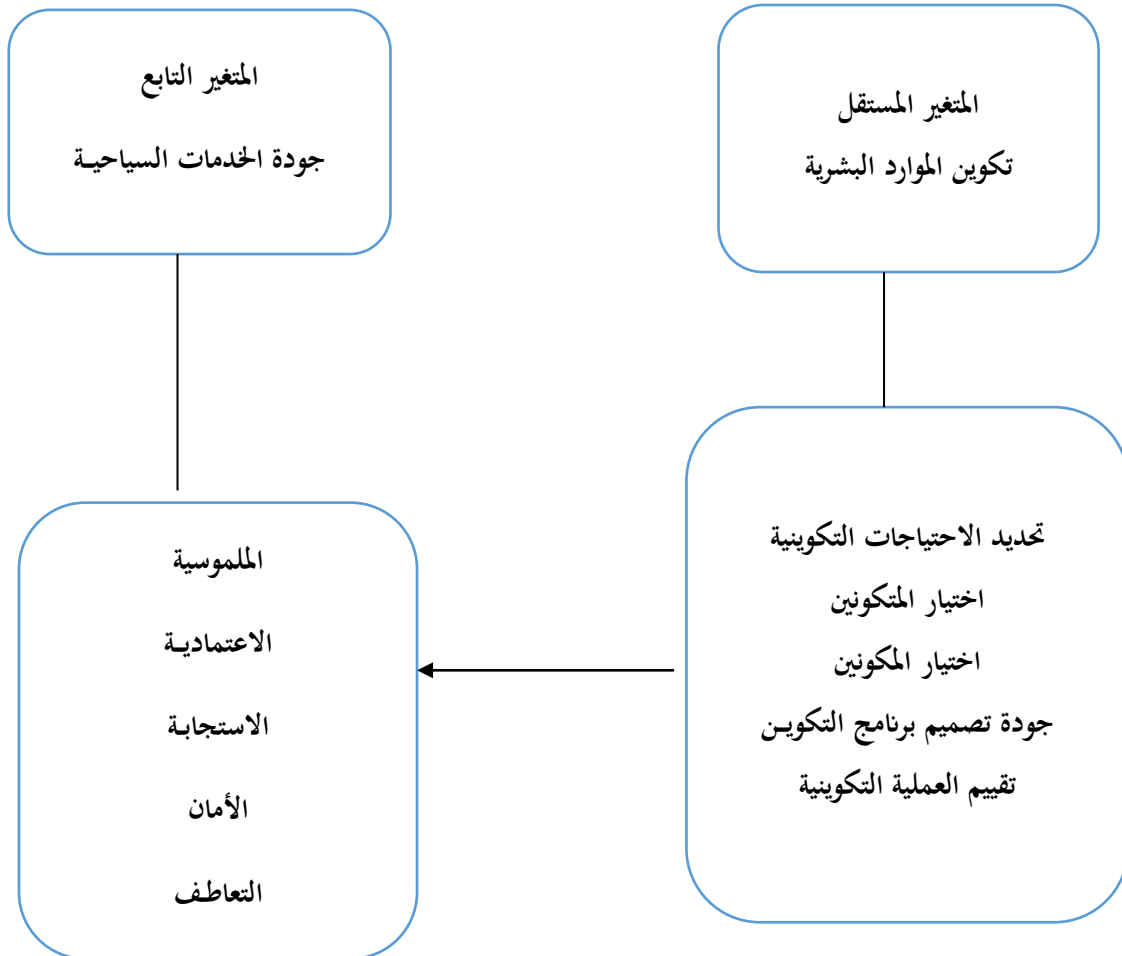
ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى نتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع، اضافة الى استبيان الموزع على أفراد العينة.

• المنهج التحليلي:

هو أحد المناهج البحث العلمي والقائم على التحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسير والاستنتاج الدلالات المرادة وتفهم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنيا في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه²، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

• أنموذج الدراسة

الشكل 7.2: أنموذج الدراسة



¹ - حامد بهاء الكبسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014، ص 28.

² - محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 2018، 1، ص 123

يبين الجدول أعلاه نموذج الدراسة بحيث تعد تكوين الموارد البشرية المتغير التابع والتي تشمل مجموعة من الأبعاد كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- اختيار المتكويين.
- اختيار المكونين.
- جودة تصميم برنامج التكوين.
- تقييم العملية التكوينية.

أما المتغير المستقل فيتمثل في جودة الخدمات السياحية والتي تشمل مجموعة كل من الأبعاد كما يلي:

- الملموسية.
- الاعتمادية.
- الاستجابة.
- الأمان.
- التعاطف.

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري على أهم الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المجلات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- الاستبيان: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.¹

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 43 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل، التعاملات مع الوكالة)

- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

➤ المتغير الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد تكوين الموارد البشرية والذي

احتوى على (20) عبارة، وقسمت على (05) أبعاد، كما يلي:

✍ البعد الأول: ويمثل: تحديد الاحتياجات التكوينية والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثاني: ويمثل: اختيار المتكولين والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثالث: ويمثل: اختيار المتكولين والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الرابع: ويمثل: جودة تصميم برنامج التكوين والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الخامس: ويمثل: تقييم العملية التكوينية والذي احتوى على (04) عبارات.

➤ المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في المراجعة المالية والذي احتوى على

(18) عبارة، وقسمت على (05) أبعاد، كما يلي:

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007، ص: 22.

✍ البعد الأول: ويمثل: الملموسية والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثاني: ويمثل: الاعتمادية والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثالث: ويمثل: الاستجابة والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الرابع: ويمثل: الأمان والذي احتوى على (03) عبارات.

✍ البعد الخامس: ويمثل: التعاطف والذي احتوى على (03) عبارات.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المحيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة والعبارات المستخدمة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، كما قامت الباحثتان بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لزبائن وكالة ويران للسياحة والأسفار بولاية تيبازة.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تحصل عليها الباحثة تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول 6.2: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والوظيفة).

- **الجزء الثاني:** يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل أبعاد المتغير المستقل "تكوين الموارد البشرية" والمتمثل في (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المتكويين، اختيار المتكويين، جودة تصميم برنامج التكوين، تقييم العملية التكوينية)، والمحور الثاني الذي يشمل أبعاد المتغير التابع "جودة الخدمات السياحية" والمتمثل في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول 7.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل (تكوين الموارد البشرية)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	4-1	4
2	اختيار المتكويين	8-5	4
3	اختيار المتكويين	12-9	4
4	جودة تصميم برنامج التكوين	15-13	4
5	تصميم العملية التكوينية	18-16	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول 8.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات السياحية)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الملموسية	22-19	4
2	الاعتمادية	26-23	4
3	الاستجابة	30-27	4
4	الأمان	33-31	3
5	التعاطف	36-34	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفرغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ **الإحصاء الوصفي:** تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

✓ **الإحصاء الاستدلالي:** عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل معرفة وتأكد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

• حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتا، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغاءها نهائيا.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 - 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 - 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 100، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاو الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 9.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
38	0.859

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.859 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتاز.

الجدول 10.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
20	0.602

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.602 فهي أكثر من 0.6 وبالتالي فإن درجة الاتساق مقبولة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان مقبول.

الجدول 11.2: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
18	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.902 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتاز.

• معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.¹

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية H0: لا يوجد ارتباط
- الفرضية H1: يوجد ارتباط.

الجدول 11.2: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

تكوين الموارد البشرية		جودة الخدمات السياحية	
تكوين الموارد البشرية	معامل بيرسون	1	0.483**
	قيمة sig	-	0.000
	N	100	100
جودة الخدمات السّياحية	معامل بيرسون	0.483**	1
	قيمة sig	0.000	-
	N	100	100
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل تكوين الموارد البشرية والمتغير التابع جودة الخدمات السياحية قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة 0.483 أي عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين 1- و 1 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

¹ مهدي مجّد القصاص، مرجع سابق، ص: 258.

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

- **حساب المدى:** $(5 - 1 = 4)$ ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي (0.8) $(4 \div 5 = 0.8)$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي
- الجدول 12.2: اختبار التوزيع الطبيعي:**

Shapiro- Wilk			Kolmogorov- Smirnov			
القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0.000	100	0.826	0.000	100	0.301	تكوين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح أن متغير تكوين الموارد البشرية لا يتبع التوزيع الطبيعي. فقد بلغت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov (0.301) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة له (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05)، مما يدل على رفض فرضية التوزيع الطبيعي. وبالمثل، أظهر اختبار Shapiro-Wilk نتيجة مماثلة، حيث بلغت القيمة الإحصائية (0.826) وكانت قيمة الدلالة (0.000)، مما يعزز نفس الاستنتاج. بناءً على ذلك، يتعين استخدام اختبارات إحصائية لا تفترض تحقق شرط التوزيع الطبيعي عند معالجة هذا المتغير، مثل الاختبارات غير المعلمية (Non-parametric tests).

الجدول 12.2: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[1.8 - 01]	غير موافق تماما
[2.60 - 1.80]	غير موافق
[3.40 - 2.60]	محايد
[4.20 - 3.40]	موافق
[5.00 - 4.20]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض لانتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة ونخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات

المطلب الأول عرض نتائج الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معرفة وجهة نظر العينة حول مستوى النظام المحاسبي المالي في مديرية الضرائب وكذا إخبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى دور تكوين الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة لوكالة ويران للسياحة والأسفار وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

الجدول 13.2: ترتيب عبارات تكوين الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
تحديد الاحتياجات التكوينية -1	4.20	0.402	5	موافق تماما	4
تحديد الاحتياجات التكوينية -2	4.80	0.402	5	موافق تماما	1
تحديد الاحتياجات التكوينية -3	4.50	0.674	5	موافق تماما	2
تحديد الاحتياجات التكوينية -4	4.20	0.402	5	موافق تماما	3
مجموع تحديد الاحتياجات التكوينية	4.425	0.84361	5	موافق تماما	
اختيار المتكويين -1	5.00	0.000	5	موافق تماما	1
اختيار المتكويين -2	4.30	0.461	5	موافق تماما	3
اختيار المتكويين -3	5.00	0.000	5	موافق تماما	2
اختيار المتكويين -4	4.10	0.302	4	موافق	4
مجموع اختيار المتكويين	4.200	0.54933	5	موافق تماما	

1	موافق تماما	5	0.000	5.00	اختيار المكونين 1-
4	موافق	4	0.835	3.90	اختيار المكونين 2-
3	موافق	4	0.402	4.20	اختيار المكونين 3-
2	موافق تماما	5	0.402	4.80	اختيار المكونين 4-
موافق		4	0.71550	4.0075	مجموع اختيار المكونين
3	موافق	4	0.302	4.10	جودة تصميم برنامج التكوين-1
4	موافق	4	0.752	3.80	جودة تصميم برنامج التكوين-2
2	موافق تماما	5	0.402	4.20	جودة تصميم برنامج التكوين-3
1	موافق تماما	5	0.000	5.00	جودة تصميم برنامج التكوين-4
موافق تماما		4	0.71075	4.275	مجموع جودة تصميم برنامج التكوين
1	موافق تماما	5	0.000	5.00	تقييم العملية التكوينية 1-
3	موافق تماما	5	0.503	4.50	تقييم العملية التكوينية 2-
2	موافق تماما	5	0.492	4.40	تقييم العملية التكوينية 3-
4	موافق تماما	5	0.503	4.50	تقييم العملية التكوينية 4-
موافق تماما		5	0.73763	4.625	مجموع تقييم العملية التكوينية
موافق		4	0.62665	4.0775	مجموع تكوين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "تحديد الاحتياجات التكوينية":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية بلغت 4.425 بانحراف معياري يقدر بـ 0.84361 وهو ما يشير إلى مستوى موافق تماما، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 4.20 – 4.80، وقد احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.80 بانحراف معياري قدر بـ 0.402 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.20 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.402 أي في مستوى موافق تماما، مما يدل على أن عبارات بعد تحديد الاحتياجات التكوينية في اتجاه موافق تماما.

● **البعد الثاني "اختيار المتكويين":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات اختيار المتكويين بلغ 4.200 بانحراف معياري يقدر بـ 0.54933 وهو ما يشير إلى مستوى موافق تماما، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 4.10 – 5.00، وقد احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 5.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.00 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.10 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.302 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنَّ عبارات بعد اختيار المتكويين في اتجاه موافق تماما.

● **البعد الثالث "اختيار المكويين":** بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات اختيار المكويين بلغت 4.0075 بانحراف معياري يقدر بـ 0.71550 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.90 – 5.00، وقد احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 5.00 بانحراف معياري قدر بـ 0.000 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.835 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنَّ عبارات بعد اختيار المكويين في اتجاه موافق.

● **البعد الرابع "جودة تصميم برنامج التكوين":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات جودة تصميم برنامج التكوين بلغت 4.275 وانحراف معياري قدر بـ 0.71075 أي ضمن مستوى موافق تماما، حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 5.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.000 ضمن مستوى "موافق تماما"، في حين سجلت العبارة الثانية أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.80 وبانحراف معياري قدر بـ 0.752، أي ضمن مستوى "موافق" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنَّ عبارات بعد جودة تصميم برنامج التكوين في اتجاه موافق تماما.

● **البعد الخامس "تقييم العملية التكوينية":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تقييم العملية التكوينية بلغت 4.265 وانحراف معياري قدر بـ 0.73763 أي ضمن مستوى موافق تماما، حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 5.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.000 أي في مستوى "موافق تماما" في حين احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.40 وبانحراف معياري قدر بـ 0.492 أي في اتجاه موافق تماما، مما يدل على أنَّ عبارات بعد تقييم العملية التكوينية في اتجاه موافق تماما.

أولاً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالبحر الثاني:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر عينة الدراسة لوكالة ويران للسياحة والأسفار وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي:

الجدول 14.2: ترتيب عبارات الخدمة السياحية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
الملموسية-1	4.27	0.647	5	موافق تماماً	2
الملموسية-2	4.36	0.479	5	موافق تماماً	1
الملموسية-3	4.08	0.410	4	موافق	3
الملموسية-4	3.87	0.769	4	موافق	4
مجموع الملموسية	4.145	0.576	4	موافق	
الاعتمادية-1	3.99	0.618	4	موافق	4
الاعتمادية-2	4.07	0.512	4	موافق	2
الاعتمادية-3	4.04	0.447	4	موافق	3
الاعتمادية-4	4.26	0.552	5	موافق تماماً	1
مجموع الاعتمادية	4.09	0.53225	4	موافق	
الاستجابة-1	4.01	1.112	4	موافق	2
الاستجابة-2	3.88	1.187	4	موافق	4
الاستجابة-3	3.99	1.067	4	موافق	3
الاستجابة-4	4.22	0.692	5	موافق تماماً	1
مجموع الاستجابة	4.025	1.0145	4	موافق	
الأمان-1	4.28	0.630	5	موافق تماماً	3
الأمان-2	4.39	0.577	5	موافق تماماً	1
الأمان-3	4.36	0.726	5	موافق تماماً	2
مجموع الأمان	4.34	0.644	5	موافق تماماً	
التعاطف-1	4.36	0.659	5	موافق تماماً	2
التعاطف-2	4.44	0.474	5	موافق تماماً	1
التعاطف-3	3.78	0.534	4	موافق	3

مجموع التعاطف	4.19	0.555	4	موافق
المجموع الكلي	4.158	0.664	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "الملموسية":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الملموسية بلغ 4.145 بانحراف معياري يقدر بـ 0.576 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.87 – 4.36، وقد احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.36 بانحراف معياري قدر بـ 0.479 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.87 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.769 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد الملموسية في اتجاه موافق.
- **البعد الثاني "الاعتمادية":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الاعتمادية بلغ 4.09 بانحراف معياري يقدر بـ 0.53225 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.99 – 4.26، وقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.26 وبانحراف معياري قدر بـ 0.52 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.99 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.618 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد الاعتمادية في اتجاه موافق.
- **البعد الثالث "الاستجابة":** بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الاستجابة بلغت 4.025 بانحراف معياري يقدر بـ 1.0145 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.88 – 4.22، وقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.22 بانحراف معياري قدر بـ 0.692 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.88 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.187 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد الاستجابة في اتجاه موافق.
- **البعد الرابع "الأمان":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الأمان بلغت 4.34 وانحراف معياري قدر بـ 0.644 أي ضمن مستوى موافق تماما، حيث احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 4.39 وبانحراف معياري قدر بـ 0.577 ضمن مستوى "موافق تماما"، في حين سجلت العبارة الأولى أقل متوسط حسابي والذي بلغ 4.28 وبانحراف معياري قدر بـ 0.63،

أي ضمن مستوى "موافق تماما" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنَّ عبارات بعد الأمان في اتجاه موافق تماما.

- **البعد الخامس "التعاطف":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات التعاطف بلغت 4.19 وانحراف معياري قدر بـ 0.555 أي ضمن مستوى موافق، حيث احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.44 وانحراف معياري قدر بـ 0.474 أي في مستوى "موافق تماما" في حين احتلت العبارة الأخيرة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.78 وانحراف معياري قدر بـ 0.534 أي في اتجاه موافق، مما يدل على أنَّ عبارات بعد التعاطف في اتجاه موافق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية: يوجد أثر بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية

الجدول 15.2: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية	0.483	0.233	2.462	1	29.845	0.000	الفرضية محققة
				98			
				99			
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يشير الجدول (15.2) إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر لتكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية. من خلال المعامل (R) الذي بلغت قيمته (0.483)، يمكن القول بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.233)، مما يعني أن 23.3% من التغير في جودة الخدمات السياحية يُفسَّر من خلال تكوين الموارد البشرية، وهو ما يمثل نسبة معتبرة نسبياً في الدراسات الاجتماعية. أما قيمة الانحدار (B) فقد بلغت (2.462)، ما يدل على أن أي تحسن في تكوين الموارد البشرية يقابله ارتفاع في جودة الخدمات السياحية.

وبالنظر إلى قيمة F البالغة (29.845) ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإن الفرضية الرئيسية تُعتبر محققة إحصائياً، ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين. بناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تكوين الموارد البشرية يُعد من العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات السياحية، وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 2.462 + 0.483x$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية: يوجد أثر بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمات السياحية

الجدول 16.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الأولى
الفرضية غير محقة	0.977	0.001	1	4.142	0.000	0.003	يوجد أثر بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمات السياحية
			98				
			99				
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (16.2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمات السياحية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.003)، وهي قيمة ضعيفة جداً تُشير إلى عدم وجود علاقة تُذكر بين المتغيرين.

كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.000)، مما يدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يُفسر أي نسبة من التغيرات في جودة الخدمات السياحية، وهو ما يعكس غياب الأثر الإحصائي.

وبالرغم من أن معامل الانحدار (B) يساوي (4.142)، فإن قيمة (F) المتدنية جداً (0.001) ومستوى الدلالة الإحصائية المرتفع – ($\text{Sig} = 0.977$) وهو أكبر بكثير من المستوى المعتمد – ($\alpha \leq 0.05$) تشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، ويُستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمات السياحية في عينة الدراسة. وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 4.142 + 0.003x$$

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية: يوجد أثر بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية

الجدول 17.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.387	0.150	2.560	1	17.288	0.000	الفرضية محقة
				98			
				99			
يوجد أثر بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية							
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (17.2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.387)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين اختيار المتكونين وجودة الخدمات السياحية.

كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.150)، وهو ما يشير إلى أن اختيار المتكونين يفسر حوالي 15% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات السياحية، وهي نسبة تُعد مقبولة في الدراسات الاجتماعية، أما معامل الانحدار (B) فبلغ (2.560)، ما يدل على وجود تأثير إيجابي لاختيار المتكونين في تحسين أبعاد جودة الخدمات.

وبالنظر إلى قيمة (F) البالغة (17.288) ومستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) الذي يقل بكثير عن المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإن الفرضية تُعتبر محققة إحصائياً. وعليه، يمكن الاستنتاج أن لعملية اختيار المتكونين دوراً ذا دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمات السياحية، مما يبرز أهمية المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد المستهدفين بالتكوين. وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 2.560 + 0.387x$$

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية: يوجد أثر بين اختيار المكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية

الجدول 18.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.466	0.217	2.748	1	27.118	0.000	الفرضية محققة
				98			
				99			
يوجد أثر بين اختيار المكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (18.2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر بين اختيار المكونين (أي المديرين) وأبعاد جودة الخدمات السياحية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.466)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة تميل إلى القوة بين المتغيرين.

كما يُظهر معامل التحديد (R^2) قيمة (0.217)، ما يعني أن 21.7% من التغير في جودة الخدمات السياحية يُعزى إلى متغير اختيار المكونين، وهي نسبة ذات دلالة في السياق التطبيقي، أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (2.748)، مما يشير إلى أن اختيار المكونين يؤثر إيجابياً على تحسين جودة الخدمات.

كما أن قيمة (F) المرتفعة (27.118) مع مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) تؤكد وجود دلالة إحصائية قوية. وبناءً عليه، تُعتبر الفرضية محققة، مما يعزز أهمية العناية بمعايير اختيار

المكوّنين لضمان تقديم تكوين فعال ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات السياحية المقدّمة. وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 2.748 + 0.466 x$$

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية: يوجد أثر بين جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمات السياحية

الجدول 19.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.472	0.223	2.729	1	28.150	0.000	الفرضية محقة
				98			
				99			
يوجد أثر بين جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمات السياحية							
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (19.2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر بين جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمات السياحية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.472)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين جودة تصميم البرنامج التكويني وجودة الخدمات السياحية.

كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.223)، ما يعني أن تصميم البرنامج يفسر حوالي 22.3% من التغيرات في جودة الخدمات السياحية، وهي نسبة معتبرة في ميدان الدراسات الاجتماعية. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (2.729)، ما يدل على أن أي تحسين في تصميم البرنامج التكويني ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات السياحية.

كما أن قيمة (F) المرتفعة (28.150) ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) ، وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، يؤكدان وجود دلالة إحصائية قوية. وبناءً على هذه النتائج، تعتبر الفرضية محققة، مما يبرز أهمية جودة تصميم البرامج التكوينية كعامل أساسي في تحسين أداء القطاع السياحي وخدماته. وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 2.729 + 0.472x$$

الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية: يوجد أثر بين تقييم العملية التكوينية وأبعاد جودة الخدمات السياحية

الجدول 20.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.483	0.233	2.462	1	29.845	0.000	الفرضية محقة
				98			
				99			
يوجد أثر بين تقييم العملية التكوينية وأبعاد جودة الخدمات السياحية							
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (20.2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر بين تقييم العملية التكوينية وأبعاد جودة الخدمات السياحية. وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.483)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تقييم التكوين وجودة الخدمات السياحية. كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.233)، ما يعني أن تقييم العملية التكوينية يُفسر حوالي 23.3% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات السياحية، وهي نسبة دالة في السياقات التطبيقية.

أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (2.462)، وهو ما يدل على أن تحسين آليات تقييم التكوين ينعكس بشكل إيجابي على أبعاد الجودة في الخدمات السياحية.

وبالنظر إلى القيمة العالية لـ (F) التي بلغت (29.845)، ومستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) الذي يقل عن المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإن الفرضية تُعد محققة إحصائياً. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن تقييم العملية التكوينية يلعب دوراً مؤثراً في تحسين جودة الخدمات السياحية، مما يؤكد أهمية تتبع وتقييم البرامج التكوينية بشكل منتظم لضمان فعاليتها ونتائجها. وفيما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 2.857 + 0.442x$$

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة وكذلك إجراء استبيان لزبائن وكالة ويران للسياحة والأسفار بولاية تيبازة، وعرض النتائج الميدانية المتوصل إليها من أجل تحليل بعض المتغيرات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تفسير ومناقشة هاته النتائج وفقاً لفرضيات الدراسة من جهة، وكذلك اسقاطها على المفاهيم النظرية من جهة أخرى حيث تم التوصل إلى ما يلي:

➤ تأثير تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، مما يؤكد أهمية العنصر البشري في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في القطاع السياحي. إذ يظهر من قيمة معامل الارتباط (0.483) أن هناك علاقة معتدلة تدعم فكرة أن تحسين مهارات ومعارف الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء والخدمات. كما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.233$) إلى أن تكوين الموارد البشرية يفسر نحو 23.3% من التغيرات في جودة الخدمات، وهو مؤشر هام يبرز الدور المؤثر لهذا العامل وسط عوامل أخرى قد تساهم في تحسين جودة الخدمات.

هذه النتائج تتماشى مع النظريات الإدارية التي تؤكد أن العنصر البشري هو رأس مال أساسي لأي مؤسسة سياحية تسعى للتميز والابتكار في تقديم خدماتها. فالتدريب المستمر، والتأهيل المناسب، وتحفيز العاملين يعد من العوامل التي ترفع من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع الزبائن بطريقة احترافية تلبي توقعاتهم. كما أن هذه النتائج تعكس أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة، تعزز من قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الضيافة والسياحة.

ض الدراسة إلى أن تحسين جودة تكوين الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات السياحية، وبالتالي زيادة رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت السياحية. هذا يفرض على صانعي القرار والجهات المسؤولة في القطاع السياحي ضرورة تخصيص موارد كافية لبرامج تطوير الموارد البشرية، وإدراج خطط تدريب مستمرة تتماشى مع متطلبات السوق ومتغيرات البيئة السياحية

➤ تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود أثر معنوي بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمات السياحية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.003$ ، وهي قيمة تقارب الصفر، مما يدل على غياب أي علاقة تقريباً بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) يعادل صفر، وهو ما يعني أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يفسر أي جزء من التغير في جودة الخدمات السياحية في هذه الدراسة. وبالنظر إلى قيمة إحصاء F الصغيرة جداً (0.001) ومستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.977$) الذي يفوق بكثير مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يتوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود تأثير ملموس لتحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمات السياحية.

هذه النتيجة قد تعكس عدة احتمالات. فقد يشير ذلك إلى ضعف آليات تحديد الاحتياجات التدريبية أو عدم فعاليتها في السياق المدروس، أو ربما إلى أن عملية تحديد الاحتياجات لا تُترجم بشكل مباشر إلى تحسينات في جودة الخدمات المقدمة. كما يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على جودة الخدمات السياحية لم تُؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، مثل جودة البرامج التدريبية نفسها أو عوامل تنظيمية وبيئية أخرى.

من جهة أخرى، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن تحديد الاحتياجات التدريبية، رغم أهميته النظرية، قد يحتاج إلى دعم بآليات تنفيذ فعالة وبرامج تدريبية تطبيقية تضمن تحقق التحسين في جودة الخدمات. لذلك، يوصى بضرورة مراجعة وتطوير أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها ببرامج تدريبية عملية تستجيب فعلاً لمتطلبات العاملين والقطاع السياحي.

➤ تأثير اختيار المتكويين وأبعاد جودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين اختيار المتكويين وأبعاد جودة الخدمات السياحية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.387$ ، مما يعكس علاقة معتدلة بين المتغيرين، وهو ما يعني أن جودة اختيار المتكويين تؤثر بشكل واضح على جودة الخدمات المقدمة. أما معامل

التحديد (R^2) فقد بلغ 0.150، أي أن 15% من التغير في جودة الخدمات السياحية يمكن تفسيره من خلال جودة اختيار المتكونين، وهي نسبة مهمة تدل على أن هذا المتغير يلعب دورًا مؤثرًا ضمن العوامل التي تحدد جودة الخدمة السياحية.

ويدعم هذا التأثير إيجابيًا قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت 2.560، مما يوضح أن تحسين معايير اختيار المتكونين يرتبط بتحسين ملموس في جودة الخدمات السياحية. كما تؤكد قيمة إحصاء F العالية (17.288) ومستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية وموثوقة، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

تتسق هذه النتائج مع المبادئ الإدارية التي تؤكد أن اختيار الكفاءات المناسبة والمتكونين المؤهلين يشكل حجر الزاوية في رفع مستوى جودة الخدمات السياحية، إذ أن الأشخاص المختارين بعناية يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لتلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. هذا يعكس أهمية تطبيق معايير دقيقة في عمليات التوظيف والاختيار لضمان تأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات القطاع السياحي.

تبرز هذه النتائج ضرورة تكامل عملية اختيار المتكونين مع برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، لتعزيز قدراتهم وضمان مساهمتهم الفاعلة في تقديم خدمات سياحية عالية الجودة. وعليه، يتوجب على المؤسسات السياحية اعتماد استراتيجيات فعالة في اختيار الموارد البشرية، لما لذلك من تأثير مباشر على الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة

➤ تأثير اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.466، مما يدل على وجود علاقة قوية إلى متوسطة بين المتغيرين، وهو ما يعكس أن اختيار المتكونين له تأثير ملموس على جودة الخدمات السياحية المقدمة. كما يبلغ معامل التحديد (R^2) نسبة 0.217، ما يعني أن حوالي 21.7% من التغير في جودة الخدمات يمكن تفسيره من خلال متغير اختيار المتكونين، وهو مؤشر قوي على أهمية هذا العامل في تحسين جودة الخدمات.

تدعم هذه النتائج قيمة معامل بيتا (B) الذي بلغ 2.748، مما يشير إلى أن تحسين جودة اختيار المتكونين يؤدي إلى زيادة ملموسة في جودة الخدمات السياحية. كما تؤكد قيمة إحصاء F المرتفعة (27.118)

ومستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) صحة العلاقة ووجود تأثير إحصائي قوي، ما يدفع إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

تتماشى هذه النتائج مع النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن اختيار المكونين، سواء من حيث التأهيل أو الخبرة أو الكفاءة، يعد من العوامل الحاسمة في تقديم خدمة سياحية متميزة تلبي تطلعات الزبائن. فالاختيار السليم يضمن وجود فريق قادر على التعامل مع مختلف التحديات، وتقديم حلول مبتكرة ترفع من مستوى الجودة والرضا لدى المستفيدين.

➤ تأثير جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمات السياحية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.472$ ، وهو مؤشر على وجود علاقة قوية ومتوسطة القوة بين جودة تصميم البرنامج التدريبي وتحسين جودة الخدمات السياحية. ويظهر من خلال معامل التحديد (R^2) أن جودة تصميم برنامج التكوين تفسر حوالي 22.3% من التغير في جودة الخدمات، وهو رقم يعكس أهمية هذا الجانب في تعزيز الأداء والخدمة المقدمة.

تؤكد قيمة معامل بيتا (B) البالغة 2.729 على تأثير إيجابي وقوي لجودة تصميم البرامج التدريبية على جودة الخدمات السياحية، حيث يشير إلى أن تحسين تصميم هذه البرامج يؤدي إلى تحسين ملموس في مستوى الخدمة. كما تعزز هذه النتيجة قيمة إحصاء F المرتفعة (28.150) ومستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية وموثوقة بين المتغيرين، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

تتوافق هذه النتائج مع الأطر النظرية التي تؤكد أن تصميم برامج تدريبية فعالة وموجهة بدقة وفقاً لاحتياجات الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات السياحية المقدمة. إن تصميم البرنامج بشكل مدروس يأخذ بعين الاعتبار الأهداف التعليمية والمهارات المطلوبة والتقنيات الحديثة يضمن تحقيق أفضل النتائج التدريبية ويعزز من قدرة المتدربين على تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء.

➤ تأثير تقييم العملية التقييمية وأبعاد جودة الخدمة السياحية لعينة الدراسة:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وأبعاد جودة الخدمات السياحية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.483$ ، وهو ما يدل على وجود

علاقة معتدلة وقوية بين تقييم العملية التدريبية وجودة الخدمات السياحية المقدمة. كما يوضح معامل التحديد (R^2) أن تقييم العملية التكوينية يفسر حوالي 23.3% من التغير في جودة الخدمات، ما يؤكد أهمية هذا الجانب في تعزيز أداء الموارد البشرية ورفع مستوى جودة الخدمات.

وتدعم هذه العلاقة قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت 2.462، مما يشير إلى أن تحسين آليات تقييم العملية التكوينية يساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات السياحية. إضافة إلى ذلك، تؤكد قيمة إحصاء F المرتفعة (29.845) ومستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أن العلاقة بين تقييم العملية التكوينية وجودة الخدمات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعزز قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

تعكس هذه النتائج أهمية تقييم العملية التكوينية كعنصر حيوي يضمن جودة البرامج التدريبية ويساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف فيها. فالتقييم المستمر يتيح الفرصة لإجراء التحسينات اللازمة على تصميم وتنفيذ البرامج، مما ينعكس إيجاباً على تطوير مهارات وكفاءة الموارد البشرية، وبالتالي تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية تلبي توقعات الزبائن.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لوكالة ويران للسياحة والأسفار حول دور تكوين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 100 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستثمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاستعانة ببرنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا إلى تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها قطاع السياحة على الصعيد العالمي، تزداد أهمية الاستثمار في المورد البشري بوصفه ركيزة أساسية لضمان تقديم خدمات سياحية عالية الجودة تستجيب لتطلعات الزبائن المحليين والأجانب على حد سواء. ومن هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الوثيقة بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، وذلك من خلال تناول الأطر النظرية ذات الصلة، وتحليل النتائج الميدانية، ومقارنتها بمخرجات الدراسات السابقة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمات السياحية لا تعتمد فقط على توفر البنى التحتية والمرافق، بل تتأسس في جوهرها على كفاءة العنصر البشري، من حيث التكوين، التأهيل، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع الزبائن. ويعد التكوين، سواء في مرحلته الأولية أو من خلال برامج التكوين المستمر، آلية محورية لتعزيز جاهزية العاملين في القطاع السياحي لمواكبة التحديات المتزايدة وتقديم خدمات ترتقي إلى مستوى التطلعات.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التكوين وجودة الخدمات المقدمة داخل وكالة ويران للسياحة والأسفار - تيبازة -، حيث بينت المعطيات أن التكوين المتخصص، المبني على احتياجات كل من المؤسسة والزائر، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المهني ورفع مستوى رضا الزبائن.

كما بينت المقارنة مع الأدبيات السابقة أن توجيه الجهود نحو تطوير كفاءات المورد البشري يمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، وأن المؤسسات السياحية التي تطمح إلى تحقيق التميز وضمان استدامتها في بيئة تتسم بتزايد حدة المنافسة، مطالبة بجعل التكوين المستمر دعامة أساسية ضمن سياساتها التديرية، وليس مجرد إجراء شكلي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن النهوض بقطاع السياحة في الجزائر، لا سيما في ظل الإمكانيات الطبيعية والثقافية الكبيرة التي تزخر بها البلاد، يمر حتمياً عبر إعادة الاعتبار للمورد البشري، من خلال تطوير محتوى البرامج التكوينية، وتحقيق مواءمتها مع الواقع الميداني، وتقييم أثرها بشكل دوري. كما يستوجب الأمر إشراك جميع الفاعلين في القطاع - من مؤسسات تكوينية، وهيئات حكومية، ومؤسسات سياحية - في رسم رؤية تكاملية تضع "الإنسان" في صلب العملية السياحية.

نتائج الدراسة:

• الدراسة النظرية:

أهمية المورد البشري في القطاع السياحي: يُعد المورد البشري أحد الركائز الأساسية في تقديم الخدمة السياحية، باعتباره الواجهة المباشرة للمؤسسة السياحية، والمسؤول الأول عن تشكيل الانطباعات الأولى والأخير لدى السائح. وهذا ما يستدعي الاهتمام بتكوينه وتأهيله بشكل فعال لضمان تقديم تجربة سياحية متميزة.

التكوين كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء: يشكل التكوين، سواء في شكله الأولي أو من خلال برامج التكوين المستمر، أداة محورية لرفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تتماشى مع متطلبات المهنة. ويسهم هذا التكوين في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز أداء المؤسسات السياحية.

جودة الخدمة السياحية: مفهوم متعدد الأبعاد: تتسم جودة الخدمة السياحية بطابعها المركب، حيث تشمل عدة أبعاد متداخلة مثل: الموثوقية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف، والملموسية. وتُعد كفاءة المورد البشري عاملاً حاسماً في تحقيق هذه الأبعاد والارتقاء بمستوى جودة الخدمات.

الارتباط الإيجابي بين كفاءة المورد البشري ورضا السائح: تؤكد الأدبيات والدراسات السابقة على وجود علاقة طردية بين مستوى كفاءة المورد البشري ودرجة رضا السائح. فكلما ارتفعت كفاءة العاملين، زادت قدرتهم على تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، ما يسهم في تعزيز تنافسية المؤسسة السياحية وضمان استمرارية نشاطها.

ضعف التكوين السياحي في الجزائر: رغم الأهمية المتزايدة للمورد البشري في القطاع السياحي، إلا أن منظومة التكوين السياحي في الجزائر لا تزال تواجه عدة تحديات، أبرزها غياب التخصصات الدقيقة، ضعف التنسيق بين الهيئات التكوينية والفاعلين في القطاع السياحي، بالإضافة إلى محدودية آليات تقييم مخرجات التكوين وملاءمتها لسوق العمل.

الحاجة إلى رؤية وطنية شاملة لتكوين المورد البشري السياحي: تُظهر المراجع النظرية والممارسات الدولية أن الارتقاء بجودة الخدمات السياحية يتطلب بلورة سياسة تكوينية وطنية متكاملة، تشترك في صياغتها وتنفيذها مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك الدولة، القطاع الخاص، ومؤسسات التعليم والتكوين، ضمن إطار استراتيجي يراعي متطلبات التنمية السياحية المستدامة.

النتائج التطبيقية:

الخاتمة

- يوجد علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمة السياحية، أي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- يوجد أثر بين تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية محققة.
- وجد أثر بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد جودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية غير محققة.
- وجد أثر بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد أثر بين اختيار المتكونين وأبعاد جودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد أثر بين جودة تصميم برنامج التكوين وأبعاد جودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد أثر بين تقييم العملية التكوينية وأبعاد جودة الخدمات السياحية، وبالتالي الفرضية محققة.

التوصيات:

- يجب على السلطات المعنية (مثل وزارة السياحة ووزارة التكوين المهني) مراجعة البرامج التكوينية الحالية، وتحديثها بما يتماشى مع المعايير الدولية، واحتياجات السوق السياحي المحلي والدولي.
- من الضروري تعزيز التعاون بين مؤسسات التكوين المهني والجامعات من جهة، والمؤسسات السياحية من جهة أخرى، بهدف تصميم برامج تكوين موجهة وفقاً للاحتياجات الفعلية للميدان.
- لا يكفي التكوين الأولي فقط، بل يجب تكريس ثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسات السياحية لتأهيل الموظفين دورياً وفقاً للتغيرات في السوق السياحية ومتطلبات الزبائن.
- يجب دعم البحوث الأكاديمية التي تربط بين التكوين، أداء المورد البشري، وجودة الخدمة، من أجل بناء قاعدة بيانات علمية تُستخدم في تطوير السياسات السياحية والتكوينية.
- لا يمكن أن يكون التكوين فعالاً دون وجود نظام تحفيزي يشجع العاملين على تطوير أنفسهم والبقاء في القطاع السياحي، مما يساهم في الحد من تسرب الكفاءات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

• باللغة العربية:

- (1) أحمد عادل راشد مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1981.
- (2) أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- (3) بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (4) بلقاسم سلطاني، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، والوظائف، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- (5) بو حفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (6) بوشنافة سمية، التكوين في السياحة كآلية لتحسين تنافسية المؤسسات الفندقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023.
- (7) بوعلام سامية، تقييم التدريب وتأثيره على جودة الخدمات السياحية: منظور حديث، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2022.
- (8) حامد بهاء الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014.
- (9) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- (10) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2007.
- (11) دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.
- (12) راوية مُجَّد حسن إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (13) سعاد نايف برتوطي، إدارة المواد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- (14) سليم عبد الله العمري، استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- (15) صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.

- (16) صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- (17) الصيرفي مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- (18) عبد الحفيظ سليمان، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
- (19) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007.
- (20) عبد الرحمن أحمد، مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة الدورة إعداد المدربين، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- (21) عثماوي سعد الدين، أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
- (22) علي مُجَّد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، مصر، 1990.
- (23) عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (24) مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (25) محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (26) مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003.
- (27) مُجَّد عبد الفتاح ياغي، كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض - السعودية، 1988.
- (28) مُجَّد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في قطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990.
- (29) محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.
- (30) مدحت مُجَّد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

- (31) مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
- (32) نجم الغزاوي التدريب الإداري دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (33) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006
- باللغة الأجنبية

- 4) Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun Alger, 1994

الأطروحات، الرسائل والمذكرات:

- (1) جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2008.
- (2) خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوزات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003
- (3) سنوسي عياشي، التكوين والتأهيل والتدريب للمورد البشري في القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه، جامعة قلمة، الجزائر، 2024.
- (4) صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- (5) عبد الخالق عائشة بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016/2017.
- (6) ميرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2015/2016.

المجلات:

- (1) أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويده خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010، ص 502.

- (2) الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06.
- (3) صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد (5)، العدد (10)، 1992.
- (4) الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- (5) ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، عدد 02، جوان 1998.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص تسويق فندقي سياحي

استبيان

سيدي، سيديتي الفاضل (ة)، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية تخصص تسويق فندقي سياحي تحت عنوان:

" أثر تكوين الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية "

- دراسة حالة وكالة ويران للسياحة والأسفار بورقيق ولاية تيبازة-

ومن أجل إنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة، يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم التكرم بتقديم المساعدة عبر الإجابة عن الاستمارة المرافقة بكل شفافية وموضوعية، وأتعهد بأن ما تدلون به من إجابات وبيانات سيحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على مساهمتكم في نجاح هذه الدراسة

السنة الجامعية: 2024 – 2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. السن:

☐ من 41 - 50 سنة

☐ من 31 - 40 سنة

☐ من 18 - 30 سنة

☐

50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ أقل من ثانوي

4. الدخل:

☐ من 15.000 دج - 30.000 دج

☐ أقل من 15.000 دج

☐ أكثر من 45.000 دج

☐ من 30.000 دج - 45.000 دج

5. التعاملات مع الوكالة:

☐ حجز التذاكر

☐ حج أو عمرة

☐ رحلات منظمة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

➤ المحور الأول: تكوين الموارد البشرية:

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تحديد الاحتياجات التكوينية					
(1) يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.					
(2) الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية واحتياجات العمل.					
(3) تحديد الاحتياجات التكوينية لا يراعي العلاقات الشخصية					
(4) يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.					
اختيار المتكويين					
(5) يتم اختيار المتكويين حسب معايير واضحة ومعلنة					
(6) يتم اختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.					
(7) تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية.					
(8) نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتكويين.					
اختيار المتكويين					
(9) يتم اختيار المتكويين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية					
(10) توفير مكويين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين					
(11) تؤثر خبرة المتكويين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكويين نحو الأداء الأفضل					
(12) المتكويون في المؤسسة قادرون على استخدام					

قائمة الملاحق

					التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية
جودة تصميم برنامج التكوين					
					13) يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.
					14) التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
					15) الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
					16) يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.
تقييم العملية التكوينية					
					17) تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة
					18) يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكويين
					19) يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية
					20) تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.

➤ المحور الثاني: جودة الخدمات السياحية:

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الملموسية					
(21) المظهر الخارجي للوكالة يتميز بالجاذبية والحداثة					
(22) التصميم الداخلي للوكالة منظم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة					
(23) تستخدم الوكالة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة (الحجوزات الالكترونية سبيل المثال)					
(24) توفر الوكالة معدات وتجهيزات متطورة					
الاعتمادية					
(25) تحرص الوكالة على تقديم الخدمة السياحية بالشكل الجيد دائما					
(26) يسهر موظفو الوكالة بعدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمات					
(27) تحرص الوكالة على توفير العديد من الخدمات الملائمة					
(28) تحرص الوكالة على إعلام زبائنهم بخدماتها الجديدة					
الاستجابة					
(29) سرعة الرد على الشكاوى واستفسارات الزبائن					
(30) أسعار الخدمات المقدمة مناسبة لميزانيتك					
(31) فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقت قصير					
(32) تغطي الوكالة احتياجات الزبائن على مدار الساعة					
الأمان					
(33) تشعر بالثقة والأمان والثقة أثناء التعامل مع موظفي الوكالة					
(34) يظهر العاملون في الوكالة الاهتمام الصادق والنصح لحل مشاكل الزبائن					
(35) تتعامل إدارة الوكالة مع معلومات الزبائن بسرية تامة					

قائمة الملاحق

التعاطف					
					36) البشاشة والابتسامة الدائمة للعاملين خاصة موظفو الوكالة
					37) محادثة الزبائن باللغة التي يفهموها
					38) اللباقة وحسن المعاملة للزبون واحترامه

الملحق 02: مخرجات الـ SPSS

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	38

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	159,72	94,951	,174	,858
a2	159,12	96,127	,024	,860
a3	159,42	98,286	-,169	,867
a4	159,72	94,951	,174	,858
b1	158,92	96,478	,000	,859
b2	159,62	94,925	,149	,859
b3	158,92	96,478	,000	,859
b4	159,82	94,957	,243	,858

قائمة الملاحق

c1	158,92	96,478	,000	,859
c2	160,02	100,626	-,289	,873
c3	159,72	94,951	,174	,858
c4	159,12	95,400	,117	,859
d1	159,82	94,957	,243	,858
d2	160,12	99,258	-,223	,870
d3	159,72	94,951	,174	,858
d4	158,92	96,478	,000	,859
e1	158,92	96,478	,000	,859
e2	159,42	94,125	,215	,858
e3	159,52	94,636	,167	,859
e4	159,42	94,125	,215	,858
Q1_1	159,67	87,112	,599	,848
Q1_2	159,57	88,874	,564	,850
Q1_3	159,82	90,493	,443	,853
Q1_4	160,05	86,977	,529	,850
Q2_1	159,91	88,063	,540	,850
Q2_2	159,84	88,318	,577	,849
Q2_3	159,85	89,705	,498	,852
Q2_4	159,65	89,361	,483	,852
Q3_1	159,96	82,524	,678	,844
Q3_2	160,12	82,006	,640	,846
Q3_3	159,99	81,848	,700	,843
Q3_4	159,72	83,739	,836	,841
Q4_1	159,66	84,954	,766	,844
Q4_2	159,53	87,646	,601	,849
Q4_3	159,63	86,033	,593	,848

Q5_1	159,57	89,217	,441	,853
Q5_2	159,49	87,566	,674	,847
Q5_3	160,11	94,988	,072	,862

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	20

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	85,30	7,283	,689	,524
a2	84,70	7,889	,394	,565
a3	85,00	9,293	-,197	,672
a4	85,30	7,283	,689	,524
b1	84,50	8,939	,000	,604
b2	85,20	7,434	,515	,542

قائمة الملاحق

b3	84,50	8,939	,000	,604
b4	85,40	7,919	,548	,557
c1	84,50	8,939	,000	,604
c2	85,60	10,747	-,458	,748
c3	85,30	7,283	,689	,524
c4	84,70	7,485	,588	,538
d1	85,40	7,919	,548	,557
d2	85,70	10,515	-,439	,728
d3	85,30	7,283	,689	,524
d4	84,50	8,939	,000	,604
e1	84,50	8,939	,000	,604
e2	85,00	7,071	,605	,522
e3	85,10	7,566	,418	,555
e4	85,00	7,071	,605	,522

Q4_3	70,13	80,781	,638	,915
Q5_1	70,07	83,642	,506	,918
Q5_2	69,99	82,212	,738	,913
Q5_3	70,61	89,978	,087	,927

Corrélations

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,483**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
Y	Corrélation de Pearson	,483**	1

Sig. (bilatérale)	,000	
N	100	100

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

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	100	4,20	,402
a2	100	4,80	,402
a3	100	4,50	,674
a4	100	4,20	,402
X1	100	4,0925	,84361
b1	100	5,00	,000
b2	100	4,30	,461
b3	100	5,00	,000
b4	100	4,10	,302
X2	100	4,2000	,54933
c1	100	5,00	,000
c2	100	3,90	,835
c3	100	4,20	,402
c4	100	4,80	,402
X3	100	4,0075	,71550
d1	100	4,10	,302
d2	100	3,80	,752
d3	100	4,20	,402
d4	100	5,00	,000
X4	100	3,9775	,71075

e1	100	5,00	,000
e2	100	4,50	,503
e3	100	4,40	,492
e4	100	4,50	,503
X5	100	4,0100	,73763
X	100	4,0775	,62665
N valide (liste)	100		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1_1	100	4,25	,783
Q1_2	100	4,35	,672
Q1_3	100	4,10	,659
Q1_4	100	3,87	,884
Y1	100	4,1425	,54848
Q2_1	100	4,01	,772
Q2_2	100	4,08	,706
Q2_3	100	4,07	,671
Q2_4	100	4,27	,723
Y2	100	4,1075	,54617
Q3_1	100	3,96	1,044
Q3_2	100	3,80	1,137
Q3_3	100	3,93	1,066
Q3_4	100	4,20	,791
Y3	100	3,9725	,88613
Q4_1	100	4,26	,774
Q4_2	100	4,39	,737

Q4_3	100	4,29	,880
Y4	100	4,3133	,67307
Q5_1	100	4,35	,796
Q5_2	100	4,43	,671
Q5_3	100	3,81	,706
Y5	100	4,1967	,47400
Y	100	4,1344	,53183
N valide (liste)	100		

Fréquences

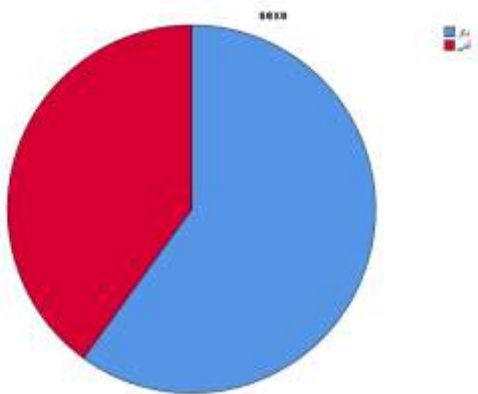
Statistiques

sexe

N	Valide	100
	Manquant	0

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	60	60,0	60,0	60,0
	أنثى	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques

		age	niveau	paie	agence
N	Valide	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 - 30 سنة	10	10,0	10,0	10,0
	من 31 - 40 سنة	60	60,0	60,0	70,0
	من 41 - 50 سنة	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	20	20,0	20,0	20,0
	جامعي	80	80,0	80,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

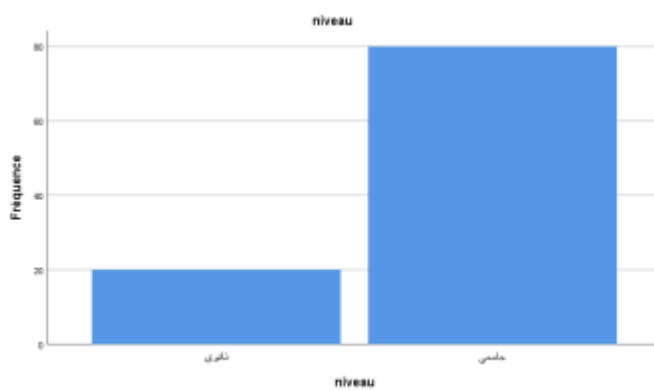
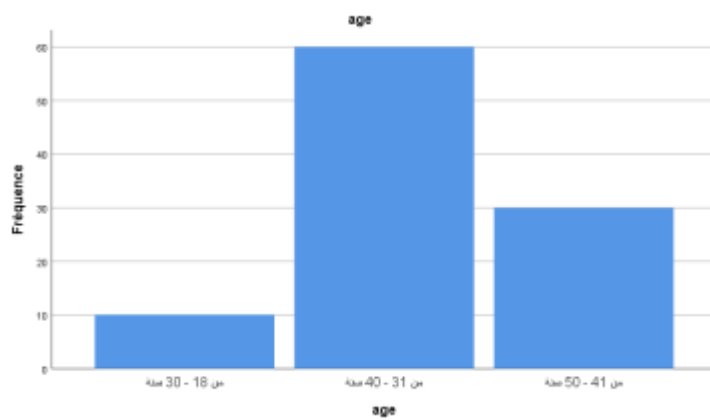
paie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 15.000 دج	20	20,0	20,0	20,0
	من 30.000 دج - 45.000 دج	10	10,0	10,0	30,0
	أكثر من 45.000 دج	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

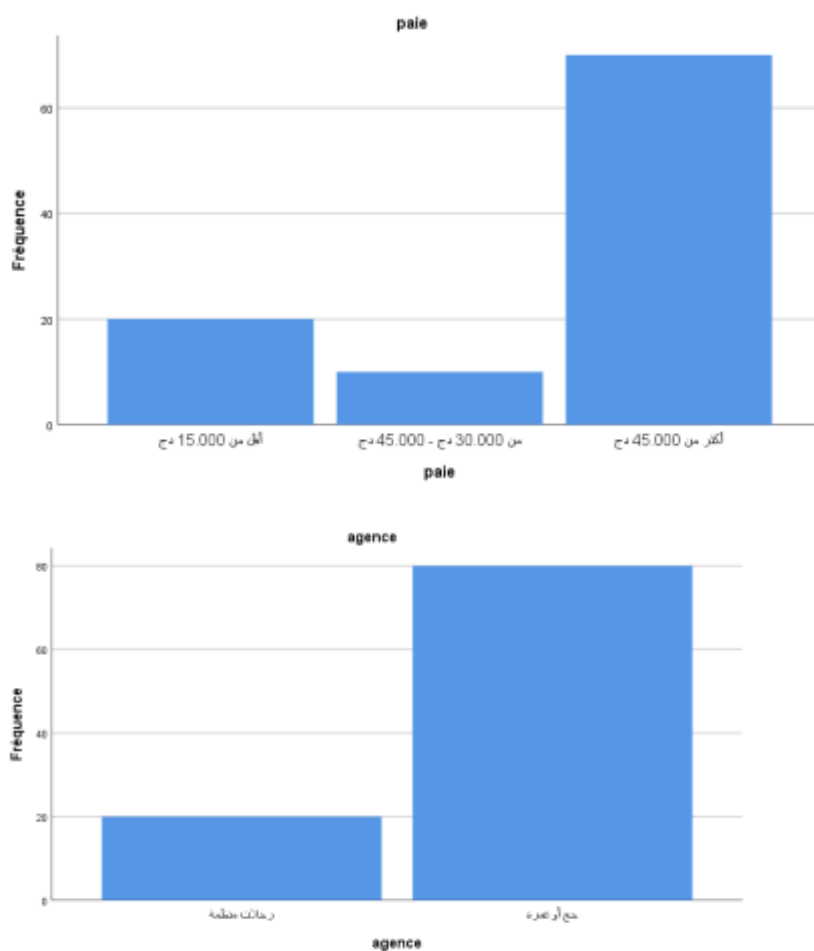
agence

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رحلات منظمة	20	20,0	20,0	20,0
	حج أو عمرة	80	80,0	80,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Graphique à barres



قائمة الملاحق



Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,483 ^a	,233	,226	,46800

a. Prédictors : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,537	1	6,537	29,845	,000 ^b
	de Student	21,464	98	,219		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,462	,310		7,953	,000
	X	,410	,075	,483	5,463	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,003 ^a	,000	-,010	,53453

a. Prédictors : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,001	,977 ^b
	de Student	28,001	98	,286		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,142	,266		15,570	,000
	X1	-,002	,064	-,003	-,030	,977

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 ^a	,150	,141	,49283

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,199	1	4,199	17,288	,000 ^b
	de Student	23,802	98	,243		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,560	,382		6,703	,000
	X2	,375	,090	,387	4,158	,000

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,466 ^a	,217	,209	,47307

a. Prédictors : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,069	1	6,069	27,118	,000 ^b
	de Student	21,932	98	,224		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,748	,270		10,159	,000
	X3	,346	,066	,466	5,207	,000

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,472 ^a	,223	,215	,47113

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,248	1	6,248	28,150	,000 ^b
	de Student	21,753	98	,222		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,729	,269		10,138	,000
	X4	,353	,067	,472	5,306	,000

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,442 ^a	,195	,187	,47954

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,465	1	5,465	23,765	,000 ^b
	de Student	22,536	98	,230		
	Total	28,001	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,857	,266		10,727	,000
	X5	,319	,065	,442	4,875	,000

a. Variable dépendante : Y