

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق فندقي وسياحي



## دور التدريب السياحي في تحسين

### أداء المؤسسات السياحية

دراسة ميدانية بمركب الشلالة - حمام دباغ - قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسويق فندقي وسياحي

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- فريحة ليندة

إعداد الطالب:

- مولود قواسمية

أمام لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الصفة
خديجة عزوزي	رئيسا
توفيق بن الشيخ	ممتحنا
فريحة ليندة	مشرفا

السنة الجامعية: 2019-2020م

# كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَكَّ إِلَيْكَ طَرَفَكَ فَلَمَّا رَأَهُ مُسْتَقْبِرًا مِّنْدَهُ  
قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ  
رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ [سورة النمل: 40]

صدق الله العظيم

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد وعلى آله  
وصحبه أجمعين،

نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من سهر على خدمة العلم والتعليم، ولا يفوتنا الذكر أن نتقدم بالشكر الجزيل

والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

الأستاذة المشرفة: فريجة ليندة

والأستاذ: منير خروف

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو حتى بكلمة في إنجاز هذه المذكرة.

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا  
أَوْ أخطأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا  
طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

[سورة البقرة: 286]

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة

ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى من ربنتني وأنارت دربي وأمانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى ما في الوجود.. أمي  
الحبيبة،

إلى من عمل بك في سبيلنا.. أبي.

إلى من شاركتم أفراحي وأحزاني وأوجاعي.. إلى إخوتي وأخواتي.

إلى جميع أصدقائي من قريب ومن بعيد،

في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المقبلين على التخرج.

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية حيث أن الخدمات السياحية مرتبطة بشكل كبير بالعنصر البشري في المؤسسات السياحية، ولخلق عرض سياحي متميز وتنافسي لا بد من تكوين وتأهيل المورد البشري بما يتلاءم وخصائص السياحة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 15 استبيان على إطارات المركب السياحي - الشلالة- ، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences26، لعرض وتحليل نتائج الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية. وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية تقدر ب 71.1%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب السياحي، الاداء، المؤسسات السياحية، الموارد البشرية، القطاع السياحي.

### Abstract:

This study aims to highlight the role of tourism training in improving the performance of tourism institutions, as tourism services are linked to the human element in tourism institutions. In order to create a distinguished and competitive tourism exhibition, it is necessary to develop and rehabilitate the human resource in a way that suits the characteristics of tourism.

In order to achieve the objectives of the study, 15 questionnaires were distributed to the Tourist Boat - Shell -

frames, a number of statistical methods were used in the Social Sciences Statistical Package (SPSS) 26Statistical Package for Social Sciences, to present and analyze the results of the study and then to test the hypothesis of the study.

The study found that there is a statistically significant relationship between tourism training and the performance of tourism institutions, estimated at 71.1%. There are no statistically significant differences in the answer to the study variable, which is attributed to the characteristics of the sample.

### Keywords:

Tourism training, performance, tourism institutions, human resources, tourism sector.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
(أ-هـ)	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات السياحية</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية السياحة
8	المطلب الأول: تعريف السياحة
9	المطلب الثاني: أنواع السياحة
11	المطلب الثالث: أهمية السياحة
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية
14	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة السياحية
15	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية (الديوان الوطني للسياحة، المؤسسة الفندقية، الوكالات السياحية)
19	المطلب الثالث: دور وأهمية المؤسسات السياحية
20	المبحث الثالث: ماهية أداء المؤسسات السياحية
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسات السياحية وأهميته
22	المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسات السياحية
24	المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسات السياحية
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للتدريب السياحي في المؤسسات السياحية</b>	
29	تمهيد

30	المبحث الأول: ماهية التدريب السياحي
30	المطلب الأول: مفهوم التدريب
31	المطلب الثاني: مفهوم التدريب السياحي
32	المطلب الثالث: أهداف التدريب السياحي في المؤسسات السياحية وأهميته
36	المبحث الثاني: سيرورة التدريب السياحي
36	المطلب الأول: أنواع التدريب السياحي
39	المطلب الثاني: أساليب التدريب السياحي
41	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
46	المبحث الثالث: الاعتبارات الأساسية للتدريب السياحي
46	المطلب الأول: أسس التدريب السياحي و مبادئه
50	المطلب الثاني: تحديات التدريب في المؤسسات السياحية
51	المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية
<b>الفصل الثالث: دور التدريب السياحي في تحسين اداء المركب السياحي - الشلالة-</b>	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام للمركب السياحي
57	المطلب الأول: نشأة المركب السياحي
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب السياحي
62	المطلب الثالث: خدمات المركب السياحي و اهدافه
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: توصيف المجتمع الاحصائي
68	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
71	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
74	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
74	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
78	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات مفردات العينة
84	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.
92	خاتمة عامة.
97	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تفصيل استمارة البحث	68
02	درجات مقياس ليكرت	69
03	سلم التقييم: فئات ودرجات الموافقة	69
04	الاستبيانات الموزعة والمستردة	70
05	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	71
06	اختبار التوزيع الطبيعي	71
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	74
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	74
09	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	75
10	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة	76
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	76
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "المحتوى التدريبي"	77
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "مكتسبات المتدربين"	79
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "الفترة التدريبية"	80
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "الاداء السياحي"	82
16	اختبار علاقة بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية.	84
17	اختبار علاقة بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.	85
18	اختبار علاقة بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.	86
19	اختبار علاقة بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية.	87
20	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	88

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	السياحة من المنظور الإنساني	01
40	مراحل العملية التدريبية	02
42	فجوة الاداء	03
58	الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية للمركب السياحي	04
59	الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب السياحي	05
60	الهيكل التنظيمي العام للمركب السياحي	06

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

يعد التدريب بمعناه الواسع عنصر أساسي في عملية تنمية المورد البشري اذ يهدف الى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى العاملين خاصة، وباعتبارهم المورد الحقيقي للمؤسسة، ومصدر الابتكار والتطور فيها.

فالتدريب نشاط مستمر باستمرار نشاط المؤسسة، فهو لا يقتصر على سد النقص او رفع مستوى الأداء لدى القادمين الجدد او لدى الفئات الأقل كفاءة فقط، وانما يوجه لجميع الشرائح والفئات والمستويات القيادية منها والتنفيذية، وذلك عن طريق تزويد المتدربين بالمعلومات، والمعارف الوظيفية المتخصصة بأعمالهم لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة الاحتياجات المستقبلية.

ان للتدريب أهمية كبيرة في النهوض بمهارات العاملين، وتنميتهم في مجالات العمل المختلفة، وذلك بتطوير معارفهم، واتجاهاتهم باستمرار، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة، والطارئة في عالم الاعمال وثورة الاتصالات والمعلومات.

و من المؤكد ان المؤسسات السياحية لا تختلف عن هذا الواقع ، وقد زادت هذه الأهمية في الوقت الراهن مع تطور الدور الذي تؤديه في ظل الأوضاع السياسية و الاقتصادية و انعكاساتها ، لذا كان من الأهمية الاعتناء بهذا القطاع ، و توفير حصيلة كافية من المهارات، و القدرات الإدارية و السياحية في إدارة الخدمات السياحية بنجاح ،والمعوقات التي تواجه المؤسسات السياحية ،وكيفية معالجتها، الامر الذي يحتم تنمية مهارات الافراد العاملين بالمؤسسات السياحية لتمكينهم من الاستخدام الأفضل للمصادر المتاحة ،و الذي يتطلب تنفيذ برامج تدريبية تلبي حاجاتهم التدريبية ، و ترفع من مستوياتهم و قدراتهم القيادية، وهذا ما تحاول المؤسسات السياحية فعله من خلال تدريب الموارد البشرية في القطاع السياحي

### إشكالية الدراسة:

من اجل معرفة دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية وضمان التحسين المستمر للخدمة في المؤسسة السياحية تتبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى أهمية التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية؟

التساؤلات الفرعية:

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى استدلال علمي ومنطقي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري، حول قياس مستوى جودة الخدمات الصحية، نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية المحتوى التدريبي في تحسين أداء المؤسسات السياحية؟
- ما مدى أهمية مكتسبات المتدربين في تحسين أداء المؤسسات السياحية؟
- ما مدى أهمية الفترة التدريبية في تحسين أداء المؤسسات السياحية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟

فرضيات الدراسة:

وكمحاولة منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية فقد تم الاعتماد على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الاولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على تحسين أداء المؤسسات السياحية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمكتسبات المتدربين على تحسين أداء المؤسسات السياحية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للفترة التدريبية على تحسين أداء المؤسسات السياحية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال معرفة الدور الذي يمارسه التدريب لتنمية وتحقيق التميز والجودة والتحسين المستمر للأداء الذي تقدمه المؤسسات السياحية.

وتستمد أهميتها ميدانيا من خلال توضيح:

- الجهود التي تبذلها المؤسسات السياحية في سبيل تطوير القطاع السياحي.
- الدور الفعال للتدريب في تنمية الموارد البشرية، والتي بدورها تساهم في تحسين أداء المؤسسات السياحية.
- حاجة المؤسسات السياحية المستمرة و المتزايدة للتدريب خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة الحاصلة في ظل المنافسة الشديدة ، نظرا لمساهمته الكبيرة في تنمية الموارد البشرية ، الامر الذي يستدعي القيام بهذا النوع من الدراسات التي تبحث عن تزايد الحاجة التدريبية في المؤسسات السياحية لرفع مستوى الأداء ، و كفاءة العاملين، و تنميتهم، و تحسين نوعية الخدمات، كما تبحث أيضا في زيادة مستوى القدرات و المهارات الفنية ن و تنمية الروح المعنوية
- تحاول الدراسة ترجمة دور التدريب في تطوير الموارد البشرية و مان التحسين المستمر للأداء في المؤسسة السياحية محل الدراسة من خلال التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان الموزع.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- التأكيد ان الموارد البشرية هي العنصر الفعال لتحقيق اهداف المؤسسات السياحية و تحسين قدراتهم و مهاراتهم .
- الكشف عن دور التدريب في تنمية العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم.
- معرفة الطرق الأساسية التي تؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات السياحية.
- معرفة دور العملية التدريبية في تحسين الأداء المقدم في المؤسسات السياحية.
- معرفة دور التدريب في تطوير الموارد البشرية وكيفية ضمان التحسين المستمر للأداء المقدم في المؤسسة السياحية.

### أسباب اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت الى اختيار الموضوع نذكر:

- اقتصار تركيز الباحثين على دراسة وظائف المؤسسات السياحية من انتاج و تسويق، مالية لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في البحوث في مجال التدريب، وتنمية الموارد البشرية لما لهما من دور فعال في تحسين أداء المؤسسات السياحية مختلف التطورات.
- ملاحظة عدم الرضا من طرف السياح بسبب تدني الخدمات السياحية رغم أهميتها ، ورغم التجهيزات و المنشآت و المعلوماتية المتوفرة
- زيادة حجم النفقات الموجهة لقطاع السياحة و ما يحتاج التفكير في سبيل ترشيدها من خلال تقديم خدمات جيدة و باقل التكاليف.

### منهج الدراسة:

في ضوء اهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية، كما ان الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن او ما هو موجود فعلا تعتمد عليه في تكوين الفرضيات واختبارها، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

وقد تم استخدام دراسة الحالة لتبيان دور التدريب في تحسين أداء المؤسسات السياحية للمساعدة في التحليل و التفسير و التقييم بغية التوصل الى نتائج تزيد الرصيد المعرفي لموضوع التدريب و تحسين الأداء في المؤسسات السياحية.

### هيكل الدراسة:

من اجل الالمام أكثر بالموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها، تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة، كما يلي:

**الفصل الأول: المعنون بـ: "الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات السياحية"** والذي تضمن ثلاث مباحث، حيث يتم التطرق في المبحث الأول الى ماهية السياحة، اما الثاني فعرض الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية، بينما الثالث تم التطرق فيه الى ماهية أداء المؤسسات السياحية.

**الفصل الثاني: المعنون ب: مدخل مفاهيمي للتدريب السياحي في المؤسسات السياحية** والذي تضمن ثلاث مباحث حيث تمّ التطرق في المبحث الأول الى ماهية التدريب، اما الثاني فعرض سيرورة التدريب السياحي، بينما الثالث تمّ التطرق فيه الى الاعتبارات الأساسية للتدريب السياحي.

**الفصل الثالث: المعنون ب: دور التدريب السياحي في تحسين أداء المركب السياحي -الشلالة- في المؤسسات السياحية** والذي تضمن ثلاث مباحث حيث تمّ التطرق في المبحث الأول الى المجتمع الاحصائي وعينة الدراسة، اما الثاني فعرض منهجية الدراسة الميدانية، بينما الثالث تمّ التطرق فيه الى التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

#### صعوبات الدراسة:

في إطار تحضيرنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات يمكن إيضاحها في مايلي:

- صعوبة الحصول على المراجع بسبب الحجر الصحي وغلق المكتبات؛
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية وتوزيع الاستمارات في المؤسسات السياحية بسبب جائحة COVID.19.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات السياحية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية السياحة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية

المبحث الثالث: ماهية أداء المؤسسات السياحية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر السياحة من ضمن الحاجات التي تلبي الراحة النفسية للإنسان، والتي أساسها الحاجة إلى الراحة والاستجمام والترويح عن النفس، وتطورت السياحة بتطور وسائل الاتصال والمواصلات نظرا للعلاقة الوثيقة بينما وبين صناعة السياحة والفنادق التي يكمل كل منها الآخر، والتي تهدف إلى تقديم خدمات للسياح في البلد المزار، حيث يتوقف نجاح الدول في جذب السياح عن طريق امتلاك وسائل جد متطورة للترويح السياحي، بالإضافة إلى المؤسسات السياحية المتنوعة والمتعددة المهام سواء كانت خاصة أو عامة ذات طابع تجاري أو إداري.

كما يعتبر الأداء السياحي أهم العوامل المهمة التي تستخدم في تقسيم منظمات الأعمال وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للمؤسسة السياحية التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثير إيجابي أو سلبي في كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال خصوصا في مجال السياحة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية السياحة بينما المبحث الثاني فكان حول الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية وأخيرا المبحث الثالث الذي تضمن ماهية أداء المؤسسات السياحية.

## المبحث الأول: ماهية السياحة

تعتبر السياحة من أهم مصادر الدخل لدى الدول المختلفة، لذا تسعى الدول إلى تنمية السياحة داخلها بمختلف أنواعها لجذب المزيد من السياح، تنتوع أهميتها على الدولة وعلى أهل البلاد وعلى السائحين من منظور اجتماعي وحضاري فإن السياحة هي حركة ديناميكية ترتبط بالجوانب الثقافية والحضارية للإنسان ومحصلة طبيعية لتطور المجتمعات السياحية وارتفاع مستوى معيشة الفرد.

## المطلب الأول: تعريف السياحة

تعد السياحة عاملاً جاذباً للسياح وإشباع رغباتهم من حيث زيارة الأماكن الطبيعية المختلفة والتعرف على تضاريسها وعلى الحياة الفطرية، بالإضافة إلى زيارة المجتمعات المحلية للتعرف على عاداتها وتقاليدها فهي من أهم القطاعات في الدولة.

### 1. مفهوم السياحة:

- لغة: مشتقة من الفعل الثلاثي "ساح" سوحاً وسوحاناً: جرى ويقال سوحان الماء، سائح جمع سياح والعامّة تقول سواح، يسمح جمع أسياح: الماء الظاهر الجاري على وجه الأرض.<sup>(1)</sup>
- اصطلاحاً: تعددت تعريفات السياحة وذلك وفقاً لآراء المهتمين بدراسة طبيعتها ومكوناتها وجوانبها وفقاً لآراء المنظمات العالمية والدولية المهنية بالسياحة الدولية.
- مفاهيم مختلفة للسياحة:

اختلفت التعاريف والمفاهيم المقترحة للسياحة فقد عرفها "جويير" و "فروير" بأنها: "ظاهرة من الظواهر العصرية التي تنشأ عن الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة من مناطق ذات طبيعة خاصة."<sup>(2)</sup>

أما المنظمة العالمية للسياحة فعرفت بأنها: "اصطلاح يطلق على رحلات الترفيه، وكل ما يتعلق بها من أنشطة وإشباع لحاجات السائح."<sup>(3)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن السياحة نشاطاً ضرورياً لحياة الناس تمتد آثارها المباشرة وغير المباشرة إلى الميادين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلاً عن العلاقات الدولية ويوضح ذلك، الأهمية

(1) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، المكتبة الشرقية، بيروت، 2000، ص131.

(2) خالد بن عبد الرحمن آل دغيم، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص13.

(3) عثمان محمد غنيم، التخطيط السياحي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص23.

المتزايدة للأنشطة السياحية بالنسبة لحركة التجارة الدولية، إلا أن العائد الاقتصادي، رغم أهميته لا يمكنه أن يكون المعيار الوحيد لقرارات الدولية لتشجيع ودعم صناعة السياحة، فقد أصبحت هناك عدة اعتبارات وراء السياسات الحكومية في تنمية السياحة وتشجيع نشاطها.

## 2. أهم المفاهيم المتعلقة بالسياحة: (1)

- **السائح:** كل شخص يزور دولة أخرى غير الدولة المعتاد أن يقيم فيها ويبقى لفترة لا تقل عن 24 ساعة، ولا تزيد عن سنة (12) شهر وذلك لأغراض مشروعة غير الهجرة.

- **المسافر العابر:** كل شخص يسافر إلى دولة من خلال فترة تقل عن 24 ساعة، في الدولة التي يزورونها.

- **وقت الفراغ:** وهو الوقت الذي يكون الفرد فيه حراً من العمل والواجبات الأخرى والذي يكون مفيداً للتسلية والاسترخاء والراحة.

- **الدليل السياحي:** وهو الشخص المؤهل والقادر على تقديم المعلومات والشروحات الكافية والدقيقة للسائح حول مكان الزيارة أو الإقامة.

## المطلب الثاني: أنواع السياحة

تتعدد أنواع السياحة تبعاً للدوافع والرغبات والاحتياجات المختلفة، فنجد السياحة الثقافية الترفيهية والعلاجية، الدينية والرياضية بالإضافة إلى أنواع أخرى جديدة ساعدت على ظهور وانتشار التطور والنقد العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي.

### 1. السياحة حسب المنطقة الجغرافية:

يتم تقسيم السياحة وفق معيار المنطقة الجغرافيا إلى:

#### - سياحة داخلية:

وتعني سفر مواطني الدولة داخل حدود بلدانهم كما تشمل انتقال السائحين داخليا ويتم انفاق العملة المحلية. (2)

(1) يسرى دعيبس، الإرشاد السياحي، ماهية، خصائصه، أسسه، معوقاته، دراسات وبحوث في الأنثروبولوجيا، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 2006، ص44-163.

(2) مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2003، ص15.

- سياحة خارجية:

وهي انتقال الأفراد أو السياح انتقالاً مؤقتاً من بلد لآخر من أجل السياحة والتعرف على بلد جديد وعادات أهلها وطرق معيشتهم وتفكيرهم ومدى ما قدموه من إنجازات، كما تساهم السياحة الخارجية في تعزيز العلاقات الاقتصادية الدولية من خلال توسيع التعاون وتعميقه، وتبادل المساعدات في مجال الدعاية السياحية والإعلان السياحي. (1)

2. السياحة حسب الهدف:

تنقسم السياحة حسب الهدف إلى:

- السياحة الموسمية:

يرتبط هذا النوع من السياحة بموسم سياحي معين، مثل موسم الشتاء للترحل في المناطق الثلجية، وكذلك قضاء أيام على شاطئ البحر في المناطق الساحلية في موسم الصيف.

- السياحة الثقافية:

يهتم هذا النوع من السياحة بشريحة معينة من السائحين على مستويات مختلفة من الثقافة والتعليم، حيث يتم التركيز على زيادة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة، ومن أشهرها الحضارة الفرعونية المصرية.

- السياحة العلاجية:

تزامنت مع تعرض الإنسان لبعض الأمراض كالروماتيزم التي تتطلب أماكن معينة ومناخ خاص، ثم اكتشفت بعد ذلك الخواص العلاجية، الينابيع المعدنية، وقد تفنن الرومان في بناء الحمامات العلاجية وأقاموا فيها التماثيل الرائعة وهي أيضاً سياحة لإمتاع النفس والجسد معا.

- السياحة الدينية:

تعتبر من أقدم أنواع السياحة وتتمثل في زيادة المواقع الدينية ومن أشهرها في العالم نجد مكة المكرمة والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية وهذا النوع من السياحة يهتم بالجانب الروحي للإنسان، وبالتالي فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي، أو السفر من أجل الدعوة أو للقيام بعمل خيري. (2)

(1) كواش خالد، السياحة، مفهومها، أركانها. أنواعها، دار التنوير، الجزائر، 2007، ص 89.

(2) خالد عبد الرحمن آل دغيم، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 31-33.

- السياحة التاريخية:

وهي من أحسن أنواع السياحة، حيث تجذب أفواج كبيرة من السياح، خاصة إذا توفرت هذه الآثار التاريخية على مراكز الراحة والترفيه وعلى كل الضروريات المحافضة عليها، كما أن للآثار السياحية دور مهم في تحقيق التفاهم وتقوية العلاقات، فهي تحتاج لرؤوس أموال كبيرة قصد الاستثمار فيها وتطويرها وحمايتها. (1)

- السياحة البيئية:

وهي سياحة تقتضي السفر إلى المناطق الطبيعية المستقرة لهدف محدد يتمثل في الدراسة، الإعجاب والاستمتاع بالمناظر الطبيعية ونباتاتها وحيواناتها البرية. (2)

- سياحة المؤتمرات:

ارتبط هذا النوع من السياحة بالعلاقات بين أغلب دول العالم، ويعتمد النهوض بهذا النوع من السياحة على توفر عوامل عدة منها: اعتدال المناخ، وجود فنادق وقطاعات مجهزة لعقد الاجتماعات وكذلك المطارات الدولية.

- السياحة الاجتماعية:

تسمى أيضا السياحة الشعبية أو سياحة الإجازات وهذا النوع من السياحة يهتم بتنظيم رحلات الأسر الموظفين والعمال وذوي الدخل المحدود.

- السياحة الرياضية:

يقصد بها الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان آخر في دولة أخرى لفترة مؤقتة بهدف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة والاستمتاع بمشاهدتها مثل دورات الألعاب الأولمبية بطولات العالم. (3)

**المطلب الثالث: أهمية السياحة**

أصبحت السياحة في العصر الحديث من الصناعات الهامة وترجع أهمية السياحة إلى أنها صناعة كثيفة العمل، مدرة للدخل، باعثة على نمو ورواج عشرات الصناعات والخدمات المغذية والمكملة للنشاط السياحي، وتتمثل جوانب أهمية السياحة في مجالات عدة و تتمثل في:

(1) مصطفى عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص47.

(2) خان أحلام، زواوي صورية، السياحة البيئية وأثرها على التنمية في المناطق الريفية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010، ص228.

(3) كواش خالد، المرجع السابق، ص93.

## 1. الأهمية الاقتصادية:

إن الهدف الأساسي من إقامة صناعة سياحية وتشبيد بنائها على قواعد ونظم وأساليب إدارية هو الوصول إلى تعظيم الناتج الاقتصادي والاجتماعي لهذه الصناعة بالنسبة للدولة والمجتمع وبالنسبة للمواطن مع حماية الموارد السياحية، وتقاليد المجتمع وعاداته من التأثير بالعوامل السلبية التي قد تنموا بعيدا عن التخطيط والتنمية الرشيدة.

فالسياحة نشاط ضروري لحياة الناس تمتد آثارها المباشرة وغير المباشرة إلى الميادين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية فضلا عن العلاقات الدولية، ويوضح ذلك الأهمية المتزايدة للأنشطة السياحية بالنسبة لحركة التجارة الدولية، إلا أن العائد الاقتصادي بالرغم من أهميته لا يمكن أن يكون المعيار الوحيد لقرارات الدولة لتشجيع ودعم السياحة.

وتعتبر السياحة في الوقت الحالي محركا رئيسيا في محركات التنمية الاقتصادية فهي مصدر دخل العملات الصعبة ويؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات، كما تؤثر على حجم العمالة وعلى إعادة توزيع الدخل القومي داخل الدولة وعلاوة على تشغيل الأيدي العاملة.

فلسياحة أيضا عائدات تنعكس على السكان بالفائدة من خلال زيادة النشاط الاقتصادي، فالضرائب التي يدفعها السياح تساعد الحكومات المحلية على تمويل التعليم والرعاية الصحية وغيرها من الخدمات.

- كما ترتبط الأهمية الاقتصادية للسياحة من حيث كونها أداة وسيلة رئيسية للتنمية المستدامة، وتشكل جوانب أخرى بالغة الأهمية لما لها من تأثير إيجابي مضاعف على قطاعات اقتصادية وخدمية عديدة مرتبطة بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

## 2. الأهمية الثقافية:

تمثل السياحة وسيلة حضارية واجتماعية لنقل وتبادل الثقافات والحضارتين شعوب العالم المختلفة فعن طريقة يتحقق التبادل الثقافي بين الدول السياحية وبعضها البعض حيث تنتقل اللغات والمعتقدات الفكرية والأدب والفنون المختلفة ومختلف ألوان الثقافة عن طريق الحركة السياحية الوافدة إليها، فتؤثر فيها ثقافيا وتتأثر هي أيضا بما في الدولة من ثقافة وحضارة وبذلك بتحقيق التأثير الثقافي للسياحة الذي يمثل محورا هاما من محاور التنمية في المجتمع.

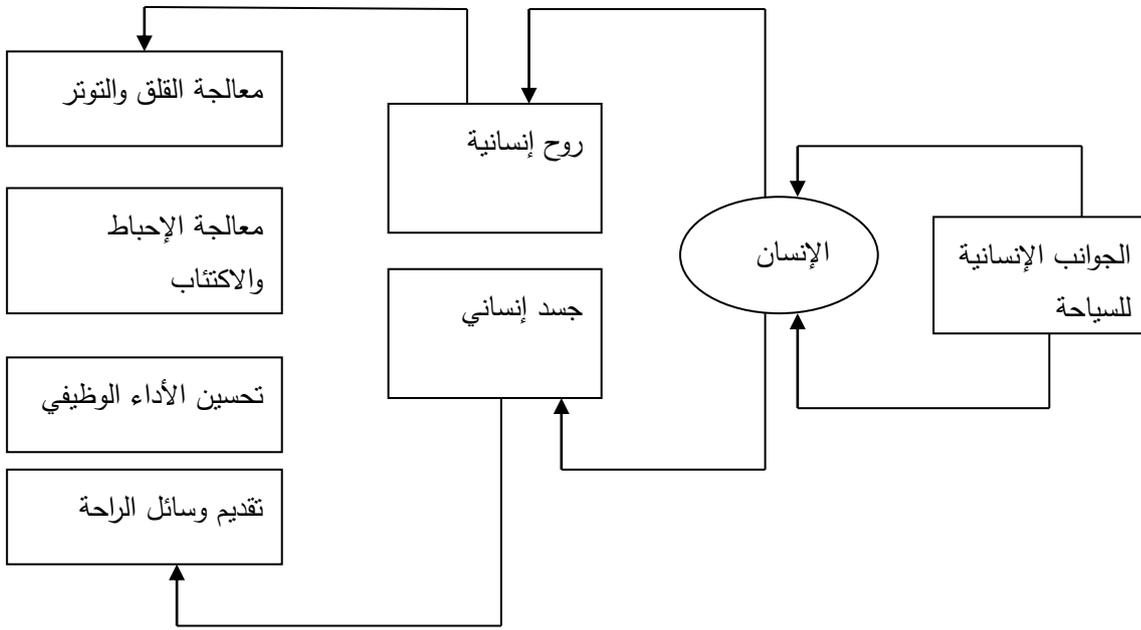
3. الأهمية السياسية:

تتضح الأهمية السياسية للسياحة كرد فعل مباشر من تعامل الدول مع بعضها البعض والزيارات السياحية المتبادلة بينهم، ولقد لعبت الحركة السياحية دورا هاما في العلاقات الدولية التي تنشأ بين الدول المتنازعة أو المتحاربة لذلك فإن السياحة أصبحت رمزا من رموز السلام والتآخي بين الدول. (1)

4. أهمية السياحة من منظور الإنساني:

تعد السياحة نشاطا إنسانيا يمارسه الإنسان وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:

شكل رقم (1): السياحة من المنظور الإنساني



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، صناعة السياحة والأمن السياحي، دار أرسلان، دمشق، سوريا، طبعة 1، ص 39.

(1) محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر، مصر، 2002، ص 21.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية

تعتبر المؤسسات السياحية مكتب استشارة في مجال السياحة للموردين فهي المكان الذي يمكن الحصول منه على المعلومات أو الاستشارة الفنية، من تنظيم الترتيبات اللازمة للسفر ولحجز الفنادق وتأجير السيارات....إلخ.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة السياحية

تنشط المؤسسات السياحية على المستوى الوطني أو المحلي حسب نوعها والمهام الموكلة إليها من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات بهدف تنفيذ السياحة والدفع بعجلة القطاع وترقيته محليا ودوليا، وتختلف أنواع وطرق تنظيم المؤسسات السياحية من بلد لآخر حسب درجة تطور الهيكل التنظيمي.

#### 1. مفهوم المؤسسات السياحية: (منقذوا السفرات السياحية)

المؤسسات السياحية أو منقذوا السفرات السياحية عبارة عن شركة تقوم بتنظيم أو تنسيق رحلات شاملة، كما تقوم بخدمات خاصة بالرحلات، وبعض المؤسسات السياحية الكبرى تقوم بإصدار شيكات للمسافرين، كما تتحمل مسؤولية طبع المنشورات والإعلان وتوزيع المنشورات الخاصة بالرحلة والقيام بحجوزات الرحلة ويقوم أغلب منقذوا السفرات السياحية بالبيع عن طريق وكلاء السفر أو مباشرة إلى العملاء.

كثير من المؤسسات السياحية تقوم بعمل وكيل السفر حيث تتولى جميع عناصر المنتج السياحي وتنظيمها في شكل رحلة متكاملة أو مجموعة من الخدمات السياحية في أوقات ومناطق محددة مسبقا.<sup>(1)</sup> وفي المجتمعات الكبيرة توجد مؤسسات سياحية غير ربحية تقدم بدور إرشاد السياح وتزويدهم بالمعلومات والبيانات التي تساعد على الاستمتاع برحلتهم، ويطلق على هذه المنظمات إسم "مكاتب الزوار" ( Visitors bureau) وهي مكاتب محلية أو إقليمية لها هيكلها التنظيمية المستقلة إلا أنها تعمل بالتنسيق والتعاون مع المنظمات العاملة في الميدان السياحي.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية

يحقق السائح غرضه الأساسي من تنقله وترحاله خلال رحلة سياحية بتوفير جميع الشروط الأساسية وهو ما يعجز عنه ولا يستطيع توفيرها لذلك يستعين بوسطاء، ومن خلالهم يحصل على رغباته وحاجاته أثناء فترته السياحية، هذه الوساطة تتمثل في المؤسسات السياحية التي تقدم له كل الدعم وكذا المنتج السياحي.

(1) ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 179.

(2) حميد الطائي، أصول صناعة السياحة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 160.

أنواع المؤسسات السياحية: (1)

تتميز المؤسسات السياحية بالتنوع وتعدد مهامه، فلكل مؤسسة مهام تؤديها سواء كانت خاصة أو عامة ذات طابع تجاري أو إداري ومن بينها:

1. وزارة السياحة:

تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-474 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963، حدد بموجبه المهام الموكلة إليها والمتمثلة في:

- التعريف بمنتوج السياحي وتوجيهه وترقيته تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة وإنجاز المخططات التنموية السياحية، ثم ضم قطاع الصناعة التقليدية مع قطاع السياحة في وزارة واحدة.  
وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 10-254 المؤرخ في 12 ذي القعدة 1431هـ الموافق لـ 20 أكتوبر 2010 صلاحيات وزير السياحة والصناعات التقليدية، وذلك بموجب إحدى عشر مادة تشمل الأطر والمهام الموكلة لوزير السياحة، والإجراءات لإحداث تنمية في هذا المجال.

2. مديريات السياحة:

يعود تاريخ إنشائها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95-260 المؤرخ في 3 ربيع الثاني 1416هـ، الموافق لـ 29 أوت 1955، أنشأت مديريات السياحة تتكون الممثل الأساسي للوزارة على مستوى الولايات تتكفل بما يلي:

- المبادرة بكل تدابير من شأنها إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية، الثقافية، والتاريخية.
- تشجيع ظهور عروض سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية المنتجات السياحية المحلية وترقيتها.
- دعم وتنمية نشاط المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية.
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وتحليلها وتوزيعها.
- إعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم، العمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والتسليّة والاستجمام.
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.

(1) آمال بدر الدين، استراتيجية الإتصال في المؤسسات الجزائرية، عبر المواقع الإلكترونية، دراسة وصفية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر، رقم 03، 2010-2011، ص 60-64.

- متابعة تطابق النشاطات السياحية مع مقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات والمهن السياحية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن.

### 3. الديوان الوطني للسياحة في الجزائر: (1)

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تأسس بموجب صدور المرسوم 88-214 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1409هـ، الموافق لـ 31-10-1988 المتضمن إنشاء وتنظيم الديوان الوطني للسياحة، غير أن نشاطه لم يصبح عمليا إلا سنة 1990 أين صدر المرسوم التنفيذي المعدل والمكمل رقم 22-409 المؤرخ في 31-10-1992 الذي كرس للديوان الوطني للسياحة مهمة ترقية الصورة السياحية.

وتتمثل المهمة الرئيسية للديوان الوطني للسياحة فيما يلي:

- المشاركة في إطار السياسة الوطنية لتطوير السياحة من خلال إعداد برامج الترقية السياحية وضمان تنفيذها، وهذا ما تضمنه المرسوم 92-402 الذي حدد مهمة الديوان الوطني وكيفية تنظيمه، إذ نصت المادة الثانية منه على اعتبار الديوان أداة الوزارة المكلفة بالسياحة ودراسة السوق والعلاقات العامة وبالتالي تكليفه بوظيفة تسويقية بحتة.

### 3. الوكالات السياحية: (2)

تعرف الوكالات السياحية على أنها وسيط بين مالكي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق، أماكن الإقامة المختلفة، وسائل النقل، المنشآت السياحية) ومستهلكيها المعبر عنهم بالسياح.

### وتعرف أيضا: (3)

بأنها الجهة التي تساعد الأشخاص على تنظيم الرحلات والعطل عن طريق عمل تدابير استعدادهم للسفر، حجز الغرف في الفنادق والمقاعد في وسائل النقل، كما تنظم لهم رحلات سياحية فردية أو جماعية، وتعين لهم مرشدين.

كما تتمحور المهام الرئيسية التي تقوم بها وتقدمها الوكالات السياحية وكاتب السياحة والسفر بشكل عام

في ما يلي: (4)

(1) المرسوم 08-214 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1409هـ، الموافق لـ 31-10-1988 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للسياحة.

(2) رشيدة عداد، دور مكاتب السياحة والسفر في ترويج الخدمات السياحية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 6، ماي 2012، ص 296.

(3) سمير رفيقي الرحبي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 20.

(4) نفس المرجع، ص 133.

- بيع أو صرف أو تبديل تذاكر السفر والتوسط لدى مؤسسات وشركات النقل لتأمين التذاكر للسياح والمسافرين.
- الحجز في الفنادق سواء داخل أو خارج البلد المضيف.
- تنظيم رحلات سياحية بشكل فردي أو جماعي داخل البلد أو خارجه.
- تأمين السيارات السياحية سواء سيارات صالون أو شركات النقل السياحي.
- تنظيم رحلات سياحية خاصة بموجب اتفاقات محددة مع المشتركين.
- تأمين السياح وأمتعتهم لدى شركات التأمين العاملة في البلد وفقا للقوانين المعمول بها.
- جلب السياح من خلال وسائل النشر للوكالات السياحية والأسفار.
- الترويج للمناطق السياحية.

#### 4. المؤسسة الفندقية:

يعد الفندق أحد مستلزمات الحضارة الحديثة لذا لا يمكن تصور بلد متحضر بدون فنادق وليس هناك سياحة بدون فنادق ولا فنادق بدون سياحة حيث تلعب الفنادق الدور الرئيسي في تنمية السياحة، فالسائح يقضي أكبر وأطول مدة في الفندق من أي مكان آخر في البلد الذي يزوره وهو الانطباع الأول له لأن الفندق يمثل له "word of mouth" من حيث الغرفة والأثاث. (1)

كما أن اتفاق السائح في الفندق يصل إلى حوالي (40-70%) موزع على مجموع الخدمات (الإيواء، الطعام والشراب، خدمات تكميلية)

ويعرف الفندق: بأنه مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة (Destination, food, service)

ويعرف أيضا:

حسب "بيستر" (webster) بأنه: (2) "بناية أو بيت كبير بغرض الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين.

(1) حسن عطير، محمود الديماسي، حسن الريفاعي، سراب إلياس، إدارة المنشآت السياحية، (سلسلة السياحة والفندق 5)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص22.

(2) Ray poynter, graeme lawrence, **Nouveaux médias**, nouvelles règles, nouvelles vision approfondie, revue française du marketing, juillet, 2008, n°218, P29

ويعرف كذلك بأنه: (1) "منشأة أو مبنى مخصص ومرخص لتقديم خدمات الإقامة والطعام وتوفير جميع الإمكانيات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها في إطار القوانين المحلية والدولية ومقابل أجر محدد ولفترة معلومة.

ويمكن أن نوضح أهم خصائص الفندق فيما يلي: (2)

- يحتوي الفندق على عدد من الأسرة (جمع سرير) لتتويم الأفراد وتوفير الراحة لهم.
- يمكن النظر إلى الفندق على أنه نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.
- يمثل الفندق وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاط الخدمات والنشاطات الأخرى المتممة كالتسويق، المبيعات ، الأفراد...
- هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمها تقديم خدمات المأوى، الطعام والشراب للأفراد مقابل أجر.

كما تسعى المؤسسة الفندقية (الفنادق) لتحقيق مجموعة من الأغراض أهمها ما يلي: (3)

- تقديم الخدمات للأفراد مثل: المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة، وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية.
- الحصول على إيرادات والعملية الصعبة فقد أثبتت الدراسات أن الفرد الذي يزور دولة ما ينفق حوالي 31,99% من ميزانيته على الفنادق.
- توفير فرص العمل حيث أوضحت المراجع العلمية المتخصصة أن صناعة الفنادق أكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل، فالغرفة الواحدة في الهند مثلا تولد 20,5 فرصة عمل غير مباشر في شكل صناعات مغذية للفنادق كالطعام، الشراب وأجهزة التكيف... إلخ
- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة ولاسيما أو الواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الإنسانية في نجاح أي فندق.
- تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها، فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمنطقة.

(1) خرج عبد الوهاب الزنتاني، إدارة الفنادق، المنشورات مالطا، 1997، ص16.

(2) John fuller and david Gee Barrie Jenkins, **Hotel Catering Career**, L,T,D London, 1976, P19

(3) محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1988، ص50.

### المطلب الثالث: دور وأهمية المؤسسات السياحية

تقوم المؤسسات السياحية بتوفير خدمات سياحية عن طريق تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل حدود البلد الذي توجد به أو خارجه وفقا لبرامج معينة.

وتتفقد ما تقطن معها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات، هذه المؤسسات خدماتها مشروطة بالانتشار الجغرافي للخدمات، يعني أنها في موضع يتيح لها وضع إستراتيجية دعائية فعالة.

كما أنها تزود زبائنها بمعلومات عامة عن الفنادق، المناخ، التسويق، عن البلدان التي تشملها بخدماتها وهي بذلك تضاعف مهام المكتب السياحي.

#### 1. دور المؤسسات السياحية: (1)

يقع على عاتق المؤسسات السياحية الموجودة في الدولة سواء كانت رسمية أو شبه رسمية عبئ كبير في تحمل مسؤولية استقطاب وجذب السائحين من مختلف دول العالم إلى مقصد سياحي معين دون غيره من المقاصد السياحية، فالمهمة الرئيسية لهذه المؤسسات السياحية تستهدف في المقام الأول إيجاد الرغبة لدى السائحين المستهدفين للأسواق العالمية لزيادة البلد أو الاستمتاع بكل مقوماته وخدماته السياحية وهذه المهمة تحدد في النقاط التالية.

- التنسيق الكامل بين هيئة التمشيط السياحي ووزارة السياحة لتحقيق الهدف المنشود.
- دراسة الأسواق السياحية الخارجية من خلال المكاتب التابعة للهيئة بالمناطق المختلفة في العالم.
- القيام بالحملات التثقيفية للسياحة في الدول الأخرى.
- التأثير في الأسواق السياحية الخارجية لتري مادة التدفق السياحي لمختلف الوسائل الدعائية والإعلانية وغيرها.

#### 2. أهمية المؤسسات السياحية: (2)

تحتل المنشآت السياحية على اختلاف أنواعها كالشركات السياحية، ووكالات السفر والديوان الوطني للسياحة وغيرها أهمية كبيرة في الدور التثقيفي للدولة من خلال التعرف على رغبات السائحين واتجاهاتهم عن الخدمات التي يرغبونها في الدولة محل الزيارة.

(1) سالم محمود عيود، سالم حميد الجبوري، إدارة المعرفة وأثرها في تنشيط التسويق السياحي والفندقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، العراق، 2008، ص11.

(2) نفس المرجع، ص12.

تتمثل فيما يلي:

- الاتصال بالأسواق السياحية والترويج للبرامج والخدمات السياحية المعدة لهم باستخدام كافة وسائل الاتصال المناسبة كالدعاية والإعلان والعلاقات العامة من خلال المشاركة بين المعارض السياحية التي تقام سنويا في مختلف دول العالم.

### المبحث الثالث: ماهية أداء المؤسسات السياحية

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فضلا على أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع تتحدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسات السياحية وأهميته

#### 1. مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية ويتضح معنى الأداء من خلال التعاريف التالية:

حسب khenkhen: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(1)</sup>

حسب Miller et Romilly: ينظران على الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>(2)</sup>

ويعرف الأداء كذلك بأنه: "الجهد المبذول من طرف فرد أو جماعة لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتقديم خدمة أو منتج."<sup>(3)</sup>

كما يعرف الأداء بأنه: "المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". وعليه فإن أداء المؤسسة يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تظهرها المؤسسة أمام تحقيق الأهداف المسطرة مع تخفيض الموارد المستعملة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وبذلك يشمل مفهوم الأداء على مفهومين أساسيين

(1) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص12.

(2) فلاح حسين، عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص231.

(3) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارة المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مكتبة إيتراك، القاهرة، 2009،

هما الفعالية وهي الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب أما النجاعة فهي تخفيض الموارد المستخدمة. (1)  
ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد:

- **الكفاءة:** تشير على نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات تكون الكفاءة أعلى.

- **الملاءمة:** وهي نسبة الأهداف إلى مستوى الرضا المتوقع.

- **الفاعلية:** نسبة محتوى الرضا المحقق إلى النتيجة المحققة.

- **الإنتاجية:** هي نسبة الإنتاج إلى ساعات العمل. (2)

إن روح الأداء في المنظمة (المؤسسة) يعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها، هذا يعني خلقاً للطاقة فلكي تنتج المؤسسة أكثر مما يبذل فيها من جهد يجب أن يكون هناك جو من المعنويات التي تعبر مبدأ العمل والفعل ويجب أن تكون ممارسات على وجه التحديد وهي:

- **التركيز على الأداء:**

على المؤسسة أن تركز بشكل أساسي على أداء مستوى الأداء العالي يمنح العاملين في المؤسسة روحاً معنوية عالية.

- **التركيز على الفرص المتاحة:**

التركيز على الفرص المتاحة بدل التركيز على المشاكل وتواجه هذه المشاكل التي تعترضها أثناء سيرها نحو النجاح.

- **للقرارات أثر على حياة الناس:**

يتمثل هذا الأثر في تعيينهم ومراتبهم (الأجور) الترقية وخفض درجاتهم في الرتبة، فصلهم معبرة عن قيم ومعتقدات المؤسسة، فهي تعتبر أجهزة التحكم الحقيقية لأي مؤسسة.

- **النزاهة مطلب يجب تحقيقه:**

يجب أن تتصف القرارات التي تتعلق بحياة الناس بالنزاهة وهي صفة يجب أن يتحلى بها المدير، كما يجب أن تبرز هذه الصفة في قرارات المؤسسة بشكل دائم. (3)

(1) عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة للطباعة، مصر، 1998، ص30.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص129.

(3) دركر، بيتر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم، مراجعة، نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص98-99.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الأداء هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعية سلفا.

## 2. أهمية الأداء في المؤسسات السياحية:

- يعتبر الأداء الوسيلة الهادفة قصد الوصول إلى الغاية المرجوة والهدف المبتغى، كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة،<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>(2)</sup>
- يعتبر الأداء، أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة.
  - يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
  - يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
  - يحدد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
  - يساعد على ترجمة النتائج.

## المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسات السياحية

تعتبر عملية قياس الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة فهي لا تقبل أهمية عن العمليات الأخرى كاتخاذ القرارات وبناء فريق عمل وغيرها والتطبيق الناجح لأساليب قياس الأداء يعتبر أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

ويعرف القياس على أنه: "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين لاستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة".<sup>(3)</sup>

ويقصد بقياس الأداء أيضا: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على الربحية للمنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".<sup>(4)</sup>

(1) هاني يوسف خاشقي، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، 2003، ص51.

(2) صالح بلاسكا، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص03.

(3) سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، الرياض، 2000، ص30.

(4) عيسى مرزاق، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة إلى الربح، الملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص297.

كما يمكن تعريف قياس الأداء بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقاً لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقاسة، كم أن عملية القياس لا تتضمن إجراء أحكام قيمية حول الأرقام التي تم الحصول عليها من العملية.<sup>(1)</sup>

ويعرف قياس الأداء أيضاً على أنه: "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه، كما ونوعاً".<sup>(2)</sup>

### 1- مقاييس الأداء:

تعطينا مقاييس الأداء صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ويقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط.<sup>(3)</sup>

وتنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى تسعة أنواع وهي على النحو التالي:<sup>(4)</sup>

- **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ففي مجال التدريب مثلاً، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية مثلاً، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

- **مقاييس المحصلات:** يستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال، أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة وذلك بتقليل عدد الإصابات والأمراض بين الموظفين.

- **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن طريق تحقيق غايات البرنامج، مثل مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حال عدم تطبيق البرامج.

- **مقاييس النتائج:** تقيس الأداء بعد ظهور النتائج الحقيقية.

(1) المنيزل عبد الله فلاح، مبادئ القياس والتقييم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي الشارقة، الإمارات، ص 19.  
(2) موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقسيم الأداء وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، أوت، 2009، ص 649.

(3) إدريس ثابت، المرسي جمال، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 431.  
(4) محمد عبد الرحيم، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، ص 490-491.

- **مقاييس الأسباب:** تنتبأ بالأداء المستقبلي مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

- **المقاييس السلوكية:** تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة التي يجري قياسها، مثل تنفيذ برامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسات السياحية

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو إصدار حكم على سمعة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة وتشير مادة قيم لغة إلى قيم الشيء أي قدر قيمته، وقدر أي المقدار، والشيء بالشيء قاس به وجعله على مقداره، ومادة أدى من أدى الشيء بمعنى قام به وأجزه، أي أتم الشيء وقضاه.

ويقصد بالتقييم اصطلاحاً، حساب النتيجة لحظياً والأداء هو الهمل المحدد الكمية والنوعية والأسلوب.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية والرجوع إلى معايير ثابتة، غالباً ما تكون نتيجة تجريب طويل."<sup>(2)</sup>

ويعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل."<sup>(3)</sup>

#### 2. أهمية تقييم الأداء في المؤسسات السياحية:<sup>(4)</sup>

تتمثل أهمية تقييم الأداء في المؤسسات السياحية فيما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين.

(1) حمزة العلوان وآخرون، إدارة الموارد البشرية للمنشآت السياحية والفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص98.

(2) ملحم سامي، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000، ص26.

(3) حمزة العلوان وآخرون، نفس المرجع، ص99.

(4) منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء في المؤسسات، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994، ص78.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن يستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
  - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
  - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
  - دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
  - عملية التقويم تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعور بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة (المنظمة) السياحية.
  - دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.
3. معايير تقييم الأداء في المؤسسات السياحية: (1)

- أقصد بالمعايير العناصر والركائز الرئيسية التي تستخدم للمقارنة أو المفاضلة أو المطابقة، وهنا لابد من استخدام ركائز تعبر عن الكمية، وأخرى تفصح عن النوعية، وأخرى عن نواتج سلوكية ليتضح منها الأسلوب.
  - معايير نواتج الأداء تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
  - معايير سلوك الأداء مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.....إلخ.
  - معايير صفات شخصية: مثل المبادرة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي.....إلخ.
- ويهدف تقييم الأداء في المؤسسات السياحية:

- حسب ما اقترحه باركينسوف بأنه من الممكن أن تستخدم أنظمة تقييم الأداء أهدافاً عديدة من أهمها:
- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيةهم.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تحسين الأداء الحالي.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط القوى العاملة.

(1) حمزة العلوان وآخرون، المرجع السابق، ص103.

ومن البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع عادة إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.

## خلاصة:

تطور مفهوم السياحة بصفة كلية منذ أواخر القرن العشرين، حيث تغيرت جذريا نظرة المجتمع الدولي المعاصر لهذه الظاهرة التي لم تصبح مجرد نشاط ترفيهي وجد لسد أوقات الفراغ أو فترات العطل فقط، بل صارت تمثل صناعة حقيقية لها وزنها في الاقتصاد العالمي نظرا لحجم المبادلات السياحية والتدفقات المالية الناجمة عنها من جهة، والدور الذي تلعبه في تحريك الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وفي خلق الثروة واستحداث مناصب الشغل وتهيئة الإقليم وتنمين الموارد الطبيعية وترقية التراث الثقافي من جهة أخرى. الأمر الذي جعل الكثير من الدول تستوعب مبكرا الأهمية السالفة للسياحة، الشيء الذي جعلها تولي السياحة عناية خاصة في مخططاتها التنموية مكنتها من الارتقاء بهذا النشاط الاقتصادي ليصبح من أهم قطاعات التصدير المعول عليها في تحقيق إيرادات بالعملة الصعبة حيث يعد الاستثمار السياحي من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية.

إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها، فالعامل البشري هو الأكثر إسهاما فيها من خلال تحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فحاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على ماهية الأداء في المؤسسات السياحية، مفهومه وأهميته، فعملية تقييم الأداء في المؤسسات السياحية هي عملية قياس أداء العاملين فيها وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية.

فحاولنا استعراض أهم التعاريف الخاصة بعملية القياس والتقويم في المؤسسات السياحية بالإضافة إلى معايير وأهداف الأداء في المؤسسات السياحية.

# الفصل الثاني

## الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات السياحية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التدريب السياحي.

المبحث الثاني: سيرورة التدريب السياحي

المبحث الثالث: الاعتبارات الأساسية للتدريب السياحي.

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعد التدريب السياحي أهم الحلقات الأساسية في بناء وتطوير العامل البشري في مجال صناعة السياحة والذي يهدف إلى تنمية المهارات لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية المتنوعة، فالتدريب السياحي له دور فعال في دفع كفاءة وقدرة ومهارات، الموارد البشرية ويمكنهم من الإبداع والابتكار وتقديم ما هو جديد و أجود، الامر الذي دفع المؤسسات السياحية إلى القيام بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لرفع كفاءة العاملين وصقل مهاراتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ولتسليط الضوء أكثر ارتأينا الى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التدريب السياحي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه سيرورة التدريب السياحي وأخيرا المبحث الثالث فتضمن الاعتبارات الأساسية للتدريب السياحي.

### المبحث الأول: ماهية التدريب السياحي.

يعتبر التدريب السياحي ضروريا لتعليم كافة العمال والموظفين في مجال السياحة ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل السياحي حتى ينسى له التأقلم مع جو العمل أو المؤسسة السياحية، فهو يحافظ على بقاء المؤسسات السياحية في القمة ويحاول دون تراجعها وانحدارها كما ينشط كافة مرافق وأقسام وإدارات المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب.

يعد التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات و اتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنظمة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدراتها التنافسية، حيث يأخذ أهمية في الأنشطة التي تقوم بها المنظمة فقد تعددت التعاريف الموجهة لمفهوم التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال و اختلاف مجالات التخصص، بالإضافة إلى الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية.

#### 1. تعريف التدريب: يعرف التدريب بأنه:

« الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة»<sup>(1)</sup>، كما عرف أيضا على أنه:

« عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد، من الناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه اكتساب الخبرات التي يحتاجها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات المصاحبة للعمل و السلطة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة لأجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه»<sup>(2)</sup>

ويعرف التدريب أيضا على أنه: «الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الحالية والمستقبلية»<sup>(3)</sup>

كما يعرف على أنه: «الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.»<sup>(4)</sup>

(1) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، مفاهيم، أسس، أبعاد استراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص85.

(2) محمد هاشم فالوقي، التدريب أثناء العمل، دار الكتب الوطنية، بنغازي، بدون سنة نشر، ص 51.

(3) يوسف حجيم الطائي و آخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص271.

(4) عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص88.

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن:

- نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المؤسسة يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لمشاكل العمل وتطوير أساليب الأداء.
- التدريب عملية تهدف إلى الزيادة في اكتساب العاملين للمعارف و المهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجبه أو عمله اذي أسند له.
- بالإضافة إلى ذلك فالتدريب ضروري لاكتساب الفرد المرونة و الإمكانيات اللازمة سواء عمالا عاديين أو مسئولين وهذا ما تفرضه التغيرات المتسارعة.
- لا يقتصر التدريب على العمال الجدد بل يشمل تدريب الملاحظين، المشرفين، قادة العمال بتلقينهم لبرامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، تدريب العمال عندما تريد المؤسسة زيادة كفاءتهم الإنتاجية أو إمامهم بنوع جديد من الآلات.

**2. مكونات التدريب:** تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي: (1)

- **2-1-المكون المعرفي:** ويوفر الأسس والنظريات والقواعد والقوانين، المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفة في إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.
- **2-2-المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمقضية إلى نشأة الكفاءة الفردية والتنظيمية.
- **2-3-المكون الاتجاهي:** يوفر الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية.

### المطلب الثاني: مفهوم التدريب السياحي:

يقصد بالتدريب السياحي على أنه نشاط مخطط له ومقصود يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الأفراد و العاملين في المجال السياحي و الهدف منه رفع مستوى مهارتهم وخبراتهم أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم وهذا من أجل تحسين وتنمية وتطوير أهداف المؤسسة (المنظمة) السياحية.

(1) الدكتور محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية ووظائف المنظمة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 279.

و بالتالي نعرف التدريب السياحي على أنه: « نشاط و إجراء منظم يهدف ، لتزويد الأفراد العاملين في المجال السياحي بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم وتحقيق الأهداف المرجوة»<sup>(1)</sup>

كما أنه: « مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل العاملين في القطاع السياحي حتى يكونوا مستعدين و متأهلين بشكل دائم و متقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها»<sup>(2)</sup> ويعرف التدريب السياحي كذلك بأنه: « عملية مستمرة يجب أن تلازم الفرد عند أدائه و ممارسته لعمله السياحي، تبعاً لما يحدث في قطاع السياحي من تطورات علمية و عملية لذا يجب أن يكون التدريب السياحي واقعياً و قابلاً للتوافق مع البيئة المتغيرة التي يعمل بها أو تلك التي يستعمل فيها المتدرب»<sup>(3)</sup> ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص مايلي:

- التدريب السياحي إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف المؤسسة.
- التدريب عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين في قطاع السياحة لزيادة و تحسين الفاعلية و الأداء.
- تنمية و تطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي و المستقبلي.
- يهدف إلى تحسين قدرة العاملين بالقطاع السياحي على أداء عمل معين.

### المطلب الثالث: أهداف التدريب السياحي في المؤسسات السياحية وأهميته

يساعد تحديد أهداف المنظمة السياحية بدقة ووضوح في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف والتي تعتبر أولى خطوات التدريب السياحي.

#### 1. أهداف التدريب السياحي:

تعتبر أهداف التدريب السياحي المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل و تبرير أهداف التدريب السياحي فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلاقى جوانب الضعف في أدائها الحالي و تؤدي المطلوب منها بشكل صحيح من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية، و تعليمها كيف تنمي جوانب القوة للاستفادة منها

(1) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 52.

(2) سهيلة محمد عياش و حسني علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 107.

(3) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 113.

(4) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 439.

بشكل أكبر مستقبلا من حيث إكسابها معارف ومهارات و اتجاهات سلوكية بشكل أكبر مستقبلا من حيث إكسابها معارف ومهارات و اتجاهات سلوكية متنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة تحتاجها المنظمة.

كما يهدف التدريب السياحي إلى تكييفها مع تغيرات البيئة التي تظهر المؤسسة السياحية إلى إدخالها على مجالات العمل.

- يساعد تحقيق هذه الأهداف في رفع مستوى مهارة العاملين وروجها المعنوية في العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات ذات الجودة و بأسعار مناسبة ترضي الزبائن و تساعد على كسب زبائن جدد و بالتالي توسيع مهمة المنظمة السياحية في السوق السياحي مع زيادة الأرباح.

كما يهدف تطبيق العملية التدريبية في المؤسسات السياحية إلى: (1)

- تأقلم العاملين في قطاع السياحة على تحمل المسؤولية و المبادرة.

- ضمان استقرار ومرونة المؤسسات السياحية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية بمثابة أصل من أصول المؤسسة.

- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنشأ السياحية من حيث تقوية العلاقات بين الأفراد وتقليل الصراعات التنظيمية بينهم.

- مساندة التطورات العالمية والتكنولوجية الحديثة في أنشطة المؤسسة السياحية.

- دفع العمل بصورة تناسب سرعة المتغيرات المحلية والعالمية في مجال الأعمال السياحية.

- سد الثغرات و الفجوات التي يتركها نظام التعليم السياحي، حيث أن مسؤولية العمل ات تحتاج إلى كل الخلفيات التي ألم بها الفرد من خلال مراحل التدريب و التعليم.

- يساعد التدريب السياحي في خلق اتجاهات مؤيدة لدى العاملين تجاه أعمالهم و إكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتها و مصلحة العمل على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى الإبداع و الابتكار و ضمان التحسينات المستمرة في تقديم الخدمات.

## 2. أهمية التدريب السياحي:

تأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتميز الجوانب الإيجابية و السلبية عند تقديم الخدمات لهم فتولد لديهم

(1) محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثرها في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 30.

- قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة و الكفاءة المهنية أو العكس ويمكن أن يجد في التدريب السياحي فوائد و أهمية لما يحققه للعامل و للمؤسسة السياحية.<sup>(1)</sup>
- بعد التدريب ضروريا لتعليم العامل الجديد ووضوح الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل مع المنظمة السياحية.
- لا تقتصر أهمية التدريب السياحي على تطوير قدرات العاملين فقط إنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع المنظمة.
- يكون التدريب لازما لزيادة قدرات ومعرفة العاملين في المستويات التنفيذية حيث يطور من قدرات التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة السياحية إلى جانب تهيئة مدراء المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من صقل المناصب الإدارية مستقبلا.
- ترجع أهمية التدريب السياحي لكونها نشاطا أساسيا تمارسه إدارة الموارد البشرية لذلك فإن أهميته تتبلور حول جوانب أساسية هي:

#### أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة السياحية:

- تحقق البرامج التدريبية الفعالة فوائد للمنظمة تتمثل في:<sup>(2)</sup>
- زيادة جودة الخدمات السياحية والأداء التنظيمي من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المساهمة في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو المنظمة كمل يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، لضمان رقي أداء العاملين ومعرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد بالمساهمة في بناء قاعدة فعالة للاستشارات الداخلية.
- كل العاملين في المنظمة يحتاجون إلى تدريب، فالموظف الجديد يحتاج لضمان إتقان عمله، والموظف القديم يحتاج لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

#### ب- بالنسبة للأفراد:

- يحقق التدريب السياحي بالنسبة للأفراد العاملين في المجال السياحي فوائد مختلفة منها:<sup>(3)</sup>

(1) عليوه السيد، تحديد الاتجاهات التدريبية، مطبعة مصر الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 122.

(2) سهيلة عباس، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، 2006، ص 187.

(3) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 273.

- مساعدتهم على اتخاذ القرار الأحسن وزيادة قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الأداء وهو ما يؤدي إلى زيادة كفاءة الخدمات و بأقل جهد .
- مساعدة العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة الناجم عن قلة المعرفة أو نقص المهارات.
- يوفر فرصة للأفراد العاملين للتطور و التميز و الترقية.
- تنمية وتحسين فهم الأفراد للمنظمة واستعدادهم لتقبل مسؤوليات ومهام جديدة.

**المبحث الثاني: سيرورة التدريب السياحي:**

تختلف البرامج التدريبية من منظمة لأخرى حسب أهدافها واحتياجاتها التدريبية التي يتطلبها السوق السياحي وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، فمن مقومات نجاح التدريب السياحي هو تنوع أساليبه، حيث يجب على المدرب الاستعانة بأكثر من أسلوب تدريبي لتقديم المادة العلمية، حيث أن العملية التدريبية تقسم إلى مراحل تمثل مجموع الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين من أجل تحقيق أهداف معينة.

**المطلب الأول: أنواع التدريب السياحي**

تختلف أنواع التدريب السياحي بحسب اختلاف آراء الكتاب و الباحثين وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية حيث يختلف الهدف التدريبي من منظمة لأخرى حسب أهدافها، وتبعاً للتغيرات الحاصلة في المجتمع ووفقاً للاحتياجات التدريبية التي يتطلبها واقع السوق السياحي.

**1. أنواع التدريب السياحي:**

ينقسم التدريب السياحي إلى عدة أنواع حسب الاعتبارات التالية:

**1.1. التدريب حسب مكانه: ينقسم إلى نوعين رئيسيين هما: (1)**

- أ. **التدريب داخل المؤسسة السياحية:** في هذا النوع من التدريب يكتسب المتدرب الخبرة مباشرة دون تعطيل العمل فهنا تقوم الإدارة بإعداد الأنشطة التدريبية مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المؤسسة وتجذب الأفراد الذين يعملون فيها، فقد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على تنفيذها.
- ب. **التدريب خارج المؤسسة: (2)** وهذا التدريب يكون خارج المؤسسة السياحية حيث يتعلق المتدرب برنامجه التدريبي خارج المؤسسة التي يعمل بها من خلال مراكز مخصصة لهذا الغرض أو الهيئات السياحية وتختار المؤسسة السياحية البرامج التي تحتاجها للعاملين بها للتدريب عليها وتقوم هذه المراكز بإدارة وتنفيذ و الإشراف على هذه البرامج التدريبية، كما يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي بمؤسسات متخصصة في مجال التدريب أو مكاتب خاصة أو الالتحاق ببرامج حكومية تدعمها الدولة أو الجامعات.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 326.

(2) نفس المرجع، ص 327.

2.1. التدريب حسب الزمن: (1) يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوعه كما يلي:

أ. تدريب قصير الأجل: يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع يتم فيها عقد دورات تدريبية مركزة، حيث يقوم المتدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بكل التفاصيل التي يحتاجها البرنامج وهو ما يعاب في هذا النوع من التدريب بسبب عدم توفر الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات التدريبية.

ب. تدريب طويل الأجل: تظل مدة التدريب فيه إلى سنة كاملة أو أكثر يتحصل فيها المتدرب على المعلومات الكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بمقارنة بالتدريب القصير، كما أن المدرب يملك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب ومن عيوبه طول الفترة الزمنية الذي يتطلب تكاليف باهظة.

### 3.1. التدريب حسب المجال الوظيفي: (2)

يتم تقسيم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أ. التدريب التأهيلي: يخص العامل الجديد بهدف مساعدته في التعرف على المنظمة السياحية التي يعمل بها وسياستها ولوائح العمل بها، كما يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط الذين يشغلون الوظائف المهنية والغنية في المنظمة ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في وظيفتهم تتغير بشكل متسارع ومستمر.

ب. التدريب التخصصي: يهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات المتدرب في نطاق محدد ومعين لقيامه بأداء وظيفة أو عمل معين مطلوب منهم، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة.

ت. التدريب الإداري: يهدف إلى تنمية الكفاءات والقدرات الإدارية للمدربين وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترفيتهم إليها مستقبلاً.

ث. التدريب الإشرافي: يخص المشرفين ويكون الفرض منه زيادة القدرات الفنية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به.

(1) خضير كاظم حمود و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص142.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 277.

#### 4.1. التدريب حسب مرحلة التوظيف: (1)

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

- أ. **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله، يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها: الترحيب بالقدامين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- ب. **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات في تقديم التدريب في مواقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.
- ت. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** (2) يكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة حتى يتمكن المتدرب من تطبيق النظم المستخدمة، كما هو الحال في تحول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.
- ث. **التدريب بغرض الترقية والنقل:** (3) ويعرف بالتدريب التنشيطي ويقصد بالترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقب أو سينقل إليها.
- ج. **التدريب للتهيئة على التباعد:** (4) نجد هذا النوع من التدريب في المؤسسات الراقية خاصة السياحية منها، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، ويتم تدريبهم على البحث عن طريق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

#### 5.1. التدريب حسب الأفراد: (5) تنقسم إلى:

- أ. **تدريب فردي:** يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الفرد لإمكانية ترقية إلى وظيفة جديدة.

(1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 86-89.

(2) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص 114.

(3) نفس المرجع، ص 117.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

(5) صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 194.

ب. تدريب جماعي: وهو تدريب تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريبي متخصص كما يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات.

### المطلب الثاني: أساليب التدريب السياحي:

يوجد نوعان من الأساليب التدريبية وهذا ما يؤكد الاختصاصيين في الإدارة السياحة غير أن تنوع أساليب التدريب السياحي من مقومات نجاحه، فعلى التدريب أن يستعين بأكثر من أسلوب حتى يقدم المادة العلمية وهذا بالاعتماد على بعض المعايير التي تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في التدريب منها: (1)

- يجب أن يكون أسلوب التدريب مناسب وفعال لموضوع التدريب.
- أن يركز المدرب معتاد على وسائل التدريب ويتحكم في استخدامها.
- يجب أن يراعى وقت البرامج، الميزانية المخصصة له وعدد المتدربين.
- اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد وكذلك الغرض من التدريب.

ويمكن أن نبرز أساليب التدريب السياحي فيما يلي: (2)

1. النوع الأول: يركز هذا النوع على التدريب السياحي قبل البدء في تقديم الخدمات إذ يهدف إلى إكساب العامل على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعلمه لحين إسناد الوظيفة إليه أي يتم تدريب الآخرين على طرق سياسية وأنماط العمل السياحي قبل استلامهم المسؤولية في مكان العمل.

2. النوع الثاني: فهو التدريب خلال تقديم الخدمات حيث يباشر العاملون عملية التدريب بعد استلامهم الوظيفة واكتسابهم للخبرة العلمية وينقسم النوع الثاني إلى ثلاثة مراحل هي:

أ. المرحلة الابتدائية: مرحلة استلام الوظيفة بحيث يعد البرنامج الأول مناسباً مع مستوى المهارة الحركية والخبرة الميدانية المكتسبة.

ب. المرحلة الوسيطة: وفيها يتم إعداد البرامج في ضوء استلام العاملين للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول إلى مستوى أعلى (مضيف في الأتعمة والمشروبات إلى رئيس مضيفين في قسم الحفلات والمؤتمرات) إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية القدرات المهنية والإدارية.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 179.

2-Denny، re ther ford، g، **Hotel management and operation**، von Reinhold، new York، 1999، p 241

- ت. إعادة التوجيه: الهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية حيث يكون البرنامج امتدادا للتدريب في المراحل السابقة ولمرحلة أعلى.
- أسلوب المحاضرة: هو أسلوب يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدرتها العلمية.
  - أسلوب التوجيه: يهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها وطبيعة نشاطها و العمل الذي سيقومون به (مثل) حدود الواجبات، الصلاحيات، نظام العمل، نطاق الإشراف.....)
  - أسلوب التدريب المباشر: يقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف كما يهدف إلى انتقاء المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام وتدريبهم موقعياً لترقيتهم إلى وظائف أعلى.
  - أسلوب المناقشة: يفسح المجال أمام العاملين ومدراء الأقسام لتبادل الآراء ونقل المعلومات والاشترك في المناقشة لدراسة نقاط القوة والضعف في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة.
  - أسلوب المؤتمرات: وهو حلقة تخصصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع مهنية (مجموعة فنادق، مؤسسات سياحية، وكالات السفر والسياحة) وتتم من جراء ذلك طرح عناوين وحلول لمعضلات العمل التي يواجهها هذا القطاع.
  - أسلوب الاجتماعات: يساعد هذا الأسلوب على الإدارة الجماعية إذ يجتمع مدراء الأقسام في وحدات العمل وفي موعد دوري ويتم تحديد الموضوعات التي تناقش وتؤدي إلى وضع حلول وتوصيات.
  - أسلوب الحلقة الدراسية: يقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو خارجها حيث يشترك مجموعة من الموظفين في حلقة دراسية منظمة من طرف شركات أو هيئات متخصصة بموضوع معين.
  - الأسلوب الاستشاري: استقدام أو دعوة عدد من الاستشاريين وب تخصصات مختلفة للاستفسار وزيادة المعرفة لدى العاملين.
  - أسلوب البحث العلمي: يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية تقع فيها المؤسسة السياحية (فندق) وتقدم البحوث من خلال تجارب علمية وتوصيات لبيان صلاحياتها ونجاح تطبيقها.

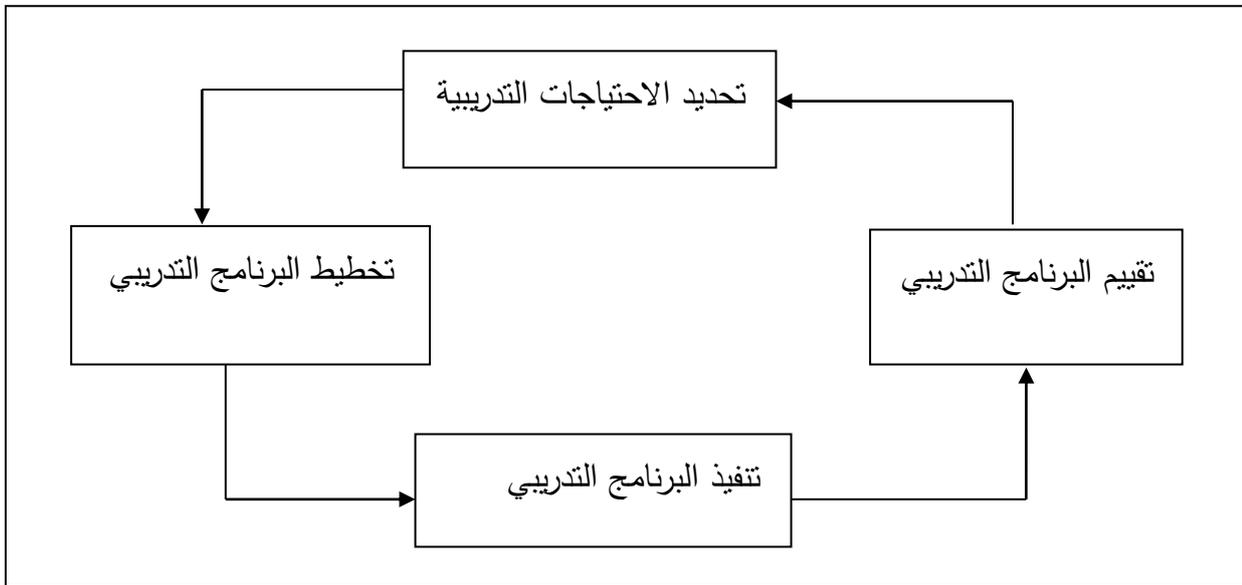
وبالإضافة إلى هذه الأساليب نجد كذلك: (1)

- أسلوب دراسة الحالات: تقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي محاولات متعددة فيقوم المشاركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها.
- أسلوب لعب الأدوار: هذا الأسلوب يرفع من كفاءة الأداء لدى العاملين الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة ويعبر عن المشاعر ويجنب الضعف في الأداء ويرفع الحاجز النفسي يتم تمثيل الموقف من قبل المدرب بين مجموعة من المشاركين وتصحيح الأخطاء المتداولة.

#### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية:

تمثل العملية التدريبية مجموعة الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد المتدربين لتحقيق أهداف معينة فالتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم ومراحل لا بد وأن يمر بها من أجل تحقيق أهدافها كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مراحل العملية التدريبية



المصدر: هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 129.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوس صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2006، ص 114.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل في جانبين هما: (1)

- الجانب الأول: جانب القوة، ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

- الجانب الثاني: جانب قصور أو ضعف، ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد ويراد تغييرها و استبدالها بخصائص مرغوبة عن طريق التدريب.

وبصفة عامة تركز خطورة تحديد الاحتياجات التدريبية على حضر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم العملية التدريبية وكذلك المداولات المراد تدريبهم عليها، وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. وحتى يكون تحديد الاحتياجات مبنياً على أسس علمية سليمة ودقيقة ينبغي على مخطط التدريب إتباع ما يلي: (2)

1. تحليل الفرد: تتمثل عملية التحليل على تحديد ودراسة قدرات الحالية وما يحتاجه من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

2. تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: تتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد في تحقيق تلك الأهداف.

- ويرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية: (3)

(1) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 232.

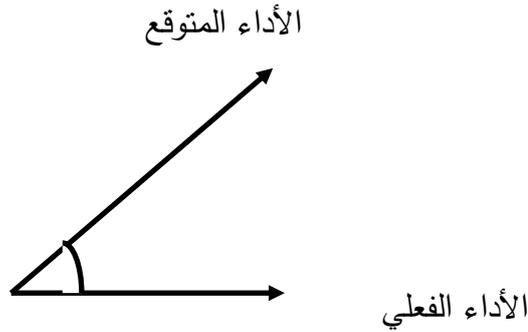
(2) نفس المرجع، ص 233.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 309.

العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبط بدرجة الانحراف ما بين الأداء الفعلي والمطلوب، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): فجوة الأداء



المصدر: سيوفي محمد البراقعي، تنمية مهارات وخطط الموارد البشرية، إشراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص 47.

3. تحليل العمليات والوظيفة: وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك، وبما يتلاءم مع

المتغيرات البيئية، حيث يتم مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة.

ثانياً: تصميم (تخطيط) البرامج التدريبية: يعد تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي من أهم مراحل عملية التدريب حيث يتضمن تجزئة المهام المرغوب التدريب عليها إلى عناصر صغيرة ثم ترتيبها طبقاً لأولوياتها في أداء المهمة، ثم تحديد أفضل الطرق لأداء كل عنصر من عناصر المهمة وأيضاً تحديد أدوات وطرق التدريب على ذلك. (1)

إن نجاح التدريب لا يعتمد على الأدوات والوسائل التدريبية وحدها بل يعتمد أيضاً على مجموعة من التفاعلات البشرية التي تحدث بين المدرب من جهة وبين المتدربين من جهة أخرى لذلك فإن التدريب أحوج لعدد من المهارات التدريبية المعقدة التي يمتلكها المدرب أكثر من تلك الوسائل، وبمجرد وضع الأهداف ومخرجات التعلم يمكن للتخطيط أن يبدأ. (2)

(1) فرج محمد محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية سياحة الأحداث في مصر، رسالة دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 2012، ص 111.

2 Wagon, L. V, **Human Resource Management for events, Managing the event Work**, , Butter Worth Force- Heinemann, 4 K , 2007, P152.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي: (1)

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج الذي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج تقوم الإدارة بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبية في الزمان و المكان المحددين كما يجب عليها مراعاة أموراً لضمان تنفيذ البرنامج أهمها:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- إعداد وتجهيز المكان التدريبي.
- إعداد قائمة المتدربين بأسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم عناوينهم.
- استقبال المتدربين في المطار إذا كان البرنامج التدريبي خارج البلاد مع تأمين وصولهم إلى مكان انعقاد البرنامج التدريبي.

- تجهيز المطبوعات والمادة التدريبية اللازمة.

- تهيئة وصول المدربين وتجهيزهم والاتصال بهم للبدء في التدريب.

على الإدارة كذلك مراعاة الأمور التالية:

- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: يجب أن تكون قاعة التدريب نظيفة تتوفر على التدفئة والإضاءة المناسبة وكذلك أجهزة العرض والتقنيات المختلفة.
- بالنسبة لافتتاح البرنامج: يجب أن تراعي الافتتاح في الوقت المناسب مع شرح أهداف البرنامج ومتطلبات للمشاركين.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي:

تزداد فاعلية أي برنامج تدريبي مع وجود أهداف واضحة له، و الربط و الانسجام بين مواضيعه ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتدرب وهناك نماذج متعددة تضع العناصر الأساسية لعملية تقييم الفعالية أهمها: (2)

1. نموذج "KIRKPATRICK": يحدد أربعة عناصر لتقويم الفعالية في البرنامج التدريبي:

- أ. ردة الفعل: ويقصد بها رد فعل المشاركين من البرنامج أي درجة رضا المتدربين عن المادة التدريبية، والمدرّب، وموضوع البرنامج وطرق التدريب وقاعات التدريب وتتم معرفة آراء المشاركين من خلال

(1) عبد الباري إبراهيم دره، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 301.

(2) خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام- مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 52

المقابلة الشخصية مع المتدربين أو عن طريق تجهيز نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشاركين.

ب. التعليم: أي قياس ما استوعبه المشاركون في البرنامج التدريبي من معرفة اتجاهات ومهارات.

ت. السلوك: يقصد به قياس التغير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل ويمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التدريب وبعده.

ث. النتائج: تقاس آثار التدريب بما أحدثته برامجه من آثار على نتائج المؤسسة كمعدل دوران العمل، حجم المبيعات والربحية، معدلات الغياب والتأخر ومعدلات الشكاوى.

2. نموذج "CIRO" ثم وضعه من قبل كل من: BIRD و WAR و RACK HAM ويحتوي على:

- تقييم المحتوى التدريبي.

- تقييم المدخلات التي يحتوي عليها التدريب والمخرجات الخاصة به.

- تقييم ردة فعل المتدربين.

2. نموذج هامبلين: (1) قدم هذا البرنامج خمسة مستويات لتقييم التدريب وهي:

أ. المستوى الأول: قياس رد فعل المتدربين أثناء عملية التدريب أو بعدها وتسجيلها.

ب. المستوى الثاني: قياس مستوى التعليم قبل وبعد التدريب.

ت. المستوى الثالث: قياس السلوك الوظيفي قبل البرنامج وبعده لمعرفة أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

ث. المستوى الرابع: قياس الأداء وتحديد الأثر التدريبي على المؤسسة التي يعمل بها المتدربين.

ج. المستوى الخامس: قياس مقدار القيمة النهائية ومدى تأثير البرنامج التدريبي على أداء المنظمة.

3. نموذج "PARKER": يحتوي على أربعة مستويات في عملية تقييم التدريب هي:

أ. المستوى الأول: قياس رضا المتدرب ومدى إيجابية البرنامج التدريبي بالنسبة للمتدرب.

ب. المستوى الثاني: قياس المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتدرب من خلال اختبارات تقديم من طرف المدرب.

ت. المستوى الثالث: قياس درجة الأداء الوظيفي وهذا بعد انتهاء البرنامج الوظيفي من خلال العمل.

ث. المستوى الرابع: قياس أداء المجموعات بحيث يتم قياس الناتج النهائي لأداء المجموعة ككل وهذا القياس من أصعبها وأكثرها أهمية.

(1) نفس المرجع السابق، ص 53.

4. نموذج معهد سراتاجو: يحتوي على أربعة مستويات هي:

- أ. المستوى الأول: رضا المتدرب.
- ب. المستوى الثاني: التغيير في التعليم.
- ت. المستوى الثالث: التغيير في السلوك.
- ث. المستوى الرابع: التغيير في التنظيم.

### المبحث الثالث: الاعتبارات الأساسية للتدريب السياحي.

يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنشأة السياحية، وذلك حتى تحقيق فعالية ويحقق النتائج المستهدفة منه بعد تحديد الأهداف بدقة ووضوح لأنها تساعد في رسم الأسس التي تحقق تلك الأهداف وهنا لابد من وضع برنامج تدريبي واضح وفق اعتبارات أساسية.

#### المطلب الأول: أسس التدريب السياحي ومبادئه:

تضمن إدارة المؤسسة السياحية الأثر الإيجابي والفعال والمستهدفة من التدريب إذا ما التزمت الإدارة بخمسة أسس:

هذه الأسس التي يجب أن يقوم عليها التدريب تتمثل في: (1)

1. **التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة معينة:** و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري لجميع العاملين في المؤسسة فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة و التي تهدف إلى تعريف بالعمل المسند إليه، وكذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة، لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، كما تساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، لهذا فالتدريب نشاط رئيسي ومستقر من ذواته تكرر جدولته على مدار الحياة الوظيفية للموارد البشري.
2. **التدريب نظام متكامل:** يعتبر التدريب كيانا متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين. فنشاط التدريب نشاط هادف وليس عشوائيا ويكون التكامل فيه على ثلاث مستويات كما يلي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 189-190.

- **التكامل بين متطلبات التدريب:** يجب تحديد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني منها المنشأة السياحية ثم يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين واختيار القائم بالعمل التدريبي.
  - **التكامل في مراحل التدريب:** يجب أن يكون تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية فتكون البداية بتحديد الاحتياجات ثم تصميم برامج التدريجي وفق الاحتياجات المطلوبة بعدها عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.
  - **التكامل في نتائج التدريب:** ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التوازن والتكامل بين النتائج الاقتصادية والسلوكية للعامل ونتائج زيادة خبرات وقدرات الموارد البشرية.
3. **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** تشير هذه النقطة إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التدريب وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد بسبب:
- التغير الحاصل للمتدرب في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته.
  - التغير في الوظائف التي يشغلها المتدربون لتوجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته.
  - التغير الحاصل في نظم وسياسات المؤسسة وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.
4. **التدريب نشاط إداري وفني:** (1) فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الأهداف والسياسات إعداد الخطط والبرامج وتوفير الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية. في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقديمها.
5. **التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية:** (2) يسند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:
- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والنشطة.
  - توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985، ص 357، 358.

(2) هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 223، 224.

- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يسند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي عيوب وأخطاء التنظيم.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

أما بالنسبة لمبادئ التدريب السياحي، فقد توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح لمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي: (1)

- **التكرار:** يساعد التكرار على تعلم أي عمل ومقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتدرب وعلى الطرق المستخدمة في التدريب ولقد وجد أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المستمر فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على الحفظ.
- **خلق الدافع لدى المتدرب:** (2) كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما كان ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعنى هذا الربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب ولا يقتصر التدريب على المدرب وأثناء التدريب وإنما أيضا المشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب.
- **الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل:** (3) إن التعلم المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التعلم بدونه، بل إن الرغبة في التعلم قد لا يؤدي إلى الغرض المنشود منها دون إرشاده. والإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم ودقتها فإرشاد إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد لوقته وبهذه، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الأمور والحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهدا مضاعفا في

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، بدون سنة نشر، ص 80.

(2) عبد الغفار حنفي وحسن القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 585.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 80.

إزالة العادات الخاطئة، كما تكمن أهمية الإرشاد في معرفة العامل بنتائج جهده وتساوده على حسن التعلم والإحساس والنجاح.

▪ **متابعة تقدم المتدرب:** (1) أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة من حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفعالية في التعلم فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه هي مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب والتحقيق من الاستيعاب النظري والعلمي لمحتويات برنامج التدريب.

▪ **ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:** ونقصد به نظام الثواب والعقاب وتطبيق هذا المبدأ على نشاط التدريب يساعد على زيادة فعالية وإيجابية نتائجه، حيث يمكن من تحفيز الأفراد وإثارة اهتمامهم وتركيز جهودهم للحصول على المكافأة لمن يجتاز البرنامج التدريبي بنجاح واجتتاب ما قد يتعرض له من عقاب في حالة عدم اجتيازهم للبرنامج. إن ربط التدريب بسياسة الحوافز في أي منظمة أمر أساسي لدعم الجهود التدريبية.

▪ **ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:** لكي يكتسب المتدرب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفعالية فلا بد من مشاركته وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وابعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

▪ **الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:** (2) لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو التعلم على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداعلها لتكوين العمل ككل.

▪ **ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:** إن اختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى بناء برامج تدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

إذا فالأسس والمبادئ في هذا السياق، يعبران عن تلك الاعتبارات والمقومات التي ينبغي توافرها في العملية التدريبية لتحقيق أهدافها بفاعلية ويجب أن تتوفر في شتى أنواع التدريب المتوفرة في المنظمة.

(1) عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، مرجع سابق، ص 584.

(2) نفس المرجع، ص 585.

### المطلب الثاني: تحديات التدريب في المؤسسات السياحية.

يواجه نشاط التدريب في المؤسسات السياحية مجموعة من المشاكل تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة التي ترغب المؤسسة السياحية في تحقيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين أداء الأفراد وأساليب العمل.

يمكن أن نبرز أهم المشاكل التي تواجه التدريب السياحي في النقاط التالية: (1)

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

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

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

- صعوبة تقييم أداء البرنامج التدريبي سواء علة مستوى المدربين أو المتدربين أو مصممو التدريب.

- عدم اختيار المدربين وفقا لمعايير معينة.

- النظرة الغير موضوعية للتدريب من قبل إدارة المؤسسة السياحية.

- قصور في التخطيط العلمي السليم للبرامج التدريبية من حيث عدم توافق برامج التدريب مع الاحتياجات التدريبية.

انعدام المتابعة الجيدة للبرامج التدريبية من قبل المنظمة المنفذة للتدريب.

وأیضا من بین المشاكل في هذا المجال ما يلي: (2)

- أن المتدرب لا يتم الاستفادة منه بعد عودته من البرامج التدريبية الأمر الذي يعطيه انطبعا أن العملية التدريبية مجرد إجراء شكلي.

- شعور الكثير من المتدربين بأن فترة التدريب عبارة عن إجازة تنظمها المنشأة وتدفع كل ما يترتب عليها من تكاليف هذه حقيقة يجب أن لا تغفل عنها ونحن نعيد النظر في سياسات التدريب ومدى فاعليته كما أن من الشائع أن برامج التدريب المنظمة لا تعطي إلا للمنتجات الإدارية أو بعض الفئات الفنية إذا استدعت الضرورة ذلك، و الواقع أن البرامج يجب أن تتعدى ذلك إلى المستويات الدنيا الموجودة على الخريطة التنظيمية و الذين

(1) محمد رفعت محمود، سوزان بكرى حسن، إسلام السيد حسين، سالي محمد الجندي، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة الفيوم، العدد (2)، مصر، 2014، ص 16.

(2) نفس المرجع السابق، ص 16.

يقومون بإنجاز العمل، وبذلك يتحقق التوازن في مستوى الكفاءة بين كافة العاملين في المنظمة فأعطاء اهتمام لقطاع دون الآخر لا يحقق الاستفادة من كلي من الطرفين.

- كما أن تقتصر برامج التدريب على العاملين في سن صغيرة بحيث لا يكون المتدرب على وشك الإحالة إلى المعاش حتى يمكن الاستفادة من نفقات ومصاريف التدريب.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية

يرتبط نجاح أي مؤسسة سياحية بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المنظمة يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحب استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة والعكس صحيح.

والعلاقة بين التدريب السياحي والأداء تنطلق من: (1)

- الاهتمام الكبير التي توليه المؤسسات السياحية للتدريب السياحي حيث يهدف التدريب إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة السياحية.

إن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات السياحية في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما ستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تريده تلك المؤسسات.

كما أصبح لزاماً على المنظمات السياحية أن تفتش على برامج التدريب السياحي المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى التدريب السياحي على أنه العملية المكتملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين و تعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال وصقل مهارتهم.

كما أن للتدريب السياحي دور حيوي يتمثل في: (2)

- تطوير وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاج ووضع الشركات السياحية في أفضل مكانها لتواجه المنافسة وتظل في القمة، وهذا يعني أن هناك فرق واضح بين المنظمات التي تدرب عاملها والمنظمات التي لا تهتم بذلك.

ويؤدي التدريب أيضا إلى:

(1) ميا علي يونس، صلاح شيخ و الشامسي، سالم الراشد، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 85.

(2) محمد رفعت محمود و آخرون، مرجع سابق، ص 17.

- زيادة في جودة ما يقوم به العاملين حيث أن التدريب السياحي يظهر نقاط الضعف لدى العاملين، ويساعد في التوصل إلى طريقة واضحة لإنجاز أفضل شكل من النتائج.

وبالتالي فعلى المنظمات أن تهتم بتقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها لابد و أن تستمر في تدريب موظفيها، وكما اتضح سابقا أن العاملين في أي منظمة سياحية هم العقل المدبر، وعلى أساس هذه السمة يستطيعون تحقيق الميزة التنافسية ضد المنظمات الأخرى، لذلك كلما تدرّب العاملون أكثر وشعروا بالرضى عم طريق العمل كلما استطاعة منح الميزة التنافسية ضد للمنظمة من خلال الأداء ومن هنا يعد التدريب السياحي مصدر مؤثر لدمج قدرات العاملين، و التزامهم و احترامهم مع أهداف المنظمة.

ويتصف التدريب السياحي بتزويد المتدربين من المستوى المتوسط والعالي بالمعرفة الشاملة عن السياحة وأصولها ومهامها المختلفة كما أنه وسيلة لتطوير إمكانيات المتدرب الوظيفية والفنية لرفع مستوى أدائه. ويهدف التدريب السياحي إلى ضمان أداء العمل بفعالية وذلك من خلال سد الثغرات التي توجد أحيانا بين معايير الأداء التي تحددها الإدارة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

كما يعتبر من المحددات الأساسية في رفع كفاءتهم الإنتاجية وفي إكسابهم المهارات التي يحتاجون إليها. فالتدريب هو الوسيلة التي يتم من خلالها (1) تزويد العاملين بالبيانات الضرورية التي تجعلهم على دراية تامة بدقائق العمل وظروفه.

- يعتبر التدريب مفتاح الأداء الأفضل والمتطور حيث أنه يزيد من مستوى كفاءة الأفراد والمنظمات كما أنه يساعد على تقليل الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث وأيضا بين الأهداف المرغوب في تحقيقها والمستوى الفعلي للأداء.

- وهناك بعض الجوانب المتعلقة بعملية التدريب من خلال دراسة للمفاهيم الأساسية لإدارة الأداء وهي:

- اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين الأداء الفردي أو الجماعي يجب أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بالأهداف والخطط المستهدفة، ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي والتخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق وإلا لن يحقق الآثار المستهدفة.
- التدريب في مفاهيم إدارة التدريب لا يقتصر على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب بل يشمل كل أشكال التوجه السائدة والمساندة.

(1) نفس المرجع، ص 17.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأداء هو عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف والذي يتمثل في: (1)

- يعتبر التدريب آلية لتحسين الأداء الفعلي للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة لعملية التطوير والتحسين والتي تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط وتتمثل تلك العملية في:
  - تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.
  - تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب.
  - تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.
  - تقييم العاملين بالعمل التدريبي.

---

1 –Sultana, et La, **Impact of training on Employees' Performance, Study of Telecommunication sector in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business Vol 4 P 162.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن برامج التدريب السياحي لها أهمية بالغة للنهوض بهذا القطاع وتنمية ورفع مستوى الخدمات به وذلك بالاعتماد على أهم الخطوات والأساليب اللازمة لتصميم البرامج التدريبية ومن خلال أهم الاعتبارات الأساسية في التدريب السياحي.

فالتدريب الجيد وفق برنامج مخطط يحقق التقدم للمؤسسة يتوافق والتقدم التكنولوجي بالإضافة إلى التسيير الجيد لإدارتها لهذا يتوجب على المؤسسة السياحية خلق إدارة يعمل بها أشخاص يملكون مختلف المهارات المتعلقة بالعمل السياحي والإداري.

فالتدريب السياحي يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه وبالتالي تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، ذلك أن العامل المتحصل على التدريب يطمئن إلى مهاراته، مما يخفف على الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار، كما أن التدريب يقلل من وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي تخفيف التكلفة.

كما يواجه نشاط التدريب في المؤسسات السياحية مجموعة من المشاكل تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة التي ترغب المؤسسة السياحية في تحقيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين أداء الأفراد وأساليب العمل.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأداء هو عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف

# الفصل الثالث

## دور التدريب السياحي في تحسين اداء المركب السياحي-الشلالة-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمركب السياحي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار

الفرضيات.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد البحث عبارة عن دراسة ميدانية استطلاعية حول دور التدريب السياحي في تحسين أداء المركب السياحي، وتقوم هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستمارة في جمع البيانات ثم تحليلها واستغلالها.

من خلال هذا الفصل سوف نقوم بتقديم المؤسسة السياحية محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة، ثم التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، حيث يتمثل الجزء الأول من عملية التحليل الإحصائي في التحليل الوصفي للبيانات، إذ تعتبر عملية عرض البيانات الأولية وتحليلها من أهم مراحل البحث على اعتبار أنها الأرضية التي يبني عليها استخلاص النتائج النهائية للدراسة، مما يستدعي مراعاة استخدام أفضل الأساليب الإحصائية وكذا توفر القدرة على التحكم والتحليل الجيد لها، إذ أن القدرة على جعل البيانات كمية هو أمر جيد لكنه غير كاف، إذ لا بد من معرفة الكيفية التي يتم بها تفسير هذه الأرقام وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج تضيف حقائق أو تؤكد معرفة علمية.

والجزء الثاني من التحليل الإحصائي هو التحليل الاستدلالي للبيانات الأولية، والهدف من هذه العملية استنباط النتائج من المعالجة الإحصائية الوصفية التي تمت سابقا، وإسقاطها على المجتمع المدروس، كما نقوم في هذه المرحلة من عملية التحليل باختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج البحث.

### المبحث الأول: تقديم عام للمركب السياحي

سنحاول في هذا المبحث بتقديم المركب السياحي الشلالة تقديمًا شاملاً.

#### المطلب الأول: نشأة المركب السياحي

أنشأ المركب السياحي حمام الشلالة سنة 1976م، وقد افتتح في جويلية 1976م، حيث استغرقت مدة انجازه 8 سنوات من 1969 إلى 1976م، من طرف مهندسين معماريين فرنسيين ويتميز المركب ببناء عصري، وهو عبارة عن مجموعة مشكلة من فندق مكون من 61 غرفة في 9 شقق، 112 ملحق (بناغل)، بالإضافة إلى الجناح المعدني أو الجناح الصحي.

يقع المركب على مستوى بلدية حمام دباغ والتي تبعد بـ20 كلم عن ولاية قالمة، وعلى ارتفاع 320 م عن سطح البحر كما أن المركب يقع وسط مساحات شاسعة من الأراضي الفلاحية، في مناخ هادئ وجاف في درجة حرارة 32° صيفا وأكبر من 10° شتاء، وهذا ما جعل منه صحي خاصة لمرضى الحساسية وأمراض المزمنة الأخرى.

وتشرف على تسيير المركب حمام الشلالة إضافة إلى فندق مرمورة (قالمة)، فندق سيبوس الدولي (عنابة)، فندق الشرق وسط مدينة (عنابة)، وفندق المنتزه سرايدي (عنابة) مؤسسة التسيير السياحي بعنابة  
E. G. T. A

ويصف المركب بثلاث نجوم، وذلك للخدمات المقدمة، كما انه يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 21 هكتار، وبمساحة مبنية بـ 1 هكتار.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب السياحي

1- الأقسام التشغيلية: ويقصد بالأقسام التشغيلية المتعلقة بالخدمات المختلفة التي تقدم للنزلاء والمتريدين

على المركب وتتمثل فيما يلي:

قسم الإيواء: و يضم ما يلي:

← الحجز والاستقبال؛

← الاستعلامات؛

← شؤون الغرف؛

← النظافة والتهئية.

قسم الخدمات: وينظم ما يلي:

- ◀ المطعم؛
- ◀ المطبخ؛
- ◀ قاعة النزلاء؛
- ◀ المقهى؛
- ◀ الصالات؛
- ◀ مخازن الأطعمة والمشروبات؛
- ◀ النظافة.

مصلحة الحمامات: وتنظم ما يلي:

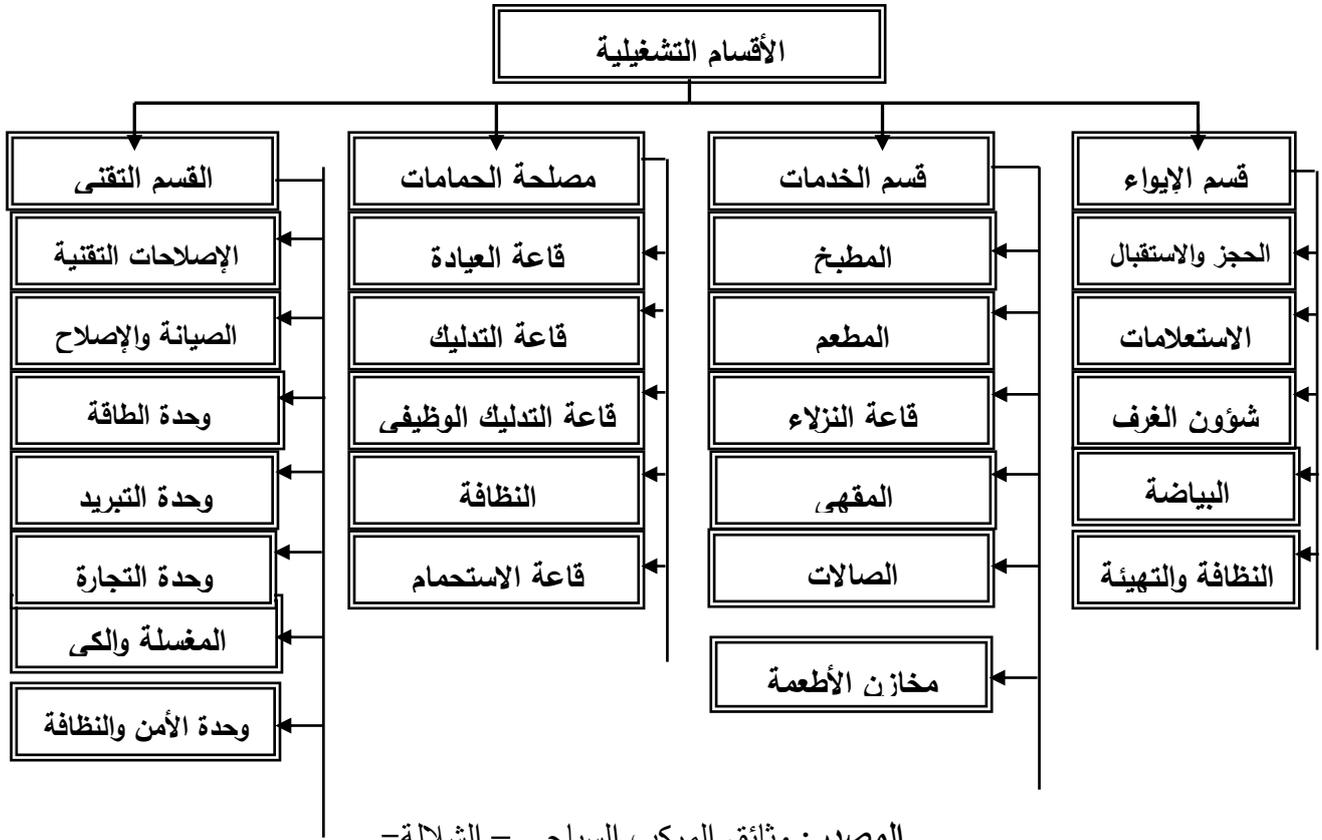
- ◀ قاعة العيادة؛
- ◀ قاعدة التدليك؛
- ◀ قاعدة التدليك الوظيفي؛
- ◀ قاعة الاستحمام.

القسم التقني: وينظم ما يلي:

- ◀ الصيانة والإصلاح؛
- ◀ الإصلاحات التقنية؛
- ◀ وحدات الطاقة؛
- ◀ وحدات التبريد؛
- ◀ وحدات التجارة؛
- ◀ وحدات الأمن والنظافة؛
- ◀ مغسلة والكي.

وفيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية للمركب السياحي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية للمركب السياحي



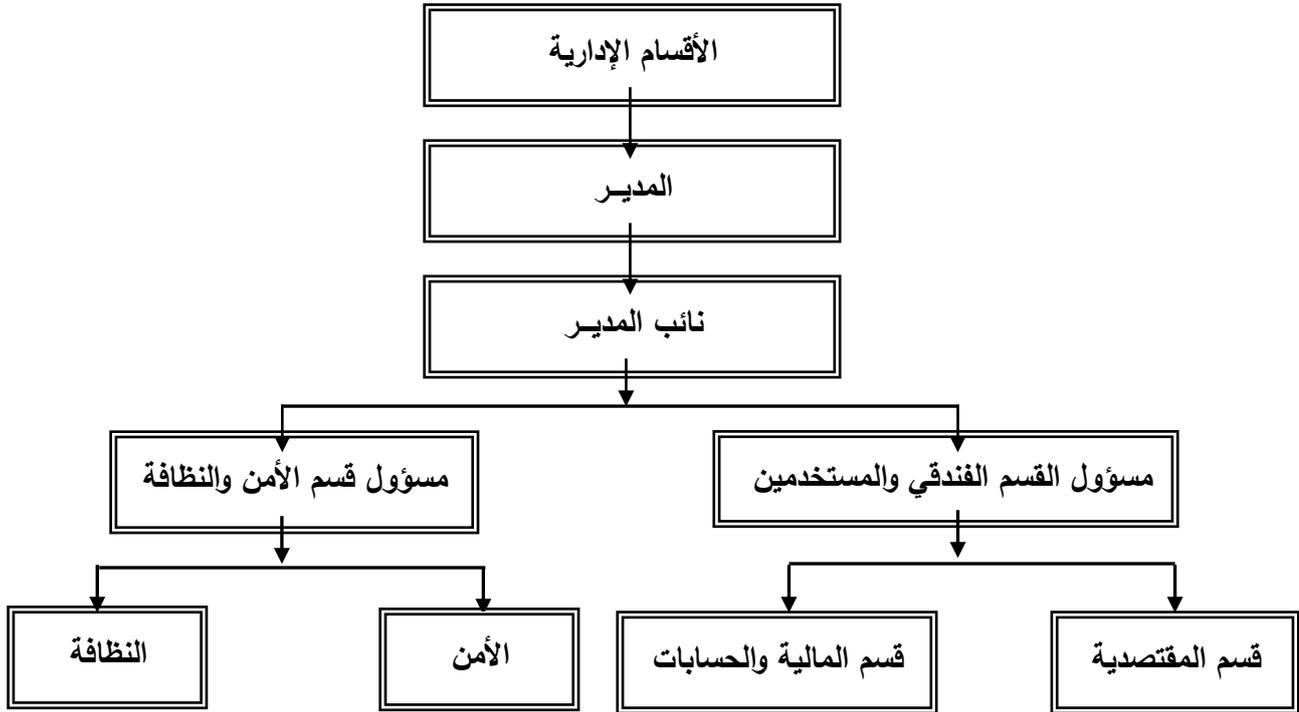
2- الأقسام الإدارية: وهي الأقسام التي تختص بالمهام التسييرية والتنظيمية وهي كغيرها من الأقسام

التي تقسم حسب طبيعة نشاطها إلى:

- ◀ مكتب المدير؛
- ◀ مكتب نائب المدير؛
- ◀ قسم المقتصدية؛
- ◀ مسؤول القسم الفندقي والمستخدمين؛
- ◀ قسم المالية والمحاسبة

وفيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب المعدني:

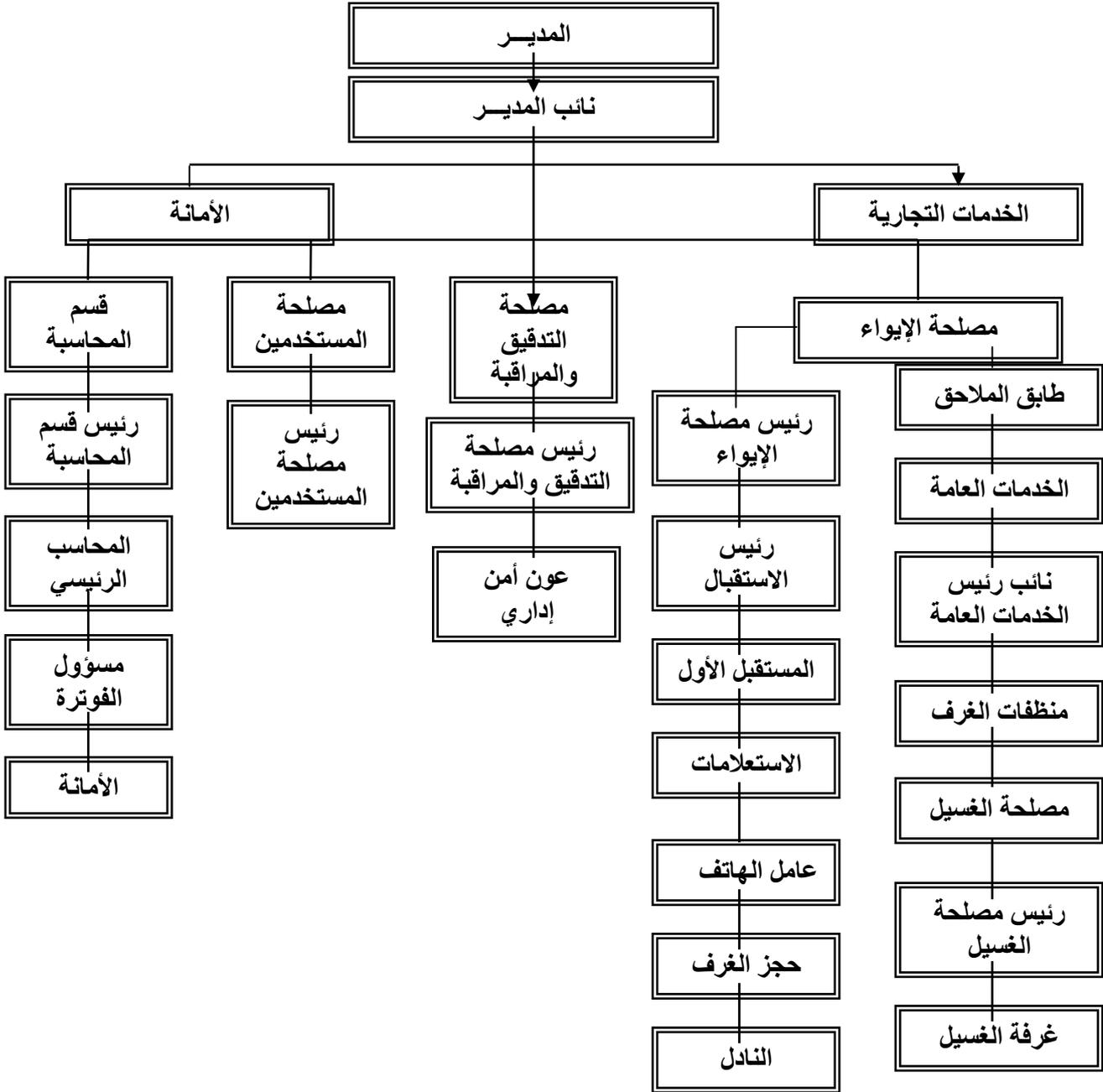
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب السياحي-حمام الشلالة -



المصدر: وثائق المركب السياحي - الشلالة-

ومنه يظهر الهيكل التنظيمي للمركب كما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي العام للمركب السياحي - حمام الشلالة -



المصدر: وثائق المركب السياحي - الشلالة-

### المطلب الثالث: خدمات المركب السياحي واهدافه

سنحاول في هذا المطلب الالمام بمختلف الخدمات التي يقدمها المركب السياحي وكذا اهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

#### 1. خدمات المركب السياحي الاساسية:

يقدم المركب السياحي مجموعة من الخدمات الاساسية:

##### اولا: خدمات الايواء والطعام

أ. الإيواء: هي أكثر الخدمات أهمية ومن أهم انشغالات النزيل، كما أنها الخدمة التي تحوز حصة

الأسد من عائدات المركب، ويتكون قسم الإيواء من جزئين هما: الغرف وملاحق، حيث يحتوي على

61 غرفة و 112 ملحقة (بناغل) وهي مجهزة كما يلي:

◀ حمام خاص؛ تلفزيون ملون مزود بهوائي؛ هاتف داخلي؛ مكيف هوائي؛ أريكة؛ شرفة مزودة بطاولة

شرب الشاي؛ سجادة؛ خزانة للثياب، ثلاجة صغيرة؛ سرير مريح.

ويعتبر قسم الإيواء من أساسيات المركب، إذ يتكون من:

- الاستقبال: هو واجهة قسم الإيواء وأول من يستقبل النزيل بالإضافة لكونه حلقة وصل بين

النزيل والأقسام الأخرى بالمركب، وفيما يلي عرض مختصر لمهما مسؤولي قسم الاستقبال

بالمركب:

- رئيس قسم الاستقبال: وهو المسؤول عن قسم الإيواء وتتوفر فيه المؤهلات التالية:

◀ معرفة واسعة وعميقة بالإعمال التجارية ومعدلات صرف العملات؛

◀ اللياقة والبراعة في التعبير؛

◀ التحكم في اللغات الثلاث: العربية، الفرنسية، الانجليزية.

أما بالنسبة لمهامه فهو:

◀ مسؤول عن الموظفين من خلال تكوينهم أو اختيار موظفين جدد، وهو كذلك مسؤول عن تنظيم

مخطط العمل على مستوى قسم الاستقبال؛

◀ يتكفل بمخطط العمل خلال السنة والتظاهرات الكبرى والندوات والمؤتمرات؛

◀ إعلام كافة الأقسام بالتطورات والمتغيرات الجديدة؛

◀ التكفل باستقبال الشخصيات المهمة.

- **المستقبل الأول:** وهو نائب رئيس قسم الاستقبال، ويكون على اتصال مباشر بالزبون منذ وصوله إلى حين مغادرته المكان، كما يتكفل بتقديم مفتاح الغرفة والإسهام في أمن وراحة الزبون، إضافة إلى تسليمه ثمن الإقامة.

- **المستقبل الثاني:** مهامه توجيه النزلاء ومرافقتهم إلى غرفهم، كما أنه يتكفل بتسجيل الحجز على الغرف في مختلف الوثائق المستعملة لذلك.

#### ب. الإطعام:

- **المطعم:** يتوفر المركب على مطعم ذواق يتمركز في الطابق الأول للمركب له ديكور جذاب وعصري، يقدم أطباق تقليدية وعصرية منها وجبات دولية، يستوعب المطعم أكبر من 280 شخص يستقبل الزبائن في منتصف النهار بالنسبة للغذاء، والسابعة مساء بالنسبة للعشاء.

- **طريقة التعامل:** نفس طريقة التعامل بالنسبة لجميع الزبائن أي عدم التمييز بينهم.

◀ **التقنية:** سواء في طريقة تقديم الأطباق أو كيفية تقديمها.

◀ **النظافة:** خاصة فيما يتعلق بالوسائل المستعملة.

بالإضافة إلى هذه الشروط هناك شروط واجب توفرها في النادل

- **النادل:** هو المسؤول على تدوين الطلبات للزبائن لأخذها إلى المطبخ وتوفيرها حسب رغباتهم وأذواقهم،

ويعمل على إحضار الطلبات إلى الطاولة، ومعرفة إذا كان ذلك كل ما يريده الزبون.

كما يجب أن تتوفر فيه عدة صفات وهي:

◀ مؤهلات بدنية وجسدية.

◀ مؤهلات مهنية وخبرة واسعة في المجال.

◀ مظهر لائق بذلة خاصة وموحدة على جميع العمال.

◀ حصوله على شهادة كفاءة في شؤون المطبخ أو المطاعم.

◀ تحليه بالبشاشة وحسن التعامل.

- **الكافيتريا:** تتواجد في الطابق الأول: توجد بها طاولات وأرائك وتلفزيون يستعملها النزول

للترفيه عن نفسه ولتغيير جو الغرف، يوجد بها في الغالب جهاز موسيقي، وذلك لإضفاء

جو الفرحة والقبول لدى النزول.

- **مقهى:** توجد في الطابق الأول، تتوفر على أنواع من المشروبات منها القهوة والشاي،

العصير بأنواعه الحليب، وكذا أنواع من الحلويات المختلفة.

- **يقال:** يوجد في الطابق الأرضي خارج الفندق، يوفر جميع مستلزمات النزول ومتطلباته وبأسعار خاصة.

وهناك سياسة متبعة لاستقبال الزبون في المطعم حيث يعمل مسؤول الإطعام على استقبال الزبون وتقديمه للجلوس في الطاولة المحجوزة مسبقا، ثم يأتي مسؤول الصف حيث يتسلم طلبات الزبون ويسجلها في قسيمة نموذجية، ويستخلص منها نسخ للنادل وواحدة على المائدة، ونفس الشيء بالنسبة للمشروبات، ثم تحمل المأكولات الجاهزة لتقديمها إلى الزبون مع التمني له بالشهية الطيبة.

## 2. الخدمات الصحية والخدمات التكميلية

### أ. الخدمة الصحية:

وهي من أبرز الخدمات المقدمة، وذلك راجع إلى المياه الصحية 100% لتمدنها الطبيعي بكميات الصودا، وما يجعلها أكبر أهمية أن أغلب الوافدين جاؤوا من أجل العلاج الخاص مرضى الجلد، الأذن، الأنف، الحنجرة، المفاصل، الأعصاب، أمراض النساء وأمراض أخرى.

ويتكون قسم الخدمات الصحية الذي يتواجد في الطابق الأول من:

- ← 35 غرفة استحمام.
  - ← مرفقا للعلاج بالمياه المعدنية.
  - ← قاعدة للعيادة.
  - ← قاعدة للتدليك.
  - ← قاعدة للتدليك الوظيفي (عن طريق الآلات)
  - ← قاعدة للعلاج بالأشعة الحمراء والبنفسجية.
  - ← قاعدة للعلاج عن طريق الشحنات الكهربائية.
- ويشرف على المصلحة طبيبا يرفقه 15 ممرضا وأخصائيين: أخصائي تدليك، وأخصائي تدليك وظيفي.

- أنواع الممارسات الطبية المستعملة للعلاج: هناك نوعين من العلاج:

- الممارسات المعدنية: يستعمل فيها الماء المعدني فقط وتتم عن طريق:

- ← استحمام فردي.
- ← استحمام جماعي (العلاج عن طريق البخار) في المسبح.
- ← إعادة التدريب والتكيف في المسبح.
- ← الاستحمام بالرش.

◀ حمام الأعضاء (التدليك بالماء).

◀ الاستنشاق.

◀ التدليك تحت الماء.

◀ الصونا (العلاج عن طريق البخار).

- الممارسات غير معدنية: وهي الممارسات التي تتم عن طريق الآلات الطبية:

◀ العلاج عن طريق الأشعة تحت الحمراء وفوق البنفسجية.

◀ العلاج بالكهرباء.

◀ العلاج بالذبذبات فوق الصوتية.

◀ التدليك عن طريق الآلات.

◀ العلاج بالاهتزازات.

◀ الرياضة الطبية.

ب. الخدمات التكميلية:

- **البياضات والمفروشات:** وظيفتها الإشراف على المفروشات والبياضات والأغطية اللازمة،

وتقديمها إلى قسم الغسيل والكي، ويتبع هذا القسم ملحق لإصلاح وتفصيل البياضات الجديدة.

- **الغسيل والكي والتنظيف الجاف:** تختص بغسيل وكي الملابس العاملين والنزلاء لجعلها نظيفة قابلة للاستعمال في أسرع وقت.

- **الصيانة والنجارة:** تصليح وصيانة موجودات المركب من كهرباء وأثاث وسباكة وتوجد هذه الورشات في الطابق تحت الأرض.

- **خدمة فطور الصباح:** تقدم هذه الخدمة حسب رغبات النزلاء سواء في مقهى في الطابق الأول أو داخل الغرف عن طريق خادم الطوابق.

- **كافتيريا:** في الطابق الأول تستقبل النزلاء من الساعة الخامسة إلى العاشرة مساء.

- **صناديق التأمين:** توجد بمصلحة الاستقبال صناديق مغلقة لتأمين الأشياء الثمينة للنزلاء في أي وقت وخاصة الأجانب منهم لتجنيبهم عناء الذهاب إلى البنوك.

- **قاعة المحاضرات والاجتماعات:** تستوعب 280 شخص، تقوم بتنظيم مختلف الندوات والمحاضرات سواء للمركب أو بتأجيرها للمؤسسات الأخرى.

### 3. أهداف المركب:

يسعى المركب المعدني حمام الشلالة الي تحقيق عدة أهداف تتمثل في:

#### أ. أهداف سياحية:

- تفعيل الحركة السياحية بالمنطقة
- نشر الوعي السياحي
- تنمية القطاع السياحي عامة والوطني خاصة
- تشجيع العمل على السياحة الحموية خاصة بولاية قالمة وذلك لأنها ذات قطاع سياحي بحت.

#### ب. خدماتيا:

- أولا كون المركب المعدني هو مؤسسة سياحية بالدرجة الأولى فهو يهدف إلى التعريف بنوعية الخدمات التي يقدمها.
- يهدف إلي تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها سواء كانت خدمات علاجية أو خدمات ترفيهية أو خدمات الإيواء والإطعام (أي التحسين من الجودة الإنتاجية) وهذا يكون حسب المتغيرات التي تتطلب الدقة والسرعة في الأداء.

#### ت. أهداف ترويجية: (إعلانية)

- تحسين صورة المؤسسة وتوصيلها للجمهور أو (الزبائن) من خلال عدة فعاليات وعدة أنشطة ترويجية للقيام بتسويق فعال وجاد.
- القيام بحلقة وصل بين المركب وبين الزبائن من أجل إبلاغ وإقناع أو تحفيز الجمهور على جودة ونفعية الخدمة.
- الهدف إلى تحقيق الوفاء والرضا الكامل من خلال إتباع سياسة ترويجية سياحية من أجل توصيل شهرة المركب للزبائن.

#### ث. الأهداف التسويقية:

- الرفع من نوعية وجودة الخدمة.
- الوصول إلى حجم من المبيعات السياحية (المراد الوصول إليها).
- زيادة القدرة التنافسية للمركب مع المنظمات السياحية الأخرى بما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح وهو ما ينعكس في النهاية على زيادة القيمة المضافة للقطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي.

- تحقيق التنمية المستدامة، حيث يهدف المركب للاهتمام بالسياحة الحموية والمشاركة في الندوات والمحاضرات المتعلقة بالمجال السياحي.

#### ج. أهداف اقتصادية:

- تحسين نوع الخدمات المتعلقة بقطاع السياحة وازالة المعوقات والحواجز.
- تحقيق الربح المادي اد لا يمكن بالاستمرارية الا اذا حقق مستوى أعلى من الربح وذلك لضمان امكانية توسيع نشاطها الاقتصادي والصمود في وجه المعوقات والمنافسين، لهذا يعتبر الربح من بين المعايير الاساسية لصحة المؤسسة.

#### ح. أهداف اجتماعية (موارد بشرية):

- الاهتمام بالكادر البشري والأيادي العاملة، وذلك من تأهيل وتدريب عدد من العاملين لمساعدتهم في كيفية التعامل في مجال السياحة، وذلك من خلال التدريبات والتكوينات العالية المستوى.
- البحث عن المهارات المهنية والتقنية مما يساهم في وجود عمال أصحاب كفاءة في مجال السياحة.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاط المركب وذلك من خلال تقاضي الأجور مقابل أعمالهم.
- التأقلم مع البيئة المحيطة بالمركب كونه مؤسسة سياحية.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

بعد التطرق إلى تقديم المركب السياحي - الشلالة-سوف نعرض من خلال هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة.

**المطلب الأول: توصيف المجتمع الإحصائي**

تتمثل الخطوة الأولى في إجراء الدراسة الميدانية في تحديد المجتمع الإحصائي واستخراج العينة الممثلة له، ونولي هذه العملية عناية بالغة الأهمية في ترشيد الخطوات اللاحقة للبحث الميداني.

**1-المجتمع الإحصائي:**

بما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية ، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في المؤسسات السياحية بولاية قالمة (مركب الشلالة - حمام دباغ)، ونظرا للحجم الكبير للمجتمع فانه يتعذر إجراء عملية مسح شامل، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة سحب عينة تمثيلية من هذا المجتمع الإحصائي لدراستها.

**2-العينة المدروسة:**

تعتبر العينة جزء من المجتمع، حيث يتم اختيارها بطريقة مناسبة بهدف تمثيل مجتمع الدراسة الأصلي، وهي تنقسم إلى: العينات الاحتمالية والعينات الغير احتمالية.

بما أن الغرض من الدراسة هو معرفة دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية، فإن العينة الأنسب هي " العينة الغرضية "، وقد بلغ حجم العينة 15 اطارا بالمركب السياحي الشلالة.

**المطلب الثاني: منهجية الدراسة**

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تحديد متغيرات الدراسة، وأسلوب الدراسة، الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات، تصميم استمارة البحث، والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان.

1- أسلوب الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، من خلال الاعتماد على استبانته تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن، ومعالجة البيانات و تحليلها إحصائياً للوصول إلى اختبار فرضيات البحث و الإجابة عن تساؤلاته.

2- الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم الاعتماد على الاستمارة، بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة، والتي تخدم موضوع البحث

باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تمت الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص التدريب في مركب الشلالة، وقد روعي في تصميم الاستبيان تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات تحت كل بعد، حيث كانت جميع الأسئلة من النوع المغلق، كما تم إعطاء كل فقرة وزناً خماسياً متدرجاً وفق سلم ليكرت.

4- تصميم استمارة البحث:

صيغت الاستمارة ورتبت في ثلاث أجزاء أساسية، تضمن الجزء الأول معلومات شخصية حول الخصائص العامة لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فتضمن التدريب السياحي (المحتوى التدريبي، مكتسبات المتدربين، الفترة التدريبية)، أما الجزء الثالث فتضمن الاداء السياحي للمؤسسات. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): تفصيل استمارة البحث

الجزء	المتغير	المتغير الفرعي	الفقرة
الجزء الأول	معلومات أولية (الخصائص العامة لعينة الدراسة)	معلومات أولية	(4-1)
الجزء الثاني	التدريب السياحي	المحتوى التدريبي مكتسبات المتدربين	(9-1) (10-19)

(28-20)	الفترة التدريبية		
(36-29)	التدريب السياحي	التدريب السياحي	الجزء الثالث

المصدر: من اعداد الطالب.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول(02): درجات مقياس ليكرت

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

الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان.

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 26 (SPSS IBM) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول و المقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، و قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان.

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعّة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد، حيث تم تقسيم

المقياس إلى خمسة مجالات لتحديد مدى الموافقة وذلك على النحو الموالي:

الجدول (03): سلم التقييم: فئات ودرجات الموافقة

الفئات	درجات مقياس ليكرت
[1.80 - 1]	موافقة منعدمة
[2.60 - 1.81]	موافقة منخفضة
[3.40 - 2.61]	موافقة متوسطة
[4.20 - 3.41]	موافقة مرتفعة
[5 - 4.21]	موافقة مرتفعة جدا

والجدول الموالي يوضح لنا عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (04): الاستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيان الموزع	15	100
الاستبيان الملغى	00	00
الاستبيان الصالح	15	100

من خلال الجدول نلاحظ تم توزيع 15 استمارة واسترجاع نفس العدد بنسبة 100%

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

لقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية لأغراض التحليل:

- إيجاد الوسط الحسابي بهدف معرفة مدى موافقة مفردات العينة على البرنامج التدريبي المقدم من طرف المؤسسة السياحية، وإيجاد الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين.
- إيجاد الثبات حيث جرى من خلاله حساب معامل (كرونباخ ألفا) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي
- إيجاد معامل الارتباط البسيط لدراسة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أستخرج معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة (بعد الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، التعاطف) كل على حدة إلى جانب استخراج معامل كرونباخ ألفا الكلي لجميع فقرات الأداة والجدول ( ) يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	36

يظهر من الجدول (06) أن معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل ( 0.9 ) وهي نسبة ممتازة في مثل هذا النوع من الدراسات، والاستبيان تتميز بالصدق والثبات.

اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمجروف -سمرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية	,419	15	,000	,603	15	,000
تتسم البرامج التدريبية بالمرونة	,271	15	,004	,815	15	,006
تركز برامج تدريبية على زيادة المعارف والمكتسبات	,419	15	,000	,603	15	,000
تسمح البرامج التدريبية بالمشاركة من جانب الموارد البشرية	,514	15	,000	,413	15	,000
تتسم البرامج التدريبية بالاستمرارية	,335	15	,000	,832	15	,010
تسمح البرامج التدريبية بالتفاعل من جانب الموارد البشرية	,367	15	,000	,754	15	,001
يتم استخدام التكنولوجيات الجديدة في البرامج التدريبية	,367	15	,000	,754	15	,001

تحظى البرامج التدريبية بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية	,258	15	,008	,882	15	,000
ترتبط البرامج التدريبية بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون	,373	15	,000	,734	15	,001
تساعد البرامج التدريبية على تطوير المعارف	,453	15	,000	,561	15	,000
تساعد البرامج التدريبية على تنمية المسارات الوظيفية	,419	15	,000	,603	15	,000
يوجد تحسن في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم	,485	15	,000	,499	15	,000
تساعد البرامج في تحسين القدرة الإنتاجية للفرد	,485	15	,000	,499	15	,000
تمنع البرامج التدريبية تقادم المهارات	,381	15	,000	,771	15	,002
تساعد البرامج التدريبية على بناء فرق العمل	,367	15	,000	,716	15	,000
تساعد البرامج التدريبية على اكتساب مهارات جديدة	,485	15	,000	,499	15	,000
تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموارد البشرية	,453	15	,000	,561	15	,000
ترتبط مدة التدريب بجودته	,238	15	,022	,817	15	,006
ترتبط مدة التدريب بحسن تلقي المعارف	,306	15	,001	,846	15	,015
التدريب قصير المدى يكون داخل المنظمات السياحية	,320	15	,000	,828	15	,009
التدريب متوسط المدى أفضل تدريب	,416	15	,000	,705	15	,000
تحدد الفترة التدريبية بناء على مدة توظيفك	,234	15	,027	,891	15	,010
الوقت المحدد للتدريب يكون دائما كاف	,268	15	,005	,861	15	,005
تحدد فعالية التدريب بطول مدته	,272	15	,004	,870	15	,004
أفضل تدريب يكون داخل المنظمات السياحية	,232	15	,009	,883	15	,002
تمتلك المؤسسات السياحية المعارف اللازمة لأداء مهامها.	,371	15	,000	,780	15	,002
تعمل المؤسسات السياحية على تجنب الصراعات داخل العمل	,300	15	,001	,799	15	,004
ترغب المؤسسات السياحية في تحسين اداءها بصفة مستمرة	,385	15	,000	,630	15	,000
تستثمر المؤسسات السياحية في المورد البشري من اجل تحسين اداءها	,453	15	,000	,561	15	,000
تساهم توجيهات وإرشادات المؤسسات السياحية في تحسين سلوك الموارد البشرية	,485	15	,000	,499	15	,000

يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.	,327	15	,000	,846	15	,015
تمتلك المؤسسات السياحية المهارات اللازمة لتحسين اداءها	,425	15	,000	,631	15	,000
تعمل المؤسسات السياحية على تطوير مهاراتها بصفة مستمرة	,335	15	,000	,832	15	,010
تعمل المؤسسات السياحية على التركيز على جودة مواردها البشرية	,367	15	,000	,716	15	,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يتبين من الجدول السابق وعند مستوى معنوية قدره (0,05) أن توزيع الإجابات جميعها كان توزيعا طبيعيا، حيث أن نسبة الاحتمالية لكل الإجابات كانت أقل من (0,05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، من خلال وصف خصائص عينة الدراسة في المطلب الأول، والتحليل الوصفي لإجابات مفردات العينة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال خمسة خصائص رئيسية تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية.

#### أولا: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة

تم توزيع الأفراد حسب متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية.

1- حسب الجنس

الجدول (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	البيان
46.7%	07	ذكر
53.3%	08	أنثى
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن (46.7%) من أفراد العينة ذكور، و (53,3%) منها إناث نلاحظ تقارب بين توظيف الذكور والاناث في العينة.

2. حسب السن:

الجدول رقم (08) توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
13.3%	02	من 18 سنة إلى 30 سنة
66.7%	10	من 31 سنة إلى 39 سنة
13.3%	02	من 40 سنة إلى 49 سنة
6.7%	01	أكثر من 50 سنة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ ان أكثر من نصف مفردات عينة الدراسة تمركزت في الفئة الوسطية من 31 سنة الى 39 سنة بما يقارب 66.7%، كما نلاحظ ان نسبة الشباب هي النسبة الأغلبية في مفردات الدراسة 80% (66.7% + 13.3%).

3. حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	%00
متوسط	00	%00
ثانوي	00	%00
جامعي دون الليسانس	04	%26.66
ليسانس	07	%46.7
تكوين مهني	04	%26.66
دراسات عليا	00	%00
<b>المجموع</b>	<b>15</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

وفقا لنتائج تحليل معطيات الجدول السابق فان ما يقارب نصف مفردات العينة هم جامعيين حملة الليسانس، كما يتبين أن حوالي 53.32% أي ما يزيد عن نصف مفردات العينة المبحوثة من الإطارات دون الليسانس، مما يعني عدم تبني مؤسسات العينة لسياسة توظيف خريجي الجامعة، وبالتالي يحتاجون دوما الى تدريب وتأهيل.

4. حسب عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	02	13.3%
من 05 الى 10 سنوات	08	53.3%
من 11 الى 20 سنة	04	26.7%
من 21 سنة الى 30 سنة	01	06.7%
أكثر من 30 سنة	00	00%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يتضح من الجدول ان أكثر من نصف مفردات العينة لديهم خبرة

وفقا لنتائج تحليل معطيات الجدول السابق فان أكثر من نصف مفردات عينة الدراسة بلغ عدد

سنوات الخبرة لديهم من 05 الى 10 سنوات، مما يدل على تمتعهم بأقدمية معتبرة تمكنهم من تأدية مهامهم

بفعالية، وقد تبين أيضا أن حوالي 13% من مفردات عينة الدراسة لديهم خبرة اقل من 05 سنوات.

5. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة%
بدون دورات	04	26,66%
دورة واحدة	06	40%
دورتان	03	20%
من 03 إلى 05 دورة	02	13,33%
من 06 إلى 10 دورات	00	00%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

وفقا لنتائج تحليل معطيات الجدول السابق نجد أن اقل من نصف مفردات العينة تلقوا دورة واحدة، كما أن 20% من مفردات عينة الدراسة قد تلقوا دورتان، ما يقارب 14% تلقوا من 03 إلى 05 دورة، كما أن هناك 26.66% من عينة الدراسة لم يتلقوا أي دورات ويقدر بـ 04 اطارات وقد يمثلون فئة الموظفين الجدد الذين لم يتسن لهم بعد الالتحاق بأي من البرامج التدريبية. نستنتج أن مؤسسات العينة تستثمر في التكوين وتوليه أهمية في إعداد استراتيجياتها ولديها إستراتيجية لتحسين الكفاءات، إذ أن 73.33% من مفردات العينة تلقوا على الأقل دورة واحدة، أما غير ذلك فيجب تدريب الإطارات دون الليسانس لأنها تشكل حوالي 26.66% من عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات مفردات العينة

من خلال هذا المطلب سيتم التحليل نتائج الوصفي لمفردات العينة:

#### المحور الاول: التدريب السياحي

من خلال هذا المحور سيتم التحليل نتائج الوصفي الخاصة بالتدريب السياحي.

#### البعد الأول: المحتوى التدريبي

من خلال هذا المحور سيتم التحليل نتائج الوصفي الخاصة ببعد المحتوى التدريبي.

#### الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "المحتوى التدريبي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية	4,33	,488	1	مرتفعة
2	تتسم البرامج التدريبية بالمرونة	4,07	,704	5	مرتفعة
3	تركز برامج تدريبية على زيادة المعارف والمكتسبات	4,33	,488	1	مرتفعة
4	تسمح البرامج التدريبية بالمشاركة من جانب الموارد البشرية	4,13	,352	4	مرتفعة
5	تتسم البرامج التدريبية بالاستمرارية	3,80	,775	8	مرتفعة
6	تسمح البرامج التدريبية بالتفاعل من	4,00	,756	6	مرتفعة

				جانب الموارد البشرية	
مرتفعة	6	,756	4,00	يتم استخدام التكنولوجيات الجديدة في البرامج التدريبية	7
مرتفعة	8	,862	3,80	تحتضن البرامج التدريبية بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية	8
مرتفعة	3	,561	4,20	ترتبط البرامج التدريبية بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون	9
مرتفعة	/	<b>,38870</b>	<b>4,0741</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المحتوى التدريبي تراوحت بين (4.33-3.80) حيث كان أعلاها للعبارة (تركز برامج تدريبية على زيادة المعارف والمكتسبات) بدرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للعبارة (تحتضن البرامج التدريبية بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية) بدرجة تقييم مرتفعة أيضا، وأن عدد عوامل المحتوى التدريبي ذات درجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات العينة بلغ (9) من أصل (9) .  
بناء على نتائج الجدول السابق فإن أفراد عينة الدراسة راضين تماما على المحتوى التدريبي الذي تطرحه المؤسسة السياحية، والتي يمكن ترتيبها ترتيبها تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- زيادة المعارف والمكتسبات
- تتماشى مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية.
- ترتبط بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون.
- تسمح بالمشاركة من جانب الموارد البشرية.
- تتسم بالمرونة.
- تسمح بالتفاعل من جانب الموارد البشرية
- استخدام التكنولوجيات الجديدة.
- تتسم بالاستمرارية.
- تحتضن بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية.

البعد الثاني: مكتسبات المتدربين

من خلال هذا المحور سيتم التحليل نتائج الوصفي الخاصة ببعد مكتسبات المتدربين.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "مكتسبات المتدربين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تساعد البرامج التدريبية على تطوير المعارف	4,33	,488	01	مرتفعة
02	تساعد البرامج التدريبية على تنمية المسارات الوظيفية	4,07	,704	05	مرتفعة
03	يوجد تحسن في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم	4,33	,488	01	مرتفعة
04	تساعد البرامج في تحسين القدرة الإنجازية للفرد	4,13	,352	04	مرتفعة
05	تمنع البرامج التدريبية تقادم المهارات	3,80	,775	08	مرتفعة
06	تساعد البرامج التدريبية على بناء فرق العمل	4,00	,756	06	مرتفعة
07	تساعد البرامج التدريبية على بناء روح الفريق	4,00	,756	06	مرتفعة
08	تساعد البرامج التدريبية على اكتساب مهارات جديدة	3,80	,862	09	مرتفعة
09	تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموارد البشرية	4,20	,561	03	مرتفعة
	المتوسط العام	4,1500	,26810	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد مكتسبات المتدربين تراوحت بين (4.33-3.80) حيث كان أعلاها للعبارة (يوجد تحسن في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم) بدرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للعبارة (تساعد البرامج التدريبية على اكتساب مهارات جديدة) بدرجة تقييم مرتفعة ايضا، وأن عدد عوامل المكتسبات التدريبية ذات درجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات العينة بلغ (9) من أصل (9) .

بناء على نتائج الجدول السابق فان أفراد عينة الدراسة راضين تماما على المكتسبات التدريبية التي تحققت برامج تدريب الكفاءات البشرية، والتي يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- تطوير المعارف
- تحسين في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم
- المساهمة في رفع كفاءة الموارد البشرية.
- تحسين القدرة الإنجازية للفرد.
- تنمية المسارات الوظيفية.
- بناء فرق العمل.
- بناء روح الفريق.
- تمنع تقادم المهارات.
- اكتساب مهارات جديدة.

#### البعد الثالث: الفترة التدريبية

من خلال هذا المحور سيتم التحليل نتائج الوصفي الخاصة ببعد الفترة التدريبية.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "الفترة التدريبية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	ترتبط جودة التدريب بالمدة المخصصة له	3,87	,743	01	مرتفعة
02	ترتبط مدة التدريب بحسن تلقي المعارف	3,60	,737	03	مرتفعة
03	التدريب قصير المدى يكون داخل المنظمات السياحية	3,47	,915	05	مرتفعة
04	التدريب متوسط المدى أفضل تدريب	3,80	,676	02	مرتفعة
05	تتحدد الفترة التدريبية بناء على مدة توظيفك	3,33	,976	08	متوسطة
06	الوقت المحدد للتدريب يكون دائما كاف	3,53	,743	04	مرتفعة

مرتفعة	05	,834	3,47	تتحدد فعالية التدريب بطول مدته	07
متوسطة	07	,828	3,40	أفضل تدريب يكون داخل المنظمات السياحية	08
مرتفعة	/	,59362	3,5583	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الفترة التدريبية تراوحت بين (3.33-3.87) حيث كان أعلاها للعبارة (ترتبط جودة التدريب بالمدة المخصصة له) بدرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للعبارة (تتحدد الفترة التدريبية بناء على مدة توظيفك) بدرجة تقييم متوسطة.

ومن ثم بناء على نتائج الجدول يمكن تصنيف مواصفات الفترة التدريبية للموارد البشرية إلى فئتين كبيرتين: أولاً: المواصفات التي تلقى قبولا كبيرا من قبل مؤسسات العينة هي على الترتيب كما يلي:

1. ارتباط جودة التدريب بمدته.
2. افضلية التدريب متوسط المدى.
3. ترتبط مدة التدريب بحسن تلقي المعارف.
4. كفاية الوقت المحدد للتدريب.
5. التدريب قصير المدى يكون داخل المنظمات السياحية
6. تتحدد فعالية التدريب بطول مدته

ثانياً: المواصفات التي تلقى قبولا متوسطا من قبل مؤسسات العينة هي على الترتيب كما يلي:

1. أفضل تدريب يكون داخل المنظمات السياحية.
2. تتحدد الفترة التدريبية بناء على مدة توظيفك.

المحور الثاني أداء المؤسسات السياحية:

من خلال هذا المحور سيتم التحليل نتائج الوصفي الخاصة بأداء المؤسسات السياحية.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "الاداء السياحي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تمتلك المؤسسات السياحية المعارف اللازمة لأداء مهامها.	3,87	,743	07	مرتفعة
02	تعمل المؤسسات السياحية على تجنب الصراعات داخل العمل	4,00	,655	04	مرتفعة
03	ترغب المؤسسات السياحية في تحسين اداءها بصفة مستمرة من خلال تدريب مواردها البشرية	4,40	,507	01	مرتفعة جدا
04	تستثمر المؤسسات السياحية في المورد البشري من اجل تحسين اداءها	4,27	,458	02	مرتفعة
05	تساهم توجيهات وإرشادات المؤسسات السياحية في تحسين سلوك الموارد البشرية	4,20	,414	02	مرتفعة
06	يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.	3,53	0,125	09	مرتفعة
07	تمتلك المؤسسات السياحية المهارات اللازمة لتحسين اداءها	3,93	,458	06	مرتفعة
08	تعمل المؤسسات السياحية على تطوير مهاراتها بصفة مستمرة	3,80	,775	08	مرتفعة
09	تعمل المؤسسات السياحية على التركيز على جودة مواردها البشرية	4,00	,535	04	مرتفعة
	المتوسط العام	3,9275	,28313	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss26

يظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الاداء السياحي تراوحت بين (4.40-3.53) حيث كان أعلاها للعبارة (ترغب المؤسسات السياحية في تحسين ادائها بصفة مستمرة من خلال تدريب مواردها البشرية) بدرجة تقييم مرتفعة جدا، وأدناها للعبارة (يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.) بدرجة تقييم مرتفعة.

بناء على نتائج الجدول السابق فإن أفراد عينة الدراسة راضين تماما على الأداء السياحي لمؤسستهم السياحية، والتي يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- ترغب المؤسسات السياحية في تحسين ادائها بصفة مستمرة من خلال تدريب مواردها البشرية.
- تستثمر المؤسسات السياحية في المورد البشري من اجل تحسين ادائها.
- تساهم توجيهات وإرشادات المؤسسات السياحية في تحسين سلوك الموارد البشرية.
- تعمل المؤسسات السياحية على التركيز على جودة مواردها البشرية.
- تعمل المؤسسات السياحية على تجنب الصراعات داخل العمل.
- تمتلك المؤسسات السياحية المهارات اللازمة لتحسين ادائها.
- تمتلك المؤسسات السياحية المعارف اللازمة لأداء مهامها.
- تعمل المؤسسات السياحية على تطوير مهاراتها بصفة مستمرة.
- يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

تم سحب عينة الدراسة من مجتمع إحصائي متجانس، ولذا نطبق الاختبارات المعلمية، وهي نوع من الاختبارات الإحصائية التي يمكن استخدامها للتوصل إلى استنتاجات بشأن المجتمع الإحصائي في ضوء العينة، أخذا بعين الاعتبار نوع التوزيع لذلك المجتمع، ومجتمع دراستنا يتوزع توزيعا طبيعيا.

#### 1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

- H0: لا توجد علاقة إحصائية للتدريب السياحي (المحتوى التدريبي، مكتسبات المتدربين، الفترة التدريبية) في تحسين أداء المؤسسات السياحية الجزائرية
- H1: توجد علاقة إحصائية للتدريب السياحي (المحتوى التدريبي، مكتسبات المتدربين، الفترة التدريبية) في تحسين أداء المؤسسات السياحية الجزائرية

وللتحقق من دور كل متطلبة من المتطلبات بشكل عام تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام معامل الارتباط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

#### اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط والواردة بالجدول التالي:

جدول (16) اختبار علاقة بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية.

#### Correlations

	المحتوى التدريبي	الاداء السياحي
المحتوى التدريبي	Correlation de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,687**
	N	,005
الاداء السياحي	Correlation de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,687**
	N	,005

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

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج Spss .26

تم استخدام اختبار علاقة المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية في الجدول (16)، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل المتمثل في المحتوى التدريبي مرتبط بعلاقة مع المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات السياحية بنسبة (68.7%) بمعامل ارتباط ( $R=0,687$ )، وبمستوى دلالة (0,005) وهي أقل من (0,05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي ترى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط والواردة بالجدول التالي:

جدول (17) اختبار علاقة بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

### Correlations

	المكتسبات التدريبية	الإداء السياحي
المكتسبات التدريبية	Correlation de Pearson	,626*
	Sig. (bilateral)	,012
	N	15
الإداء السياحي	Correlation de Pearson	,626*
	Sig. (bilateral)	,012
	N	15

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

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج Spss 26.

تم استخدام اختبار علاقة المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات

السياحية في الجدول (17)، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل المتمثل في المكتسبات

التدريبية مرتبط بعلاقة مع المتغير التابع المتمثل في الأداء السياحي بنسبة (62.6%) بمعامل ارتباط

$(R=0,626)$ ، وبمستوى دلالة (0,012) وهي أقل من (0,05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي ترى

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية ونقبل الفرضية

البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط والواردة بالجدول التالي:

جدول (18) اختبار علاقة بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

### Correlations

	الفترة التدريبية	الاداء السياحي
الفترة التدريبية	Correlation de Pearson	,698**
	Sig. (bilateral)	,004
	N	15
الاداء السياحي	Correlation de Pearson	,698**
	Sig. (bilateral)	,004
	N	15

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

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج Spss. 26.

تم استخدام اختبار علاقة الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية في الجدول (18)، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل المتمثل في الفترة التدريبية مرتبط بعلاقة مع المتغير التابع المتمثل في الاداء السياحي بنسبة (69.8%) بمعامل ارتباط ( $R=0.698$ )، وبمستوى دلالة (0,004) وهي أقل من (0,05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي ترى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية.

### اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والموضح في الجدول الموالي:

جدول (19) اختبار علاقة بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية.

Correlations

	المحتوى التدريبي	الاداء السياحي
المحتوى التدريبي	Correlation de Pearson	,711**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	15
الاداء السياحي	Correlation de Pearson	,711**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	15

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

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج Spss .26

تم استخدام اختبار علاقة المحتوى التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية في الجدول (19)، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل المتمثل في الفترة التدريبية مرتبط بعلاقة مع المتغير التابع المتمثل في الاداء السياحي بنسبة (71.1%) بمعامل ارتباط ( $R=0,711$ )، وبمستوى دلالة (0,003) وهي أقل من (0,05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي ترى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).  
 الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

الجدول (20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

المحور	
--------	--

الاختبار	المحتوى التدريبي	المكتسبات التدريبية	الفترة التدريبية	الأداء السياحي	
الجنس	قيمة F	0.189	0,740	0,365	1.258
	مستوى الدلالة	0,526	0,590	0,514	0.559
السن	قيمة F	1.359	2,308	0,605	2,735
	مستوى الدلالة	0,614	0,850	0,582	0.695
المستوى التعليمي	قيمة F	1,772	1,165	0,522	0,486
	مستوى الدلالة	0,704	0,950	0,547	0.705
عدد سنوات الخدمة	قيمة F	1,352	2,393	0,629	1,486
	مستوى الدلالة	0,647	0,644	0,563	0.669
عدد الدورات التدريبية	قيمة F	2,486	2,694	0,976	0,486
	مستوى الدلالة	0,523	0,626	0,579	0.795

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج Spss .26

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل ضبط الجانب المنهجي للدراسة من خلال تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، حيث صيغت الاستمارة و رتبت في ثلاثة أجزاء أساسية ، تم استخدام اختبار ثبات البيانات للتأكد من مدى الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد

العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، و ذلك من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، ثم استخدمنا اختبار كولمجروف -سمرنوف Kolmogorov-Smirnov وكذا اختبار شايبيرو ويلك Shapiro-Wilk لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، و قد حرص على اختيار أفضل الأساليب العملية التي تناسب طبيعة الموضوع و تتناسب مع خصائص مجتمع الدراسة. كما تعرضنا إلى التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، وتضمنت الدراسة الميدانية جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب السياحي بمكوناتها الثلاث: المحتوى التدريبي، المكتسبات التدريبية، الفترة التدريبية وبين أداء المؤسسات السياحية حيث أظهرت النتائج أنها مرتبطة بعلاقة بنسبة (71,1%).

كما خلصنا إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

خاتمة عامة

## الخاتمة:

يعد التدريب بالمؤسسة السياحية عاملا مساهما في تنمية وتطوير الموارد البشرية ومهاراتهم، وقدراتهم ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم العملي، وبالتالي تحسين أدائهم الذي يساهم في تحسين الأداء الذي يقدمونه في المؤسسات السياحية، فجميع مقدمي الخدمات يسعون للتركيز على أفضل الخدمات وارقاها، وذلك تلبية لاحتياجات طالبيها، ولتحقيق التميز فيها.

ومن خلال الدراسة وبالاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني، يتضح ان نجاح المؤسسات السياحية في تحقيق أهدافها يعتمد على تحسين مستوى الاداء، عن طريق التدريب ويتم ذلك من خلال الموارد البشرية وتهيئتهم للمساهمة في هذا التحسين، وعلى ذلك استهدفت هذه الدراسة في الفصل الثالث تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب من اجل تحسين الأداء بالمركب السياحي الشلالة، ومن اجل تحسين الخدمات السياحية المقدمة

وفيما يلي سيتم عرض اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وتقديم لبعض التوصيات.

### • نتائج الدراسة النظرية:

- تنشط المؤسسات السياحية على المستوى الوطني أو المحلي حسب نوعها والمهام الموكلة إليها من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات بهدف تنفيذ السياحة والدفع بعجلة القطاع وترقيته محليا ودوليا.
- تتميز المؤسسات السياحية بالتنوع وتعدد مهامه، فلكل مؤسسة مهام تؤديها سواء كانت خاصة أو عامة ذات طابع تجاري أو إداري.
- تحتل المنشآت السياحية على اختلاف أنواعها كالشركات السياحية، ووكالات السفر والديوان الوطني للسياحة وغيرها أهمية كبيرة في الدور التنشيطي للدولة من خلال التعرف على رغبات السائحين واتجاهاتهم عن الخدمات التي يرغبونها في الدولة محل الزيارة.
- إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها، فالعامل البشري هو الأكثر إسهاما فيها من خلال تحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

- يهدف تقييم الأداء في المؤسسات السياحية الى العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت، تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم، توفير نظام اتصال ذي اتجاهين، تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تحسين الأداء الحالي، المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط القوى العاملة.

## 2. نتائج الدراسة الميدانية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب السياحي وأداء المؤسسات السياحية تقدر ب 71.1%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.
- عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابة عن متغيرات الدراسة تعزى لخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية. وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي وأداء المؤسسات السياحية تقدر ب 68.7%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكتسبات التدريبية وأداء المؤسسات السياحية تقدر ب 62.6%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفترة التدريبية وأداء المؤسسات السياحية تقدر ب 69.8%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- أفراد عينة الدراسة موافقون تماما تماما على المحتوى التدريبي الذي تطرحه المؤسسة السياحية والتي يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- زيادة المعارف والمكتسبات
- تتماشى مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية.
- ترتبط بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون.
- تسمح بالمشاركة من جانب الموارد البشرية.
- تتسم بالمرونة.
- تسمح بالتفاعل من جانب الموارد البشرية
- استخدام التكنولوجيات الجديدة.
- تتسم بالاستمرارية.
- تحظى بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية.

- أفراد عينة الدراسة راضين تماما على المكتسبات التدريبية التي تحققت برامج تدريب الكفاءات البشرية والتي يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- تطوير المعارف
- تحسين في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم
- المساهمة في رفع كفاءة الموارد البشرية.
- تحسين القدرة الإنجازية للفرد.
- تنمية المسارات الوظيفية.
- بناء فرق العمل.
- بناء روح الفريق.
- تمنع تقادم المهارات.
- اكتساب مهارات جديدة.

- أفراد عينة الدراسة راضين على طول مدة البرامج التدريبية حيث يعتبرون ارتباط جودة التدريب بمدته.

- افضلية التدريب متوسط المدى.
- ترتبط مدة التدريب بحسن تلقي المعارف.
- كفاية الوقت المحدد للتدريب.
- التدريب قصير المدى يكون داخل المنظمات السياحية
- تتحدد فعالية التدريب بطول مدته

- أفراد عينة الدراسة راضين تماما على الأداء السياحي لمؤسساتهم السياحية. والتي يمكن ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب أهميتها المدركة من طرف أفراد العينة كما يلي:

- ترغب المؤسسات السياحية في تحسين اداءها بصفة مستمرة من خلال تدريب مواردها البشرية.
- تستثمر المؤسسات السياحية في المورد البشري من اجل تحسين اداءها.
- تساهم توجيهات وإرشادات المؤسسات السياحية في تحسين سلوك الموارد البشرية.
- تعمل المؤسسات السياحية على التركيز على جودة مواردها البشرية.
- تعمل المؤسسات السياحية على تجنب الصراعات داخل العمل.
- تمتلك المؤسسات السياحية المهارات اللازمة لتحسين اداءها.

- تمتلك المؤسسات السياحية المعارف اللازمة لأداء مهامها.
- تعمل المؤسسات السياحية على تطوير مهاراتها بصفة مستمرة.
- يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.

## 2. الاقتراحات:

- ربط سياسة التدريب بمتطلبات التنمية السياحية تكنولوجيات الحديثة لمواجهة متطلبات السياح.
- تكييف التدريب وذلك بجعله متفاعلاً مع البنية المحيطة وجعله مساهماً في اعداد كفاءات محورية وكفاءات مفتاحه؛
- توصيف مختلف الوظائف الفندقية والسياحية بمختلف مستوياتها أو إلزام المنشآت السياحية بالعمل بها؛
- اقتران سياسة التدريب بسياسة التوظيف والتفعيل الخلاق لمبدأ تكافؤ الفرص؛
- اعتبار التدريب السياحي نشاط مستمر بالنسبة للجهة المعنية بالتدريب فهو مطلوب بعد التأهيل وبعد التوظيف وذلك من خلال تنظيم دورات تحسين أداء ولمتابعة أحدث التطورات؛
- تبني استراتيجية التدريب المستمر لكل فئات المؤسسات السياحية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 326.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الاسكندرية، 2004.
3. إدريس ثابت، المرسي جمال، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
5. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارة المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مكتبة إيتراك، القاهرة، 2009.
6. حسن عطير، محمود الديماسين، حسن الرفاعي، سراب إلياس، إدارة المنشآت السياحية، (سلسلة السياحة والفندق 5)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
7. حمزة العلوان وآخرون، إدارة الموارد البشرية للمنشآت السياحية والفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. حميد الطائي، أصول صناعة السياحة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
9. خالد بن عبد الرحمن آل دغيم، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
10. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
11. خرج عبد الوهاب الزنتاني، إدارة الفنادق، المنشورات مالطا، 1997.
12. خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

13. دركر، بيتر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم، مراجعة، نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
14. محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية ووظائف المنظمة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
15. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
16. سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
17. سمير رفيقي الرحبي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
18. سهيلة عباس، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، 2006.
19. سهيلة محمد عياش وحسني علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
20. السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولين شؤون العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2003.
21. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
23. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
24. عبد البارئ إبراهيم دره، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
25. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، مفاهيم، أسس، أبعاد استراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010.
26. عبد الغفار حنفي وحسن القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

27. عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة للطباعة، مصر، 1998.
28. عثمان محمد غنيم، التخطيط السياحي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
29. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985.
30. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
31. عليوه السيد، تحديد الاتجاهات التدريبية، مطبعة مصر الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
32. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
34. فرج محمد محمد، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية سياحة الأحداث في مصر، رسالة دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 2012.
35. فلاح حسين، عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
36. كواش خالد، السياحة، مفهومها، أركانها. أنواعها، دار التنوير، الجزائر، 2007.
37. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوس صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2006.
39. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
40. محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1988.
41. محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر، مصر، 2002.
42. محمد هاشم فالوقي، التدريب أثناء العمل، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2008.

43. مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2003.
44. ملحم سامي، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
45. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، المكتبة الشرقية، بيروت، 2000.
46. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء في المؤسسات، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994.
47. المنيزل عبد الله فلاح، مبادئ القياس والتقويم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي الشارقة، الإمارات، 2002.
48. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
49. هاني يوسف خاشقي، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، 2003.
50. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
51. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

## II. المجلات:

1. خان أحلام، زاوي صورية، السياحة البيئية وأثرها على التنمية في المناطق الريفية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010.
2. رشيدة عداد، دور مكاتب السياحة والسفر في ترويج الخدمات السياحية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 6، ماي 2012.
3. سالم محمود عيود، سالم حميد الجبوري، إدارة المعرفة وأثرها في تنشيط التسويق السياحي والفندقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، العراق، 2008.
4. محمد رفعت محمود، سوزان بكرى حسن، إسلام السيد حسين، سالي محمد الجندي، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة الفيوم، العدد (2)، مصر، 2014.

5. ميا علي يونس، صلاح شيخ والشامسي، سالم الراشد، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، سوريا، 2009.

### III. الاطروحات:

- ماجستير:

1. آمال بدر الدين، استراتيجية الإتصال في المؤسسات الجزائرية، عبر المواقع الإلكترونية، دراسة وصفية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر، رقم 03، 2010.

2. خالد عبد الله المرابني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام- مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014 .

3. صالح بلاسكا، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012

4. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقسم الأداء وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، أوت، 2009.

- دكتوراه

1. محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثرها في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.

### IV. الملتقيات

1. عيسى مرزاق، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة إلى الربح، الملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

2. يسرى دعبس، الإرشاد السياحي، ماهية، خصائصه، أسسه، معوقاته، دراسات وبحوث في الأنثروبولوجيا، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 2006.

.V المراسيم

1. المرسوم 214-08 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1409هـ، الموافق لـ 31-10-1988 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للسياحة.

.VI الندوات

1. محمد عبد الرحيم، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة.

.VII مراجع باللغة الانجليزية:

1. Andrews, sandhi, **Hotel front office- Training Manual**, Tata M.C, Graw hill, New Delhi, 1982.
2. Denny, re there ford, G, **Hotel Management and operation**, van Reinhold, New York, 1999.
3. John fuller and David Gee Barrie Jenkins, **Hotel Catering Career**, LTD. London, 1976.
4. Ray ponter, Graeme Lawrence, **Nouveaux médias, nouvelles règles, nouvelles vision approfondie**, revue française du marketing, juillet, 2008, n° 218.
5. Sultana, ET La, **Impact of training on Employee, Performance, Study of Telecommunication sector in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business Vol 4.
6. Wagon, LAVE, **Human Resource managing the event Work**, Butter worth Force- Henman, 4 K, 2007.

الملاحق

## الملحق 01: استمارة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

### استبيان بحث

في إطار انجاز مذكرة ماستر بعنوان " دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية "، دراسة ميدانية

للمركب السياحي الشلالة

أتقدم إلى سيادتكم إشارات هذه المؤسسة لمأ هذا الاستبيان مقدمين بذلك العون للباحث، وأعلمكم سادتي إن الهدف من

هذا الاستبيان هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي، والمعلومات المقدمة من جهتكم ستحظى بكامل السرية، لذا أرجوا

من سيادتكم التحلي بالموضوعية في ملئ هذا الاستبيان مع عدم ذكر الأسماء.

وأخيرا تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بإكمال المعلومات و بوضع علامة (X) في المكان المناسب:

المحور الاول :معلومات عامة

1. الجنس:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
------------------------------	-------------------------------

2. الفئة العمرية:

<input type="checkbox"/> من 18 سنة إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 31 سنة إلى 39 سنة	من 40 سنة إلى 49 سنة
<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة		

3. المستوى التعليمي

<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي
<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> جامعي دون الليسانس	<input type="checkbox"/> ليسانس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا		

4. سنوات الخدمة في المؤسسة

<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة
<input type="checkbox"/> من 21 سنة الى 30 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 30 سنة	

5. الدورات التدريبية التي تحصلت عليها

<input type="checkbox"/> بدون دورات	<input type="checkbox"/> دورة واحدة	<input type="checkbox"/> دورتان
<input type="checkbox"/> من 03 الى 05 دورة	<input type="checkbox"/> من 06 دورة إلى 10 دورات	

المحور الثاني: وصف عملية التدريب السياحي (المحتوى التدريبي، مكتسبات المتدربين، الفترة التدريبية) في المؤسسة السياحية

تقوم مؤسستكم بتخطيط وتصميم برامج تدريب الموارد البشرية، إلى أي درجة أنت موافق على محتويات هذه البرامج؟

الرقم	العبارة	الاتجاه			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
المحتوى التدريبي					
01	تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية				
02	تنتم البرامج التدريبية بالمرونة				

					03	تركز برامج تدريبية على زيادة المعارف والمكتسبات
					04	تسمح البرامج التدريبية بالمشاركة من جانب الموارد البشرية
					05	تتسم البرامج التدريبية بالاستمرارية
					06	تسمح البرامج التدريبية بالتفاعل من جانب الموارد البشرية
					07	يتم استخدام التكنولوجيات الجديدة في البرامج التدريبية
					08	تحتضن البرامج التدريبية بإقبال واسع من قبل الموارد البشرية
					09	ترتبط البرامج التدريبية بطبيعة الأعمال التي يمارسها المشاركون
<b>مكتسبات المتدربين</b>						
					01	تساعد البرامج التدريبية على تطوير المعارف
					02	تساعد البرامج التدريبية على تنمية المسارات الوظيفية
					03	يوجد تحسن في أداء الموظفين بعد تطوير كفاءاتهم
					04	تساعد البرامج في تحسين القدرة الإنجازية للفرد
					05	تمنع البرامج التدريبية تقادم المهارات
					06	تساعد البرامج التدريبية على بناء فرق العمل
					07	تساعد البرامج التدريبية على روح الفريق
					08	تساعد البرامج التدريبية على اكتساب مهارات جديدة
					09	تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموارد البشرية
<b>الفترة التدريبية</b>						
					01	ترتبط جودة التدريب بالمدة المخصصة له
					02	ترتبط مدة التدريب بحسن تلقي المعارف

					التدريب قصير المدى يكون داخل المنظمات السياحية	03
					التدريب متوسط المدى أفضل تدريب	04
					تحدد الفترة التدريبية بناء على مدة توظيفك	05
					الوقت المحدد للتدريب يكون دائما كاف	06
					تحدد فعالية التدريب بطول مدته	07
					أفضل تدريب يكون داخل المنظمات السياحية	08

### المحور الثالث أداء المؤسسات السياحية:

الاتجاه					العبارة	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					تمتلك المؤسسات السياحية المعارف اللازمة لأداء مهامها.	01
					تعمل المؤسسات السياحية على تجنب الصراعات داخل العمل	02
					ترغب المؤسسات السياحية في تحسين اداءها بصفة مستمرة	03
					تستثمر المؤسسات السياحية في المورد البشري من اجل تحسين اداءها	04
					تساهم توجيهات وإرشادات المؤسسات السياحية في تحسين سلوك الموارد البشرية	05
					يحصل جميع العاملين بالمؤسسة السياحية على فرص تدريب متكافئة مع زملائهم.	06
					تمتلك المؤسسات السياحية المهارات اللازمة لتحسين اداءها	07
					تعمل المؤسسات السياحية على تطوير مهاراتها بصفة مستمرة	08
					تعمل المؤسسات السياحية على التركيز على جودة مواردها البشرية	09

