

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية  
- دراسة حالة مؤسسة "فندق الجنوب" سياحية بولاية غرداية -

تحت إشراف الأستاذ:

د. رحمانى يوسف

من إعداد الطالب:

أولاد هدار ساعد عبد العزيز

بولعتيقة وفيق

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيساً	(جامعة غرداية)	د. تهناتية مهدي
مشرفاً ومقرراً	(جامعة غرداية)	د. رحمانى يوسف
ممتحناً	(جامعة غرداية)	د. قمبرور عبد الرؤوف

السنة الجامعية : 2018 – 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

قبل كل شيء، أحمد الله عزّ وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم و وفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة.

الحمد لله الذي أمر بشكره ، و وعد من شكره بالمزيد ، و نشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ المعيد ، و نشهد أن محمدا عبده و رسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه و على آله و صحبه أئمة التوحيد

ألى أستاذ المشرف رحماني يوسف الذي وقف معنا بوسع علمه , فغرفنا من معي أخلاقه قبل ان أعترف غرفة من بحر علومه فشكر الله ولك على توجيه السديد ونصحك الخالص الرشيد . وأسأل الله ان يجازيك خير الجزاء.

والى كل طاقم عمال مؤسسة "فندق الجنوب" كل في منصبه و مهمته الدين وقفو معنا على إتمام الاستبيان و المشروع .

والى كل أصدقائي الدين مدولي يد العون وساهم من قريب وبعيد في خدمة هذا البحث من توجيه أو تسديد أو نصح أو رشاد أو اعارة ونقل .

و الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، و ما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا و عليه فليتوكل المتوكلون.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء  
وإلى أمي التي سهرة تدعو لي واسأل الله المولى القدير أن يوفقنا الى رد  
الجميل لهما.

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع و  
وإلى أسرتي جميعاً إخوتي

إلى أصدقائي عبد رحيم و أبرهيم و عبد لطيف و عادل و زملائي رزقي  
طاهر و برود العلمي و بقية الطلبة و الطالبات

ألى كل من جعل الآخرة همه و حب الخير عنوانه وخدمة دينه منهجه  
وشريعته.

أليكم جميعاً أقدم هذا التقدير و الجهد المتواضع .فتقبلوه مني .

أولاد هدار ساعد عبد العزيز

## الملخص

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر الموظفين، حيث يعد التدريب من المجالات الأكثر أهمية في قطاع السياحة ومن خلال البحث هذا تعرفنا بشكل خاص على الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتحسين جودة الخدمات السياحية في المؤسسات السياحية "فندق الجنوب" بولاية غرداية حيث شملت عينة الدراسة 51 فردا، وبعد اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي، والاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS 20، أظهرت النتائج المستخلصة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمات السياحية، كما أظهرت لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة المهنية) إلا بالاستثناء المؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب - الخدمات السياحية - جودة الخدمة - الموظفون - .

## Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation dans l'amélioration de la qualité des services touristiques du point de vue des employés, la formation étant l'un des domaines les plus importants du secteur du tourisme. Cette recherche a notamment permis de mieux comprendre le rôle joué par la formation dans le développement et l'amélioration de la qualité des services touristiques dans les institutions de tourisme "Hotel South À Ghardaïa, où l'échantillon de l'étude comprenait 51 personnes, après avoir suivi les approches descriptives du côté théorique et analytique du côté appliqué, et l'utilisation du programme d'analyse statistique SPSS 20, les résultats ont montré une relation statistiquement significative entre la qualité de la formation des services touristiques L'existence de différences statistiquement significatives entre les opinions des répondants en fonction des variables démographiques (sexe, âge, années d'expérience, profession) sauf en ce qui concerne le titre scientifique.

**Mots-clés** : formation, services touristiques, qualité de service, personnel.

شكر وتقدير

اهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة

الفصل الأول: التدريب و الخدمة السياحية

02	تمهيد الفصل :
03	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
03	المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية في المنظمة
03	المطلب الثاني: تعريف التدريب
05	المطلب الثالث: مبادئ وأهمية التدريب
05	الفرع الأول: مبادئ التدريب
07	الفرع الثاني: أهمية التدريب
09	المطلب الرابع: أنواع التدريب ومحدداته وأهدافه
09	الفرع الأول: أنواع التدريب
12	الفرع الثاني: محددات التدريب:
12	الفرع الثالث: أهداف التدريب
14	المطلب الخامس: خطوات التدريب
14	الفرع الأول: جمع وتحليل المعلومات
17	الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
20	الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية
20	الفرع الخامس: تقييم برامج التدريب
21	المبحث الثاني : ماهية الخدمات السياحية
21	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة والأهمية الاقتصادية للسياحة

21	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة .....
22	الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للسياحة .....
23	المطلب الثاني: مفهوم الجودة السياحية .....
24	المطلب الثالث: خصائص الخدمة السياحية وأبعادها وخطوات تحقيقها .....
24	الفرع الأول: خصائص الخدمة السياحية .....
25	الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمات .....
27	الفرع الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة السواح .....
29	المطلب الرابع : أنواع الخدمات السياحية ومراحلها مكوناتها .....
29	لفرع الأول: أنواع الخدمات السياحية .....
30	لفرع الثاني : مراحل الخدمات السياحية .....
31	الفرع الثالث: مكونات الخدمات السياحية .....
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة .....
32	المطلب الاول : الدراسات الوطنية .....
34	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية .....
36	خلاصة الفصل : .....

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية - دراسة قطاع السياحة -

38	تمهيد : .....
39	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة فندق الجنوب .....
39	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة ومهامها .....
39	الفرع الأول تعريف بالمؤسسة: .....
40	الفرع الثاني : مهام الفندق .....
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
42	المبحث الثاني: لأدوات والطريقة .....
42	المطلب الأول :طريقة الدراسة .....
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة .....
45	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة .....

51	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
51	المطلب الأول: نتائج الدراسة.....
55	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
72	خلاصة الفصل:.....
75	خاتمة.
79	قائمة المراجع.
113	الملاحق .

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة من القطاع السياحي	1-2
43	متغيرات الدراسة	2-2
44	درجة أهمية بنود الاستمارة	3-2
44	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.	4-2
45	قياس ثبات الاستبانة	5-2
46	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول	6-2
47	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثاني	7-2
47	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثالث	8-2
48	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الرابع	9-2
49	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الخامس	10-2
51	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11-2
52	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	12-2
53	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	13-2
54	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	14-2
54	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة المهنية	15-2
55	تقييم الموظفين للبرنامج التدريبي	16-2
56	تقييم الموظفين للمدربين	17-2
58	تقييم الموظفين لتقييم التدريب	18-2
59	تقييم الموظفين لنوعية الخدمة	19-2
60	تقييم موظفين لأساليب تحسين الجودة	20-2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم البرنامج التدريبي	21-2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم المدربين	22-2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم تقييم التدريب	23-2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم نوعية الخدمة	24-2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم لأساليب جودة الخدمة	25-2
62	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.	26-2

63	نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الاولى	27-2
64	نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الثانية	28-2
65	نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الثالثة	29-2
66	نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الرابعة	30-2
67	نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الخامسة	31-2
68	نتائج اختبار One-Sample T-test للجنس	32-2
69	نتائج اختبار التباين الاحادي العمر	33-2
69	نتائج اختبار التباين الاحادي المؤهل العلمي	34-2
70	نتائج اختبار التباين الاحادي سنوات الخبرة	35-2
70	نتائج اختبار التباين الاحادي الوظيفة المهنية	36-2

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	الهيكل التصنيفي الخارجي لمؤسسة فندق الجنوب	01-1
41	الهيكل التنظيم الداخلي للمؤسسة	02-1
52	الدائرة النسبية لأفراد عينة البحث حسب الجنس	(01/2)
53	الدائرة النسبية لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية	( 02/2)
62	الرسم البياني لتتبع التوزيع الطبيعي	(06-2)

# مقدمة عامة

## أ. توطئة :

شهدت صناعة السياحة نموا متواصلا على مدى العقود الأخيرة سواء من حيث عدد السياح أو من حيث حجم العائدات السياحية بما كان له من آثار على جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية طالت كل بقعة من بقاع المعمورة .

إن الرغبة في تطبيق البرامج التدريبية للإدارة الخاصة بتحسين الجودة في مجال الخدمات السياحية تعد مقصدا عالميا تزيد رفعة نطاق تطبيقه كل عام، لذلك فالتدريب يحتلّ المراتب الأولى ضمن أولويات تحقيق جودة الخدمات السياحية في الدول سواءً المتقدمة منها أو النامية فالخدمات التي تقدمها السياحة ذات تأثير مباشر على السائحين وحركة تنقلهم، فالجودة هي مفتاح النجاح في عالم إعتد اليوم في الأساس على المنافسة، وقد شهد العالم الحديث اليوم الكثير من التغيرات في شتى الميادين سواء الإقتصادية منها أوالسياسية أو الإجتماعية وغيرها..... فالعولمة قد فرضت الحرية في عملية تنقل رؤوس الأموال والأدمغة والخبرات وتقنيات المعلومات فصارت المعمورة كقرية صغيرة متباعدة الأوصال مما جعل المنظمات التي تعنى بالجانب الخدمي والسلمي تجتهد في الحصول على المؤهلات البشرية التي تمكنها من الرقيّ في الأداء المقدم من قبلها لتأكيد موقعها و تنبئته وزيادة حصصها السوقية،وبهذا صار من الضروري التعويل على تحسين جودة الخدمات و القيام بالتدريب المستمر لضمان ذلك و أصبح لزيادة المنافسة بين المنظمات الأثر الواضح في تحسين الجودة لذلك نجد التميز في تقديم سلعة أو خدمة لدى منظمة بحد ذاتها يعتمد على مدى تطبيقها البرامج التدريبية لتحسين الجودة في الخدمات ومن ضمنها المنظمات السياحية التي هي موضوع بحثنا، حيث أن قطاع الخدمات السياحية في تنامي مستمر وكل يسعى داخل هذه الهيئات السياحية إلى تقديم خدمة متميزة ذات جودة عالية من خلال تطبيقهم لبرامج التدريب بالطرق العلمية والإحصائية الحديثة ووضع المعايير المناسبة وتقويم مستويات الأداء الخدمي والحفاظ على علو مستوى الأداء الإداري والفني لتكتمل بهذا استراتيجية متكاملة العناصر على المدى الطويل لتمضي المنظمة على نهجها وتحقق نتائج مرضية لأفرادها.

انطلاقا من هذا تبرز المعالم لإشكالية دراستنا لنصوغها على النحو الآتي:

## أ. إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية؟

وإجابة على الإشكالية السالفة الذكر ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير التدريب على جودة الخدمات السياحية من خلال البرنامج التدريبي ؟



- ما مدى تأثير التدريب على جودة الخدمات السياحية من خلال المدربين ؟
- ما مدى تأثير التدريب على جودة الخدمات السياحية من خلال تقييم التدريب ؟
- ما مدى تأثير التدريب على جودة الخدمات السياحية من خلال نوعية الخدمات ؟
- ما مدى تأثير التدريب على الخدمات السياحية من خلال أساليب جودة الخدمات ؟

#### ب. فرضيات الدراسة :

في ظل تحديد مشكلة البحث ومعرفة أهمية الدراسة ولتحقيق الأهداف، وضعت هذه الفرضيات على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية :

يساهم تطبيق التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية

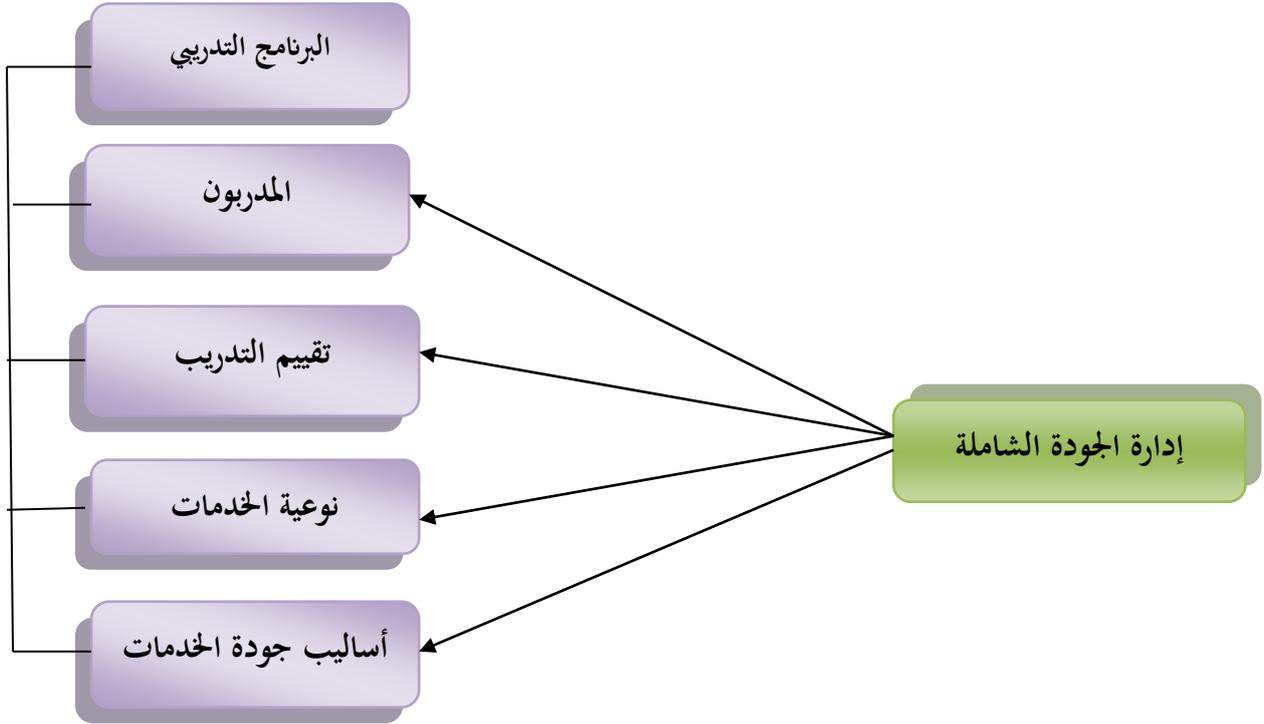
#### الفرضيات الفرعية: ويمكن أن نقسمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- 1-هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و البرنامج التدريبي.
- 2-هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و المدربين.
- 3-هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و تقييم التدريب.
- 4-هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و نوعية الخدمات.
- 5-هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و أساليب جودة الخدمات .
- 6-توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم التدريب حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-الوظيفة المهنية) عند مستوى معنوية( $\alpha=0.05$ ).

#### د. متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل: التدريب.

- المتغير التابع: جودة الخدمات السياحية



#### هـ - حدود الدراسة :

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة لذا شمل الحيز الزماني الفترة من شهر أفريل إلى غاية ماي من سنة 2019، بينما اقتصر الحيز المكاني على المؤسسات السياحية "فندق الجنوب " بغرداية).

أما بالنسبة للحدود البشرية و الموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من موظفي المؤسسات السياحية بولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 51 (موظف) تم استجوابهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق إلى مفهوم التدرّب و جودة الخدمات السياحية لتحديد الدور الذي يساهم به التدرّب في تحسين جودة الخدمات السياحية.

#### ج. أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى هدف الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية واختبار مدى صحة الفرضيات المتبناة يمكن تحديد معالم أهداف الدراسة بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

- التعرف على واقع العملية التدريبية في أحد أهم القطاعات الخدمية و هو قطاع السياحة؛
- البحث عن إمكانية تطبيق جودة الخدمات في المؤسسات السياحية؛

- التعرف على درجة التزام الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير ضمن أنشطة تطبيق جودة الخدمات السياحية؛

- إبراز الآثار المحتملة لتطبيق التدريب على جودة الخدمات بالمؤسسات السياحية ؛

- تسليط الضوء على واقع جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية، حسب تقييم (الموظفين)، ومعرفة إقتراحاتهم لتحسين مستوياتهم.

**د. مبررات اختيار الموضوع :** يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع في:

- الرغبة الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار التدريب؛

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات السياحية بضرورة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة و مدى حاجة المؤسسات السياحية لها؛

- الأهمية البالغة لقطاع السياحة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمعات خاصة والمتعلق بتلبية خدمات الأفراد الذين يعتبرون أهم مورد.

**هـ. أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين جودة الخدمات وخاصة قطاع السياحة باعتباره من أهم القطاعات، وكذا محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين التدريب وجودة الخدمات السياحية.

**و. أدوات البحث والدراسة:**

سنستخدم المنهج الوصفي، لمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة وسنستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات :

**المصادر الثانوية :** في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتوزيعها على عينة من موظفي المؤسسات السياحية مع دراستها الإحصائي باستخدام برنامج SPSS Version 20 .

ز. صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة تجاوب بعض الموظفين مع الباحث وذلك راجع لظروف خاصة أحيانا و ضعف ثقافة الاستبيانات في أحيانا أخرى .

ح. تقسيم البحث:

من أجل الإلمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو التالي :  
**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه تناولنا الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى الإطار النظري للتدريب جودة الخدمات السياحية، أما الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة الوطنية منها و الأجنبية.

**الفصل الثاني:** حُصص للدراسة الميدانية (المؤسسات السياحية - فندق الجنوب - بولاية غرداية) حيث تناولنا في المبحث الأول أدوات ومجتمع الدراسة وتحديد أدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفرغ البيانات وجدولتها وتبويبها، وفي المبحث الثاني النتائج والتوصيات من خلال عرض النتائج ومناقشتها، وفي الأخير قدمنا خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات التي نراها ملائمة.

الفصل الأول  
حول التدريب و الخدمات  
السياحية

## تمهيد الفصل :

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات السياحية وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا. وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وأقر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع جودة الخدمات السياحية لدى الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد طبيعة التدريب وكيفية القيام به مبتدئين بتحديد مفهوم التدريب وذلك بتقديم مجموعة من التعاريف للتدريب ثم محاولة اقتراح تعريف يكون أكثر قبولا نلتزم به في دراستنا هذه.

بعد تعريف التدريب والتفريق بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة نتطرق إلى الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء عملية التدريب وكذا الخطوات التي تتبعها في ذلك والتي تتمثل بصفة خاصة في جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا تقييم البرامج التدريبية. ثم عرجنا على جودة الخدمات مبرزين أهم ما يتعلق بها من تعريف و ذكر خصائصها و مكوناتها وأهميتها الاقتصادية و انواعها.

سنسعى جاهدين من خلال هذا الفصل وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقا للمباحث التالية:

➤ المبحث الأول: التدريب

➤ المبحث الثاني: جودة الخدمات السياحية.

➤ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

## المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

## المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في المنظمة:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

فال مورد بشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحوّل والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة<sup>2</sup>.

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف التدريب

أولاً ينبغي الإشارة إلى المصطلحات التي تقرب من مصطلح التدريب قبل الخوض في شرح مفهوم التدريب ولا بد من ذكر منها مايلي:

**التعليم** : يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته

من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقاً و يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس و المعاهد و الكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص25.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص29

<sup>3</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، 2011، ص118.

**الإعداد:** هو عملية تسبق التوظيف لتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة ويكون بعد التعليم وقبل التدريب بمعنى الإعداد وهو تهيئة الفرد<sup>1</sup>

**التربية:** عملية منظمة لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك الفرد من أجل تطوير متكامل لشخصيته في جوانبها الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات تحدث بين مجموعة من الافراد اهمهم المعلم والمتعلم .

**النمو:** يعني نمة المسؤوة يعني زيادة مؤشراتنا الاساسية قد زادت بحجم انتاجها و مبيعتها وعدد منتجاتها ورقم اعمالها... الخ وعموما يكون النمو كمية اي قابل للقياس بوحدة الكمية

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

1. التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالح المزاولة عمل ما<sup>2</sup>.
2. يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات معارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم<sup>3</sup>.
3. يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج<sup>4</sup>.
4. التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة<sup>5</sup>.

يعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

<sup>1</sup> عبد الكرم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية المورد البشري، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر 2010 ، ص15 ص16

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص52.

<sup>3</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص236.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 2018، ص307

<sup>5</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ص163.

5. التدريب هو عملية تغيير نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

- أن التدريب هو نشاط إنساني.
- أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.
- أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم أن مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوى خبرة في المنظمة.
- أن التدريب نشاط مستمر<sup>2</sup>.

من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للتدريب:

"التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".

### المطلب الثالث: مبادئ وأهمية التدريب

#### الفرع الأول: مبادئ التدريب :

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

#### 1. التدريب نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو

<sup>1</sup> أمين ساعي، هوم التدريب الألفية الثالثة <http://bab.com.sa/articles/full-article.cfm> 17:22- 30/4/2019

<sup>2</sup> مخلوف عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء" ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية 9-10 مارس، 2004، ص 187

الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.

وأخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ما تكتشفت ظواهر تنم عن تغيير في العادات والسلوك<sup>1</sup>

## 2. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي<sup>2</sup>

## 3. التدريب نشاط إداري فني:

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

## 4. التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص 213-217.

<sup>2</sup> مخلوغي عبد السلام و روشام بن زيان م. ملتقى السابق ص 188

5. التدريب نظام متكامل<sup>1</sup>

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائي من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

أ. التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ب. التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

- وصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي

ج. التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل واقبلاتهم وتحمسهم للعمل
- النتائج البشرية و التي تتمثل في إعداده متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة

## الفرع الثاني: أهمية التدريب

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص70، ص37

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، مرجع سابق، ص 52-53.

1. **زيادة في الإنتاج** : وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية
  2. **اقتصاد في النفقات** : إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر
  3. **قلة في دوران العمل** : إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في موازلة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في موازلة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
  4. **رفع معنويات العاملين** : للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.
  5. **توفير قوة احتياطية في المنظمة** : كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط تهيئة القوى العاملة المطلوبة.
  6. **قلة في حوادث العمل** : إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير. بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.
  7. **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره** : استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لآحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>1</sup>.
- إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر، 2002، ص 347

<sup>2</sup> ( p 293 ) SEKIOU LAKHDAR GESTION DU PERSONNEL;(Québec, les éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> édition , 1990 )

## المطلب الرابع: أنواع التدريب ومحدداته وأهدافه

## الفرع الأول: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>:

## أ. توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

## ب. التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

## ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

## د. التدريب بغرض الترقية والنقل:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 323-325.

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

### هـ. التدريب للتهيئة على التقاعد:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

## 2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

### أ. التدريب المهني أو الفني:

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة. وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة<sup>1</sup>.

### ب. التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل<sup>2</sup>.

### ج. التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 147

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327.

ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطيها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط<sup>1</sup>.

### 3. أنواع التدريب حسب مكانها

#### أ. التدريب داخل المنظمة:

يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة<sup>2</sup>.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>3</sup>.

#### ب. التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج منظمة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، أنظر إلى الموقع <http://www.uqu.edu.samajalathumanitiesvoll4.f6.htm> يوم 10:15-2019/03/09

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 285.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 328.

الفرع الثاني: محددات التدريب<sup>1</sup>:

**1. المحددات البيئية :** يمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار، بعدين تقليديين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة .

**2. المحددات التنظيمية :** يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

**العوامل والظروف داخل المنظمة :** تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها و كلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

## الفرع الثالث: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ. تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل

ب. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .

ج. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 276 291.

التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل<sup>1</sup>، بالإضافة إلى أهداف أخرى.

د. تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

هـ. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة فيتخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها. وتقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي<sup>2</sup>.

و. يلخص د. علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي<sup>3</sup>:

**الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي .

**الأهداف التقنية:** تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

**الأهداف السلوكية:** تتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص18.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، 2000 ص268.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص25.

## المطلب الخامس: خطوات التدريب

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية\*

## الفرع الأول: جمع وتحليل المعلومات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها يضيف قاري ديسلي مرحلة خامسة تسمى بمرحلة اختيار البرنامج التدريبي تكون قبل مرحلة التنفيذ الهدف منها اختيار البرنامج على عدد محدد من الأفراد قبل تعميمه حتى يمكن معالجة الأخطاء إذ وجدت على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- معلومات عن التنظيم لإداري للمنظمة.

- معلومات عن الأهداف والسياسات.

- معلومات عن تطور النشاط.

- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف لإدارية

- معلومات عن الإمكانيات المادية.

- معلومات عن النظم والإجراءات .

- معلومات عن الأفراد العاملين.

- معلومات عن الظروف المحيطة .

بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي :

- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة (ود/تعاطف / خوف /تجاهل)

- معلومات على موضوعية ملاء نماذج التقييم السنوي

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص 163.

<sup>2</sup> علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص 361

- معلومات على شكل و نوع السلطة داخل المنظمة<sup>1</sup>

المعلومات كمؤشرات للتدريب:

إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل و استنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه و تخطيط الجهود التدريبية.<sup>2</sup>

الجدول رقم (2): يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستحداث وظائف جديدة.</li> <li>- إلغاء وظائف قائمة .</li> <li>- تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف (تغير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها)</li> <li>- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف</li> <li>- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة</li> <li>- إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة</li> <li>- تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة</li> <li>- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض</li> <li>- تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف ادني</li> <li>- تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها</li> <li>- استحداث أنشطة جديدة</li> <li>- توقف بعض الأنشطة القائمة</li> </ul>	<p>معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)</p>

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 101

<sup>2</sup> علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 361-364

<p>-اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف</p> <p>-اختلال الهيكل الوظيفي ببعض الأفراد عن الوظائف</p> <p>-استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية.</p> <p>- عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات</p> <p>- عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف</p> <p>- إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات</p> <p>- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية</p> <p>-تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض</p> <p>-بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة</p> <p>طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة.-</p>	
<p>-عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف .</p> <p>-عدم توافق لاختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع لاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي</p> <p>-اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف</p> <p>-الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين</p> <p>- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها لإدارة</p> <p>- اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين</p> <p>-تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل</p>	<p>معلومات عن الأفراد</p>

<p>-ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف</p> <p>-ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم</p> <p>-عدم تناسب التأهيل العلمي و الخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أداء وظائفهم</p> <p>-جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسياً أو أفقياً</p> <p>- انحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة.</p>	
--	--

المصدر: علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص 362

#### الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويعتقد أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار<sup>1</sup>: احتياجات المنظمة، احتياجات الأفراد. وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالآتي:

إحتياجات المنظمة	إحتياجات لأفراد
<p>- تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين</p> <p>- مواءمة إحتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين</p>	<p>تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل</p>

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران، عمان، 2002، ص 218.

## خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي<sup>1</sup>:

1. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

2. اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولي تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة

3. صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

4. صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ. أهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تشييطية

ب. أهداف حل المشاكل: وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل

ج. أهداف إبتكارية: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

## أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 269-270.

1. التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.
2. إن إشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.
3. المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به<sup>1</sup>

#### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية:

1. تحليل التنظيم أو المنظمة.
2. تحليل العمل.
3. تحليل الفرد.

#### طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي<sup>2</sup>:

1. **المقابلة:** تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف معرفة احتياجاتهم التدريبية.
2. **الاستبيان:** يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها.
3. **الاختبارات:** قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب.
4. **تحليل المشكلات:** تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها..
5. **تقييم الأداء:** يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها .
6. **دراسة التقارير والسجلات:** تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص117.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شبخة، مرجع سابق، ص ص. 270-271

## المطلب الفرع: تصميم البرامج التدريبية:

يلي تحديد الحاجة للتدريب لتصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي يتم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب<sup>1</sup>.

## 1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي :

2. محتوى التدريب :

3. أساليب التدريب .

4. المساعدات التدريبية.:

5. إختيار أو تحديد المدربين والمتدربين.

6. ميزانية التدريب.

## الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

## الفرع الخامس: تقييم برامج التدريب

يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

## طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية:

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

1. الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب

2. الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.

<sup>1</sup>أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص339.

## المبحث الثاني : ماهية الخدمات السياحية.

يعتبر مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والهدف منها هو تحسين الأداء وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات العميل ويمكن الاستنتاج أن الجودة متعلقة بتوقعات العميل ومنظوره عن الخدمة، وذلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمات والتوقعات المرجوة من الخدمة، فإذا كانت المواصفات النهائية للخدمة مطابقة لتوقعات العملاء نستطيع القول بأن الخدمة قد حققت هدف الجودة.

## المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة والأهمية الاقتصادية للسياحة

## الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا الفرع عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق تقديم مفاهيم مختلفة:

تتعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لأن كلا منها اقتصر على إبراز خاصية معينة لها و على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن بعض التعاريف قد فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي، كما أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التعاريف:

❖ عرّف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة"<sup>1</sup>

❖ يري جوزيف جابلونسكي أن " ادارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"<sup>2</sup>

❖ وتعرفها الجمعية البريطانية للجودة: بأنها فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك، وأهداف المؤسسة ليست منفصلة<sup>3</sup>

❖ تعرفها منظمة الأيزو: أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أف ا رد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"<sup>1</sup>.

1 . حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO، عمان، مؤسسة الوراق، 2003، ص 17 .

2 . جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميل، 1996، ص 26 .

ومما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل في هذا الخصوص وذلك كما يلي: إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق استراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، والذي هو إرضاء العملاء وبأقل التكاليف.

### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للسياحة

تعتبر السياحة من الأنشطة الأكثر حيوية و التي تولد عنها سلسلة من مختلف العناصر الإنتاجية العامة ومنها مايلي :

✓ فتح مناصب عمل : ان تحرك النشاط السياحي يؤدي الى توفير مناصب عمل و خلق العديد من الفوائد الاقتصادية للبلاد خاصة في مجال الشغل باعتبار السياحة قطاع اقتصادي متعدد الانشطة والفروع وله علاقات عديدة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و البيئية الأخرى، فهي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خلق عديد من مناصب الشغل ، ومن وجهة ال0 إنتاج تساهم السياحة بحوالي 1.5% من الناتج الإجمالي العالمي، كما أن السياحة هي المصدر الرئيسي للعمالة حيث تولّد فرص عمل متنوعة في قطاعها<sup>2</sup>

بالإضافة على ذلك تؤدي السياحة إلى إنعاش الإستثمار في البنايات الأساسية مثل تشييد المباني و الطرق و السكك الحديدية و الإنارة... الخ، هذا فضلا على ان السياحة تساهم في جذب رؤوس الموال من خلال العملات الصعبة و رؤوس الأموال<sup>3</sup>

### أ- تحسين ميزان المدفوعات :

تساهم السياحة كصناعة التصدير في تحسين ميزان المدفوعات الخاص بالدولة ، وهذا نتيجة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية المشروعات السياحية و اللإيرادات السياحية التي تقوم الدولة بتحصيلها من السائحين و خلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية و المنافع الممكن تحقيقها نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين القطاع السياحي و القطاعات الأخرى.

ISO, ISO 9004.: Performance Improvements, 2000, P.17 Systems–Guide Lines for

### 1. Quality Management

<sup>2</sup> علي موفق ، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في علوم التجارة الجزائر، الجزائر، غير منشورة، 2002، ص21.

<sup>3</sup> حمد محمد مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة، عمان ، الأردن، بدون طبع ، ص26.

## ب - تدفق رؤوس الأموال الأجنبية :

يساهم قطاع السياحة بدرجة ملموسة في توفير جزء من النقد الأجنبي لتتقيد خطط التنمية ,ويمكن

تلخيص بعض أنواع التدفقات من النقد الأجنبي الناتج من السياحة كما يلي :

- مساهمة رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة " بناء الفنادق ..... الخ
- المدفوعات التي تحصل عليها الدولة مقابل منح التأشيرات الدخول إلى البلاد
- الإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية ففروق تحويل العملة

## المطلب الثاني : مفهوم الجودة السياحية

مفهوم جودة الخدمة السياحية وخصائصها تعددت المفاهيم المنسوبة للجودة وذلك حسب المجال المطبقة فيه، الا أنها في المجال السياحي كانت محدودة وغري واضحة، بالرغم من ان هذا الجمال في الآونة الخيرة أصبح يستهوي الممارسين والباحثين في نفس الوقت.

لا يوجد تعريف واضح أو مفهوم محدد لكلمة الجودة، نظرا لأن مفهومها يتغير بتغير الفرد المحدد له، وعلى نقطة الاستناد أو الموضوع الذي يتحدث فيه الشخص المستخدم، وسنحاول التحدث من خلال هذا المطلب على الجودة في القطاع الخدمي السياحي.

إذ يعرف عمر وصفي عقيلي الخدمة بمعناها العام على أنها : "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة لتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعات وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ،ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا الخدمة لإنتاج السلعة أو تقديم وإيجاد صفة التميز فيها.<sup>1</sup>

كما تعرف من قبل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"<sup>2</sup>

هذا عن الجودة بصفة عامة إما عن جودة الخدمة السياحية فتعرف على انها"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 17

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 16

<sup>3</sup> عطاء الله فهد سرحان، تقييم أنشطة التسويق السياحي يف المناطق السياحية الاردنية، مجلة الدراسات المنية، العدد 4، حزيران 2010، ص 4

" خدمة معنوية غير ملموسة او محسوسة وهي بطبيعتها متكاملة في ذاتها من حيث تقسيمها او تجزئتها مترابطة العناصر والأجزاء، وتعتمد الخدمة السياحية أساسا على عنصر التسويق الشخصي، حيث يعد العامل البشري أكثر العوامل تأثيرا في التسويق السياحي، لان السائح لا يتعامل مع الآلة عندما يتعامل مع الخدمة السياحية بل مع إنسان. وبالتالي فهي تحتاج إلى هوية خاصة ومفهوم خاص، نظرا لان الخدمة السياحية غير ملموسة، إذ يصعب تمييز برامجها أو تصنيفها".

أو هي: "زيادة الطلب على سلسلة من الخدمات أجزاء هذه الرحلة المرتحلة والثابتة، فكل منها يمكن أن يخلق طلبا لأكثر من مرة في الرحلة الواحدة في أثناء هذه الزيارة أو الرحلة وتشمل الخدمات السياحية، كما لإيواء والتجهيز السياحي والأطعمة والمشروبات والتسليّة والترفيه والبرامج.... وغيرها<sup>1</sup>"

"مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند إقامتهم يف المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي"<sup>2</sup>

والخدمات السياحية تعني: "كل ما يقدم للسياح من المناظر الطبيعية والمساح والفنون الشعبية، والنصب التذكارية، والآثار التاريخية، والآثار الدينية، والرياضية والتسليّة...إلخ، وتعتبر هذه كمواد خام يراد هلا أن تطور بطرق المختلفة من اجل تلبية احتياجات الأسواق المختلفة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الخدمة السياحية وأبعادها وخطوات تحقيقها

#### الفرع الأول: خصائص الخدمة السياحية

عموما تتميز الخدمات السياحية بنفس الخصائص التي تتميز بها مجمل الخدمات وزيادة على ذلك فإنها تتميز بـ :

-التنوع الكبير في أشكال ووسائل الخدمات السياحية لأن الزبائن غري متجانسين في الجنسية والعمر والطبقة الاجتماعية والقدرة المادية والاهتمامات والخبرة عند ممارسة السياحة- .

<sup>1</sup> عصام حسن السعيد، التسويق والترتوج السياحي والفندقي) دراسة للتسويق السياحي والفندقي يف الدول العربية(، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009،ص5

<sup>2</sup> - مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار جمد الوي، الطبعة الأولى، 1999، عمان الأردن،ص39.

<sup>3</sup> - عصام حسن السعيد، التسويق والترتوج السياحي والفندقي) دراسة للتسويق السياحي والفندقي يف الدول العربية(، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009،ص5

- السرعة عند تقديم الخدمات بسبب رغبة السياح خلال وقت إقامتهم القصيرة في الموقع السياحي أن يستمتعوا بوقتهم .. ويستخدموا جميع الأماكن السياحية المتوفرة الأخرى<sup>1</sup>
- المعنية (غير ملموسة): فمن المستحيل تذوقها أو تحسسها أو رؤيتها قبل شرائها
- التلازم (عدم إمكانية الفصل): حيث أن مقدم الخدمة يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدم فيه
- التغيير وعدم التشابه: حيث انه من المستحيل تحديد إنتاجها أو قياسها سواء كانت لمجموعة باعة مختلفين أو حتى البائع الواحد، فشركة النقل الجوي لا تقدم نفس النوعية من الخدمة في كل رحلة.
- قابلية الفناء والطلب المتذبذب: بحيث لا يمكن تخزينها فمثال الغرف الفندقية الغير مشغولة تعتبر خسارة بالنسبة للفندق ولا يمكن تخزينها، كما أن الطلب عليها موسمي<sup>2</sup>
- تأثر السوق السياحية بالموسمية: تتأثر الأسواق السياحية بالموسمية إذ يوجد ما يطلق عليه موسم الذروة وهو موسم الطلب السياحي وازدياد السياح والذي يوفر أفضل فرص تسويقية وتشغيلية ونسبة أشغال عالية، وموسم الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي وقد ينعدم نهائياً، وموسم وسط الذي يتذبذب فيه الطلب من يوم إبل آخر، ما عدا بعض المناطق المعينة في العامل إذ يكون الجو فيها معتدل على مدار السنة ولا يتأثر بالموسمية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمات

- فيما يخص هذه الأبعاد فهي بدورها قد ظهر العديد منها، إلا أنه يمكن إجمال أبعادها كما يلي<sup>4</sup>:
- الكفاءة : compétence الكفاءة المهنية الموظفين .
- الموثوقية: fiabilité الأداء المنتظم و توفر الأمن وعلى مستوى ثابت .
- التفاعل الاستجابة : réactivité بمعنى الرد السريع على متطلبات العميل من قبل أعضاء المنظمة في أي وقت وفي أي مكان .
- إمكانية الوصول : accessibilité : املادي والنفسي
- الفهم الجيد: compréhension أي على المنظمة فهم احتياجات العميل وتكييفها الأفضل .
- الاتصال : communication بمعنى المنظمة تسعى إلى الاحتفاظ بزبائنهم من خلال التعامل معهم بلغة يفهمونها ومناسبة لهم (التركيز على اللغة المناسبة للتصال).

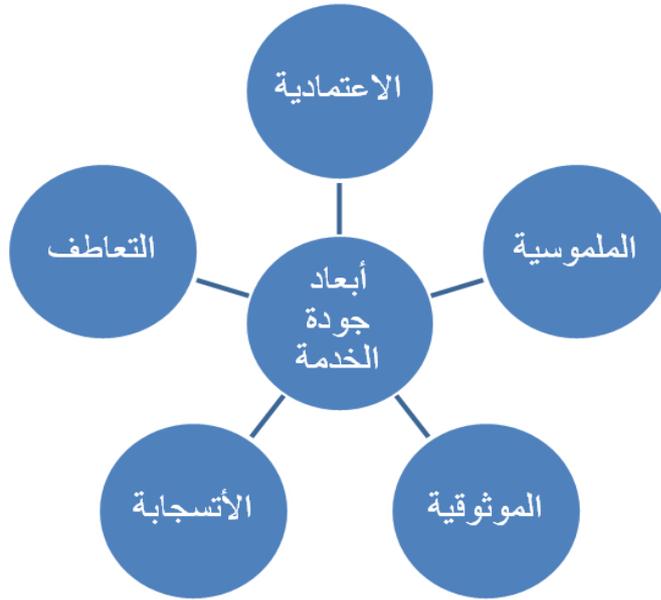
<sup>1</sup> روان السكر، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

<sup>2</sup> محمد محمود مقابلة، ، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، عمان)الأردن ص49.

<sup>3</sup> بلالطة مبارك، كواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيقية، العدد الرابع 2005، ص148.

<sup>4</sup> p233 édition ème 7 - Jean - , helfer pierre jaques arsoni marketing 7eme editiion .-

- المصداقية : *crédibilité* وهذه الميزة تنطوي على سمعة المنظمة وتضمن هلا الموثوقية والصدق.
- الأمن: *cécurité* حماية العاملين من مختلف المخاطر سواء المادية أو المالية والنفسية المعنوية.
- المجاملة: *courtoisie*: فيما أن أغلب الخدمات يتم التعامل فيها وجها لوجه مع العميل فلا بد من أن يكون هناك نوع من المجاملة و العلاقات تجمع ما بين الموظف و العميل والعميل أي على الموظف ان يتصرف بنوع من التهذيب .
- الملموسية *tangibilité*: بمعنى أنه جيب على المنظمة تجسيد خدماتها وفق السياسة المتبعة في تقديم خدماتها.
- مستوى الدقة: مدى اجناز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة <sup>1</sup>
- التوقيت: كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة ومدى الالتزام بالموعد المحدد مسبقا. <sup>2</sup>
- كما يمكن مبح أهم الأبعاد التي تتحدد من خلالها جودة الخدمات في خمسة نقاط والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية والتي تتضح من خلال الشكل الموالي:



مصدر الجدول: قاسم نايف و علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 9001

<sup>1</sup>- قاسم نايف و علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 9001 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000 ص 37  
<sup>2</sup>- قاسم نايف و علوان ، المرجع السابق ص 37-38

إذ يمكن الاعتماد على هذه العناصر كدلالات للبحث في مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون

- الاعتمادية: القدرة على اجناز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح وبدقة وثبوتة
- الاستجابة: القدرة على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.
- الموثوقية: القدرة على كسب ثقة الزبون وجعله يشعر بالأمان
- التعاطف: الاتصال الجيد مع الزبون وتفهمه
- الملموسة: وهي مجمل التسهيلات المادية، من معدات واجهزة و أسرة.... الخ

### الفرع الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة السواح

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة، ومن أكثر الخطوات شيوعا يف هذا المجال ما يلي:<sup>1</sup>

- I. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالسواح: إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يأتي من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي نظهرها عادة في مجالات خدمتهم، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يديها مقدم الخدمة السياحية وفقا لما يلي
  - الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة السواح وإشعارهم بالاهتمام.
  - حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء (السواح)
  - الابتسام والرق في التعامل مع السواح، والروح الإيجابية المتفاعلة نحوهم .
  - الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف السواح، والدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن الخدمة .

### II. خلق الرغبة لدى السائحين وتحديد حاجاتهم: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق<sup>2</sup>

- 1/ جعل السائح هو الرئيس: أي البد من قلب الهيكل التنظيمي في المنظمة ليصبح الهيكل التنظيمي كله في خدمة طلبات واحتياجات السائح .
- 2/ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل وقت تقديم الخدمة
- 3/ فهم الحاجات الإنسانية كالحاجة للشعور بالراحة وتوقع حاجات السواح مسبقا

<sup>1</sup> خضري كاظم محمود، إدارة أجلودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ( الأردن )، الطبعة الأولى 2002، ص 221-

220

<sup>2</sup> - 14 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 200-197 بتصرف

4/ فهم حاجات السائح الأساسية وضرورة الحصول على المعلومات الراجعة.

### III. إقناع السائح ومعالجة الاعتراضات لديه<sup>1</sup>:

إن سبل إقناع العميل السائح وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة الاعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامهم بالحصول على الخدمة. ومن بني القواعد المستخدمة في الرد على الاعتراضات نجد:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي "أن العميل دائما على حق".

- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة بحديث العميل.

### VI. التأكد من استمرارية السواح بالتعامل مع المنظمة: إن عملية التأكد من استمرارية السواح

بالتعامل وخلق الولاء بينهم وبني المنظمة عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات المبيعات والتسويقية التي تشكل مركز الصدارة بضمان الولاء بني المنظمة وعملائها، ومنها نذكر مثال: الاهتمام بالشكاوي وملاحظاتهم وتوفير خدمات ما بعد عملية البيع والتعاقد.<sup>2</sup>

للتحسين المستمر للجودة: يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة، هذا وقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام سنة 1988 م لتعرب عن عملية تحسني الجودة، هذا وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة، حيث تشمل على وصف للعمليات الإنتاجية التي تساعد على تحسني الجودة بشكل مستمر بالإضافة الى ذلك تؤدي السياحة الى انعاش الاستثمار في البنيات الأساسية مثل تشيد المباني و الطرق و السكك الحديدية... الخ هذا فضلا على ان السياحة تساهم في جذب رؤوس الاموال من خلال العملات الصعبة و رؤوس الأموال .

<sup>1</sup> خضري كاظم محمود-مرجع سبق ذكره ص222-ص224

<sup>2</sup> منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، القاهرة ( مصر ) ، 2005، ص 3

## المطلب الرابع : أنواع الخدمات السياحية ومراحلها و مكوناتها

## الفرع الأول:أنواع الخدمات السياحية

إن تعدد الخدمات السياحية وتنوعها أكسبها قابلية كبيرة إنعكسات على نشاط القطاع خاصة في هذا العصر حيث نذكر منها <sup>1</sup>:

1. خدمة الإقامة : تقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة , وتشمل الفندق بانواعها و القرى و المدن السياحية و دور الشباب و المخيمات .... الخ
2. خدمة الإعاشة: تقدمها وسائل الإقامة المختلفة باضافة الى الطعام و الشراب , و المحلات العامة الى غير ذلك من وسائل الاعاشة وكل مايلي حاجة السياحة.
3. خدمات النقل : تتولى شركات النقل السياحية العامة و الخاصة و وسائل النقل العامة و الشركات السياحية و بعض الفنادق ومكاتب تاجير السيارات , تقديم هذه الخدمة تيسير ا على السائحين في التنقل من مكان الى اخرى داخل الدولة ,وتشمل جميع الخدمات من النقل البري والجوي و البحري .
4. خدمات المعلومات السياحية : تقدم هذه الخدمة بعض الفنادق الكبرى ومكاتب لاستعلامات السياحة الرسمية و الخاصة للدول السياحية سواء داخل الدولة او خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى
5. خدمات شركات ووكالة السياحة والاسفار : تقدم خدماتها المتنوعة لسائحين كما الحجز بالفندق ووسائل التنقل الداخلية و الحجز على الرحلات الجوية سواء الدواية او المحلية توفير مرشدين السياحيين المرافقين وإلى غير ذلك من الخدمات.
6. خدمات المشتريات السياحية :تقدمها محلها بيع الهدايا و التذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تتيح مثل هذه السلعة السياحية
7. خدمات الاتصالات : تقدم هذه الخدمات مكاتب حكومية تابعة للدولة بإضافة إلى المكاتب الخاصة و الفنادق وفي العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدولة السياحية , ولكن يختلف المستوى تقدم تلك الخدمة حسب إمكانية الدولة السياحية وقدرتها لاقتصادية لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة .

<sup>1</sup> اتومي ميلود و خريف نادية ، دور التسويق الإلكتروني للسياحة في تنشيط الصناعة السياحية، الملتقى الدولي حول:اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة ، الجزائر،2010.

8. خدمة الترفيه السياحي : تقدمها المحلات العامة السياحية و مختلف وسائل الترفيه السياحي في الدولة السياحية وتكون متنوعة لتلبية رغبات و احتياجات السائحين و المتعدد و , وتشمل كذلك الخدمات الرياضية و الثقافية و الاجتماعية وغيرها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : مراحل الخدمات السياحية

إن الخدمات السياحية تمثل عملية طويلة ومنتابعة حيث إن هذه العملية تتطلب تتابعا معيناً محددًا عند استخدام الخدمات ، وهناك ثلاثة مراحل أو عمليات تمر بها الخدمات لا بد من ذكرها في ما يلي :

أ- عمليات توفير و النتائج وتقديم الخدمات و البيع تهدف إيجاد وتوفير الظروف الملائمة و المريحة للسائح بحيث يعمل على اختباره للخدمات البحرية وحسب متطلباته وقدراته المالية .

ب- عملية إيجاد إتمام البنية التحتية للسياحة و تحسين نوعيتها وجودتها تهدف لتأمين الجو و الوسط و الوسائل الملائمة للسائح من أجل استهلاك المنتجات السياحية.

ت- عمليات تصريف وتقديم الخدمة و السلع التي بواسطتها يسهل على السائح ويجفزه على الشراء و الاستهلاك المباشر للمنتجات السياحية.

وفي الآونة الأخيرة ظهر تطور نشاط السياحي حدث تغير إيجابية ملحوظة خاصة في الخدمة السياحية وكان بسببها :

1. الاستخدام الواسع للتكنولوجيا و الانجازات العلمية المتطورة.
2. التحسينات التي طرأت على طاقم العمل السياحي من حيث التجربة وزيادة الخبرة.
3. تجدد و تطور طرق تقديم الخدمات السياحية في المؤسسات السياحية.
4. اشتداد المنافسة بين المؤسسات و الوكالات السياحية في السوق السياحية والذي بدوره دفع الخدمات السياحية إلى مستويات عالية من الكفاءة و النوعية

<sup>1</sup>تومي ميلود و خريف نادية -مرجع السابق.

## الفرع الثالث: مكونات الخدمات السياحية

تتمثل مكونات الخدمات السياحية في مجموعة من الخدمات و تعرضها المنظمات الخدمية و السياحية وهي<sup>1</sup>:

- خدمات وكالات السياحة و الإسفار : تقوم هذه المنظمات السياحية ووكالات السفر و السياحة بتنظيم مختلف عمليات السفر و الرحلات و التجوال عبر مختلف دول العالم . كما للسائح الحصول على الخدمة من أجل تمكينه من تكوين صورة ذهنية خيالية مسبقة عن الرحلة قبل القيام بها ,فتقوم بتنظيم طريقة التنقل عبر وسائل النقل المختلفة بالإضافة إلى حجز غرف المبيت عبر مراكز الإقامة المختلفة مع ضرورة توفير الأمن و الأمان .لذا تعد وكالات السياحة للسفر إحدى وسائل الاتصال التي تقوم بدورها في الإعلان عن السياحة في أي بلد سياحي يريد تسويق مقوماته السياحية.
- خدمات النقل : يعد النقل بمختلف أنواعه ( البرية - الجوية - البحرية ) من أهم مكونات الخدمات السياحية , وأحد العناصر الأساسية للبنية التحتية .
- خدمات الإقامة : نزول السائح في بلاد ما يستوجب عليه إيجاد مكان للإقامة فيه

<sup>1</sup> برنجي أمين وأونيس عبد المجيد،الخدمات السياحية و أثر على سلوك المستهلك،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة،بومرداس،غير منشودة،ص88،87، 2009.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناول بعض الباحثين موضوع التدريب أو جودة الخدمات السياحية كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية، أو أوراق عمل، وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات الوطنية والأجنبية:

## المطلب الأول : الدراسات الوطنية

1- دراسة أسماء قاسي بعنوان "أهمية التدريب المورد البشري في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير اكايمي في علم الاجتماع تنظيم العمل , 2012/2011 جامعة العقيد اكلي أو الحاج -البويرة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للتدريب و المشروعات الصغيرة , وعلى درجة ممارسة التدريب في المؤسسة " شرفة جو" من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين التدريب والمشروعات الصغيرة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي و المنهج الكيفي على حد قولها في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث . تم الاعتماد في الدراسة على الاستثمار حيث شملت عينة البحث 45 عاملا , وقد استخدمت الباحثة التكرار و النسب المئوية كأساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة . وجاءت نتائج الدراسة الميدانية :

➤ إن أفراد العينة اعترفوا أن التدريب ساهم بشكل كبير في تطوير دافعيتهم لأداء أعمالهم بنسبة تزيد عن 80%.

➤ المشروعات الصغيرة أولت اهتماما كبيرا لعملية تدريب الموارد البشرية التي تساهم في إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية إيجابية يتطلبها الفرد في عمله .

2- دراسة علاء الدين سكساف بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركة سونلغاز بسكرة" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير 2017/2016, جامعة محمد خيضر -بسكرة ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة في ( الأثر والتعيين , الاحتياجات التدريبية , البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز- بسكرة

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث . تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة حيث شملت عينة البحث 33 عاملا .

وقد استخدمت الباحثة النسب المئوية والانحرافات والمتوسطات كأساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة .

### وكانت أهم نتائج الدراسة الميدانية:

➤ وجود علاقة قوية موجبه بين التدريب و تحسين أداء المورد البشرية ، كما توجد علاقة أيضا بين أبعاد التدريب و أداء الموارد البشرية .

### ومن أهم توصيات الدراسة :

➤ على المؤسسة منح مكافئات وحوافز للعمال المبدعين

➤ على موظفي المؤسسة ان يبذلوا الجهد الكافي لإنجاز المهام في وقت المحدد.

### 3- دراسة نوري منير ونادية بوشاشية بعنوان"جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمات السياحية لمنطقة الشلف"2017.

وتضمنت الدراسة أن جودة الخدمات السياحية تعتبر مقياس لدرجة التي ترقى إليها الخدمة المقدمة للعملاء لتقابل توقعاتهم , وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلية مع توقعات العملاء أو التفوق عليهم في بعض الأحيان , وهذه التوقعات تبنى على أساس أبعاد يتم من خلالها الحكم على جودة الخدمات المقدمة، ولقد ازدادت أهمية جودة الخدمات كأساس لتحقيق التميز، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات أحد الأسلحة التنافسية لبناء وتحقيق رضا وولاء الزبون . هذا وتعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات لبناء ولاء زبائنها ، فلم تعد الجودة غاية في حد ذاتها ، بل أصبحت وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة لبناء ولاء زبائنها، وأصبحت الجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى . وبالتالي فإن سر نجاح أي صناعة سياحية في مختلف دول العالم هو أن يجري الاهتمام أولاً بهذا الجانب بدرجة عالية ليكون مقبولة ومفتاحاً أساسياً لبقية المناحي التي تحتاج للاهتمام أيضاً، مع تنوع المنتجات السياحية وتعدد مشاربها و ألوانها و أشكالها، ومن ثم جاءت فكرة دراسة هذه المقالة المسماة بـ "جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمات السياحية لمنطقة الشلف" .

## المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية

1- دراسة شريف عاطف عدوان " أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين", رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

## و كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

- الاختبارات التي تجريها المؤسسة تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية على صعيد المؤسسة ليتواءم مع متطلبات البرنامج التدريبية وحسب قدرات المتلحقين .
- وكانت أهم نتائج الدراسة :
- تعتمد المؤسسة على مديرين اصحاب خبرات وقدراتهم عالية و مختصين في مجالهم.
- المدربون لهم دور مهم في العملية التدريبية و الارتقاء بالمتدربين.
- تلعب الأساليب التدريبية دور مهما في توصيل محتوى المادة للمتدربين.
- يتوافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية.

2. دراسة مهند مصلح صالح و اخرون بعنوان "جودة الخدمات السياحية كما يدركها السائح الفلسطيني" 2009

تركزت هذه الدراسة حول التعرف على جودة الخدمات السياحية كما يدركها السائح في فلسطين , حيث هدفت إلى التعرف على معايير جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر السائح في الأراضي الفلسطينية و أيضا تأثير الاستجابة وتوافر المعلومات وأسلوب تقديمها و الملموسية والأمن والإستقرار السياسي و الضمان ،حيث تعتبر هذه العوامل هي أبعاد جودة الخدمة السياحية , وأيضاً هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الجنس والعمر ونوع السياحة والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي على معايير جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر السائح في الأراضي الفلسطينية. وتم أخذ عينة مكونة من 100 سائح ،تم استهداف 50 سائح أجنبي من خلال استبيان تم ترجمته باللغّة الانجليزية وايضا تم استهداف 50 سائح عربي من خلال استبانة باللغّة العربية , وقد استخدموا المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت هذه الدراسة بأنه لا يختلف إدراك أفراد العينة لأبعاد جودة الخدمات السياحية باختلاف متغير الجنس و العمر و الحالة الإجتماعية وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّه يختلف إدراك أفراد العينات لبعدها جودة الخدمات السياحية باختلاف متغير المستوى التعليمي ونوع السياحة كما وتوصي هذه الدراسة بأنه لا بد أن

يتوقّر الأمن والاستقرار السياسي في الأراضي الفلسطينية بحيث ينعكس ذلك على زيادة وتشجيع السيّاح لزيارة المناطق الفلسطينية.

### 3- دراسة زهير عباس عزيز وعلاء كريم مطلق بعنوان " خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمات في فندق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد" 2016

من خلال هذه الدراسة تبين وأنّ الخدمات السياحية تمتاز بمجموعة من الخصائص الكلاسيكية والحديثة التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى والتي يجب أخذها بالنظر والاعتبار عند تقديم الخدمات السياحية في المنظمة الفندقية ، كاللاملموسية و التلازمية وعدم التجانس والفئائية وعدم انتقال الملكية وصعوبة مراقبة جودة الخدمات السياحية و أهمية الوقت في تقديم الخدمات السياحية و سهولة تقليدها , و إن هذه الخصائص تمثل ركيزة أساسية في تنمية النشاط السياحة الفندقية من خلال تقديم أفضل الخدمات السياحية التي تلبي رغبات الضيوف و توفر الرضا و القناعة بهذه الخدمة.

وتعتمد الخدمات السياحية على جودة الخدمة المدركة كمقياس لجودة الخدمة السياحية المقدمة إلى الضيوف وهي تمثل المقارنة بين توقعات الضيوف و تجربتهم الفعلية للخدمة السياحية ، فإذا كانت الخدمة الفعلية تفوق توقعات الضيوف فستكون جودة الخدمات السياحية عالية و العكس صحيح.

إن خصائص الخدمات السياحية وجودتها تعدّ من أساسيات عمل المنظمات السياحية بشكل عام و الفندقية بشكل خاص والتي من شأنها تقديم خدمة سياحية ذات جودة عالية إلى الضيوف ، وبالتالي يكون نجاح أو فشل المنظمة الفندقية يعتمد بالدرجة الأساسية على ما تقدمه من خدمات سياحية ذات جودة عالية أو منخفضة ، لهذا عمدت المنظمات الفندقية إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة إلى الضيوف.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل المتعلق بالدراسة النظرية للموضوع والتي تشكل الاطار مفاهيمي للإجابة عن إشكاليات الدراسة المطروحة، وذلك بالتعرض الى تعريف التدريب وتبيان أهميته ومبادئه ، كذلك تطرقنا الى مدخل لجودة الخدمات السياحية و أهم ما يتعلق بها.

أما المبحث الثاني للفصل ، قمنا باستعراض الدراسات السابقة للموضوع التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، تمثلت في دراسات أجنبية وأخرى عربية اضافة الى ما ميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات.

وفي الفصل الثاني ستكون دراسة تطبيقية للموضوع في المؤسسات السياحية بولاية غارداية من خلال تحليل الاستبيان الموجه للموظفين لمعرفة مستوى جودة الخدمات السياحية .

دراسة حالة فندق

“الجنوب” بغدادية

## تمهيد

يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات التي تركز عليها مقومات الدول نظرا لما أصبح يحوزه من اهتمام و هذا راجع إلى قيمته الاقتصادية و الثقافية ، لذلك يشهد تطورا مستمرا و يكتسي أهمية بالغة لدى أصحاب القرار و الخدمات السياحية تختلف باختلاف الأماكن و الأزمنة و هي تشهد تحسينات مستمرة لجودتها .

سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة على مؤسسات سياحية بتراب بولاية غرداية ، و توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة وذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة
- المبحث الثاني: الأدوات والطريقة
- المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة فندق الجنوب

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة ومهامها

الفرع الأول تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة "فندق الجنوب " هي مؤسسة اقتصادية خدماتي قد تم تدشينها يوم 22 شوال 1409هـ الموافق 27ماي 1989ملاذي من طرف رئيس مجلس الأمة سيد "قاصدي مباح "

طبق المرسوم (رقم 92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992 ): تعتبر كمؤسسة إيواء جميع الهياكل التي تعد إعدادا رئيسيا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة بذلك وتؤجر هذه الهياكل للزبائن العابرين الذين تتصف إقامتهم فيها ببراء يوم أو أسبوع أو لشهر دون أن يقرروا الإقامة الدائمة بها.

وهي مؤسسة اقتصادية خدماتي تم تعيين "فندق الجنوب" بمؤسسة سياحية تابع لدولة ,تحت إشراف مديرية السياحة والصناعة التقليدية التابع لوزارة السياحة مصنف فندق بخمسة نجوم . وهي تحتل مرتبة الصدارة على مسوي فنادق ولاية غرداية .<sup>1</sup>

**الموقع :** الذي يقع في وسط المدينة غردية تابع لبلدية مرماذ قرب الطريق البلدي رقم 97ط خلف مركز الشرطة وتقدر مساحته ما يقارب 4000مترمربع  
مركبات السياحة الفندق:

- اذ يتوفر على 170 سرير و112غرفة مجهزة
- مرآب لسيارة بسعة 30سيارة
- مسابح كبير واخرى صغيرة متعددة
- مطعم ومقهى
- حانة
- قاعة لسينما و المحاضرات
- حديقة
- متحف يضم مختلف القطع الفنية التاريخية القديمة المتنوعة

<sup>1</sup> من المعينة 22/05/2019 والاستفادة من أقوال المسؤولين على للفندق الجنوب

عدد العمال : يوظف الفندق 90 عامل من مختلف الفئات العمرية و المستويات الدراسية و المناصب.

نوع المحاسبة : تعتمد على محاسبة تحليلية عامة bcf

طريقة تنصيب العمال و الموظفين :

- العمال التقنين في الفندق : هم حاملين شهادات تخرج من الدارس السياحية أو المعاهد في الفندقية من مدرسة "تيزي وزو" ومدرسة "بوسعادة"
- الموظفين الإداريون : عن طريق وكالات تشغيل الشباب بغرداية

الفرع الثاني : مهام الفندق

- ❖ حيث يوفر الراحة لزبائنهم ، وتُقدّم لهم كافة الخدمات التي يحتاجون إليها، إلى جانب احتوائها على العديد من الملحقات المهمة والتي تحمُّ النزلاء.
- ❖ احتضان التظاهرات المختلفة سواء الجامعية او التابعة لهيئة عامة أو الهيئة الاقتصادية أو الهيئة خاصة.
- ❖ إقامة الأعراس والحفلات .

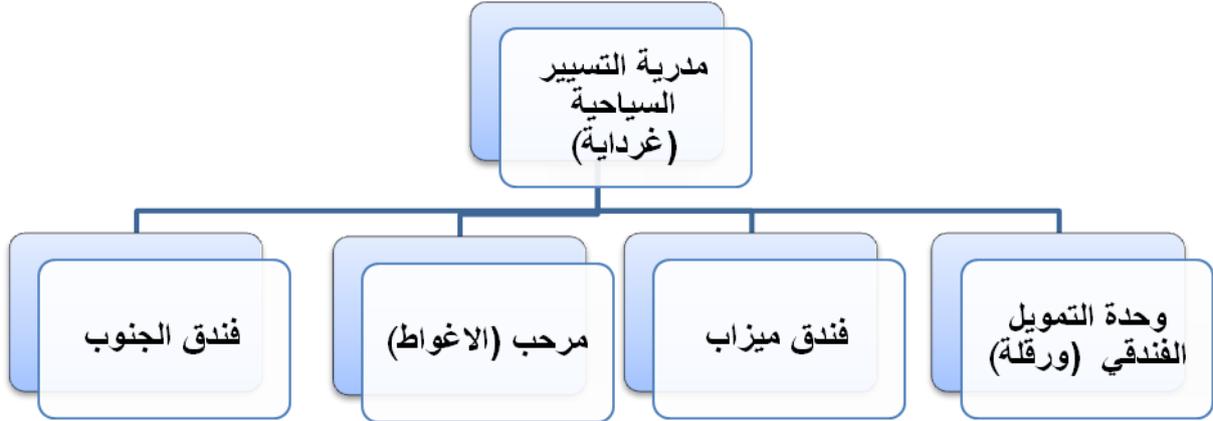
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع أولا : الهيكل التنظيمي الخارجي للمؤسسة

ويجب الذكر بأن المؤسسة فندق الجنوب هي وحدة تابع لمدرية التسيير السياحي بغرداية ضمن مجموعة من الفنادق التالي:

- فندق "ميزاب" وهو في طور الترميم و المسمى قديم "الأطلسي"
- فندق "مرحب" (بولاية الأغواط)
- وحدة التمويل الفندقي (بولاية ورقلة)

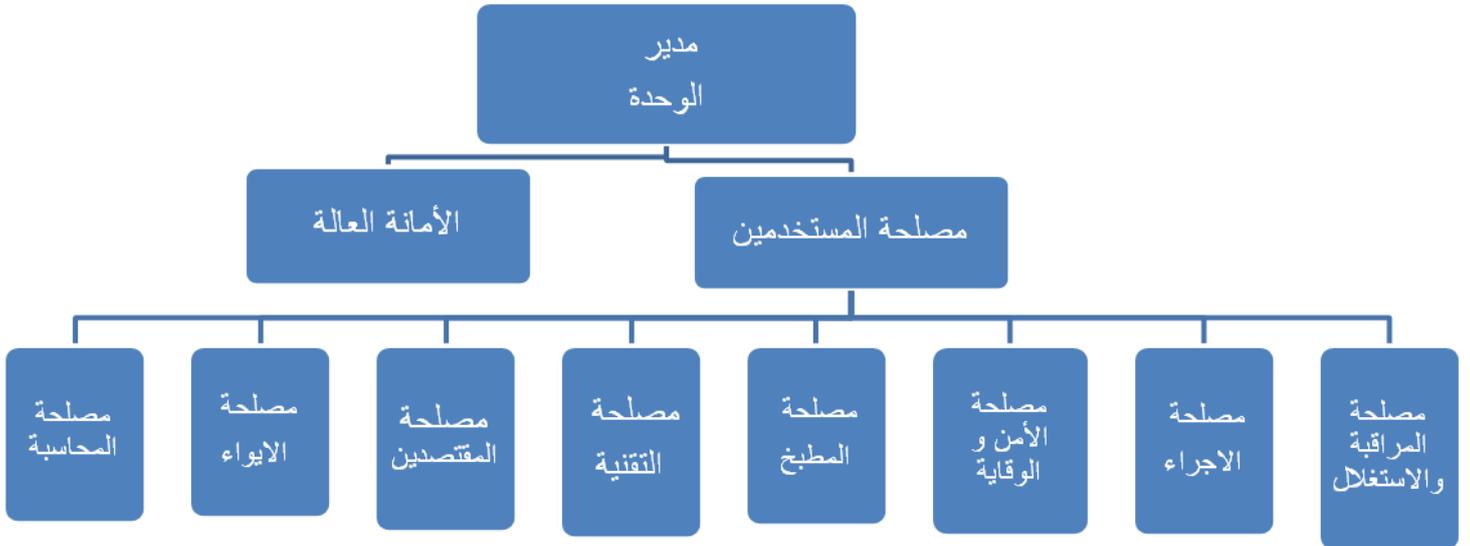
جدول رقم (01-01): الهيكل التصنيفي الخارجي للمؤسسة فندق الجنوب



جدول من اعداد الطلبة : الهيكل التنظيمي الخارجي للمؤسسة

الفرع ثاني: الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة

جدول رقم(01-02): الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة فندق الجنوب



المصدر : من اعداد الطلبة من خلال اسئلة المقابلة و المعلومات التي قدمت لنا يوم 2019/05/22

ملاحظة: علاقة الفندق "الجنوب" بمدرية السياحة والصناعة التقليدية وتهيئة العمرانية بولاية غرداية تعتبر كعلاقة هيئة مراقبة عليها. لاعتبارهما يعملان في نفس القطاع التابع لدولة.

## المبحث الثاني: لأدوات والطريقة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الأدوات و الأساليب المستعملة في معالجة البيانات

## المطلب الأول: طريقة الدراسة

## أولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسات سياحية كحالة لمؤسسات خدمية، حيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

**1. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

## ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة،موظفي المؤسسات السياحية"فندق الجنوب، "بولاية غرداية، وتم توزيع (62) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر أفريل سنة 2019، إذ تم استرجاع (55) استبيان أقصى منها (04) لعدم جدية الإجابة عليهما، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (51) استبيان أي ما نسبته (91%) من إجمالي عينة الدراسة

جدول رقم (2-01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة من القطاع السياحي

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل	نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل
مؤسسات سياحية	62	55	51	91%

المصدر: من إعداد الطالبين.

### ثالثا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-02) متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاسم
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	جودة الخدمات السياحية

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

#### أولا: أدوات جمع البيانات:

1. المقابلات: بعد موافقة مديري المؤسسات السياحية محل الدراسة تم تكليف الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة،

2. الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها على اجابة عن المعلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة المهنية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين :

❖ القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

❖ **القسم الثاني:** تضمن 28 سؤال لقياس دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى خمسة أبعاد :

البرنامج التدريبي يحتوي على 05 فقرات، المدربون ويتضمن 06 فقرات، تقييم التدريب يحتوي على 05 فقرات ، جودة الخدمات ويتضمن 05 فقرات ، أساليب تحسين الجودة ويتضمن 07 فقرات وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الحماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة .

#### الجدول رقم (2-03): درجة أهمية بنود الاستبانة

الأهمية الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبين.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-04).

#### الجدول رقم: (2-04): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01- 1.79	من 1.8- 2.59	من 2.6- 3.39	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5
درجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر : من إعداد الطالبين

#### ثانياً: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصاراً بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، و إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن يندم.
  5. اختبار كولوروف-سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
  6. اختبار One Sample T-test العينة الوحيدة
  7. اختبار التباين الاحادي One-Way ANOVA
- المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة**

لضمان صدق الاستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- 01 - تحكيم الاستبيان:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
- 02- قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (2-05) : قياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عنوان القسم	المحور
0.796	05	البرنامج التدريبي	القسم الاول
0.797	06	المدرّبون	القسم الثاني
0.800	05	تقييم التدريب	القسم الثالث
0.783	05	نوعية الخدمات	القسم الرابع
0.862	07	أساليب تحسين الجودة	القسم الخامس
0.938	28	الثبات الكلي	الإستبيان ككل

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-05) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الخامس (أساليب تحسين الجودة) والذي تضمن (07) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.862 وهي درجة جيدة، كما أن معامل الثبات للمحور الثالث (تقييم التدريب) وتضمن (05) كان بدرجة 0.800 وهي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (28) فكان بدرجة 0.938 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

**03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :** ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

**القسم الأول:** يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول (البرنامج التدريبي).

**الجدول رقم (2-06):** معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الأول

الرقم	الفرقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>البرنامج التدريبي</b>		
01	أجد صعوبة في فهم واستيعاب البرنامج التدريبي	0.697**	0.000
02	أتدرب في البرنامج وفق طبيعة عملي ببرنامج خاص بي .	0.554**	0.000
03	يختار المتدرب باستشارة المسؤول المباشر عنه	0.523**	0.000
04	تقام اختبارات لمعرفة النقائص قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي	0.680**	0.000
05	تحدد الاحتياجات التدريبية بصفة دورية و مدروسة	0.601**	0.000
	<b>المجموع</b>	0.827**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (2-06) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.523 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم الاول البرنامج التدريبي عند الفقرة رقم 03 (يختار المتدرب باستشارة المسؤول المباشر عنه) كأصغر قيمة، و 0.697 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 01 (أجد

صعوبة في فهم واستيعاب البرنامج التدريبي) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الثاني: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول (المدرّبون)

الجدول رقم (2-07) معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الثاني

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>المدرّبون</b>		
01	يملك المدرّبون الكفاءة المطلوبة في تدريبهم	0.488**	0.000
02	يحدد المدرّبون الاحتياجات التدريبية للعمال بدقة	0.632**	0.000
03	يعرض المدرّبون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي	0.696**	0.000
04	يقوم المدرّبون بتحديد التدريب بناء على الأداء الدوري للعمال	0.554**	0.000
05	لدى المدرّبين القدرة على إدارة النقاش بأسلوب جيد	0.692**	0.000
06	يحسن المدرّبون التحكم في أدوات الاتصال	0.682**	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.889**</b>	<b>0.000</b>

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (2-07) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.488 عند مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثاني المدرّبون عند الفقرة رقم 01 (يملك المدرّبون الكفاءة المطلوبة في تدريبهم) كأصغر قيمة، و 0.696 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 02 (يعرض المدرّبون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الثالث : يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث (تقييم التدريب).

الجدول رقم (2-08) معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات القسم الثالث

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>تقييم التدريب</b>		
01	يقيم المتدرّب خلال عمله معرفة مدى اكتسابه للمهارات المستهدفة خلال تدريبه	0.700**	0.000

0.000	0.520**	الأدوات التقييمية المستعملة في البرامج التدريبية ذات فعالية و تحقق الأهداف	02
0.000	0.609**	توزع استبيانات على المتدربين من طرف المشرفين على البرنامج التدريبي بهدف التقييم.	03
0.000	0.740**	يقدم المتدرب خارج المؤسسة تقريرا يشرح فيه الدورة التدريبية	04
0.000	0.696**	التدريب في المراكز خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي	05
0.000	0.875**	المجموع	.

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (2-08) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.520 عند مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثالث تقييم التدريب عند الفقرة رقم 02 (الأدوات التقييمية المستعملة في البرامج التدريبية ذات فعالية و تحقق الأهداف) كأصغر قيمة، و0.740 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 04 (يقدم المتدرب خارج المؤسسة تقريرا يشرح فيه الدورة التدريبية) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الرابع: يبين معاملات الارتباط بن كل فقرة من فقرات القسم الرابع نوعية الخدمات

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات القسم الرابع

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نوعية الخدمات			
01	تحرص منظمتنا على نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين	0.729**	0.000
02	الجودة مسؤولية الجميع شعار تتخذه منظمتنا مبدء لها	0.475**	0.000
03	يقوم المسؤولون عن الفندق بقياس الجودة وتقييم الأداء بصورة مستمرة	0.641**	0.000
04	يحفز المسؤولون في منظمتنا العاملين المبدعين في مجال تحسين جودة	0.561**	0.000

الخدمات المقدمة .	
0.000	0.562**
05	تمتاز الخدمات السياحية دائما بالجودة والإتقان وشروط الصحة و الأمان
0.000	0.805**
المجموع	

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.475 عند مستوى الدلالة (0.05) في المحور الرابع نوعية الخدمات عند الفقرة رقم 01 (يتمتع المستشفى بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة) كأصغر قيمة، و 0.729 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 01 (تحرص منظمتنا على نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الخامس: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الخامس أساليب تحسين الجودة

الجدول رقم (2-10): معاملات الارتباط بين كل من فقرات القسم الخامس

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أساليب تحسين الجودة			
01	تستخدم منظمتنا أساليب لتحسين جودة خدماتها	0.690**	0.001
02	تختار منظمتنا الأساليب المناسبة لتحسين جودة الخدمات	0.448**	0.000
03	أساليب تحسين الجودة تلقى رضا الزبون	0.601**	0.000
04	أساليب تحسين الجودة فعالة في الواقع	0.616**	0.000
05	أساليب تحسين الجودة حديثة و تواكب العصرنة	0.580**	0.000

0.000	0.566**	أساليب تحسين جودة الخدمات سهولة التطبيق في الواقع العملي	06
0.000	0.571**	يتوفر في منظماتنا التجهيزات اللازمة و البيئة المناسبة لتفعيل أساليب الجودة.	07
0.000	0.782**	<b>المجموع</b>	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (2-10) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.448 عند مستوى الدلالة (0.05) في المحور الخامس أساليب تحسين الجودة عند الفقرة رقم 02 (تختار منظماتنا الأساليب المناسبة لتحسين جودة الخدمات) ، و0.690 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 01 (تستخدم منظماتنا أساليب لتحسين جودة خدماتها) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الاول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

## 1. الجنس

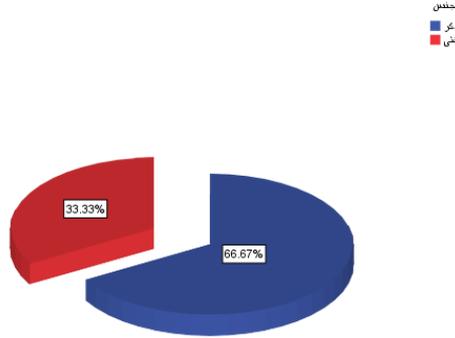
جدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	17	33.3 %
ذكر	34	66.7%
المجموع	51	100%

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم(2-11) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 66.7% ، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 33.3% من عينة الدراسة والشكل الموالي(2-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

## الشكل رقم (01/2) : تمثيل بياني لتقسيمات عينة البحث حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

## 2. الفئة العمرية

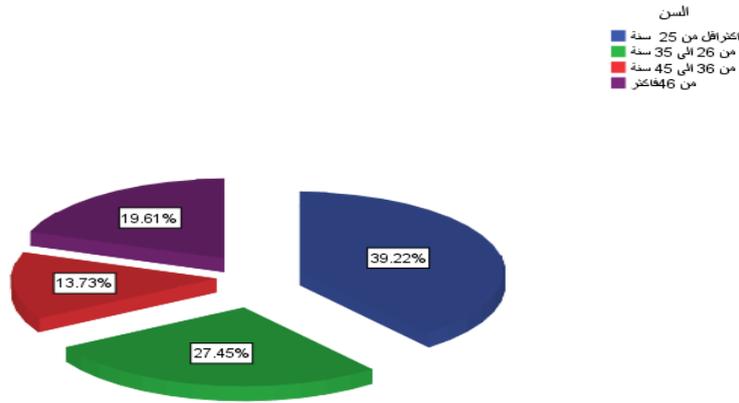
## جدول رقم (2-12) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	السن
39.2 %	20	اقل من 25 سنة
27.5 %	14	35-25 سنة
13.7 %	7	45-36 سنة
19.6 %	10	اكبر من 46 سنة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية اقل من 25 سنة من موظفي المؤسسات السياحية حيث بلغت نسبتهم 39.2%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من 25-35 سنة حيث بلغت نسبتها 27.5% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن اكبر من 40 سنة و 36-45 بنسبة 19.6% و 13.7% على التوالي وهذا ما يفسر الاعتماد على عنصر الشباب في هذا القطاع، والشكل الموالي (2-02) يوضح توزيع العينة حسب السن.

الشكل رقم (02/2): تمثيل بياني لتقسيمات عينة البحث حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

### 3. المؤهل العلمي

جدول رقم (2-13): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
29.4%	15	اقل من ثانوي
45.1%	23	ثانوي
25.5%	13	دراسات عليا
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب الموظفين لهم مستوى ثانوي بنسبة بلغت 45.1%، كما بلغت نسبة أقل من ثانوي نسبة 29.4%، في حين بلغت نسبة المستوى الدراسي شهادة دراسات عليا بلغت 25.5%.

## 4. سنوات الخبرة :

جدول رقم (2-14) : توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
% 11.8	6	أقل من 5 سنوات
% 68.6	35	من 5 إلى 15 سنة
% 19.6	10	أكثر من 15 سنة
%100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (2-14) أن أكبر نسبة كانت 68.6% من العمال لهم خبرة تتراوح من 5 إلى 15 سنوات ، تليها بنسبة 19.6% من يملكون خبرة أكبر من 15 سنة، أما 11.8% من يملكون خبرة أقل من 5 سنوات،

الوظيفة المهنية:

جدول رقم (2-15) : توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة المهنية

النسبة	التكرار	الوظيفة المهنية
% 31.4	16	إداري
% 19.6	10	عون تحكم
% 49.0	25	عون تنفيذ
%100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (2-15) أن أكبر نسبة لنوع الوظيفة هي عون تنفيذ بنسبة 49.0% ، تليتها وظيفة إداري بنسبة 31.4 ، في حين جاءت وظيفة عون تحكم ثالثة بنسبة 19.6%.

### المطلب الثاني :تحليل محاور الدراسة

1. عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في محور الخدمات السياحية: سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

#### أولا : البرنامج التدريبي :

جدول رقم (2-16): تقييم الموظفين للبرنامج التدريبي

الرقم	الفقرات	البرنامج التدريبي				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	أجد صعوبة في فهم واستيعاب البرنامج التدريبي	5	10	15	11	10
		النسبة	%9.8	%19.6	%29.4	%21.6
02	أتدرب في البرنامج وفق طبيعة عملي ببرنامج خاص بي.	3	13	7	21	7
		النسبة	%5.9	%25.5	%13.7	%41.2
03	يختار المتدرب باستشارة المسؤول المباشر عنه	3	19	12	6	11
		النسبة	%5.9	%37.3	%23.5	%11.8
04	تقام اختبارات لمعرفة النقائص قبل	7	20	11	8	5

%9.8	%15.7	%21.6	%39.2	%13.7	النسبة	الالتحاق بالبرنامج التدريبي	05
10	5	13	17	6	التكرار	تحدد الاحتياجات التدريبية بصفة دورية و مدروسة	
%19.6	%9.8	%25.5	%33.3	%11.8	النسبة		
%16.86	%20	%22.74	%30.98	%9.14		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 30.98% من أفراد العينة من الموظفين يوافقون على أن البرنامج التدريبي مناسب و يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة من قبل المؤسسات السياحية ويرجع موقفهم في ذلك بشكل أساسي إلى رؤيتهم بأن البرنامج التدريبي الذي تقدمه المؤسسات السياحية يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة للزبائن و يدعمه في ذلك نسبة 22.74% للمحايدين و 9.14% موافقين بشدة ، في حين نجد ان نسبة 20% و نسبة 16.86% على التوالي من نسبة الموظفين عارضوا أن البرنامج التدريبي يساهم في ذلك . وبشكل عام مما بيناه سابقا اتضح ان البرنامج التدريبي يساهم في عملية تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة للزبون المقدمة من المؤسسات.

ثانيا: المدربون

جدول رقم (2-17): تقييم الموظفين للمدربين

المدربون					الرقم	الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
13	7	13	13	5	التكرار	يملك المدربون الكفاءة المطلوبة في تدريبهم
%25.5	%13.7	%25.5	%25.5	%9.8	النسبة	
1	7	5	31	7	التكرار	يحدد المدربون الاحتياجات التدريبية للعمال
						07

بدقة	النسبة	%13.7	%60.8	%9.8	%13.7	%2.0	
08	يعرض المدربون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي	التكرار	10	23	11	5	2
	النسبة	%19.6	%45.1	%21.6	%9.8	%3.9	
09	يقوم المدربون بتحديد التدريب بناء على الأداء الدوري للعمال	التكرار	3	23	12	8	5
	النسبة	%5.9	%45.1	%23.5	%15.7	%9.8	
10	لدى المدربين القدرة على إدارة النقاش بأسلوب جيد	التكرار	7	12	18	9	5
	النسبة	%13.7	%23.5	%35.3	%17.6	%9.8	
11	يحسن المدربون التحكم في أدوات الاتصال	التكرار	7	14	14	6	10
	النسبة	%13.7	%27.5	%27.5	%11.8	%19.6	
المجموع			%12.62	%37.54	%23.62	%13.59	%11.65

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 37.54% من أفراد العينة من الموظفين يوافقون و بدرجة جيد على طريقة تدريب المدربين و اسلوب تعاملهم و كيفية القاءهم لتدريبيهم وتلقينهم وتدعمها في ذلك نسبة 12.62% للموظفين الموافقين بشدة و فيما يبدي 23.62% من الموظفين حيادهم في الموضوع ، اما عن اتجاه المعارضين فتلخص بنسبة 13.59% و 11.65% على التوالي معارض و معارض بشدة .

ومن خلال ما سبق يتضح جليا ان هناك درجة عالية من المهارة لدى المدربين وهذا يعكس مدى دور المدربين في عملية تحسين جودة الخدمات السياحية.

## جدول رقم (2-18): تقييم الموظفين لتقييم التدريب

تقييم التدريب					الرقم	الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
04	05	15	21	6	التكرار	يقيم المدرب خلال عمله لمعرفة مدى اكتسابه للمهارات المستهدفة خلال تدريبه
%7.8	%9.8	%29.4	%41.2	%11.8	النسبة	
03	05	11	25	07	التكرار	الأدوات التقييمية المستعملة في البرامج التدريبية ذات فعالية و تحقق الأهداف
%5.9	%9.8	%21.6	%29.0	%13.7	النسبة	
04	02	08	29	08	التكرار	توزع استبيانات على المتدربين من طرف المشرفين على البرنامج التدريبي بهدف التقييم.
%7.8	%3.9	%15.7	%56.9	%15.7	النسبة	
09	06	06	14	16	التكرار	يقدم المدرب خارج المؤسسة تقريرا يشرح فيه الدورة التدريبية
%17.6	%11.8	%11.8	%27.5	%31.4	النسبة	
12	05	16	13	05	التكرار	التدريب في المراكز خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي
%23.5	%9.8	%31.4	%25.5	%9.8	النسبة	
<b>%12.55</b>	<b>%9.02</b>	<b>%21.96</b>	<b>%40</b>	<b>%16.47</b>		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 40% من الموظفين يوافقون بدرجة عالية على وجود تقييم للتدريب واما عن نسبة موافقين بشدة فبلغت 16.47% ومحايدين بنسبة 21.96% من الموظفين لم يعطوا رأيهم في الموضوع، وفيما لوحظ انخفاض نسبة المعارضين و معارضين بشدة على التوالي 9.02% و 12.55% من الموظفين ومنه نقول ان هناك نسبة كبيرة من التقييم للتدريبات المقامة في الخدمات السياحية وهذا يعكس السعي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية.

رابعا: تقييم الموظفين لنوعية الخدمات

جدول رقم (2-19): تقييم الموظفين لنوعية الخدمات

نوعية الخدمات					الرقم	الفقرات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	3	6	24	11	التكرار	17	تحرص منظمتنا على نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين
13.7%	5.9%	11.8%	27.1%	21.6%	النسبة		
11	11	11	12	6	التكرار	18	الجودة مسؤولية الجميع شعار تتخذه منظمتنا مبدء لها
21.6%	21.6%	21.6%	37.3%	11.8%	النسبة		
05	06	16	17	07	التكرار	19	يقوم المسؤولون عن الفندق بقياس الجودة وتقييم الأداء بصورة مستمرة
9.8%	11.8%	32.4%	33.3%	3.7%	النسبة		
02	08	03	27	11	التكرار	20	يحفز المسؤولون في منظمتنا العاملين المبدعين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة
3.9%	15.7%	5.9%	52.9%	21.6%	النسبة		

09	02	05	26	09	التكرار	تمتاز الخدمات السياحية دائما بالجودة والإتقان وشروط الصحة و الأمان	21
%17.6	%3.9	%9.8	%51.0	%17.6	النسبة		
%11.33	%11.76	%16.08	%41.57	%17.25		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه نرى أن أغلب الموظفين موافقون بنسبة 41.57 % أن المؤسسات تبعهم تهتم بجودة الخدمات و تعتبرها فعالة و أساسية في تحسين مردودها تجاه الزبائن ،تساندها في ذلك نسبة موافقين بشدة ب 17.25% واما محايدين بنسبة 16.08 % من الموظفين ،وفي حين اتجاه المعارضين و المعارضين بشدة على التوالي 11.76% و 11.33% ومنه نستنتج ان هناك رضى عن توفر نوعية جودة خدمات في المؤسسات السياحية ، و بالتالي تحقق نوعية الخدمات تحسنا ملموسا في القطاع السياحي وتساهم في تحسينه .

خامسا: تقييم الموظفين لأساليب تحسين الجودة

جدول رقم (2-20): تقييم موظفين لأساليب تحسين الجودة

أساليب تحسين الجودة					الرقم	الفقرات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
06	06	11	19	09	التكرار	تستخدم منظمتنا أساليب لتحسين جودة خدماتها	22
%11.8	%11.8	%21.6	%37.3	%17.6	النسبة		
06	07	08	25	05	التكرار	تختار منظمتنا الأساليب المناسبة لتحسين جودة الخدمات	23
%11.8	%13.7	%15.7	%49.0	%9.8	النسبة		
02	07	10	26	06	التكرار	أساليب تحسين الجودة تلقى رضا الزبون	24

3.9%	13.7%	19.6%	57.0%	11.8%	النسبة		
07	10	09	18	07	التكرار	أساليب تحسين الجودة فعالة في الواقع	25
13.7%	19.6%	17.6%	35.3%	13.7%	النسبة		
05	07	10	22	07	التكرار	أساليب تحسين الجودة حديثة و تواكب العصرنة	26
9.8%	13.7%	19.6%	43.1%	13.7%	النسبة		
10	06	10	20	05	التكرار	أساليب تحسين جودة الخدمات سهلة التطبيق في الواقع العملي	27
19.6%	11.8%	19.6%	39.2%	9.8%	النسبة		
05	03	09	26	08	التكرار	يتوفر في منظمنا التجهيزات اللازمة و البيئة المناسبة لتفعيل أساليب الجودة.	28
9.8%	5.9%	17.6%	51.0%	15.7%	النسبة		
11.48%	12.89%	18.77%	43.70%	13.17%		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه ان إجابات أغلب الموظفين بموافق كانت بنسبة 43.70 %، تدعمها في ذلك نسبة موافقين بشدة ب 13.17% وأما المحيدون بنسبة 18.77% من الموظفين ، وفي حين كان اتجاه المعارضين و المعارضين بشدة على التوالي 12.89% و 11.48% ومنه نستنتج ان هناك استخداما لأساليب تحسين الجودة في المؤسسات السياحية المدروسة و بالتالي هناك اسهام لأساليب تحسين الجودة في عملية تحسين جودة الخدمات.

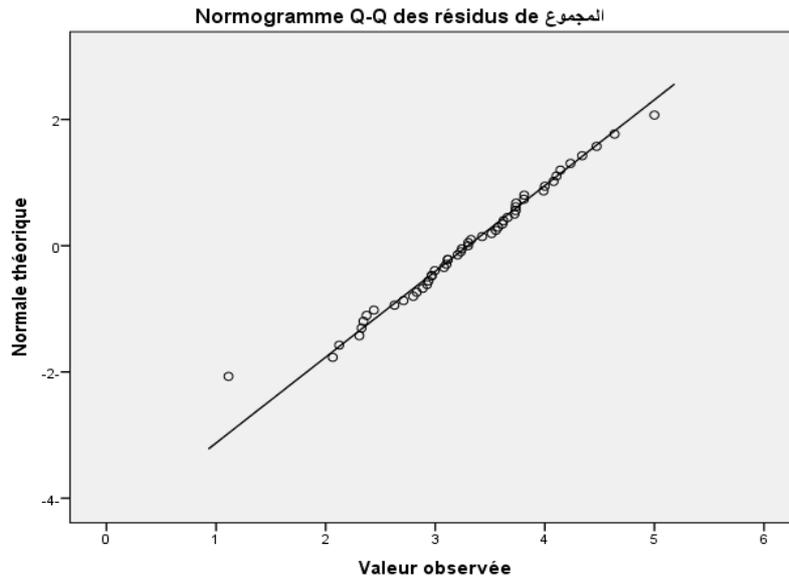
## المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الشكل رقم (2-06) نتائج الاختبار

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
المجموع	.052	51	.200*	.989	51	.917

الشكل (2-06): رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة Z أكبر من  $\alpha=0.05$  وعليه فإننا نقول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

اولا : الاجابة عن الفرضيات :

سنقوم في هذا المطلب باختبار مدى صحة او نفي فرضيات الدراسة

## ❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب وتحسين جودة الخدمات السياحية

## ❖ اختبار الفرضية الفرعية :

اولا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دورالتدريب والبرنامج التدريبي

✓ الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب و البرنامج التدريبي

✓ الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب والبرنامج التدريبي

الجدول رقم (27-2): نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الاولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج1	51	3,0562	,93061	,13980

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج1	23,639	50	,000	3,05609	2,8783	3,4020

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة مستوى الدلالة لاختبار **One-Sample T-test** بلغت

0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية

البديلة H1 ، مما يمكننا القول انه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و البرنامج التدريبي.

ثانيا : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) بين دور التدريب و المدرسين

✓ الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين دور التدريب و المدرسين

✓ الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين دور التدريب والمدرسين

الجدول رقم (28-2) : نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج2	51	3,2614	,81803	,11455

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج2	28,472	50	,000	3,26144	3,0314	3,4915

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,000$ ) و هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يثبت تأثير وبالتالي صدق الفرضية البديلة H1 وقبولها بناء على النتائج و رفض الفرضية الصفرية H0 . مما يمكننا القول انه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و البرنامج التدريبي.

ثالثا : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب و تقييم التدريب.

✓ الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب و تقييم التدريب

✓ الفرضية البديلة **H1** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب و تقييم التدريب

الجدول رقم (2-29) : نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج3	51	3,3882	,89925	,12592

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج3	26,908	50	,000	3,38824	3,1353	3,6412

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لاختبار **One-Sample T-test** حيث بلغت قيمة مستوى

الدلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  فأنا نقبل الفرضية البديلة **H1** ونرفض الفرضية

المعدومة **H0** مما يدل على وجود هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين التدريب

و تقييم التدريب.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب ونوعية الجودة

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب ونوعية الجودة

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دور التدريب و نوعية الجودة.

الجدول رقم (2-30): نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج4	51	3,4588	,88390	,12377

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج4	27,946	50	,000	3,45882	3,2102	3,7074

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,000$ ) و هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يثبت وجود تأثير وبالتالي صدق الفرضية البديلة  $H_1$  وقبولها بناء على النتائج ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، حيث انه توجد هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين التدريب و تقييم التدريب.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين دور التدريب و أساليب تحسين الجودة

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين دور التدريب و أساليب تحسين الجودة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين دور التدريب و أساليب تحسين الجودة

الجدول رقم (2-31) : نتائج اختبار One-Sample T-test للفرضية الفرعية الخامسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج5	51	3,3417	,88621	,12409

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج5	26,929	50	,000	3,34174	3,0925	3,5910

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,000) و هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يثبت وجود تأثير واضح وبالتالي صدق الفرضية البديلة  $H_1$  وقبولها ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  حيث انه توجد هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب و أساليب تحسين الجودة.

سادسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة:

توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في تحسين جودة الخدمات السياحية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الوظيفة المهنية).

ويمكننا تقسيم هذه الفرضية الى فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم تحسين جودة الخدمات السياحية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الوظيفة المهنية).

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم جودة الخدمات السياحية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الوظيفة المهنية).

1-الجنس:

الجدول رقم (2-32): نتائج اختبار التباين الاحادي للجنس

Group Statistics					
	جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	ذكر	34	3,1570	,73627	,12627
	انثى	17	3,5843	,66675	,16171

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,039	,845	-2,014	49	,050	-,42728	,21218	-,85368	-,00089
Equal variances not assumed			-2,083	35,127	,045	-,42728	,20517	-,84374	-,01082

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 و قيمة  $f=0.039$  اذن يمكننا القول اننا نرفض الفرضية البديلة  $H1$  و نقبل الفرضية العدمية  $H0$  و نقول انه لا توجد فروق بين اراء العينة المبحوثة حول تحسين جودة الخدمات السياحية على أساس الجنس.

## 2- العمر

الجدول رقم (2-33): نتائج اختبار التباين الاحادي للعمر

ANOVA à 1 facteur  
المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.254	3	.085	.148	.930
Intra-groupes	26.817	47	.571		
Total	27.071	50			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 و قيمة  $f=0.148$  اذن يمكننا القول اننا نرفض الفرضية البديلة  $H1$  و نقبل الفرضية العدمية  $H0$  و نقول انه لا توجد فروق بين اراء العينة المبحوثة حول تحسين جودة الخدمات السياحية على أساس السن .

## 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-34): نتائج اختبار التباين الاحادي للمؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur  
المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.322	2	2.161	4.559	.015
Intra-groupes	22.749	48	.474		
Total	27.071	50			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 و قيمة  $f=4.559$  اذن يمكننا القول اننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  و نرفض الفرضية العدمية  $H0$  و نقول انه توجد فروق بين اراء العينة المبحوثة راجع الى اختلاف المؤهل العلمي حول تحسين جودة الخدمات .

#### 4- سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-35): نتائج اختبار التباين الاحادي لسنوات الخبرة

##### ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.018	2	.509	.938	.398
Intra-groupes	26.053	48	.543		
Total	27.071	50			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى المعنوية اكبر من 0.05 و قيمة  $F= 0.398$  اذن يمكننا القول اننا نرفض الفرضية البديلة  $H1$  و نقبل الفرضية العدمية  $H0$  و نقول انه لا توجد فروق بين اراء العينة المبحوثة حول تحسين جودة الخدمات السياحية على أساس سنوات الخبرة .

## 5- الوظيفة المهنية

الجدول رقم (2-36): نتائج اختبار التباين الاحادي للوظيفة المهنية

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.048	2	.024	.043	.958
Intra-groupes	27.023	48	.563		
Total	27.071	50			

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى المعنوية اكبر من 0.05 و قيمة  $F = 0.043$  اذن يمكننا القول اننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  و نقول انه لا توجد فروق بين آراء العينة المبحوثة حول تحسين نوعية جودة الخدمات السياحية على أساس الوظيفة المهنية .

ويكنا القول حول اختبار صحة الفرضية السادسة انه لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم جودة الخدمات السياحية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- سنوات الخبرة- الوظيفة المهنية) الا باستثناء المؤهل العلمي .

### خلاصة الفصل:

ختاماً للفصل، وبعد القيام بالدراسة الميدانية حول موضوع دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر العملاء، حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسات السياحية بولاية غرداية، حيث اتضح لنا وجود علاقة قوية بين التدريب وجودة الخدمات السياحية، حيث احتوى هذا الفصل على دراسة ميدانية لعينة من موظفي المؤسسات السياحية "فندق الجنوب، ميزاب، أطلس" بولاية غرداية و لإظهار أهمية التدريب في الارتقاء بجودة الخدمات السياحية و تحسينها، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك حيث أن تقييم الموظفين لدور التدريب جاء إيجابياً من حيث مساهمته في تحسين جودة الخدمة السياحية .

و أكد الموظفون أن مؤسساتهم تحرص على تقديم الخدمة السياحية بشكل ائق و حسن ليجد السائح راحته.

وأخيراً نأمل أن تكون دراستنا هذه كمساهمة في إثراء مجال التدريب في المؤسسات السياحية الفندقية خاصة وأن تعتبر جهداً في إطار الجهود المبذولة لشرح الجوانب المهمة في هذا النشاط والتي قد أهملت في مجال جودة الخدمات السياحية

## نتائج الميدانية :

ملاحظ سياسة التدريب في فندق الجنوب .وما طبيعتها تدريباتهم

1. وجدنا غرفة اجتماعات خاص تعنا بتوجيه العمال و إيضاح كل ماهو جديد وطارئ وهي مخصص بدرجة الأولى بتدريب النظري .وتوجيه في أسلوب الخدمة المستحدث او المتبع .
  2. توظيف العمال المتحصلون على شهادة من المدارس الفندقية و إكمال فترة تربصهم في المؤسسة وبيقون تحة اشراف المدرب .
  3. أذخال العمال الإداريون الجدد تحت إشراف العمال ذوي الخبرة والدين يكونون برفقتهم مدة 3سنوات .
  4. عقد عقد دورة التدريب بصفة دورية و عقد اجتماع تدريبيه قبل احتضان التظاهرة أو البرنامج الصيفي أو استقبال ضيوف رسميا .
- دور المعلومات في عملية التدريب :أبقى جهاز العلام الألية مفتوح ومترصده على كل ماهو جديد ويمكن تجسيده في المؤسسة من تكنولوجيا و حداث في تقديم الخدمة و أستقبال العملاى وتسير الأمثل .

خاتمة

## الخاتمة العامة :

من خلال تناولنا لموضوع التدريب و دوره في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر الموظفين حيث كانت عينة الدراسة تتمثل في مؤسسات سياحية متمثلة في فندق "الجنوب"، بولاية غرداية، و بناءا على ما تقدم، هدفت الدراسة إلى التحقق من ذلك ودراستها ميدانيا انطلاقا من توصيف و تحليل الدور الذي يلعبه دور التدريب في تحسين جودة أساليب جودة الخدمات السياحية في المؤسسات المذكورة وفيما يلي النتائج التي توصلنا إليها، ونتائج اختبار فرضيات البحث والتوصيات التي وضعت على أساسها، بالإضافة إلى آفاق البحث المستقبلية، وعليه من خلال ما سبق تمكنا من الإجابة على الإشكالية الأساسية لموضوع البحث من خلال النتائج النظرية والتطبيقية .

### أ. نتائج الدراسة:

انطلاقا من فرضيات البحث و باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المشار إليها في المقدمة تم التوصل إلى النتائج التالية :

✓ يعرف التدريب بأنه "التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".

✓ تعرف جودة الخدمات السياحية بأنها "خدمة معنوية غير ملموسة او محسوسة وهي بطبيعتها متكاملة في ذاتها من حيث تقسيمها أو تجزئتها مترابطة العناصر والأجزاء، وتعتمد الخدمة السياحية أساسا على عنصر التسويق الشخصي، حيث يعد العامل البشري أكثر العوامل تأثيرا في التسويق السياحي، لأن السائح لا يتعامل مع الآلة عندما يتعامل مع الخدمة السياحية بل مع إنسان .وبالتالي فهي تحتاج إلى هوية خاصة ومفهوم خاص، نظرا لان الخدمة السياحية غير ملموسة، إذ يصعب تمييزها أو تصنيفها"

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدور التدريب و البرنامج التدريبي، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار One-Sample T-test لدراسة قوة التأثير بين المتغيرات، كما تؤكد صحة الفرضية البديلة؛

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدور التدريب و المدربين، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار One-Sample T-test لدراسة قوة التأثير بين المتغيرات، كما تؤكد صحة الفرضية البديلة؛

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة و المتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدور التدريب وتقييم التدريب، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار One-Sample T-test لدراسة قوة التأثير بين المتغيرات، كما تؤكد صحة الفرضية البديلة؛

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة و المتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدور التدريب و نوعية الخدمات، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار One-Sample T-test لدراسة قوة التأثير بين المتغيرات، كما تؤكد صحة الفرضية البديلة؛

✓ - بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة و المتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدور التدريب و أساليب جودة الخدمات، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار One-Sample T-test لدراسة قوة التأثير بين المتغيرات، كما تؤكد صحة الفرضية البديلة؛

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية السادسة و المتمثلة في لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين آراء المرضى في الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - الوظيفة المهنية )، وقد ثبتت لا توجد فروق بين آراء الباحثين إلا باستثناء المؤهل العلمي، وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار التباين الاحادي لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات؛

#### ب. الاقتراحات :

- بناء على ما أسفر عنه البحث تبين لنا بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي واجهتها المؤسسات موضوع البحث في إتباعها لفلسفة التدريب وجودة الخدمات السياحية؛
- تحسين جودة الخدمات السياحية باستمرار و تطبيق معايير ISO في المؤسسات السياحية.
- زيادة التركيز من قبل إدارات المؤسسات السياحية على دور التدريب كونه ظهر كعامل مؤثر ومصدر أساسي لتحسين جودة الخدمات السياحية ؛
- الاستعانة بخبرات إدارية تقدم الاستشارات فيما يخص جودة الخدمات السياحية؛
- الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والاستجابة لشكاويهم من أجل ضمان رضاهم عن جودة الخدمات السياحية المقدمة؛

- تطبيق برامج متطورة تعنى بجودة الخدمات السياحية من اجل توطيد البرامج ذات العلاقة التي تبني عليها المؤسسات السياحية خدماتها وأهدافها وبالتالي الوصول إلى السمعة الجيدة ؛
- ضرورة إجراء الدراسات واستطلاعات الرأي العام لمعرفة مستوى درجات الرضا والتقبل للخدمات لدى المستفيدين من خدمات المؤسسات السياحية؛

### ج. آفاق الدراسة :

تناولنا في هذا الموضوع دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية ونظرا لاتساع الموضوع فإنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة من الطالبين، وخطوة أولى بالنسبة للدراسات القادمة ، وقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح باب أمام البحوث المستقبلية ونذكر منها:

- تأثير واهمية التدريب وانعكاساته على جودة الخدمات السياحية وعلى رضا العميل (الزائر)؛
- إدارة الجودة الشاملة وأثرها من خلال ابعاد الخدمات السياحية على قطاع السياحة؛
- جودة الخدمات السياحية و دورها في تنشيط القطاع السياحي

قائمة المراجع

## قائمة المراجع العربية :

- (1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004،
- (2) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001،
- (3) علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001،
- (4) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية المورد البشري، ديوان مطبوعات الجامعة، 2010
- (5) <sup>1</sup>السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001،
- (6) <sup>1</sup>إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002،
- (7) ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998،
- (8) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر، 2002،
- (9) حمد ماهر، في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004،
- (10) <sup>1</sup>صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999،
- (11) <sup>1</sup>عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001،
- (12) <sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، سنة 2000
- (13) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997،<sup>1</sup>
- (14) رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001،
- (15) <sup>1</sup>حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران، عمان، 2002،
- (16) <sup>1</sup>نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
- (17) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998،

- (18) . حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO، عمان، مؤسسة الوراق، 2003.
- (19) <sup>1</sup> . جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيل، 1996،
- (20) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2001،
- (21) <sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006،
- (22) <sup>1</sup> عطاء اهلل فهد سرحان، تقييم أنشطة التسويق السياحي في المناطق السياحية الاردنية، جملة الدراسات المنية، العدد4، حزيران2010،
- (23) <sup>1</sup> عصام حسن السعيد، التسويق والترتويج السياحي والفندقي دراسة للتسويق السياحي والفندقي يف الدول العربية(، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الوبل2009،
- (24) <sup>1</sup> - مروان السكر، خمتارات من الاقتصاد السياحي، دار جمد الوبي، الطبعة ألول، 1999 عمان -الأردن،
- (25) <sup>1</sup> محمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007 عمان (الأردن)
- (26) <sup>1</sup> بلالطة مبارك، كواش خالد، سوق الخدمات السياحية، جملة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيرية، العدد الرابع 2005،
- (27) <sup>1</sup> - قاسم نايف و علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000
- (28) خضري كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى 2002،
- (29) منى شفيق ، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية حبوث ودراسات، القاهرة (مصر)، 2005،
- (30) <sup>1</sup> علي موفق ، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في علوم التجارة الجزائر، الجزائر، غير منشورة، 2002،

(31) 11 أسيا محمد إمام الأنصاري و خالد إبراهيم عواد ، إدارة المنشآت السياحية، ط1، دار الصفاء الأردن، 2002،

(32) برنجي أيمن وأونيس عبد المجيد، الخدمات السياحية و أثر على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، غير منشودة، 2009،

الملتقيات :

(1) محمد بشير غوالي و أحمد علماوي إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011

(2) مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء" ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية 9-10 مارس، 2004،  
مواقع الالكترونية :

(1) 1مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية 11/5/2019،

(2) 2005/09/09 يوم http www .eduamajalathumanitiesvoll .uqu .f6.htm2019//5/15

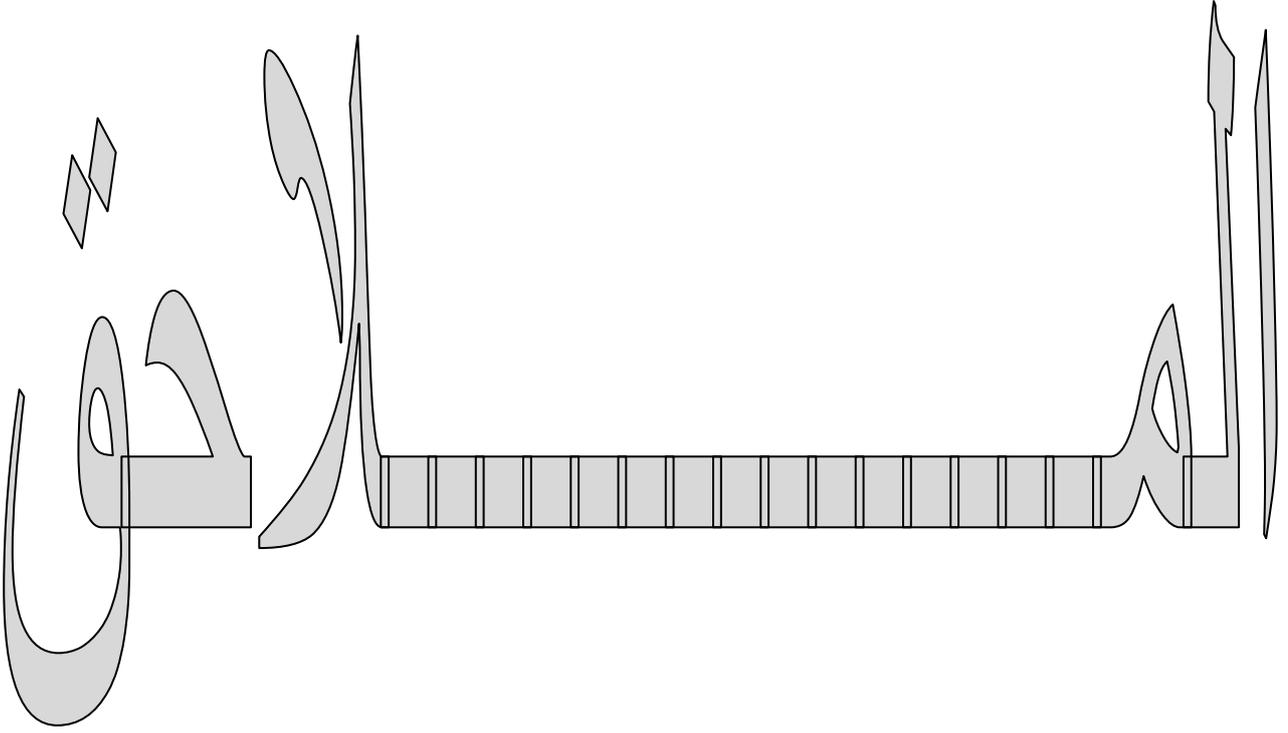
(3) 1 أمين ساعي، هوم التدريب الألفية الثالثة - [Http://bab.com.sa/articles /full-article.cfm](http://bab.com.sa/articles /full-article.cfm) - 2019/5/15

المراجع الأجنبية :

1) **Performance Improvements, 2000 ISO, ISO 9004, : Quality Management Systems-Guide Lines for**

) 2 SEKIOU LAKHDAR GESTION DU PERSONNEL;(Québec, les éditions d'organisation 3<sup>eme</sup> édition ,1990 ) p 293

3)dition ème 7 - Jean -, helfer pierre jaques arsoni marketing 7eme edition p233



## الملحق رقم (1): الاستبيان الموزع على الموظفين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد (ة) المحترم (ة) :

في إطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار: علوم تجارية تخصص: اتصال تسويقي بعنوان " دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية "، وتهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء هذه الدراسة

2018/2019

## المعلومات الشخصية

- ✓ الجنس : ذكر  أنثى
- ✓ الفئة العمرية: اقل من 25 سنة  25 . 36  35 . 45  أكثر من 46 سنة
- ✓ المؤهل العلمي: اقل من ثانوي  ثانوي  دراسات عليا
- ✓ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
- ✓ الوظيفة المهنية: اداري  عون تحكم  عون تنفيذ

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>أولاً - البرنامج التدريبي .</b>						
					أجد صعوبة في فهم واستيعاب البرنامج التدريبي	.1
					أتدرب في البرنامج وفق طبيعة عملي ببرنامج خاص بي.	.2
					يختار المتدرب باستشارة المسؤول المباشر عنه	.3
					تقام اختبارات لمعرفة النقائص قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي.	.4
					تحدد الاحتياجات التدريبية بصفة دورية و مدروسة.	.5
<b>ثانياً - المدربون</b>						
					يملك المدربون الكفاءة المطلوبة في تدريبهم.	.6
					يحدد المدربون الاحتياجات التدريبية للعمال بدقة.	.7
					يعرض المدربون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.	.8
					أساليب تحسين الجودة حديثة و تواكب العصرنة	.9
					لدى المدربين القدرة على إدارة النقاش بأسلوب جيد.	.10
					يحسن المدربون التحكم في أدوات الاتصال	.11
<b>ثالثاً - تقييم التدريب</b>						
					يقيم المتدرب خلال عمله لمعرفة مدى اكتسابه للمهارات المستهدفة خلال تدريبه.	.12

					الأدوات التقييمية المستعملة في البرامج التدريبية ذات فعالية و تحقق الأهداف.	13.
					توزع استبيانات على المتدربين من طرف المشرفين على البرنامج التدريبي بهدف التقييم.	14.
					يقدم المتدرب خارج المؤسسة تقريراً يشرح فيه الدورة التدريبية.	15.
					التدريب في المراكز خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي.	16.
<b>رابعاً - نوعية الخدمات</b>						
					تحرص منظمتنا على نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين.	17.
					نوعية مسؤولية الجميع شعار تتخذه منظمتنا مبدء لها.	18.
					يقوم المسؤولون عن الفندق بقياس الجودة وتقييم الأداء بصورة مستمرة.	19.
					يحفز المسؤولون في منظمتنا العاملين المبدعين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة.	20.
					تمتاز الخدمات السياحية دائما بالجودة والإتقان وشروط الصحة و الأمان.	21.
<b>خامساً - أساليب تحسين الجودة</b>						
					تستخدم منظمتنا أساليب لتحسين جودة خدماتها.	22.
					تختار منظمتنا الأساليب المناسبة لتحسين جودة الخدمات.	23.
					أساليب تحسين الجودة تلقى رضا الزبون	24.
					أساليب تحسين الجودة فعالة في الواقع.	25.
					أساليب تحسين الجودة حديثة و تواكب العصرنة.	26.
					أساليب تحسين جودة الخدمات سهلة التطبيق في الواقع العملي.	27.
					يتوفر في منظمتنا التجهيزات اللازمة و البيئة المناسبة لتفعيل أساليب الجودة.	28.

:

هل يوجد برنامج تدريب خاص بالمؤسسة ؟ هل

هل يقدم الفندق خدمات نوعية ؟ هل التدريب داخل المؤسسة كافي لتحقيق الميزة التنافسية ؟ هل يأخذ العمال دورة تدريبية خارج المؤسسة؟

أسئلة المقابلة :

كيف يتم توظيف العمال ؟ هل يخضع الموظفون لبرنامج تدريب دوري ؟

هل يوجد فريق خاص بأعداد الحقايب التدريب الموظفين والموظفين الجدد ؟ في زيارة الرسمية؟الموسم السياحي ؟ الصيفي ؟

هل يقوم الفندق بمتابعت كل تطور في مجال الفندق و الخدمة السياحية ؟

هل يخضع الفندق الى تطبيق معير الجودة الخدمة ؟

هل للفندق جهاز رقابي على طريقة تقديم الخدمة لنزلاء ؟ وتقييم أداء الموظفين والعمال ؟

هل يتم مراعاة صمعة المؤسسة و كرامة العميل؟

هل يوجد برنامج تحسين الجودة الشاملة ضمن البرامج التدريبية ؟ هل تحتضن الادارة فكرة الجودة الشاملة و العصرية ؟

## Tableau de fréquences

التكرار و النسبة

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكر	34	66.7	66.7	66.7
انثى	17	33.3	33.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من اكتر اقل	20	39.2	39.2	39.2
سنة 35 الى 26 من	14	27.5	27.5	66.7
سنة 45 الى 36 من	7	13.7	13.7	80.4
فاكثر 46 من	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي من اقل	13	25.5	25.5	25.5
ثانوي	15	29.4	29.4	54.9
عليا دراسات	23	45.1	45.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	10	19.6	19.6	19.6
	6	11.8	11.8	31.4
	35	68.6	68.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## الوظيفة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	31.4	31.4	31.4
	10	19.6	19.6	51.0
	25	49.0	49.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 1:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	9.8	9.8
	موافق غير	10	19.6	29.4
	محايد	15	29.4	29.4
	موافق	11	21.6	80.4
	بشدة موافق	10	19.6	19.6
	Total	51	100.0	100.0

سؤال 2:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	13.7	13.7
	موافق غير	21	41.2	54.9
	محايد	7	13.7	13.7
	موافق	13	25.5	25.5
	بشدة موافق	3	5.9	5.9
	Total	51	100.0	100.0

سؤال 3:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	11	21.6	21.6
	موافق غير	6	11.8	11.8
	محايد	12	23.5	23.5
	موافق	19	37.3	37.3
	بشدة موافق	3	5.9	5.9
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 4:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	9.8	9.8
	موافق غير	8	15.7	25.5
	محايد	11	21.6	47.1
	موافق	20	39.2	86.3
	بشدة موافق	7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 5:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	10	19.6	19.6
	موافق غير	5	9.8	29.4
	محايد	13	25.5	54.9
	موافق	17	33.3	88.2
	بشدة موافق	6	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 6:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	25.5	25.5
	موافق غير	7	13.7	39.2
	محايد	13	25.5	64.7
	موافق	13	25.5	90.2
	بشدة موافق	5	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 7:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2.0	2.0
	موافق غير	7	13.7	15.7

محايد	5	9.8	9.8	25.5
موافق	31	60.8	60.8	86.3
بشدة موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 8:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3.9	3.9	3.9
موافق غير	5	9.8	9.8	13.7
محايد	11	21.6	21.6	35.3
موافق	23	45.1	45.1	80.4
بشدة موافق	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 9:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	9.8	9.8	9.8
موافق غير	8	15.7	15.7	25.5
محايد	12	23.5	23.5	49.0
موافق	23	45.1	45.1	94.1
بشدة موافق	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 10:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	9.8	9.8	9.8
موافق غير	9	17.6	17.6	27.5
محايد	18	35.3	35.3	62.7
موافق	12	23.5	23.5	86.3
بشدة موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## سؤال 11:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	10	19.6	19.6
	موافق غير	6	11.8	31.4
	محايد	14	27.5	58.8
	موافق	14	27.5	86.3
	بشدة موافق	7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 12:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	7.8	7.8
	موافق غير	5	9.8	17.6
	محايد	15	29.4	47.1
	موافق	21	41.2	88.2
	بشدة موافق	6	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 13:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	5.9	5.9
	موافق غير	5	9.8	15.7
	محايد	11	21.6	37.3
	موافق	25	49.0	86.3
	بشدة موافق	7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 14:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	7.8	7.8
	موافق غير	2	3.9	11.8
	محايد	8	15.7	27.5
	موافق	29	56.9	84.3
	بشدة موافق	8	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 15:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	17.6	17.6
	موافق غير	6	11.8	29.4
	محايد	6	11.8	41.2
	موافق	14	27.5	68.6
	بشدة موافق	16	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 16:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	23.5	23.5
	موافق غير	5	9.8	33.3
	محايد	16	31.4	64.7
	موافق	13	25.5	90.2
	بشدة موافق	5	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 17:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	13.7	13.7
	موافق غير	3	5.9	19.6
	محايد	6	11.8	31.4
	موافق	24	47.1	78.4

بشدة موافق	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 18:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	4	7.8	7.8	7.8
موافق غير	11	21.6	21.6	29.4
محايد	11	21.6	21.6	51.0
موافق	19	37.3	37.3	88.2
بشدة موافق	6	11.8	11.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 19:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	9.8	9.8	9.8
موافق غير	6	11.8	11.8	21.6
محايد	16	31.4	31.4	52.9
موافق	17	33.3	33.3	86.3
بشدة موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 20:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	3.9	3.9	3.9
موافق غير	8	15.7	15.7	19.6
محايد	3	5.9	5.9	25.5
موافق	27	52.9	52.9	78.4
بشدة موافق	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## سؤال 21:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	17.6	17.6
	موافق غير	2	3.9	21.6
	محايد	5	9.8	31.4
	موافق	26	51.0	82.4
	بشدة موافق	9	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 22:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	11.8	11.8
	موافق غير	6	11.8	23.5
	محايد	11	21.6	45.1
	موافق	19	37.3	82.4
	بشدة موافق	9	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 23:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	11.8	11.8
	موافق غير	7	13.7	25.5
	محايد	8	15.7	41.2
	موافق	25	49.0	90.2
	بشدة موافق	5	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0

## سؤال 24:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3.9	3.9
	موافق غير	7	13.7	17.6

محايد	10	19.6	19.6	37.3
موافق	26	51.0	51.0	88.2
بشدة موافق	6	11.8	11.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 25:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	7	13.7	13.7	13.7
موافق غير	10	19.6	19.6	33.3
محايد	9	17.6	17.6	51.0
موافق	18	35.3	35.3	86.3
بشدة موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 26:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	9.8	9.8	9.8
موافق غير	7	13.7	13.7	23.5
محايد	10	19.6	19.6	43.1
موافق	22	43.1	43.1	86.3
بشدة موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سؤال 27:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	10	19.6	19.6	19.6
موافق غير	6	11.8	11.8	31.4
محايد	10	19.6	19.6	51.0
موافق	20	39.2	39.2	90.2
بشدة موافق	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	9.8	9.8	9.8
موافق غير	3	5.9	5.9	15.7
محايد	9	17.6	17.6	33.3
موافق	26	51.0	51.0	84.3
بشدة موافق	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## المتوسط و الانحراف

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
س1	51	0	3.2157	1.25401
س2	51	0	2.6863	1.17457
س3	51	0	2.9412	1.27140
س4	51	0	3.3137	1.19147
س5	51	0	3.0784	1.30909
س6	51	0	2.8039	1.34193
س7	51	0	3.7059	.94433
س8	51	0	3.6667	1.03280
س9	51	0	3.2157	1.10116
س10	51	0	3.1373	1.16653
س11	51	0	3.0392	1.32606
س12	51	0	3.3922	1.07849
س13	51	0	3.5490	1.04525
س14	51	0	3.6863	1.04862
س15	51	0	3.4314	1.48667
س16	51	0	2.8824	1.30609
س17	51	0	3.5686	1.28460
س18	51	0	3.2353	1.15911
س19	51	0	3.2941	1.15402
س20	51	0	3.7255	1.09688
س21	51	0	3.4706	1.33196
س22	51	0	3.3725	1.24837
س23	51	0	3.3137	1.19147
س24	51	0	3.5294	1.00703
س25	51	0	3.1569	1.28643
س26	51	0	3.3725	1.18255
س27	51	0	3.0784	1.30909

س28	51	0	3.5686	1.13587
مج1	51	0	3.0471	.92051
مج2	51	0	3.2614	.81803
مج3	51	0	3.3882	.89925
مج4	51	0	3.4588	.88390
مج5	51	0	3.3417	.88621
المجموع	51	0	3.2995	.73581

معامل بيرسون

Corrélations

		مج1	مج2	مج3	مج4	مج5	المجموع
	Corrélacion de Pearson	1	.743**	.719**	.513**	.467**	.827**
مج1	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	51	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	.743**	1	.773**	.591**	.622**	.889**
مج2	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	.719**	.773**	1	.618**	.540**	.875**
مج3	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	.513**	.591**	.618**	1	.640**	.805**
مج4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	.467**	.622**	.540**	.640**	1	.782**
مج5	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	.827**	.889**	.875**	.805**	.782**	1
المجموع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

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

الفا كرومبا

مج1

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.796	5

مح 2

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.797	6

مح 3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.800	5

مح 4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.783	5

مح 5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	7

مجموع

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.938	28

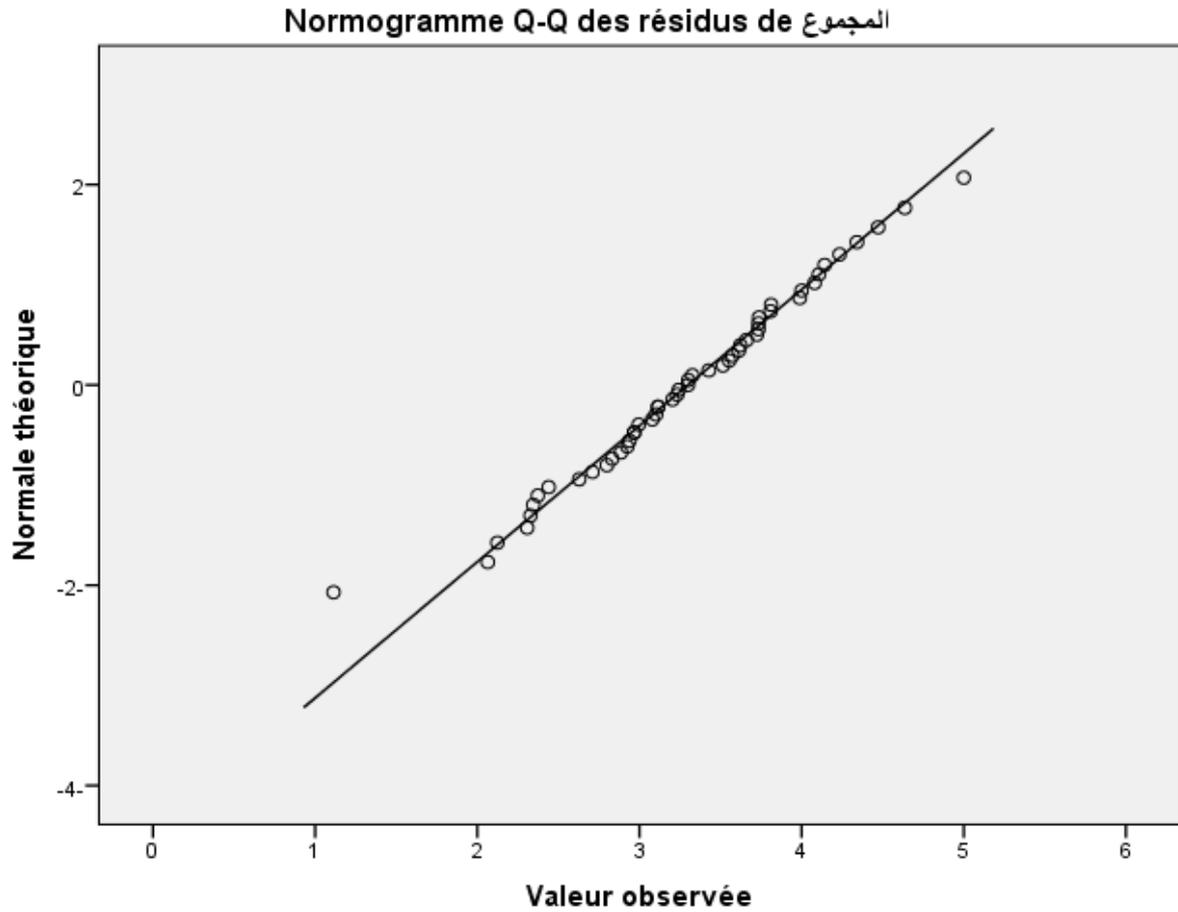
كولو مجروف سمرنوف

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المجموع	.052	51	.200*	.989	51	.917

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



الملحق رقم (3)

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج1	51	3,0471	,92051	,12890

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج1	23,639	50	,000	3,04706	2,7882	3,3060

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

مج2	51	3,2614	,81803	,11455
-----	----	--------	--------	--------

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج2	28,472	50	,000	3,26144	3,0314	3,4915

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج3	51	3,3882	,89925	,12592

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج3	26,908	50	,000	3,38824	3,1353	3,6412

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج4	51	3,4588	,88390	,12377

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج4	27,946	50	,000	3,45882	3,2102	3,7074

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج5	51	3,3417	,88621	,12409

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5مج	26,929	50	,000	3,34174	3,0925	3,5910

**Group Statistics**

	جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	ذكر	34	3,1570	,73627	,12627
	انثى	17	3,5843	,66675	,16171

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,039	,845	-2,014	49	,050	-,42728	,21218	-,85368	-,00089
Equal variances not assumed			-2,083	35,127	,045	-,42728	,20517	-,84374	-,01082

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.254	3	.085	.148	.930
Intra-groupes	26.817	47	.571		
Total	27.071	50			

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.322	2	2.161	4.559	.015
Intra-groupes	22.749	48	.474		
Total	27.071	50			

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.018	2	.509	.938	.398
Intra-groupes	26.053	48	.543		
Total	27.071	50			

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.048	2	.024	.043	.958
Intra-groupes	27.023	48	.563		
Total	27.071	50			