

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdès

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية

دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات

إشراف الأستاذ الدكتور

إعداد الطالبة

حوشين كمال

يحياوي خديجة

لجنة المناقشة :

- | | | | |
|------------------------------|-----------------------|---------|-----------------|
| • أ.د: محمد الرحمان بن مختار | أستاذ التعليم العالي | رئيساً | جامعة بومرداس |
| • أ.د: كمال حوشين | أستاذ التعليم العالي | مهنياً | جامعة بومرداس |
| • أ.د: خالد كواش | أستاذ التعليم العالي | ممتحناً | جامعة الجزائر 3 |
| • د : ادريس تواتي | أستاذ محاضر " قسم أ " | ممتحناً | جامعة بومرداس |
| • د : محمد القادر صدير | أستاذ محاضر " قسم أ " | ممتحناً | جامعة الجزائر 3 |
| • د: محمد شويخ | أستاذ محاضر " قسم أ " | ممتحناً | جامعة البلدية 2 |

السنة الجامعية : 2016 - 2017

شكر واپاءاء

إهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من مر لي يد العون ولو بكلمة طيبة ، خاصة منكم:

والدي ووالدي حفظهما الله

كل أهلي وأحبتي

كل زملائي وزميلاتي

كل صديقاتي

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل لى كل من ساعدنى فى إنجاز هذا العمل ، وخص بالذكر:

✚ الاستاذ المشرف كمال حوشين

✚ السادة الاساتذة المشرفين على تحكم الاستبيان: اونس عبد الجيد، عبد الرحمان بن عنتر، تواتي دويس، شين زهر، ودي خديجة هاجر.

✚ موظفي مديرية السياحة لولاية الجزائر خاصة السيد المر صلي بن عكنون

✚ موظفي فندق الاوراسي خاصة مدير الموارد البشرية السيد علي جمعة.

✚ موظفي فندق القايد خاصة السيد المر والسيدة مسؤولة الموارد البشرية

✚ موظفي فندق السفير خاصة السيد المر ومساعدته والسيد مسؤول الموارد البشرية

✚ موظفي ومسؤولي فنادق كروادة ، شنوة الشاطئ، الازرق الكبير ، AZ ، Rocher Noir.

✚ موظفي وكالة زمزم للسياحة خاصة السيد يحي

✚ موظفي الوكالات السياحية زعاطشة، الشريعة، نسيب.

✚ السادة كوردي توي، مرابط رشيد، وبيروما عبد العالي،

✚ زميلاتي خاصة منضم الاستاذات ليلى ميطلي، مشدن وهيبة ، براهمي وهيبة، ميغاري كريمة .

✚ زميلاتي الاساتذة خاصة منضم حكيم بن حسان ، علاء تباروت ، محمد بن شايب.

✚ السيدة عميدة كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير نصيرة يحيادي.

زما الشكر الخاص فهو الاستاذي المحترم حشمان مولود، و زميلتي وصديقتي الاستاذة مسلم عائشة

شكرا وعترافا بالجميل لمساعدتهما المادية والمعنوية .

شكرا جزيلا

ملخص

تعتبر السياحة في عصرنا الحالي محورا أساسيا للتنمية على المستوى العالمي. فأصبحت في كثير من دول العالم من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث أدت إلى تغيير في أنماط العمل ومستويات المعيشة وتوزيع المداخل.

يتميز النشاط السياحي بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تكون الخدمات غير منفصلة عن مقدميها، كما يتميز بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات السياحية غير ملموسة. هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية لتقديم أفضل الخدمات. فالموظف في المنظمات السياحية هو من يحتك مباشرة بالزبون (السائح) بالتالي فهو من يمثل المنظمة، ورضا الزبون يتوقف على طريقة معاملة هذا الموظف له. هذه الأهمية تستدعي إعطاءها مكانتها خاصة فيما يتعلق بتحسين أدائها الذي يتأتى من خلال تنمية معارفها ومهاراتها، هذه التنمية تكون عن طريق وضع استراتيجية فعالة في هذا المجال لتكوين يد عاملة مؤهلة وقادرة على أداء مهامها بكفاءة عالية. تشكل هذه الاستراتيجية من مكونين اثنين، فالأول يتمثل في التعليم السياحي قبل التوظيف عن طريق توفير المدارس والمعاهد السياحية وتجهزها بالوسائل الحديثة التي تسير التطورات في هذا النشاط وتقع مسؤوليته على السلطات المسؤولة عن هذا القطاع، أما المكون الثاني لتنمية الموارد البشرية فيكون بعد التوظيف ويتمثل في التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها وتكون مسؤوليته على إدارة المنظمة.

بغرض دراسة هذه العلاقة تم توجيه استبيان إلى 200 موظف في هذه المنظمات، ومن ثم تحليل معطيته باستعمال برنامج spss . تدور أسئلة هذا الاستبيان في محورها الأول حول المستوى التعليمي للموظفين ومدى تلقيهم للتدريب من طرف إدارة المنظمة التي يعملون بها، أما المحور الثاني فتم تركيز أسئلته حول مدى جودة الخدمات في هذه المنظمات متمثلة في طريقة معاملة الموظفين للسياح من خلال معارفهم، مهاراتهم، وسلوكاتهم. وعن طريق أساليب التحليل الإحصائي خاصة منها الارتباط والانحدار تم تقدير العلاقة بين هذه المتغيرات.

من خلال نتائج هذا الاستبيان تبين وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية، سواء من حيث التعليم أو التدريب، ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمات محل الدراسة غير أنها ليست قوية، يعود ذلك إلى ضعف مستوى التعليم حيث ركز المسؤولون في هذا القطاع على الجانب الكمي على حساب الجودة، كما يعود إلى ضعف مستوى التدريب في هذه المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الخدمات السياحية، المنظمات السياحية، تنمية الموارد البشرية، التدريب، جودة الخدمة.

Summary:

Tourism is currently a fundamental development factor at the global level. It is considered in many countries as one of the main economic sectors, which has led to a change in the patterns of work, the standard of living and the distribution of income.

The tourist industry is characterized by the massive employment of the workforce, because of the inseparability of services from their providers, as well as the difficulty of standardization due to the intangibility of tourist services, hence, distinct human resources skills are required to provide quality services. In fact, the employee in tourist organizations is in direct contact with the client (tourist), and therefore represents the organization, and customer satisfaction depends on the interaction with the employee. This importance requires particular attention to human resources, in particular performance improvement, which involves the development of knowledge and skills, through implementing an effective strategy to develop a skilled workforce capable of performing tasks effectively. The strategy is twofold: the first is tourism education before recruitment, through providing schools and tourism institutes, equipped with modern facilities under the supervision of the authorities responsible for this sector, the second part of human resources development is carried out after recruitment, which concerns training both inside or outside the organization, under the responsibility of the organization management.

In order to study these relationships, a questionnaire was developed and sent to 200 employees in these organizations, and data were analyzed using the SPSS program. The questionnaire is divided into two parts: the first contains questions on the educational level of the staff and the training they received within the administration to which they are assigned, the second part contains questions on the quality of services in these organizations including how staff treats tourists from their knowledge, skills, and behaviors. Through statistical analysis methods: correlation and regression we estimated the relationship between these variables.

The results of the questionnaire show the existence of a weak correlation between human resources development, either in terms of education or training, and the level of services provided by organizations in the sample, due to the low level of education, Where managers in this sector focused on the quantitative aspect, to the detriment of quality, as well as to the low level of training in these organizations.

Keywords : tourism services, tourism organization, human resources development, training, service quality.

Résumé:

Le tourisme représente actuellement un facteur fondamental du développement au niveau mondial. Il est considéré dans de nombreux pays comme l'un des principaux secteurs économiques, qui ont conduit au changement des modes de travail, du niveau de vie de la répartition des revenus.

L'activité touristique se caractérise par l'emploi massif de la main d'œuvre, à cause de l'inséparabilité des services de leurs prestataires, ainsi que la difficulté de standardisation due à l'intangibilité des services touristiques, d'où la nécessité de compétences distinctes des ressources humaines pour fournir des services de qualité. L'employé dans les organisations touristiques est en contact direct avec le client (touriste), et donc il représente l'organisation, et la satisfaction du client dépend de l'interaction avec l'employé. Cette importance exige un intérêt particulier aux ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'amélioration des performances, qui passe par le développement des connaissances et des compétences, à travers l'élaboration d'une stratégie efficace dans ce domaine, ayant pour objectif la formation d'une main d'œuvre qualifiée, capable d'accomplir ses tâches avec efficacité. Cette stratégie comporte deux volets : Le premier étant l'enseignement touristique avant le recrutement assuré par des écoles et des établissements touristiques, dotés des moyens modernes sous la tutelle des autorités responsables de ce secteur, le deuxième volet du développement des ressources humaines s'effectue après le recrutement, et qui concerne la formation au niveau de l'organisation touristique ou à l'extérieur, sous la responsabilité de l'organisation.

Pour l'étude de ces relations, un questionnaire a été élaboré, et adressé à 200 fonctionnaires de ces organisations, puis les données ont été analysées en utilisant le programme SPSS. Le questionnaire est reparti en deux axes : le premier comporte des questions sur le niveau d'instruction du personnel et la formation qu'ils ont du recevoir au sein de l'administration à laquelle ils sont affectés, le 2^{ème} axe comporte des questions sur la qualité des services dans ces organisations notamment la façon dont le personnel traite les touristes à partir de leurs connaissances, compétences, et comportements. Par le biais des méthodes d'analyse statistique : la corrélation et régression, on a estimé la relation entre ces variables.

Les résultats du questionnaire montrent qu'il existe une faible corrélation entre le développement des ressources humaines, soit en ce qui concerne l'enseignement ou la formation, et le niveau des services fournis par les organisations de l'étude, due au faible niveau d'enseignement, où les responsables du secteur s'intéressent à l'aspect quantitatif, au détriment de la qualité, ainsi qu'au niveau faible de formation dans ces organisations.

Mots clés : services touristiques, organisation touristique, développement des ressources humaines , formation, qualité des services

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ .	فهرس المحتويات
أ .	فهرس المحتويات
أ .	فهرس الأشكال
أ .	فهرس الجداول
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الاول . الإطار العام لإدارة الموارد البشرية في المنظمة	
3	المبحث الأول. ماهية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول.. دراسة شاملة للموارد البشرية وإدارتها
15	المطلب الثاني. تطور إدارة الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري ومفاهيمها المعاصرة
38	المطلب الثالث. بيئة إدارة الموارد البشرية
44	المبحث الثاني. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
42	المطلب الأول. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
49	المطلب الثاني. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
56	المبحث الثالث. رأس المال البشري مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية
56	المطلب الأول. مفاهيم حول رأس المال البشري
62	المطلب الثاني. رأس المال الفكري وعلاقته برأس المال البشري
66	المطلب الثالث. رأس المال الفكري والميزة التنافسية
69	خلاصة الفصل
الفصل الثاني. دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة	
72	المبحث الأول. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي
72	المطلب الأول. نظرة حول تنمية الموارد البشرية
78	المطلب الثاني. مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
81	المطلب الثالث. تنمية الموارد البشرية ضمن محددات الأداء الوظيفي
96	المبحث الثاني. مناهج تنمية الموارد البشرية
96	المطلب الأول. التعليم
99	المطلب الثاني. التدريب
115	المطلب الثالث. تنمية الإطارات الإدارية في المنظمة
121	المبحث الثالث. دور إدارة أداء الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة
121	المطلب الأول. إدارة أداء الموارد البشرية

126	المطلب الثاني. تقييم أداء الموارد البشرية
142	المطلب الثالث. علاقة إدارة الأداء الوظيفي بتطوير الخدمات في المنظمة
151	خلاصة الفصل
الفصل الثالث. استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات السياحية	
154	المبحث الأول. مفهوم السياحة، أهميتها، أنواعها، وتطورها التاريخي
154	المطلب الأول. مفهوم السياحة وأنواعها
160	المطلب الثاني. التطور التاريخي لظاهرة السياحة
165	المطلب الثالث. أهمية السياحة
168	المبحث الثاني. إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية
169	المطلب الأول. أنواع المنظمات السياحية
172	المطلب الثاني. دور الموارد البشرية في المنظمات السياحية
176	المطلب الثالث. إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية
182	المبحث الثالث. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتطوير الخدمات في المنظمات السياحية
182	المطلب الأول. مفهوم وخصائص الخدمات في المنظمات السياحية
185	المطلب الثاني. تطوير الخدمات في المنظمات السياحية
190	المطلب الثالث. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات السياحية
197	المطلب الرابع. تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات السياحية
202	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع.دراسة ميدانية لمجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر	
204	المبحث الأول. واقع التنمية السياحية في الجزائر
204	المطلب الأول. المقومات السياحية للجزائر
207	المطلب الثاني. إستراتيجية التنمية السياحية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية
213	المطلب الثالث. التكوين السياحي في الجزائر
216	المبحث الثاني. . منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
243	المبحث الثالث. اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
262	خلاصة الفصل
264	الخاتمة العامة

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ذ
2	مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية	15
3	العلاقة الدائرية بين التمكن والجودة	37
4	الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الداخلية و الخارجية	43
5	تكامل استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة و باقي الاستراتيجيات الأخرى	49
6	مكونات رأس المال الفكري	63
7	سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)	83
8	خطوات عملية الدافعية	91
9	خطوات التدريب	115
10	العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية	124
11	مراحل عملية تقييم الأداء	142
12	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغيرة المعارف.	251
13	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغيرة السلوك.	254
14	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغيرة المهارات	257
15	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغير مستوى الخدمات	259

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	تطور طاقة الإيواء المنجزة للفترة (2008 - 2013) .	207
2	الأهداف المادية للمرحلة (2008- 2015)	208
3	أهم المشاريع قيد الإنجاز بالأقطاب السياحية للامتياز المنتشرة على المستوى الوطني.	209
4	المنظمات محل الدراسة، وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	217
5	معاملات الارتباط لفقرات محور المعارف	222
6	معاملات الارتباط لفقرات محور السلوك	223
7	معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات إدارة الوقت	224
8	معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات الاتصال.	225
9	معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات المشاركة في فريق العمل.	226
10	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة و المعدل الكلي لفقراته	226
11	معامل الثبات لمحاور الدراسة	227
12	عرض خصائص أفراد العينة	229
13	مقارنة بين وظائف أفراد العينة وتخصصات دراستهم	233
14	نتائج تحليل فقرات محور المعارف	235
15	نتائج تحليل فقرات محور السلوك	237
16	نتائج تحليل فقرات محور المهارات	240
17	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة	244
18	دراسة المعنوية باختبار ستيودنت المفسرة لمحور المعارف	249
19	دراسة المعنوية باختبار ستيودنت والمفسرة لمحور السلوك	253
20	دراسة المعنوية باختبار ستيودنت المفسرة لمحور المهارات	258
21	دراسة المعنوية باختبار ستيودنت لمتغير مستوى الخدمات	256

مقدمة عامة

تمهيد

واجه عمل المنظمات في أواخر القرن العشرين منافسة سوقية شديدة أوجدتها نظام التجارة العالمي الجديد، كما واجه عملها سرعة وكثرة التغيرات في البيئة المحيطة بها وخاصة التكنولوجيا، هذه الأوضاع خلقت لديها حالة من عدم الاستقرار وبالتالي ضرورة الملحة لرفع جودة منتجاتها، وتحقيق رضا زبائننا.

يتوقف تحقيق أهداف المنظمة ومستوى تقدمها وفعاليتها على ما تمتلكه من موارد بشرية فاعلة، حيث ينظر إلى رأس المال البشري في كونه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، فهو المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية عن طريق إدارتها وتوظيفها التوظيف الصحيح والفعال، فالإدارة مطالبة بالعمل على توفير الوظائف مع الأشخاص القائمين بها لتحقيق الرضا الوظيفي، وفي نفس الوقت ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف زيادة الإنتاجية التي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية.

أدى ازدياد أهمية قطاع الخدمات -الذي يشمل نشاط السياحة- إلى تنوع أكبر في المهارات والمعارف المطلوبة، فأصبحت متطلبات جودة الخدمات السياحية لإشباع حاجات الزبائن محور اهتمام المنظمات، وبالتالي فهي مطالبة بتنمية مهارات تتعلق بخدمة الزبائن وكيفية التفاعل معهم. من هنا ظهرت أهمية برامج تنمية الموارد البشرية فهذه الموارد تشكل عنصراً غاية في الأهمية في صناعة السياحة، والمنظمات السياحية على اختلاف أشكالها سواء كانت فنادق، مطاعم، شركات نقل أو وكالات سياحية تنظر إلى هذه الموارد على أنها عنصراً أساسياً في تقديم الخدمات للسياح والضيوف حيث تعتمد هذه المنظمات على العنصر البشري بالدرجة الأولى، فتقديم الخدمة بشكلها الصحيح يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتميزون بها والمتأتية من تعليمهم وتدريبهم لإعدادهم إعداداً صحيحاً. منه فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم لمواكبة التطور في تقديم الخدمات للزبائن، فجودة الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعاتهم هي الهدف الذي يتعين على كل فرد في المنظمة أن يسعى لبلوغه وتحقيقه. والمفتاح الرئيس لهذه العملية يتمثل في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه عن طريق تعليمهم وتدريبهم.

باعتبار الجزائر بلدا سياحيا بامتياز، من حيث موقعها الجغرافي وجمال طبيعتها وآثارها المتنوعة ومناخها ...، كل هذه المقومات تفرض على أصحاب القرار الاهتمام أكثر بتنمية هذا القطاع والاهتمام بالاستثمار البشري فيه، خاصة أنه يعتبر من أهم البدائل الإستراتيجية في ظل تراجع الاحتياطي النفطي.

1. إشكالية البحث

انطلاقا مما سبق تتجلى إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

" إلى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية ؟ "

2. الأسئلة الفرعية

من خلال السؤال الرئيسي للإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال فصول هذا البحث:

- أ. ما هي أهم مفاهيم ومبادئ إدارة الموارد البشرية ؟
 - ب. ما مدى أهمية تنمية الموارد البشرية وما هي أهم مناهجها؟
 - ت. كيف يمكن أن تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية؟
- أما بالنسبة للجانب التطبيقي ومن خلال دراسة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر تم صياغة السؤالين التاليين:

- أ. هل تهتم المنظمات السياحية محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية ؟
- ب. ما مدى العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات وتطوير خدماتها ؟

3. فرضيات البحث

سنحاول خلال هذا البحث الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

" تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية " .

تنبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- أ. أن المورد البشري هو العنصر الأهم في المنظمات الخدمية وخاصة منها السياحية.
- ب. أن تطوير الخدمات السياحية مرهون بتنمية معارف، مهارات، وسلوكات الموارد البشرية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكانت الفرضيات التالية :

أ. تهتم المنظمات السياحية في الجزائر بتنمية مواردها البشرية.

ب. توجد علاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة (متمثلة في التعليم

والتدريب) وبين تطوير الخدمات (متمثلة في معارف، مهارات، وسلوك الموارد البشرية).

4. الهدف من البحث

إن الجزائر رغم امتلاكها لكل مقومات السياحة، لم تصل بعد إلى المكانة التي تليق بها، فحسب مختلف التقارير السنوية لمنظمة السياحة العالمية احتلت الجزائر سنة 2008¹ المرتبة السادسة إفريقيا ب 1.7 مليون سائح، بينما سنة 2013 احتلت المرتبة الخامسة ب 2.7 مليون² سائح من بين 55.7 مليون سائح دولي زار إفريقيا خلال نفس السنة أي أنها تقدمت بمرتبة واحدة خلال خمس سنوات من تطبيق المخطط التوجيهي بزيادة مليون سائح. حيث كانت متأخرة عن المرتبة الرابعة التي احتلتها تونس بفارق 3.5 مليون، وعن المرتبة الأولى التي حققها المغرب ب 7.3 مليون سائح، وهما البلدان اللذان يمتلكان نفس مقومات السياحة مع الجزائر مع فارق المساحة. أما عالميا وحسب ذات التقارير احتلت الجزائر سنة 2013 المرتبة 111 من بين 184 دولة.

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

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على سؤال ملح وغالبا ما يطرح عند مناقشة الدراسات حول هذا النشاط، يتمثل في مدى مساهمة العنصر البشري - سواء الموظفين داخل المنظمات السياحية أو أفراد المجتمع - في ضعف أداء قطاع السياحة في الجزائر.

¹ التقرير السنوي لمنظمة السياحة العالمية، 2009

² نفس المرجع ، 2014

5. أهمية البحث

إن تنمية القطاع السياحي مرهونة بتطوير الخدمات في المنظمات التي تعتبر الوحدات الأساسية لهذا القطاع، حيث يعتمد نجاح هذا القطاع على مدى جاهزية وتدريب وتعليم الأيدي العاملة في هذا المجال. من هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي يتناول موضوع مهم وحيوي متمثلاً في دراسة حالة الخدمات في المنظمات السياحية في الجزائر والمرهونة بشكل رئيسي بأداء الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات متمثلة في التعليم والتدريب.

6. أسباب اختيار الموضوع

من أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- أ. ميل الباحثة إلى الاهتمام بدراسة إدارة وتنمية الموارد البشرية التي باتت تشكل هاجس المنظمات السياحية؛
- ب. نقص الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها على استراتيجية التدريب لكنها اقتصررت على اعتبار التنمية هي التدريب؛
- ت. كمحاولة للمساهمة في تدارك النقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت تنمية الموارد البشرية في نشاط السياحة في الجزائر؛
- ث. المكانة التي تحتلها تنمية نشاط السياحة باعتباره أحد البدائل الاستراتيجية في تعويض التراجع في قطاع المحروقات.

7. المنهج المستخدم

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية البحث وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقليين المعرفيين لهذا الموضوع .

تم استخدام الوصف اعتماداً على المصادر العلمية المتوفرة والمتمثلة بالكتب والرسائل والأطروحات والبحوث والدوريات والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة للمنظمات السياحية - والتي تشكلت من مجموعة من الفنادق ومجموعة من الوكالات السياحية - بهدف التعرف على مدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، وكذا الوقوف على مدى تأثير جهود تنمية هذه الموارد على مدى تطور الخدمات في المنظمات محل الدراسة.

حيث اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية كأداة لجمع المعلومات الميدانية. كما استخدمت التحليل والاستطلاع معتمدة في ذلك على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة .

8. الدراسات السابقة:

توجد الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع إدارة الموارد البشرية، لكن تم تخصيص القليل منها لدراسة تنمية الموارد البشرية. اهتمت أغلب الدراسات بالجانب الكلي لنشاط السياحة من خلال دراسة العرض والطلب والمقارنة بينهما. أما بالنسبة للخدمات في المنظمات السياحية تناولت أغلب الدراسات الجانب التسويقي وعلاقته بالجودة الشاملة. وهذه بعض الدراسات التي استفادت منها الباحثة في صياغة إشكالية بحثها وفرضياته.

أولا . دراسات حول موضوع إدارة و تنمية الموارد البشرية:

1. الدراسة الأولى:

" إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: حسين يرقى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008. حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كذلك على كيفية التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سوناطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :أن تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ولصاحب برامجها التي تسعى لتحقيقها، وأنه من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية .

2. الدراسة الثانية :

" أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة" ، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث يحضية سملاي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟. وركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري، والكفاءات، والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هذه الدراسة توصلت إلى نتائج عديدة أهمها: أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية بما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

3. الدراسة الثالثة:

"استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" للباحثة بودوح غنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على واقع إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية.

من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: " إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟"

انطلاقا من افتراض أن غياب الدقة في تحديد الاحتياجات والأهداف من التكوين المتواصل، وغياب الإستراتيجية التنظيمية في هذا المجال يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها. كما أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية، حيث يشمل تقييم التكوين التقييم المعرفي، التقييم المهاري، التقييم السلوكي.

لاحظت الباحثة من خلال الدراسة التطبيقية القصور في العلاقات الانسانية في المؤسسة الصحية خاصة لدى فئة الشبه طبين، الذي ارجعه مديري خلية التكوين المتواصل إلى شخصية الفرد، والضغوطات المهنية التي يعيشها بصفة متكررة ويومية. كما لاحظت الافتقار إلى الكثير من العناصر اللازمة للقيام بعمليات تكوين قوية وفاعلة خاصة فيما يتعلق بعدم وجود مراكز تكوين متخصصة في مجال التكوين الصحي، ومصممي ومعدّي البرامج التكوينية المتخصصة، بالإضافة إلى وجود فجوة كبيرة بين عمليات التكوين التي تتم وبين الاحتياجات التكوينية الحقيقية للعاملين. لتصل في الأخير إلى ان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر ايجابي في أداء الموارد البشرية.

4. الدراسة الرابعة:

" أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، نموذج مقترح بالتطبيق على القطاع الاستثماري"، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من إعداد الباحثة يسرية فراج محمد فراج، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر 1997 ، تناولت الدراسة التطور الفكري والفلسفي للمدارس التسييرية مع تحليل أهم المؤشرات العالمية التي تقيس تنمية وجودة العنصر البشري وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتنميته بحيث تم اختباره على مؤسسات القطاع الاستثماري.

ثانيا. دراسات حول موضوع السياحة

1. الدراسة الأولى :

تناولت أطروحة دكتوراه المعنونة بـ " السياحة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر " لشبايكي حفيظ مليكة، 2003 الإطار العام للسياحة من نشأتها ومختلف اتجاهاتها وركزت على أهمية السياحة في الاقتصاد الجزائري وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية، كما تناولت آفاق القطاع السياحي، وقد توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن مساهمة القطاع السياحي ضعيفة إلى غاية سنوات التسعينيات، وهذا راجع إلى التوجهات التنموية خلال هذه الفترة.

2. الدراسة الثانية:

" الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة - حالة الجزائر " أطروحة دكتوراه للباحث عامر عيساني. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الحاج لخضر باتنة، حيث تناول فيها الجوانب النظرية للسياحة ومختلف الآثار الناجمة عنها، كما تناول الإستراتيجية السياحية للجزائر ومقارنتها مع الإستراتيجية

السياحية لتونس ومصر، وتوصل الباحث إلى أن التجارب السياحية التي خاضتها تونس ومصر تضم مجموعة من الدروس التي يمكن للجزائر أن تستفيد منها، لأجل ترقية قطاعها السياحي.

تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات (على الأقل التي طالعها)، في ربطها بين استراتيجية واحدة من بين عدة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، (وهي استراتيجية تنمية الموارد البشرية) مع تطوير الخدمات في المنظمة السياحية، متمثلة في مهارات، معارف، وسلوك الموارد البشرية.

9. صعوبات البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي إعتضت الباحثة فيما يلي:

- أ. قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع .
- ب. نقص اهتمام الكثير من المنظمات السياحية بهذا الموضوع.
- ت. رفض أغلب إدارات المنظمات المدروسة تسليم الاستبيان للزبائن واعتبار ذلك إزعاجا لهم.
- ث. عدم اهتمام الكثير من الموظفين بالإجابة على أسئلة الاستبيان، أو عدم أخذها على محمل الجد.
- ج. عدم تحديث الإحصائيات المتعلقة بنشاط السياحة في الجزائر على مستوى الهيئات المسؤولة عن هذا القطاع .
- ح. تخوف الكثير من إدارات المنظمات ورفضهم حتى الخوض في الموضوع باعتباره سر من أسرار المنظمة لا يسمح بإفشائه، خاصة بالنسبة للفنادق الخاصة.

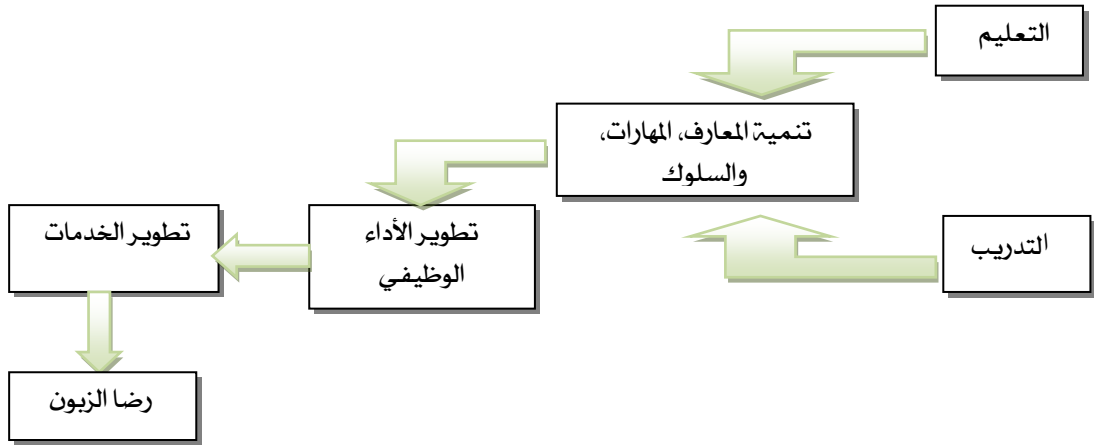
10. نموذج الدراسة

اعتمد نموذج الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- متغير مستقل متمثل في تنمية الموارد البشرية، بدلالة التدريب والتعليم.
- متغير تابع متمثل في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، من خلال تنمية مهارات، معارف، وسلوكات الموارد البشرية.

إذن يمكن وصف العلاقة بين المتغيرات بالشكل التالي:

شكل رقم 1: تصور للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

11. هيكل البحث

تم الإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات ضمن أربع فصول:

تناول الفصل الأول الإطار العام لإدارة الموارد البشرية، من خلال ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول كمدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أهمية الموارد البشرية في المنظمة، والتطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية، والمفاهيم الحديثة المرتبطة بها مثل إدارة الجودة الشاملة، تخطيط المسار الوظيفي، ثقافة المنظمة، والتمكين. وأهداف إدارة الموارد البشرية ، وأهميتها. أما المبحث الثاني فخصص لدراسة أهم المفاهيم حول الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. بينما تناول المبحث الثالث مفاهيم حول الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة انطلاقاً من ثلاث مباحث، خصص الأول لدراسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى ماهية تنمية الموارد البشرية كأحد محددات الأداء الوظيفي، ومنه دراسة مناهج تنمية الموارد البشرية في المبحث الثاني وأهمها التعليم والتدريب. أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة من خلال عرض

أهم المفاهيم حول الخدمات وأساليب تطويرها، ثم العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وتطوير الخدمات في المنظمة.

في حين جاء **الفصل الثالث** تحت عنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات السياحية اين تم التطرق فيه إلى مفاهيم نظرية حول السياحة، ثم إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية، لنصل في الأخير إلى دراسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.

أما **الفصل الرابع** فقد تم تخصيصه إلى الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع في المنظمات السياحية الجزائرية حيث تطرق المبحث الأول إلى واقع التنمية السياحية في الجزائر، أما المبحثين الثاني والثالث فتم من خلالهما دراسة علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير الخدمات في مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر تكونت من فنادق ووكالات سياحية.

الفصل الأول

الإطار العام لإدارة

الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأثمن والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وبالتالي فإن إدارة هذا المورد تمثل مسؤولية جد صعبة، كون نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية هذا المورد وتحسين أدائه.

يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديث النشأة، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد، أو القوى العاملة. فمضمون إدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي يعتمد عليها كلا المفهومين.

لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلاً من أصول المنظمة نظراً لما تمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانات في التفكير والإبداع والتطوير، وبناءً على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية، حيث تعتبر مهارات ومعارف الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

منه فقد تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

- فقد جاء **المبحث الأول** كمدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أهمية المورد البشري في المنظمة، والتطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم المفاهيم المعاصرة المرتبطة بهذه الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة وتخطيط المسار الوظيفي والتمكين. كما تم التطرق إلى أهداف إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، ووظائفها.
- أما **المبحث الثاني** فتم تخصيصه لدراسة أهم المفاهيم حول الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- بينما تناول **المبحث الثالث** مفاهيم حول الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول. ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الأمر الذي يفرض على الإدارة إibleاها الاهتمام الأكبر في سبيل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة أفضل للخدمات والمنتجات والأفكار. من هذا المنطلق جاءت أهمية إدارة هذه الموارد، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة، فلا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، حيث تشمل أنشطة رئيسية أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وجذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها وتدريبها، وغيرها من الوظائف.

المطلب الأول. دراسة شاملة للموارد البشرية وإدارتها

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من أهم أصولها. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. فالأفراد وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها.

أولا. مفهوم الموارد البشرية ومداخل دراستها

من الضروري التأكيد على أن الإنسان هو: "المورد الحقيقي والأهم في المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان وهو يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد"¹.

1. مفهوم الموارد البشرية

1.1. هي: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتلقى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها،

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 19

فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، وجهد... إلخ. من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية " ¹.

2.1. كما تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المنظمات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية- الموارد القيادية- الموارد الإشرافية- باقي الموارد المشاركة- الاتحادات العمالية " ².

فالموارد البشرية إذن تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات، تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الموارد البشرية هي مجموعة من العاملين تتوفر فيهم صفة القدرة على أداء الأعمال، وصفة الرغبة في أداء الأعمال.

2. أهم مداخل دراسة الموارد البشرية

توجد عدة مداخل يمكن من خلالها دراسة وتحليل نشاط الموارد البشرية تساعد المديرين والمختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم هذا النشاط، من بين هذه المداخل ³:

1.2. المدخل الإداري

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية، وإجراء عمليات الاختيار والتعيين، وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 11
² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 17
³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص 36.

إن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المدخل هي مسئولية كل المديرين، ولذا يتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل المديرين والعاملين في كافة الإدارات، ومن ثم يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية ويهتم بتخطيط القوى العاملة وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم¹:

2.2. مدخل النظم

يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق...، وغيرها من النظم. وكلها تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، وبناء على ذلك يدرس هذا المدخل من خلال عناصر النظام المعروفة وهي: المدخلات، عمليات التشغيل، والمخرجات، وتربط التغذية المرتدة بين تلك العناصر.

وفق هذا المدخل، تأخذ الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ولذا فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مساهمتها في تحقيق الإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة.

3.1. المدخل الإستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة ونتائج أعمالها.

ينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته، حاجاته، وحدته، وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا، فمدير

¹بودوح غنية ، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 38

الموارد البشرية عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد. وإدارة الموارد البشرية وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة.

وفق هذا المدخل، يجب أن تسهم إدارة الموارد البشرية في نجاح استراتيجية المنظمة، فإذا لم تؤد دورها في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية واستغلال الموارد المتاحة فإنها ستصبح إدارة غير فعالة.

يركز المدخل الاستراتيجي على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه¹.

4.2. مدخل المبادرة والمبادأة

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهمتها للعاملين والمنظمة من خلال حسن توقعها ورؤيتها للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، أما إذا أخذت مجهودات إدارة الموارد البشرية بنموذج رد الفعل Reactive فقط فإنها ستعاني من تعدد المشكلات وتداخلها مما سيشغلها عن إمكانية انتهاز الفرص المتاحة.

يهتم مدخل المبادرة بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي والابتكاري، وإعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية كأئمن الموارد المتاحة للمنظمة.

5.2. المدخل المركب

من خلال استعراض المداخل السابقة يبدو أن كل منها يهتم بناحية ذات خصوصية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت ذات أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية. من هنا نجد لزما على دارس الموارد البشرية أن يأخذ بالمدخل المركب الذي عادة ما يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة. فالمنظمة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 38

التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لا بد أن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي، يساندها مدخل المبادرة، ولابد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري، في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة.

ثانياً. إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الأهداف، والوظائف

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة، يتفاعل معه ويتأثر به ويؤثر فيه. فهي تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل على استمرار صلاحياتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى .

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

توجد تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية Human Resources Management نذكر منها¹:

- أ. هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه .
- ب. هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة .
- ت. جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير.
- ث. هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختبار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمجتمع.
- ج. هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها

¹ مدحت محمود أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، دون سنة نشر، ص

وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:

- أ. مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، والذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها، فهي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من استقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.
- ب. مسئولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.
- ت. تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.
- ث. تمارس دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغيير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما المشاركة والفاعلية، فالمشاركة هي أولى أنواع الأهداف ومعناها الحقيقي يكمن في جلب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، أما الفاعلية فهي ثاني أنواع الأهداف والغاية منها جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، والفاعلية مرتبطة بعناصر عدة أهمها تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومدهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه¹.

إذن و باختصار يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

- أ. استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة ؛
- ب. تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- ت. صيانة الموارد البشرية؛
- ث. تحفيز وتنشيط دافعية العاملين؛
- ج. تحسين الإنتاجية وتطويرها؛

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 21

- ح. تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة ؛
- خ. تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.
- كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة هي:
- أ. الهدف الأول نحو المجتمع: عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- ب. الهدف الثاني نحو العاملين: عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- ت. الهدف الثالث نحو المنظمة: بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال .
- في ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:
- أ. توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، وصيانتها وتنميتها وتطويرها؛
- ب. الارتقاء بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وتهيئة ظروف عمل مناسبة وتحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج؛
- ت. بناء وتدعيم الولاء المنظمي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم؛
- ث. الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها، والتقييم الموضوعي لآرائهم وشكاويهم ؛
- ج. تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين؛
- ح. حل مشكلات العاملين سواء الخاصة بالعمل، أو المشكلات الشخصية والعائلية للعاملين؛
- في هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة حيث تتكامل أهدافها وبالتالي يساهم تحقيق هذه الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

3. وظائف إدارة الموارد البشرية:

في ضوء وظائف الإدارة الخمس حدد Gary Dessler وظيفة إدارة الموارد البشرية في قياسها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات Staffing حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزمها من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد في المنظمة وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

يمكن تفصيل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

1.3. وظيفة تكوين الموارد البشرية :

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة ...) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، تتلخص هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

1.1.3. تصميم و تحليل العمل :

يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

2.1.3. تخطيط الموارد البشرية :

يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل. كما يقوم بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 15

3.1.3. استقطاب الموارد البشرية :

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للنقدّم وطلب التوظيف في المنظمة .

4.1.3. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

5.1.3. التأهيل :

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها، تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

2.3. وظيفة التعويضات :

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي¹:

1.2.3. نظام تقييم الوظائف :

عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ظل نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

¹ نفس المرجع السابق، ص16

2.2.3. نظام التعويض المالي المباشر :

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3.2.3. نظام المكافآت المالية :

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما وريفا لنظام التعويض المالي المباشر.

4.2.3. نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

يسمى أيضا بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي..... الخ .

5.2.3. نظام تقييم الأداء :

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين.

3.2. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية :

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:

1.3.3. التعلم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر¹. ولا ينحصر الاهتمام بتدريب

¹ نفس المرجع السابق، ص 18.

الموارد البشرية على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

تبين منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أن تفعيل التدريب وجرات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود تنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المنظمات الرائدة ليتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات ذلك عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المنظمة.

2.3.3. التنمية :

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة¹. كما يهدف إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيـن "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، وتنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة .

4.3. وظيفة صيانة الموارد البشرية :

تتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

¹ نفس المرجع السابق، ص19

1.4.3. توفير السلامة :

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

2.4.3. توفير الصحة :

من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5.3. وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

1.5.3. دمج الموارد البشرية :

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، توفير الرعاية الاجتماعية، المعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل وبينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

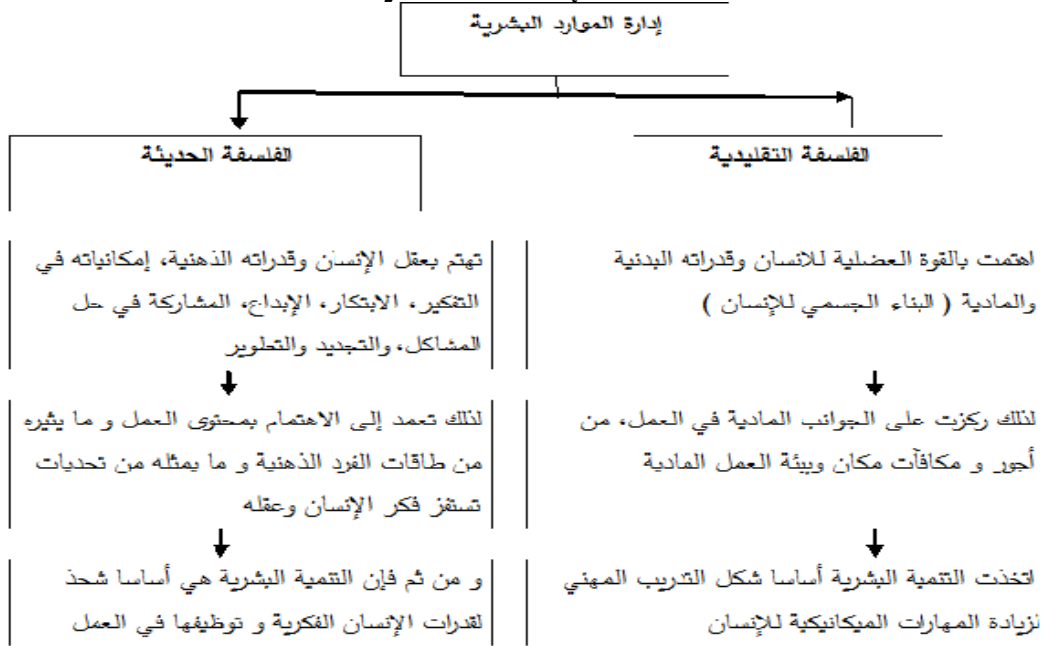
2.5.3. علاقات العمل:

سمي هذا النشاط في السابق بـ"العلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

4. مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم أوجه الشبه أو الفرق بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

شكل 2.: مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية



المصدر : علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1997 ص39

يبرز الفرق بين الإدارة التقليدية والحديثة للموارد البشرية في كون الأولى اهتمت بالبناء المادي للمورد البشري وقواه العضلية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهارات التي كلف بها، حيث أخذت شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد لمهارات يستخدمها في أداء العمل دون أن يكون له دور في التفكير والمشاركة في صنع القرار. مقابل ذلك ركزت على الحوافز المادية واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية.

بينما تهتم إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعقل المورد البشري وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل. فهي تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، لذا فهي تهتم بالحوافز المعنوية للمورد البشري ومنحه الصلاحيات للمشاركة في المسؤوليات وتنمية روح الإبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المطلب الثاني . تطور إدارة الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري ومفاهيمها المعاصرة

تتفق أغلب الدراسات على أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري، حيث تم الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

أولا . تطور إدارة الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري

يختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية عن مفهوم إدارة الأفراد، نظرا لاختلاف الفلسفة التي تعتمد عليها كلا منهما. فالى غاية سبعينيات القرن الماضي كان الانتشار للمدخلين الأساسيين في هذا المجال وهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وخلال العقد الأخيرين من نفس القرن ذاع انتشار مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية، وفي ما يلي أهم معالم هذه المداخل ¹:

1. الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

1.1. مدخل الإدارة العلمية

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، حيث كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي، مما استدعى اهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم فريدريك تايلور، بتفكيرهم في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكيفية التوصل إلى حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل.

في هذه الظروف ظهرت نظرية الإدارة العلمية والتي تركز على عدة مبادئ، أهمها:

- أ. استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .
 - ب. اختيار الموارد المادية والبشرية بطريقة علمية سليمة .
 - ت. بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد، على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
 - ث. يجب إعادة توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ .
- منه فإن هذه النظرية تركز على مبدئين أساسيين هما: مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ومبدأ التعاون ورفض الصراع.

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 29

ركز تايلور في هذه النظرية على دراسة الإنسان باعتباره تابع لآلته، ولهذا كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة. وتقوم هذه النظرية على عدة أركان أهمها:

- أن وحدة التنظيم الرئيسية هي الأعمال البسيطة والمتكررة .
- يمكن النظر إلى السلوك الإنساني في التنظيم على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة. وبالتالي فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هي الطاقة، السرعة، والاستمرارية.

تستند هذه النظرية إلى عدة مبادئ، أهمها:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة، وبالسرية أو المعدل المطلوب.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم: العمل، التخصص وتقسيم العمل، الرشد في العمل والإدارة، هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي، واستخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل. وبالتالي فهي تقوم على تجريد الفرد من كل إحساس بالاستقلالية، وضمان أن يكون العامل مطيعاً لأوامر السلطة التنظيمية، والاعتقاد بأن الحوافز المادية في مقدمة اهتمامات العامل، واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسية للتنظيم.

2.1. النظرية الإدارية:

تقوم هذه النظرية على أفكار هنري فايول عام 1916 ، وهي تركز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، لكنها لا تعطي مجالا لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية

التصرف. تقوم هذه النظرية على عدة مبادئ هي¹: مبدأ التخصص حيث يتم تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض، مبدأ السلطة والمسؤولية حيث أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها، مبدأ الانضباط وهو احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ، مبدأ وحدة القيادة ويعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير، مبدأ وحدة التوجيه والذي يقضي بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ، مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية والذي يتطلب تدخل الإدارة حينما تتعارض مصالح العاملين مع الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار المنظمة، مبدأ الأجر العادل والذي يقضي بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات، مبدأ المركزية أو تفويض السلطة، مبدأ التسلسل والتدرج في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، مبدأ الترتيب ويقصد به وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد، مبدأ استقرار الأفراد، مبدأ حرية المبادرة ويعني إعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار، وأخيراً مبدأ وحدة الأفراد والقاضي بتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية.

3.1. النظرية البيروقراطية :

ولدت هذه النظرية على يد المفكر ماكس ويبر، الذي يرى أن التخلص من الفوضى داخل المنظمة يكون عن طريق " النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل، ووضوح التسلسل الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى. فكانت النتيجة المبالغة في التشدد، والبطء في الإجراءات، والجمود في القوانين. كان هدف هذه النظرية تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

¹ - يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2006 ، ص 17

لكن هل يمكن اعتبار البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين؟ وهل تلبي متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا فقد بدأت تتفاعل منذ عام 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقادات لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

2. الأساليب السلوكية في الإدارة :

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني. حيث ركزت على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه.

تعتبر هذه التوجهات ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر.

من أهم النظريات ذات التأثير في الفكر الإداري:

1.2. مدخل العلاقات الإنسانية 1950 - 1960:

تقوم هذه النظرية على أفكار إلتون مايو، ومحاولة دراسة مشكلات دوران العمل وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها. درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الإنتاجية، أهم هذه المتغيرات: كثافة الإضاءة، فترات الراحة، نظام الأجور. وقد أكدت النتائج في جميع الدراسات والبحوث على عدم وجود علاقة واضحة بين أي من تلك المتغيرات والإنتاجية.

أجمعت البحوث على أن الزيادة في إنتاج العمال تعود إلى التغير في الموقف الاجتماعي، التغير في مستوى الرضا النفسي عن العمل، أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين ممثلي الإدارة من جهة أخرى.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ، أهمها¹:

أ. أن المنظمة عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 34

ب. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد المنظمة الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

ت. أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المنظمة. وموازة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

ث. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ج. أن الاتصالات بين أجزاء المنظمة ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة أن المنظمة التي توفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هي أعلى المنظمات كفاءة. والحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها قد تكون اقتصادية كما يمكن أن تكون غير اقتصادية. أشارت هذه المدرسة إلى بعض الوسائل المساعدة على ذلك، منها: تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل، توفير القيادة الديمقراطية، تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في المنظمة، وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا للعنصر الإنساني في مجال العمل، فإنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح بين الأفراد وصاحب العمل، لذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات المنظمة لم يكن شاملا.

2.2. نظرية الحاجات لماسلو:

الحاجة Need هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية. يؤدي إشباع الحاجات لدى الإنسان إلى الحفاظ على النفس البشرية وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات. وفي المقابل فإن عدم إشباع هذه الحاجات سيؤدي به إلى الاضطرابات والأمراض والمشكلات.

يرى Maslow أن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية سيؤدي إلى اضطرابات أو أمراض عضوية Organic Sickness، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات) يؤدي إلى ظهور اضطرابات روحية Soul Sickness .

هذا وتقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة لدى العاملين مثل: برامج التأمينات الاجتماعية، والتكافل الاجتماعي، وبرامج الإسكان، والترفيه الهادف. قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات.

لكنه في كتاباته الأخيرة أضاف الحاجة إلى المعرفة والفهم، ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات، ذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها.

3.2. نظرية "X and Y" لدجلاس ماكغريغور

من خلال هذه النظرية، يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "X" أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية "Y" فيحمل افتراضات مغايرة تماما حيث يرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز هذه النظرية هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل. هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ومع الزمن يتصرف الموظفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاما مع توقعات مديريهم منهم.

4.2. الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس¹

تعتبر خطوة مهمة تجاه تمكين الموارد البشرية، حيث يرى كرس آرقريس أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعقل، ويحث على التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم. وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

3. الأساليب الحديثة في الإدارة

1.3. نظرية النظم :

النظام هو مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة². ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة، من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من اهتمام العامل أو المدير بشئون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

2.3. النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وتوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، هذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة. وتظهر أهمية هذه النظرية في كونها تتطلب التفكير والعصف

¹ يحي ملحم، مرجع سابق، ص 24

² نفس المرجع السابق ، ص 25

الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة عدم مواءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بها .

3.3. نظرية Z :

تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين، التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية المهنية، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

4.3. منظمة التعلم :

هي المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. وهي تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية¹:

أ. المعلومات وأهميتها في التعلم؛

ب. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛

ت. التمكين الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة؛

ث. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛

ج. القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

التعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، وهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة منها المعرفة والمهارة والمعلومة، كما يتطلب من العامل تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ مصدر من مصادر التعلم، فالتعلم يكون من الأخطاء، التجارب، الممارسة، الاستعمال، تجارب الآخرين، القراءة، الإصغاء، التفكير والعصف الذهني، ومن توجيه الآخرين وتعليمهم، ولهذا التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

¹ نفس المرجع السابق، ص 27

5.3. مدخل الموارد البشرية:

ظهر هذا المدخل في مطلع السبعينيات من القرن الماضي، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. ومع مرور الوقت تزايدت أهمية هذا المدخل، يمكن للمنظمة من خلال تبنيتها لهذا المدخل أن تستفيد بطريقتين أولاهما زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد. فبدلاً من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر هذا المدخل كلتا المهمتين تكملان بعضهما، وأن تحقيق مكاسب في إحدهما لن يكون على حساب الأخرى، ويقوم هذا المدخل على اعتبار أن الأفراد هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمنظمة تتجلى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية، ومنه يجب توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد، كما يجب تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد¹.

تتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية يتعاون فيها كل من المنظمة والأفراد، حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وريحية عالية للمنظمة مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وب بدوره يؤدي إلى دافعية عالية. وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية .

إن المحور الأساسي في فكرة هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، وذلك وفقاً للمنطق التالي:

- أ. أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إثارة قوى التنافس فيما بينها؛
- ب. يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم، وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين؛
- ت. تتكون القدرات التنافسية للمنظمة بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد

¹ نفس المرجع السابق، ص40

المتاحة لها من منافع، وقيم أعلى للزبائن، وتميز، واختلاف عن المنافسين.

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. ذلك أنه لا بد من توفر العامل البشري المتمثل في عمليات: التصميم والإبداع، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التنفيذ والإنجاز، التطوير والتحديث، التقويم والمحاسبة إلخ.... وهذه كلها تؤدي إلى: تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تطوير المنتجات، تحديث الموارد، ابتكار الأساليب، تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

تبلور الاقتناع بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد، وهي كما يلي:

أ. أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ب. أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة ويسعى إلى التطوير والإنجاز.

ت. أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداد، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله .

ث. أن الإنسان يزيد عطاؤه، وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

تأسيسا على ما سبق، نستنتج حقيقة مؤداها أن المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.

ترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على عدة دعائم أهمها أن الإنسان طاقة ذهنية في الأساس، أنه يعمل برغبة في الإنجاز، أنه يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، وأنه يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس. بالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة، لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري، ويتم ذلك من خلال:

أ. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاتها ومهاراتها قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.

ب. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مدخل لسد هذه الفجوة.

ت. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

ث. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات في المنظمة.

ثانياً. المفاهيم المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

يهدف اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء.

من أهم هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة، تخطيط المسار الوظيفي، والتمكين:

1. إدارة الجودة الشاملة:

زاد ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة في منظمات القرن الواحد والعشرين من أهمية الموارد البشرية، حيث تؤكد هذه المنهجية على أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر مما يزيد أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. ولتحقيق رضا المستهلك، على المنظمة تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب، من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة، وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد.

تعرف الجودة على أنها: " قدرة المنتج على إشباع رغبات المستهلكين"¹، أما إدارة الجودة الشاملة فتعرف على أنها " تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها، وهي تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل

¹ Etienne Collignon, Michel Wissler, Qualité et Compétitivité des entreprises du Diagnostic aux Action du progrès, ECONOMICA, Paris ,p5

من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المنظمة، مما ينتج عنه منتجات وخدمات عالية الجودة¹.

إن الشمولية هي العامل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة، حيث اتجهت الكثير من الأبحاث إلى تعريفها على أنها " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلا أو نظاما إداريا شاملا قائما على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء. وذلك من أجل تطوير وتحسين مكونات المنظمة كلها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه " ².

كما تعرف على أنها " الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة " .

هي أيضا " نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعاته، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها " .

مما تقدم يمكن إيجاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة³ في كونها ثقافة تنظيمية ومدخلا فكريا جديدا متطورا يقود لثورة جديدة تعتمد التحسين المستمر عن طريق المشاركة الجماعية ودعم كامل من قبل الإدارة، والتحول من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب، كل هذا بهدف تحقيق رضا الزبون. عند وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل فكري جديد معاصر فإن ذلك يستند أساسا إلى ملامحه حيث يمكن اعتباره مدخلا شاملا لكل مستويات المنظمة يعتمد على تخطيط، تنظيم، وتحليل كل نشاط فيها من خلال إقناع ومشاركة كل أفرادها، ومنع الأخطاء وتنمية الرقابة الذاتية. كما أنه مدخلا يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة اعتمادا على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.

¹ ريتشارد ل. ويليامز، ترجمة عبد الكريم العقيل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، ص5
² فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008، ص 39
³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري، عمان، 2008، ص 45

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة الموجبة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة يستلزم تطبيقها توفر مستلزمات بشرية ومادية وفنية وبناء منظمي خاص.

عرف Kinlow إدارة الجودة الشاملة بأنها¹ " الاستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود الأفراد في المنظمة لأغراض رفع مستوى الجودة ". كما عرفها Goelsch & Davis بأنها " الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات. فهي إذن مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين. من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة: زيادة القدرة التنافسية، زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن، زيادة قدرة المنظمة على البقاء، زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات، زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

1.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ المتجانسة أهمها²:

1.1.1. التحسين المستمر:

تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.

¹ نفس المرجع ، ص 28

² أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص : إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2007-2008، ص 22

2.1.1. التركيز على الزبون:

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة في استراتيجية المنظمة وسلوكها الإداري فأصبح الزبون محل اهتمام متزايد من طرف المنظمات، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بالقدرة على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق الزبائن وتلبي احتياجاتهم، وكسب ولائهم يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

3.1.1. التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

يعد التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية.

4.1.1. المشاركة الكاملة:

تساعد مشاركة جميع الأفراد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها، حيث تعد أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. ويترتب على معرفة الأفراد العاملين لمفهوم الجودة الشاملة زيادة التزامهم بالمسؤوليات المطلوب القيام بها، مما يسهل خلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يسوده العمل الجماعي المتكامل.

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين حول المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

كما تؤدي الإدارة العليا للمنظمة دورا مهما بتشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقيق الاستفادة من الموارد البشرية والكفاءات الفردية وتوظيف قدراتها

الإبداعية ومهاراتها العملية وتشجيعها على العمل الجماعي، بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال تصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

5.1.1. التعاون بدل المنافسة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المنظمة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر، من خلال استخدام حلقات الجودة.

6.1.1. اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على فاعلية نظام معلومات المنظمة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول المنظمة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها.

7.1.1. الوقاية بدل التفتيش

تتعلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، بما يساهم في انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية.

8.1.1. نظام المعلومات والتغذية العكسية

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، لا سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات الضرورية للجودة لها أثرها البالغ في تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة¹.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم لذلك، وإلا فعلى المنظمة العمل على تغيير ثقافتها وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بشكل يتناسب مع تطبيق هذا

¹ نفس المرجع السابق، ص 153

المفهوم. ومن أهم المتطلبات الواجب توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة: دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التعاون و روح الفريق، ممارسة النمط القيادي المناسب، وجود نظام لقياس فعالية نظام الاتصالات.

2.1. طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

قد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة إذا ما غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني، وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات. فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة. لذا تحرص برامج إدارة الجودة الشاملة على إتاحة الفرصة لكل فرد للمشاركة، وتطوير الإحساس بالملكية.

يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات مع الزبون، وإجراء التغييرات في تصميم العمل. أكد (Schuler)¹ أن مضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات. هناك توجه متزايدا لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون. وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة.

أبرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات النظرية مثل: القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضى الزبون. وحسب Evans & Lindsay فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية، عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والاحترام. وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور تأكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري ، عمان ، 2009 ، ص 69

وعمليات التصميم وأدوات الرقابة، وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة. وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة. فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. ويبدو أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة لا غنى عنها، ويمكن النظر لهذه العلاقة كمدخل استراتيجي مطلوب لإدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية، كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب، وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين، وكثرة اللجان وتعددتها.

أما على الصعيد النظري فلم تخل المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، إذ اتجهت إلى التركيز على أنه: " يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب، والتدريب، والمهارات، والخبرة. وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد بهدف تحسين الأداء.

2. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو " العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات الأفراد في التقدم المهني وبين الاحتياجات المستقبلية وفرصها في النمو¹. من خلال التعريف السابق، نجد أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق، الأردن، 2006، ص485

فرد على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، فأما المدخل الفردي فيركز على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ وما هو هذا الحل؟

وأما المدخل التنظيمي فيركز على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة، التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم، وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.

يمكن النظر لأهمية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة من زاوية المدير والمشرف وكذا من زاوية الموظف، ذلك لاختلاف نوعية المنافع المحصلة بالنسبة للطرفين، والتي تعود أساساً للاختلاف بين المناصب التي يشغلها كل منهم، تبرز هذه الأهمية¹ بالنسبة للمديرين والمشرفين في:

أ. زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي وتنمية قدراتهم على التخطيط وعلى مراعاة الظروف الواقعية للموظفين؛

ب. تحسين عملية الاتصال فيما بين المديرين والمرؤوسين، بالتالي القدرة على تحقيق التكيف والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية؛

ت. مناقشة أداء الموارد البشرية، وزيادة الوعي بالأمور التنظيمية؛

ث. القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية، وتحفيز الموظفين لتقبل المسؤوليات الجديدة؛

أما بالنسبة للمورد البشري فتبرز أهمية تطوير المسار الوظيفي في:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 551

أ. فهم نقاط القوة والضعف، وأيضا الرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة المورد البشري في المنظمة وحياته الشخصية؛

ب. معرفة المعلومات التي تقدم فهما أفضل للفرص المستقبلية داخل المنظمة؛

ت. التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف؛

ث. ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة المورد البشري، الذي يسيطر عليه آخرون واكتساب شعور إيجابي وفعال تجاه حياته وعمله؛

ج. الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية؛

ح. تعلم مهارات جديدة تساعد المورد البشري على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل؛

خ. بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو، الأداء الشخصي والفرص التنظيمية؛

د. تنمية الشعور بتقدير الذات نتيجة النمو والتعلم؛

ذ. زيادة وتدعيم الترقية لمناصب أعلى داخل المنظمة ؛

ر. إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في الوظيفية الحالية للمورد البشري، من خلال زيادة التحدي والاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى المنصب الأعلى؛

تشكل تنمية المسار الوظيفي بالنسبة للموظفين حافزا هاما لتنمية مهاراتهم وخبراتهم بغية الارتقاء بمستوياتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالرضا الناتجة أساسا عن تقديرهم لذاتهم نتيجة تحقيقهم أهدافهم في الترقى وإثبات الوجود.

أما بالنسبة للمنظمة فتبرز أهمية تطوير المسار الوظيفي في:

أ. الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين؛

ب. تحسين مستوى الاتصالات ونشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي، في كافة المستويات التنظيمية؛

ت. احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها عن طريق زيادة الولاء والإخلاص، بالتالي بناء الصورة الذهنية الصحيحة لدى الجماهير؛

ث. زيادة الفاعلية في نظام الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات؛

ج. القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة.

تحدد تنمية المسار الوظيفي وبدقة الفروق الفردية بين الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن من التحديد الدقيق لمواهبهم ودافعيتهم داخل العمل، مما يسمح بتشخيص الحاجات والطاقات المميزة للمورد البشري، بما يسهل على المنظمة اكتشاف وتوجيه الفرد وجهة صحيحة مشبعة للحاجات ومنمية للمهارات ومحفزة للطموحات. وتقابل في ذات الوقت الاحتياجات التنظيمية بكفاءة من خلال تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري مع متطلبات مختلف الوظائف.

3. تمكين الموارد البشرية

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. وتعني كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية أو التعزيز، أما في اللغة الإنجليزية فيعني منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية، أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما¹.

لتمكين الموارد البشرية معان كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسئولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على أعمالهم، وهو يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره. عرّف الكثير من الباحثين التمكين على أنه²: "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل"، كما عرف على أنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

بالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للتمكين على أنه نموذج جديد يعكس مشاركة المسئول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسئول يقوم بإشراك الموظفين (فردياً أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 205.

² أحمد المعاني، أحمد عريقات، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، 2011، ص 182.

العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم، ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي¹.

إن الشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك². فالموظف المتمكن يهتم بجودة عمله أكثر من اهتمام المشرف عليه أو حتى مدير المنظمة. إن التمكين بهذا المفهوم من شأنه أن يعزز دور العاملين واهتمامهم بضرورة السعي نحو الأداء بالمستوى الذي يحقق الإنجاز بفاعلية عالية وكفاءة منسجمة مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

يكتسب التمكين أهميته من كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق. وهو يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة. إلا أن أهميته تأتي من كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

بالنسبة للموظف يساهم التمكين في³ زيادة انتمائه الداخلي، وزيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة وفريق العمل الذي ينتمي إليه. وينتج عن ذلك تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل. بالتالي رفع مستوى مشاركة الفرد وفاعليته من خلال شعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

4. علاقة التمكين بالجودة الشاملة وبأداء الموارد البشرية

إن الحافز الرئيسي لانتشار تمكين العاملين هو التحرك نحو تحقيق الجودة، وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة. فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم

¹ زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 28 .

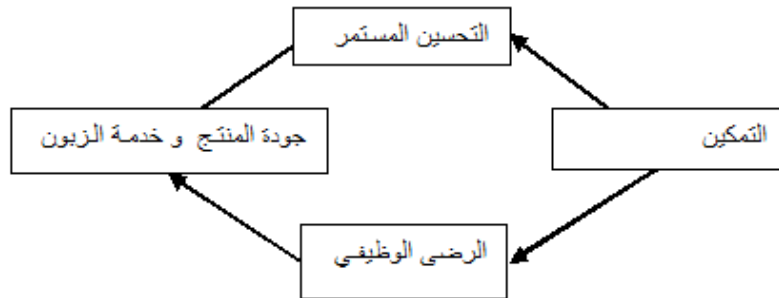
² خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار الصفا ، عمان ، 2010 ، ص 117

³ يحيى ملحم ، مرجع سابق ، ص 120

بالتطوير المستمر للوصول إلى رضا الزبائن، وهذا لا يمكن حدوثه إلا من خلال مشاركة العاملين وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار¹. ويلعب التمكين دورا خاصا في تحسين الجودة، كونه يتطلب أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين، ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة، حيث أن تحقيقها سيثجع الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.

شكل 3 العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة :

الشكل: العلاقة الدائرية بين التمكين و الجودة



المراجع : أحمد المعاني ، مرجع سابق ، ص 213

تؤدي حلقات الجودة إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية، وتزكي أسس المعرفة النوعية مما يؤدي إلى تمكين العاملين وتشجيعهم معنويا وإطلاق طاقاتهم للمشاركة بفاعلية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم وتحمل مسؤولية هذه القرارات، مما يؤدي إلى تطوير ذاتهم من ناحية، وتحسين منتجاتهم من ناحية أخرى، ما يعني أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة عما يستهدف إقراره من أفكار لتحسين الجودة بشكل مستمر، فالمشاركة تعني جهودا جماعية، وتطويرا شاملا في مضمار تحسين الإنتاج.

ركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات فركز Deming على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، كما ركز Juran على مضمون مفهوم التمكين من خلال مفهوم تفويض الصلاحيات للعاملين، ومفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، كما ركز على ضرورة اطلاعهم على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي.

¹ أحمد المعاني ، أحمد عربقات و آخرون ، مرجع سابق ، ص 212

المطلب الثالث . بيئة إدارة الموارد البشرية

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم إستراتيجيتها العامة وكذا إستراتيجية الموارد البشرية نظرا لأن المنظمة جزء من المجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، وإدارة الموارد البشرية وفقا لمفهوم النظم تقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد آثارها الإيجابية والسلبية على سلوكها وأدائها، وكذا التعرف على الفرص التي تتيحها، والتهديدات التي تفرضها مما يتيح لإدارة الموارد البشرية تحديد الظروف المؤثرة في سلوكيات الأفراد وبالتالي قدرة المنظمة على التجاوب مع المتغيرات البيئية. وبالمقابل يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية تمكين إدارة هذه الموارد من صياغة رؤية واقعية لكيفية التعامل معها باعتبارها من أهم التحديات التي يمكن للمنظمة مواجهتها.

يحتل تحليل بيئة الموارد البشرية مكانة بارزة في معظم المنظمات، تعود هذه المكانة للأسباب التالية¹:

أ. تعتبر نتائج التحليل مدخلا أساسيا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار حقائق وتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وآثارها على الموارد البشرية وسلوكاتها.

ب. تساعد إدارة الموارد البشرية على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية الإيجابية والسلبية .

ت. يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة الموارد البشرية، من تفحص كافة التطورات البيئية المحلية والعالمية، ومن ثم تبنيها إذا كانت تشكل ميزة إضافية تسمح بتفعيل أداء مواردها ومن ثم أداء منظماتها .

عموما تتضمن بيئة الموارد البشرية في أي منظمة : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

1. البيئة الخارجية :

تتكون من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف وإدارة الموارد البشرية، هذه العوامل هي:

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 31

1.1. العوامل الاقتصادية :

يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر والمستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المنظمة. فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القدرة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات الفائدة، إضافة إلى انفتاح الأسواق المحلية والدولية، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية تستدعي من إدارة هذه الموارد التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظرا لانعكاسها على اتجاهات الموارد البشرية .

2.1. العوامل الاجتماعية :

هي عبارة عن جملة القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات وسلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع. هذه القيم والاتجاهات وحركيتها تحتم على القيمين في المنظمات وتحديد إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها وإستراتيجيتها.

3.1. العوامل التكنولوجية :

تشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافرها لدى المنظمة الراغبة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا، إمكانية استخدامها ومن ثم انعكاساتها على المنظمة من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديد المتعلقة بالموارد البشرية .

2. البيئة الداخلية :

تتشكل الفلسفة التي تقوم عليها العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية من ثلاث ركائز أساسية هي: طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، ونظم الموارد البشرية .

1.2. طبيعة الهيكل التنظيمي :

يشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة الإطار الذي تحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية، وبشكل يسمح لها بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. كما أن إلمام الموارد البشرية بوضوح لأدوارها المرسومة في الهيكل التنظيمي، من حيث التحديد الواضح للمراكز المسؤولة عن الأداء، شبكة واضحة للتواصل، كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، هذا الوضوح في تصميم الهيكل التنظيمي، يسهل بدرجة عالية من الدقة في تقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف أثناء تحديد أهداف الموارد البشرية.

2.2. ثقافة المنظمة :

تعتبر ثقافة المنظمة جزءاً أساسياً من البيئة الداخلية، وهي تتشكل من المعتقدات والقيم والمعرفة والاتجاهات والعادات، وتشكل نظاماً خاصاً بكل منظمة تنشأ فيها وتتطور لتحديد في النهاية سلوكاً عاماً بغرض تحقيق أهدافها واستراتيجيتها من خلال تحقيق الفاعلية في تنظيم العمل، في أداء الموارد البشرية، وفي العلاقة التبادلية بين الإدارة والموارد البشرية. يعتبر فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المنظمة، اتجاهاتها وكيفية تطورها نقطة انطلاق إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف الموارد البشرية، بمعنى الأهداف الأكثر فاعلية لدعم الثقافة التي تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها.

تركز ثقافة المنظمة على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

تعبر ثقافة المنظمة عن ¹:

1.2.2. مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 ، ص 77

2.2.2. مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك الأفراد.

3.2.2. نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

4.2.2. انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

5.2.2. مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

تتصف ثقافة المنظمة بأنها نظام مركب من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وهي تشمل الجانب المعنوي، السلوكي، والجانب المادي. كما تتصف بأنها نظام متكامل يهدف إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

وهي أيضا نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. غير أن استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل هي في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

أخيرا فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى.

يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف والمنافع منها أنها تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية، كما تحقق تكيفهم مع البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة. وتهدف أيضا إلى إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.

3.2. نظم الموارد البشرية :

تعتبر النظم المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات المتعلقة بها جزءا لا يتجزأ من بيئة الموارد البشرية. هذه النظم لا بد وأن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المنظمة. هذا التأثير يعكس أيضا احتياج المنظمة لهذه النظم والعمليات شرط أن تجسد إدارة الموارد البشرية هذه الاحتياجات كعنصر أساسي في وضع واستقرار نظم وعمليات الموارد البشرية. إن الربط بين احتياج المنظمة للنظم يتسم بالنسج والاستمرارية، وقبول الموارد البشرية لهذه النظم سوف يؤدي إلى وضوح خارطة طريق مسارات خطط وأهداف المنظمة من جهة، وخطط وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية .

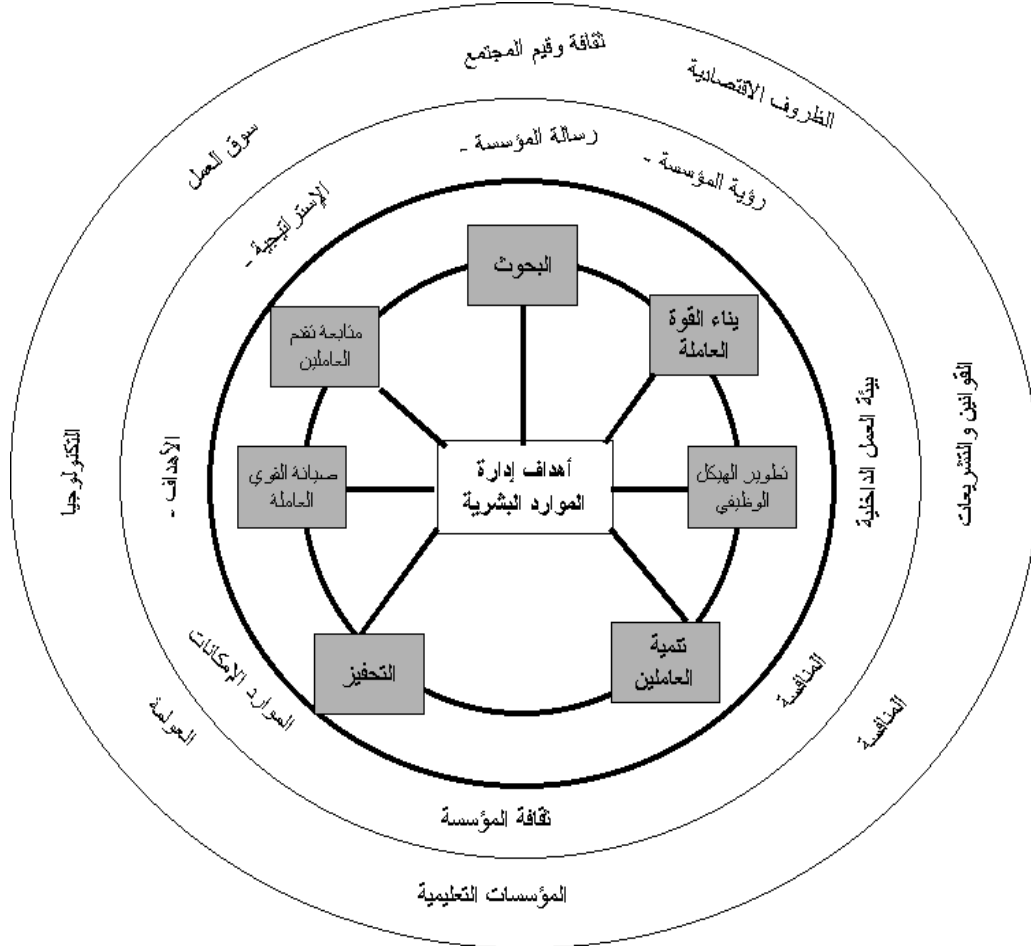
يحدد تفاعل العوامل المكونة لكلا البيئتين الخارجية والداخلية والتأثير المتبادل بينهما اتجاهات سلوك الموارد البشرية وبالتالي سلوك الأداء التنظيمي.

بمقتضى هذا التفاعل وفي ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات وانعكاسها على المنظمات، أصبح من الضروري أن تهتم إدارة المنظمات بفهم التحديات البيئية التي تواجه منظماتهم ومحاولة استيعابها والتكيف معها بالقدر الذي يحقق لها الفاعلية والكفاءة وخصوصية ثقافتها.

من هذا المنطلق تقاس قوة المنظمات وقدرتها على توظيف قدراتها العلمية والمعرفية ورأسمالها البشري والفكري، مما يستوجب تحول المنظمات من نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية، لتصبح الموارد البشرية في مكان الصدارة والاهتمام. ويأتي تأثير البيئة الحالية للمنظمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة، فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وتكنولوجية، يأتي أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات مواردها البشرية لإمكانية استغلال الفرص المتاحة والحد من التهديدات التي تحملها تحديات البيئة وتطوراتها المتلاحقة.

يوضح الشكل التالي عمليات التفاعل المشتركة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتبادلة:

شكل 4: الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة



المصدر : علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، الأمم المتحدة ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، بيروت جوان ، 2003.

يظهر الشكل السابق أقسام البيئة المحيطة بالمنظمة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. حيث تتشكل من البيئة العامة والتي تمثل الإطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها أو القطاع الذي تنتمي إليه، وتتكون هذه البيئة من مجموعة من النظم الفرعية يكون لها صفة العمومية وتؤثر على جميع المنظمات دون استثناء أو تمييز، وتشمل نظام التعليم، النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي، النظام التكنولوجي، النظام الثقافي وغيرها. أما البيئة الخاصة فتشمل مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة

لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من الزبائن والمستهلكين، المنافسين، سوق العمل ممثلاً في الطلب والعرض للعمالة، المساهمين، الإدارة العليا والتنفيذية والإدارات الوظيفية، النقابات العمالية، العاملين، الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تجاوز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية الدور التقليدي الذي ينحصر اهتمامه في إدارة الأعمال الروتينية للأفراد ليصبح دور إدارة هذه الموارد أكبر بكثير حيث يتم التركيز على اعتبار الفرد أصل هام من أصول المنظمة، بالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً هاماً في التخطيط الاستراتيجي الشامل، لها رسالة واضحة مشتقة من الرسالة العامة للمنظمة يفهمها الجميع ويعملون بها.

المطلب الأول . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة بمثابة مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول هذه المنظمة، وهو العمال الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها. وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير. يحقق خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها عائداً كبيراً للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم ،ولعل أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- أ. استخدام الخطط الإستراتيجية كدليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .
- ب. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .
- ت. زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتميئتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- ث. إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل .

- ج. زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة .
- ح. زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

1. الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وتحول النظرة إليهم من مجرد كونهم تكلفة إلى اعتبارهم جزءا مؤثرا في رأس مال المنظمة، يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة¹.

في ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية والذي كان تقليديا حتى السبعينيات من القرن الماضي وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

أما الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها: تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، والاهتمام بقضايا التغيير.

2. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإدارة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نصل؟ كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟ ما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة المنظمة والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟ وما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة؟

¹ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009 ، ص30

تشتمل استراتيجية الموارد البشرية عدة مكونات، ويلاحظ هنا ضرورة الأخذ في الاعتبار الارتباط الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبشيء من الإيجاز يمكن تناول تلك المكونات على النحو التالي¹:

1.2. الرؤية :

تعتبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، أو هي الطريقة التي ترى بها الإدارة العليا للمنظمة مستقبلها البعيد. والرؤية أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تتكون لديها صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افترقت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات الواقع المحلي أحد محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها.

2.2. الرسالة :

تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها، وهي عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم، وكذا الجانب التكنولوجي المستخدم .

أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والذي يمثل جزءا من رسالة المنظمة. وتوضح الرسالة الحدود التي تقوم المنظمة في إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة وتؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 41

3.2. الأهداف :

يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء رسالتها ورؤيتها، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير .

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل العناصر المستخدمة في قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة ككل¹:

- أ. مركز المنظمة في السوق : يتم التعرف عليه من خلال الحصة السوقية للمنظمة.
- ب. الابتكار: يقاس من خلال مجموعة الجهود المبذولة نحو تطوير وتنمية طرق عمل ومنتجات جديدة.
- ت. الإنتاجية : تقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من الكفاءة الإنتاجية.
- ث. الموارد المادية والمالية المتوفرة لدى المنظمة: تقاس بقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من رأس المال والمعدات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ج. الربحية: تقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات ربحية معينة، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الخاصة بالأداء المالي.
- ح. الأداء الإداري والقدرة على التطوير: يتحدد من خلال قدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من النمو والتوسع.
- خ. مستويات أداء العامل واتجاهاته: تقاس من خلال التعرف على مستوى إنتاجية العامل واتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة.
- د. المسؤولية الاجتماعية: تقاس بقدرة المنظمة على الوفاء بمسئوليتها تجاه المجتمع المحيط بها.

يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 44

4.2. اختيار الاستراتيجية :

بعد دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية والتنافسية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في تحليل البدائل المختلفة - أي الاستراتيجيات البديلة - التي يمكن استخدامها لسد الفجوة في الأداء وكذا للاستفادة من الفرص المتاحة في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وكذلك في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات البديلة، واختيار أفضل وأنسب هذه البدائل .

يتم وضع الاستراتيجيات على ثلاث مستويات هي: مستوى المنظمة ككل، مستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي.

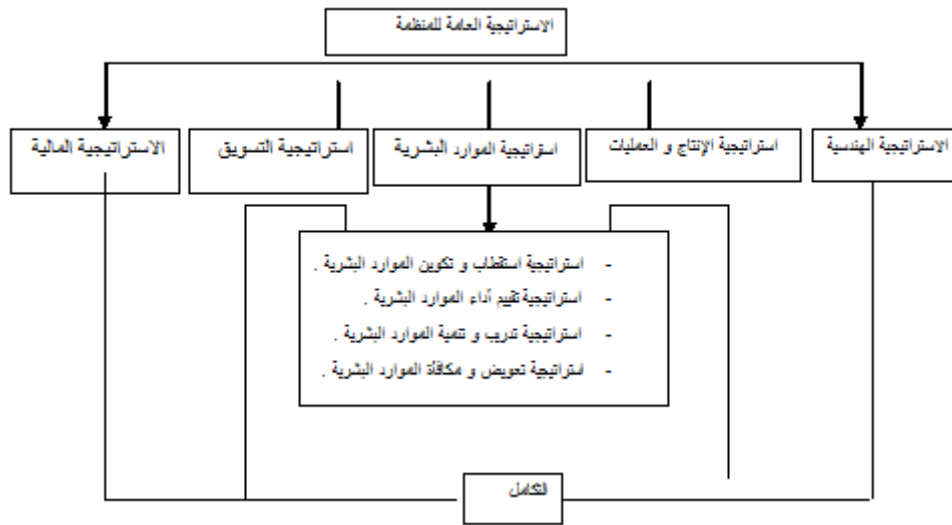
3. تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة :

يتطلب القيام بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية :

- أ. الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية ؛
- ب. استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها؛
- ت. أجزاء استراتيجية الموارد البشرية كخطيط القوى العاملة والاختيار والتدريب والتعويض وغيرها؛

يمكن توضيح هذا التكامل من خلال الشكل التالي:

شكل 5 . تكامل استراتيجيات الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة و باقي الاستراتيجيات الأخرى



المصدر : محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص50

المطلب الثاني .التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات حيث يساعدها على مواجهة المخاطر التي قد تعترضها نتيجة التطور السريع في محيط المنظمة . ويرتبط التخطيط بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة. فهو يحدد العلاقات ،والتصرفات، وكيفية السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، تتحقق من خلالها غايات المنظمة.

أولا .ماهية تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم التخطيط

التخطيط هو التدبير المسبق حول عناصر العملية الإدارية بغية تحقيق الأهداف، وهو يسبق عمليات الإدارة، وهو يشمل ¹:

- أ. تحديد الأهداف المراد تحقيقها، والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- ب. اتخاذ القرارات التي تحكم تحقيق هذه السياسات؛
- ت. تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية؛

¹ محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص 11

- ث. تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأعمال؛
- ج. تحسين العمل الإداري ووضع الخريطة التنظيمية لتدفق الأعمال، ووضع برامج زمنية لتنفيذها؛
- ح. إجراء البحوث للوصول إلى الحقائق التي تساعد المنظمة على مواجهة المشكلات.
- لا شك أن الإعداد للمستقبل هو نوع من التخطيط، ومع ذلك فإن وسائل وأساليب هذا الإعداد أو التخطيط يمكن أن تختلف، وقد يصلح بعضها للغرض المنشود، في حين أن البعض الآخر قد لا يصلح تماماً.
- التخطيط عبارة عن أسلوب لتخصيص الموارد، أي أنه أسلوب لمعالجة المشكلة عن طريق تحريك المتغيرات الكلية لتحقيق الأهداف المعطاة، كما أنه عملية مستمرة إذ أن أية خطة تعلن يكون لها مدة محددة ليست في الواقع إلا جزء من خطة طويلة الأجل مبنية على الرؤى لما يمكن أن يكون عليه النشاط في المستقبل .
- يتم التخطيط انطلاقاً من مجموعة من مبادئ يجب أن تتمسك بها الإدارة وتعكسها على جميع مراحل العملية التخطيطية، وهي¹:
- أ. العمومية، بمعنى أن يكون التخطيط شاملاً جميع أجزاء المنظمة ووحداتها المختلفة؛
- ب. التكامل، بمعنى تكامل مختلف الخطط بالمنظمة وصولاً إلى الأهداف العامة للمنظمة؛
- ت. شمولية التخطيط، بمعنى أن يكون التخطيط مسئولية جميع المديرين، ويشمل جميع المستويات الإدارية ؛
- ث. مرونة التخطيط، بمعنى أن توضع الخطط بما يتماشى مع التغيرات غير المتوقعة، سواء كانت إيجابية أو سلبية ؛
- ج. المشاركة في التخطيط، بمعنى أن تتاح الفرصة لجميع الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بموضوع الخطة في المشاركة في العملية التخطيطية ؛
- ح. ارتباط التخطيط بالرقابة، بمعنى أن الخطة هي أساس الرقابة وما تظهر من انحرافات يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط للمرحلة القادمة وهكذا.

¹ نفس المرجع السابق، ص14

2. تخطيط الموارد البشرية

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى " العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً " ¹. وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيت، وتتخذ من الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة.

تتطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط بالبيئة العامة للمنظمة، وكذلك في رغبتها ممثلة في إدارة الموارد البشرية، بالاستخدام الفعال والناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

يشير تخطيط وتنمية الموارد البشرية إلى عملية تحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة، وتحديد الإطار النظري والعملية للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات. فتخطيط وتنمية الموارد البشرية يركز على البرامج والأنشطة الهادفة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات. وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصورة عملية.

يمكن تعريف التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أنه " العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية، وكيفية إشباع هذه الاحتياجات. وهو العملية التي تمكن المنظمة من تحديد مدخل توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات، والمعرفة، والاتجاهات، والخصائص الجسمانية، لأداء المستويات المخططة من الإنتاج " ². كما يتضمن تحديد احتياجات الموارد البشرية كما ونوعاً، وتحديد الإطار المفاهيمي للتصرفات الضرورية لتدعيم عملية الاستقطاب، وتنمية واستخدام أكثر للموارد البشرية.

يشمل مفهوم التخطيط الفعال للموارد البشرية ما يلي:

¹ علي غربي وآخرون ، مرجع سابق، ص 75
² نفس المرجع السابق، ص 32

أ. **الهدف :** تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة.

ب. **الإستراتيجية :** تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزونها من الموارد البشرية، والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود، أيضا فهم والتعرف على أسباب عدم التوازن.

ت. **التنفيذ/الاستجابة:** تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم وتنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة المنظمة.

ثانيا .خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتخذ عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الخطوات التالية:

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

تعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمنظمة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات ومؤهلات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل، آخذين بعين الاعتبار توفر المؤهلات المطلوبة في المتقدمين لهذه الوظائف والتي ستخدم المنظمة فعلاً في حال الحصول عليها، وتعتمد هذه الخطوة بشكل رئيسي على عوامل مهمة منها نوع الأهداف الجديدة للمنظمة وتوقيت تنفيذها والتي تنوي تحقيقها في المستقبل والتي لها علاقة مباشرة بتوسيع العمل وتنويع الإنتاج أو بغية الانتقال إلى مرحلة إنتاجية وتسويقية ذات مستوى أعلى من السابق.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية فتتم من خلال ثلاثة طرق رئيسية هي:

1.1 تحليل عبء العمل: يمثل كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة في الفترة الزمنية

الحالية أو المستقبلية والتي يتم التخطيط لها في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة، ويتم ذلك عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة¹ "

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، الأردن، 2007، ص50

2.1. تحليل قوة العمل: يتم الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل ومن ثم مقارنتهما مع ما هو متوفر فعلاً لدى المنظمة من الموارد البشرية، ثم القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الكلي المتحقق من خلال تحليل عبء العمل.

3.1. تحليل النسب : ويقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في كل قسم من أقسام المنظمة ومقارنة ذلك العدد بحجم الإنتاج الصادر خلال وحدة الزمن مما يوضح وجود موارد بشرية زائدة أو ناقصة عند النتائج.

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :

تعني هذه الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المنظمة. ويتم ذلك من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين في المنظمة مثل بيان تخصصاتهم ومهاراتهم ومناسبة هذه التخصصات مع الحاجة الفعلية لأعمال الأقسام المتخصصة في المنظمة، وإيضاح موضوع الأجور ونظام المكافآت بالإضافة إلى دراسة ميول العاملين ودرجة تعلقهم بأعمالهم وسلامة أدائهم الوظيفي.

أما ما يخص الموارد البشرية المتوفرة بالخارج فيتم دراسة المؤهلات المتوفرة فيها وموائمة ذلك مع قدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة ومن ثم دراسة وتحليل أية موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها في الوصول بشكل سريع ومناسب وغير مكلف للأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

بعد هذا توضع خطة العمل التي تحدد من خلالها خطوات التنفيذ والتي نتجت عن مراحل التخطيط الأولى للتعامل مع الموارد البشرية في الحالات المختلفة في التوظيف والتشغيل أو بإنهاء العمل والخدمات.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فيتم من خلال نوعين من الطرق:

1.2. قاعدة بيانات مخزون المهارت:

يقصد بها التعرف على ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية كما ونوعاً من خلال جمع معلومات عن تلك الموارد. وهي عبارة عن طريقة توفر للمنظمة القدرة على التمييز بين العاملين

من ناحية الكفاءة والاستحقاقات بواسطة عمل قاعدة بيانات لكل شخص من العاملين في المنظمة وتعلق بتوثيق وإيضاح كل المعلومات الخاصة به خلال فترة توظيفه، كمهاراته وخبراته والدورات التدريبية التي اجتازها وغياباته وعلاقاته بالآخرين، وغيرها.

تشمل هذه العملية ثلاث مراحل هي¹:

أ. تحديد عدد العاملين الحاليين في المنظمة، وما يملكون من مهارات، قدرات، خبرات، وتدريب؛

ب. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛

ت. التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال؛

يتم الحصول على تلك المعلومات من خلال طلبات الاستخدام، تقارير تقييم الأداء، وقوائم وسجلات الأجور والمرتبات.

2.2. خرائط الترقية والإحلال:

عبارة عن طريقة تستخدمها المنظمات لاختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين ليحلوا مكان موظفين حاليين يتوقع انتهاء فترة خدمتهم أو ترقيتهم الى مناصب أعلى. يعاب على هذه الطريقة أنها ستحدد الموظف ليشغل وظيفة معينة بينما هو يصلح لوظائف أخرى لا تقل أهمية عنها، كما أنه من المحتمل تغيير الهيكل الوظيفي قبل الاستفادة من هذه الخرائط.

تشمل هذه الطريقة على الخطوات التالية (لا يشترط فيها التسلسل)²:

أ. جمع معلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتمل شغورها؛

ب. تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل بعد تطوير الأداء الحالي إن تطلب الأمر ذلك؛

ت. تحديد مواصفات واحتياجات الوظيفة المتوقع شغورها.

¹ عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل، عمان الاردن، 2010، ص184.

² نفس المرجع السابق، ص 181.

3- وضع خطة العمل :

وتعني هذه الخطوة عملية رسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتوزع خطة العمل الرئيسية إلى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية والأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها فتشمل هذه الخطط، خطة إنتقاء العاملين وتوظيفهم، خطة الترقية والنقل والتقاعد، خطة التدريب وتنمية الموارد البشرية ، خطة تحسين الأجور، وخطة بحث السبل لتطوير المسارات الوظيفية.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها :

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ العملي للخطط التي وضعت والتي تستند على أساس توفير الموارد البشرية القادرة على الأداء الوظيفي بمهنية ومهارة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة كالانتشار حسن وزيادة الإنتاج ومواكبة التطور الحاصل في المنظمات العالمية باختلاف أنواعها.

أما علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فتكمن في أن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المنظمات في موضع التخطيط للتحقيق تتطلب تهيئة المقومات المناسبة لها. ومن أهم هذه المقومات الموارد البشرية القادرة على إدارة العملية الإنتاجية بالشكل الماهر الذي يوفر الأرضية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع فترة زمنية وبأقل التكاليف المادية مع توفير القدرة على المنافسة بين بقية المنظمات، أما أسس دعم هذه المنافسة فهي تقدم للمنظمة أساليب المحافظة على الإنتاج وتطويره في الزمن الحاضر والمستقبل مما يوصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل يسير وبعيداً عن الرجوع للخلف.

لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة له علاقة مباشرة مع تخطيط الموارد البشرية، فعند رغبة المنظمة زيادة نشاطها الإنتاجي وتوسيع دائرة أعمالها فهي بحاجة الى زيادة وتوسيع حجم الموارد البشرية لاستيعاب هذا التطوير في العمل، وهذه الموارد يتم دراسة وتخطيط طرق الحصول عليها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، أما عند حصول الحالة المعاكسة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتحديد الإنتاج أو زيادة التقنيات التكنولوجية على حساب العنصر البشري فإن العكس سيحدث في تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع الخطط الرامية الى التقليل من عدد

الموارد البشرية أو إجراء عملية التخلي عن الأقل مهارة، وبهذا يكون تخطيط الموارد البشرية معتمداً على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثالث. رأس المال البشري مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي (المالي، والتكنولوجي . . الخ)، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري والفكري والكفاءات.

المطلب الأول. مفاهيم حول رأس المال البشري

من المفاهيم التي كثر الحديث عنها، مفهوم رأس المال البشري الذي يعتبر من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً واهتماماً من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في مختلف دول العالم، حيث تم الربط تحقق النمو والتنمية الاقتصادية والبشرية بمدى اهتمام الدولة بهذا المفهوم وإعطائه مكانته الصحيحة واللائقة به.

صنف (Blaug 1976) رأس المال البشري في ست فئات هي: التعليم الرسمي في المدارس والمعاهد والكلليات، التدريب في أثناء العمل، سبر غور الوظيفة، إمكانية استرجاع المعلومات لفائدة المنظمة ومصلحتها، التنقل بين الوظائف بقصد تحويل المهارات للوظائف المناسبة، وتحسين الوضع الصحي للعاملين. وتم اعتماد تلك الأنواع لرأس المال البشري طبقاً لأين وكيف تتراكم، وليس كأمر واقع.

في الواقع فإن رأس المال الفكري هو نتيجة إما التعليم الرسمي أو التدريب غير الرسمي على الوظيفة، ومع ذلك فهي غير محسوسة أو ملموسة في التصنيف التقليدي لرأس المال البشري، لهذا تم إضافته لهيكلية رأس المال البشري لغرض المساعدة في تحليل دوره في زيادة إنتاجية المنظمة¹، حيث أن رأس المال البشري HC ورأس المال الفكري IC هما مكونان فرعيان للمورد البشري.

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 202

1. تعريف رأس المال البشري

يشير مفهوم رأس المال البشري إلى النظرية التي وضعها "GARY BEKER" ¹ في منتصف الستينات من القرن العشرين، وكانت الانطلاقة في الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بـ"الحقبة المجيدة" حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم التقني الحاصل آنذاك، ولكن أيضا إلى تراكم المهارات الجماعية والفردية. فالرأسمال البشري يشير إلى "الموارد البشرية للمنظمة بما فيها المعرفة وسر الصنع التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة" ².

كما أوضح شولتز (وهو من رواد نظرية رأس المال البشري) أهمية رأس المال البشري والتي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو. ونظرية الرأسمال البشري تقوم على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، وتراكم هذا الرأسمال يكون من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة في العمل. ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة والإيواء والنقل... الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة أساسا في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة، ويهدف الاستثمار في الرأسمال البشري إلى الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد) أو تقوم به المنظمة (من خلال التكوين المتواصل). أما "بيكر" فقد اهتم بدراسة بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلاف في الأجور، درجة الخطر، السيولة، المعرفة، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات لأن العائد المحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات، وتتنخفض هذه الاستثمارات في المدى

¹ راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص 62
² عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، الأردن ، 2015، ص 360

القصور، لأن التكلفة تضخم من الإيرادات في ذلك الوقت. ومنه يمكن الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة تساعد في تفسير ظواهر عديدة مختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد، وهنا يجب التفريق بين التدريب العام والتدريب المخصص.

كما حاول (مينسر) قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، بالإضافة إلى محاولة أوديرون (باحث في الإدارة) إلى ترجمة هذه المفاهيم إلى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فقد ركز أوديرون على فكرة أن الأفراد أصول يمكن الاستثمار فيها، كما قدم محفظة الموارد البشرية، على غرار محفظة الأوراق المالية، وأوضح كيفية تطبيقها على رأس المال البشري، وفي الأخير فإن الكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (يتم استعمالها في أية منظمة) أو خاصة (أي مجموع القدرات التي يتم تنميتها بهدف تأهيل خاص للمنظمة التي ينتمي إليها الفرد فقط) والعائد المترتب عن ذلك يكون في شكلين: إما في شكل زيادة في الأجر بالنسبة للفرد، أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمنظمة.

2. نظرية رأس المال البشري لشولتز والأبحاث المكملة لها : (Schultz 1960)

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى:

- أ. جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري؛
- ب. تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد؛
- ت. تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛
- ث. إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن الموت أو العجز أثناء الحروب والذي يقلل من مخزون الثروة القومية؛
- ج. تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

فيما يلي عرض لتطور نظرية الاستثمار البشري:

1.2. نظرية شولتز :

يرى شولتز SCHULTZ أن حقيقة التنمية الاقتصادية يكون بصفة كبيرة عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وأشار إلى أن مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية هي¹:

- أ. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- ب. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- ت. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه. ومن وجهة نظره فمن الضروري دراسة كلا من التكاليف والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم. أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، الأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

يرى شولتز كذلك أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فالغرض من التعليم حسب بعض الباحثين هو غرض ثقافي وليس اقتصادي. ويرى شولتز أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا ينفي الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية هناك بعض أنواع التعليم

¹ رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 64

التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسين يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل القومي.

خلاصة القول، يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا وفقا لشولتز أن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

2.2. إسهامات بيكر:

يعد بيكر (GARY BECKER) واحدا من أهم الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس مال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، أيضا تمكن من التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

فبالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد بها المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة يمكن استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مدرسة أخرى وكذلك الطبيب، تقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب التكلفة من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى. فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة مثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجيا متخصصا بالمنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا

ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع متطلبات وطبيعة العمل في أي منظمة أخرى، أما بالنسبة للعائد المحتمل فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية العالية والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، حيث أن هذا الأخير تكلفته مرتفعة، ومنه فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة مقارنة بحالة التدريب العام، كذلك من ناحية أخرى فإن الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة، لأنه من الصعب أن يجد منظمة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة المكتسبة، حتى ولو وجد منظمة أخرى فإنه لا يتخل عن منظمته القديمة إلا إذا كان الأجر عاليا وكذلك ظروف العمل.

يتضح من التحليل السابق لبىكر قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقدمه نظرية الاستثمار البشري، نجد أن بىكر أوضح بطريق عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية، كما حاول بىكر أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.

3.1. إسهامات مينسر 1974 Mincer :

من خلال أبحاثه ودراساته حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها في مجال الاستثمار البشري تمثلت في¹:

- أ. تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب؛
- ب. تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
- ت. تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

أما فيما يخص تعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كذلك كلا من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل و أيضا التعليم بالخبرة، وقد برر ذلك بزيادة وتحسين مهارات وإنتاجية

¹ نفس المرجع السابق ، ص.75

الأفراد عن طريق التدريب الرسمي وغير الرسمي، بالإضافة إلى أن الفرد يحصل على عمل ما نتيجة الخبرة المكتسبة. وقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما:

التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة، بحيث تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العتاد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين، أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة والتي تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة.

في الأخير توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

أ. كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره.

ب. كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

ت. كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

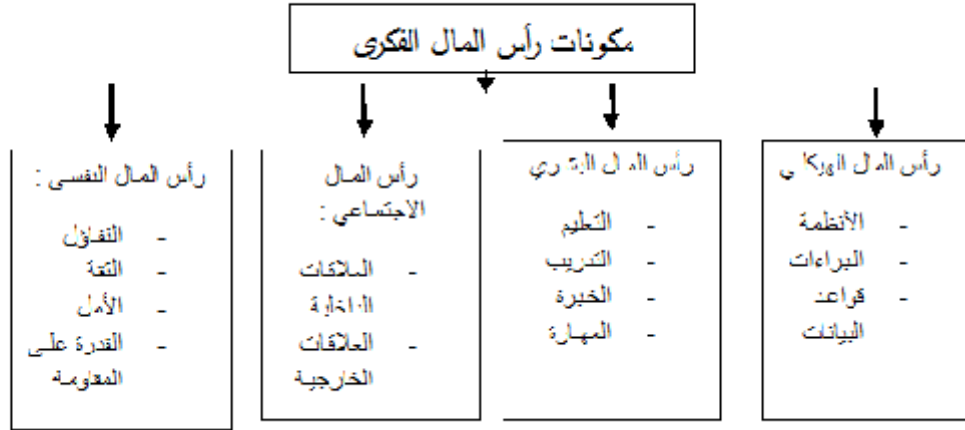
المطلب الثاني. رأس المال الفكري وعلاقته برأس المال البشري:

توجد علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فـرأس المال الفكري هو مصطلح أوسع وأكثر شمولاً، ويشير إلى كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، وقد عرّف Sullivan رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب، والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المنظمة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

أما رأس المال البشري فهو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويستثمرونها في أعمالهم. وبذلك فالعلاقة بينهما تكمن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المنظمة مضمّنة في موجودات وبرامج وشبكات علاقات، بالإضافة إلى معارف ومؤهلات العاملين، ويركز على التجديد ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إنتاج أفكار جديدة، وهذا يتطلب أفراداً ذوي خبرات ومعارف متنوعة وقدرات تخصصية عالية، والتي تعتبر من خصائص ومكونات رأس المال البشري.

يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري في الشكل التالي:

شكل 6: مكونات رأس المال الفكري :



المصدر: أحمد المعاني، أحمد عريقات، وآخرون، قضايا إءارية معاصرة، دار وائل، عمان، 2011، ص 234

وفق الشكل السابق يمكن اعتبار رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، والتي يمكن تلخيصها في:

1. رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية، أي أنه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. ويتكون من جزئين أساسين جزء فطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وجزء مكتسب وهو الجزء الأهم إذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة¹.

¹عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح: رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإءارية، القاهرة، 2007، ص 9.

يصنف Lundvall & Jonson¹: المعارف المرتبطة برأس المال البشري الى أربعة أنواع أساسية هي:

- أ. **savoir quoi** معرفة ماذا: تعتبر عن معارف الافراد؛
- ب. **savoir pourquoi** معرفة لماذا: تعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الطبيعة والأفراد والمجتمعات؛
- ت. **savoir comment** معرفة كيف: تعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال وكيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات؛
- ث. **savoir qui** معرفة من : تعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري فتصنف هي الأخرى الى:

- أ. كفاءات الاتصال عن طريق السماع، الكلام، القراءة والكتابة؛
- ب. الكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم الانضباط الذاتي؛
- ت. الكفاءات العلائقية المتمثلة في روح الفريق وفن الادارة ؛
- ث. الكفاءات الضرورية الأخرى مثل سهولة استعمال تقنيات الاعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.

من جهة أخرى ميز G. Becker الذي يعد أهم المؤلفين في هذا المجال بين رأس المال البشري العام، الذي يزيد في إنتاجية المالك عموماً، وبين رأس المال البشري الخاص، الذي يزيد في إنتاجية المالك في نشاط محدد.

يعتمد قياس رأس المال البشري على عدة مؤشرات أهمها قدرات العاملين التي تشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين وقدرتهم على التعلم، كفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار. كما يعتمد على قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين والدخل المحقق من أفكارهم الأصلية. بالإضافة إلى إتجاهاتهم ومدى تطابقها مع قيم المنظمة ودرجة رضاهم ومتوسط مدة الخدمة ومعدل دوران العمل.

¹محمد دهان، الاستثمار التعليمي في راس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010، ص 23 .

2. رأس المال الهيكلي

هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين فيها إلى الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات، لديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة. ويتمثل رأس المال الهيكلي في الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات، وقنوات التوزيع¹.

إن امتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته.

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية بأقل تكلفة وتحسين تدفق الانتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام الموارد، بالتالي رفع مستوى الانتاج وخفض نسبة التلف.

يتم قياس رأس المال الهيكلي عن طريق طبيعة بناء ثقافة المنظمة وتطابق العاملين مع رؤيتها المستقبلية، ومدى صلاحية نظام الرقابة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية، كما يتم قياسه عن طريق **التعلم التنظيمي** الذي ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية واستخدامها في بناء مخزون تعليمي ومن ثم استخدامه والاستفادة منه في تحسين مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية من خلال الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها والمشاركة في المعرفة.

3. رأس مال العلاقات

يتضمن كل العلاقات الخارجية مع كل المنتفعين من خدمة المنظمة، منهم الزبائن والموردين والشركاء والمنافسين ووسائل الإعلام². إلخ...

لرأس المال العلاقتي أهمية بالغة تتمثل في خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، وزيادة قيمة الزبائن عن طريق تعميق العلاقة مع

¹ عطاء الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص362

² اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص177

الحاليين وكسب آخرين جدد. كما تتمثل هذه الأهمية في تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة للطلبات، والعمل على ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع المجتمع.

يتم قياس رأس المال العلاقتي في المنظمة من خلال عدة مؤشرات تتمثل خاصة في بناء واستخدام قاعدة بيانات الزبائن، وتوفير القدرات اللازمة لخدمتهم من خلال القدرة على تحديد حاجاتهم. كما يتم قياسه عن طريق كثافة السوق حيث تضم الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة، سمعة المنظمة وبناء قنوات للبيع والتوزيع، وأهم هذه المؤشرات هي ولاء الزبائن من خلال مستوى الرضا لديهم، الشكاوى، حجم الاستثمار في بناء العلاقات معهم ومستوى كسب زبائن جدد أو خسارة زبائن حاليين.

المطلب الثالث. رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تتيح للمنظمة فرص النجاح، أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية، يعد سبباً رئيساً في فشل الاستراتيجيات والسياسات التنافسية للمنظمة.

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المنظمات والحدود، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع والتجديد.

لقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبح معه محدداً غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي

أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الاستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة. وهو ما فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاز مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة في هذا المجال لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، من هنا جاء الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري. تعتمد قدرة المنظمة في تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها¹:

أ. تحقيق الأرباح؛

ب. تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛

ت. تحسين العلاقات بين الزبائن والموردين؛

ث. تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛

ج. تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛

ح. زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

يمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للمنظمات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية²:

¹، عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية" ، جامعة الأزهر كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، 2012 .

1- رأس المال البشري :

يقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة المنظمة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميزها على منافسيها.

2- الابتكار:

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها في مواجهة المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص المنظمات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

3- التعلم :

التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المنظمة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

من الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المنظمة.

خلاصة الفصل:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. فهو إذن يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج باعتباره هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى، حيث يعتمد نجاح المنظمة بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية.

إن أهمية العنصر البشري واعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها يستوجب الاهتمام به واستخدامه الاستخدام الفعال، كأن يعطى وظيفة يرغبها ويعامل معاملة تشعره بأهميته في منصب عمله. فمؤهلات الفرد، استعداداته، وخبراته المتراكمة هي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط التحولات والتحديات التي تواجه المنظمات، وعليه فقد أضحت لزاما على المنظمات تخصيص ما يلزم من الإمكانيات في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية.

تأكدت أهمية المورد البشري في أدبيات الفكر الإداري، فبعدما كان ينظر إليه عند الكلاسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه وأن ما يوجه سلوكه هو العائد المادي، تحولت هذه النظرة، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي لهذا المورد هو أكثر ما يشغل بال المسؤولين، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ثم بعدها النظريات السلوكية، أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فحسب، بل له مجموعة من الحاجات الأخرى يسعى إلى إشباعها وهي الحاجات النفسية والاجتماعية، وعلى المنظمة أن تعمل على إشباع هذه الحاجات.

الفصل الثاني

دور إستراتيجية تنمية

الموارد البشرية في

تطوير الخدمات في

المنظمة

تمهيد :

يعتمد أداء المنظمة ومنها الخدمية بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين لها، ونجاحها في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة. وتتحقق هذه الكفاءة والجودة في أداء الموارد البشرية من خلال ثلاث محددات هي القدرة على الإنجاز، الدافعية، وجودة الحياة الوظيفية.

تتجسد القدرة على الأداء في المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية، حيث تتحقق من خلال التعليم والتدريب والخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي، أما الرغبة في العمل فتتحقق من خلال الحوافز بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى جودة الحياة الوظيفية، والتي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن، وبعد أن تناول الفصل الأول أهم المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، يتناول هذا الفصل دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة من خلال ثلاث مباحث:

جاء المبحث الأول لدراسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال البحث في أهم المفاهيم حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأهدافها ومسئولياتها وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني فخصص للتعريف بمناهج تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التعليم والتدريب والتي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية.

بالنسبة للمبحث الثالث فتطرق إلى علاقة إدارة أداء الموارد البشرية بتطوير الخدمات في المنظمة من خلال عرض أهم المفاهيم حول الخدمات وطرق تطويرها ودور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى هذه الخدمات.

المبحث الأول. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي

تسعى استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجود واستمرار المنظمة على هذا الرضا. وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدين القصير والبعيد حيث يحتاج هذا التأقلم إلى إكساب الموارد البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

المطلب الأول. نظرة حول تنمية الموارد البشرية

تسعى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

أولاً. مفاهيم حول التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعارف والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بالمنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين وتطوير أدائها.

1. مفهوم التنمية:

التنمية هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية، وليست محض إنجازات اقتصادية. وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل. وهي عملية شاملة لمختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبشرية و القانونية والتعليمية والسياسية¹، لتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم.

يمكن إعطاء عدة تعريفات للتنمية منها²:

أ. هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث

¹ عبد الرحمان العيسوي ، الإسلام و التنمية البشرية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، بدون سنة نشر ، ص 13.

² مدت محمود أبو النصر، مرجع سابق ، ص 189.

نتيجة التدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد عن طريق زيادة فعالية أفراد في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.

ب. هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، و التي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد .

ت. هي عملية حضارية متكاملة تعنى بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية، ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار، كما تعنى بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.

2. خصائص التنمية :

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية في التالي¹:

- أ. التنمية عملية مقصودة ومخططة ضرورية للتغيير المنظم؛
- ب. هي عملية ليست جزئية وإنما كلية شاملة؛
- ت. عملية داخلية ذاتية أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه، وأن أي قوى خارجية لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية؛
- ث. عملية ديناميكية ومستمرة، ضرورية لكل المجتمعات حتى المتقدمة؛
- ج. أهمية المشاركة الشعبية والعدالة في جميع مراحل العمل التنموي؛
- ح. ضرورة توفير التركيبات المؤسسة التي تساعد على نمو الإمكانات الذاتية إلى حدودها المثلى؛
- خ. ضرورة إزاحة معوقات عمليات التنمية في أي مرحلة من مراحلها؛
- د. ضرورة مراعاة التنمية للبعد البيئي في جميع مشروعاتها؛
- ذ. لها أنواع عديدة مثل: التنمية الاجتماعية، الاقتصادية، التعليمية، الصحية. إلخ.....
- ر. لها مستويات عديدة مثل: التنمية الدولية، الإقليمية، القومية، المحلية (تنمية المجتمع المحلي)؛

¹ نفس المرجع السابق ، ص190.

ز. يجب أن تكون مستدامة.

3. مفهوم التنمية البشرية

يقصد بالتنمية البشرية، العملية التي تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، وهذا يعني توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة، واستمرار نموها وتطويرها.

انتشر هذا المفهوم بقوة منذ 1990 بتبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للمصطلح، حيث يرى البرنامج أن هذا المفهوم يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وأن التنمية البشرية (الإنسانية) هي "عملية توسيع خيارات البشر، وذلك بزيادة فرصتهم في التعليم والصحة والدخل والعمالة والحرية¹"، وهي إذن عملية بناء القدرات البشرية، للوصول إلى مستوى رفاه إنساني راق، والتوظيف الكفء لهذه القدرات.

4. مفهوم تنمية الموارد البشرية

من الممكن أن ينمو الأفراد في المنظمات (الموارد البشرية) من الناحية العددية، أي وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يعملوا كمنظمة، لكن كيف ينمو الأفراد ويتطوروا (سواء فرديا أو جماعيا) من حيث قدراتهم؟.

تكمّن الإجابة عن هذا التساؤل في دراسة الطرق المناسبة لتنمية الموارد البشرية².

إن مصطلح تنمية الموارد البشرية هو المصطلح المستخدم في وصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على العمل على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، هذه الاستراتيجيات والتقنيات تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية، ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة .

وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالا للأفراد والمنظمات

¹ ديمة محمد وصوص ، المعتصم بالله الجوارنة ، التنمية البشرية المستدامة و النظم التعليمية دار الخليج ، عمان ، 2009 ، ص 31
² جنيفر جوي ، ماثيوز ديفد ميجنسون ، مارك سورتيز ترجمة علاء أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 34

والمجتمعات الأكبر. ومن منظور واسع يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية: " القدرة على دمج التعلم في السلوك ¹". وهي تشمل التدريب الإداري والتعليم المهني، لذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي، ولذلك ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

يقصد بتنمية الموارد البشرية "الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ²".

كما يقصد بها "زيادة المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن ³".

كما تعرف على أنها: "تراكم رأس المال البشري، وهي استثمار فعال للتنمية الاقتصادية ⁴". تتضمن جهود تنمية الموارد البشرية نشاطي التعليم والتدريب. ويهتم كلاهما بالتغيير الإنساني والتعلم، لكنهما يختلفان في الإطار والعمق. فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه (كل في مجال تخصصه) إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم، فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها.

يرتبط التعليم (عموماً) بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة، إلا إذا كان التعليم (في مراحله الأخيرة) ينظم من قبل المنظمة كإعداد سابق للوظيفة. بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما تهدف إليه من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولاً للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة. وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

بالتالي يمكن القول أن المقصود بمفهوم تنمية الموارد البشرية:

¹ نفس المرجع السابق، ص 37

² مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 197

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 136

⁴ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 311

أ. العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته¹.

ب. تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف عن طريق إحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة².

5. تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية

يختلف مفهوم تنمية الموارد البشرية عن مفهوم التنمية البشرية، حيث تولد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المنظور الاقتصادي، وأكد على أن الإنسان مورد من الموارد الاقتصادية، وتركز اهتمامه على الإنسان المنتج وعلى إنتاجية العامل بالدرجة الأولى، فيظل العائد الإنتاجي في ضوء هذا المفهوم هو مركز الثقل في الالتفات إلى العوامل الإنسانية في تخطيط الجهود الإنمائية وما تتضمنه من استثمارات وأولويات. برز مفهوم تنمية الموارد البشرية بعد أن كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على مشكلات رأس المال واستثماراته، غير أن الاهتمام بالإنسان ظل على أنه مورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الإنتاج وتطويره. ومن هنا شاع الحديث عن تحسين الأحوال الصحية لقوة العمل حتى تكون قادرة على الإنتاج.

بالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، إلا أن هناك صلة وثيقة بينهما فالأولى (التنمية البشرية) تؤكد أنها لا تتحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج، كما أنها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات والإنتاجية وزيادة القدرات الابتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري الذي ينظر إليه على أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها، حيث أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد .

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص78
² نفس المرجع، ص78

ثانياً. أهداف ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

1. أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل، في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع، والخدمات بأحسن الطرق، وأقل التكاليف، والاستفادة من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

وتساهم تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم في مواجهة التغيرات التكنولوجية، والإدارية في البيئة، من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجياتهم ومكاسبهم الفردية واستخدام سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتنافس المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية، وتوفر للعاملين فرص عمل جديدة تتيح لهم فرص التقدم والرقى.

2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربع مستويات رئيسية هي: الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، والمتخصصين¹.

1.2. الإدارة العليا

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنظمة، وكل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم، هيكل المنظمة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد، توفير الموارد المالية اللازمة، الالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات.

2.2. الإدارة الإشرافية

تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الأفراد لوظائفهم بكفاءة وفعالية، وتمتعهم بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد ليتمكنوا من أداء

¹ نفس المرجع السابق، ص 79

أعمالهم بشكل جيد، مراجعة أهداف العمل بشكل مستمر، قياس وتقييم الأداء ومساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة يعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي، والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية. يمكن تحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية في المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له، متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه، وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد ومن ثم تدريبه وتوجيهه سلوكه في الاتجاه السليم.

3.2. الفرد:

كعضو في فريق المنظمة تقع عليه مسئولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وتغييرات وطموحات مستقبله الوظيفي.

4.2. الجهة المتخصصة:

ربما يكون لدى المنظمة وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسئولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الثاني. مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معا، للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه.

يرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة إن على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة.

1. مفهوم الأداء

لم يؤد شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب الإداري، إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. لغويا يقابل اللفظة الانكليزية (Performance) التي تعني العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف. وهو يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية. يعرف الأداء بأنه "الجهد المبذول من طرف فرد أو جماعة لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما"¹.

من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء ما يلي² :

أ. **الفعالية:** ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. وتحسب عن طريق نسبة النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف .

ب. **الكفاءة:** تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، وكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات تكون الكفاءة أعلى .

ت. **الملاءمة:** هي نسبة الأهداف إلى مستوى الرضا المتوقع.

ث. **الفاعلية:** هي نسبة مستوى الرضا المحقق إلى النتيجة المحققة.

ج. **الإنتاجية:** هي نسبة الإنتاج إلى ساعات العمل.

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة، أي أنها تقاس بمعايير الكفاءة والفعالية، وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى: الفعالية، الكفاءة، الملاءمة، الإنجازية، والإنتاجية فإنه كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية والمردودية.

2. مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي من طرف المنظرين في مجال الإدارة فمنهم من يرى أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك، وآخرون يرون أنه جهد

¹ بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارة المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مكتبة إيتراك، القاهرة، 2009 ، ص 39

² علي غربي بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص129

ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل. وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو تطبيقية.

يشير (Tomas Gilbert) أنه لا يجب الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، حيث يجب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام"، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور¹.

يعود التعدد في هذه التعاريف إلى العدد الكبير للدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية. على الرغم من ذلك توجد عوامل مشتركة بين هذه التعاريف، حيث تجمع على أن الأداء الوظيفي محصلة عوامل متعددة أهمها كفاءات الموظف ومتطلبات الوظيفة وبيئة التنظيم، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل وقدرته على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

كما تجمع هذه التعاريف على أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، والقيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء. بالإضافة إلى ذلك تشترط تحقق بعض الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

بالإضافة إلى ذلك تعطي هذه التعاريف أهمية للنظرة السلوكية للفرد حيث تتفق على أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتضح من خلال التعريفات المختلفة السابقة الذكر الكثير من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء الوظيفي، وتخضع بعض من هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عنها.

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216

يمكن تلخيص أهم هذه العوامل في النقاط التالية¹:

- أ. **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
 - ب. **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات ورغبات القائمين به.
 - ت. **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
 - ث. **الهدف** :إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها، وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من ادني المستويات إلى أعلاها.
- يتنوع الأداء الوظيفي باختلاف العمال وطبيعتهم، وعليه فإن أهم العوامل المؤثرة إيجاباً في هذا الأداء، هي التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة واللازمة للقيام بالعمل مثل طبيعة المهمة المكلف بها وموعد انجاز هذه المهمة وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة ونوعية معايير ومقاييس العمل، والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب حيث يكافأ المجد في عمله ويوجه وينصح المقصر، ودراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع الموظف القيام بمهامه.
- المطلب الثالث. تنمية الموارد البشرية ضمن محددات الأداء الوظيفي**
- لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال ومن منظمة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في وضع هذه المحددات.

يلخص نموذج **Porter&Lawler** محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية²:

- أ. **الجهد المبذول** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل؛
- ب. **قدرات الفرد** وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول،
- ت. **إدراك الفرد** لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001،

ص176

² نفس المرجع السابق، ص119

أوضح هذا النموذج أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة لدى الفرد على أداء العمل.

يستطيع الفرد تحصيل هذه القدرة بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات المتخصصة والمرتبطة بالعمل، فأداء الفرد إذن، يعتمد على المهارات والمعارف التي يمتلكها، الرغبة والدافعية في أداء عمله، علاوة على توفير ظروف العمل المناسبة. وضعت عدة دراسات معادلة الأداء بالشكل التالي:

$$\text{الأداء} = \text{المهارات والمعارف} \times \text{الدافعية} \times \text{ظروف العمل}^1 .$$

وفق هذه الدراسات يعتبر السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد، نشأته، والموقف الذي يوجد فيه. فهذا الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يعتمد الأداء الفعال للأفراد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هي القدرة (المعارف والمهارات)، العوامل البيئية (ظروف العمل)، والدافعية.

1. المهارات والمعارف:

يسمح التحليل على المستوى الفردي بتطبيق مفهوم المهارات والمعارف والاستعدادات لتحقيق مزيد من التوصيف الدقيق لرأس المال البشري الذي يعد عنصرا هاما ومؤشرا على أداء العمل وعلى الأداء التنظيمي، وقد ترجم هذا عمليا إلى الاهتمام والجهد المتزايد الموجه لتنمية مهارات ومعرفة الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة.

تعرف المهارة بأنها: " القدرة الفنية أو النوعية على إنجاز عمل ما، وهي تشمل كافة الإجراءات الناجحة للتوصل إلى أهداف سبق تحديدها شريطة أن يتميز هذا الأداء بالإتقان والثقة² " ولفظ "مهارة " يمتد ليشمل كل المجالات في الحياة من أعمال حرفية أو مهنية. توجد ثلاث أنواع من المهارات هي:

- مهارات معرفية مثل مهارات الحساب والجبر والهندسة وغيرها (المعارف).
- مهارات إدراكية مثل مهارة إدراك أشكال معينة.

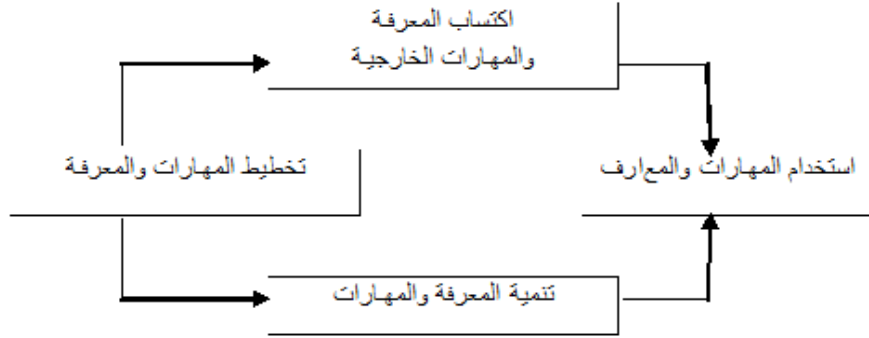
¹ نفس المرجع السابق، ص 120

² - علوان رفيق، أثر برنامج تعليمي مقترح على تعلم بعض المهارات الأساسية في السباحة للأطفال المبتدئين، أطروحة دكتوراه العلوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3 ، 2014- 2015، ص53

- مهارات حركية مثل المهارات الرياضية.

نتيجة لأهمية القدرات الفردية، وجب-إلى جانب تنميتها -الاهتمام أيضا بتخطيطها واكتسابها واستخدامها وهذه المراحل تكون معا ما يسمى بسلسلة المهارات والمعارف.

شكل 7 : سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)



المصدر: رابوية حسن ، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية ص242

يمكن النظر إلى العناصر الفردية في هذا الشكل، على أنها مراحل لعملية إكساب المهارات والمعارف والاستعدادات. وهي مراحل متتابعة، يتم تقييمها بعد انتهاء كل مرحلة منها، حيث تعتمد المرحلة التي تليها على النواتج التي تم تحقيقها في المرحلة السابقة. منه يمكن التطرق بإيجاز إلى هذه العناصر¹:

1.1 تخطيط المهارات والمعارف

يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في المهارات والمعارف تحاول المنظمة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. وتحديد المهارات والمعارف والاستعدادات المطلوب الحصول عليها من خارج المنظمة، والمهارات والمعارف والاستعدادات التي يمكن الحصول عليها من خلال تنمية الأفراد الحاليين. وهنا يجب أن تكون المنظمة قادرة على اتخاذ قرار فيما يتعلق بكل من الموارد المالية وتنمية الثقافة التنظيمية واستعدادات الأفراد. فمن الناحية المالية يتوجب على المنظمة الإجابة على سؤال يتعلق بالتكلفة الأقل، هل هي تكلفة تنمية مهارات ومعارف الأفراد الحاليين، أو تكلفة الحصول عليها من سوق

¹ رابوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و لتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص 243

العمل. أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فإن تنمية المهارات الداخلية يمكن أن يعكس الرغبة في بناء سوق عمل داخلي يساعد على خلق ثقافة مقبولة ومفضلة من قبل الأفراد فيما يتعلق بتنمية المهارات الحالية للأفراد، فإنه قد يكون من الأفضل للمنظمة أن تعتمد على المهارات والمعارف الخارجية، إذا كان من الصعب تنميتها داخل المنظمة، أو تكون مرتفعة التكلفة.

2.1. الحصول على المهارات والمعرفة

يتضمن اكتساب المهارات والمعرفة من سوق العمل الخارجي كل من استقطاب أفراد جدد أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3.1. تنمية المهارات والمعارف

تتكون من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، مثل الأشكال المختلفة من التعليم الرسمي وغير الرسمي. وتدخل مجالات متعددة في هذه التنمية مثل تدريب الأفراد، التطوير الإداري، تخطيط المسار الوظيفي، برامج التدريب المهني، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي، جماعات العمل، ودوائر الجودة.

يمكن جمع مختلف هذه المهارات في ثلاث محاور رئيسية هي الاتصال، إدارة الوقت، وبناء فريق العمل.

1.3.1. مهارة الاتصال مع الآخرين

يعرف الاتصال على أنه: "عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة"¹.

كما يعرف بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينها"²، فهذه المعلومات تنقل من طرف إلى آخر من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الأهداف تحتاج إلى تعاون وتفاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف وإنجازها. والاتصالات، إلى جانب كونها عملية إدارية، هي في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، فهي تشير إلى نقل المعاني والرموز فيما بينها، ومن ثم فهي جوهر النظام الاجتماعي.

¹ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008، ص 167
² عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 169

من أهم خصائص الاتصالات الفعالة السرعة، الدقة، انخفاض التكاليف، سهولة الاستخدام، الإقناع والتأثير، والشمول. ويشير إلى قدرة نظام الاتصال على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، وفرة المعلومات، سهولة الحصول عليها، وضوح المعاني، الاهتمام بالعوامل النفسية، ومراعاة الاختلافات الفردية. يترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق أهداف الاتصالات إذا لم يتم مراعاتها.

فيما يتعلق بأنواع الاتصالات تعددت النظرة من قبل الباحثين من عدة زوايا، لكن بالإمكان إجمال تلك الاختلافات من خلال النظر إلى تلك الأنواع من زوايا عدة هي:

1.1.3.1. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

يقصد بالاتصال الرسمي، الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً للقواعد والقوانين والأنظمة المتبعة داخل المنظمات. أما الاتصال غير الرسمي فهو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبار الشخصية بين الأطراف المعنية ولا يكون محدداً بأي اعتبارات أخرى، وهو يلعب دوراً كبيراً في تقوية التفاعلات الشخصية بين العاملين، وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية فسينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب والعكس صحيح.

2.1.3.1. الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة

يقصد بالاتصال المباشر الذي يتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط، أما الاتصال غير المباشر فهو الذي يتم في الغالب عبر طرف ثالث.

يتميز الاتصال المباشر بعدة مزايا أهمها بأنها تسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بوضوح تام دون تحريف، كما أن المرسل يضمن وصول الرسالة كما يريد تماماً، وضمان سرية عملية الاتصال دون تسرب المعلومات. في حين أن الاتصال غير المباشر له دواحيه وخصوصاً إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كان هناك عائق يمنع الاتصال المباشر.

3.1.3.1. الاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة

تتم هذه الاتصالات عبر خطوط السلطة الرسمية، فالاتصال الهابط هو الذي يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين ويتمثل بإلقاء الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين. أما الاتصال الصاعد فيكون من المرؤوسين إلى الرؤساء متمثلاً بالشكاوى والتظلمات والاقتراحات.. الخ. ولكل منهما مزاياه:

4.1.3.1. الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات

يتم هذا النوع من الاتصالات إما بصورة رسمية أو غير رسمية ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذين تقتضي ظروف التقسيم الوظيفي للعمل الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات.

أما الاتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح وقد يكون ذلك بصورة رسمية أو غير رسمية وذلك حسب سياسة الإدارة أو حسب السياسة العامة للمنظمة، وتبرز أهمية هذا الاتصال في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات، كما أنه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ويبرزهم كشركاء في الإدارة مما يزيد من ولائهم لسياسات المنظمة وفي هذا ضمان لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة .

5.1.3.1. الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية

يقصد بالاتصالات المكتوبة تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعليمات، المنشورات والكتب.....الخ.

يتمتع هذا الأسلوب بعدة مزايا أهمها أن المادة المكتوبة هي أكثر وضوحاً، كما تمنع التلاعب والتحريف في المعلومات، ويمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل. بالإضافة إلى أنها تضمن تحديد المسؤولية ولا تسمح بالتكرار والتهرب من الالتزام.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في إمكانية فشل المرسل في التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستقبل مغزى الرسالة، كما قد تؤدي إلى زيادة النفقات من خلال الاحتفاظ بهذه الوثائق وتكديسها.

أما الاتصالات الشفوية فهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو غيرها من الوسائل. ومن مزايا هذا النوع من الاتصالات أنها تحافظ على قدر كبير من السرية، تسمح بتعرف كل من المرسل والمستقبل على ردود أفعال الآخر بشكل مباشر، كما أنها تتصف بالسرعة والتفاعل التام.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في إمكانية ضياع الوقت وزيادة التكاليف مثل ما يحدث في الاجتماعات، كما قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

أما بالنسبة للأسلوب الأفضل فإن الموقف هو الذي يحدد ذلك، بمعنى أن بعض المواقف تتطلب اتصالاً كتابياً ومواقف أخرى تتطلب اتصالاً شفوياً.

2.3.1. مهارة بناء فريق العمل

يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة". والبعض يعرفه على أنه " مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين، ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه ¹ " وهم يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينها، فأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. وفرق العمل هي " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضائها، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة للتعبير عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فيستخدم لفظ فريق العمل.

1.2.3.1 مفهوم بناء فريق العمل

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية العمل الإنتاجي والسلوكي للجماعة من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

2.2.3.1 أهداف بناء فريق العمل

تتمثل أهداف بناء فريق العمل في ² تنمية مهارات المديرين وتحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛ و بناء

¹ عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 201
² أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان في مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص13.

روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم وزيادة مداركهم عن طريق توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات. كما يهدف إلى إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء وتهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

3.2.3.1 فوائد بناء فريق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بفريق العمل كخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وبالتالي إشعارهم بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل والحد من الصراعات. كما ينمي الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف. بالإضافة إلى ذلك يساعد بناء فريق العمل على تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد، استجابة أسرع للمتغيرات البيئية، التفويض الفعال من قبل المدراء، توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول وزيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

3.3.1. مهارات إدارة الوقت:

من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الفرد داخل المنظمة في كل المستويات، فالوقت مورد محدود وغير قابل للتجديد، واستثماره بالشكل الصحيح يؤدي إلى زيادة قيمته، بالتالي الانتفاع به بشكل كبير.

1.3.3.1 مفهوم إدارة الوقت:

لمفهوم إدارة الوقت معان وتفسيرات مختلفة ومتباينة، وذلك اعتمادا على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها. فيعرف على أنه: " عملية تخطيط وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير ¹". كما عرفته الجمعية البريطانية للعلاقات العامة على أنه: " أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به واستثماره لتحقيق أهداف معينة ²".

كما تم تعريفه على أنه: " مكن قوة..وفرصه تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وإنجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول المنظمة وجدارتها، بالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة ³".

2.3.3.1 مبادئ إدارة الوقت:

من أهم مبادئ إدارة الوقت:

- أ. تخصيص جزء من الوقت يوميا للتفكير في الوظيفة التي يشغلها الفرد والتخطيط لها؛
- ب. وضع أهداف مكتوبة ومحددة ومواعيد إنجازها؛
- ت. وضع قائمة الأعمال اليومية وترتيبها حسب أهميتها، وإعطاء أولوية لإنجاز الأعمال الهامة؛
- ث. وضع جدول زمني يتضمن وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمة أو موقف غير متوقع؛
- ج. تفويض ما يمكن تفويضه للآخرين؛
- ح. تجنب الزيارات والمكالمات غير المجدية؛
- خ. القدرة على رفض الطلبات التي تعطل إنجاز الأعمال المهمة؛
- د. اختصار المكالمات التلفونية أثناء العمل؛

¹ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص260
^{2,3} بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص، ص، 51، 52

ذ. استخدام أجندة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماعات والزمن الممكن لذلك.

3.3.3.1. فوائد تنظيم الوقت:

يعد الوقت واحدا من أثنى الأصول والموارد وأكثرها تجددا. فالوقت يعني المال ويعني الفرص التي

لا تعوض ما لم يتم استغلالها، يؤدي تنظيم الوقت إلى:

أ. تحقيق نتائج أفضل، وتحسين نوعية العمل؛

ب. زيادة سرعة العمل؛

ت. التخفيف من ضغوط العمل؛

ث. تقليل الأخطاء الممكن ارتكابها؛

ج. تحسين نوعية الحياة، وتعزيز الراحة في العمل.

4.1. توظيف المهارات والمعارف

تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة (المهارات والمعارف) والكيفية التي تستخدم أو توظف بها. هذه هي المرحلة التي يمكن فيها للمنظمة جني ثمار جهودها في مجال التدريب وإكساب المهارات والمعارف.

أخيرا يمكن تلخيص أهم المهارات الواجب تنميتها في:

مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي، مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين، مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل، مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية، إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه، مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة، تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق، مهارة التفكير مع الآخرين، مهارة تنسيق العمل مع الآخرين، مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين، وغيرها من المهارات.

2. الدافعية

1.2. مفهوم الدافعية

تعرف الدافعية بأنها "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين" وتم تحديد مكونات الدافعية في ثلاث نقاط هي¹:

أ. الإثارة : متمثلة في الباعث على السلوك؛

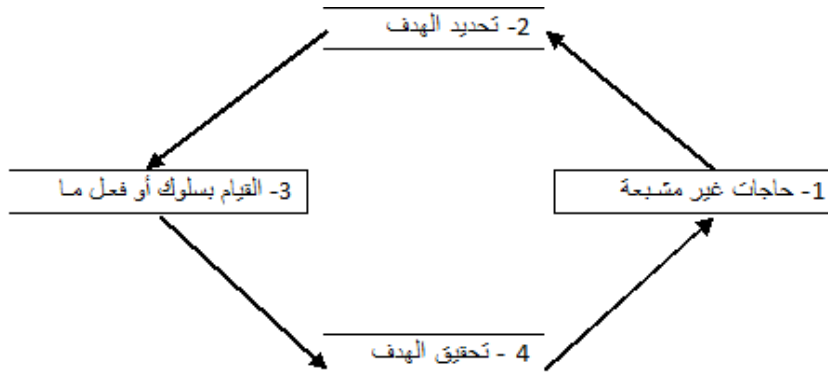
ب. التوجيه : متمثلا في توجيه السلوك نحو الهدف؛

¹ مدحت محمود أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 336

ت. الاستمرارية: متمثلة في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف.

يمكن النظر إلى الدوافع على أساس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشباع. الشكل الموالي يوضح المراحل التي تمر بها الدافعية:

شكل 8 خطوات عملية الدافعية:



المصدر: مدحت محمود أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 336

يعرف الدافع بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن-في ظروف معينة- وتوصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة. بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات.

بينما الحوافز Incentives هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية، وتوفر قدر مناسب من الدافعية، هنا يمكن تحقيق أفضل النتائج، وتتهيأ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف.

تختلف عوامل الدافعية من فرد لآخر ولأنها تمثل عوامل وقوى داخلية فلا يمكن ملاحظتها وقياسها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة، كما تقوم المنظمة بتحليل أرسدها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية. فهي إذن عملية نفسية تتناول القوة التي تحرك الكائن وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع. توجد عدة سمات تميز تعريف الدافعية، أهمها ¹ أنها " ظاهرة مميزة وفريدة يتمايز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره

¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق ، عمان ، 2006 ، ص 366

لذلك تبدو لنا ظاهرة مميزة، وهي ذات توجه مقصود بمعنى أنها تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة، بالتالي فإن الدوافع لديه تكون عن قصد مسبق. تتعدد أبعاد الدوافع حيث يوجد عاملان أساسيان يثيران السلوك هما الأشياء أو المنبهات التي تنشط سلوك الفرد أو تنبئه، والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.

تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب حيث لا يمكن رؤيتها بل يمكن استنتاجها، فلإنسان حاجات متعددة ومتغيرة باستمرار، كما أن إشباع حاجة معينة قد يولد الرغبة في إشباع حاجات جديدة. إن الدوافع ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، فهي مسببات السلوك لكنها ليست السلوك. فهي توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء.

2.2. أنواع الدوافع

يمكن تحديد أهم الدوافع التي تحرك الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته في:

1.2.2. دوافع الخوف

من أقدم الدوافع التي كانت تستعمل قديما، ويتمثل في قيام الفرد بعمل شاق لا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره لخوفه من صاحب العمل، أو عدم إتباعه للتنظيمات العامة في المنظمة والتي تنص على حضور العامل للعمل في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره معاقبته.

2.2.2. دوافع اقتصادية

تتمثل في حاجة الفرد إلى المال والذي يستطيع من خلاله إشباع الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال والذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية

3.2.2. دوافع ذاتية

تتمثل هذه الدوافع في عمل العامل بالمنظمة بجدية، ويتمتع بولاء عال ويخلص للمنظمة ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والإيمان به، أو حب الظهور.

4.2.2. دوافع اجتماعية

يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية....

في المقابل توجد العديد من العوامل المؤدية إلى إحباط المرؤوسين ومن ثم قلة وجود الحافز والدافعية لديهم، أهم هذه العوامل عدم الاستقرار، الإذلال وسوء المعاملة، الوعود الكاذبة، الروتين، ضعف نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم، المحاباة، السلوك الشخصي السلبي للرئيس، الرواتب غير المجزية.

تبدأ معظم مفاهيم عملية الدافعية بافتراض أن السلوك موجه نحو بلوغ أهداف معينة أو نحو إشباع حاجات معينة، فتبدأ عادة بتحديد حاجات الفرد التي تعبر عن بواعثه الداخلية التي قد تكون حاجات أولية، مثل الحاجة للطعام أو المسكن، أو حاجات نفسية أو اجتماعية، مثل الحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى الصداقةإلخ.

تقع الأهداف خارج الفرد، وقد يشار إليها أحيانا بعبارة المكافآت المأمولة والتي توجه الدوافع نحوها. عادة ما تسمى هذه الدوافع من قبل علماء النفس بالحوافز التي يمكن أن تكون مادية ملموسة مثل زيادة الأجر، أو معنوية غير ملموسة مثل المديح والإطراء. وكلا النوعين مهمين لاستثارة السلوك، فالمدير الذي يعرف كيفية دفع عماله وموظفيه هو الذي يوفر بيئة تكون الأهداف (الحوافز) فيها مناسبة ومتوفرة لإشباع حاجات الأفراد.

أما النشاط فيمثل وحدة السلوك الرئيسية، فهو في الواقع يعبر عن سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد وهي الأداة الرئيسية لإشباع حاجاته وأهدافه.

من أجل دراسة العلاقة بين الدافعية والعمل، ركز الباحثون على متغيرات عديدة منها الحاجات، الأداء، الحوافز، المكافآت، العقوبات، الرضا، والتوقعات إلخ...، فتقييم الأداء يتعلق بحماس الفرد للعمل بفعل الحوافز والمكافآت والعقوبات. ونظام التقييم في المنظمة يتم دوريا على ضوء الإنتاج الفعلي ومقارنته بالإنتاج المرسوم والمخطط له، والمدخلات المتاحة لتوزيع الحوافز أو تقديم المكافآت أو فرض العقوبات.

3. جودة الحياة الوظيفية

يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية (QWL) بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل. وتشتمل جودة الحياة الوظيفية على إعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ

القرارات الخاصة بوظائفهم ،وتصميم أماكن عملهم ،وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. وتتطلب جودة الحياة الوظيفية من المديرين الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم باحترام.

1.3. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يشير هذا المفهوم إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة .

غالبا ما ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، حيث يشتمل على الأمن والسلامة في العمل، أنظمة مكافأة أفضل، أجر عادل ومنصف، مجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.

إذن يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"¹. كما يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها "توفير ظروف عمل جيدة، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين، لإعطائهم فرص أكبر للتأثير في وظائفهم والمساهمة الفعالة في مستوى المنظمة ككل"².

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة ثقة العاملين واندماجهم في حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي، والفاعلية التنظيمية.

2.3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

حددت الأبحاث عدة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، تتمثل في³:

1.2.3. كفاية الراتب وعدالته

من أكثر الأبعاد وأهمها في جودة الحياة الوظيفية، حيث أنه يمثل مدى إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على أساسه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة، كما أنه

¹ سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، المؤلف هو الناشر، القاهرة ، 2009 ، ص 299

² عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 265

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009 ص50

يجعل الفرد يدرك أن هذه المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديه، والتي يتمكن من خلالها من تغطية كل كلف معيشته.

2.2.3. صحية ظروف العمل

تشير إلى النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.

3.2.3. فرص استغلال القابليات وتطويرها

تتجلى أهمية هذا البعد بتشجيع العاملين نحو تطوير قابلياتهم ومهاراتهم المعرفية، فضلا عن أن هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ.

4.2.3. فرص النمو الوظيفي

يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز فيها، ويوفر هذا البعد الفرصة للنمو والارتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقابلياتهم.

5.2.3. التكامل الاجتماعي

يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، إذ يشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها.

6.2.3. الموازنة بين العمل والحياة

يركز هذا البعد على الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساسي، وذلك من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وإشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها، عن طريق تقليل التوتر للعاملين، وتكوين دوافع أفضل لهم، وضمان ولاء تنظيمي أكثر، وغياب اقل، بالتالي أداء وظيفي أفضل.

7.2.3. التمسك بمبادئ العمل التنظيمي

يعكس هذا البعد الحد الذي ينظر فيه العامل للمنظمة على أنها مسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا عن حياة عاملها طوال مدة بقائهم فيها. وعلى أساس هذه المسؤولية يظهر العاملون التمسك الأكبر بمبادئ العمل التنظيمي.

المبحث الثاني. مناهج تنمية الموارد البشرية

يهدف نشاط تنمية الموارد البشرية إلى سد النقص في المهارات وإكساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل. ويتم ذلك عن طريق تيسير التعلم، فسواء كانت المنظمة تطبق منهاجاً رسمياً أو ملتزمة بعملية التنمية الفردية والتنظيمية المستمرة والطويلة المدى من خلال أسلوب منهجي، فإن التعلم هو الشرط الأساسي المسبق لحدوث أي تغيير في أداء الفرد حيث يستمر هذا التعلم على مدى حياته، فيتم عن طريق التعليم النظامي في بداية العمر، إلى غاية التوظيف حيث تتوفر مصادر فيكون عن طرق التدريب أو التعلم الفردي، أو التعلم التنظيمي. إذن تعتمد تنمية الموارد البشرية والتي تهدف بمفهومها العام إلى تيسير التعلم على ركيزتين أساسيتين متداخلتين فيما بينهما هما التدريب والتعليم.

المطلب الأول. التعليم

يعتبر التعليم من أهم المقومات التي تساهم في قيام ورفعة الأمم، فتقاس قوة الأمة وتقدمها بالمستوى التعليمي فيها، لهذا منذ القدم عملت الدول والحكومات على تطوير القطاع التعليمي والاهتمام بالهيئات والدوائر المعنية بالتعليم؛ كالمدارس، والجامعات، والمعاهد، وغيرها. وأنشأت الدول للتعليم الوزارات التي تعنى بشؤونه، وقدمت له الدعم المالي اللازم، ومع تطور التكنولوجيا وعصر المعرفة أصبحت العملية التعليمية متطورة أيضاً، ولم تعد تقتصر على الغرف الصفية والتعلم التقليدي.

1. مفهوم التعليم

هو العملية المنظمة التي يمارسها المعلم بهدف نقل ما بذهنه من معلومات ومعارف إلى المتعلمين (الطلبة) الذين هم بحاجة إلى تلك المعارف. وفي التعليم نجد أن المعلم يرى أن في ذهنه مجموعة من المعارف والمعلومات ويرغب في إيصالها للطلاب، لأنه يرى أنهم بحاجة إليها فيمارس إيصالها لهم مباشرة من قبله شخصياً وفق عملية منظمة، ناتج تلك الممارسة هي التعلم. ويتحكم في درجة تحقق حصول الطلاب على تلك المعارف والمعلومات المعلم وما يمتلكه من خبرات في هذا المجال.

يمكن تعريف التعليم على أنه " الإجراء الذي يكسب الفرد معارف، مهارات، قدرات، سلوكيات واتجاهات وينميها ¹ .

فالتعليم إذن عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. والتعليم بصورة عامة هو زيادة قدرة وإمكانية الشخص المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة المكتسبة عن طريق تنمية قدراته العقلية لكي يكون في متناوله فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من أجل شرح وتفسير وفهم الظواهر. من هنا يمكننا أن نلاحظ أن التعليم يهدف إلى زيادة المعرفة والثقافة العامة التي تتعلق بالبيئة ككل، وتزداد الحاجة إليه في منظمة الأعمال كلما اتجهنا عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة نحو الأعلى، أي صوب الوظائف الإدارية العليا التي على مستواها يتم وضع الإستراتيجية، وترسم فيها السياسات ويتم فيها صنع واتخاذ القرارات.

فالتعليم هو عملية منظمة يتم من خلالها نقل المعلومات والمعارف والتجارب من شخص مرسل وهو المعلم إلى شخص مستقبل وهو الطالب، وتهدف إلى بناء الفرد والمجتمع، ومحو الأمية، فالتعليم يعتبر المحرك الأساسي لتطور الحضارات ونمو المجتمعات.

2. أنواع التعليم

يصنف التعليم حسب مصدره إلى ثلاث أنواع، هي التعليم النظامي، التعليم الذاتي، والتعليم غير النظامي. كما يصنف حسب كميته إلى نوعين، هما: التعليم التقليدي، والتعليم عبر الشبكة العنكبوتية، حيث يختلفان في كيفية إيصال المعلومة للمستقبل ولكل منهما حسناته وسيئاته.

1.2. أنواع التعليم حسب مصدره

يتنوع التعليم حسب مصدره إلى:

1.1.2. التعليم النظامي

" هو تعليم مؤسسي، مقصود ومخطط من خلال مؤسسات عامة حكومية وهيئات خاصة معترف بها. ويتألف بالأساس من التعليم الأولي المخصص للأطفال والشباب قبل دخولهم سوق العمل للمرة الأولى. ويشمل أيضا أنواع أخرى من التعليم مثل التعليم المهني وتعليم ذوي الاحتياجات

¹ Michael Armstrong ,Stephen Taylor , Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition,UK, 2014 ,P284.

الخاصة وتعليم الكبار شرط اعتراف سلطات التعليم الوطنية المعنية بأنها تشكل جزءا من نظام التعليم النظامي¹.

في هذا النوع من التعليم يتولى المسؤولون عن المدرسة ما ينبغي تدريسه، وعلى المتعلمين أن يدرسوا ما حدده المسؤولون تحت إشراف المعلمين، يتم توفير هذا النوع من التعليم في المدارس والكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية النظامية الأخرى. وعلى المتعلم أن يأتي إلى المدرسة بانتظام وفي الوقت المحدد، وي بذل جهدا يوازي الجهد الذي يبذله زملاؤه في الصف، وفي هذا النوع من التعليم النظامي تجرى امتحانات لقياس مدى تحصيل الطلاب وتقدمهم في الدراسة.

2.1.2. التعليم الذاتي

هو "عملية المتابعة الموجهة ذاتيا نحو الكفاءة الأكاديمية، بحيث يتمكن الطالب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من المعلم، وتهتم بتشجيع الطالب على الاستقلال والنمو في عملية التعلم²"، وتتخذ أشكالا متعددة منها: الواجبات والوظائف البيتية، إعطاء الحرية للطلاب سواء داخل الجامعة أو خارجها.

3.1.2. التعليم غير النظامي

يحتل مكانة وسطاً بين النوعين السابقين، النظامي والتلقائي. وعلى الرغم من أن له برامج مخططة ومنظمة، كما هو الحال في التعليم النظامي، فإن الإجراءات المتعلقة بالتعليم غير الرسمي أقل انضباطاً من إجراءات التعليم النظامي.

2.2. أنواع التعليم حسب كفاءته

كما ينقسم التعليم حسب كفاءته إلى نوعين، هما: التعليم التقليدي، والتعليم عبر الشبكة العنكبوتية، حيث يختلفان في كيفية إيصال المعلومة للمستقبل ولكل منهما حسناته وسيئاته.

1.2.2. التعليم التقليدي:

هو النوع الأكثر انتشارا، ويتم بشكل كامل داخل الغرف الصفية في المدارس أو الجامعات أو المعاهد؛ حيث يتم نقل المعلومة من المعلم إلى الطالب مباشرة، ولا يتم استخدام أساليب تكنولوجية متطورة فيه باستثناء بعض الوسائط المستخدمة عادة في العملية التعليمية مثل شاشة العرض.

¹ منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (معهد اليونسكو للإحصاء)، مونتريال، مارس 2014 .

² رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص113

2.2.2. التعليم عبر الشبكة العنكبوتية:

يعتمد هذا النوع من التعليم على إيصال وتبادل المعلومات بشكل كامل عبر الشبكة العنكبوتية عن طريق استخدام أجهزة الحاسوب، ولا يحدث اتصالاً مباشراً بين المعلم والمتعلم، ويشار إليه عادة باسم التعليم الإلكتروني، فهو يعتبر نوعاً من أنواع التعلم عن بعد، ويتم من خلال العديد من الطرق والوسائل منها المراسلة، ويكون التفاعل فيها بين المعلم والمتعلم محدود. وبرامج التعليم عبر الأقراص المرنة حيث يتعلم الطالب عن طريق برامج الحاسوب. أما بالنسبة لبرامج التعليم عبر الشبكة العنكبوتية فيتعلم الطالب عن طريق المعلومات المتواجدة والمتاحة على شبكة الإنترنت. تنحصر أنواع التعليم الإلكتروني تبعاً لزمان حدوثه في نوعين، هما¹:

2.3.2.2. التعليم الإلكتروني المتزامن:

هو التعليم على الهواء الذي يحتاج إلى وجود المتعلمين في نفس الوقت أمام أجهزة الكمبيوتر لإجراء النقاش والمحادثة بين الطلاب أنفسهم وبينهم وبين المعلم عبر غرف المحادثة، أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية، أو باستخدام أدوات أخرى. من إيجابيات هذا النوع من التعليم حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية وتقليل التكلفة والاستغناء عن الذهاب لمقر الدراسة. ومن سلبياته حاجته إلى أجهزة حديثة وشبكة اتصالات جيدة. وهو أكثر أنواع التعليم الإلكتروني تطوراً وتعقيداً، حيث يلتقي المعلم والطالب على الإنترنت في نفس الوقت (بشكل متزامن) .

2.3.2.2. التعليم الإلكتروني غير المتزامن

هو التعليم غير المباشر الذي لا يحتاج إلى وجود المتعلمين في نفس الوقت، مثل الحصول على الخبرات من خلال المواقع المتاحة على الشبكة أو الأقراص المدمجة أو عن طريق أدوات التعليم الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني أو القوائم البريدية. من إيجابيات هذا النوع أن المتعلم يحصل على الدراسة حسب الأوقات الملائمة له، وبالجهد الذي يرغب في تقديمه، كما يستطيع إعادة دراسة المادة والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج لذلك. ومن سلبياته عدم استطاعة المتعلم الحصول على تغذية راجعة فورية من المعلم، كما أنه قد يؤدي إلى الانطوائية لأنه يتم في عزلة.

المطلب الثاني. التدريب

يعتبر التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنظمة ومستوى إنجازها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، حيث يأخذ أهميته في الأنشطة

¹ عبدالوهاب محمد الجبوري، التعليم الإلكتروني، المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 2013.

التي تقوم بها المنظمة، نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك التغيرات البيئية المختلفة.

1. مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه. فيعرف بأنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة" ¹. كما يعرف على أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات المصاحبة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لأجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه" ².

يعرف التدريب أيضا بأنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية" ³. كما يعرف على أنه "الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها" ⁴.

ركز التعريفان الأول والثاني على أن نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، بينما تطرق التعريف الثالث والرابع إلى أن التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى الزيادة من استيعاب المورد البشري للمعارف والمهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، حيث أشارا إلى أنه إجراء من شأنه زيادة معارف وإمكانيات العاملين الجدد وكذا الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب ضروري لإكساب الأفراد المرونة والإمكانيات اللازمة سواء كانوا عمالا عاديين أو مسؤولين، لأن التغيرات المتسارعة تفرض ذلك. لا يقتصر التدريب على العمال الجدد، بل يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، مفاهيم، أسس، أبعاد، استراتيجية، دار اليازوري، عمان 2010، ص 85

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

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 271

⁴ عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 88

معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فلا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضا. كذلك يتناول التدريب العمال الحاليين عندما تريد المنظمة التي يعملون بها زيادة كفاءاتهم الإنتاجية أو إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل. من المهم التذكير بوجود فرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب يتضمن إعداد الشخص لأداء عمل حالي، أما تنمية الموارد البشرية فتتضمن إعداد الشخص للعمل الحالي والمستقبلي.

2. أهمية التدريب

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد، ويساعدهم على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام بعملهم اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث تساهم في زيادة قدرتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها. هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصلل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل. ويمثل التدريب وسيلة لتطوير الأفراد العاملين، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين.

تتجلى أهمية التدريب في الجوانب التالية¹:

- أ. الأهمية بالنسبة للمنظمة وتشمل زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وفي تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة وانفتاحها على المجتمع الخارجي، توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، تجديد المعلومات وزيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية؛
- ب. الأهمية بالنسبة للعاملين وتشمل مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها، وفي تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل، تطور الدافعية للأداء؛
- ت. يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد؛
- ث. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية وتشمل تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة، توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 273

المنظمة؛

3. أهداف التدريب

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يمكن تحديد الهدف من إستراتيجية التدريب والتنمية في¹ تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وتعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً من حيث إكسابها معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المنظمة مستقبلاً. كما يهدف إلى تكييفها مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل. يساعد تحقيق هذه الأهداف في رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة وتقديم منتج عالي الجودة بسعر مناسب مما يحدث لدى زبائن المنظمة الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، هذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق وزيادة أرباحها، بالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

يساعد التدريب في خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها وإكسابها أنماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتها ومصلحة العمل على حد سواء، هذا يؤدي إلى القدرة على الإبداع والابتكار وضمان التحسينات المستمرة على السلع والخدمات، بالتالي كسب رضا الزبائن. كما يمكن من تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها. ويجعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال الموكلة إليها، بالتالي ضمان الاستقرار في العمل. فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب. كما يعمل على توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

4. مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي²:

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 439
² بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري ، دار وائل ، عمان ، 2009 ، ص 28

- أ. أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛
- ب. الفهم المنطقي والواقعي والدقيق والواضح للاحتياجات التدريبية؛
- ت. الوضوح والموضوعية في أهداف التدريب وقابليتها للتطبيق والتحديد الدقيق للزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- ث. شمولية التدريب لجميع أبعاد تنمية الموارد البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، وتوجهه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة وجميع فئات العاملين فيها؛
- ج. التدرج المخطط والمنظم في معالجة الموضوعات بدءا بالبسيطة وصولا إلى الأكثر تعقيدا؛
- ح. الاستمرارية على مدى فترة تواجد الفرد في المنظمة لمساعدته على التكيف والتطور المستمر؛
- خ. المرونة في نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

5. مسؤولية التدريب

غالباً ما تدير المنظمة استثماراتها حول إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إلا أن مسؤولية هذا النشاط وإقرار خطته التنفيذية، مهمة تشترك فيها الإدارة العليا، الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، المشرف المباشر، والفرد العامل. وقد يكون تعدد المسؤولية ناتجا عن تعدد الجهات المستفيدة من التدريب والتطوير، فالجهات الأربعة المسؤولة هي في الوقت نفسه مستفيدة من التدريب والتطوير بالرغم من اختلاف نسبة ونوع الاستفادة فيما بينهم. فالتدريب إذن مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه .

6. أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، مكان إجراء التدريب.

1.6 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة

ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية¹.

وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

1.1.6. تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به " تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة"² ؛ وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي الذي تجريه إدارة المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك والاتجاهات والقيم داخل المنظمة .وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة.

2.1.6. تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما. وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر في كونه يقود إلى الارتقاء المهني والاجتماعي. كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

2.6. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وتتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها. ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

¹فايز الزغي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص241

²جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص26 .

1.2.6. التدريب المهني والفني

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط الذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر " ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها ¹

2.2.6. التدريب التخصصي

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرارات.

3.2.6. التدريب الإداري

يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية. تتضمن برامج التدريب الإداري المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية الضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة. بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

3.6. أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

1.3.6. التدريب أثناء أداء العمل

يتم وفق هذه الطريقة التدريب في موقع العمل داخل المنظمة، حيث يكون عادة أثناء أداء العمل أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة. وفي كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف مسؤول يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، يمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل حيث يقوم

¹ أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص326

بإعطاء المتدرب معلومات تعريفية أولية، كما يقوم بالإجابة على كافة تساؤلاته، إضافة إلى إعطائه المعلومات المتخصصة للقيام بأداء الأنشطة التي يتضمنها عمله، ثم تكليفه بمهمة معينة على سبيل الاختبار للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها¹. يتم التدريب بخطوات مخططة من خلال قيام المشرف المباشر بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح له الفرصة للتعلم وإمكانية نقله لما يراه ويتعلمه أثناء تطبيقه. يشار إليه أحيانا بتدريب توجيهات أو تعليمات الوظيفة، ففي هذا النوع يؤدي الأفراد الجدد وظائفهم فعلا، أي أنه يقدم خبرة العمل في ظل ظروف العمل. يشمل هذا النوع من التدريب الشرح التفصيلي لـ (ماذا، أين، كيف، ولماذا)، كما يشمل أداء العمل من أجل أن يراقب الفرد ويوجه الأسئلة وجعله يؤدي الوظيفة على أرض الواقع، وتزوده بالتغذية العكسية عن كيفية أداء العمل. وعندما يتم التقييم من طرف المدرب -غالبا ما يكون المشرف المباشر- يجب أن يشير إلى مواضع الامتياز، والمواضيع التي تحتاج إلى تطوير، كما لا يجب أن تمضي الأخطاء الصغيرة دون تصحيح وإلا فإن العامل الجديد قد لا يعتبرها أخطاء بل ممارسة مقبولة.

من مزايا هذا النوع من التدريب محدودية كلفته، وسهولة إجراء التدريب وتطبيقه في المنظمة، أما أهم مساوئه فهو احتمال أن لا يكون كافيا، فقد ينتهي قبل أن يتعرض الفرد لكل المشاكل الممكنة في العمل. ومن بين أهم الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة: تدريب أوامر الوظيفة، التلمذة الصناعية، التعاقب الوظيفي، بيئة العمل المماثلة، التدريب الخاص أو المنفرد.

2.3.6. التدريب خارج مواقع العمل

يقصد به قيام المنظمة بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم، إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة.

من مزايا هذه الطريقة أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية سير الإنتاج في المنظمة، كما يجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدى، وتراعى فيه الفروق الفردية، كما أنه تدريب يتم عن طريق الأداء الفعلي. ومن مساوئه أنه باهظ التكاليف، ويحتاج إلى متخصصين على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كبيرة أحيانا.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان 2007، ص 136

ومن بين أساليب التدريب لهذا النوع: أسلوب المحاضرات، أسلوب المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تقمص الأدوار، المباريات الإدارية، التدريب التمهيدي، البريد الوارد، وتدريب الحساسة.

7. مكونات المنظومة التدريبية

يتطلب تصميم منظومة التدريب توفر القدرات والكفاءات اللازمة والقادرة على ذلك، حيث يجب إدارة هذه المنظومة بطريقة جيدة، وهذا لا يتأتى إلا بمساهمة الإدارة العليا واقتناعها التام بفائدة أنظمة التدريب، كذا وعي الفئات المستفيدة ورؤسائهم حيث يجب إشراك العمال والمشرفين والمديرين والمتخصصين في تنمية الموارد البشرية من أجل العمل على شكل فريق تحت قيادة ذات كفاءة، مع ضرورة أن يكون معد المنظومة خبيراً بهذا المجال أو يكون مدرباً كفؤاً، وتوفر روح معنوية ودافعية عالية، مما يتطلب تدريب أعضاء الفريق بدقة على العمل في مجموعة فلا يكون هذا الفريق منتجا دون توافر الموارد والأموال.

تتمثل أهم مراحل العمل التدريبية في ¹:

1.7. مرحلة تحليل المنظومة التدريبية

تجمع هذه المرحلة بين خطوتين أساسيتين تتمثلان في نشاطين مهمين هما تحديد الاحتياجات التدريبية، وجمع وتحليل البيانات الوظيفية.

1.1.7. تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل تصميم وإعداد أي منظومة تدريبية يتم وضع قائمة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية، فهذه المرحلة الأثر الكبير في نجاح العملية حيث تستدعي التخطيط السليم والصحيح. يتضمن تخطيط التدريب أخذ العديد من العوامل بعين الاعتبار، أهمها أهداف المنظمة وخططها، التغيرات العلمية والتقنية، طبيعة العمليات، تركيبة الموارد البشرية، سياسات المنظمة، فضلا عن الكفاءات المتوفرة في الأفراد القائمين على التدريب وإمكانيات التدريب، وكذا التكاليف. بالإضافة إلى وجود احتياجات تدريبية قصيرة وأخرى طويلة الأجل، توجد أيضا احتياجات خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالأفراد وأخرى بفرق العمل.

2.1.7. جمع وتحليل البيانات الوظيفية

إن ملائمة برامج التدريب لما يقوم به الأفراد من مهام ووظائف أمر ضروري وبالغ الأهمية، فإذا كانت خبرات التعلم التي يزود بها العاملون في البرامج التي ترعاها المنظمة لا ترتبط ارتباطا

¹ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 286

مباشراً بالواجبات والمهام التي يتوقع أن يؤديها شاغلوا الوظائف، فإن العائد على الاستثمار في هذه البرامج لن يكون كافياً. هنا تكمن المشكلة الأساسية، فغالبا ما نجد عدم ملائمة بين ما يحتاجه الأفراد أو المنظمة من برامج تدريبية وما تعرضه بعض مؤسسات التدريب من برامج، هذا راجع إلى عدم أخذ البيانات الوظيفية في الاعتبار. لهذا من المهم أن تعتمد البرامج التدريبية على بيانات موضوعية حول الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد بهدف ترشيد محتوى البرامج وتقادي التدريب الناقص أو الزائد عن الحاجة، بالتالي تلافي إهدار الموارد وتحميل المنظمة تكاليف هي في غنى عنها. تتم عادة هذه العملية عن طريق تحليل الوظائف والمهام .

2.7. مرحلة تصميم وإعداد منظومة التدريب

يمكن عرض الأنشطة التي تدخل في مجال تصميم أو إعداد منظومة التدريب في:

1.2.7. إعداد المقاييس المعيارية

يتطلب وضع علامات أو نسب مئوية أو ترتيب الأفراد فيما بينهم لاستخدامه في تحديد المستوى المطلوب من الأداء وبالتالي تحديد مدى نجاح المتدربين في العملية ومدى استيعابهم لمحتويات البرنامج التدريبي أو المادة التعليمية. نظرا لاعتماد أهداف التدريب على التحليل التفصيلي للمهام التي سيطلب من الأفراد أدائها، فإن معيار اجتياز التدريب بنجاح يمكن أن يتكون من مواقف تتطلب من المتدربين تأدية السلوك المكتسب تحت ظروف مناسبة بالمستوى الذي تم تحديده في الهدف. يمكن الاعتماد على مقاييس معيارية للأداء المطلوب حيث تساهم هذه المقاييس في مراقبة أداء المتدربين أثناء التدريب وبعده، وقد تكون منفصلة عن بعضها أو متكاملة ومندمجة فلا يعوض النجاح في أداء مهمة معينة الفشل في أداء مهمة أخرى. تعبر هذه المقاييس عن مستويات للأداء يجب على المتدربين اجتيازها¹.

2.2.7. إعداد أدوات التقييم

يحتاج مصمم منظومة التدريب وسائل لتقييم مدى ملاءمتها وفعاليتها، إحدى هذه الوسائل تطبيق التقدير والاستبيانات والمقابلات، حيث تنجز هذه الأدوات في استقلالية عن محتوى المنظومة حتى لا تتأثر بها، وهي عبارة عن أدوات مكملة للاختبارات في مجال التقييم لبعض مكونات المنظومة.

3.2.7. كتابة الأهداف السلوكية

¹ . ويليام تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض. 2004، ص76

يتطلب إعداد المنظومة التدريبية وضع أهداف محددة، ولا يكفي ذلك بل يجب صياغتها في شكل سلوكي اعتمادا على المهام التي تتضمنها الوظائف. تتمثل كتابة الأهداف على شكل أداء أو سلوك، في تحديد ما يجب على الأفراد القيام به بوضوح، وفي أي ظروف وتحديد مستوى الأداء المقبول.

4.2.7. اختيار أسلوب تقديم الخدمة التدريبية

يقصد بذلك اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف التدريب، حيث تطورت الأساليب التدريبية كثيرا غير أن إدارة الموارد البشرية ومسؤولي تنمية الموارد البشرية يواجهون مشكلة الاختيار بين هذه الأساليب. ولاختيار الأسلوب التدريبي الفعال يتم استخدام شجرة القرارات، نماذج الكمبيوتر المساعدة على القرار...إلخ.

5.2.7. اختيار المحتوى وتسلسله

يشتمل المحتوى على مادة التدريب التي يستعملها المتدربون والمعارف المساندة وعناصر المهارة التي تعتبر أساسية لأداء العمل بشكل مرضي. هذا الاختيار مبني على أساس الأهداف السلوكية التي تم تحديدها، حيث يساعد تحليل الأهداف إلى مفاهيم ومعلومات وعناصر المهارة التي تتطلبها الوظائف في اختيار المادة التدريبية أو المحتوى الذي يوافق هذه المعايير والأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يجب ترتيب المادة التعليمية بحيث تقدم المعارف والمهارات والاتجاهات البسيطة على تلك التي تعتبر معقدة أو متطورة. كما تقدم المفاهيم والمعلومات الأساسية على تلك التي تعتبر فرعية أو ثانوية. ويجب في هذا الجانب مراعاة ما يعرف بـ: أثر انتقال التعلم .

3.7. مرحلة تصميم البرامج التدريبية

تعد عملية تحديد وسائل التدريب من أهم مراحل تصميم البرامج التدريبية وأكثر العوامل المساهمة في نجاحها، حيث تعددت وتنوعت هذه الأساليب باختلاف مسمياتها ومضامينها من جهة، وتعدد الأهداف المرجوة من أسلوب دون الآخر من جهة ثانية، يمكن حصر أهم هذه الأساليب بناء على شيوع استخدامها فيما يلي¹:

1.3.7. أسلوب المحاضرات

¹مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص 693

عبارة عن اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، يقوم بنقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومتراكمة، كما يتضمن هذا الأسلوب أحياناً استخدام وسائل إيضاحية كالسبورة، الخرائط والرسوم البيانية....إلخ. لكن يعاب عليه أنه يمثل أسلوباً للاتصال أحادي الاتجاه، بالتالي انعدام التفاعل بين المحاضر والمدرّب، كما أنه يفتقر للمرونة، ولا يراعي الفروق الفردية في قدرات المتدربين الاستيعابية بالإضافة إلى غياب التغذية العكسية، كما يقتصر على نقل المعلومات والأفكار، أما فاعليته في تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات فمحدودة.

2.3.7. أسلوب استخدام التقنيات السمعية والبصرية

إن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعاً من المحاضرات،- لكنها أكثر تكلفة - خصوصاً في حالات الحاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعلم تركيب أجزاء الكمبيوتر أو تثبيت برامجه، حيث تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذا الحركة السريعة والبطيئة، كذلك عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة، وعندما يكون من المكلف انتقال المتدربين من مكان لآخر.

3.3.7. أسلوب التدوير الوظيفي

ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، بغرض إتقان عدد من الوظائف التي يكمل بعضها البعض من أجل تكوين صورة شاملة عنها، بعدها يحدد موقع العمل الدائم على ضوء إجادته لأي منها. كما يمكن أن يخضع الموظف بصفة دورية لهذا الأسلوب من التدريب لاكتشاف الجديد في الوظائف الأخرى بهدف تجنب مشاكل الغيابات المفاجئة للموظفين وإمكانية إحلاله لوظائف زملائه إذا استدعت الضرورة ذلك.

4.3.7. أسلوب التدريب الوظيفي المبرمج

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة بترتيب منطقي للعمليات، حيث يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح الفوري للتأكد من قدرة المتدرب على القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة¹.

5.3.7. أسلوب البريد الوارد

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2006، ص114

تعمل على تماثل موقف واقعي من خلال الطلب من كل متدرب الرد على بريد المدير، والمكالمات التلفونية، في هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأمور والأحداث الروتينية وأيضاً بين الواجبات الهامة.

6.3.7. أسلوب العصف الذهني

هي طريق علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو إجراءات يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، أو ممن لهم خبرات علمية غنية تمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة، بعدها تدرس الأفكار ويتم اختيار الأكثر تأييداً من طرف المشاركين.

7.3.7. أسلوب دراسة الحالة

تقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها. يقوم المشاركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة، وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها، ثم تقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث، الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة.

8.3.7. أسلوب النقاش المخطط

يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، يستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها، إلا أن لهذا الأسلوب مساوئ حيث يتطلب مهارة في الإعداد مما يستغرق وقتاً طويلاً، يضاف إلى ذلك أنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية، يأخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة منها:

- المؤتمرات وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

- الندوات وهي عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

9.3.7. أسلوب تدريب الحساسية

يتم من خلال جمع عدد من الأفراد ضمن فريق لمدة من الزمن بهدف تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهما لأنفسهم وللآخرين، من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكاتهم مع بعضهم البعض، إلخ.... يحقق هذا الأسلوب جملة من الأهداف كزيادة قدرة المتدربين على فهم حقيقة سلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير وتأثير سلوكهم على الغير وزيادة تقبل الغير، كذا المقدرة على تحليل سلوكهم وتصحيحه، أما أكبر سلبياتها فهي صعوبة تقييم النتائج وصعوبة تقبل البعض للانتقادات الصريحة الموجهة إليهم.

10.3.7. أسلوب التوجيهات المبرمجة

تتطلب هذه الطريقة من المتدرب قراءة مادة معينة ثم الإجابة على أسئلة هذه المادة، حيث تسمح الإجابات الصحيحة بالارتقاء في المستوى بغض النظر عن طريقة التقديم، فهذا الأسلوب يسمح بالممارسة الفعالة وزيادة التدرج في الصعوبة، أما عن التوجيهات فتقدم عن طريق حاسب آلي.

11.3.7. أسلوب المباريات الإدارية

تشير هذه الطريقة إلى استحداث موقف يشبه مواقف العمل الطبيعية؛ أين يقوم كل عضو في الدورة التدريبية بدور معين، ويتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي¹:

أ. تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم؛

ب. تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع؛

ت. تختار كل مجموعة مديراً لها، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء؛

ث. تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة، حوار، جدل، ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة؛

ج. بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

12.3.7. أسلوب نمذجة السلوك

¹ نفس المرجع السابق، ص 116

تستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية، حيث يطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم. ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق ما يلي:

- أ. بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين؛
- ب. إتاحة الفرصة أمام كل متدرب لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل؛
- ت. توفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

عادة ما يستخدم أسلوب نمذجة السلوك في تدريب المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا بهدف زيادة درجة التفاعل بينهم وبين الموظفين . ويشمل التدريب في هذا المستوى كيفية تحقيق النظام والانضباط وإحداث التغيير والارتقاء بمستويات الأداء المنخفض، كذلك تدريب المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بهدف رفع كفاءتهم في التعامل مع المواقف الشخصية مثل المشكلات المرتبطة بالعمل والعادات غير المرغوب فيها.

4.7. مرحلة إعداد المواد التدريبية

هي عملية إعداد مواد تدريبية جاهزة للاستخدام، ويقوم بهذا العمل عادة فريق متكامل يتكون من : معد البرامج التدريبية، أخصائي وسائل تعليمية، خبراء في مواد التدريب، إلخ. ويجب بعد إعداد المادة التدريبية أو التعليمية التحقق من صلاحياتها، أي تقييم مدى ملاءمتها للأهداف السلوكية المحددة من قبل، الأمر الذي يستدعي توفير الأجهزة التي تستخدم في تقديمها، وهي تمثل نفقات معينة على المنظمة مراقبتها والتحكم فيها.

5.7. مرحلة اختيار المدربين وتدريبهم

يجب تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين. ذلك أنهم ركيزة أساسية لنجاح التدريب، وقد تكون الخبرة عاملاً من عوامل اختيار المدربين. إن المهمة الرئيسية في هذا الاختيار هي تحديد مقدار ونوعية الكفاءة في موضوع التدريب، وكذلك بالنسبة لمهارات تقديم الخدمة التدريبية. لهذا يجب مقارنة كفاءات المدربين بالكفاءات المرجعية المطلوبة. وبمجرد انتهاء هذه الخطوة، فإن عملية إعداد المنظومة تستمر بإنتاج وثائق التدريب. وتتضمن هذه الوثائق المواد التي تستخدم بواسطة المدربين و مديري التدريب والمديرين التنفيذيين والاستشاريين. والوثائق المطلوبة هي: خطط الدروس، أدلة البرامج التدريبية، الخطوات الرئيسية لإدارة برنامج التدريب، المواد المبرمجة (المواد التعليمية، الدروس وغير ذلك)، ودليل المدرب والمتدرب... إلخ.

بعد ذلك يتم اختيار المتدربين حسب شروط محددة، ولذلك أثر على مدى استفادة المتدربين حقا من التدريب.

6.7. مرحلة تحقيق الصلاحية

تتكون هذه المرحلة من عدة خطوات، هي :

1.6.7. تنفيذ التدريب

يقتضي تنفيذ التدريب إيجاد ظروف ملائمة للتعليم، وكذا مراعاة الخلفيات والقدرات الذهنية للمتدربين وحتى لغاتهم. وقد يجد المدربون في ذلك الكثير من الصعوبات. وزيادة على ذلك، فإن تحقيق صلاحية المنظومة التدريبية ودعمها يكون أيضا من خلال تطبيق المقاييس المعيارية وتحليل نتائج هذه المقاييس. هذه العملية تفيد في مراجعة فاعلية المنظومة، ويكون الغرض من ذلك إعطاء المتدربين معلومات مرتدة عن نتائج تقدمهم. ووصول المتدربين إلى مستوى الأداء المطلوب، يبين مدى كفاءة المنظومة في تحقيق أهدافها، أما إذا حدث العكس فلا بد من تعديلها.

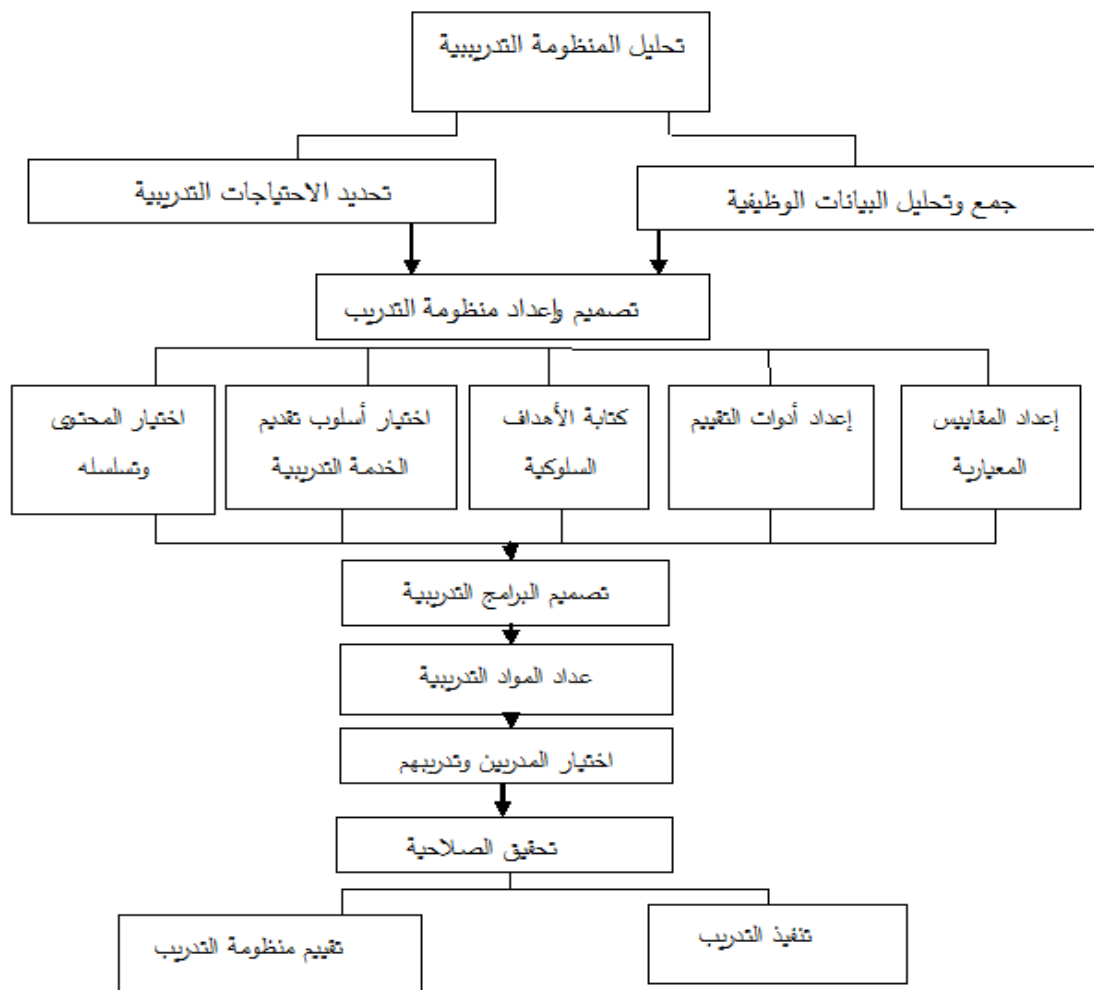
2.6.7. تقييم منظومة التدريب

عند بدأ نشاط التدريب يجب بالموازاة أن تبدأ عملية التقييم، وذلك للتأكد من اتساق المحتوى، والإستراتيجية والأفراد والإمكانات والأجهزة، والمواد التدريبية والأهداف السلوكية، ومناسبتها للمتدربين، وأنها تؤدي بالفعل العمل المستهدف من خلالها.

تتم عملية التقييم إما بالملاحظة المباشرة لسيروية نشاط التدريب، أو عن طريق الحصول على معلومات مرتدة بإجراء استقصاءات دورية، أو مقابلات أو غير ذلك. كما تتم عن طريق تقييم خريجها، وذلك من خلال ملاحظة أدائها في العمل أو القيام بمقابلات مع المشرفين. وتستخدم الملاحظة المباشرة لتأكيد المعلومات الناتجة عن المقابلات والاستقصاءات، أي أن عملية المتابعة تكون أحسن إذا بنيت على أساس ملاحظة أداء المتدربين في مناصب عملهم على أساس الأهداف السلوكية التي تم تحديدها مسبقا وطبقا للمعايير المحددة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم فعالية منظومة التدريب يتم من خلال حساب التكلفة والعائد جراء هذا الاستثمار، وهذا لإظهار أثر التدريب على انخفاض التكاليف وزيادة العوائد. ضف إلى ذلك، ربط التدريب بجوانب عديدة مثل : الإنتاجية ونوعية الخدمات، أعطاب الآلات، تكاليف وحدات الإنتاج، عدد وحجم الشكاوى التي يقدمها العملاء، النزاعات...إلخ.

الشكل الموالي يلخص أهم مراحل العملية التدريبية :

شكل 9 خطوات التدريب.



المصدر : من إعداد الباحثة اقتباساً من مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث. تنمية الإطارات الإدارية

من خلال دراسة تنمية الموارد البشرية في المستويات التشغيلية، تبين أن الهدف من هذه التنمية هو إحداث تغيير إيجابي على مخزونها من المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات بهدف رفع مستويات أدائها لإحداث تغييرات على الأداء التنظيمي وعلى النتائج التنظيمية المتمثلة في تخفيف التكلفة، زيادة قيمة المبيعات، ارتفاع مستويات الجودة وتخفيض معدلات دوران العمل إلخ.....

لكن هل يمكن تطبيق هذه القاعدة على الإداريين؟ وهل يمكن أن نجعل من التدريب وسيلة لخلق طبقة من المديرين يكون أداؤهم أفضل؟

إحدى الوسائل المتبعة في تنمية الجهاز الإداري للمنظمة الالتزام بالتدريب للنهوض بكفاءة وجاهزية هذا الجهاز، حيث تعمل هذه الآلية على إتباع المدربين لعدد من الخطوات الضرورية أثناء إعداد وهندسة البرنامج التنموي الإداري. إن الهدف الرئيسي من تطبيق وتنفيذ هذه الآلية، هو تحليل وتعليم وإلزام تطبيق وتنفيذ التنمية الإدارية على مختلف المستويات الإدارية بدءاً من القمة ووصولاً إلى المستويات الإدارية الدنيا.

أول سؤال يتبادر للذهن عند الخوض في هذا الموضوع هو: هل تختلف عملية تنمية المهارات الإدارية عن عملية تنمية المهارات غير الإدارية؟

تكمن الإجابة عن هذا التساؤل في عدم اختلاف أسس ومبادئ التعلم في عملية التنمية الإدارية عنها في تنمية المهارات غير الإدارية بينما تختلف أساليبها¹. يعود هذا إلى اختلاف ماهية العمل بينهما. بينما تختلف المادة التعليمية التدريبية بينهما نظراً لاختلاف طبيعة الأعمال التي تمارسها كل منهما.

يؤدي التنوع الكبير في مهارات الإطارات الإدارية مقارنة بالمهارات غير الإدارية إلى اختلاف تقنيات تنميتها؛ فتتمة هيئة الإدارة تركز على المستقبل وتغيراته أكثر من المهارات غير الإدارية، بالتالي تأخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام من طرف المنظمة، خاصة رجال الإدارة العليا المسؤولين عن اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع وهام.

1. تعريف التنمية الإدارية:

للتنمية الإدارية تعريفات عديدة منها²:

أ. "أنها" عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

ب. هي "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية)".

ت. كما تعرف على أنها "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري".

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 482
² نفس المرجع السابق، ص 483

ث. هي برامج تدريب وتنمية متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب رجال الإدارة في المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية وبشكل مستمر¹ معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة؛ كما تهدف إلى تطوير وتحسين المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية، من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية واتخاذ القرارات الجيدة فيها وحل مشاكلها بفعالية، وتهيئتهم لاستلام وظائف جديدة في المستقبل سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، والتكيف والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تطرأ على ميدان العمل داخل المنظمة وخارجها.

2. أهمية التنمية الإدارية:

إن مستقبل أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة أعضاء هيئتها الإدارية المكونة من المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا، ومديري الإدارة الوسطى، والرؤساء المباشرين في الإدارة المباشرة. فالمديرون في الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية هامة ذات تأثير واسع يشمل الأداء الكلي للمنظمة، أما الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن ترجمة قرارات الإدارة العليا التنفيذية إلى قرارات وسيطة توضح كيفية تنفيذها. ثم يأتي دور الإدارة المباشرة لتتخذ قرارات تشغيلية تضع من خلالها القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي. إذن فلعلمية التنمية الإدارية أهمية كبيرة، فهي تطلعها على آخر المستجدات في مجال الأعمال، كما تطلعها على آخر التطورات في مجال المعرفة، فتواكب قراراتها المستجدات والتطورات، فإدارة أي منظمة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد، فتقع عليها مسئولية تكييف أداء منظماتهم مع هذه التغيرات لضمان النجاح والبقاء، ومن هنا نلمس مدى أهمية عملية تنميتها.

3. أهداف التنمية الإدارية

إن التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية ووضع الأهداف الإدارية هي من صلاحيات الإدارة، لهذا فإن تنمية الطاقم الإداري تهدف إلى تطوير الموارد البشرية من مديري وإداريين ومستخدمين وفنيين عن طريق تنمية مفاهيمهم وقدراتهم، بالإضافة إلى أنها تعمل على تنمية الأنظمة والقوانين والتعليمات والإرشاد في العمل، بالتالي تحسين وسائل الاتصال والأساليب الإشرافية والعلاقات الإنسانية، كل هذا يكون عن طريق تنمية التفكير العلمي وروح المغامرة ونظم الحوافز.

4. مراحل عملية التنمية الإدارية

¹ نفس المرجع السابق، ص 483

تبدأ عملية تنمية المديرين بالتعرف على أهداف المنظمة واحتمالات التوسع أو الانكماش في أعمالها، باعتباره مدخلا في تحديد حاجات التنمية للإداريين في مختلف المستويات التنظيمية¹. في المرحلة الثانية تتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد الإدارية، تمهيدا لتحديد مخزون المديرين في المنظمة، هذه العملية تمكن إدارة الموارد البشرية من التأكد من توفر طبقة من الإداريين مؤهلين لسد احتياجات المنظمة مستقبلا كمرحلة ثالثة، علما أن هذه المرحلة تساعد على إجراء غربة للمديرين للتعرف على حداثة المعلومات والقدرات، أو على مستويات الخبرة، أو على النقص من الإداريين، وفي النهاية على الفجوة في المهارات الإدارية الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة. تأتي المرحلة الرابعة وبمقتضاها يتم تحديد احتياجات التنمية الإدارية للمديرين، بمعنى تحديد أي المهارات تحتاج إلى تنمية، أي الاتجاهات تحتاج إلى تغيير، وأي معرفة تحتاج إلى زيادة. أخيرا وبعد تحديد احتياجات المديرين من التنمية تأتي المرحلة الخامسة والتي بمقتضاها يتم تصميم برامج التنمية ومن ثم تقييمها واختيار أكثرها ملاءمة للاحتياجات التنموية.

5. التوجهات المعاصرة للتنمية الإدارية:

تتمحور عملية التنمية الإدارية حول جوانب أساسية تحدد خط سيرها العام، بشكل ينسجم مع آخر المستجدات التي تقع في نطاق أعمالها.

تتمثل أهم التوجهات في مجموعة من المهارات التي يجب تعلمها أهمها²:

- أ. مهارة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. فعن طريق إدارة الوقت، إدارة الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل والتنسيق والتعاون مع الآخرين يمكن حل الصراعات التنظيمية والتعامل مع المشاكل بأسلوب علمي؛
- ب. ترسيخ الثقافة التنظيمية في الممارسات اليومية عن طريق التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي من خلال الاتصال(الكتابي والشفهي)، إدارة الاجتماعات واللجان واتخاذ القرارات عن طريق التحليل واكتشاف مضمون المسائل، الاستنتاج والاستقراء، ووضع الحلول؛
- ت. مهارة التفكير المنظم والإبداع والابتكار عن طريق إدارة فرق العمل واستخدام الحاسب الآلي؛

¹ كامل بربر ، مرجع سابق، ص 273
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 484

ث. مهارة تقييم الأداء.

6. خطوات التنمية الإدارية:

تتمثل خطوات تنمية الإطارات الإدارية في المنظمة في ¹ تحديد الأهداف التدريبية، وتحليل البيئة الحالية ومن ثم تزويد مدراء القمة بالنتائج وتحصيل التزام القمة الإدارية عن طريق التدريب والتأكيد على مشاركة القمة الإدارية بالبرامج التدريبية المراد إعدادها وتنفيذها، وأخيرا توظيف نتائج التدريب في مجالات عدة تعزز من حوافز وقدرات وأداء الموارد البشرية، بما في ذلك استخدام التقويض والنصح و التعويض والمكافئة.

7. التنمية الذاتية:

تقوم هذه التنمية على فلسفة مفادها أن مسؤولية تنمية أعضاء هيئة الإدارة في المنظمة لا تقع على المنظمة فقط، بل هي أيضا مسؤولية شخصية لكل إداري، حيث يتوجب عليه تطوير وتنمية ذاته باستمرار، وبالتالي فمسؤولية تنمية الإدارة مسؤولية مشتركة. فالإداري مطالب بالمطالعة واستخدام الحاسوب، وشبكات الإنترنت، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية، والانضمام إلى البرامج التعليمية، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية....وتكون المنظمة مطالبة بتقديم التسهيلات والمساعدات الممكنة للإداريين من أجل تحقيق التنمية الذاتية الفعالة. فكل فرد مسئول عن عمل ما في المنظمة مطالب بتنمية ذاته.

8. أساليب تدريب وتطوير الإداريين في المنظمة :

توجد عدة طرق لتطوير الإداريين في المنظمة، أهمها ² :

أ. تدريب المدراء وكل الطاقم الإداري وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وإكسابهم مهارات متعلقة بالقيادة الإدارية وكيفية صنع القرار واتخاذها بشكل صحيح، التواصل مع الموظفين بشكل يومي بطريقة إدارية مهذبة تعمل على تطوير مهاراتهم وترغيبهم في تطوير معلوماتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية عن طريق تشكيل مجموعات تدريبية وإعداد فرق خاصة لتدريبهم وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم.

ب. كما يتم تطوير الإداريين في المنظمة عن طريق إيجاد نظام يعمل على تشجيع التعاون فيما بين الموظفين والإداريين كمجموعات متعددة سواء كانوا متدربين أو موظفين من ذوي

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 249

² محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 127

الكفاءات العليا والخبرات المتميزة عن طريق معرفة وتحديد ووصف وتحليل المشاكل الإدارية الواقعية وتحليل الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وفتح باب الحوار والنقاش البناء ووضع الحلول المناسبة لهذه المشكلات واختيار البديل الأفضل، بالتالي تحقيق التفاعل البناء والواقعي الذي يعبر عن الشفافية والوضوح في مختلف الأعمال الإدارية.

ت. تدريب الأفراد على التكيف والتأقلم مع المواقف المختلفة وتشخيص المشكلات ومعرفة أسباب ظهورها وكيفية حلها، والتعامل مع المواقف اليومية المختلفة وإرشادهم وتعليمهم كيفية التعامل مع هذه المواقف وتهيئتهم على مواجهة الظروف وحل المشكلات، وتدريبهم على المرونة في التصرف والقدرة على التأقلم والتوافق مع السلوكيات الإنسانية الصادرة من المدراء والموظفين مع إطلاق العنان وتشجيع الحريات في التعبير عن الآراء بما يخدم المنظمة ويعمل على تطويرها؛

ث. إتاحة الفرصة للموظفين والأفراد العاملين بالتفاعل الحقيقي مع مختلف المواقف الإدارية، وإيجاد نظام الإدارة الموقفية، وتطبيق أنظمتها وقوانينها وإستراتيجياتها، وتشجيعهم على تطبيق أسسها ومفاهيمها وقوانينها، يتم تحقيق ذلك من خلال التعامل مع كل موقف بشكل خاص يختلف عن المشكلات الإدارية الأخرى. حيث يتم تدريب الموظفين والإداريين على حل المشكلات والتعامل مع المواقف الإدارية المتعددة بعدة طرق وبأساليب مختلفة مع التشجيع على الإبداع في الحلول وطرح البدائل المناسبة لاختيار البديل الأفضل ؛

ج. تشكيل لجان خاصة بالأفراد المتدربين لمعرفة نقاط ضعفهم ودمجهم في البرامج التدريبية المتاحة، لإكسابهم مهارات إدارية وتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم؛

ح. إيجاد نظام مرن يتيح الفرصة للدخول في الحوارات والنقاشات مما يجعل الإداريين يتوجهون بالاستماع والإصغاء إلى مطالب الموظفين في المنظمة مع الاهتمام بمطالبهم والعمل على تحقيقها، يكون ذلك عن طريق تدريب الموظفين والإداريين على المرونة في التعامل وعدم إيجاد حساسيات زائدة بينهم وتقبلهم لآراء الآخرين، وتفاعل الإداريين مع رغبات وحاجات ومتطلبات الموظفين، بإيجاد نظام يشجع على الوضوح والانفتاح والتسامح مع الآخرين مما يؤدي إلى حل الصراعات والمشكلات والخلافات المالية والإدارية والوظيفية والمهنية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والإداريين؛

- خ. تدريبهم وتطويرهم وتعليمهم كيفية تحديد وتحليل ودراسة التفاعلات والسلوكيات المختلفة الصادرة عن الأفراد مع معرفة مظاهر السمات الشخصية والفكرية التي يمتلكونها، حيث أن هذه الطريقة تنمي الشخصية والفكر الناضج لديهم، كما تعمل على حل المشكلات بطرق عقلانية، بحيث يتم التعامل مع الواقع عن قرب وحل المشكلات بطرق صحيحة؛
- د. تدريبهم على الاندماج فيما بينهم، وتنمية العمل لديهم بشكل يعمل على تحسين فهمهم لبعضهم البعض لإيجاد قابلية لحل المشكلات المختلفة في الأعمال المختلفة التي يقومون بها، مع التشجيع على اتباع الأنظمة الحديثة وإيجاد طرق إبداعية في حل المشكلات، لهذا يتم توفير مرشدين مختصين بمهام التوجيه والإرشاد والإشراف؛
- ذ. إقامة محاضرات علمية، توفير كتب ومواد علمية، إدارية، محاسبية، واقتصادية تؤدي إلى زيادة معلومات الموظفين والإداريين وإكسابهم معارف ومعلومات جديدة، والاشتراك في الدورات والمجالات الاقتصادية والإدارية المتخصصة لتوفير معلومات إدارية ومالية جديدة بالتالي تطوير معلومات وزيادة خبرات الموظفين. فالاهتمام بالحاجات العلمية والمهنية لدى الموظفين وتوفيرها وتحقيق أهدافهم الإدارية والوظيفية والمهنية تزيد الرضا الوظيفي لديهم وتضمن ولاءهم.

المبحث الثالث. دور إدارة أداء الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمة

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة، وماذا يعني إتقان العمل، وكيف سيعمل الموظف والمشرف معاً، للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه.

المطلب الأول. إدارة أداء الموارد البشرية

هو مفهوم حديث ممزوج بمفاهيم إدارية تقليدية، وهو يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص والمنظمة ككل طبقاً للمعايير والمقاييس المحددة سلفاً، ولذا تتداخل مفاهيم عديدة داخل

هذا المفهوم مثل تقييم الأداء الوظيفي، تقييم الأداء المالي، وأساليب تطوير الأداء وعلاج مشكلات تقييم أداء العاملين سواء من خلال التدريب أو غيره من الأساليب.

1. مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

تعرف إدارة الأداء الوظيفي على أنها: "مدخل نظامي لتحسين وتطوير كفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة"¹.

أ. من التعاريف التي تناولها الباحثون في هذا الشأن ما أشار إليه Gary Dessler حيث يربط بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني "تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم"².

ب. كما يرى Dessler أن إدارة الأداء هي "العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتحفيز الموارد البشرية نحو الأداء الفعال. إن إدارة الأداء هي منهج متكامل تندمج فيه عدة مفاهيم أهمها تحديد الأهداف، تقييم الأداء، وتطوير الأداء سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. وذلك بهدف التأكيد على أن الأداء الوظيفي يدعم ويأتي في سياق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إذن يمكن القول أن إدارة الأداء تشمل قيام المدير بتحديد أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة ككل، تطوير قدرات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وتقييم ومكافأة مجهودات الموارد البشرية في الإطار الذي تساهم فيه هذه المجهودات في تحقيق أهداف المنظمة. يرى روبرت باكال أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة يشترك في تنفيذها الفرد والمشرف المباشر، تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها الفرد العامل، وتحديد دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذن فعملية إدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص

14

² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة، 2009، ص 38

مما سبق يتضح أن إدارة الأداء هي عملية تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوبة من الموارد البشرية وذلك بمشاركة الرؤساء والمشرفين، ثم دعمهم بالمهارات والمعارف والقدرات التي تؤهلهم لتنفيذ وإنجاز الأهداف التنظيمية ككل. ولذا فإن إدارة الأداء يمكن أن تتم على المستوى الكلي للمنظمة، وعلى المستوى الجزئي لأي من وظائف وأنشطة وإدارات المنظمة ثم على مستوى الأفراد في مستويات التنفيذ بمساعدة المشرفين.

2. أهمية إدارة الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية عملية إدارة الأداء في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية :

أ. ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة ؛

ب. تركز على أهمية أداء الموارد البشرية، وقد تكون أهم من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها؛

ت. تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء، وتطوير الأداء.

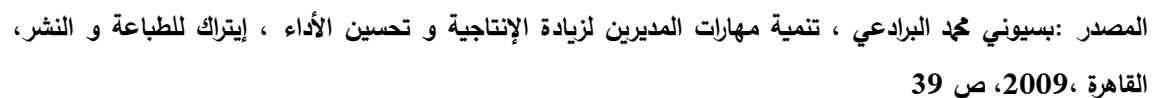
ث. هي أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية؛

ج. أنها كعملية لها تأثير إيجابي واضح، حيث أن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

ح. تساعد إدارة المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر فلسفة إدارية تتطلب من المنظمة بذل جهود مستمرة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد. إن هذه الفلسفة تتضمن الحد من الأخطاء السبعة وهي ،الإنتاج الزائد،المنتجات المعيبة ،الوقت الفاقد ،تكاليف النقل، تكاليف التشغيل ،تكاليف الحركات الزائدة، وتكاليف التخزين.

إن أي عمل ناجح في أي منظمة لا يأتي من فراغ ولا يأتي نتيجة مجهود فردي، لكنه يكون نتيجة تكامل وتعاون ومشاركة أطراف متعددة، وإذا كان مفهوم عملية إدارة الأداء يعني التكامل من حيث مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل بالمنظمة، مرحلة تقييم الأداء، مرحلة تحسين وتطوير الأداء، ومرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمنظمة، فإن لكل مرحلة أطرافها، حيث تقع عليهم مسؤولية القيام بها.

شكل 10 العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية



تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية نجاحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، تتمثل هذه العناصر في:¹

تخطيط أداء الموارد البشرية عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، أخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، كذلك ظروف المنظمة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها، حيث تتضمن مهام تخطيط الأداء تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة، تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المنظمة، تحديد الحالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين، توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة، تحديد النتائج القابلة

124

للمقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة، تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة، تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

إن تعتبر عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساساً موضوعياً يهيئ المنظمة للخوض في تطبيق فكرة الإدارة بالأهداف تطبيقاً فعالاً، وخلق مجال خبرة مشترك بين الرئيس ومروؤوسيه يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحيثيات العمل ومتطلباته، بالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين.

2.3. توجيه أداء الموارد البشرية

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، أيضاً مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.

3.3. تشخيص أداء الموارد البشرية

إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور، ومن ثم توفير أسس موضوعية. بالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية والكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

4.3. تقييم أداء الموارد البشرية

يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، وسيأتي تفصيله في المطلب الموالي.

5.3. تطوير أداء الموارد البشرية

يعتبر تطوير الأداء حلقة الربط بين عناصر إدارة الأداء، وهو الهدف الأول والأخير من تطبيق هذا النظام، وهو أهم أهداف تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني.تقييم أداء الموارد البشرية

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في المنظمات فهو يرتبط بعلاقة مباشرة بإنتاجيتها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية، والتي تساعد على تطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

1. ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. ولأن الأداء الوظيفي يعرف باختصار على أنه انجاز هدف أو أهداف المنظمة، إذن فتقييمه هو العملية التي من خلالها تحدد مساهمات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

1.1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي من أبرز الأدوات في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال للفرد لإبراز مدى مساهمته في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه ¹ .

كما عرف على أنه " الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص322.

على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه¹ " .

توجد مستويات مختلفة لتقييم الأداء هي التقييم على المستوى الوظيفي، التقييم على المستوى الجزئي (القسم / القسم الإداري)، التقييم على المستوى الكلي (تقييم أداء المنظمة)، والتقييم على المستوى الفردي (تقييم أداء الموارد البشرية). حيث تهتم هذه العملية بقياس جوانب أداء الفرد من خلال مقدار الجهد الفكري أو الجسماني الذي يبذله الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ومطابقة الجهد الذي يبذله للمواصفات التي تتطلبها وظيفته مع خلو الأداء من الأخطاء، وطريقة أداء الوظيفة.

تتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربع خطوات أساسيات هي²:

أ. تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: بتحديد مجالات العمل التي يجب قياس الأداء فيها. وغالباً ما تعتمد هذه الخطوة على نتائج تحليل الوظائف، واختيار ابعاد الأداء التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ ومباشر على أداء المنظمة ككل.

ب. قياس الأداء الفعلي للأفراد: يقصد به تحديد مدى جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله، وهنا يجب اختيار معايير لقياس الأداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات، وقدرتها على التمييز بين أداء الأفراد المختلفين.

ت. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم: يشير إلى وجود نظام يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بنتائج تقييم عملهم، وترتيب المقابلات الشخصية اللازمة لتزويدهم بمعلومات مرتدة عن هذه النتائج بشكل لائق ومفيد في تحسين الأداء المستقبلي.

ث. إدارة وتحسين الأداء: هي الهدف الأساسي من عملية التقييم، فتقييم الأداء ليس مجرد عملية انتقاء أو مدح الأداء السابق للفرد، بل هي عملية لها توجه مستقبلي الغرض منها تحسين الأداء المستقبلي للفرد والوصول به لمستويات أعلى بغرض المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص322.

² رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص237.

2.1. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكمُن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، فله أهمية كبيرة للمنظمة بشكل عام وللعاملين بشكل خاص، حيث يمكن من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن أهمية تقييم الأداء في دوره في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر بالتالي في توفير علاقات حسنة تسود بين الطرفين. وللتقييم أيضا أهمية كبيرة لارتباطه بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي ستؤدي بالتالي إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم. تظهر أهمية تقييم الأداء في عدة جهات¹:

1.2.1. بالنسبة للموارد البشرية

- أ. يساعد العاملين في التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم يعطيهم الفرصة لمعالجتها في المستقبل، كما يساعدهم في التعرف على السلوك غير المقبول من وجهة نظر المنظمة وبالتالي يحثهم على تحسينها.
- ب. رفع الروح المعنوية من خلال شعور الأفراد بأن جهدهم موضع تقدير من طرف إدارتهم، وبالتالي تحفيزهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل أداء.
- ت. شعور الأفراد بمسؤولياتهم عندما يشعرون أن أدائهم في العمل موضع تقييم، وأن هذا التقييم سوف يترتب عليه قرارات تؤثر على مستقبلهم المهني، وبالتالي يزداد شعورهم بالمسؤولية أكثر اتجاه أدائهم ويعملون من أجل تحسين ورفع كفاءتهم.
- ث. يعتبر التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة، فعلى أساس نتائجه ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافئة، مما يسهل على الإدارة استخدام أسلوب عادل ومعاملة عادلة لكافة الموارد البشرية.

2.2.1. بالنسبة للمنظمة

- أ. الترقية والنقل: من خلال عملية تقييم الأداء تقوم المنظمة بتحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في

¹ عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجدى، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية، عمان، 2015، ص 251.

وظيفته، ومن الضروري عند عملية الترقية أو النقل معرفة ما إذا كان الفرد يتمتع بخصائص ومؤهلات الوظيفة الجديدة وذلك من خلال عملية تقييم أدائه.

ب. رسم وتقييم سياسات الأجور والعلاوات: وذلك من خلال تحديد زيادات في الأجر، والمكافآت كنوع من المقابل للأداء، فالقصور في الأداء يرجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز.

ت. تقييم سياسة الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة للحكم على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي وتحسين الأداء، كذلك وسيلة للحكم على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم.

ث. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.

ج. تعكس عملية التقييم درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

3.1. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

على ضوء أهمية تقييم الأداء، يمكن القول أن لهذه العملية عدة أهداف تستفيد منها المنظمة هي¹:

1.3.1. أهداف إستراتيجية :

من خلال الربط بين مختلف الأنشطة وأهدافها، حيث يتم تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وأنماط السلوك الضرورية لتحقيقها. ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي يجب أن يتصف نظام تقييم الأداء بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

2.3.1. أهداف إدارية :

تعتمد الإدارة من خلال المعلومات التي تحصلت عليها عن طريق تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية كالترقية والأجور والتدريب...

3.3.1. أهداف تنموية :

من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، تقوم الإدارة بتطوير وتنمية أساليب أدائها، حيث توفر هذه المعلومات نواحي وأسباب الضعف، وبالتالي تسعى هذه الأخيرة إلى تنمية أدائها.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 411

كما يمكن استخدام أنظمة تقييم الأداء بهدف توفير معلومات للإدارة، وبصفة خاصة للإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية، والتي يمكن استخدامها في¹:

- أ. العدالة والدقة في المكافآت؛
- ب. تحديد الأفراد الممكن ترقية؛
- ت. توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين؛
- ث. تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ج. تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- ح. المساعدة في تحسين وتقييم مستوى أداء العاملين، وتقديم تغذية عكسية حول ذلك؛
- خ. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛

2. معايير تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرف سلفاً، ويحدد فيها المستوى المطلوب لأداء الموارد البشرية، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد داخل المنظمة، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقاً للمعايير السابق وضعها أو مغايراً لها.

وهذا التحديد للمعايير يوفر للمقيّم مرجعية هامة في عملية التقييم، إذ تعد هذه المعايير المؤشر الرئيسي لقياس أداء الموارد البشرية، وتعد المعايير من ناحية أخرى أهدافاً تسعى الموارد البشرية محل التقييم إلى الوصول إليها من خلال أداء أعمالها المكلفة بها لتحقيق ما هو مطلوب منها من قبل إدارة المنظمة، ومن ثم تحافظ على وجودها ومكتسباتها داخل المنظمة.

يوجد عدد من الخصائص والمميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء الموارد البشرية. عملياً وقانونياً، لا بد من وضع ضوابط معينة لمراقبة أجهزة تقييم البشر والحكم على النتائج الصادرة عنها.

حتى تتجح عملية التقييم وتؤدي دورها كما يجب، لا بد من إخضاعها لقواعد محددة، أبرزها²:

¹ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة ، yazantayyem@windowlive.com

² حسن ابراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية بيروت 2002 ص394

1.2. وضوح أهداف التقييم

تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت الإدارة للموارد البشرية بمختلف المستويات الأهداف الحقيقية للتقييم. وفي هذا المجال بالتحديد يرى Dreyer أن معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة. إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء أو مرؤوسين.

2.2. شرعية التقييم

المقصود بالشرعية ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد. فالمؤشرات والعوامل التي لا تتصل بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيفات الوظائف الموزعة على الأفراد يجب أن تستبعد بالمطلق من عملية التقييم لأنها ببساطة غير جديرة بالاهتمام، وتعتبر بالتالي غير شرعية مقياسا ودلالة. والمقياس هو شرعي المضمون إذا قاس كل الأجزاء الهامة للتركيب الوظيفي بأوصافه ومضامينه والمتعلقة بفاعلية الأداء.

3.2. جدارة التقييم

المقصود بالجدارة صدور تقييم شبه واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر. فالتقييم المتشابه الصادر من مقيمين أو أكثر هو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعيه. كما أن معيار الثقة والجدارة يأتي أكثر فاعلية عند قياسه لأداء الموظف الواحد في حال حصل هذا الموظف على تقييم واحد موافق عليه من طرف مقيمين أو أكثر، خاصة إذا كان هذان المقيمان من نفس المستوى الوظيفي.

إلا أن جدارة التقييم ليست دائما ثابتة في قياس الأداء كون الأداء يتغير بتغير الظروف الداعية إليه، فالموظف قد يكون فعالا في أداء بعض النواحي الوظيفية، وغير فعال في نواح أخرى بالإضافة إلى ذلك أن أداء الموظف يتحسن مع مرور الزمن نتيجة للخبرة والتدريب الذي يتلقاه .

4.2. تحرر التقييم من الانحياز

يتحرر التقييم من الانحياز إذا توفر فيه شرطان هما: عدالة التقييم و موضوعية التقييم .
الشرط الأول يفرض على المقيم أن يكون منصفا في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسيتهم وديانتهم وغير ذلك.

الشرط الثاني يتعلق بموضوعية المقيم، فالمقيم الذي يصدر أحكاما غير موضوعية في تقييم الأفراد يكون أسيرا لأهواء شخصية وبالتالي غير متحرر من الانحياز.

3. مداخل تحديد معايير التقييم

هناك مدخلان هامين يمكن استخدامهما في عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة هما ¹:

1.3. مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة

وفق هذا المدخل تتم عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية من خلال نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ونتائج هذا التحليل والتوصيف توضح بشكل جلي مهام ومسؤوليات وواجبات كل عمل أو وظيفة، وهذه المهام والمسؤوليات ما هي إلا معايير يتم الاعتماد عليها واستخدامها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والوقوف من خلال تطبيقها على حقيقة وجود أو عدم وجود انحرافات بين الواقع العملي لأداء الموارد البشرية، وبين ما هو محدد من مسؤوليات ومهام يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2.3. مدخل خبرة العاملين القدامى داخل المنظمة

فاعمل الخبرة الخاص بالموارد البشرية القديمة يعد من الثروات الهامة التي تملكها المنظمة. والمنظمة الناجحة هي التي تستفيد من الخبرات المتوافرة لديها للاستفادة القصوى، خاصة المساهمة في عملية وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

4. أساليب تقييم الأداء

تختلف طرق وأساليب تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه، ويمكن حصر أساليب التقييم في ثلاث طرق رئيسية ²:

أ. أساليب تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد؛

ب. أساليب تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء؛

ت. أساليب تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة؛

من أهم الأساليب المستعملة في تقييم الأداء:

¹ عطاء الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 256

² أحمد ماهر، مرجع سابق، 2009، ص 419

1.4. أسلوب الترتيب

يعتمد أسلوب الترتيب على تحديد مستوى أداء الفرد مقارنة بأداء غيره من الأفراد، وهو أسلوب بسيط ومن السهل تطبيقه. وهو يقوم على فرضية أنه لا يوجد تماثل بين أداء الموارد البشرية، إذ لا بد من وجود فروق بينها في الصفات، أو السلوك، أو النتائج، حيث يمكن وجود تشابه في أداء الموارد البشرية لكن لا يوجد تماثل بينها. كما تعتمد هذه الأساليب على مقارنة الإنجاز الكلي الذي يحققه الفرد مع إنجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها وتقييم أدائها، لتحديد الأفضل، فهو يعتمد على التقييم العام أكثر من التقييم المفصل، أي أنه يستخدم معيارا كليا واحدا هو جهد، سلوك، ونتائج عمل الفرد الكلية النهائية بدل استخدام عدة معايير تقييم تفصيلية. يمكن اعتماد عدة تقنيات في إطار أسلوب الترتيب منها:

1.1.4. الترتيب البسيط

يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا، بناءا على مجموعة من السمات أو الخصائص حيث يحتل أفضل عامل أعلى رتبة وأسوأ عامل أدنى رتبة لكل خاصية، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر شهرة لسهولة إعداده.¹

2.1.4. المقارنة الزوجية

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة كل زوج من الموظفين على حدى، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، حيث يتم تحديد ما إذا كان الفرد أفضل من غيره بالنسبة لخاصية معينة، وبناء عليه يحكم على مستوى أدائه مقارنة مع غيره، ومن مآخذ هذا الأسلوب صعوبة استخدامه في حال إذا كان عدد العمال كبيرا .

3.1.4. الترتيب على المنحنى

في هذا الأسلوب يتم توزيع الأفراد وفق توزيع طبيعي على مجموعات حيث تكون هناك نسبة من المتفوقين وأخرى من المتوسطين وثالثة من الضعفاء، فغالبية الأفراد يأخذون درجة متوسطة من المقياس وكلما ابتعدنا عن هذه الدرجة تأخذ النسبة في الانخفاض . غير أنه من الصعب استخدام هذه الطريقة في حالة وجود عدد قليل من الأفراد الذين يجري تقييمهم، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشران وموزعون، عمان، 2010، ص 202

تتميز أساليب الترتيب بأنها تبث روح المنافسة والحماس بين الأفراد الخاضعين للتقييم، كما أنها تتسم بسهولة وسرعة عملية التقييم. أما مآخذها فأهمها:

- أ. نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم؛
- ب. نتائج التقييم عامة غير تفصيلية فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فرد معين أكفأ من الآخر؛
- ت. لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية؛
- ث. خطورة انحراف المنافسة والحماسة التي تبثها أساليب المجموعة إلى منافسة غير شريفة.

2.4. التقييم وفق المعيار المخطط للإنجاز

تعتبر الأوسع انتشاراً، والأسهل تصميمًا، والأبسط استخدامًا. يتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة أداء الفرد بمعايير محددة مسبقاً، ويتحدد عدد ونوع هذه المعايير حسب نوعية الوظائف وماهية العمل.

كما يطلق على هذا الأسلوب بـ "نظام التقدير"، لأنه يقوم بتقدير مستوى أداء الفرد مقارنة بالمعايير المخططة، حيث يتم تقييم الأفراد مقارنة بعدد من المعايير المعدة والمتصلة بخصائص الفرد، اتجاهاته، ميوله، مهاراته، معارفه، والسلوكيات المرتبطة بأدائه، وبالتالي فهي بمثابة معايير يتم تقييم أدائه على أساسها.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكننا من معرفة جوانب الضعف والقوة وفقاً لكل خاصية، بدل الاكتفاء بالتقييم الشامل للأداء. توجد عدة مقاييس لتقييم الأداء تندرج ضمن هذا الأسلوب نذكر منها:

3.4. أسلوب مقياس التقييم البياني لأداء الموارد البشرية

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم، وعلى تحديد مدى توافرها في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وبتجميع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. ويتم التأكد من توفر هذه الصفات والسمات لدى المورد البشري محل التقييم عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والمقسم إلى أقسام، يمثل كل قسم معيار التقييم لدى المورد البشري محل التقييم¹: ضعيف (من

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008. ص

صفر إلى 50)، مقبول (من أكثر من 50 إلى 60)، جيد (من أكثر من 60 إلى 70)، جيد جدًا (من أكثر من 70 إلى 80)، ممتاز (من أكثر من 80 إلى 100).

4.4. التقييم وفقا للقوائم السلوكية

تشمل هذه الطريقة حفظ قوائم خاصة بالسلوكيات الأدائية الإيجابية والسلبية، والاعتماد عليها عند إجراء عملية تقييم الأداء، وعلى المقيم أن يضع علامة أمام الصفات التي توافق سلوك الفرد المقيم، من أهم هذه الصفات (والتي تم الإشارة إليها سابقا) ما يلي :

- ح. يساعد زملائه في العمل عند الحاجة؛
- خ. يخطط لعمله مسبقا؛
- د. لديه القدرة على المبادرة أو الابتكار؛
- ذ. يتبع القواعد والتعليمات الإدارية؛
- ر. حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل؛
- ز. يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك؛

5.4. الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه، مثال ¹:

ت. المجموعة 1:

ثنائية أ : سريع الفهم والملاحظة

سريع البديهة.

ثنائية ب : اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه لإنجاز العمل.

ويتم إعداد هذه العبارات في قوائم خاصة، تضم كل مجموعة أربع عبارات يقوم المقيم باختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقا على المقيم، والثانية أقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف إذا كان اختياره للعبارات في صالح الفرد أم لا بحيث تكون أوزان تلك العبارات سرية،

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص423

ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها مع العبارات الموجودة في القائمة السرية، ويكون التقييم بالإيجاب أو السلب و التفاضل بينهما يحدد مستوى أداء الفرد. ومن مساوئ هذا الأسلوب احتمال إساءة فهم العبارات الوصفية، كما أن هناك صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها في جمل وصفية.

6.4. طرق المتابعة والتسيير بالأهداف

يمكن حصر هذه الطريقة في: أسلوب الوقائع الحرجة، والتقييم بمقارنة السلوكيات بالأهداف الإدارية المسطرة.

1.6.4. الوقائع الحرجة

يتم التقييم بموجب هذا الأسلوب عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، فالسلوكيات نوعان، إيجابية وهي التي تؤثر إيجابا في أداء العمل وإتقانه، وسلبية وهي التي تؤدي إلى الإخفاق في العمل، وتحدد هذه السلوكيات بقيم موجبة للسلوكيات الإيجابية وسالبة للقيم السالبة. ولهذا الأسلوب مجموعة من المزايا والعيوب:

فمن محاسنه اهتمام المقيم بالسلوك بدل الشخصية لدى العامل، الاهتمام المستمر، كما تعتبر المعلومات بنكا للمعطيات الحقيقية تستعمل عند لقاء المقيم مع العمال.

ومن مساوئه أنه يحتاج إلى وقت كبير، يصعب مقارنة النتائج، كما يصعب تحويل النتائج إلى صيغة كمية، بالإضافة إلى كره العمال لها بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم.

2.6.4. المقارنة بالأهداف:

هي من التقنيات الأكثر شهرة، ويستخدم هذا الأسلوب إذا كانت المنظمة تعتمد نظام الإدارة بالأهداف، والذي بموجبه يتم الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة (مدراء وموظفين) على ما سيحققون بالضبط خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء قدراتهم وظروفهم الخاصة، وتقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يفضلون معرفة النواحي المتوقعة منهم القيام بها ويرغبون في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس

مستقبلهم، وفي معرفة مستويات أدائهم باستمرار. يمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي 1:

- أ. اجتماع الرئيس والمرؤوسين للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها؛
- ب. وضع الأهداف المرتبطة بالأداء؛
- ت. اتفاق الطرفين على معايير الأداء وطريقة قياسها؛
- ث. اجتماع الطرفين دورياً لتقييم درجة نجاح المرؤوس في تحقيق الأهداف؛
- ج. مساعدة الرئيس للمرؤوس في تحقيق الأهداف بدلا من إصدار الأحكام عليه؛
- ح. تركيز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف وليس على السمات الفردية للفرد موضع التقييم.

من خلال عرض أساليب التقييم السابقة يمكن القول عموماً أنها تنقسم إلى مجموعتين: مجموعة تهتم بقياس نتائج الأداء (أسلوب الإدارة بالأهداف)، ومجموعة تعتمد على قياس الصفات والسمات الأساسية للأداء. إلا أن الاتجاه الحديث هو تفضيل استخدام مزيج من الأسلوبين معاً، بحيث يبدأ بالتخطيط للأداء، وينتهي بتقييم ما تم انجازه مقارنة مع الخطط، ليصل إلى تقدير بعض السمات السلوكية الضرورية لأداء العمل، وهذا تفادياً لعيوب كل من الأسلوبين، فأسلوب التقدير ينقصه التركيز على النتائج وأسلوب الأهداف ينقصه التحليل الكافي للأداء.

7.4. تقييم الأداء 360 درجة²:

وفق هذه الطريقة يجري تقييم الموظف من جانب كافة المحيطين به في دائرة قطرها 360 درجة من جانب كل من: الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، الموظف نفسه. وتصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقييمه لأداء مرؤوسيه، وهكذا يتضح للموظف كيف قيمة الآخرون. فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه، ويسعى للاستفسار منهم كلما أراد أن يستفسر ويشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط للقوة والضعف في شخصيته وأدائه.

¹ زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008 ص 206

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات المعاصرة، الناشر هو نفسه الكاتب، القاهرة، 2010، ص 425

5. معايير تقييم الأداء

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء.

1.5. تصنيف معايير تقييم الأداء

صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي¹:

1.1.5. معايير تصف الخصائص الشخصية

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أدائه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، مثل الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء. فالمورد البشري الذي يتحلى أدائه بها ستعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2.1.5. معايير تصف السلوك

يقصد به السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ. إن تقييم هذه السلوكيات من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة لأداء من يقيم أدائه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3.1.5. معايير تصف النتائج

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص410

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال.

يتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

2.5. خصائص معايير تقييم الأداء

حتى يكون المقياس دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية¹:

أ. الصدق: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان .

ب. الثبات: يقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم أدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقياس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

ت. القدرة على التمييز: المقصود به قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم ، فيما يستوجب إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء .

ث. التحديد: يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

ج. القبول: يعني مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به، والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

ح. سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 141

3.5. مراحل عملية تقييم الأداء

يتطلب من القائمين على تنفيذ عملية تقييم الأداء التخطيط بشكل سليم ومبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ويمكن التطرق لتلك المراحل والخطوات على النحو الآتي¹:

1.3.5. تحديد معايير الأداء

وهي العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، في فترة زمنية محددة .

2.3.5. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3.3.5. قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي . وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة. والاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4.3.5. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص203

هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، وهي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5.3.5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقييم الأداء، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6.3.5. الإجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين:

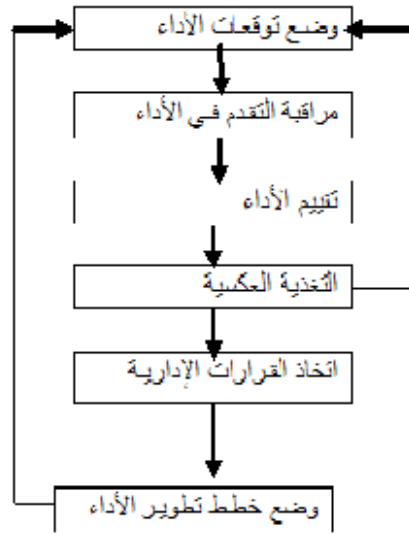
أ. الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

ب. أما النوع الثاني فهو الإجراءات التصحيحية الأساسي، حيث يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً و عقلانية ، كما تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء :

الشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء :

شكل 11: مراحل عملية تقييم الأداء :



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ، ص206

المطلب الثالث. علاقة إدارة الأداء الوظيفي بتطوير الخدمات في المنظمة

تكمن علاقة إدارة أداء الموارد البشرية بتطوير الخدمات في خصائص الخدمة في حد ذاتها، حيث تتميز بالعلاقة المباشرة بين العنصر البشري والزبون وعلى هذا الأساس تتضح هذه العلاقة. فإداء مقدم الخدمة يظهر في مدى توفر المهارات والمعارف، كما يظهر في سلوكه وردة فعله في مواجهة زبائن من مختلف الطبائع والمستويات واللغات إلخ. وكلما كانت هذه المعارف والمهارات والسلوكات معدة بشكل جيد كلما تم تقديم الخدمات بشكل أفضل وبالتالي تحقيق رضا الزبون.

1. ماهية الخدمة

لم تلق الخدمات الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتسويق حتى عقد السبعينيات من القرن الماضي، لكن فيما بعد برز اهتمام كبير من هؤلاء الكتاب والباحثين بهذا الموضوع الأمر الذي دفعهم إلى محاولة وضع مفاهيم محددة للخدمات ومن ثم محاولة تمييزها عن السلع.

1.1 مفهوم الخدمة

تعني الخدمة وجود طرفين هما طالب الخدمة ومقدمها، وهي تنشأ عن حاجة طرف أو جهة معينة لمنفعة هي متوفرة لدى طرف أو جهة أخرى. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعرف الخدمة بأنها المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنظمة " مقدمة الخدمة " لزبائنها من خلال عملية التبادل التي تتم

بين مقدم الخدمة وطالبيها. وينشأ هذا التبادل من خلال العلاقة بين مقدمي الخدمة باعتبار أن ذلك احد المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتقهم، وطالبي الخدمة باعتبار أن تحقيق الإشباع لديهم يعبر عن نجاح مقدمي الخدمة في أداء رسالتهم.

عرف Kotler الخدمة على أنها "أي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف إلى طرف آخر، ويكون هذا الفعل أو الأداء غير ملموس ولا ينتج عنه تملك"¹.

كما عرفها قاموس أكسفورد على أنها "التصور الفعلي لمجموعة أو فئة من الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة، واعتبر أن هذا التصور الفعلي يقدم من طرف الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم، واقترح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يصف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة"². وهذا ما يسمى بمواصفات مفهوم الخدمة التي حددها القاموس كالتالي:

- أ. القيمة : استعداد الزبائن للدفع مقابل الخدمة التي سيحصلون عليها.
- ب. الشكل والوظيفة: المظهر الجمالي للخدمة وكيفية إيجادها وتشغيلها.
- ت. التجربة : التجربة المدركة من قبل الزبائن.
- ث. النتائج : المنافع المحددة أو التي من المفترض أن تقدمها الخدمة لكل من الزبون والمنظمة.

2.1. خصائص الخدمة

- تتضمن الخدمة مجموعة من الأبعاد والخصائص التي تميزها عن غيرها من السلع، أهمها³:
- أ. **عدم الملموسية** : فالزبون لا يمكنه الحصول على عينة منها أو رؤيتها أو حتى الشعور بها ما لم يقم بشرائها.
 - ب. **التلازم** : درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الفرد الذي يتولى تقديمها، ومن وجهة نظر الجودة فإن الزبون لا يقيم ما أنتج من خدمات ولكن الكيفية التي أنتجت بها.

¹ م. احمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، اثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون (دراسة ميدانية على عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء)، جامعة أهل البيت، العراق، www.ahlulbaitonline.com/karbala/New/html/.

² رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الأوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 60
³ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة، الأوراق، عمان 2011، ص 540

ت. **الفناء السريع:** إن الخدمات لا يمكن أن تخزن، لذلك فإن الفناء السريع لها لا يعد مشكلة طالما أن الطلب عليها مستقر، ولكن تظهر المشكلة عندما يتقلب هذا الطلب.

ث. **قابلية التغيير:** يظهر هذا البعد في جودة الخدمة بتأثير مجموعة من العوامل أهمها المهارات والقدرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة والمكان والزمان الذي تؤدي فيه الخدمة.

ج. **الملكية:** إن تقديم الخدمة إلى الزبون لا يعني نقل الملكية له، فهذا الزبون يشتري فقط الحق في العملية الخدمية .

ح. **صعوبة التنميط:** إن هذه العملية شبه مستحيلة نظرا لظروف العمل المادية والاجتماعية المحيطة بالخدمة، لذلك يجب اختيار أفضل الموارد البشرية وتدريبها بشكل جيد على خدمة الزبون، وتحديد أنماط ومعايير معينة للأداء ووضع إجراءات مناسبة للرقابة على تنفيذها والالتزام بها.

خ. **إقحام الزبون :** فالتفاعل مع الزبون هو البعد الأكثر أهمية لجودة الخدمة، حيث تعد المشاركة إحدى التطبيقات الهامة للالتزام في أبعاد جودتها.

3.1. العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة

تتمثل العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة في الجودة، التميز والإنتاجية، وهي التحديات الثلاثة التي تواجهها المنظمة في ظل المنافسة الشديدة.

1.3.1. الجودة

تعرف جودة الخدمات اهتماما متزايدا من طرف مسوقي الخدمات فعندما تتشابه الخدمة بين منظمة وأخرى مثل فتح حساب في بنك ، يصبح تقييم الزبون لجودة الخدمة هو المحدد الأساسي لتعامل الزبون مع منظمة بذاتها دون أخرى . يقصد بجودة الخدمات من وجهة نظر الزبون " تطابق الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة " .

1.1.3.1. مفهوم جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات في تحقيق رضى الزبون وهو ما يؤثر على قراره بالشراء، وبالرغم من أنه ليس للخدمة كيان مادي ملموس وخصائص مادية كالسلعة إلا أن هناك خصائص لصيقة بتقديم الخدمة يمكن للزبون ملاحظتها، ومن ثم تكون موضعا لتقييمه، مثل المهارات البشرية والسلوكية في أداء الخدمة.

توجد عدة مبادئ للتعامل مع الزبون هدفها توفير الحد الأدنى من الأخلاقيات الواجبة في التعامل معه منها تزويده بالخدمة حسب الاتفاق المبرم، الالتزام بالأخلاق الحسنة، الرد السريع على المكالمات الهاتفية وتقليل أوقات الانتظار أكبر قدر ممكن. أما إذا كان هدف المنظمة التميز في خدمة الزبون فيوجد مبادئ إضافية أهمها الأمانة والصراحة، المرونة في التعامل معه وحقه في الاعتراض وإحسان الظن به، دقة وشمول المعلومات، جعل الزبون يشعر بالخصوصية والحرص على أن يكون انطباعه الأول إيجابيا، إظهار الاهتمام بالزبون وترك ذكريات طيبة لديه، صناعة الفارق بالخروج قليلا عن المألوف، أهمية المظهر والتميز في العرض، تحفيز الموظفين على العمل الجماعي والبحث عن دوافع لتحقيق الإثارة والتميز في خدمة الزبائن.

2.1.3.1 معايير تقييم جودة الخدمة

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد، فالبعض يرى أن لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية والتي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين . في حين يرى البعض أن لجودة الخدمة بعدين اثنتين هما الجودة الفنية التي تشير إلى الجوانب الكمية، والجودة الوظيفية التي تمثل سلوك القائمين على تقديم الخدمة، مظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد، وهي أمور يصعب قياسها.

من خلال الدراسات في هذا المجال تبين وجود خمسة معايير لتقييم جودة الخدمة هي¹ :

- أ. **الجدارة بالثقة:** أي العهد الذي تأخذه المنظمة على نفسها بتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعكس الثقة بها وتحقق ولاء الزبون لها.
- ب. **التأكد من جودة الخدمة:** أي المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو المنظمة بحيث تعكس ثقة الزبون به.
- ت. **الاهتمام:** الاهتمام العالي المستوى بالزبون بحيث يستمتع بالرعاية التي تبديها المنظمة تجاهه.
- ث. **سرعة تقديم الخدمة:** أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

¹ رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص 204

ج. **الواقعية:** أي تقييم الزبون للخدمات التي يتلقاها، فمهما كانت هذه الخدمات صغيرة أو كبيرة فإن الزبون يلتبس واقعيتها.

كما تعني جودة الخدمة "نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه"، لذلك تجعل بعض المنظمات هذه المسألة من أولويات العمل لديها. فالخدمة ذات النوعية الجيدة تلك التي - في وضعية معينة- ترضي الزبون.

يعتبر مشكل الجودة في الخدمات أكثر تعقيدا منه في المنتجات المادية أو الملموسة، فيمكن القول أن هناك عنصرين تقوم عليهما الجودة، الأول موضوعي والثاني ذاتي، فالجودة الموضوعية هي تلك التي تنجر عن المكونات الفيزيائية للمنتج، أما الجودة الذاتية هي القيام بإرضاء المستهلك بواسطة مدركاته، وتوقعاته، والخصائص التي يتصورها والمتعلقة بالمنتج .

يتحدد تقييم الزبون للجودة بناء على ما يطلق عليه سلاسل الخدمة ولحظات الاختيار، وتعني سلاسل الخدمة الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب هذه الخدمة، أما لحظات الاختبار فهي كل مرة يحدث فيها تفاعل بين الزبون والمنظمة ويخرج منها الزبون بانطباع عن جودة خدمتها. في الواقع المنظمة الخدمية التي تريد النجاح عليها بتوجيه اهتمامها لزيائنها وموظفيها، وترى أن إشباع حاجات الموظفين والزيائن من شأنه أن يؤدي إلى زيادة أرباحها عن طريق اختيار أحسن للموظفين وتدريبهم وتحسين مناخ العمل، والدعم المستمر للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، وإشباع حاجاتهم ما يحقق زيادة ولائهم ورفع إنتاجيتهم واستعدادهم للعمل بشكل أكثر جدية، بالتالي تقديمهم خدمة أفضل وتحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبائن، هذا ما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة الخدمية ونموها.

2.3.1. التمييز

يعاني مسوقوا الخدمات كثيرا من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم، إن عدم انتظام عدد من الأسواق الخدمية (مثل الاتصالات، النقل، الطاقة والبنوك) تزيد من هذا المشكل وأوجدت منافسة سعرية حادة، والحل في مواجهة المنافسة السعرية يكمن في تمييز صورتها، وتطوير عرض متميز وإضافة تحسينات على الخدمات المقدمة، وبشكل خاص في استخدام علامة مميزة. يمكن للمنظمات الخدمية أن تميز ايصال خدماتها بثلاث طرق، من خلال الناس والبيئة الطبيعية ومن خلال الأداء عن طريق الاعتماد على أشخاص لهم القدرة على الاتصال بالزيائن بشكل

يميزهم عن منافسيهم، كما يمكن لها أن تطور البيئة المادية وجعلها أكثر جذبا ليتم تقديم الخدمات فيها، إلى جانب إمكانية تصميمها لعملية تسليم الخدمات الممتازة.

3.3.1. الإنتاجية

تقع منظمات الخدمات تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجيتها، حيث أن نشاط الخدمة يستهلك يد عاملة فإن التكاليف ترتفع بسرعة. هناك عدة أساليب يمكن اتباعها من أجل تحسين إنتاجية الخدمات، أهمها تشجيع مقدمي الخدمات على العمل بجدية ومثابرة أكثر، زيادة كمية الخدمة من خلال التنازل عن بعض النوعية، تصنيع الخدمة من خلال تقييمها واستخدام معدات في إنتاجها، التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل، تصميم خدمات ذات تأثير أكبر وإعطاء محفزات للزبائن للمشاركة في إنتاج الخدمة . إذن يمكن القول أن هذه العوامل الثلاثة تشكل صعوبات تعترض نشاط المنظمة، في نفس الوقت التحكم فيها يسمح بنجاح المنظمة في تسويق خدماتها، وخاصة الجودة فهي تعتبر العنصر الأكثر أهمية، لأن المنتج الخدمي غير ملموس وإرضاء الزبون يجب توفير خدمة بالمواصفات التي يرغب فيها.

2. طرق تطوير الخدمات

تعمل المنظمات الخدمية على تطوير خدمات جديدة من خلال طريقتين:

1.2. عن طريق التملك: عن طريق انتهاج واحدا أو أكثر من الأساليب الآتية:

- أ. البحث عن منظمات خدمية قائمة وشرائها.
 - ب. شراء حقوق اختراعات وابتكارات من منظمات أخرى أي شراء جوهر تقنية الخدمة.
 - ت. شراء حقوق امتياز لتقديم خدمات منظمة أو منظمات خدمية أخرى قائمة.
- ففي هذه الأساليب الثلاثة، فإن المنظمة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، وإنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة.

2.2. عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما: وهي تأخذ مسارين:

- أ. قيام منظمة الخدمة بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية والفكرية والبشرية وغيرها.
- ب. قيام المنظمة بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المنظمة المعنية .

3. خطوات تطوير الخدمات

طور العديد من الكتاب والعلماء نماذج لتوضيح الخطوات الرئيسة المتضمنة عملية ابتكار وتطوير وتقديم الخدمات¹:

1.3. من أولى خطوات تصميم وتقديم الخدمة، تحديد الأهداف المنشودة على مستوى المنظمة ككل، وتقييم الموارد الحالية والمتاحة، أما الفرص التسويقية، فإن بالإمكان تحديدها وتشخيصها من خلال عملية تحليل السوق والمنافسين، وينبغي ربط استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها بالأصول التي ينبغي توفرها لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

2.3. أما الخطوة الثانية لتصميم وتطوير وابتكار وتقديم الخدمة فهي تتضمن ارساء مفهوم لتسويق الخدمة، وتوضيح المنافع التي تعود على المستفيدين من جراء تقديمها، وكذلك تحديد التكاليف المترتبة على عرض وتقديم الخدمة والتي يتحملها المستفيدون أنفسهم مقابل اشباع حاجاتهم، من خلال التمتع بهذه المنافع، حيث يأخذ مفهوم تسويق الخدمة بعين الاعتبار عدة جوانب أهمها:

أ. الخدمة الجوهر؛

ب. مستوى الخدمات الملحق بالخدمة الجوهر؛

ت. مستويات موثوقية الخدمة؛

ث. أين ومتى يحصل المستفيدون على الخدمة؛

ج. التكاليف المترتبة على الحصول على الخدمة، وهي تكاليف تشتمل على الأموال، الوقت، والجهد الذهني والبدني.

3.3. الخطوة الموازية الأخرى هي إرساء مفهوم العمليات الخدمية، ويتضمن هذا المفهوم جوانب مثل:

أ. المدى الجغرافي لعمليات الخدمة، مثل المناطق المطلوب تقديم الخدمة لها، وموقع التسهيلات، وفيما إذا كانت الخدمة تقدم لموقع واحد أو الى عدة مواقع، بالإضافة الى جانب الاتصالات السلكية واللاسلكية؛

¹ عبد الرضا علوان، م.نوفل، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الايرادات في صناعة الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والسبعون 2009، ص20.

ب. الجدولة، من حيث ساعات، أيام، ومواسم تقديم الخدمة، وفيما اذا كانت متواصلة او متقطعة؛

ت. تصميم وإخراج التسهيلات ؛

ث. تشغيل الأصول أين ومتى وكيف؛

ج. المهام الموكلة للعمليات الأمامية والخلفية؛

ح. الفعاليات الداعمة من خلال الأصول التشغيلية للوسطاء أو المستفيدين من الخدمة.

4. علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير الخدمات

إن جودة الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات الزبائن هي الهدف الذي يتعين على جميع المنظمات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيس لهذه العملية يتمثل في توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع المستخدمين العاملين فيها، ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسة التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، يعرف التدريب وفقاً لذلك بأنه إجراء مخطط يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات من أجل غرض محدد، كما يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيّاً أو وظيفيّاً بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة الزبون. ولا شك أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة فإن مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة وأنها لذلك بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يستجد في عملهم، وأن هذه البرامج من شأنها أن تضمن أن العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء. لكن عندما لا تنتقل هذه المعايير بشكل فعال وكفاء فإن النتيجة ستكون تقديم خدمات بشكل غير متناسق وغير ثابت، مما يؤدي إلى عدم شعور الزبائن بالرضا والارتياح، وروح معنوية متدنية للموارد البشرية فضلاً عن انخفاض في الأرباح وهدر في الوقت والموارد.

تعد جودة التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات، فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فاعلية التعليم والتدريب. عملياً يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في مجال الخدمات.

يعتمد نجاح جهودات تحسين الجودة أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية إدارة التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري. وهنا يأتي دور إدارة التدريب في تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف والإدراك العميق لمحتوى إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المهارات والاتجاهات الضرورية والمرغوبة للإسهام في تطبيق جيد وفعال لهذا الأسلوب. كما يجب أن تسعى إدارة التدريب إلى توفير الثقافة الكافية حول جهودات تحسين الجودة، وأن تعمل على تطوير خططها بما ينسجم وواقع الجودة الشاملة ومتطلباتها، والعمل على ربط البرامج النظرية بالتطبيق العملي. وحتى تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دوراً جديداً تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث في مجال التدريب وتقنياته، بالتالي فإن اختيار المنظمة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منظمة تعليمية تقدم خدمات عالية الجودة وفي وقت أقل، وبما معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس في هيئة منتجات وخدمات عالية الجودة.

التدريب إذن يعد نواة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة في المنظمة، حيث يهدف هذا المدخل إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات):

- أ. فالمدخلات تعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء.
- ب. أما العمليات فتستخدم المدخلات في التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهي: الأفراد العاملين في مجال التدريب، وموضوعات برامج التدريب، وأساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية، وبيئة التدريب التي تلعب دوراً هاماً في استثمار العناصر السابقة.
- ت. بينما تتمثل المخرجات في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين ورغباتهم بحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهكذا.

خلاصة الفصل :

ترتبط المنظمة والأفراد العاملين بها علاقة تبادلية، فالأفراد يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا إلى جانب جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية، الاتصالات المفتوحة والواضحة، وغيرها من الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تتسم بالشفافية والوضوح، ومن ثم يمكن مطالبهم بأداء المهام المطلوبة منهم بجودة وتميز والتزام بمبادئ المنظمة.

يحتاج تحقيق هذه الأهداف إلى وضع استراتيجية لتنمية قدرات الأفراد من مهارات ومعارف وتنمية اتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية، حيث تبدأ هذه الاستراتيجية قبل التوظيف عن طريق اختيار أفراد أكفاء متعلمين متمكنين من أداء المهام الموكلة إليهم، لتستمر هذه العملية داخل المنظمة عن طريق التدريب بمختلف أشكاله.

من ثم جاء هذا الفصل لدراسة كل هذه الجوانب، إضافة إلى مفاهيم أخرى متعلقة بإدارة وتقييم الأداء الوظيفي، من مفاهيم حول الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، وعملية إدارة الأداء التي تعتبر إحدى أهم الخطوات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي تهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، مما يساعد الإدارة على إدراك إمكانياتها في استثمار الطاقات الكامنة لمواردها البشرية وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، إضافة إلى عملية تقييم الأداء انطلاقا من تحديد معايير القياس، ونقل توقعات الأداء للأفراد العاملين وصولا إلى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما تطرق هذا الفصل إلى علاقة تنمية الموارد البشرية بجودة الخدمات من خلال إعطاء مفاهيم حول الخدمة وجودتها ثم دور التدريب في تحقيق هذه الجودة كونه يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية من معارف ومهارات وسلوكات .

الفصل الثالث

استراتيجية تنمية

الموارد البشرية في

المنظمات السياحية

تمهيد:

تعتبر السياحة في عصرنا الحالي محورا أساسيا للتنمية على المستوى العالمي وهي ظاهرة اجتماعية ونمطاً من السلوك الفردي والجماعي. فأصبحت في كثير من دول العالم من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث أدت إلى تغيير في أنماط العمل ومستويات المعيشة وتوزيع المداخل. من خصوصيات السياحة التوجه نحو تقديم الخدمات بعد معرفة حاجات ورغبات المستهلك وبذلك تتبنى الإدارات السياحية فلسفة تنطلق منها مبادئ أساسية واستراتيجية لتحقيق القدر الأكبر من رضا زبائنهم.

يتضمن التوجه نحو تقديم الخدمات مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصاً باعتبارها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المنظمات السياحية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع، فمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات السياحية مرهون بمستوى مهارات ومعارف وسلوكيات أفرادها، حيث يتم تطوير الخدمات السياحية من خلال تنمية الكوادر الفنية التي تؤدي هذه الخدمات عن طريق التعليم المتخصص والتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها.

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية من أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي وإعدادهم بنجاح لتأدية مهام وظائفهم أو للعاملين الحاليين والذين هم بحاجة ماسة للتدريب بهدف إكسابهم المهارات الحديثة في مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف، وتفعيل ذلك في حل المعضلات والوقوف على نقاط الضعف والمنافسة المهنية في العمل.

من خلال هذا الفصل سنحاول الاقتراب أكثر من دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات السياحية . حيث تضمن ثلاث مباحث:

تم تخصيص **المبحث الأول** لدراسة أهم المفاهيم الخاصة بنشاط السياحة.

أما **المبحث الثاني** فخصص لدراسة أنواع المنظمات السياحية، دور وواجبات العنصر البشري في هذه المنظمات، وتخطيط الموارد البشرية فيها.

في **المبحث الثالث** تم دراسة مفهوم وخصائص الخدمات السياحية، واستراتيجيات تطويرها، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في نشاط السياحة، بدءاً بتنمية الثقافة السياحية في المجتمع، التعليم السياحي، والتدريب في المنظمات السياحية.

المبحث الأول . مفهوم السياحة، أهميتها، أنواعها، وتطورها التاريخي

بالرغم من أن السفر كان ولا يزال رغبة اقترنت بالإنسان منذ القدم، إلا أن حركة الأفراد من مكان إلى آخر كانت محدودة جدا قبل الثورة الصناعية التي أتاحت للبشر وسائل النقل والاتصال، حيث شهد القرن التاسع عشر قفزة نوعية في هذا الاتجاه، كان الحدث البارز والأكبر فيه اختراع وسيلة النقل الجوي، حيث ساهم تطور وسائل النقل البري والجوي وكذا ارتفاع مستوى دخل الفرد في الدول الصناعية، وارتفاع مستوى الوعي الثقافي وازدهار حركة البحث العلمي في سرعة تنقل الأشخاص من مكان إلى آخر.

المطلب الأول. مفهوم السياحة وأنواعها

1. مفهوم السياحة

ركزت التعريفات المبكرة للسياحة على البعد المكاني فقد كان ينظر للشخص الذي ينتقل من موقع مسكنه إلى مسافة محددة على أنه سائح. فالسياحة كمفهوم ارتبطت بالمسافة التي يقطعها المسافر من مكان لآخر . كما أن المنظمات السياحية على بساطتها في المراحل المبكرة من نشوء السياحة كانت تعتبر السياحة مجرد حركة تنقل أشخاص يرغبون بأداء مهام معينة، أي أن المسافة التي يقطعها المسافر كانت من المعايير المهمة التي تحدد كون النشاط السياحي مكثفا أو ضئيلا. فقد اعتبرت مفوضية السياحة الوطنية الأمريكية للموارد السياحة على أنها " نشاط ينتقل من خلاله الفرد مسافة لا تقل عن 50 ميلا باستثناء النشاط الذي ينطوي على ذهاب الفرد إلى مكان عمله ¹ ، أما فترة المكوث أو المصاريف المترتبة على الانتقال من مكان لآخر فلم تأخذها هذه المفوضية بعين الاعتبار، ثم جاء مكتب الإحصاء السكاني الأمريكي ليزيد المسافة إلى 100 ميل، مضيفا إلى ذلك شرط مكوث المسافر ليلة أو أكثر بعيدا عن مسكنه.

فالتعريفات المكانية تعطي شرعية اقتصادية وإحصائية لظاهرة السياحة، شأنها في ذلك شأن الصناعات الأخرى.

إن التعريفات المكانية لوحدها لا تكفي لإعطاء السياحة مفهومها الشامل، فهذه التعريفات تركز على جانب الطلب، وتهمل جانب العرض، وتأسيا على ذلك فهي تعريفات تحاول تسليط الضوء

¹ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن ، 2009، ص22.

على مفهوم السائح و ليس على مفهوم السياحة، وإذا ما أريد للسياحة أن تفهم على أنها صناعة فإن الضرورة تقتضي وضع تعريف شامل لها، ومن هذه التعريفات ذلك الذي تقدم به ماكننوش وزملاؤه عام 1995 حيث ينص التعريف على أن السياحة هي عبارة عن " مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنظمات الأعمال، والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين"¹. إن هذا التعريف يقر بوجود أربعة عناصر مهمة للسياحة هي: السياح، المنظمات السياحية، الحكومات التي تمارس نوعا من الرقابة على السياحة، والناس الذين يقطنون في المناطق التي يزورها السياح.

عرف ليبير Leiper عام 1981 السياحة على أنها: " نظام مفتوح مؤلف من خمسة عناصر جميعها تتفاعل مع البيئة الأوسع، العنصر البشري، السياح. كما تتفاعل مع ثلاثة عناصر جغرافية هي: الإقليم المولد للسياحة، دول الطريق التي يتوقف السائح عندها خلال رحلته، وجهة القصد، والعنصر الاقتصادي، وصناعة السياحة نفسها"².

تري منظمة السياحة العالمية أن السياحة هي "مجموعة من النشاطات التي يقوم بها أشخاص، مثل نشاط السفر والإقامة في أماكن بعيدة او خارج البيئة الاعتيادية التي يعيشون فيها لمدة لا تزيد عن سنة متتالية، ويكون ذلك بهدف التسلية أو العمل أو أي نشاطات أخرى ليست ذات علاقة بالنشاط الذي يمارسه الشخص داخل بيئته الأصلية " ³.

جاءت العناصر المؤلفة للسياحة مرتبة على أساس الارتباط الوظيفي والمكاني، وأيضا على أساس التفاعل مع البيئة المادية والتكنولوجية والاجتماعية، والثقافية والاقتصادية والسياسية والعنصر الأهم والأكثر ديناميكية في هذا المضمار، هو العنصر الخاص بالناس المنتفعين من الخدمة (المسافرين أو السياح) الذين يمكنون خارج مساكنهم ليلة واحدة على الأقل بحثا عن المتعة والتسلية والاستجمام.

إن إضافة العبارة الأخيرة للتعريف تعني استبعاد المسافرين من رجال الأعمال، أو أولئك الذين ينتقلون من مكان إلى آخر، أو يمكنون في مكان معين دون الاستمتاع بالرحلة.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق ، ص 23

² نفس المرجع، ص24

³تقرير منظمة السياحة العالمية

في محاولة لاستعراض التعريفات المختلفة للسياحة، لخص كوك عام 1975 هذه التعريفات في الفئات التالية :

- أ. التعريفات التي تتناول الأبعاد الجغرافية (السياحة الدولية بالمقارنة مع السياحة المحلية).
- ب. التعريفات الزمنية (الفترة التي تستغرقها الرحلة بعيدا عن المسكن).
- ت. وسيلة النقل.
- ث. الغرض من الرحلة.
- ج. عدد الأميال التي تقطعها الرحلة.

أوجزت منظمة السياحة العالمية UNWTO تعريف السياحة بأنها " نشاط الأشخاص الذين يسافرون إلى أماكن تقع خارج بيئتهم المعتادة و يقيمون لمدة لا تزيد عن سنة واحدة بغير انقطاع وذلك طلبا للراحة أو لأغراض أخرى ¹ " .

أما بالنسبة للجزائر فقد تبنت تعريف المنظمة العالمية للسياحة، إلا أنها أضافت إليه بعض المفاهيم الأخرى:

- الدخول : كل مسافر عبر الحدود ودخل التراب الوطني خارج مساحة العبور يعتبر داخلا.
- المسافر: كل شخص دخل التراب الوطني الدخول ومهما كانت دوافع هذا الدخول ومهما كان مقر إقامته وجنسيته باستثناء الجوالين في رحلة بحرية².

2. مفهوم السائح:

جاء تعريف السائح في مؤتمر روما الذي عقد لبحث السياحة الدولية عام 1963 على أنه "الشخص الذي يسافر إلى بلاد أخرى غير موطنه، وقيم بها لمدة 24 ساعة دون أن تطول إقامته إلى الحد الذي يعد فيه البلد الأجنبي موطنًا له" ³.

يصبح تعريف السائح لأغراض إحصائية أكثر تعقيدا عندما نأخذ السفر الدولي بعين الاعتبار، فالسائح المحلي أو المسافر المحلي هو " شخص يغادر مسكنه متوجها لمسافة لا تقل عن 100 ميل، شريطة أن يمكث إيواء يدفع ثمنه"، لكن تعريف عصبة الأمم المتحدة في عام 1937 يعتبر

¹ محمد أحمد العمري ، الأمن السياحي المفهوم و التطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 ، ص 27
² عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص13

³ يوسف جعفر، الإرشاد السياحي والتربية السياحية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص21

المسافر أجنبيا إذا ما مكث في بلد ما أكثر من 24 ساعة¹، وبخلافه يعتبر هذا الشخص جوالا أو متنزها، ولهذه الاعتبارات المعقدة فإن التعريفات المكانية للسائح أو للسياحة ما زالت تلقى قبولا برغم الانتقادات الشديدة الموجهة إليها.

تشير اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة أن السائح هو " أي شخص يقوم برحلة بين دولتين أو أكثر لمدة تزيد عن 24 ساعة وتقل عن سنة، وذلك بغرض قضاء عطلة أو وقت فراغ، أو ممارسة أعمال معينة، أو التجارة، أو لأية أغراض أخرى² ".
أو وقت فراغ، أو ممارسة أعمال معينة، أو التجارة، أو لأية أغراض أخرى² .

3. أنواع السياحة

صنفت السياحة تحت عدة أنواع، فقد تكون داخلية وتعني انتقال الفرد إلى المناطق المختلفة في حدود البلد، أو خارجية تعبر عن الانتقال عبر الحدود بدوافع وأسباب مختلفة. كما يوجد عدة تقسيمات أخرى منها السياحة الموسمية، الرياضية، الدينية، الفنية، أو سياحة الراحة والاستجمام، كما تختلف حسب مدة الإقامة. إلا أن التصنيف العلمي لها في الوقت الحاضر جاء على أساس الحاجة الاقتصادية وأهميتها إلى عدة أصناف أهمها سياحة التسوق، السياحة العلاجية، الدينية، سياحة المؤتمرات، الترويج والعطل، المناسبات والمعارض، السياحة الرياضية، والسياحة الثقافية. إذن يمكن تصنف أنواع السياحة وفقا لأسس عديدة أهمها³:

1.3. وفق الغرض:

يتضمن هذا النوع عدة أصناف من السياحة أهمها:

- أ. **السياحة الدينية:** من أقدم أشكال السياحة التي عرفت البشرية، وهي السفر بهدف الحج أو زيارة الأماكن المقدسة مثل مكة المكرمة والقدس الشريف والمدينة المنورة والفاتيكان وكذلك نهر الهندوس والمنعزلات المقدسة بالنسبة للهندوس والبوذيين.
- ب. **السياحة الترفيهية:** هي السفر إلى الوجهات السياحية بغرض الترفيه والاستجمام والترويج عن النفس.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق ، ص 23

² إياد عبد الفتاح النصور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 24

³ ابراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية" تطبيقات على الوطن العربي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص 40

ت. **السياحة الثقافية:** يكون الهدف منها زيارة الأماكن والمواقع الثقافية، والمتاحف والمآثر والمعالم التاريخية، إضافة إلى اكتشاف عادات وتقاليد الشعوب الأخرى.

ث. **السياحة الشاطئية:** تنتشر هذه السياحة في البلدان التي تتوفر على مناطق ساحلية جذابة. كما يرتبط بها نوع آخر وهو سياحة الغوص.

ج. **سياحة المغامرات:** هو الرحلة السياحية التي تستهوي الأفراد الذين يبحثون عن نوع معين من النشوة والمخاطرة، كرحلات التجديف في الأنهار العليا وركوب الأمواج في البحار الهائجة ورحلات الصيد في أعالي البحار وسباق القوارب في فصل الشتاء، وحسب التدقيق العلمي لسياحة المغامرات فهي تضم كل الأشخاص الذين يركزون على البحث عن الخبرات الغامضة ويعيشوا لحظات من التحدي والاستكشاف والخطر.

ح. **سياحة الأعمال:** تكون بغرض حضور المعارض والمؤتمرات والاجتماعات أو الاشتراك بها. وقد اهتمت الكثير من الدول بتنمية تلك الرحلات من خلال تطوير العناصر المرتبطة بها مثل تطوير مراكز المعارض والمؤتمرات والفنادق والمطارات وتطوير البيئة التنظيمية والإجراءات الحكومية وتطوير القدرات البشرية والتسويق لها. واكتسب هذا النوع من الرحلات مسميات مختلفة مثل "سياحة الأعمال" و"سياحة المؤتمرات والمعارض" و"سياحة الاجتماعات".

خ. **سياحة التأمل:** هو منتج سياحي جديد على المستوى العالمي يتطلب تواجد مختصين في مجال التأمل والتفكير، لاختيار أماكن الفعاليات المناسبة بعد الكشف والإطلاع والاختبار.

د. **السياحة العلاجية:** هي السفر بهدف العلاج والاستجمام في المنتجعات الصحية في مختلف بقاع العالم. يمكن تقسيمها إلى سياحة وقائية، استشفائية، وسياحة طبية.

ذ. **السياحة التراثية:** تجربة السفر إلى الأماكن والأنشطة التي تمثل أصالة قصص الناس من الماضي والحاضر، والتي تشمل التاريخ والثقافة والموارد الطبيعية.

2.3. **وفق عدد الأفراد:** يتضمن هذا الأساس السياحة الفردية، العائلية، والسياحة الجماعية.

3.3. **وفق الفئة العمرية للأفراد الذين يقومون بالسياحة:** يتضمن هذا النوع:

أ. **سياحة فئة الصغار:** ترتبط بالأطفال حيث يكتسبون من خلالها مجموعة مهارات وسلوكيات ومعارف لازمة لنضجهم، حيث تأخذ شكل معسكرات صيفية أو رحلات التعرف على الطبيعة وزيارة المدن أو الأماكن التاريخية، وعادة ما تقوم بها المدارس.

ب. **سياحة فئة الشباب:** يمتاز هذا النوع من السياحة بالبحث عن الإثارة والحياة الاجتماعية المتجددة وتكوين الصداقات، عادة تقوم بها الجامعات من خلال المنظمات السياحية.

ت. **سياحة فئة الناضجين:** تتميز بكونها سياحة الاسترخاء من عناء العمل والإرهاق، وهي تركز على الاستمتاع بالشواطئ الدافئة، أو هدوء الصحاري أو حياة الأرياف والتعرف على التقاليد القديمة.

ث. **سياحة فئة المتقاعدين:** هي على نوعين أحدهما يقدم عليه أفراد هذه الشريحة فور تقاعدهم، يتميز بالبحث عن الاستجمام والراحة والهدوء، لذلك يتم اختيار الأماكن التي تبعد عن المدن المزدهمة والحياة الصاخبة والأجواء التي تذكر السائح بالاكنتاب ومتاعبه. أما الثاني فيتميز بزيارة الأماكن التي كان يحلم بها السائح طيلة حياته لكنه لم يكن لديه الوقت الكافي للقيام بها قبل تقاعده.

4.3. وفق المدة الزمنية التي تستغرقها السياحة: يتضمن هذا النوع من التصنيف:

أ. السياحة لفترة قصيرة عادة تكون لأيام محددة مسبقا يقضيها السائح وفق إطار معين ومنظم مثل مهرجانات السياحة والتسوق، ومناسبات الأعياد، وحضور المؤتمرات أو المشاركة فيها.

ب. السياحة الموسمية وعادة ترتبط بموسم سياحي معين لا تتم في غيره، مثل السياحة خلال موسم الصيف للاستمتاع بالشواطئ الدافئة، أو خلال موسم الشتاء للتزلج على الجليد.

ت. السياحة العابرة عادة يقوم بها السائح فجأة ودون تخطيط مسبق وبشكل عابر مثل السماح لركاب الترانزيت للقيام برحلة سياحية أثناء عبورهم لدولة ما.

5.3. وفق النطاق الجغرافي للسياحة

يتضمن السياحة الساحلية، السياحة التاريخية، السياحة الجبلية، السياحة الريفية، السياحة الصحراوية.

6.3. وفقا لكون السائح خارجيا أو مواطنا أو مقيما

يتضمن السياحة الموجهة للسياح الأجانب وتشمل جميع سياح العالم باستثناء مواطني الدولة سواء كانوا مقيمين في الداخل أو يعملون في الخارج، السياحة الموجهة للمواطنين غير المقيمين، السياحة الداخلية، السياحة الموجهة للمواطنين والمقيمين الذين يعملون في الداخل وهذا النوع يعتبر من أهم أنواع السياحة لأنه يتعلق بمدى القدرة على جذب المواطن والمقيم إلى الاستمتاع بمقومات السياحة

الداخلية وعادة ما يتطلع السياح في هذا التصنيف إلى قضاء الموسم السياحي في مدن أو مواقع غير التي يقيمون فيها طوال العام.

المطلب الثاني . التطور التاريخي لظاهرة السياحة

عرفت ظاهرة السفر منذ القدم بوصفها ظاهرة طبيعية تحتم على الإنسان الانتقال من مكان لآخر لأسباب متعددة، وكانت ظاهرة السفر في فجر التاريخ بسيطة وبدائية في مظاهرها وأسبابها وأهدافها ووسائلها، ثم تطورت هذه الظاهرة البسيطة حتى أصبحت في هذا العصر علما يدرس، ونشاطا له أسسه ومبادئه وقواعده وتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على مختلف شؤون الحياة.

يعود أصل كلمة السياحة tourism في اللغات الأوربية إلى الكلمة اليونانية (Tornos) ، وهو اسم لآلة يشبه شكل الفرجار¹. ويقصد به في اللغة اللاتينية المسار الدائري، حيث يعكس هذا المسار مفهوم حركة السياحة التي تنطلق من نقطة لتعود إليها مرة أخرى، الأمر الذي يعني أن الابتعاد عن مكان الإقامة مؤقتا- بعكس الإقامة الدائمة التي تتجم عن الهجرات البشرية - هو الأساس في مفهوم السياحة.

أما في اللغة العربية، فالسياحة والسائح مشتقة من الفعل ساح، وهي أكثر عمومية وشمولية مما سبق ذكره، فالمتنقل في البلد من أجل التنزه والاستكشاف (أو الاستطلاع) أو للبحث، يعد سائحا. فالسياحة في معجم الوفير مثلا تعني التنقل من بلد لآخر.

فالسياحة إذن هي حركة الأفراد أو الجماعات من مكان الإقامة الدائم إلى مكان آخر ومن ثمة العودة إلى المكان الأصلي.

تطورت السياحة بعد الحرب العالمية الثانية، حين بدأت المجتمعات تشعر بالأمن والاستقرار وتحسن المستوى المعيشي لشعوبها، مما أدى إلى تقلص طبقة الأغنياء التي كانت تمارس السياحة في الحقب الماضية، وظهرت الطبقة الوسطى التي أصبح بمقدورها السفر بأعداد كبيرة وبوقت قصير تؤمنه وسائل النقل السريعة، حيث ظهرت السياحة بأعداد ضخمة وكبيرة وهو ما يفوق الأعداد السياحية في الماضي. لقد غدت السياحة اليوم ظاهرة جماعية وضرورية تقصد المتعة والراحة النفسية والذهنية، وتسعى لتحقيق مستوى عال من الثقافة والحضارة من خلال الاحتكاك بشعوب العالم.

¹ نفس المرجع السابق ص23

إن السياحة ظاهرة بشرية مارسها الإنسان منذ أن خلق، وارتبطت السياحة بالبيئة الطبيعية، فالمميزات الجغرافية وظروف المنطقة ونوعيتها شكلت عاملا مهما في تحديد موقع المرفق السياحي، وفي نفس الوقت اعتبرت السياحة كأحد العوامل المؤثرة بشكل كبير على إيجاد أكثر مواقع الجذب السياحي، ولعلها ظاهرة ذات صبغة جغرافية قبل أن تكون لها أي صبغة أخرى، لأن مقوم السياحة الأساسي هو المكان، والمكان ظاهرة جغرافية بل هو حقل الجغرافية وميدانها. والسياحة هي أحد الموارد الاقتصادية الهامة، وأحد فروع الجغرافيا الاقتصادية والتي تتوزع جغرافيا على المناطق السياحية.

1. أهم المدارس السياحية

تحتل السياحة مكانة متميزة في السياسات التنموية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة السياحة كصناعة، حيث ظهرت عدة مدارس أهمها¹:

1.1. المدرسة السياحية الاقتصادية

تؤكد هذه المدرسة على المنافع التي تأتي بها السياحة للتنمية الاقتصادية، وهي منافع كبيرة ساهمت في رقي وازدهار الكثير من دول العالم السياحية، إلا أن هناك جوانب ثقافية وحضارية وسياسية ودينية تساهم السياحة في تعزيزها وترسيخها. كما لا يجب إهمال الجوانب البيئية، حيث أنه برغم الاتهامات الموجهة للسياحة كأداة تخريب للبيئة إلا أنه من الإنصاف القول أنه لولا السياحة في البلدان النامية خصوصا، لما كان من الممكن بناء المنتجعات السياحية الراقية، وحماية الغابات والبحيرات ومناطق الجذب الطبيعية. والسياحة ساعدت دول العالم النامي في التقرب من حضارات الشعوب الأخرى والانتفاع من خبرات الدول المتقدمة في بناء الفنادق والجسور والمنتجعات السياحية، وشق الطرق والأنهار، وتحويل مساراتها بشكل يخدم الطبيعة التي كانت مهملة في معظمها. والسياحة من الأهمية اليوم بحيث أصبحت سفيرا لإزالة المعوقات الخاصة باللغة والعرق والجنس والطبقات الاجتماعية كما أنها ساهمت في الحفاظ على آثار الأمم والشعوب من خلال الحماية والتجديد. كما أنها صناعة داعمة للصناعات التقليدية ومكملة لها، وهذا الجانب

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص39.

الاقتصادي تنبثق عنه جوانب اجتماعية وثقافية وعلمية وتكنولوجية كثيرة جدا. فمن خلال السياحة وعمليات تطويرها تتلاقى الشعوب في الثقافات.

2.1. المدرسة الثقافية

ترى هذه المدرسة أن رقي الحضارات إنما يتعزز من خلال التبادل الاجتماعي والثقافي ليس داخل البلد الواحد باختلاف أقليته وإنما من خلال انتقال الناس عبر الحدود في إطار عالم واحد تتزوج فيه الثقافات وتتنامى خدمة البشرية برمتها.

فالسياحة إيجابية ومفيدة إذا كانت منظمة ومنضبطة بمعنى أن تكون مبنية على أسس راسخة، ولها سياسات واستراتيجيات تضع السائح في مقدمة اهتماماتها، محققة له أعلى درجات الرضا والسعادة، فالسياحة كصناعة راقية تعتمد على مدخلات راقية مما يؤدي إلى مخرجات راقية، فالمدخلات هي البنى التحتية والبيئة المادية التي تعزز بها وتسعى لتطويرها والحفاظ عليها، والناس القائمون على تقديم الخدمة من حيث الكفاءة والجدارة والاحترام للنفس وللغير، والمدخلات هي أخلاقيات مهنة السياحة التي تلتزم بها هذه الصناعة وتقاخر بها. أما المخرجات، فهم المسافرون والسياح الراضون عن الخدمات والموالون للمنظمة السياحية التي تستطيع أن تلبي طلباتهم ورغباتهم، وتحقق لهم إنجازات تفوق توقعاتهم.

3.1. مدرسة التكيف السياحي

تقر هذه المدرسة بأهمية السياحة كصناعة رائدة، كما تقر بوجود إخفاقات في العمل السياحي، لكنها تسعى جاهدة إلى التغلب على هذه الإخفاقات، والتكيف مع المتغيرات الإيجابية، فكل صناعة سلبية، والمطلوب تجاوز هذه السلبية من خلال رسم الاستراتيجيات الصحيحة، والتعرف على مكامن القوة لاستغلالها والتمسك بها، وتشخيص مكامن الضعف للتخلص منها، ومعرفة الفرص والتهديدات، بمعنى أن صناعة السياحة هي صناعة استراتيجيات، وما دامت كذلك، فهي اليوم صناعة تقدم الكثير من الخدمات للإنسانية.

4.1. المدرسة التحذيرية

تنظر هذه المدرسة بتخوف إلى ما يجري من خراب للطبيعة والبيئة في الكثير من دول العالم السياحية النامية، وحتى في الدول السياحية المتقدمة.

5.1. المدرسة السياحية الواقعية

يرى أنصار المدرسة السياحية الواقعية أن هذا الخراب ما كان ليحصل لولا إهمال الدول المتقدمة للدول النامية ونهب ثرواتها وخيراتها.

6.1. المدرسة المستندة إلى المعرفة

من المدارس الواقعية التي تهدف بالدرجة الأساس إلى اعتبار السياحة علما ودراستها على أسس علمية من المعرفة والدراية، يؤكد أنصار هذه المدرسة على ضرورة مواءمة السياحة لتتنغم مع كافة حلقات المجتمع، سواء كان المجتمع المحلي أم العالمي، يرى أنصار هذه المدرسة أن الدول غير السياحية تكون في الغالب معزولة عن ثقافات وحضارات الدول الأخرى، وأن لهذه الانعزالية انعكاسات خطيرة على نسيج مجتمعتها، وعلى اقتصادها، وعلى مستقبلها أيضا. فالشعوب (السياح خصوصا) يتأثرون بما يرووه بالإيجاب والسلب. فإذا كانت الدولة منعزلة ومنغلقة على نفسها، فإن نظرة العالم عنها ستكون قاصرة، وهذا القصور سيؤثر بالسلب عليها من كافة النواحي. وهكذا، فإن السياحة بنظر أنصار هذه المدرسة هي المفتاح الذي من خلاله يدخل العالم من بوابتها ليروا ويشاهدوا مالها وما عليها. وإذا كان التسويق يعتمد على التبادل فإن الدولة التي لا تتبادل السلع والخدمات والحضارات مع غيرها لا يمكن أن تسوق نفسها. وعليه فإن السياحة هي الأسلوب الاقتصادي والحضاري والإنساني الذي يفتح أبواب العالم لأي دولة.

7.1. مدرسة السياحة المجتمعية

يؤمن أنصار هذه المدرسة بأن التطوير السياحي يجب أن يكيف بشكل محدد لخدمة المجتمع، وأن تكون السياسات والإستراتيجيات السياحية منصبة في بوتقة هذا المجتمع، من حيث خدمته وتلبية احتياجاته، والمحافظة على البيئة وتشغيل القوى العاملة وتدريبها، وأن تكون هذه السياسات موجهة بالمجتمع، وأن تساهم السياحة في تعزيز أواصر المحبة والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين الشعب المضيف وضيوفه. وترى هذه المدرسة أن جهود الحكومة ومنظماتها المختلفة، وكذلك جهود منظمات القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية، الاتحادات والنقابات المختلفة وعموم المجتمع، يجب أن تتضافر لتطوير سياحة منظمة ومنضبطة تخدم الجميع دون استثناء.

باختصار تسعى هذه المدرسة إلى أن تكون السياحة مخطط لها بشكل متقن، لأن التخطيط السياحي الجيد يحدد النجاح المنشود لمنظمات السياحة وللمنتفعين من خدماتها، كما أن التخطيط السياحي السليم يحدد شكل واتجاهات وأنماط المجتمع ومستقبله. فالسياحة مفيدة في جميع الحالات، إلا أن رقيها وتقدمها وازدهارها يعتمد بالدرجة الأساس على اقتناء وتطبيق العلوم والمعارف والمهارات، وانتهاج الأصول العلمية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتنفيذ.

8.1. للمدرسة الشمولية

تتبنى هذه المدرسة فلسفة أن السياحة كصناعة ينبغي أن لا تكون فقط موجهة بالسائح أو المسافرين، وإنما أيضا أن تكون موجهة بالمجتمع الأكبر الذي يوفر الراحة والاستجمام من خلال مناطق الجذب السياحي. وأن تتوفر لهذا المجتمع كافة الفرص والإمكانيات التي تجعله قادرا على الانفتاح والتفاعل مع حضارات وتقاليد الشعوب الأخرى. حيث تؤمن بأن السياحة هي ظاهرة عالمية، ذات تأثير شمولي على البلدان السياحية، فإذا ما أحسنت هذه البلدان بناء إستراتيجيات سياحية رصينة، فإنها بالتأكيد سوف تجني من ذلك ثمار طيبة كثيرة، والعكس صحيح.

إذن فلكي تكون السياحة صناعة فاعلة ينبغي توفر الشروط الأساسية التالية¹:

- أ. إيمان وقناعة بالسياحة من أعلى المستويات في الدولة المضيفة.
- ب. أن تكون السياحة نشاطا منظما ومنضبطا.
- ت. أن تساهم السياحة في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية، مثل الحفاظ على الطبيعة، والموروث الحضاري، والعادات والتقاليد.
- ث. أن تتوفر لصناعة السياحة موارد مؤهلة قادرة على إشباع رغبات السياح وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.
- ج. أن تمتلك صناعة الضيافة أخلاقيات للمهنة أسوة بالمهن الأخرى مثل الطب والمحاماة والتعليم.
- ح. أن تكون جزءا أساسيا لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني، وأن يتم الاعتراف والإقرار بدورها كصناعة رائدة تكمل وتدعم الصناعات الأخرى في البلد المضيف.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص46.

- خ. أن تكون مبنية على أسس علمية وتكنولوجية صحيحة.
- د. أن تتكيف مع المتغيرات بشكل إيجابي.
- ذ. أن يتم تطويرها بشكل منظم ودوري.
- ر. أن تحقق التفاعل المنشود بين حضارات الشعوب من خلال العلاقات التفاعلية الصحيحة بين البلد المضيف والمضيف الزائر.

المطلب الثالث. أهمية السياحة

تتجلى أهمية السياحة في النقاط التالية¹:

1. الأهمية الاقتصادية:

تعتبر السياحة أحد الأنشطة الاقتصادية التي يتولد عنها دخول لمختلف عناصر الإنتاج العاملة في مجالات السياحة، وقد نمت إيرادات السياحة الدولية بمعدل سنوي بلغ 09 % في المتوسط خلال السنوات العشر من 1988 إلى 1997، وأحصت المنظمة العالمية للسياحة عدد السياح في العالم لسنة 1997 بـ 62.80 مليون سائح أنفقوا ما مقداره 4430 مليار دولار، حيث أصبحت السياحة الصناعة الأولى في العالم ومن وجهة نظر الإنتاج تساهم السياحة بحوالي 1.5 % من الناتج الإجمالي العالمي، كما تعتبر السياحة من المصادر الهامة للعمالة، حيث تولد فرص عمل متنوعة في قطاعها، إذ توفر نحو 200 مليون فرصة عمل أي حوالي 08 % من مجموع فرص العمل في العالم، وتساهم بنحو 5.5 مليون فرصة عمل سنوياً حتى عام 2010، حيث أن قطاع الإيواء الفندقي وحده يستخدم حوالي 11.3 مليون عامل على النطاق العالمي. بالإضافة إلى ذلك تؤدي السياحة إلى إنعاش الاستثمار في البنيات الأساسية مثل تشييد المباني والطرق والسكك الحديدية... الخ، هذا فضلاً على أن السياحة تساهم في جذب رؤوس الأموال من خلال الاستثمارات الأجنبية.

من خلال نتائج عدد من الدراسات التي أجريت في كثير من الدول حول مدى تأثير التنمية السياحية على العمالة، أكدت تلك الدراسات قدرة القطاع السياحي على توفير العديد من الفرص

¹عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر - الإمكانيات والمعوقات في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة (2000 - 2025) SDAT للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص25.

الوظيفية المباشرة وغير المباشرة، مثل شركات السياحة، المطاعم، الفنادق، شركات النقل السياحي، محلات بيع الهدايا، محلات بيع المصنوعات التقليدية اليدوية.. الخ أو في الأنشطة والقطاعات الزراعية والصناعية والخدمية التقليدية الأخرى. فمثلا أوضحت دراسة أجراها الخبير الاستشاري الدولي (أرشي) في منطقة جزر البحر الكاريبي أن العمالة المتولدة عن وحدة واحدة من الإنفاق في التنمية السياحية تؤدي إلى ضعف عدد العمالة المتولدة عن وحدة واحدة من الإنفاق في أي قطاع آخر، كما أكدت دراسة أخرى أجراها الخبير (جود) في المكسيك أن الإستثمار في الفنادق يؤدي إلى توفير فرص عمل بمعدل أكبر من الإستثمار في أي قطاع آخر في الإقتصاد المكسيكي. وتؤكد دراسات أخرى على أن بناء غرفة فندقية جديدة يخلق ثلاث فرص مباشرة وغير مباشرة لذلك فإن زيادة تخصيص الموارد اللازمة لتطوير البنى التحتية في البلدان التي تتمتع بمنتجات سياحية فريدة قد تشجع القطاع الخاص المحلي والأجنبي على الإستثمار السياحي في هذه البلدان مما يضاعف من فرص العمل الجديدة. إضافة إلى ذلك فإن الزيادة المضطردة في إعداد السياح يعني زيادة الطلب على المنتجات والخدمات السياحية، الأمر الذي سيقترن به زيادة الإستثمارات في هذه الصناعة الواعدة من خلال إنشاء فنادق جديدة والتي بدورها ستؤدي إلى تشغيل عمالة إضافية لمسايرة زيادة الطلب من جهة وزيادة معدل إنفاق السياح على هذه المنتجات من جهة أخرى وهذا ما يطلق عليه في علم الإقتصاد الإستثمار المحفز والعمالة المحفزة، وتعني أن كل زيادة في الإستهلاك من فترة إلى أخرى تتطلب كما إضافيا من الإستثمار والعمالة وذلك لزيادة الإنتاج والخدمات بنفس زيادة الطلب أو لزيادة العرض بنفس نسب زيادة الطلب وفيما يأتي أنواع فرص العمل المباشرة وغير المباشرة التي يمكن خلقها عن طريق التنمية السياحية¹:

- أ. توفير فرص عمل جديدة ناتجة من حاجة السياح الى خدمات وتسهيلات مباشرة خاصة في قطاع الفنادق، مكاتب السفر والسياحة، ومدن الألعاب والترفيه والتسلية....الخ.
- ب. خلق فرص عمل جديدة غير مباشرة ناتجة من اشتغال العاملين في الخدمات المكملة للعرض السياحي كسائقي سيارات الأجرة والعاملين في المهن الحرفية والصناعات الفلكلورية والشعبية.

¹ عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، أثارا للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 63

وتشير بعض البحوث السياحية بأن كل ثلاث غرف في الفندق تخلق فرصتين عمل في ذلك الفندق.

من جانب آخر تشير بعض المراجع إلى الدور السلبي الذي يمكن أن تلعبه التنمية السياحية في إعادة توزيع القوى العاملة على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة خاصة في البلدان النامية حيث تشكل ظاهرة انتقال العاملين من قطاعات اقتصادية مختلفة وبحثهم عن فرصة عمل ملائمة في القطاع السياحي إلى تغير التركيب النوعي والكمي للعمال ضمن الإقليم الذي تتواجد به المنظمات السياحية. فمثلا تشجع هذه المنظمات بعض العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى إلى ترك وظائفهم والعمل فيها سعيا وراء زيادة الأجور. ولكن المعارضين لهذا الانتقاد يرون بأن نسبة غير قليلة من الباحثين عن العمل في المنظمات السياحية هم في الحقيقة من الموظفين أو من المتقاعدين أو الريفيين أو ربات البيوت.

2. الأهمية الاجتماعية:

تكمن أهمية قطاع السياحة من الناحية الاجتماعية في زيادة الوعي الثقافي والاجتماعي بمختلف عادات وتقاليد شعوب الطرف الآخر (السياح)، وهي تساهم في زيادة اهتمام الشعوب المضيفة بعاداتها وقيمها والحفاظ عليها من الزوال والاضمحلال، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الشعور بالانتماء الوطني من خلال التبادل الثقافي والحضاري. كما أنها تساعد في تحسين نمط حياة الأفراد ومستوى معيشتهم مما يخلق التوازن الاجتماعي.

3. الأهمية السياسية

تساهم السياحة في تحسين العلاقات بين الدول، وحل الكثير من المشكلات السياسية من خلال الحوار وفهم الآخر، كما تساعد على التفاهم بين شعوب الدول المختلفة ونشر مبادئ السلام العالمي، وتدعيم أواصر الصداقة بين الشعوب من خلال العلاقات الودية التي تنشأ بينها.

4. الأهمية البيئية:

تكمن الأهمية البيئية للسياحة من خلال الوعي المتزايد بأهمية البيئة وضرورة حمايتها خاصة بعد الأضرار البالغة نتيجة ممارسات الأفراد من جهة والمنظمات والمصانع من جهة أخرى، وبالتالي بدأ الوعي والعمل الميداني في التزايد من أجل العمل على إنقاذ البيئة واستدامتها للأجيال القادمة،

وتجسد ذلك في ثقافة متكاملة تتمثل في الثقافة البيئية لدى الأفراد انعكست في الجانب السياحي فيما يسمى بالسياحة البيئية.

تعد السياحة البيئية جزء من السياحة المستدامة تتبع أسسها من النواحي البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتساهم في المحافظة على الإرث الوطني والطبيعي والثقافي، وهي تعمل على مشاركة السكان المحليين ومساهماتهم في تخطيط وتطوير المشاريع، وبالتالي تخفف من النزوح السكاني نحو المدن الكبرى، وتساعد على إنشاء المنتزهات وتعمل على المحافظة على البيئة وحمايتها، وتزيد من الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع، كما أنها تحقق إدارة جيدة للنفايات للتخلص منها بشكل علمي سليم.

5. الأهمية الثقافية:

للسياحة أهمية ثقافية فهي تعد أداة للاتصال الفكري وتبادل الثقافة والعادات والتقاليد بين الشعوب، وأداة لإيجاد مناخ مشبع يروج للتفاهم والتسامح بينهم، كما تعتبر أداة للتبادل المعرفي، فهي تساهم في انتشار ثقافات الشعوب وحضارات الأمم بين أقاليم العالم المختلفة، وتوطيد العلاقات بين الشعوب وزيادة معرفتهم ببعضهم وافتتاحهم على مختلف ثقافات العالم.

توفر السياحة التمويل اللازم للحفاظ وصون التراث والمواقع الأثرية والتاريخية، والتي تعد جزءا من ذاكرة وثقافة البلدان المضيئة.

المبحث الثاني. إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية

يتطلب استقبال السياح في المواقع السياحية الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه بما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة .

فكافة العاملين من المدراء إلى الموظفين تقع عليهم جميعا مسؤولية إنجاز الأهداف المنشودة لهذا الموقع السياحي وبالتالي فإنه لا بد من إيجاد التنسيق والتعاون بينهم جميعا، كما يجب تأهيلهم في مجال استقبال واستضافة السياح ومجاملتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التي يريدونها أو يرغبونها في كل وقت.

المطلب الأول. أنواع المنظمات السياحية

عرف الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 المنظمة على أنها " كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات".

أما المنظمة الخدمية فعرفت على أنها " كل منظمة يتحدد غرضها في تقديم خدمة للعميل¹ "

بينما اختلفت التعاريف المقدمة للمنظمة السياحية حيث عرفت على أنها " الأماكن المعدة لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات، وكذلك وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو بحرية أو جوية² ".

أما التعريف الشامل لهذه المنظمات فهو أنها " منظمات تجارية تقوم بالعمل على تقديم مختلف الخدمات السياحية اللازمة، من خدمات إقامة وطعام وشراب وخدمات علاجية، ثقافية، رياضية، تجارية، إرشاد سياحي، تنظيم برامج للرحلات، وكذلك خدمات النقل السياحي بمختلف أنواعه لكافة السياح على اختلاف أنواعهم³ ".

من خلال التعريف السابق يمكن ملاحظة اختلاف أنواع المنظمات السياحية باختلاف نشاطها، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. خدمات الإقامة والإيواء

يتميز العرض السياحي لخدمات الإيواء بالتنوع، إذ أن أماكن الإقامة تتراوح بين الفنادق بمستويات متعددة والمسكن المفروشة والجاهزة، القرى السياحية ودور الشباب، أما من حيث أماكن تواجدها فقد تكون بالقرب من الأماكن السياحية، وقد تكون بعيدة عنها⁴ .

تقدم خدمات الإيواء من طرف قنوات متعددة وبأشكال مختلفة حسب رغبة السائح. تتمثل هذه القنوات في:

1.1. الفندق: تعني كلمة فندق Maison⁵ باللغة الفرنسية وهي توشي بمستوى رفيع من الراحة

والفخامة والخدمة الشخصية. ويقدم الفندق مكان إقامة خاص مع تقديم خدمات الطعام

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 77

² سوزان علي حسن، التشريعات السياحية والفندقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 90

³ فؤاد السيد المليجي، المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 47

⁴ حميد عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران، عمان، الأردن، 2010، ص 22

⁵ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 79

والشراب، ويحتفظ بخدمات الموظفين على مدى أربع وعشرين ساعة بما في ذلك حمال وبواب في كثير من الأحيان.

2.1. الموتيل: مع شيوع استعمال السيارات والسفر البري أصبح الموتيل عنصرا بارزا من صناعتي السفر والإيواء. تتمثل السمة المميزة للموتيل بالتركيز المنصب على سائقي السيارات، ومن هنا جاء وجود مواقف السيارات الواسعة وأبواب الغرف التي تفتح للخارج والمدخل السهل من الطريق السريع أو من الشارع العام.

3.1. المنتجع: من أجل الوفاء باحتياجات المسافرين للاستجمام لجأت الفنادق إلى تبني مجموعة من مرافق الراحة مثل حمام السباحة والمرافق الرياضية والنوادي الصحية فتشكل من جراء ذلك ما يعرف بالمنتجع. تتصف هذه المرافق بالعمل الموسمي، فتسمى الفنادق التي تعمل في الصيف بالمصايف، أما الفنادق التي تعمل بالشتاء فتسمى بالمشاتي وتتمركز بالقرب من مناطق سقوط الثلج حيث تقدم خدمات خاصة تتلاءم وحاجات السياح.

4.1. فنادق المؤتمرات: عبارة عن فندق يحتوي على مرافق وخدمات خاصة لمجموعات كبيرة بعقد مؤتمرات أو اجتماعات أو لقاءات.

5.1. القرى السياحية: مجمعات سياحية متكاملة تشمل كل الأنواع السابقة من المرافق، مع توفر وسائل التسلية والترفيه والخدمات الفردية كالأسواق التجارية والبنوك والمستوصف صحي وصيدلية و بنك...إلخ.

بالإضافة إلى المخيمات والبيوت العائلية وبيوت الشباب.

2. خدمات الإطعام

هي الخدمات المتعلقة بطعام وشراب السائح وتشمل المطاعم الموجودة في الفنادق التي تأخذ أشكالاً مختلفة، المطاعم المنفردة، مطاعم الخدمة السريعة، المشارب بأنواعها، وخدمات تحضير الأطعمة والمشروبات الموجودة في وسائل النقل الجوي والبحري والبري.

3. خدمات النقل

تتنوع خدمات النقل بين النقل الجوي والبحري والبري، وهدفها نقل السائح من مكان إقامته إلى المكان السياحي. تعتبر هذه الخدمات من أحد الشروط الضرورية للسياحة، فالسائح لا يبحث فقط

عن الفندق أو المطعم وإنما يفتش عن وسائل النقل المريحة والنظيفة وسائق ماهر ودليل مثقف وقادر على تزويده بالمعلومات المطلوبة والدقيقة.

كما توجد بعض خدمات النقل التي أخذت أشكالاً حديثة منها البواخر-الفنادق، الحافلات-الفنادق، القطارات-الفنادق، وأشكالاً أخرى.

4. وكالات السياحة والسفر

هي المكان الذي يمكن للسائح الحصول على المعلومات أو الاستشارات الفنية وعمل الترتيبات اللازمة للسفر حيث تقوم وكالة السفر بتأدية الخدمات السياحية. وغالباً ما تكون صغيرة الحجم حيث تضم عدداً محدوداً من الموظفين. ووكالة السفر والسياحة كما أنها تعتبر أساساً مكتب استشارة للزبائن، فهي وكيل أو سمسار للموردين¹.

من أهم الوظائف التي تؤديها الوكالات السياحية القيام بعملية التنشيط والبيع إذ يقدم المعلومات والنصائح إلى الزبائن، كما يسهم في تخطيط الرحلة، وإجراءات الحجوزات في الفنادق والطائرات، وتقديم كافة الوثائق الخاصة بالرحلة.

5. الإرشاد السياحي

يعتبر من الأنشطة المكملة للنشاط السياحي، ويتطلب كفاءة علمية وفنية عالية وخبرة كافية في هذا المجال، والإلمام بالجوانب التاريخية والجغرافية والطبيعية والحضارية وإجادة اللغات الأجنبية المتعارف عليها².

الإرشاد السياحي هو عملية مساعدة الزائرين أو المسافرين في تنمية وعيهم بمنطقة الزيارة، وتقديرهم لها والوصول إليها بشكل صحيح. أما المرشد السياحي فهو الشخص الذي يتولى الشرح والإرشاد للسائح في أماكن الآثار أو المتاحف أو المعارض. وهو الشخص ذو القدرة والعلم بالمنطقة، ومهمته إخبار السياح بكل ما يعلم عن هذه المنطقة أو المكان.

¹يسرى دعبس، صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق، دراسات وبحوث في أنثروبولوجيا السياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219

²نفس المرجع، ص 219

المطلب الثاني .دور الموارد البشرية في المنظمات السياحية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في صناعة السياحة، ذلك كونها تقدم خدمات متنوعة ومتعددة، وبحاجة إلى موارد بشرية بمؤهلات ومواصفات ومهارات خاصة تتناسب ومستوى ونوع وحجم الخدمات المقدمة للمستهلكين السياحيين.

1. أهمية الموارد البشرية في المنظمات السياحية

تشكل الموارد البشرية في المنظمات السياحية جزءاً أساسياً من الخدمات المقدمة للمستهلكين بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف المنظمة وخلق صورة وانطباع جيد حولها.

كما يتميز نشاط المنظمة السياحية بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات السياحية غير ملموسة. هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة والإدارة معاً، لتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين الذين هم مصدر نجاح وازدهار هذه المنظمة على المدى البعيد. طالما أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من طرف الموارد البشرية العاملة في المنظمة إلى المستهلكين السياحيين، فإنه يتوجب على إدارة المنظمة فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل عنصر بشري مسئول عن ذلك، وأيضاً من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية¹.

2. خصائص الموارد البشرية في المنظمات السياحية

يمكن تحديد الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية في المنظمات الخدمية السياحية في النقاط التالية²:

1.2. خصائص تعليمية

يجب على المورد البشري أن يكون على قدر كبير من العلم والمعرفة في مجال العمل المخصص له وإجادته اللغات والتصرف بلباقة ليكسب الضيوف. وهذا الأمر يتطلب حضور ندوات ومؤتمرات

¹خالد مقابلة، التسويق الفندقى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ،ص201
²علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقى(مدخل صناعة السياحة والضيافة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ،ص

وعمل دورات ثقافية تعليمية والسفر والتنقل من أجل التجديد نحو مستقبل خدمي جيد ومواءمة التطورات التكنولوجية .

2.2. خصائص نفسية

توجد عوامل بيئية خارجية وداخلية تؤثر على الموارد البشرية في المنظمات السياحية، وعليه يجب على الإدارات السياحية الاهتمام بمواردها البشرية من خلال توفير المتطلبات الضرورية في الأماكن التي يعملون بها. كما توجد صفات يجب أن تتوفر في هذه الموارد البشرية كالشخصية القوية وقوة التعبير، ولغة التخاطب الواضحة.

3.2. خصائص اجتماعية ودينية

عند تعامل المضيف مع السائح تتولد علاقات اجتماعية وثقافية، يتولد عنها بعض الآثار الاجتماعية نتيجة التبادل بينهما كالتغير في السلوك الإنساني من حيث المواقف، الاتجاهات، والعادات.

3. المهارات الواجب توفرها في الموارد البشرية في المنظمات السياحية

لكي ينجح أي صانع ماهر في حرفة ما فلا بد أن يتوفر لديه مجموعة من الأدوات والتجهيزات، كذلك الحال بالنسبة لموظفي المنظمة السياحية حيث يجب أن يكون لديهم الأدوات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وأهمها المقدرة على التعامل والاتصال بالضيوف.

نظرا للتنافس الحاد بين المنظمات السياحية لم يعد كافيا أن يبتسم الموظف للضيف أو يشكره على اختياره للمنظمة التي يعمل بها، بل يجب أن يحسب أثر أي تصرف منه على مشاعر ونفسية الضيف. فقبل أن يؤدي الموظف الخدمة يجب أن يهتم بمظهره وأن يكون مصغي جيد لضيوفه وأن يستخدم الألفاظ المناسبة وأن يكون لماحا وذكيا ويفهم ما يقصده الضيف إذا ما تغيرت طريقة كلامه ونبرات صوته وملامح وجهه (ماهر في الاتصال باستخدام لغة الجسد)، وبمعنى أدق أن يضع نفسه مكان الضيف وألا تصبح الخدمة ميكانيكية وروتينية تؤدي بدون روح. لا بد من التأكيد في هذا المجال على أن هناك فرق ما بين السماع والإنصات حيث أن الإنصات يتضمن بالإضافة إلى السماع التفسير وربط المعلومات وتفسيرها ثم الاستجابة لما تم سماعه.

توجد العديد من أخطاء الاستماع الشائعة مثل مقاطعة الضيف أثناء الكلام قصد الوصول إلى نتيجة بسرعة قبل أن يكمل الضيف كلامه، تغيير الموضوع، أو تجاهل الضيف أثناء الكلام.

بناء على ذلك فإن موظفي الخدمة مطالبون أن يكونوا على دراية ومعرفة بأصول ومبادئ الاتصال مع الضيوف بالإضافة إلى المقدرة على التصرف الصحيح والسريع لمواجهة أي مشكلة. وعلى موظفي المنظمة السياحية فهم تعبيرات وجه الضيف والإشارات والحركات التي تصدر منه وبالتالي الاستعداد الكامل لتقديم الخدمة. وفي حالة وجود مشاكل إما من الضيوف أنفسهم وإما أن تكون ناتجة عن قصور من العاملين أو من الإدارة، على موظفي الخدمة والإدارة معا التعامل مع هذه المشاكل بحزم وهدوء وثقة.

تهدف الإدارة من خلال حسن اختيار العاملين وتدريبهم والمراجعة المستمرة لأدائهم إلى تطوير الخدمات المقدمة لضيوفها باستمرار وبالشكل الذي يزيد من درجة قناعة ورضا الضيوف وتحقيق أهداف المنظمة السياحية.

بصرف النظر عن المستوى الإداري للعاملين في المنظمة السياحية سواء كان مديرا أو أي مستوى إداري آخر، هناك ثلاث مهارات لا بد من اكتسابها وإن اختلفت درجتها النسبية على حسب المستوى الإداري وهي المهارة الإنسانية، المهارة الفنية، والمهارة الفكرية.

فالمهارة الفنية تعني مقدرة الفرد العامل على أداء الأنشطة التي لها علاقة بمهامه الوظيفية بكفاءة. أما المهارة الإنسانية فهي تتضمن القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو مشرفين أو ضيوف. ومن الملاحظ أن المهارة الإنسانية (السلوك) تمثل نصف مهارات العاملين في المنظمة السياحية بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله الموظف. وأخيرا تلعب المهارة الفكرية (المعارف) دورا فعالا في نجاح العمل السياحي حيث لا بد أن يكون لدى مدير المنظمة السياحية تصورا شاملا للخدمات المتوفرة، وأن يكون قادرا على تطوير هذه الخدمات والمنتجات باستمرار بما يتلاءم مع الحاجات المستقبلية بالإضافة إلى القدرة على إعداد وصياغة الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل، وأخيرا لا بد أن يكون لدى المدير القدرة على مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية.

يعتمد نجاح الخدمة بشكل عام والخدمات السياحية بشكل خاص على تطوير سياسات تشغيلية فعالة بقنوات توزيع عديدة لتقي بمتطلبات وحاجات ضيوف هذه المنظمات.

4. واجبات الموارد البشرية في المنظمات السياحية

إن القناعة بمستوى الخدمات المقدمة لها دور مهم بالنسبة للموارد البشرية والسائحين، حيث يمكن الحصول عليها من الخدمة الجيدة المقدمة للسائحين، فكلما كانت قناعتهم جيدة كلما عاودوا الزيارة مرة أخرى¹.

تتطلب الخدمات السياحية توفر موارد بشرية ذات خصائص ومواصفات فنية بما ينسجم والعمل السياحي، وتبرز أهمية هذه الموارد من خلال اعتماد الخدمة على اللمسة الإنسانية في عملية تقديمها. كما تشكل خبرة وكفاءة المورد البشري واتصاله المباشر بالسياح عنصر جذب للضيوف، وهو ما يتطلب الالتزام بالقواعد والأنظمة السائدة في المنظمات السياحية، وبما يضمن تحقيق الأهداف المخططة والتي يجب الالتزام بها عند تقديم الخدمات حتى تكون ذات جودة عالية.

تتمثل أهم هذه القواعد فيما يلي²:

أ. يكون الزبون دائماً على حق مع احترامه لقواعد ونظام المنظمة السياحية، وينبغي معاملته على أساس هذا المبدأ؛

ب. يستوجب في أثناء خدمة الضيف مقابلته ببشاشة واحترام ولطف؛

ت. الالتزام بالخلق الرفيع والابتعاد عن التملق؛

ث. تقديم المساعدة للضيف بكل أدب، والابتعاد عن إطالة الحديث معه، أو بصوت مرتفع؛

ج. الاستعداد الدائم لتقديم الخدمة وبصورة جيدة عند طلبها؛

ح. الالتزام بالهدوء والسكينة دائماً حتى في الحالات الصعبة؛

خ. عدم الإفراط بالمجاملة واللطافة مع الضيف؛

د. الالتزام بالزي الرسمي النظيف واللائق؛

ذ. المحافظة على ممتلكات المنظمة ؛

ر. تقديم الخدمة المطلوبة وبوقت قياسي.

5. أنواع الموارد البشرية في المنظمات السياحية:

يمكن تصنيف الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية وفق عدة معايير أهمها:

¹ علاء يوسف كنه، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص 268.
² سالم حميد سالم، سلوك السائح ودوره في تحديد النمط السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 48، بغداد، العراق، 2007، ص 78.

1.5. طبقا لصلتها بالنشاط السياحي وتنقسم إلى:

- أ. العمالة المباشرة وهم الأيدي العاملة التي تعمل بصورة مباشرة في خدمة الزبائن.
- ب. العمالة غير المباشرة وهم الأيدي العاملة في القطاعات التي تقدم أو تورّد إلى هذا القطاع المواد الأولية مثل قطاع (الزراعة، الصناعة).

2.5. طبقا لمدة العمل، وتنقسم إلى:

- أ. العمالة الدائمة هي العمالة التي توظف بصفة دائمة.
- ب. العمالة الموسمية هي العمالة التي لا تعمل بشكل مستمر كالعامل بساعات بالإضافة لعملهم بمجال آخر غير العمل في الفندق. يمارس هذا النوع من التوظيف في كافة أنواع المنظمات السياحية خلال موسم الذروة السياحية. قدرت منظمة العمل الدولية أن نسبة العمالة الموسمية تبلغ 26% في استراليا و 47% في اسبانيا وايطاليا تتجاوز 50% وفي بلدان أخرى يتضاعف عدد العاملين في المنظمات السياحية خلال موسم الصيف. في حين تبقى هذه المعلومات غير متوفرة أو منشورة في الجزائر بحكم أنها تقتضي توفر أجهزة لهذا الغرض.

3.5. طبقا للاختصاص وتنقسم إلى:

- أ. عمالة متخصصة، وتشتمل الجهاز الإداري والخدمي للعاملين في قطاع السياحة.
- ب. عمالة فنية متخصصة في الأعمال الفنية التي تخدم قطاع السياحة مثل (العاملين في الصيانة).

كما يمكن الإشارة إلى التقسيم طبقا للمهارة والكفاءة التي يتمتع بها العامل من عمالة ماهرة وأخرى غير ماهرة.

المطلب الثالث . إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية

1. إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية

ترتب على النظر إلى الموارد البشرية في صناعة السياحة على أنها ميزة تنافسية تزايد الاهتمام بإدارتها وقبولها على أنها شريك استراتيجي، من خلال تنفيذ أنشطة الموارد البشرية في الفنادق والمطاعم ووكالات السياحة والسفر، كالاستقطاب، التعيين، التدريب وتنمية مهارات العاملين، وتقييم أدائهم...إلخ.

تهدف سلسلة فنادق هيلتون مثلاً إلى التميز عالمياً من خلال اهتمامها بالتحسين المستمر لخدماتها وتحقيق المنافع المتبادلة للأطراف الثلاثة، الزبائن، الموارد البشرية، والمساهمين، حيث تعتمد في ذلك على تنمية روح الفريق بين موظفيها، وتقديم أرقى الخدمات لإشباع احتياجات الزبائن ورغباتهم، بالتالي تحقيق الأرباح التي تضمن النمو والاستمرار في السوق. من أجل تحقق هذه الأهداف تركز هذه المنظمة على الجودة وتعتبرها الرقم واحد في سلم أولوياتها.

تهدف صياغة استراتيجية عمل المنظمة إلى توفير إطار عمل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تتعاون هذه الإدارة والإدارة العليا من أجل تنمية القدرات والسلوكيات الفردية والتنظيمية التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

2. تخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية

تتصدر عملية التخطيط جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل نجاح عملية الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب (وظائف إدارة الموارد البشرية) دون توفر تصور واضح عن احتياجات المنظمة من العمالة كما ونوعاً. ويتطلب وضع الخطة للموارد البشرية مشاركة جميع المديرين التنفيذيين في المنظمة السياحية.

إن موضوع تخطيط الموارد البشرية في المنظمة السياحية عبارة عن "نظام توافق أو مقارنة عرض الأفراد العاملين في القطاع السياحي الموجودين فعلاً مع الأفراد العاملين الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم لإشغال الوظائف المتاحة والتي تتوقع إدارة المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. وبمعنى آخر يمكن القول أن نشاط تخطيط الموارد البشرية في المنظمة السياحية ما هو إلا إستراتيجية للتنبؤ باحتياجات الإدارة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من هنا يتضح بأن نشاط تخطيط الموارد البشرية لا يهتم فقط بالحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين للوظائف، بل يعني كذلك تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة من الأفراد العاملين.

يمكن تعريف مفهوم التخطيط للموارد البشرية على أنه: "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب"¹. وترجع أهمية عملية التخطيط في المنظمة السياحية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها:

- أ. تزويد أقسام المنظمة بالعمال ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية.
 - ب. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين في النشاط السياحي.
 - ت. تقليل تكلفة العمل من خلال خفض معدل دوران العمل وتقليل الغياب.
 - ث. يساهم التخطيط مساهمة فعالة في زيادة الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة من خلال تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية بشكل مسبق.
 - ج. إن التخطيط الجيد والمعد بالاعتماد على الأسس العلمية الصحيحة يوفر الكفاءات البشرية التي تتناسب مع التوازن في قوى الطلب والعرض بحيث تختصر وتحد من مشاكل العجز والفائض في الموارد البشرية المختلفة.
 - ح. يؤدي إلى تحسين وتطوير طرق الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
- يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية في صناعة السياحة على أنها "التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة السياحية خلال فترة مستقبلية". أو هي عملية تأمين العدد المناسب من الأفراد للمنظمة السياحية، بالنوعية الجيدة، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب من أجل النهوض بالمهام المطلوبة في فترة محددة.
- تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية في صناعة السياحة بشكل جوهري على التحليل والفعل التخطيطي، حيث يتم استخدام التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على قدرة ومهارة وإدارة الموارد البشرية في هذه الصناعة، وعليه فإن هذه المعلومات تستخدم لتحديد حاجة المنظمة السياحية بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية. ويرى بعض الخبراء في صناعة السياحة أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية يشتمل على جميع الأنشطة والعمليات التي لها علاقة بجميع المراحل الوظيفية التي يمر بها الأفراد العاملين، وهي تبدأ بالاستقطاب وتنتهي به .

¹ عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب المومني، مرجع سابق، ص77

إن إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية يقع عليها عبء كبير، وبشكل خاص المدير الذي يلعب دوراً هاماً في رسم السياسة التطويرية والتشغيلية للمنظمة. ومن جانب آخر فإن مرحلة تخطيط الموارد البشرية تتم وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها المنظمة والأحداث البيئية التي تؤثر فيها، وبما يحقق لها الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة أدائها فهي بأمر الحاجة إلى قدرات ومهارات فنية متخصصة قادرة على تأدية الأعمال بالشكل المطلوب.

1.2. خطوات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. إن معظم إدارات المنظمات السياحية وبجميع أصنافها تعاني من عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، فرفع كفاءة الأداء الجيد مشكلة لا يمكن حلها عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما تحتاج إلى فهم الظروف السائدة داخل المنظمة. وقد أثبتت بعض الدراسات وجود دوافع داخلية للإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات السياحية، إلا أن الثقافة التنظيمية قد تحول دون توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم في المنظمات التي تعاني من عدم وضوح الرؤيا لأهدافها.

من خلال ما تقدم، يتضح لنا أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية، وتوفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. ومن جانب آخر فإن مهمة التخطيط يجب أن تكون مرتبطة بإستراتيجية عمل المنظمة، وأن هذه الإستراتيجية يجب أن تكون مستندة على الوقائع المستمدة من تاريخ نشأة المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم التأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي وحصتها السوقية.

تشتمل مهمة التخطيط للقوى العاملة في المنظمات السياحية على خمسة مراحل رئيسية، هي¹:

¹ نفس المرجع السابق، ص 80

1.1.2. البحث وجمع المعلومات

تشتمل هذه المرحلة على دراسة المشاكل والتحديات التي تواجه الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية ومدى إمكانية توفير أجواء العمل المناسبة لهم من خلال استثمار الفرص المادية والمالية المتاحة لهذه المنظمات.

2.1.2. التنبؤ

وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات هي:

- أ. التحليل حيث يتم تحليل التركيبة الحالية والمستقبلية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الخدمة الحالية والمستقبلية.
- ب. التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي من الموارد البشرية المطلوبة وبمستوياتها المختلفة سواء كانت عمالة ماهرة أو غير ماهرة.
- ت. وضع الموازنات المالية لبرامج تدريب الأفراد العاملين في المنظمات السياحية.
- ث. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي.

3.1.2. وضع الأهداف

تركز هذه المرحلة على علاقة أهداف التخطيط للقوى العاملة مع الأهداف التشغيلية للمنظمة السياحية والتي لا يجب أن تتضارب مع الأهداف والسياسات الإستراتيجية لإدارتها.

4.1.2. التنفيذ

حيث يتم تحويل التنبؤات إلى سياسات تكفل مواجهة المتطلبات المستقبلية من القوة العاملة. ويتم تأمين النقص من القوة العاملة إما من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

5.1.2. التقييم والرقابة

مما لا شك فيه بأن موجودات المنظمات السياحية من الأيدي العاملة هي من أكثر الموجودات أهمية لدى إدارة المنظمة كون الأفراد العاملين فيها هم الأساس في تحديد مواطن الضعف والقوة في تحديد العلاقة مع الزبون.

يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام معايير مختلفة للقيام بعملية التقييم منها ما يلي:

أ. مقارنة حجم التوظيف الفعلي مع عدد الوظائف المطلوبة.

ب. مقارنة مستوى الخدمة المحققة مع ما تم التخطيط له.

ت. مقارنة المعدلات الحقيقية والفعالية لكفاءة تقديم الخدمة مع المعدلات والنسب المرغوب فيها.

ث. مقارنة التكاليف الفعلية للبرامج التدريبية المختلفة مع الموازنات المعدة لها.

2.2. معايير نجاح تخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية

فيما يلي العوامل الأساسية لنجاح تخطيط الموارد البشرية في المنظمات السياحية:

أ. التوافق والتزامن بين إستراتيجية عمل المنظمة مع التخطيط للموارد البشرية من جميع النواحي والأبعاد.

ب. يتم التخطيط للموارد البشرية بناء على أسس علمية وواقعية خاصة ما يتعلق بالحاجات الفعلية للموارد البشرية المدربة.

ت. عدم إغفال أهمية العوامل الاقتصادية والتطور التكنولوجي وأثرها المباشر على حجم الطلب على العاملين.

ث. وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية طويلة الأجل وبشكل شمولي للاحتياجات الحالية والحاجات الطارئة والمتوقعة في المستقبل.

3.2. مشاكل التخطيط في الموارد البشرية في المنظمات السياحية:

تتمثل هذه المشاكل بصفة خاصة في:

أ. النقص الكمي والنوعي في المعلومات المطلوبة اللازمة لعملية التخطيط، وافتقارها لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم هذه المعلومات والأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحاصلة في الأقسام المختلفة للمنظمة، وقصورها عن استقبال المعلومات الخاصة واللازمة لإدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ب. الفصل الواضح ما بين إقرار الخطة التشغيلية وكيفية التنفيذ، بحيث يوكل مجلس إدارة المنظمة عملية التنفيذ إلى الجهات الإدارية ذات العلاقة المباشرة، وعملية الفصل هذه تعرض المنظمات السياحية إلى الوقوع في أخطاء التنفيذ التي تنعكس على هذه المنظمات بتكلفة باهظة.

ت. ضعف الوعي لدى العديد من العاملين في الأجهزة الإدارية بأهمية وجود خدمات جديدة في هذا القطاع، مما يؤثر على مدى التعاون في عملية وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية المستقبلية.

المبحث الثالث. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتطوير الخدمات في المنظمات السياحية

تعتبر عملية التنمية البشرية من أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي وإعدادهم بنجاح لتأدية مهام وظائفهم أو للعاملين الحاليين بهدف إكسابهم المهارات الحديثة في مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف، وتفعيل ذلك في حل المعضلات والوقوف على نقاط الضعف والمنافسة المهنية في العمل.

المطلب الأول. مفهوم وخصائص الخدمات في المنظمات السياحية

من العوامل التي تساعد الدول على جذب السياح وزيادة عدد الزائرين، ما تتوفر عليه من مقومات إراحة السائح وتمتعه بقضاء عطلة متميزة، ومستوى خدمات مرتفع، بالتالي فإن جودة الخدمة السياحية تعد من السبل المهمة للرفق بالقطاع السياحي وتطويره والنهوض به، بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

1. مفهوم الخدمة السياحية

يعد مفهوم الخدمة السياحية من المفاهيم الأساسية التي تناولها العديد من الكتاب والباحثين فمنهم من عرفها على أنها منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها إشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح، ومحقة مردوداً مادياً لمن يقدمها . كما عرفت على أنها:

أ. "مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال مدة سفرهم وإقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي"¹.

ب. " جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله إلى البلد أو المكان المقصود إلى حين عودته إلى موطنه الأصلي أو إلى مكان إقامته "¹.

¹مروان محسن السكر العدوان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 39

ت. "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق سياحية تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات السائح وتساهم في توفير جانب من الراحة والاطمئنان والرعاية كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواء أكان على مستوى الفرد أو على مستوى المجتمع"².

إذن يمكن تعريف الخدمة السياحية على أنها نشاط غير مادي يقدم بشكل مستقل لغرض إشباع حاجات ورغبات السائح مقابل أجر معين.

2. خصائص الخدمة في المنظمة السياحية

بالإضافة إلى خصوصيات الخدمة بصفة عامة تتميز الخدمات السياحية بمواصفات خاصة يمكن تلخيصها فيما يلي³:

1.2 خدمات غير ملموسة

فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها أو لمسها قبل عملية الشراء، لذلك يتم اختيارها على أساس السمعة والشهرة والتجربة أكثر منه على أساس الاختبار المادي، وهو ما يصعب عملية توضيح ووصف الخدمة، كما لا يمكن حمايتها عن طريق براءة الاختراع لأنه لا يمكن إبعاد المنافسين عن موقع إنتاجها فهم يستطيعون استهلاكها كلما رغبوا في ذلك. فالسلعة التي يبتاعها السائح هي الخدمات، وهذا يتطلب درجة عالية من الالتزام الشخصي، التصور والأفق الواسع، التكيف...إلخ. وبكونها عبارة عن خدمات فإن رضا المستفيد يصبح جزءاً هاماً منها.

2.2 سريعة التلاشي (القابلية للتلف)

فلا يمكن الاحتفاظ بها في المخزن، وإذا تم إهمالها ضاعت الفرصة وبالتالي تضيع المنافع المتوقعة، وهذا يؤثر بشكل عكسي على صناعة السياحة، فمثلاً يمكن أن يخسر صاحب الفندق الكثير يومياً عند عدم قدوم النزلاء إلى غرف أعدت لهم.

3.3 التلازم (عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك)

ويعني ضرورة وجود المستفيد في نفس المكان للاستفادة من الخدمات، فيجب على السائح الحضور إلى مكان تواجد المنتج السياحي، وهذا يتطلب اختيار وتجهيز الموقع بطريقة صحيحة. فلا

¹ نفس المرجع السابق ، ص39

² حميد عبد النبي الطائي، صناعة الضيافة، دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1992، ص15

³ علاء حسين السراي، سليم محمد خنفر، عبد المحسن عبد الله الحجي، التسويق و المبيعات السياحية و الفندقية، دار جرير، عمان،

يمكن إنتاج الخدمة السياحية في مكان واستهلاكها في مكان آخر، كما لا يمكن للزبون نقلها إلى المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع الإنتاج.

4.2. عدم التجانس

فالسياحة تميل إلى التغير في المعايير والنوعية في كل مرة بسبب أن الذي يقوم بأدائها هم أفراد، وبالتالي يختلف الحصول عليها من وقت إلى آخر وفقا لحالة مقدم الخدمة وما قد يكون عليه من تعب وإرهاق .

بالإضافة إلى بعض هذه الخصائص التي تشترك فيها الخدمات السياحية مع باقي الخدمات الأخرى، هناك بعض المميزات الخاصة بها تتمثل في:

5.2. موسمية النشاط

نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى طوال العام، وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية بكل دولة، اتصف النشاط السياحي بالموسمية، مما أوجد بعض الآثار السلبية مثل وجود درجة من عدم التأكد، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد نتيجة لوجود طاقة معطلة، خلال الفترات التي تنخفض فيها الحركة السياحية.

6.2. ارتفاع نسبة الأصول الثابتة

تمثل الأصول والموجودات الثابتة نسبة كبيرة من رأس المال المستثمر في المشروعات السياحية، أما باقي النسبة فإنها توجه إلى نفقات أخرى كالتشغيل والعمالة وغيرها.

7.2. إنسانية النشاط

يقوم النشاط السياحي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات بطريقة تجذب السائح، تحسين المعاملة وتأدية الأعمال بروح عالية، مع توافر مقومات الشخصية كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق...إلى غير ذلك. وبذلك يعتبر العنصر البشري عاملا مهما بجانب العناصر المادية الأخرى في هذا النشاط، فيمكن تعويض النقص في الخدمات في حال وجود طاقم موظفين أكفاء ولكن لا يمكن تعويض كفاءة أو لباقة طاقم الموظفين.

8.2. اختلاف طبيعة المنتج السياحي

يتميز المنتج السياحي بخصائص معنوية تحتاج إلى لباقة في الأداء ولطف في المعاملة لتقديمه إلى جمهور السائحين في أفضل صورة ممكنة. وبالنظر إلى هذه الخصائص المميزة، فإن الخدمة السياحية في حاجة إلى إدارة فعالة وتنظيم جيد لتقديمها بمستوى أفضل يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.

9.2. عدم مرونة بعض مكونات العرض السياحي

وهذا يعني أن الخطأ في تقدير الطلب قد يؤثر سلباً على المنتج السياحي ويزيد من مشاكله، حيث تتطلب عملية إيجاد وتطوير خدمات إضافية فترات طويلة.

المطلب الثاني . تطوير الخدمات في المنظمات السياحية

إن المنافسة التي تشهدها المنظمات السياحية تدفع العديد منها إلى السعي وراء إيجاد سبل جديدة وفاعلة لأجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة، ونوعيتها لتلبية احتياجات وطلبات الزبائن بصورة جيدة، والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم أملاً في الوصول إلى الاحتفاظ بالزبائن من خلال هذا المدخل.

إن إجراء التحسينات المستمرة على نوعية الخدمات لا يعد كلفة تثقل كاهل المنظمة بل أن هذه التحسينات هي استثمارات للزبون الذي يدر أرباحاً أكثر على المنظمة من خلال امتلاكه ومحافظة في نفس الوقت على علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

1. تعريف التطوير السياحي

يعد مصطلح التطوير من أكثر المصطلحات شيوعاً في الأدبيات الإدارية والإقتصادية، كما أنه من أكثر المصطلحات إثارة للجدل والنقاش. وينظر إلى التطوير من جانبين رئيسيين، الجانب الأول بإعتباره عملية، والجانب الثاني بإعتباره حالة تعكس شيئاً ما¹.

فالتطوير السياحي كعملية، يعني عملية تغيير مادي في بيئة السياحة، حيث نقول أن البلد السياحي (أ) أكثر تطوراً من البلد السياحي (ب) لأن عملية التغيير المادي (في البيئة السياحية) في البلد (أ) هي أكثر تطوراً وازدهاراً مقارنة بالبلد (ب) وبإيجاز شديد فإن التطور السياحي يعني ثورة

¹ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سابق، ص27

في عناصر السياحة، من حيث البنى التحتية والثقافة والصناعة السياحية والشعب المضيف، علاوة على جميع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي ينبغي أن تكون متطورة هي الأخرى.

أما التطوير السياحي كحالة، فإن جيرالد لايتن 1998، يرى ضرورة أن يكون للسياحة أسس، مثل وجود بنى تحتية، أو مناطق جذب طبيعية، أو أناس قادرين أو مستعدين لخدمة ضيوفهم، وقد تكون الحالة جيدة بشكل عام، لكن ليس بالضرورة مشجعة على السياحة لعدم توفير واحد أو أكثر من العناصر سابقة الذكر، الأمر الذي يتطلب جهودا من قبل الدولة المضيئة لتطوير امكانيات السياحة بما يجعلها تتمتع بصفة الدولة السياحية أو جهة القصد السياحية المشجعة. وعلى أية حال، فإن التطوير السياحي ينبغي أن يكون بمثابة عملية وحالة في آن واحد. فالعملية تشخص الحالة، والحالة تدفع إلى الإقدام على عملية التغيير الإيجابي، وفي جميع الحالات فإن التطوير يرتكز على إحداث تغييرات جوهرية في البيئة المادية تتبعها في نفس الوقت أو في وقت لاحق تغييرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، باعتبار أن هذه التغييرات تعد من متطلبات النجاح في العمل السياحي، حيث يستند هذا النجاح إلى عدة عناصر أهمها¹:

1.1. المنظمة السياحية

تطلب المنظمة السياحية تحقيق الأهداف واستمرار تقديم الخدمات وتطويرها ونموها عن طريق تقديم الخدمة الجيدة بكفاءة عالية، والانتباه إلى تقديمها وفقا لحاجات السائح، وعند الحاجة إليها دون تأخير وبسلوك مؤدب يثير مشاعر الرضا لدى السائح.

إن استمرار تقديم الخدمات الجيدة يشير إلى قدرة المنظمة السياحية على الاستمرار والتطور والنمو في مجال تقديم الخدمات ونمو الأرباح وزيادة إقبال السياح على طلب خدماتها عبر الأسواق السياحية داخليا أو خارجيا.

2.1. الموظفون

يتعاملون مع السياح بشكل مباشر ومن خلال مهاراتهم وسلوكهم المؤدب في فن تقديم الخدمات. ومن تلك الفنون الاستماع إلى أسئلة السائح وعدم الإكثار من طرحها، الاستماع إلى مشاكله بصبر وأناة، الاستماع إلى وجهة نظره وأفكاره دون استغزازه، التحلي بالوجه المبتسم حتى في حالة الإرهاق، الاهتمام بطلبات السائح المعقولة والقانونية حتى لو كانت صعبة التحقق، الهدوء

¹ نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران ، عمان 2006، ص279

والرصانة، عدم التركيز على الذات والاهتمام بالسائح والابتسامة، الاستماع باهتمام وعدم الدخول بجدال أو انتقاد، والتصرف ضمن محددات الوظيفة، ويتوقف ذلك على:

1.2.1. ما يطلبه العمل السياحي من موظف السياحة

أن يكون للموظف رصيداً من المعارف والمعلومات والمبادئ والمفاهيم والنظريات حول الشخصية والدوافع...الخ، يمكنه أن يلجأ إليها في فهم السياح فهماً صحيحاً ليتفاعل معها على أساس هذا الفهم، بالتالي دفع السائح نحو تحقيق الهدف والغاية من هذا التعامل، دون إهمال المهارة الفكرية أو الفنية.

2.2.1. ما يطلبه الموظف من المنظمة

يطلب الموظف من المنظمة الإسناد المالي والمادي الذي يشبع حاجاته من خلال عمله. والمنظمة تطلب من الموظف أن يحقق لها أهدافها والتزامه بالعمل واحترام رؤسائه. فهو نوع من التعاقد المادي النفسي بين المنظمة وبين الأفراد.

3.2.1. ما يطلبه الموظف السياحي من السياح

يطلب موظف السياحة من السياح أن يتعاملوا معه باحترام ويقدروا الخدمات التي يقدمها لهم، ويحترمونها الأنظمة والتشريعات، ويصبرون عليه في إنهاء معاملاتهم، والتواضع وعدم التعالي عليه. وإدراكهم إلى أن مسؤوليات الموظف محدودة لا يمكن تجاوزها قانونياً أو إدارياً أو أدبياً. وكل هذه الأمور تمنح الموظف القدرة والمناخ المناسب لتقديم الخدمة الجيدة لهم.

4.2.1. كيف يفهم موظف السياحة سلوك السياح

على موظف السياحة أن يفهم سلوك السائح، فهذا الأخير حاجات وعواطف وثقافة ومواقف وقدرات...الخ، يتوجب على الموظف التعامل معها بطريقة فنية تؤدي إلى استجابته بشكل مرضي وإقباله على شراء الخدمة.

تتفاعل حاجات السياح مع دوافعهم فتؤدي إلى التوتر والقلق، خاصة الحاجات غير المشبعة والتي يسعى السائح إلى إشباعها عن طريق طلب تقديم الخدمة بالكيفية والوقت والطريقة التي توافق رغباته. تتمثل هذه الحاجات في تبادل الاحترام بين العاملين والسياح، توفر الثقة والمصادقية قولاً وعملاً بين السائح والموظف السياحي، وجود الموظفين في أماكنهم مما يسهل الرجوع إليهم عند

الحاجة، وجود الأنظمة والتشريعات ومحددات العمل بشكل واضح مع توفر أماكن واسعة ونظيفة وحسنة التهوية والإضاءة والتجميل، وتوفر أماكن للجلوس مع حسن استقبال وإنجاز سريع في تقديم الخدمة، وعدم الاستعلاء والسيطرة من قبل السياح على العاملين والعكس صحيح.

يتطلب التخفيف من حالة عدم معاودة الزبون مرة أخرى إلى المنظمة ثلاث سياسات يفترض أن تطلبها عمليات التحسين والتطوير وهي كما يلي¹:

أ. السرعة في تقديم الخدمة، فالزبون قد لا ينتظر طويلاً ويبادر بالشكوى عن بطء إنجاز الخدمات وقد لا يعود مرة أخرى، لذلك يجب تقليص وقت إجراء تقديمها والاحتفاظ بالزبون ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ب. تقديم الضمانات، بتحويل اهتمام وتركيز كل فرد في المنظمة إلى الخدمة الجيدة، فضلاً عن فحص واختبار أنظمة تقديم الخدمات المعمول بها لتحديد نقاط ضعفها وفشلها وصولاً إلى تعزيز الحصة السوقية للمنظمة وتبني أساساً قوياً لولاء وثقة الزبون.

ت. الاستجابة السريعة لشكاوى ومقترحات الزبون، والتي تؤثر على قراره بالعودة مرة أخرى. ولأجل توظيف هذه العلاقة لا بد من الاستجابة الآتية والسريعة لشكاويه ومقترحاته، حيث أن بعض المنظمات تسبق شكوى الزبون من خلال إجراء دراسة واستطلاع الرأي من خلال الاستبيانات أو صندوق شكاوى أو مكاتب خاصة.

2. تطوير الخدمات السياحية:

تسعى العديد من المنظمات السياحية إلى بناء مكانة ذهنية لدى الزبون، حيث تستند هذه المكانة إلى أن المنظمة تقدم أكثر من منتج رئيسي واحد ذلك لوجود تقدم من المنتج العام إلى المنتج المتزايد، وأخيراً المنتج الكامن والمحتمل والذي يكون مدعوماً بكل شيء محتمل وممكن عملياً. حيث أن المنتج العام هو العناصر الأساسية المجردة التي تؤديها المنظمة للزبون، ويفترض توافرها لأجل البدء بالعمل التجاري داخل المنظمة. بينما المنتج المتوقع هو توقعات الزبائن التي تفوق المنتج العام حيث أنهم ينظرون إلى بعض الخدمات التي تقدمها المنظمة على أنها متوقعة ومضمونة. فالخدمات التي يتم تقديمها بشكل كفؤ وفي موعدها المحدد تعتبر خدمات متوقعة حيث

¹ سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرايبي، صناعة الفنادق إدارة و مفاهيم ،دار جرير، عمان، 2011 ، ص177

يعتبرها الزبون أكيدة ومضمونة. فإذا ما حصل على اخفاق وفشل في هذه الخدمات فإنه يشعر باستياء كبير بسبب عدم قدرة المنظمة على توفير حتى مثل هذه الخدمات المتوقعة والبسيطة.

بينما المنتج المتزايد يكون من خلال التطوير والتحسين المستمر في هذه الخدمات أساسا للاحتفاظ بالزبائن، ويكون ذلك من خلال تقديم مستوى معين من الخدمات يفوق المستويات التي تقدمها المنظمات المنافسة. وعندما لا تتمكن المنظمة من تحسين خدماتها وتقديم إضافات عليها ومن ثم توفير خدمات استثنائية خاصة بها، سوف ينظر إلى هذه الخدمات على أنها خدمات وسلع نمطية لا يمكن أن تميزها عن غيرها من المنظمات.

3. استراتيجيات تطوير الخدمات السياحية

توجد علاقة وثيقة بين قدرة المنظمة السياحية على الاستمرار والبقاء، وبين قدرتها على تقديم خدمات سياحية تتلاءم وتتسجم مع الرغبات والاحتياجات المتطورة لزبائنهم. لذا فإن عملية التفاعل والتكيف مع التطور البيئي تتطلب تولي المنظمات السياحية عمليات بحث ودراسة وتحليل لأركان ومقومات هذا التطور وتقدير آثاره المتوقعة ومن ثم تهيئة الاستجابة العقلانية والعملية التي يتم من خلالها تحقيق التكيف مع ذلك التطور. تبرز أهمية تطوير الخدمة السياحية من خلال درجة ارتباطها وعلاقتها بالأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل للمنظمة السياحية، ولذلك ينبغي أن تتم عمليات التطوير ضمن اطار خطة شاملة تتضمن أسسا ومعايير لعملية الرقابة على عملياتها وأدائها، وتعتمد العديد من منظمات الأعمال، ومنها المنظمات السياحية، استراتيجيات محددة في مجال تطوير خدماتها، فهناك مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للمنظمة السياحية تبنيها لتطوير خدماتها، كالاتي:

1.3. استراتيجية تنمية وتطوير السوق

فيها تقوم المنظمة بتطوير برنامج جديد للخدمات السياحية يمكن من خلاله اشباع حاجات ورغبات زبائن جدد وتشمل هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بتدعيم توزيعها لخدماتها لتمتد الى مناطق جغرافية جديدة، إضافة الى زيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن .

2.3. استراتيجية اختراق السوق

تكمن في قيام المنظمة بزيادة حجم تعاملها بخدماتها الحالية في أسواقها الحالية، وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة من خلال تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية، إضافة إلى محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات السياحية المنافسة، فضلاً عن إمكانية جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص الزبائن الحاليين للمنظمة السياحية.

3.3. استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية

تتحقق هذه الاستراتيجية من خلال زبائن المنظمة السياحية بتطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية، بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية، وكذلك السعي لتعديل الخدمات الحالية لتصبح ملائمة أكثر لحاجات ورغبات السياح.

4.3. استراتيجية تنوع الخدمات السياحية

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال تطوير خدمات سياحية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة، ولابد من مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها، وتساهم هذه الاستراتيجية في إمكانية زيادة ربحية المنظمة السياحية وتقليل مخاطرتها، فضلاً عن دعم إمكانية تعزيز مركزها التنافسي في السوق السياحي.

المطلب الثالث. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات السياحية

إن الهدف الإستراتيجي لأي منظمة هو تطوير الخدمة وزيادة مستوى قناعة ورضا الزبون. ولا يمكن تحقيق مثل هذا الهدف إلا من خلال الحصول على الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة والعمل على تطويرها المستمر والحصول على التخصصات الرئيسية والمساندة وتوفير المهارات العلمية والتكنولوجية المتخصصة باعتبارها الركيزة الأساسية لتلبية احتياجات الزبون من الأنشطة والفعاليات المختلفة.

من أهم أهداف تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي تطوير برامج تعليمية وتدريبية في مجالات الخدمات الفندقية، الإطعام، إدارة المكاتب السياحية والأدلاء السياحيين، وتوفير دورات متخصصة في مجال الأمن السياحي لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

تتم هذه التنمية من خلال عدة أساليب يمكن حصرها فيما يلي:

1. التعليم السياحي

شهدت مجالات السياحة أنشطة متزايدة ومتطورة في مجالات التخطيط والتسويق واستخدام التقنيات الحديثة، وصاحب ذلك كله تزايد الاهتمام بالتعليم والبحث والدراسات السياحية بمختلف مكوناتها، وذلك لتنمية الموارد البشرية والتدريب، حيث يمثل توافر العنصر البشري الماهر والمؤهل المناسب للعمل في مجالات السياحة والضيافة أحد أهم التحديات التي تواجه هذه الصناعة.

يهدف التعليم في تخصص السياحة إلى¹:

أ. إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف عمليات وأنشطة السياحة والضيافة وبناء القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل والوفاء بمتطلبات واحتياجات الصناعة.

ب. تزويد الطالب بالأساسيات والمفاهيم والمنهجيات المرتبطة بمختلف الأنشطة في السياحة والضيافة.

ت. بناء المفاهيم الصحيحة ورفع إدراك الطالب لأهمية السياحة والضيافة في الاقتصاديات المحلية والعالمية والتقريب بين الشعوب.

ث. إعداد وتزويد الطالب بأخلاقيات وآداب المهنة.

فبرامج التعليم السياحي تمنح الطالب القدرة على فهم المعارف والنظريات العامة والأساسية المتعلقة بأنشطة السياحة والضيافة على المستويين المحلي والعالمي، الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والبيئية، أنشطة أعمال السياحة والضيافة، أسس الحضارات المختلفة ودور كل حضارة في تحقيق التواصل العالمي، مبادئ وأسس البحث العلمي في مجال السياحة والضيافة، أساسيات علوم الإدارة والمبادئ العامة للقانون، قواعد الأمن والسلامة ومبادئ الصحة العامة والمهنية، وأسس الحاسب الآلي والبرامج المتخصصة.

كما تمنحه القدرة على التعامل بسلوكيات وآداب وأخلاقيات المهنة، خدمة العملاء، القيام بالمهام الإدارية والفنية المتعلقة بمجال عمله، التواصل وتوظيف واستخدام المصطلحات المهنية بلغات مختلفة والتكيف والتأقلم مع المتغيرات في بيئة الأعمال. والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة

¹ المعايير الأكاديمية لقطاع السياحة والفنادق، كلية السياحة، جامعة حلوان، القاهرة، 2009 .

الملائمة لمجال العمل، ممارسة مهارات الاتصال والعرض، التفاعل والعمل مع الفريق، التعامل مع المشكلات في بيئة العمل، إنجاز المهام المكلف بها، في الإطار الزمني المحدد، ممارسة البروتوكول والمراسم العامة المتعلقة بالمجال، والتعلم الذاتي.

تتسم المنظمة السياحية بأنها منظمة ذات مكون معرفي مرتفع. وبناء على هذا فإن التعليم السياحي يبنى على علوم مختلفة ومتباينة لتكوين منظومة خريج متكامل المعلومات تؤهله لسوق العمل. ويرتبط هذا القطاع بعلوم الجغرافيا والتاريخ والآثار والأغذية والرقابة الصحية والإحصاء والإدارة والاقتصاد والتسويق والتخطيط وتقنية المعلومات والاجتماع والبيئة والإرشاد السياحي والعديد من العلوم الإنسانية. وبغرض تحقيق هذه الأهداف يفترض في برنامج الدراسات السياحية أن يتيح لخريجيه فرص العمل في مجالات تنظيم البرامج السياحية بأقسام السياحة الخارجية والداخلية والدينية، تخطيط وتنظيم البرامج السياحية الداخلية والخارجية، تخطيط وتنظيم العطل وبرامج الرحلات الشاملة، حجز أماكن الإقامة والتغذية وتسهيلات النقل وخدمات الترفيه، حجز وبيع التذاكر الخاصة بوسائل النقل البري والبحري والجوي، قيادة الجولات السياحية، التسويق والترويج وبيع البرامج والخدمات السياحية، تنظيم الحملات الدعائية للأنشطة والخدمات السياحية، تنشيط وبيع الرحلات الشاملة، تنمية المبيعات السياحية، العلاقات العامة وخدمة الزبائن، تنظيم المؤتمرات والأحداث الخاصة، التعليم والتدريب.

كما تمنحه القدرة على الممارسات المهنية في أعمال وكالات السفر والسياحة مثل إعداد البرنامج السياحي وقيادة الجولات السياحية، أنشطة وكالات السفر، التعامل مع طرق التسويق والتنشيط للمنتج، تحديد الأساليب الملائمة لتخطيط وتنظيم وإدارة الأنشطة والمقاصد السياحية، صياغة وكتابة التقارير والمراسلات المهنية، التعامل مع الأزمات وإدارة المخاطر في بيئة العمل السياحي، التعامل مع أنظمة الحجز المختلفة في مجالات النقل المعمول بها والقيام بأعمال الحجز والشحن وفق قواعد وتقسيمات المنظمات المتخصصة، وممارسة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العمل السياحي. بالإضافة لما تم ذكره في المهارات العامة يفترض أن يكون الخريج قادراً على إدارة الوقت والتعامل مع الضغوط.

2. التدريب السياحي

تحتاج المنظمات السياحية إلى أيدي عاملة مدربة ومؤهلة تستطيع مواكبة التطور الحالي والمستقبلي في هذا القطاع، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود إستراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية في المجال السياحي والفندقي.

1.2 مفهوم التدريب السياحي

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

يعتبر التدريب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص من أكثر الإستراتيجيات المعتمدة في تطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداء من حلقات الوظائف الدنيا، وانتهاء بالوظائف القيادية بهذا القطاع. وهو يتكون من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها الأفراد بحيث تصمم لخلق حالة القوة المهنية واختراق مواقع العمل والانتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي¹.

يقدم التدريب خدمات لشرائح عديدة، وهذه الخدمات هي حصيللة جهود الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع، وحيث انه يمتلك خصوصية تأثير الموارد البشرية بشكل مباشر بعملية انتاج وتقديم الخدمات فإن دور العنصر البشري فيه يختلف عن بقية القطاعات الاقتصادية المنتجة سواء صناعية أو زراعية أو غيرها.

إن العامل البشري في هذه الصناعة هو العامل المهم فيها وهو ما أوجب وضع ورسم السياسات والبرامج التدريبية التي تؤكد حسن استقباله للضيوف.

عرّفت المجلة العربية للسياحة التدريب السياحي على أنه: " مجموعة من الأساليب التي تؤدي إلى إكساب العاملين المعارف والمعلومات اللازمة لأداء واجباتهم على الوجه الصحيح وكسب الخبرات والمهارات التي تجعلهم قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومهارة² ".

¹ عبد الأمير عبد كاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس والعشرون، السنة الثامنة

² المجلة العربية للسياحة ، العدد (32) سبتمبر ، 1972

ويعرف بأنه "تغذية العاملين في المنظمة السياحية والفندقية بنمط من المعلومات الحيوية في مجال أعمالها بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة العالمية في شتى الاختصاصات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة للعاملين لخلق مناخ مناسب وملائم لتعليمهم الأساليب والمهارات الكفوءة وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات والاستجابة بشكل سريع لطلبات الضيوف وإشباع رغباتهم".

تتمثل العناصر الأساسية للتدريب السياحي في:

أ. المعلومات والمعارف المطلوبة لأداء العمل ؛

ب. المهارات اللازمة لأداء العمل ؛

ت. الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل.

يعد التدريب أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات بصورة عامة والمنظمات السياحية والفندقية بصورة خاصة . لذا قد يكون اليوم الأول للموظف الجديد مليئاً بالأخطاء مما يؤدي الى الشعور بالكآبة والملل والضيق، وقد يحدث أن يترك عمله خلال الأشهر الأولى من التحاقه بالعمل لأنه يعاني من ثلاثة أمور هي¹:

أ. ضعف التكيف؛

ب. ضعف التدريب،

ت. ضعف عملية التوظيف؛

ث. جميعها معاً.

إن ضعف التكيف وضعف برامج التدريب تجعل العامل يعتقد أن الإدارة غير مهتمة به وأنها لم تختار له المكان المناسب للعمل.

من واجبات المسؤولين عن تدريب العاملين بالشكل المطلوب تهيئة كادر تدريبي متخصص أو موظفين من خارج المنظمة. فالتدريب يمنح العامل الثقة بالنفس ويجعله قادراً على اتخاذ قرارات مناسبة لحل كل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل وتساعد على زيادة مهارات الاتصال بينه وبين العاملين والسياح، بالتالي سيحصل السائح على خدمة جيدة تشجعه على العودة مرة أخرى، ويقلل

¹ علاء يوسف كنه، مرجع سابق، ص163

من التكاليف ويزيد من المبيعات والأرباح، ويبني سمعة وصورة جيدة للمنظمة وبالتالي كسب زبائن جدد.

2.2. أهمية التدريب في المنظمة السياحية

تكمن أهمية التدريب السياحي في تخصيص عقول المتدربين وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور، مما يمكنهم من كشف الظروف والآثار المترتبة عن التصرفات عند تقديم الخدمة السياحية.

إن التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري وعدم غرض النظر عن الأخطاء التي يتعرض لها زملاؤهم المبتدئون، بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبح هؤلاء قادرون على كشفها بأنفسهم مستقبلاً. وتقاس أهمية التدريب لهذا القطاع بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج.

تأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو العكس، وبذلك يكون للضيوف دور مهم في نشر الإعلان والدعاية السياحية لأصدقائهم وأقاربهم عن طبيعة الخدمات في هذه المنظمة أو تلك. كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة، وتدل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي كثيراً من الاهتمام بعملية التدريب وتخصص لها الموارد المالية الكافية، والبشرية المتخصصة.

3.2. أهداف التدريب السياحي

يهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية، مما يمكن العاملين من إيجاد البدائل الناجحة لأي مشكلة يواجهونها في عملهم عن طريق الاستفادة من الخبرات التدريبية المتراكمة التي سيحصلون عليها. كما يسلط الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف.

كما يهدف إلى تصميم البرامج التدريبية المناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين، حيث يجني فوائد تعود لأطراف العلاقة الخدمية الإدارة، العاملين، والضيوف عن طريق تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أعلى مراحل الخدمة السياحية.

بالإضافة إلى ما للتعليم والتدريب من أهمية في هذا النشاط يوجد عنصر ثالث لا يقل أهمية عنهما وهو **تنمية الثقافة السياحية** في المجتمع وتوعية أفرادها بما لهذا النشاط من أهمية، وبدورهم كأفراد أو كجماعات في تربيته.

تعد تنمية الثقافة السياحية عاملاً مؤثراً في السياحة وتطورها من جهة، والتأثير بالسائح وفي نفسيته من جهة أخرى، لذا فإن أغلب الدول التي تمتلك حركة سياحية تعد برامجها وهيكلية عمل في معاملة السائح الوطني والأجنبي، فالسائح الذي يزور بلد معين ينقل تطلعاته ومشاهداته ومعاملة الناس له إلى أفراد مجتمعه، فإذا كانت الصورة التي ينقلها جيدة ومعاملة الناس له لائقة سيشتجع الآخرون على الانتقال إلى البلد الذي زاره، أما إذا كانت الصورة عكس ذلك فإن هذا يؤدي إلى عدم الرغبة في تكرار الزيارة مرة أخرى¹.

في حين يعبر الوعي السياحي عن إدراك الفرد وفهمه للسياحة وأهميتها الاقتصادية، وتقديره للتنمية السياحية، وهو شكل من أشكال الوعي الاجتماعي ظهر نتيجة توسع نشاط الإنسان وحاجاته ومتطلباته، وهو جملة من آداب السلوك والتعامل مع السائح، واحترامه، وعدم استغلاله والتضييق عليه، أو النظر إليه على أنه مصدر للربح، إنما هو ضيف يمكن أن يختلف عنه في السلوك والثقافة، لذا يجب الترحيب به وتقديره كضيف يحقق لبلدهم فائدة اقتصادية.

التوعية السياحية هي توجيه المجتمع نحو السلوك الحسن، الأمر الذي يوسع الذهنية ويقوي التسامح ويعمق الثقافات ويعبر عن ذلك بـ (بناء الذوق الحضاري)، إذ أنها تحمل رسالتين، الأولى ثقافية نابعة من الاحتكاك بالشعوب المختلفة وفهم عاداتهم وما ينتج عنها من صورة في ذهن السائح، أما الثانية فهي إغناء الاقتصاد الوطني. فعن طريق تلك الآلية يتحقق الترويج السياحي ليس من خلال الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة وإنما من خلال السياح أنفسهم.

يتم أيضاً ترسيخ الثقافة السياحية عن طريق وسائل الإعلام، واستخدام التقنية الحديثة من خلال استهداف جميع شرائح المجتمع بدءاً بالتربية والتعليم، وتدريب المجتمع على الثقافة السياحية من

¹ داليا محمد تيمور زكي، الوعي السياحي و التنمية السياحية مفاهيم وقضايا، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص109

خلال دورات قصيرة للأسرة وعمل ندوات في الأماكن العامة وطباعة النشرات التوعوية والكتيبات والطرق التفاعلية مثل المسابقات والمواقع الإلكترونية والألعاب المسلية.

المطلب الثالث. تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات السياحية

إن بعض الأفراد العاملين في المنظمات السياحية بحاجة إلى زيادة مستوى كفاءة الخدمة لضمان استقرار عملهم وتخفيض معدل دوران العمل، وتنمية المهارات المعرفية والسلوكية والابتكارية، بغرض بناء قدرات تنافسية أمام التحديات العالمية والإقليمية.

أوضحت الدراسات أن قمة الأداء تتمثل في المنظمات السياحية التي تعتمد على التطوير المستمر لأداء موظفيها، والقدرة على التعامل مع طبقات اجتماعية وديموغرافية مختلفة من ضيوف المنظمات السياحية. وهناك خصائص يجب أن تتوفر في هذه المنظمات حتى تحقق النجاح وتحقق قمة في الأداء والتميز وهي كالآتي¹:

- أ. إدارة ناجحة وقيادة قوية؛
- ب. أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز؛
- ت. أعلى مستوى من الخدمة لإرضاء الضيوف؛
- ث. المرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على الريادة والتميز؛
- ج. البحث المتواصل من أجل تطوير الأداء.

يستند مفهوم تحسين كفاءة الأداء إلى قياس الناتج النهائي لعملية الخدمة في المنظمات السياحية وتعديل هذه العملية بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن. ومن الممكن تطبيق مفهوم تحسين الأداء على الأداء الفردي أو المنظمي، فالتحسن بالنسبة لأداء العاملين في النشاط السياحي مفهوم خاضع للتغيير بحيث يقوم المشرفون في المنظمات السياحية بوضع وإدارة برامج مختلفة غرضها قياس المستوى الحالي للأداء، ومن ثمة إيجاد الأفكار المتعلقة بتعديل الأهداف والبنية التحتية من أجل تحقيق مستوى خدمة أفضل. فالأداء هو تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وكفاءتها من أجل تحسين قدرتها على إيصال خدماتها إلى زبائنهم، وأن تكون لها القدرة التنافسية في السوق المستهدفة فعملية تحسين الأداء من الممكن تطبيقها على مختلف المستويات: الفرد، الفريق، المنظمة ذاتها.

¹ عدنان عبد الجبار الحميري ، مرجع سابق، ص 220

عندما يتم تحقيق التطور والتحسين في أداء إدارة الموارد البشرية ستنعكس آثاره الإيجابية على ما يأتي:

- أ. تحسين نوعية الخدمات في المنظمة السياحية.
 - ب. زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمات السياحية، ويحقق هذا زيادة قناعة ورضا الضيف وضمان الاستمرارية و البقاء.
 - ت. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية ومستقبل وظيفي جيد للعاملين في نشاط المنظمات السياحية.
- أما أهم معايير الأداء لإدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية فهي كالآتي¹:

1. دقة الأداء

تتم الدقة في الأداء من خلال توافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب، وتزويد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف في حل مشاكل العاملين.

يمكن تحديد درجة الدقة بأنها عدم حدوث أخطاء أثناء خدمة الضيف أو أخطاء ناتجة عن العمليات الحسابية. وهذا العامل يمكن قياسه عن طريق حساب عدد الأخطاء لكل 10 ضيوف مثلاً بالمقارنة مع عدد الأخطاء في عدد مماثل من الضيوف في منظمة أخرى.

2. إختصار الوقت

أصبحت السرعة واختصار الوقت في استرجاع المعلومات ومعالجة البيانات من السمات المهمة الواجب توافرها في مختلف أصناف المنظمات السياحية. فالوقت عامل مهم لكل من الأفراد العاملين في المنظمة وللإدارات العليا ومتخذي القرارات. فالسرعة يمكن أن تتضح من خلال استخدام نظام فيدليو وأوبرا (نظام للحجز الإلكتروني بالفنادق) ونظام غاليليو (نظام للحجز الإلكتروني في مكاتب السفر والسياحة)² ولا شك بأن مثل هذه الأنظمة تستطيع أن تنفذ ملايين من

¹ نفس المرجع، ص 221 .

² نظام للحجز الإلكتروني يستخدم لتخزين والاستعلام والقيام بعمليات الحجز للسفر. استخدمته في البداية شركات الطيران، ثم امتد فيما بعد لتستخدمه وكالات السفر. تعرف نظم الحجز الإلكتروني الكبيرة التي تباع تذاكر السفر لعدة شركات طيران باسم نظم التوزيع العالمي. منحت شركات الطيران صلاحية الحجز الإلكتروني لشركات التوزيع العالمي المتخصصة، التي تتيح للعملاء عملية الحجز عبر الإنترنت. وتتيح نظم التوزيع العالمي الحديثة حجز غرف الفنادق وتأجير السيارات بالإضافة إلى تذاكر السفر، وتذاكر القطارات في بعض الدول .

العمليات الحسابية والمنطقية في الدقيقة الواحدة. كما أن الحاسوب له القدرة على استيعاب وتخزين كميات هائلة من المعلومات المتعلقة بزيائن المنظمة، ويمكن استرجاع هذه المعلومات بسرعة كبيرة دون نقص أو تغيير.

3. رفع مكانة القسم

أدت أنظمة المعلومات القائمة على الحاسوب إلى التغير في دور إدارة الموارد البشرية، والتأكيد على دورها الإستراتيجي. فالتطورات في تقنية المعلومات ولدت وسائل جديدة لإدخال المعلومات، وتنظيمها، ومعالجتها واسترجاعها فقد كانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تقتصر إلى الاهتمام بالأعمال التحليلية أو الوظائف التطويرية ولكن نتيجة لتطور استخدام الحاسبات الآلية أصبح من السهل القيام بعمليات التحليل، والاستقراء والتنبؤ للعديد من جوانب إدارة الموارد البشرية. ومع محاولات تطوير الأداء في إدارة الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بأنشطة الإدارة والعنصر البشري في المنظمة بوصفه عاملاً هاماً وأساسياً في التأثير في إنتاجية المنظمة، أضيفت مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية، بحيث غدت هذه الإدارة تعمل أيضاً كمستشار داخلي، ووكيلاً للتغيير والتي تأخذ زمام المبادرة والعمل على تقديم الآراء والمقترحات. وهنا لابد من التأكيد على أن نشاط أي إدارة يصبح عنصراً هاماً في أية منظمة، لأنه يرتبط بمورد حيوي في حياة المنظمة وهو المورد البشري، حيث يمكن اعتباره المحور الذي تدور حوله جميع الأنشطة.

4. المساندة في اتخاذ القرارات

تلعب إدارة الموارد البشرية الكفوة دوراً كبيراً ومميزاً فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها إدارة المنظمة. فمن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية دراسة القضايا المتعلقة بأمور وشؤون العاملين، وتقديم الآراء إلى ذوي السلطات الذين يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية تلك القرارات. فهي تمتلك القدرة على التأثير في سلوك المديرين والإدارات العليا، والتي تمتلك صلاحية وضع الإجراءات والقرارات في الخطة التشغيلية للمنظمة السياحية.

5. تحقيق سرية وخصوصية في العمل

يتم تحقيق السرية والخصوصية في العمل من خلال حرص وقدرة جميع موظفي المنظمة بعدم إظهار البيانات والمعلومات المتعلقة بضيوفها، أو الحسابات الختامية المخزنة للآخرين.

6. تقليل كلف العمل

إن تقدير العائد أو الفائدة من كفاءة الأداء هو بمثابة الإجابة على التساؤل: كم تساوي مهارة الموظف الكفاء بالنسبة لإدارة المنظمة ؟ أو ماهي قيمة المعلومات بالنسبة لإدارة المنظمة ؟. ولما كانت كفاءة الأداء هي تقليل حالة عدم التأكد عند متخذي القرار، فإن قيمة كفاءة الأداء تقاس بمدى قدرتها على تخفيض حالة عدم التأكد عند مستخدم المعلومة، فمستخدم المعلومات يثمنها على أساس أهميتها ودرجة استفادته منها، والتي تقاس أساسا بالفرق بين الآثار المترتبة على اتخاذ تصرف ما بدون تلك المعلومات، والآثار التي من المتوقع الحصول عليها في حالة اتخاذ التصرف في ضوء توافر تلك المعلومات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه كلفة الفرصة البديلة لاتخاذ قرار ما بدون وجود معلومة ما.

خلاصة الفصل:

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

لأنها كذلك فقد أصبح من الضروري الاهتمام بتكوين الموارد البشرية للاستجابة لاحتياجات هذا القطاع الحساس حيث يعد العنصر البشري أهم مصدر من مصادر نجاح المنظمات السياحية.

يحتاج تحسين وتطوير الخدمات في المنظمات السياحية إلى أيدي عاملة ذات معارف ومهارات عالية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بتنميتها من خلال العديد من الأساليب أهمها التعليم والتدريب، حيث يعتبران المكونين الرئيسيين لتنمية الموارد البشرية كما سبق ذكره في الفصل الثاني.

كما لا يجب إغفال الدور الذي تلعبه تنمية الثقافة والوعي السياحي لدى المجتمع بأهمية السياحة بما يسهم في نجاح المشروع السياحي وتطوره. إن ترسيخ ثقافة السياحة لدى أفراد المجتمع وتوعيتهم بأهمية السياحة هي أهم السبل لتطوير ونجاح هذا النشاط، فهؤلاء الأفراد هم الذين يستقبلون السائح في المحلات وفي وسائل النقل وفي الشارع، وطريقة معاملتهم له هي التي تحدد قرار إعادة الزيارة أو المغادرة الفورية.

خلاصة القول أن الخدمة هي أساس نجاح المنظمة السياحية وهذه الخدمة لا بد أن تقوم على أسس علمية من حيث تخطيطها، تقديمها أو من خلال مراقبة وقياس مستوى رضا الضيف عنها، وهذا يتطلب تناولها وتقديمها على أسس مهنية مميزة من خلال أهداف واضحة ترسمها سياسة الإدارة .

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

لمجموعة من المنظمات

السياحية في الجزائر

تمهيد:

في الفصول السابقة تم عرض ومناقشة مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية والمفاهيم النظرية حول السياحة والخدمات السياحية والعلاقة بين كل هذه المفاهيم، أما في هذا الجزء من الدراسة فسنعوم باختبار مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة على مجموعة من المنظمات السياحية الجزائرية.

في **المبحث الأول** تم التطرق إلى أهم المقومات السياحية في الجزائر وواقع التنمية السياحية خاصة بالنسبة لاستراتيجية التهيئة السياحية لآفاق 2025 أو ما يعرف بـ SDAT 2025، من خلال عرض الأهداف المادية والنقدية للمخطط خاصة منها ما يتعلق بالتكوين وأهدافه ومؤسساته ثم إستراتيجية تنمية التكوين في قطاع السياحة من خلال " بطاقة التكوين لقطاع السياحة" التي جاء بها المخطط.

تطرق **المبحث الثاني** إلى منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية من خلال التعريف بالمنظمات محل الدراسة، دراسة مدى صدق وثبات الاستبيان، ثم عرض خصائص أفراد العينة وتحليلها، وتحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للمعطيات.

تم في **المبحث الثالث** تحليل نتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق البرنامج الإحصائي spss وفرز مخرجاته. حيث تم دراسة علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة واختبار نموذج وفرضيات هذه الدراسة عن طريق صياغة نموذج خط الانحدار ودراسة قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغيرات التابعة.

المبحث الأول . واقع التنمية السياحية في الجزائر

تهدف الجزائر إلى أخذ مكانة متميزة في السوق السياحية العالمية، لاسيما أنها مدرجة حاليا في خانة الوجهات السياحية غير المكتشفة. هذا المنظور الذي يأخذ بعين الاعتبار توجه السياح إلى اختيار الوجهات الجديدة من شأنه إعطاء الجزائر درجة امتياز في استقطابهم.

المطلب الأول . المقومات السياحية للجزائر

تمتلك الجزائر على غرار الكثير من البلدان المهيئة سياحيا لكثير من المقومات التي لا يمكن انكارها وهي تتنوع بتنوع المناطق والمناخ. في هذا السياق سنتعرض إلى أهمها خاصة في ميدان الطبيعة، مجال الحضارة والتاريخ إضافة إلى المقومات المادية المتنوعة¹.

1. المقومات السياحية الطبيعية:

تمتلك الجزائر مساحة شاسعة في القارة الإفريقية، حيث تمتد من البحر المتوسط شمالا إلى أعماق الصحراء الكبرى جنوبا، وتتوفر على مقومات متنوعة تتمثل في الشريط الساحلي الذي يمتد على طول يتجاوز 1600 كلم من السواحل الرملية، تتميز بمناخ متوسطي معتدل، تتخلله رؤوسا وخلجانا، ومن أهم شواطئها وهران، الجزائر، عنابة، جيجل، سكيكدة والقالا.

تتربع الجزائر على أربع أنواع من التضاريس المتباينة من ناحية الامتداد، وهي تتتابع من الشمال إلى الجنوب. ففي الشمال تمتد سهول التل الجزائري، مثل سهول متيجة، وهران وعنابة، ويأتي بعدها حزام جبلي يحتوي على سلاسل جبلية، منها جبال "شيليا" بالأوراس بالشرق، قمة "لالا خديجة" بجبال جرجرة بمنطقة القبائل الكبرى، وغيرها من الجبال التي تتميز بها تضاريس الجزائر التي يمكن استغلالها في تطوير السياحة الجبلية وما ينطوي عن هذا النمط السياحي من متعة وترفيه وممارسة بعض الرياضات والتزلج، خاصة وأن هذه الجبال تتوفر على مقومات الجذب السياحي من جمال الطبيعة، غابات وثلوج مثل الشريعة بولاية البليدة، تيكجدة بولاية البويرة وتاغيا بولاية تيزي وزو، وهي تعتبر محطات عامة للتزلج مجهزة لممارسة هذه الهواية . كما تتخلل هذه الجبال وغيرها شعابا ومنايع مائية وحيوانات وطيور بمختلف الأشكال والألوان، مما

¹ بوفليح نبيل، تقرووت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، الملتقى الوطني الأول حول السياحة الواقع و الآفاق، المركز الجامعي البويرة، ماي 2010 .

يؤهل هذا المنتج السياحي ليرقى إلى مستوى الطلب عليه وتلبية رغبات هواة السياحة الترفيهية والجبليّة.

أما جنوب الجزائر فيمثله الأطلس الصحراوي، ويظهر في الصحراء الجزائرية الممتدة على مساحة شاسعة تشكل أكثر من 80 % من المساحة الكلية للبلاد، وتحتوي على عدد كبير من الواحات المتناثرة عبر الصحراء، تتميز بغابات النخيل وتربة خصبة وكثبان رملية وهضاب صخرية وسهول حجرية، ومن هذه المناطق بسكرة، غرداية، أدرار، وادي سوف، عين صالح، ورقلة، تقرت، جانت وتمنراست. وأكثر ما يميز صحراء الجزائر منطقة الأهقار بتمنراست والتي تكتسي أهمية كبيرة في التراث الطبيعي للبلاد، نظرا لما يتوفر عليه من كنوز وشواهد تحمل الكثير من خصوصيات هذه المنطقة المتميزة بتنوع تضاريسها ومناخها وبسلسلة جبالها الشاهقة التي صقلتها الرياح المحملة بالرمال التي تميزها قمة "تاهاث" بارتفاع قدره 2918 مترا.

كما تحتوي صخورها على بقايا حيوانية ونباتية تدل على وجود الحياة بهذه المنطقة منذ العصور الجيولوجية القديمة تعود إلى أكثر من عشرة آلاف سنة، كالزرافة، وحيد القرن والفيلة، ويشهد على ذلك تلك الرسوم والنقوش الصخرية المنتشرة في معظم مناطق هذا المتحف الطبيعي والتاريخي.

2. المقومات السياحية الحضارية والتاريخية

تعتبر الجزائر من الدول التي تملك إرثا تاريخيا وحضاريا، تمتد جذوره إلى أعماق التاريخ مروراً بمختلف المراحل. التاريخية لهذا البلد، الذي يتميز بتنوع حضاراته ومواقع الأثرية التي تعكس الإرث الثمين أهم المواقع التاريخية والحضارية التي تتوفر عليها الجزائر "موقع التاسيلي"، الذي يعتبر من أهم وأروع المواقع العالمية من حيث طبيعته الجيولوجية. ويعود تاريخ هذا الموقع إلى 6000 سنة قبل الميلاد، وتتجلى عظمته من حفريات التي كشفت عن بقايا الحيوانات والنباتات التي كانت تعيش بهذه المنطقة وثمة "حي القصبة" في الجزائر العاصمة والتي شيدها العثمانيون في القرن السادس عشر، تمثل إحدى أجمل المعالم الهندسية في المنطقة المتوسطية، وتطل على جزيرة صغيرة كانت موقعا تجاريا للقرطاجيين خلال القرن الرابع قبل الميلاد. أيضا "وادي ميزاب" غرداية الذي يعود تاريخ بنائه إلى القرن العاشر ميلادي، وما يميز هذا الموقع قيمته الجمالية، إذ يحيط به خمسة قصور ذات تصاميم بطابع صحراوي، وهي عبارة عن قرى محصنة ذات هندسة بسيطة

متناسبة مع طبيعة البيئة في هذه المنطقة. إضافة إلى "موقع تيمقاد" الذي يوجد على بعد 37 كيلومتر من مدينة باتنة، وهو يعود إلى أكثر من 1000 سنة ميلادية.

كما تعتبر قلعة بني حماد من المواقع الأثرية الهامة في التراث التاريخي للجزائر، فهي تتوفر على آثار رومانية كالأسوار والقبور القديمة، وعلى آثار إسلامية، وآثار للدولة الحمادية ودولة الموحدين خلال فترة تواجدهم بهذه المنطقة.

كما توجد في الجزائر العاصمة العديد من المعالم التاريخية، التي تشهد على تاريخ هذه المنطقة، من هذه المعالم والمواقع التاريخية "دار عزيزة"، وهي عبارة عن قصر بني في العهد العثماني لاستقبال بعض ضيوف القصر. و"مسجد كتشاوة" الذي تم بناؤه في عهد "الباي لارباي" التركي بالجزائر العاصمة منذ أكثر من أربعة قرون مضت. أيضا "الجامع الكبير" الذي يعتبر أكبر مساجد العاصمة، تم بنائه من طرف المرابطين في نهاية القرن الحادي عشر.

كما يشمل التراث الحضاري والثقافي للجزائر رصيда هاما من المتاحف منها، "المتحف الوطني سيرا" بقسنطينة ويعتبر من أقدم المتاحف في الجزائر.

إلى جانب هذا التراث الحضاري والثقافي الذي تتوفر عليه الجزائر فإنها تملك تراثا ثقافيا شعبيا، يتمثل في إرث من العادات والتقاليد المحلية، ومنتجات متنوعة للصناعة التقليدية، مثل صناعة الزرابي التي تشتهر بها بعض مناطق البلاد، كمناطق غرداية، الجلفة، الأوراس. وصناعة النحاس التي تعرف بها مدينة قسنطينة، وصناعة الفخار المتواجدة في عدد من مناطق البلاد سيما منطقة القبائل.

إن هذا الرصيد من الإمكانيات الطبيعية والتاريخية والحضارية للجزائر لا يستهان به، مما يوجب المحافظة عليه واستغلاله وتنميته، للنهوض وتطوير الأنماط السياحية المرتبطة بهذا المنتج السياحي، وجعله قادرا على المنافسة ورفع حصتها في سوق السياحة العالمية.

3. المقومات السياحية المادية

تتمثل المقومات السياحية المادية في توفير خدمة فندقية تتناسب مع مختلف أحجام ومستويات السائحين، إلى جانب توفير البنية التحتية الملائمة على غرار الطرق السريعة، الموانئ البحرية والجوية، شبكة الاتصالات وغيرها.

تتميز الجزائر بمستوى مقبول عموما في مجال البنية التحتية، ومن المنتظر أن يعرف تحسنا أكبر في المستقبل، مع انتهاء إنجاز مجموعة من المشاريع الهامة على غرار مشروع الطريق السيار شرق-غرب، مشروع مترو الجزائر وعدة مشاريع أخرى. أما في مجال الخدمات الفندقية، فقد عرفت الجزائر نموا مستمرا، حيث ارتفعت طاقة الإيواء خلال الفترة (2007-2013) من 85000 سرير سنة 2007 إلى 96700 سنة 2013 بـ 11700، أي بمعدل 1950 سرير سنويا، وهو ما يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول 1 تطور طاقة الإيواء المنجزة للفترة (2008 - 2013) .

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الأسرة	85 876	86 383	92 377	92 737	94600	98 804	99605
نسبة النمو %	-	0.59	6.94	0.39	2.01	4.44	0.81

المصدر : - www.ons.dz

-تقرير منظمة السياحة العالمية

المطلب الثاني. إستراتيجية التنمية السياحية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2025)

يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية، حيث يعد بمثابة الوثيقة التي تعلن الدولة من خلالها لجميع الفاعلين والقطاعات والمناطق، عن مشروعها السياحي الطويل الأجل. فهو أداة تترجم إرادة الحكومة في تثمين القدرات الطبيعية، الثقافية، والتاريخية للجزائر ووضعها في خدمة السياحة، لتحقيق القفزة المطلوبة وجعلها أولوية وطنية يجب النظر إليها على أنها لم تعد خيارا بل أصبحت ضرورة حيث تشكل موردا بديلا للمحروقات.

يمكن حصر أهداف المخطط بشكل عام في مجموعتين الأولى مادية، وأخرى نقدية منها:

أ. توسيع الآثار المترتبة عن هذه السياسة إلى قطاعات أخرى مثل الصناعة التقليدية، النقل، الخدمات، والصناعة؛

ب. تحسين التوازنات الكلية كالتشغيل والميزان التجاري والاستثمار؛

ت. التوفيق بين الترقية السياحية والبيئية؛

ث. تثمين التراث الثقافي، التاريخي والشعائري كون هذه العناصر تمثل عوامل جذب هامة؛

ج. التحسين الدائم للبلد، حيث يرمي البرنامج إلى إحداث تغييرات في التصور الذي يحمله المتعاملون الدوليون اتجاه السوق الجزائرية.

1. الأهداف المادية للمرحلة (2008 - 2015)

يقدر عدد الأسرة المطلوب توفيره 75000 سرير من النوعية الجيدة. تم تحديد هذا الهدف اعتمادا على الأرقام المحققة من طرف دول الجوار¹، وتنقسم إلى ألف 40 سرير وفق المقاييس الدولية منها 30 ألف من الطراز الرفيع في المدى القصير جدا و 10 آلاف سرير إضافي في المدى المتوسط على مستوى الأقطاب ذات الأولوية التي يتوقع أن تمثل نصف قدرة الاستقبال. يفترض أن توفر هذه الاستثمارات 400000 منصب شغل مباشر وغير مباشر و 91600 مقعد بيداغوجي.

تتلخص الأهداف المادية للمرحلة (2008 - 2015) في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الأهداف المادية للمرحلة (2008 - 2015)

السنة	2007	2015	المضاعف
عدد السياح	1.7 مليون	2.5 مليون	1.47
عدد الأسرة	84.869 يعاد تأهيلها	159.869 منها 75.000 سرير فخم	1.8
المساهمة في الناتج المحلي الخام	1.7	3	1.3
إيرادات (مليون دولار)	250	1500 - 2000	7 إلى 9
مناصب الشغل المباشرة و غير المباشرة	200000	400000	2
تكوين مقاعد بيداغوجية	51200	91600 جديد لتبلغ الإجمالي 142.800	2,78

المصدر: - المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب الأول، ص 18

2. الأهداف النقدية للمرحلة (2008 - 2015)

تم تقدير الأموال الضرورية لتحقيق مختلف الاستثمارات التي تساهم في دمج الجزائر في السوق السياحية الدولية سواء كانت عمومية أو خاصة بـ 2.5 مليار دولار أمريكي، كما يمكن تقدير

¹المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 ، الكتاب الأول ، ص 17

الاستثمار الإجمالي العمومي والخاص المادي وغير المادي المتمثل في الهياكل القاعدية، تهيئة المناطق الطبيعية والاتصال بـ 60000 دولار أمريكي منها 55000 استثمارات مادية و 55000 أخرى كاستثمارات غير مادية.

3. المشاريع ذات الأولوية لتنمية القطاع السياحي

تتجسد أهم المشاريع ذات الأولوية في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية¹ في فنادق السلسلة (عدد الأسرة من كل الأنواع يقدر بـ 29286 سرير)، عشرون قرية سياحية متميزة وأرضيات جديدة مبرمجة مخصصة للتوسع السياحي، وإطلاق 80 مشروعا سياحيا في ستة أقطاب سياحية بامتياز. الجدول الموالي يوضح أهم المشاريع قيد الإنجاز بالأقطاب السياحية للاهتمام المنتشرة على المستوى الوطني:

الجدول 3. أهم المشاريع قيد الإنجاز بالأقطاب السياحية للاهتمام المنتشرة على المستوى الوطني.

الأقطاب السياحية للاهتمام	عدد المشاريع
شمال شرق	23
شمال وسط	32
شمال غرب	18
الجنوب الغربي الواحات	4
الجنوب الغربي توات قورارة	2
الجنوب الكبير الأهقار	1
المجموع	80

المصدر: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 ، الكتاب الأول ، ص 19

يعكس هذا الجدول استمرار اللاتوازن في التنمية السياحية، حيث ركزت السلطات في توزيع المشاريع السياحية على الجهة الشمالية للبلاد، فمن بين 80 مشروع تم تخصيص 73 للمناطق الشمالية مقابل 7 مشاريع فقط للجنوب رغم ما للسياحة الصحراوية من أهمية حيث تكمن تنافسية السياحة الجزائرية ، خاصة في جذب السياح الأجانب.

4. آليات إنعاش السوق السياحية في الجزائر وفق ما جاء به المخطط

¹ - نفس المرجع السابق، ص 17

تشكل هذه الآليات طرق إنعاش سريع ومستدام للسوق السياحية، تضمن إعادة الاعتبار للمكان والدور الذي يتعين على السياحة الجزائرية أن تلعبه على الساحة الدولية، ضمن آفاق التحكم في الرهانات التي تقوم عليها أية سياسة للتنمية المستدامة. شرع في العمل منذ بداية 2008 ببرنامج السياحة ذات الأولوية، قصد تفعيل التحول السياحي للجزائر عن طريق إطلاق الأقطاب السياحية الأولى للامتياز أو القرى السياحية الأولى للامتياز المدرجة كمشاريع ذات أولوية كدافع للانطلاق السياحي.

تتمثل الآليات الخمسة لإنعاش السياحة، حسب ما جاء به المخطط فيما يلي:

1.4. مخطط وجهة الجزائر

يهدف هذا المخطط إلى تعزيز جاذبية وجهة الجزائر عن طريق تحسين صورتها والتموقع في الأسواق الواعدة المطلوب المحافظة عليها والفئات السكانية المستهدفة. المرحلة الأولى تتمثل في منح الأولوية لهذه الأسواق، مع حصر الفروع والمنتوج الواجب تطويره، و تحديد الأهداف لهذه الأسواق.

في المرحلة الأولى توجد أربع فئات من السكان يمكن استهدافهم، السكان المحليون، الجزائريون المقيمون بالخارج، متوسطو السن في الأسواق المطلوب المحافظة عليها، والسياح في مدن البلدان المطلوب المحافظة عليها.

2.4. الأقطاب السياحية للامتياز

القطب السياحي هو عبارة عن رقعة جغرافية مزودة بتجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية، والدورات السياحية. بالتعاون مع مشاريع التنمية المحلية، يستجيب لطلب السوق ويتمتع بالاستقلالية، متعدد الأقطاب، يدمج المنطق الاجتماعي، الثقافي، الإقليمي، التجاري، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات طلبات السوق. في هذا الإطار حدد المخطط ، سبعة أقطاب سياحية للامتياز هي:

أ. القطب السياحي للامتياز شمال شرق: ويشمل كل من مدن: عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة، تبسة، سوق اهراس.

- ب. القطب السياحي للامتياز شمال وسط: ويشمل كل من مدن: الجزائر، تيبازة، بومرداس، البلدية، الشلف، عين الدفلى، البويرة، بجاية، تيزي وزو.
- ت. القطب السياحي للامتياز شمال غرب: ويشمل كل من مدن: مستغانم، وهران، عين تموشنت، تلمسان، معسكر، سيدي بلعباس، غليزان.
- ث. القطب السياحي للامتياز جنوب شرق ويشمل الواحات، غرداية، بسكرة، الوادي، المنية.
- ج. القطب السياحي للامتياز جنوب غرب ويشمل توات، القارة، طرق القصور، أدرار، تيميمون، بشار.
- ح. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير ويشمل الطاسيلي، إليزي، جانت.
- خ. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير ويشمل أدرار وتمنراست.

يتشكل كل قطب من الأقطاب السبعة من عدة مركبات يستدعي وضعها في تكامل وفقا لقدراتها، بحيث تستجيب لتوقعات مختلف أنواع الزبائن بتوفير منتجات سياحية متعددة ومتنوعة (سياحة صحراوية، سياحة الاستجمام، سياحة علاجية وصحية)، ستسمح هذه الأقطاب ب بروز تنوع سياحي على كافة الإقليم وتستخدم كنقطة ارتكاز وقاطرة للتطور السياحي. إن الهدف المتوقع من بناء هذه الأقطاب هو تحريك الدافع الذي يسهل الانتشار السياحي في كل التراب الوطني عبر إنشاء مجموعة من القرى السياحية للامتياز تشجع على تنمية مستدامة للقطاع.

3.4. مخطط الجودة السياحية

أصبحت الجودة مطلبا ضروريا في الدول السياحية الكبيرة، وهي الفلسفة التي جعلت مخطط السياحة يهتم بتطوير جودة العرض السياحي الوطني، فهو يركز على التكوين والتعليم، كما يدرج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تناسق مع تطوير المنتج السياحي في العالم. حيث يشمل مخطط الجودة السياحية مجموعة من المهام منها تحسين الجودة وتطوير العرض السياحي، منح رؤية جديدة للمحترفين، حث المتعاملين في هذا القطاع على العمل بإجراءات الجودة ونشر صورة الجزائر وترقيتها كوجهة ذات جودة.

4.4. مخطط الشراكة العمومية - الخاصة

لا يمكن تصور تنمية دائمة للسياحة دون التعاون الفعال بين القطاعين العام والخاص، للعمل سوية من أجل تلبية الطلب على المنتجات السياحية.

إن كان دور الدولة ضروريا في المجال السياحي، خاصة في تهيئة الإقليم وحماية المناظر العامة، ووضع المنشآت القاعدية كالمطارات والطرق في خدمة السياحة، والسهر على النظام العام وحفظ الأمن، وإدارة المتاحف والصروح التاريخية، فإن القطاع الخاص يضمن أساسيات الاستثمار والاستغلال السياحي، يثمن ويسوق الأملاك والخدمات التي تضعها الدولة تحت تصرفه.

على هذا الأساس يسعى مخطط الشراكة العمومية -الخاصة إلى خلق روابط بين مختلف الفاعلين في العملية السياحية سواء كانوا عموميين أو خواص، من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية وتحقيق منتج سياحي ذي جودة عالية، وجعل الوجهة الجزائرية أكثر جاذبية وتنافسية، لبلوغ مستوى نضج سياحي يرقى إلى مصاف البلدان السياحية الأكثر تفضيلا.

5.4. مخطط تمويل السياحة

أخذا بعين الاعتبار خصوصية قطاع السياحة كونها صناعة ثقيلة تتطلب استثمارات ضخمة من جهة وكونها ذات عوائد بطيئة من جهة أخرى، فإن المخطط جاء لمعالجة هذه المعادلة الصعبة من خلال دعم ومرافقة الشريك المرقى، أو المطور.

أما عن محتوى مخطط تمويل السياحة فالأمر يتعلق ب :

أ. مرافقة المستثمرين المرقين وأصحاب المشاريع بمساعدتهم في اتخاذ القرار، تقدير المخاطر،

تمويل عتاد الاستغلال؛

ب. تخفيف إجراءات منح القروض البنكية؛

ت. التمديد في مدة القرض؛

ث. دعم ومرافقة المنظمات المعدة لاحتياجات المنظمات السياحية وأصحاب المشاريع من خلال

نظام مرافقة مالي؛

ج. مساعدات للتكوين؛

ح. تشجيع شامل للجودة وإنشاء أداة جديدة لتمويل الاستثمارات السياحية مثل إنشاء بنك

الاستثمار السياحي.

المطلب الثالث. التكوين السياحي في الجزائر

أخذ قطاع التعليم السياحي موقعا كبيرا في الكثير من البلدان وظل جزءا رئيسيا من التعليم على المستويات المهنية والفنية، حيث يتطلب خلق صناعة سياحية متطورة إيجاد كوادر سياحية قادرة على العمل في هذا القطاع وتطويره والنهوض به.

في الجزائر وقصد الاستجابة لأهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أصبح تكوين العنصر البشري أمرا ضروريا، وعلى هذا الأساس حدد المخطط ثلاثة أهداف إستراتيجية للتكوين آفاق 2025 هي ضمان الميزة التنافسية للبرامج البيداغوجية، تأهيل المؤطرين بمدارس السياحة، إعداد مقاييس الامتياز للتربية والتكوين السياحي، والابتكار واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مخطط الجودة السياحية.

أولا. مؤسسات التكوين السياحي.

توجد عدة مؤسسات للتكوين السياحي، منها ما كان يقدم خدماته للقطاع، ومنها ما هو حديث النشأة، إذ تتوزع هذه المؤسسات التكوينية في نواحي من البلاد كما يلي¹:

1. معهد بوسعادة:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مقره بوسعادة، يوفر 300 مقعد، والشهادة التي يمنحها المعهد تقني سامي في الاستقبال، المطاعم والطبخ، ويتولى مهام تكوين تقنيين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية، تكوين جميع الأسلاك الأخرى التابعة للمهن الضرورية لنشاط السياحة والفندقة والحمامات المعدنية، تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة.

2. معهد تيزي وزو:

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقره في ولاية تيزي وزو، له ملحقة مقرها في ولاية تلمسان يوفر 300 مقعد، يمنح شهادة تقني سامي في الاستقبال، المطاعم والطبخ، الحلويات، الإدارة الفندقية والسياحة. وهو يقوم بمجموعة من المهام منها تكوين

¹عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025 ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 203.

التقنيين السامين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية، تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة والفندقة والحمامات المعدنية وتكوينهم المستمر، تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة، الفندقة والحمامات المعدنية عن طريق جميع وسائل الدعم الملائمة، الدراسات والتحليل والمعاينات والبحوث، المؤتمرات والندوات واللقاءات والملتقيات، تحسين المستوى وتجديد المعارف.

3. المدرسة الوطنية العليا للسياحة.

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تمنح هذه المدرسة شهادة الليسانس في تسيير الفنادق والسياحة، وتطوير وتدريب العاملين في قطاع السياحة. توفر 100 مقعد بيداغوجي، مقرها بالجزائر العاصمة من بين مهامها:

- أ. تقدم تكويناً عالياً في مختلف مواد السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
 - ب. تحسين مستوى المستخدمين التقنيين في السياحة والفندقة والحمامات المعدنية، وتقوم بتكوينهم المستمر وتجديد معلوماتهم؛
 - ت. تقوم بجميع الدراسات الاستكشافية من أجل الاستجابة للطلب الذي يعبر عنه المتعاملون مع التوفيق بين المهمة التربوية في اختيار مواضيع الرسائل والأشغال، وبين الحاجات في ميادين السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
 - ث. تشارك في مختلف الدراسات التي تتجزأ بالاتصال مع مختلف المؤسسات الوطنية أو الدولية التي لها علاقة بتطوير السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
 - ج. تكوين رصيد وثائقي يرتبط بميدان نشاطها؛
 - ح. تصدر مجلة متخصصة في السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛
 - خ. تشارك في تطوير البحث العلمي والتقني في ميادين اختصاصاتها.
- تتمثل صلاحياتها فيما يلي:

- أ. إبرام عقود واتفاقيات الدراسة والاستشارة المرتبطة بمجال نشاطها مع أي منظمة أو إدارة؛
- ب. عقد اتفاقيات التعاون مع الهيئات المماثلة الوطنية أو الأجنبية، والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية؛
- ت. المشاركة في اللقاءات والأشغال الوطنية والدولية التي تهم ميدان نشاطها؛

ث. نشر الأشغال التي تهم ميدان نشاطها على اختلاف أنواعها؛
ج. تطوير التبادل مع مؤسسات التكوين والمنظمات الدولية المتخصصة من أجل تجديد أنواع التعليم المقدمة؛

ح. تنظم بمبادرتها أو بناء على طلب السلطة الوصية لقاءات وطنية و/أو دولية ترتبط بينهما.

ثانيا. إستراتيجية تنمية التكوين في قطاع السياحة:

من خلال بطاقة التكوين، سطر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الخطوط العريضة لإستراتيجية تنمية التكوين في مهن السياحة والفندقة والتي تهدف إلى مسايرة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة والفندقة ومتطلبات تنمية القطاع خاصة المتعلقة منها بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير تأطير رفيع المستوى لتسيير النشاطات السياحية.

في هذا الصدد، حددت «بطاقة التكوين لقطاع السياحة» مجموعة من الأهداف وخطة عملية من أجل تجسيدها¹.

من أهم أهداف " بطاقة التكوين لقطاع السياحة":

- أ. تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة؛
- ب. تحليل تطوّر الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة؛
- ت. ضبط الإحتياجات الحقيقية في التكوين للقطاع السياحي؛
- ث. ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة؛
- ج. ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع؛
- ح. تحديد تخصصات جديدة في التكوين تتماشى مع تطورات قطاع السياحة؛
- خ. عصنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته ومردوديته من أجل إستجابته للمعايير الدولية في هذا الميدان؛
- د. أقلمة محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الإحتياجات الحقيقية للقطاع؛
- ذ. ضمان تسيير جيّد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين؛

¹<http://www.matta.gov.dz/index.php/ar/>

- ر. ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة ؛
ز. إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

المبحث الثاني . منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

1. حدود الدراسة:

تم التعامل في هذه الدراسة مع الموظفين في مجموعة من المنظمات السياحية متمثلة في الفنادق والوكالات السياحية. وقد تم توجيه الاستبيان لعينة عشوائية من موظفي هذه المنظمات حيث تم توزيع (215) استمارة، بمتوسط 20 استمارة لكل فندق و 10 استمارات لكل وكالة سياحية.

اشتمل الاستبيان على 62.سؤالا مقسمة إلى جزئين، خصص الأول إلى مجهودات تنمية الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى محورين أساسيين تشكل المحور الأول من ستة أسئلة، وتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، أما المحور الثاني فتشكل من أحد عشر(11) سؤالا تعلق بعناصر تنمية الموارد البشرية، أين تم تخصيص ست أسئلة لعنصر التعليم من حيث مستوى التعليم، والتعليم السياحي، والذاتي. كما تم تخصيص خمسة أسئلة لعنصر التدريب المنظمي والخاص.

أما الجزء الثاني فتم تقسيمه إلى ثلاث محاور متمثلة في نتائج عملية تنمية الموارد البشرية وهي:

- أ. **محور المعارف:** يتكون من سبعة أسئلة.
ب. **محور السلوكات:** يتكون من ستة عشر سؤالا.
ج. **محور المهارات:** يتكون من سبعة أسئلة خاصة بمهارة إدارة الوقت، تسعة أسئلة خاصة بمهارة الاتصال وستة أسئلة خاصة بمهارة المشاركة في فريق العمل.

تجدر الإشارة إلى أنه توجد الكثير من المعارف والمهارات والسلوكات لم ترد في الاستبيان كون الموضوع متشعب ومستحيل حصره في مجموعة من الأسئلة، أو حتى في بحث واحد، حيث غالبا ما تواجه المواضيع الخاصة بقياس مشاعر وتصرفات وآراء العنصر البشري هذا المشكل.

كما صاغت الباحثة استبيانين إضافيين تعلق الأول بمدى اهتمام إدارات المنظمات محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية، إلا أن نسبة الاسترجاع كانت ضعيفة، ولم تتمكن من تطبيق الأساليب

الإحصائية نظرا لصغر حجم العينة، لكن تم الاستفادة منها في تحديد نظرة إدارة المنظمات محل الدراسة إلى موضوع تنمية الموارد البشرية، والمجهودات المبذولة في هذا المجال.

أما الاستبيان الثاني فركز على مستوى رضا الزبائن حول الخدمات في هذه المنظمات، حيث واجهت الباحثة نفس المشكل، فأغلب الإدارات ترفض حتى تسليم هذه الاستبيانات للزبائن.

تحريا لتسهيل فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان وبالتالي الاقتراب قدر الإمكان من الدقة في الإجابات جاءت هذه الاستبيانات باللغتين العربية والفرنسية.

انطلقت عملية توزيع الاستبيانات بداية ماي 2016 حيث كان التركيز خاصة على الأقطاب السياحية الشمالية حيث العدد الأكبر للمنظمات السياحية، فأخذت ولايات الجزائر، تيبازة، بومرداس النصيب الأكبر كونها الأكثر جذبا للسياح، إضافة إلى ولاية مسيلة. حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المنظمات السياحية متمثلة في بعض الفنادق والوكالات السياحية، غير أن الاستجابة بملء الاستبيانات وجمعها تمت بصعوبة، رغم الإلحاح وتكرار الزيارات، حيث استمرت عملية جمع الاستثمارات إلى غاية نهاية سبتمبر 2016 .

قامت الباحثة بتوزيع 215 استبيانا على الموظفين في المنظمات محل الدراسة. تم استرجاع 200 منها، وهي تمثل نسبة 93.02% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة. يوضح الجدول الموالي مجموع المنظمات محل الدراسة، وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسب المساهمة في الدراسة ونسبة الاسترجاع.

جدول رقم 4: المنظمات محل الدراسة، وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	الاسم	نوع النشاط	المقر الاجتماعي	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد لاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع	نسبة المساهمة في الدراسة
1	القايد	فندق	بوسعادة (مسيلة)	30	30	100%	15%
2	كرداة	فندق	بوسعادة (مسيلة)	15	15	100%	7.5
3	الأوراسي	فندق	وسط العاصمة	20	15	75%	7.5
4	السفير	فندق	وسط العاصمة	20	17	85%	8.5
5	الصخرة السوداء	فندق	بومرداس	25	20	80%	10

6	مجموعة الكبير	الأزرق	فندق	تيازة	15	15	100%	7.5
7	شنة الشاطئ		فندق	تيازة	25	25	100%	12.5
8	A-Z		فندق	زرالدة (العاصمة)	15	15	100%	7.5
9	زمزم		وكالة سياحية	رغاية (العاصمة)	20	18	90%	9
11	نسب		وكالة سياحية	شاطئ النخيل(العاصمة)	10	10	100%	5
12	الشريعة		وكالة سياحية	وسط العاصمة	10	10	100%	5
13	زعاطشة		وكالة سياحية	القبة (العاصمة)	10	10	100%	5
المجموع	8 فنادق و 4 وكالات				215	200	93.02	100

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الجانب الميداني

2. لمحة عن بعض المنظمات المدروسة

2.1. فندق الاوراسي:

فندق جزائري من فئة 5 نجوم يقع في الجزائر العاصمة، فتح ابوابه للزبائن في 02/06/1975 وهو يمثل جزء من تراث المؤسسات الوطنية سوناتور وألتور والديوان الوطني للمؤتمرات والمحاضرات. سنة 1983 وفي إطار إعادة الهيكلة، عين فندق الاوراسي كمؤسسة اشتراكية، وفي 12 فبراير 1991 إثر تغيير نظامه الأساسي أصبح مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها 40 مليون دينار جزائري. ليرتفع بعد ذلك إلى 1.500.000.00 دج.

أهم الأحداث التاريخية التي احتضنها فندق الأوراسي:

- اجتماع جبهة الصمود والتصدي سنة 1978.
- اجتماع منظمة الدول المصدرة للبترول سنة 1981 .
- اجتماع منظمة الدول العربية المصدرة للبترول سنة 1981.
- قمة رؤساء الدول العربية سنة 1988.

يتكون فندق الأوراسي من 16 طابقا و 8 أجنحة ما يشكل 455 غرفة، أي ما يعادل 775 سرير.

2.2. فندق القايد:

بني سنة 1925، وفي سنة 1967 تمّ تجديد بناءه كليا من قبل المهندس المعماري فرناند بويون وتمّ تجديد بنائه وتحديثه بالكامل . يقع هذا الفندق في مدينة بوسعادة التي تبعد ب 250 كم جنوب العاصمة الجزائرية .

3.2. فندق كردادة

تم افتتاح فندق كردادة، الواقع في بوسعادة، سنة 1913 تحت اسم "الصحراء الصغيرة" على يد فيكتور بايلي، سليل عائلة جان سيلفان بايلي (1736 - 1793)، الذي كان أحد الفلكيين الأكثر شهرة في القرن السابع عشر، وكذلك رجل سياسي فرنسي كبير. تم شراؤه من قبل سلسلة فنادق 'ترانسات' العام 1970.

3. مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق هدف الدراسة، والقيام بالتحليل الاحصائي الذي يتطلب انواعا مختلفة من المشاهدات منها ما تصدره دواوين الاحصاء ومنها ما يتم نشره عن طريق المؤسسات والقطاعات المختصة. في هذا الشأن تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات، تمثلت في :

1.3. مصادر ثانوية:

تم الرجوع إلى هذا النوع من المصادر في بناء نموذج الدراسة ومعالجة الاطار النظري، وتتمثل في مجموعة من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة إضافة الى الدوريات والمنشورات والمقالات العلمية.

2.3. مصادر أولية:

لغرض القيام بالدراسة واستكمالا للجانب التطبيقي تم الاعتماد على الطريقة المباشرة والمعتمدة في كثير من الدراسات والمتعلقة بما يلي:

3.3. المقابلة:

تعتبر عن الحوار والمناقشة الموجهة من أجل التوصل إلى معلومات تعكس مواقف يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف دراسته وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية مع مسؤولي مديرية السياحة والمنظمات السياحية موضوع الدراسة.

4.3. المنشورات والوثائق:

في هذا السياق، تم الرجوع إلى مختلف المعلومات والإحصاءات الواردة في منشورات وزارة السياحة والمنظمة العالمية للسياحة والديوان الوطني للإحصاء منها ما نشر في وثائق و تقارير وزارية داخلية وخارجية ومنها ما نشر على مستوى الشبكة العنكبوتية.

5.3. الاستبيان:

يمثل قائمة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالدراسة، وبالتالي يعتبر من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه. يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث سمح بطرح أسئلة معدة سلفا من قبل الباحثة بطريقة كافية من أجل الحصول على بيانات توافق ما تم طرحه من إشكالية و صياغته من فرضيات.

4. توزيع الاستبيان:

تعد عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على عينة الدراسة خطوة مهمة بحكم أنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات، وبالتالي تعميم النتائج. مرت عملية صياغة الاستبيان حتى يأخذ شكله النهائي بمرحلتين خصت الأولى عملية الاطلاع على الدراسات السابقة بينما الثانية وجهت لصياغة أسئلة الاستبيان بما يتوافق وفرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى محاور وفقرات مع مراعاة البساطة والوضوح في كيفية طرح هذه الأسئلة.

تم عرض الاستبيانات الثلاثة بشكل أولي على الأستاذ المشرف للتأكد من دقة وصحة الفقرات المعتمدة في الاستبيان، ثم عرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي من أجل استطلاع وجهات نظرهم تجاه النواحي الفنية والشكلية للأسئلة،

وكذلك مدى مناسبة العبارات مع ما هو مطلوب قياسه، سواء من حيث صياغة أو رسم الاستبيان أو من حيث الجانب الإحصائي والتطبيقي محاولين الانصياع لمتطلبات وتركيب البرنامج الإحصائي SPSS. على ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تمت إعادة صياغة بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر وحذف العبارات التي لا تتفق مع أسئلة الدراسة. بعد ذلك تم إجراء تمرين محاكاة حول عملية ملء الاستبيانات المختلفة قصد الوقوف على الاختلالات الممكن حدوثها من حيث التكرار، التضارب، عدم الانسجام، عدم فهم الأسئلة، صعوبة الإجابة عليها، الإحراج في الإجابة. وعليه أصبح الاستبيان الخاص بالموظفين في المنظمات محل الدراسة في شكله النهائي مقسما إلى جزئين، يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية الخاصة بكل فرد من أفراد العينة أين تم التركيز على المستوى التعليمي العام والتعليم السياحي والتدريب. أما الجزء الثاني فقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور متعلقة بدراسة مستوى معارف أفراد العينة، مستوى سلوكياتهم ومهاراتهم.

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن (جيد جدا) والذي أعطيت له 5 درجات إلى أدنى وزن (ضعيف جدا) و الذي أعطيت له درجة واحدة. على هذا الأساس تم تحديد 3 مستويات عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة على النحو التالي¹:

الفئة	مستوى المعنوية
من 1 إلى 1.79	ضعيف جدا
من 1.8 إلى 2.59	ضعيف
من 2.6 إلى 3.39	متوسط
من 3.4 إلى 4.19	جيد
من 4.2 إلى 5	جيد جدا

¹. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ١٤٣٠ هـ.

5. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

المقصود بالمصادقية قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، وهي ترتبط بمدى قدرتها على دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

قبل توزيع النماذج الأولى على موظفي المنظمات موضوع الدراسة التطبيقية تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط لفقرات المحاور الثلاثة والمعدل الكلي لفقرات هذه المحاور.

1.5. الصدق الداخلي لفقرات محور المعارف:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور المعارف والمعدل الكلي لفقراته :

جدول 5: معاملات الارتباط لفقرات محور المعارف

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	المستوى التعليمي	0.719	0.00
2	الاستماع للآخرين	0.685	0.00
3	عرض أفكارك والتحدث داخل اجتماعات العمل	0.774	0.00
4	التكلم بأكثر من لغة .	0.739	0.00
5	استعمال أجهزة الاعلام الآلي .	0.786	0.00
6	المعلومات المتعلقة بنشاط السياحة	0.686	0.00
7	المعلومات المتعلقة بنشاط السياحة	,786	,000
8	المعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية	,686	,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جاءت معاملات الارتباط بين فقرات محور المعارف والمعدل الكلي لفقراته محصورة بين 0.6 و0.78، مما يدل على وجود علاقة قوية بينها. كما كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية مساوية لـ 0.01 بالتالي تعد الفقرات صادقة عند مستوى 1 بالمائة في الوقت الذي يستخدم في العادة نسبة 5 بالمائة.

2.5. الصدق الداخلي لفقرات محور السلوك :

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور السلوك والمعدل الكلي لفقراته

جدول 6: معاملات الارتباط لفقرات محور السلوك

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	التعامل مع الزبائن باحترام وتقدير	,627	0.00
2	تقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع.	,677	0.00
3	الصراحة في التعامل مع الزبائن .	,715	0.00
4	العمل على كسب ثقة الزبائن .	,608	0.00
5	الاهتمام بمظهرك .	,652	0.00
6	الحرص على نظافة و تنظيم مكان عملك .	,651	0.00
7	الإخلاص في القيام بمهامك	,682	0.00
8	تفهم احتياجات الزبائن .	,613	0.00
9	تفهم ظروف الزبائن .	,719	0.00
10	الرد على استفسارات الزبائن بدقة.	,751	0.00
11	الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم.	,677	0.00
12	التعامل مع الزبائن بهدوء .	,649	0.00
13	ضبط النفس في حالة المشاكل المفاجئة.	,557	0.00
14	حل المشكلات المفاجئة .	,671	0.00
15	التصرف بإيجابية في حالة خروج الموضوع عن السيطرة.	,588	0.00
16	تقديم الشكر للزبائن عند مغادرتهم .	,303	,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تعكس الارقام أعلاه وجود ارتباط بين فقرات محور السلوك وبين المعدل الكلي لفقراته، حيث يلاحظ أن هذا الارتباط متوسط محصور بين 0.5 و 0.76. رغم ذلك فهي أكبر من 0.5 (باستثناء فقرة تقديم الشكر للزبائن عند مغادرتهم). كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.01 وبالتالي تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه .

4.5. الصدق الداخلي لفقرات محور مهارات إدارة الوقت:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات إدارة الوقت .

الجدول.7 معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	استغلال الفراغات بين الأعمال .	,707	0.01
2	عدم تضيق وقتك في محاملة الآخرين.	,626	0.01
3	ترتيب أشتائك حتى لا تضيق وقتك في البحث عنها .	,687	0.01
4	تدوين كل ما عليك إنجازاه حتى لا تنسى شيئا .	,781	0.01
5	الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل.	,571	0.01
6	تحديد أولوياتك بناءا على الوقت المخصص لكل منها.	,560	0.01
7	كتابة كل مهمة قمت بإنجازها على دفتر ملاحظات.	,720	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جاءت معاملات الارتباط بين فقرات محور مهارات إدارة الوقت وبين المعدل الكلي لفقراته مهمة من حيث الحجم ومن حيث الدلالة الاحصائية التي بلغت مستوى معقول جدا أي 0.01 وبالتالي تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه .

4.6. الصدق الداخلي لفقرات محور مهارات الاتصال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات الاتصال والمعدل الكلي لفقراته.

الجدول 8 معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات الاتصال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تشجيعك للزبون على المشاركة في الحوار	,682	0.01
2	توضيحك للزبون كيفية استخدام المعلومات	,768	0.01
3	تحريك الموضوعية في تفسير المواقف	,756	0.01
4	تعرف متى تتكلم ومتى تنصت	,764	0.01
5	تأثيرك في أفكار الآخرين	,763	0.01
6	تفهمك فكرة الشخص الآخر	,709	0.01
7	المناقشة دون انفعال.	,697	0.01
8	معاملة الأشخاص وفق مستواهم	,685	0.01
9	الاعتراف بخطئك في حال تسببت في وقوع مشكلة	,667	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جاءت معاملات الارتباط بين فقرات هذا المحور مهمة حيث كانت محصورة بين 0.667 و 0.768 كما أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.01 وبالتالي تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

5.5. الصدق الداخلي لفقرات محور مهارات المشاركة في فريق العمل:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات المشاركة في فريق العمل والمعدل الكلي لفقراته .

الجدول رقم 9: معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات المشاركة في فريق العمل.

رقم المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	عملك على تحسين العلاقات مع الرؤساء	0.697	0.01
2	عملك على تحسين العلاقات مع الزملاء .	0.785	0.01
3	محافظةك على مواعيد العمل .	0.698	0.01
4	مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية العمل	0.727	0.01
5	قدرتك على حل مشاكل العمل .	0.749	0.01
6	تعاونك مع الزملاء في حل المشاكل التي تواجهونها .	0.721	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جاءت معاملات الارتباط بين فقرات هذا المحور مهمة حيث كانت محصورة بين 0.697 و 0.785 كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.01 وبالتالي تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه .

6.5. معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقراته

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وفقراته وهو يعبر عن صدق الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة .

جدول 10: معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة و المعدل الكلي لفقراته

رقم المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الاحصائية
1	المعارف	0.757	0.01
2	السلوك	0.895	0.01
3	مهارات إدارة الوقت	0.875	0.01
4	مهارات الاتصال	0.885	0.01
5	مهارات فريق العمل	0.811	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يمكن ملاحظة أن كل معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي محصورة بين 0.7 و 0.89 وهي تقترب من الواحد وهو ما يشير إلى ارتباط قوي بين محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقراته. كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.01 وبالتالي تعد المحاور صادقة لما وضعت.

6. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يعبر الثبات على قدرة أداة الدراسة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثيلتها في المرة التالية. فإن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول. بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه. توجد عدة طرق إحصائية لقياس الثبات، أكثرها شيوعا طريقة كرونباخ ألفا. والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الاسئلة بصفة عامة.

الجدول.11:معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعارف	7	0.849
السلوك	16	0.943
المهارات	22	0.996

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة حيث فاقت قيمة المعامل لمحاور الاستبيان 0.8 وهي نسبة مرتفعة. وعليه تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهو ما يترجم صلاحية الاستبيان لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف عناصر عينة الدراسة ومتغيراتها

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز **SPSS**، الأساليب هي:

1.7 الإحصاء الوصفي: يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة

الدراسة، استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بغرض تقديم تحليل يفسر مدى استجابة عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

2.7 اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: يتم حسابه لاختبار مدى صدق و ثبات أداة القياس المطبقة في الدراسة.

3.7 معامل الارتباط بيرسون: يهدف إلى إيجاد الارتباط بين درجة الفقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف تحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة القياس في الدراسة.

4.7 اختبار كولموكروف -سميرنوف الهدف منه التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

5.7 الانحدار الخطي: تم الاعتماد على الانحدار الخطي الذي يسمح باختبار أثر المتغير

المستقل على المتغير التابع اعتمادا على القيمة الإحصائية لكل من T و F ومستوى

المعنوية. بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط r و معامل التحديد R^2 .

8. تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة

1.8 تحليل وتفسير خصائص أفراد العينة

يهدف تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصاؤهم إلى التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في الدراسة. ويمكن استعراض خصائص مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان في الجدول التالي:

جدول 12: عرض خصائص أفراد العينة

الفقرة	الخصائص	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	121	60,5
	أنثى	79	39,5
المجموع		200	100
السن	من 18 سنة إلى 30 سنة	55	27,5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	72	36,0
	من 40 سنة إلى 49 سنة	50	25,0
	أكثر من 50 سنة	23	11,5
المجموع		200	100
التحصيل الدراسي	ابتدائي	5	2,5
	متوسط	36	18
	ثانوي	90	45
	جامعي	69	34,5
المجموع		200	100
الوظيفة	إداري	119	59,5
	الاستقبال	54	27,0
	خدمة الطعام	16	8
	خدمة المطبخ	11	5,5
المجموع		200	100
الصفة	دائم	164	82,0
	مؤقت	36	18
المجموع		200	100
الخبرة في المنظمة	أقل من 5 سنوات	95	47,5
	من 5 إلى 10 سنوات	48	24
	من 11 إلى 20 سنة	39	19,5
	من 21 سنة إلى 30 سنة	10	5
	أكثر من 30 سنة	8	4
المجموع		200	100
الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	100	50
	من 5 إلى 10 سنوات	43	21,5

21	42	من 11 إلى 20 سنة	
5.5	11	من 21 سنة إلى 30 سنة	
2	4	أكثر من 30 سنة	
100	200		المجموع
43,5	87	لم يتلق تعليما	التعليم السياحي
35,0	70	التكوين المهني	
16.5	33	المدرسة العليا للسياحة	
5	10	أخرى	
100	200		المجموع
43,5	87	لم يتلق تعليما	التخصص
21	42	إداري	
19.5	39	الاستقبال	
7.5	15	خدمة الطعام	
3	6	خدمة المطبخ	
5.5	11	مرشد سياحي	
100	200		المجموع
28,0	56	لا يحضر تماما	التعليم الذاتي عن طريق.....
21.5	43	محاضرات	
22	44	أيام دراسية	
26.5	52	ملتقيات	
2.5	5	أخرى	
100	200		المجموع
14	28	لا يطالع أبدا	التعليم عن طريق المجالات المتخصصة في نشاط السياحة
65	130	أحيانا	
21	42	دائما	
100	200		المجموع
35	70	لم يتلق تدريباً	عدد الدورات التدريبية
23	46	مرة واحدة	
42	84	أكثر من مرة	
100	200		المجموع

35	70	لم يتلق تدريباً	المكان
37	74	داخل المنظمة	
23	46	داخل الوطن	
5	10	خارج الوطن	
100	200		المجموع
35	70	لم يتلق تدريباً	متوسط مدة الدورة التدريبية
35.5	71	أقل من 15 يوم	
15	30	شهر	
10	20	ثلاثة أشهر	
3	6	سنة أشهر	
1.5	3	أكثر	
100	200		المجموع
62.5	125	لا يحضر أبداً	دورات تدريبية خاصة
37.5	74	أحيانا	
0.5	1	دائما	
100	200		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

1.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد العينة وفق متغير الجنس إلى 121 موظف من الذكور ما يمثل نسبة 60,5 % و 79 موظفة ما يمثل نسبة 39,5%.

2.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

أظهرت النتائج أن 60,5 % من أفراد مجتمع الدراسة تقع أعمارهم تحت سن الأربعين، وهو مؤشر إيجابي حيث غالباً ما تحتاج المنظمات الخدمية إلى حيوية الشباب، رغم ذلك فإن الخبرة ضرورية خاصة بالنسبة للمناصب الإدارية، هذا الشرط يتوفر في الموظفين كبار السن.

3.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

من خلال نتائج التحليل تبين أن 119 موظفاً هم إداريون ما يمثل نسبة 59,5 % من أفراد العينة، تأتي بعدها وظيفة الاستقبال بنسبة 27%، ثم موظفي الإطعام بنسبة 8%، أخيراً عمال المطبخ بنسبة 5,5 % .

4.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن المنظمات محل الدراسة تعتمد على العمالة الدائمة بنسبة 82% وهي بذلك تفوق بكثير العمالة المؤقتة، رغم أن النشاط السياحي يتصف بالموسمية، وهو مؤشر غير إيجابي حيث تضطر هذه المنظمات في موسم الركود إلى دفع أجور دون مقابل.

4.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في المنظمة

من خلال دراسة العينة وتحليل نتائج الاستبيان ظهر أن 71% من أفرادها تقل خبرتهم عن 10 سنوات، بينما تقدر نسبة ذوي الخبرة ما بين 11 و 20 سنة بـ 19.5% . هذه النسب تتوافق مع مؤشر السن حيث أكثر من 60% تحت سن الأربعين.

5.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية

أظهرت نتائج الدراسة تقارب كبير بين عدد سنوات الخدمة في المنظمة وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وهذا يعني أن الموظف يشغل وظيفة واحدة على مدى وجوده في المنظمة وهو مؤشر على عدم انتهاج المنظمات المدروسة لسياسة تطوير المسار الوظيفي لمواردها البشرية الذي يرجع حسب رأبي إلى استمرار سواد المنطق والتسيير الاشتراكي للمنظمات خلال الفترة ما قبل التسعينيات.

6.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يظهر تحليل الاستبيان أن 45% من أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم ثانوي، يأتي بعد ذلك المستوى الجامعي بنسبة 34.5، ثم الابتدائي والمتوسط وبلغت نسبتهما معا 20.5%.

7.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير التعليم السياحي

أظهرت نتائج الدراسة أن 43% من مجموع الموظفين المستجوبين لم يتلقوا تكوينا في مجال السياحة، علما أن أغلبهم ممن يحتكون بصفة مباشرة بالزبائن، وهو ما يؤثر على طريقة تعاملهم معهم. بينما 16% فقط منهم درسوا في المدرسة العليا للسياحة، حيث يفترض أن يتلقى موظفو المنظمات السياحية تعليمهم. في حين درس 35% منهم في مراكز التكوين المهني في هذا التخصص، ورغم كون هذا الأمر إيجابي إلا أنه لا يساير التطورات الحديثة في هذا النشاط.

8.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد العينة الذين تلقوا تكويناً في مجال السياحة درسوا تخصصات تتناسب الوظائف المتوقع أنهم سيشغلونها.

لكن بالعودة إلى الجدول رقم 12 (ص 226) الذي يوضح الوظائف الفعلية نلاحظ أن 54 من أفراد العينة يشغلون وظيفة الإستقبال بينما 39 فقط منهم درس هذا التخصص، بمعنى أن 15 موظف في هذه المهنة لم يدرسوها وهم يمثلون نسبة 72.2%، رغم ما لهذه الوظيفة من أهمية في هذا النشاط بالذات. وهو ما يؤثر كثيراً على مردودهم حيث يفتقدون إلى أصول هذا الفن، ويعتمدون على طبيعتهم فتكون تصرفاتهم تلقائية لا تعتمد على أصول علمية، رغم أنها قد تكون إيجابية أحياناً. بالنسبة لباقي الوظائف فإن الأمر لا يختلف كثيراً، فبالنسبة لوظيفة المطبخ مثلاً من بين 11 يوجد 6 فقط ممن تلقوا تعليماً في هذا التخصص أي ما يمثل نسبة 54.5%.

يمكن توضيح هذه الفروقات وفق الجدول التالي:

جدول رقم 13. مقارنة بين وظائف أفراد العينة وتخصصات دراستهم

التخصص	إداري	استقبال	خدمة الإطعام	المطبخ	مرشد سياحي	لم يتلق تكوين	المجموع
الوظيفة	119	54	16	11	—	.	200
الوظيفة	42	39	15	6	11	87	200
يعمل في مجال تخصصه	77	15	1	5	11-		87
الفرق							

المصدر : من إنجاز الباحثة

يوضح الجدول السابق أن 87 موظف من بين 200 لا يشتغلون وفق تخصصهم الذي درسوه، ما يمثل نسبة 43.5%. وهو ما يؤثر على أدائهم الوظيفي وبالتالي جودة الخدمات التي يقدمونها للزبائن، هذا ما يفسر الخروج المكثف للسياح المحليين نحو بلدان الجوار

9.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير التعليم الذاتي:

من خلال دراسة أفراد العينة، فإن 71.3 % يهتمون بتطوير معارفهم سواء من خلال المحاضرات أو الأيام الدراسية، أو الملتقيات. بينما لا يهتم 21.7% بذلك، وهي نسبة مقبولة.

10.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير التعليم عن طريق المجالات المتخصصة في نشاط السياحة

أظهرت الدراسة أن 21% فقط من الموظفين المستجوبين مواظبين على مطالعة المجالات السياحية بينما 65% منهم يطالعون أحيانا. أما الباقي فلا يهتمون لذلك. رغم ذلك فهو مؤشر إيجابي أن يكون 86% يطالعون ولو أحيانا- بالنظر إلى صعوبة الحصول على هذه المجالات -حيث تساعد هذه المطالعة على تطوير معارفهم ومهاراتهم.

11.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة هي فئة الأفراد الذين شاركوا في ثلاث دورات تدريبية على الأقل حيث بلغت نسبتهم 42 %، ويعتبر هذا مؤشرا لخبرة هذه الفئة من الموظفين من خلال ما يمكنهم تلقيه من معارف ومهارات في الدورات التدريبية. بينما بلغت نسبة الذين لم يشاركوا في أية دورة تدريبية 35 %، أما نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورة تدريبية واحدة فبلغت نسبتهم 23 %. وهي غير كافية بالنظر إلى مدة هذه الدورات ومكانها.

12.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان التدريب

أظهرت الدراسة أن نسبة 56.9% ممن تلقوا تدريباً وكان عددهم 74 موظفاً، تم تدريبهم داخل المنظمة. بينما الباقي كان خارج المنظمة منهم 10 أفراد خارج الوطن. لكن إذا علمنا أن كل المنظمات المدروسة لا تمتلك مركزاً للتدريب، فيصبح هذا التدريب يخضع للتجربة الشخصية للمسؤولين في هذه المنظمات.

13.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير متوسط مدة الدورة التدريبية

أظهرت الدراسة أن نسبة 50.5% ممن تلقوا تدريباً وكان عددهم 101 موظفاً كان أقل من شهر منهم 71 أقل من 15 يوم، بينما فقط 29 موظف تلقوا تدريباً لمدة تفوق 3 أشهر. وهو في نظرهم مدة غير كافية لاكتساب المهارات والمعارف الضرورية لتطوير أدائهم.

14.1.8. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير التدريب الشخصي

أظهرت الدراسة أن 125 موظفاً لا يهتمون بتطوير مهاراتهم عن طريق حضور الدورات التدريبية على حسابهم الخاص وهو يمثل نسبة 62.5 %، بينما 74 يحضرون أحيانا وهم يمثلون 37.5 %،

وواحد فقط من يحضر دائما. ويمثل نسبة 0.5%. وإذا ربطنا هذه المعلومات بالمعلومات السابقة حول التعليم الذاتي ومطالعة المجالات نجد أن نسبة قليلة جدا من الموظفين الذين يعتمدون على أنفسهم لتطوير مهاراتهم. يدل هذا على عدم وجود دافعية وتحفيز لدى الأفراد.

2.8. عرض وتحليل فقرات ومحاور الدراسة

تم وضع الجدول الموالي للتوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا بغرض تحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان .

1.2.8. عرض وتحليل فقرات المحور الأول (المعارف)

الجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور المعارف

جدول رقم 14 نتائج تحليل فقرات فقرات محور المعارف

الفقرة	النتيجة	مقياس الإجابة						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا			
1	المستوى التعليمي	0	6	34	100	60	النسبة	0.588	4.07
		0	3	17	50	30	التكرار		
2	الاستماع للآخرين	0	6	44	94	56	النسبة	.623	4.00
		0	3	22	47	28	التكرار		
3	عرض أفكارك والتحدث داخل اجتماعات العمل	1	16	58	81	44	النسبة	.819	3.76
		0	8	29	40.5	22	التكرار		
4	التكلم بأكثر من لغة	6	20	78	74	22	النسبة	.849	3.43
		3	10	39	37	11	التكرار		
5	استعمال أجهزة الاعلام الآلي	1	11	56	85	47	النسبة	.755	3.83
		0.5	5.5	28	42.5	23.5	التكرار		
6	المعلومات المتعلقة بنشاط السياحة	1	4	79	80	36	النسبة	.630	3.73
		0.5	2	39.5	40	18	التكرار		
7	المعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية	0	6	53	73	68	النسبة	.728	4.01
		0	3	26.5	36.5	34	التكرار		
	المعدل							0.71	3.83

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يتضح أن:

1. جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 1 التي تدور حول "المستوى التعليمي" بمستوى 4.07 وانحراف معياري 0.588 بمستوى جيد.
 2. في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 7 التي تنص على "المعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية" بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.728 بمستوى جيد.
 3. كما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة 4 التي تنص على "الاستماع للآخرين" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.6230 بمستوى جيد .
 4. في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة 5 التي تنص على " استعمال أجهزة الاعلام الآلي " بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.755 بمستوى جيد.
 5. في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة 3 التي تنص على "عرض أفكارك والتحدث داخل اجتماعات العمل " بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.819 و بمستوى جيد.
 6. في المرتبة السادسة جاءت الفقرة 6 التي تنص على " المعلومات المتعلقة بنشاط السياحة " بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.630 بمستوى جيد.
 7. في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 4 التي تنص على " التكلم بأكثر من لغة، بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.849 بمستوى متوسط .
- على العموم يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور المعارف جاء مساويا لـ 3.83 وانحراف معياري 0.71 ما يفسر أن معارف موظفي هذه المنظمات جيدة تبعا لسلم ليكرت الخماسي، والذي قد يرجع لنظامي التعليم والتكوين.

2.2.8. عرض وتحليل فقرات المحور الثاني (السلوك)

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل فقرات المحور الثاني والمتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور والنتيجة المتحصل عليها.

جدول 15 نتائج تحليل فقرات محور السلوك

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي						الفقرة	
			جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
جيد	,592	4,08	59	105	28	8		التعامل مع الزبائن باحترام وتقدير	1
			29.5	52.5	14	4		النسبة	
جيد	,517	4,02	47	114	35	3	1	تقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع.	2
			23.5	57	17.5	1.5	0.5	النسبة	
جيد	,658	3,99	59	84	52	5	0	الصراحة في التعامل مع الزبائن .	3
			29.5	42	26	2.5	0	النسبة	
جيد	,439	4,13	58	112	29	1	0	العمل على كسب ثقة الزبائن .	4
			29	56	14.5	0.5	0	النسبة	
جيد	,525	4,09	62	94	44	0	0	الاهتمام بمظهرهك .	5
			31	47	22	0	0	النسبة	
جيد	,546	4,13	66	97	34	3	0	الحرص على نظافة و تنظيم مكان عملك .	6
			33	48.5	17	1.5	0	النسبة	
جيد	,555	4,09	64	97	44	1	0	الإخلاص في القيام بمهامك	7
			32	48.5	22	0.5	0	النسبة	
جيد	,663	3,93	48	99	44	8	1	تفهم احتياجات الزبائن .	8
			24	49.5	22	4	0.5	النسبة	
جيد	,766	3,74	43	75	70	11	1	تفهم ظروف الزبائن .	9
			21.5	37.5	35	5.5	0.5	النسبة	
جيد	,675	3,91	50	90	53	6	1	الرد على استفسارات الزبائن بدقة.	10
			25	45	26.5	3	0.5	النسبة	
جيد	,557	3,89	42	98	58	1	1	الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم.	11
			21	49	29	0.5	0.5	النسبة	
جيد	,532	4,03	52	105	41	1	1	التعامل مع الزبائن بهدوء .	12
			26	52.5	21	0.5	0.5	النسبة	
جيد	,590	3,81	38	90	67	5	0	ضبط النفس في حالة المشاكل المفاجئة.	13
			19	45	33.5	2.5	0	النسبة	

14	حل المشكلات المفاجئة .	التكرار	0	17	69	87	27	3,62	0,679	جيد
		النسبة	0	8.5	34.5	43.5	13.5			
15	التصرف بإيجابية في حالة خروج الموضوع عن السيطرة.	التكرار	3	9	76	79	33	3,65	0,741	جيد
		النسبة	1.5	4.5	38	39.5	16.5			
16	تقديم الشكر للزبائن عند مغادرتهم	التكرار	3	35	101	60	1	4,24	4,422	جيد جدا
		النسبة	1.5	17.5	50.5	30	0.5			
	المعدل							3,96	0,59	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن:

- أ. الفقرة 16 والتي تنص على "تقديم الشكر للزبائن عند مغادرتهم" كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 4,422 بمستوى جيد جدا.
- ب. أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة 6 والتي تنص على "الحرص على نظافة وتنظيم مكان العمل" بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 546, وبمستوى جيد .
- ت. أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة 4 والتي تنص على "العمل على كسب ثقة الزبائن" بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 439, وبمستوى جيد .
- ث. أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة 7 والتي تنص على "الإخلاص في القيام بالمهام"، بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 555, وبمستوى جيد .
- ج. أما المرتبة الخامسة فكانت للفقرة 5 والتي تنص على " الاهتمام بمظهرك "، بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.525 وبمستوى جيد .
- ح. أما المرتبة السادسة فكانت للفقرة 1 والتي تنص على " التعامل مع الزبائن باحترام وتقدير"، بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 592, وبمستوى جيد .
- خ. أما المرتبة السابعة فكانت للفقرة 12 والتي تنص على " التعامل مع الزبائن بهدوء ."، بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 532, وبمستوى جيد .
- د. أما المرتبة الثامنة فكانت للفقرة 2 والتي تنص على " تقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع"، بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 517, وبمستوى جيد.

ذ. أما المرتبة التاسعة فكانت للفقرة 3 والتي تنص على "الصراحة في التعامل مع الزبائن"،
بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 658، وبمستوى جيد .

ر. أما المرتبة العاشرة فكانت للفقرة 8 والتي تنص على " تفهم احتياجات الزبائن"،
بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 663، وبمستوى جيد .

ز. أما المرتبة أحد عشر فكانت للفقرة 10 والتي تنص على " الرد على استفسارات الزبائن بدقة
"، بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 675، وبمستوى جيد .

س. أما المرتبة إثني فكانت للفقرة 11 والتي تنص على " الاهتمام بشكاوى الزبائن
وملاحظاتهم"، بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 557، وبمستوى جيد .

ش. أما المرتبة ثلاثة عشر فكانت للفقرة 13 والتي تنص على " ضبط النفس في حالة المشاكل
المفاجئة"، بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 590، وبمستوى جيد .

ص. أما المرتبة أربعة عشر فكانت للفقرة 9 والتي تنص على " تفهم ظروف الزبائن"،
بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 766، وبمستوى جيد .

ض. أما المرتبة خمسة عشر فكانت للفقرة 15 والتي تنص على " التصرف بإيجابية في حالة
خروج الموضوع عن السيطرة"، بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 741، وبمستوى
جيد.

ط. أما المرتبة ستة عشر فكانت للفقرة 14 والتي تنص على " حل المشكلات المفاجئة"،
بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 679، وبمستوى جيد .

بصفة عامة يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور السلوك جاء مساويا لـ 3.96 وانحراف
معياري 0.59 بمستوى جيد، هذا يعني أن سلوك الموظفين في المنظمات التي تم دراستها جيد. غير
أنه يمكن ملاحظة أن بعض السلوكات الهامة في نشاط السياحة وخاصة منها ما يتعلق بالهدوء
وضبط النفس، السرعة في تقديم الخدمات لم تكن من أولويات الموظفين في هذه المنظمات. قد
يرجع هذا الأمر إلى نظام الأجور والتحفيزات الساري المفعول باعتبار أن السياحة لم تكن قطاعا
استراتيجيا يعول عليه في خدمة الاقتصاد الوطني، إضافة إلى المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

3.2.8. عرض وتحليل فقرات محور المهارات

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل فقرات المحور الثالث والمتعلقة بمستوى مهارات الموظفين من حيث مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة المشاركة في فريق العمل.

جدول 16: نتائج تحليل فقرات محور المهارات

الرقم	الفقرة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	استغلال الفراغات بين الأعمال .	2	16	85	77	20	3,48	,673	جيد
		النسبة							
2	عدم تضيق وقتك في مجاملة الآخرين.	0	22	62	85	31	3,62	,768	جيد
		النسبة	0	11	31	42.5			
3	ترتيب أشيائك حتى لا تضيق وقتك في البحث عنها	1	11	53	97	38	3,80	,683	جيد
		النسبة	0.5	5.5	26.5	48.5			
4	تدوين كل ما عليك إنجازه حتى لا تنسى شيئا.	1	15	51	98	35	3,75	,719	جيد
		النسبة	0.5	7.5	25.5	49			
5	الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل.	13	29	53	72	33	3,42	1,259	جيد
		النسبة	6.5	14.5	26.5	36			
6	تحديد أولوياتك بناءا على الوقت المخصص لكل منها.	0	9	56	105	30	3,78	,564	جيد
		النسبة	0	4.5	28	52.5			
7	كتابة كل مهمة قمت بإنجازها على دفتر ملاحظات.	9	16	63	67	45	3,62	1,122	جيد
		النسبة	4.5	8	31.5	33.5			
8	تشجيعك للزبون على المشاركة في الحوار	3	12	71	95	19	3,58	,648	جيد
		النسبة	1.5	6	35.5	47.5			
9	تحريك الموضوعية في تفسير المواقف	0	23	46	110	21	3,64	,672	جيد
		النسبة	0	11.5	23	55			
10	توضيحك للزبون كيفية استخدام المعلومات	1	9	61	105	24	3,71	,569	جيد
		النسبة	0.5	4.5	30.5	52.5			
11	تعرف متى تتكلم ومتى تنصت	2	11	37	109	41	3,88	,689	جيد
		النسبة	1	5.5	18.5	54.5			
12	تأثيرك في أفكار الآخرين	4	15	64	91	26	3,60	,774	جيد
		النسبة	2	7.5	32	45.5			
13	تفهمك فكرة الشخص الآخر	1	8	51	115	25	3,78	,537	جيد
		النسبة	0.5	4	25.5	55.5			
14	المناقشة دون انفعال.	1	19	75	84	21	3,53	,683	جيد
		النسبة	0.5	9.5	37.5	42			
15	معاملة الأشخاص وفق مستواهم	0	11	41	109	39	3,88	,609	جيد
		النسبة	0	5.5	20.5	54.5			
16	الاعتراف بخطئك في حال تسببت في وقوع	1	14	51	88	46	3,82	,782	جيد

مشكلة	النسبة	0.5	7	25.5	44	23			
17	عملك على تحسين العلاقات مع الرؤساء	التكرار	3	13	46	105	33	3,76	736, جيد
		النسبة	1.5	6.5	23	52.5	16.5		
18	عملك على تحسين العلاقات مع الزملاء .	التكرار	0	2	47	114	37	3,93	457, جيد
		النسبة	0	1	23.5	57	18.5		
19	محافظة على مواعيد العمل .	التكرار	1	12	40	88	59	3,96	782, جيد
		النسبة	0.5	6	20	44	29.5		
20	مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية العمل	التكرار	8	48	107	36	1	3,86	566, جيد
		النسبة	4	24	53.5	18	0.5		
21	قدرتك على حل مشاكل العمل	التكرار	0	19	59	93	29	3,66	708, جيد
		النسبة	0	9.5	29.5	46.5	14.5		
22	تعاونك مع الزملاء في حل المشاكل التي تواجهونها .	التكرار	2	9	42	109	38	3,86	654, جيد
		النسبة	1	4.5	21	45.5	19		
	المعدل							3.72	0.71, جيد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات محور المهارات كما يلي:

أ. المرتبة الأولى كانت للفقرة 19 التي تنص على "المحافظة على مواعيد العمل" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.782 بمستوى جيد.

ب. أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة 18 والتي تنص على "العمل على تحسين العلاقات مع الزملاء" بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.457 بمستوى جيد .

ت. أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة 11 والتي تنص على أن "تعرف متى تتكلم ومتى تتصت" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.689 بمستوى جيد .

ث. أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة 15 التي تنص على "معاملة الأشخاص وفق مستواهم" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.609 بمستوى جيد .

ج. أما المرتبة الخامسة فكانت للفقرة 22 والتي تنص على "تعاونك مع الزملاء في حل المشاكل التي تواجهونها" بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.654 بمستوى جيد .

ح. أما المرتبة السادسة فكانت للفقرة 20 والتي تنص على "مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية العمل" بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.566 بمستوى جيد .

- خ. أما المرتبة السابعة فكانت للفقرة 16 والتي تنص على " الاعتراف بخطئك في حال تسببت في وقوع مشكلة" بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.782 بمستوى جيد .
- د. أما المرتبة الثامنة فكانت للفقرة 3 والتي تنص على " ترتيب أشياءك حتى لا تضيع وقتك في البحث عنها " بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.683 بمستوى جيد .
- ذ. أما المرتبة التاسعة فكانت للفقرة 6 والتي تنص على "تحديد أولوياتك بناءا على الوقت المخصص لكل منها " بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.537, بمستوى جيد .
- ر. أما المرتبة العاشرة فكانت للفقرة 13 والتي تنص على "تفهمك فكرة الشخص الآخر" بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.537, بمستوى جيد .
- ز. أما المرتبة أحد عشر فكانت للفقرة 17 والتي تنص على "عملك على تحسين العلاقات مع الرؤساء" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.736, بمستوى جيد .
- س. أما المرتبة إثني عشر فكانت للفقرة 4 والتي تنص على " تدوين كل ما عليك إنجازه حتى لا تنسى شيئا." بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.719, بمستوى جيد
- ش. أما المرتبة ثلاثة عشر فكانت للفقرة 10 والتي تنص على " توضيحك للزبون كيفية استخدام المعلومات " بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.569, بمستوى جيد.
- ص. أما المرتبة أربعة عشر فكانت للفقرة 21 والتي تنص على "قدرتك على حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.708, بمستوى جيد.
- ض. أما المرتبة الخامسة عشر فكانت للفقرة 9 والتي تنص على " الموضوعية في تفسير المواقف " بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.672, بمستوى جيد.
- ط. أما المرتبة ستة عشر فكانت للفقرة 7 والتي تنص على " كتابة كل مهمة قمت بإنجازها على دفتر ملاحظات." بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.122, بمستوى جيد.
- ظ. أما المرتبة سبعة عشر فكانت للفقرة 2 والتي تنص على " عدم تضيع وقتك في مجاملة الآخرين" بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.768, بمستوى جيد.
- ع. أما المرتبة ثمانية عشر فكانت للفقرة 12 والتي تنص على " تأثيرك في أفكار الآخرين" بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.774, بمستوى جيد.
- غ. أما المرتبة تسعة عشر فكانت للفقرة 8 والتي تنص على " تشجيعك للزبون على المشاركة في الحوار " بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.648, بمستوى جيد.

ف. أما المرتبة العشرون فكانت للفقرة 14 والتي تنص على "المناقشة دون انفعال" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 683، بمستوى جيد.

ق. أما المرتبة الواحدة والعشرون فكانت للفقرة 1 والتي تنص على "استغلال الفراغات بين الأعمال" بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 673، بمستوى متوسط.

ك. أما المرتبة الثانية والعشرون فكانت للفقرة 5 والتي تنص على "الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1,259، بمستوى متوسط.

على العموم يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور المهارات جاء مساويا لـ 3.72 وانحراف معياري 0.71 بمستوى جيد، هذا يعني أن مهارات موظفي هذه المنظمات جيدة، لكن يمكن أيضا ملاحظة أن مهارات مثل إدارة الوقت على أهميتها لم تكن في أولويات الموظفين، وهو يعني أن الموظفين (المستجوبين) لا يعطون أهمية لوقتهم.

كما يمكن الإشارة للفقرة الخامسة والتي كان ترتيبها الأخير حيث أغلب الموظفين غير مستعدين للعمل خارج أوقات العمل، هذا ما يدل على عدم ولاء الموظفين لمنظماتهم، وهو ناتج عن ظروف عديدة، قد يكون عدم التعليم والتدريب واحد منها.

المبحث الثالث . اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

أخذت الدراسات الكمية القسط المهم من الاعتبار والتطبيق في مجال السياحة خاصة في العقدين الماضيين حيث سجل نمو كبير من اعداد السياح عبر العالم. لقد اهتم الباحثون والمتعاملون الاقتصاديون في المجال بالتطبيقات الكمية نظرا لتوفر الحجم الكبير من المعطيات الاحصائية سواء بالنسبة للبلد أو العالم. لقد تنوعت الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذا المجال و مختلف المجالات الاقتصادية والسياحية.

توجد مجموعتين من الادوات الاحصائية المستخدمة في ميدان الدراسات الكمية ، الطرق الحرة و غير المقيدة بأي توزيع احتمالي و الطرق غير الحرة التي سنتناولها في دراستنا هذه لاعتبارات احصائية كثيرة سنبينها فيما بعد ، هما افتراض توفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات التابعة مما يسهل عملية إجراء مختلف الانحدارات لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات التابعة و المستقلة وكذا اختبار مدى مصداقيتها وقوتها الاحصائية. وفق هذا الاسلوب الاحصائي يمكن تكميم أثر تغير احد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مما يسهل فهم هذه الظواهر و منه توجيه سياسات

المؤسسات السياحية نحو الرشادة والامتثالية في الاداء الاقتصادي. نوجه اهتمامنا في هذا العمل إلى التركيز على ظاهرة الارتباط بين المتغيرات ثم الانحدار على الترتيب مما يحقق الهدف المنشود من الدراسة و الوصول إلى نتائج تساهم في تفسير الظاهرة السياحية المدروسة بشكل واضح.

1. دراسة علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة

يقيس الارتباط مدى متانة العلاقة بين متغيرين من خلال حساب معامل الارتباط سواء ما تعلق بمعامل بيرسن أو سبيرمن، الاحصائيين الشهيرين. يفضل الاحصائيون في هذا النوع من الدراسات استخدام معامل الارتباط لبيرسن و المعطى بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{N_p(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N_p(\sum X^2) - (\sum X)^2][N_p(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

حيث X و Y يمثلان المتغير الاول والثاني المراد قياس العلاقة بينهما، بينما N تمثل عدد المشاهدات أو الملاحظات المستخدمة في الدراسة. يقيس هذا المعامل مثلا علاقة جودة الخدمة المقدمة ورضى السائح كما يمكن قياس العلاقة بين التدريب والخدمة المقدمة...الخ وهو محصور بين 1- و 1+ ، ممثلا ارتباط عكسي شديد وارتباط طردي شديد. هذا المقياس ايضا خاضع لاختبار المعنوية كما سنرى فيما بعد.

استكمالا لعرض النتائج، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات تم إعداد جدول الارتباط لاختبار مدى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لكل الفرضيات، وتم تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 17 معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة

التدريب		التعليم		
درجة المعنوية	معامل الارتباط	درجة المعنوية	معامل الارتباط	
0,059	0,134	0.00	*0,316	المعارف
0,092	0,120	0,005	*0,198	السلوك
0,094	0,119	0,000	*0,284	المهارات

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية لكن ضعيفة بين المتغير المستقل التعليم والمتغيرات التابعة الثلاثة (المعارف، السلوك، المهارات). لكن بالنسبة لمتغير التدريب فإن شرط المعنوية لا يتوفر بالتالي لا توجد علاقة بين هذا المتغير والمتغيرات التابعة الثلاثة.

في حقيقة الامر هذه النتيجة الاولى غير مفاجئة بمعرفة الكثير لواقع قطاع السياحة والتكوين في الجزائر. فالتدريب في كثير من الحالات والمنظمات يكون لتحسين وضعية العامل قبل الخروج للتقاعد بغية تحسين دخله التقاعدي.

رغم ذلك سنحاول تعميق الدراسة للتأكد من مدى صحة هذه النتيجة.

2. اختبار الفرضيات:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين تنمية الموارد البشرية وتطوير الخدمات في المنظمات السياحية المدروسة ، فضلنا اختبار الفرضيات الفرعية والتي تدرس العلاقة بين استراتيجيتي التعليم والتدريب من جهة والمحاور الثلاثة التي تحدد مستوى الخدمات في هذه المنظمات وهي المعارف، السلوك، والمهارات من جهة أخرى.

- ففي الفرضيتين الأولى والثانية تم دراسة علاقة المعارف باستراتيجيتي التعليم والتدريب على التوالي.

- أما الفرضيتان الثالثة والرابعة فتم من خلالهما دراسة علاقة السلوك باستراتيجيتي التعليم والتدريب .

- أما الفرضيتان الخامسة والسادسة فتدرسان علاقة المهارات باستراتيجيتي التعليم والتدريب.

يمكن وصف متغيرات البحث كما يلي:

■ **المتغير التابع:** يتمثل في تطوير الخدمات (من خلال تطوير معارف، سلوك، ومهارات الموارد البشرية) ويرمز له بالرمز Y . وهو يتشكل من ثلاث مركبات:

- Y_1 : المعارف

- Y_2 : السلوك

- Y_3 : المهارات

■ **المتغيرات المستقلة :** تتمثل في التعليم والتدريب:

حيث:

- X_1 : تمثل التعليم

- X_2 : تمثل التدريب

لأغراض كمية و تقديرية، تفترض الباحثة أن متغيرات المعارف، السلوك و المهارات لها نفس التأثير على المتغير التابع في هذه الحالة في تطوير الخدمات الذي يتشكل وفق معادلة تعريفية التي يمكن وصف العلاقة بين المتغيرات الثلاثة التابعة في الشكل التالي:

$$Y = Y_1 + Y_2 + Y_3$$

كما هو معلوم، لا يمكن تقدير المعادلة هذه بحكم أنها صحيحة بالتعريف ضمن الفرضية المذكورة أعلاه. لذا سنستخدم المتغير التابع الجديد في تشكيل معادلة سلوكية قابلة للتقدير باستخدام متغيري التعليم والتدريب كمتغيرات مستقلة أو متغيرات خارجية كما يسميها البعض.

1.2. اختبار الفرضيات الفرعية:

يمكن الإشارة فيما تعلق بالاختبارات الاحصائية والمعنوية، أن طبيعة الموضوع تقع ضمن دائرة تحديد مستوى المعنوية أو مستوى الخطأ المسموح به كغيره من الدراسات الاقتصادية يقع عند 5 بالمائة وهو ما نستخدمه في هذه الدراسة. يمكن التنبيه أيضاً وبحكم أن العينة كبيرة وتجاوزت الثلاثين (30) فإننا نستخدم معايير العينات الكبيرة حيث نستعين بجداول التوزيع الطبيعي بدل جداول ستودنت .

1.1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعارف والتعليم" لدى عينة مكونة من 200 موظف في المنظمات التي تم دراستها.

بالتالي يمكن صياغة هذه الفرضية بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف واستراتيجية التعليم.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف واستراتيجية التعليم.

2.1.2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على وجود "علاقة ارتباط بين تطوير المعارف واستراتيجية التدريب". حيث تم صياغتها بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف واستراتيجية التدريب.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف واستراتيجية التدريب.

إن يمكن صياغة معادلة خط الانحدار للمتغير التابع الأول (المعارف) كالتالي:

$$Y_1 = F(X_1; X_2)$$

حيث :

$$Y_1 = \beta_{0,1} + \beta_{1,1}X_1 + \beta_{2,1}X_2 + u_1$$

أين Y_1 ، X_1 و X_2 تمثل متغيرات المعارف، التعليم ثم التدريب على الترتيب، بينما يمثل شعاع β ثوابت الدالة، وهو يقيس أثر تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة على المتغير التابع. إن تغير X_2 مثلاً بوحدة واحدة بافتراض المتغيرات الأخرى ثابتة يؤدي إلى تغير Y_1 ب $\beta_{2,1}$

لقد اعتبر المتغير الأول تابعا بينما الأخرى مستقلة. بينما u_1 يمثل الاخطاء التي تعبر عن المتغيرات التي لا يمكن قياسها مثل اخطاء تدوين المعطيات، المتغيرات المفقودة لسبب من الأسباب كعدم توفر معطيات حولها أو عدم إمكانية قياسها... الخ.

قصد الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، بافتراض وجود علاقة خطية بينها وباعتماد طريقة المربعات الصغرى الشهيرة في التقدير، وبالاستعانة بالبرنامج الآلي spss ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 2.175 + 0.52X_1 + 0.173X_2 \\ &\dots(0.334)\dots(0.11)\dots(0.084) \dots\dots\dots(1) \\ R^2 &= 0.12 \dots\dots\dots F = 13.272 \\ Dw &= 1.64 \end{aligned}$$

نشير إلى أن صياغة هذه العلاقة المفترضة بهذا الشكل مع مختلف الأدوات الإحصائية الاختبارية، تسهل عملية التقييم. كما نشير إلى أن الأرقام ما بين القوسين تمثل الانحراف المعياري للمعلمة أعلاه. مع الإشارة إلى أن R^2 ، F و DW تعبر عن معامل التحديد أو جودة التوفيق، اختبار فيشر و مقياس الارتباط الذاتي للأخطاء لكل من دارين وواطسن.

في هذا السياق يتم حساب اختبار ستودنت تحت الفرضية المدعومة بقسمة المعلمة على انحرافها المعياري.

للقوف على أهمية هذه الصياغة التطبيقية، يمكن تقييمها من مختلف الزوايا منها الاقتصادية والاحصائية، في هذا السياق نمر بعدة مراحل للقيام بالعمل.

تكتسي المعنوية الاحصائية لمعالم النموذج مرتبة متقدمة في التقييم. وفي هذا الصدد نذكر بوجود مجموعتين من الادوات الاختبارية الصالحة لهذا العمل. نبدأ بالأساس بالاختبار المخصص لتقييم المعالم كل على حدى لنمر فيما بعد لتقييم النموذج كليا، حيث تلعب اختبارات ستودنت دورا مهما في تقييم المعالم منفردة تحت فرضيتين، تتمثل الاولى في فرضية العدم H_0 التي تعني عدم مساهمة المتغير المفسر في تغيرات المتغير التابع بينما تخصص الفرضية البديلة للحالة الاخرى التي تؤكد مساهمة المتغير المستقل في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

يأخذ هذا الاختبار تحت فرضية العدم الشكل التالي:

$$t_c = \frac{\hat{\beta} - \beta}{se(\hat{\beta})} \xrightarrow{t} \left(\frac{1}{2} \alpha, T - k \right)$$

في هذه الحالة تصاغ الفرضيتين السابقتين كما يلي:

$$H_0: \hat{\beta} = 0 \quad \text{و} \quad H_1: \hat{\beta} \neq 0$$

حيث (α) تمثل كما تم ذكره 5 % والمقدار الثاني يمثل درجات الحرية وهي تعبير إحصائي عن عدد المشاهدات مطروحا منها عدد معالم النموذج المقدر.

بعد حساب الاحصاء المعنوية للمعلمة موضوع الاختبار، يتم مقارنتها مع تلك المجدولة الواردة في الجداول الاحصائية المتوفرة في جل كتب الاحصاء والقياس الاقتصادي.

نكرر العملية بالنسبة لكل معلمة متوفرة في النموذج ليتم في نهاية المطاف الوقوف على المتغيرات المهمة والمفسرة للظاهرة المدروسة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول 18 دراسة المعنوية باختبار ستيودنت المفسرة لمحور المعارف

المعلمة	β_0	β_1	β_2
المعلمة المقدرة	2.175	0.52	0.173
الانحراف المعياري للمعلمة	0.334	0.11	0.084
ستيودنت المحسوبة للمعلمة	6.514	4.747	2.044
المعنوية	0.00	0.00	0.042

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول المعنوية الكلية للمعالم الثلاثة مما يعني أن متغيرات النموذج المفسرة ذات دلالة إحصائية مهمة إلا أنها لا تعني أنهما المفسرتين الوحيدتين للمكونة الأولى من مكونات أداء الموارد البشرية ألا وهي المعارف، حيث يمكن أن توجد متغيرات أخرى تساهم في التفسير، إلا أن هذا العمل يقتصر على دراسة متغيري التعليم والتدريب فقط وهو ما جاء مشجعا للغاية.

تدعيما لهذا التقييم وفر الإحصائيون اختبارات إضافية مهمة لتقييم الأداء الكلي للنموذج. نقتصر في هذا العمل على إحصائية فيشر-سنديكور الشهيرة والمخصصة لدراسة المعنوية الكلية للنموذج والتي يمكن صياغتها بالشكل التالي:

$$F_{cal} = \frac{(RRSS - URSS) / m}{URSS / T - k} \xrightarrow{F} (m, T - k)$$

التي تتبع توزيع فيشر بـ (m) و $(T - k)$ درجات حرية بينما $RRSS$ و $URSS$ تمثل مجموع مربعات البواقي المقيدة تحت الفرضية H_0 وغير المقيدة تحت H_A على الترتيب أما (m) تعبر عن عدد القيود.

فإذا كانت هذه المعلومات ذات معنوية، نتوقع أن تكون قيمة الإحصاء المحسوبة أكبر من الجدولة أي:

$$F_{cal} > F(m, T - k)$$

نعني بالقيود في هذه الحالة عدد معالم الفرضية المعدومة، فهي تساوي الاثنين (2) في حالتنا هذه اما k فتمثل عدد معالم النموذج بشكل عام وهي دائما تكون اكبر من الواحد في النموذج المتعدد. إتماما لهذا الجزء من العمل لندعمه باختبار فيشر المستخدم في بحث المعنوية الكلية للنموذج. وهو عكس اختبار ستيودنت، يبنى على تقدير نموذجين الأصلي الذي رأيناه أعلاه والثاني نسميه مقيد بحيث نحذف المتغيرات تحت الفرضية المعدومة لنقدر النموذج من جديد. نهتم عند هذا المستوى بحساب مجموع مربعات البواقي للتقديرين تحت الفرضية المعدومة والفرضية البديلة ومنه حساب اختبار فيشر.

بعد التقدير جاءت احصاءة فيشر كما يلي: $F=13.272$

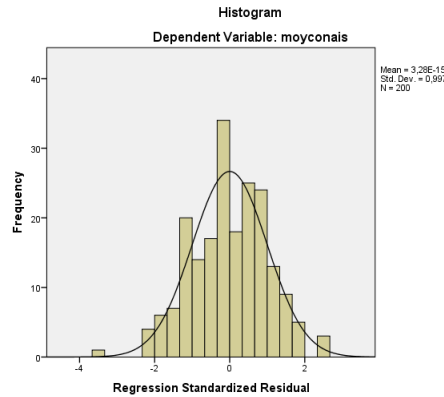
يتبع اختبار فيشر توزيع كاي مربع (χ^2) التي تعادل في هذه الحالة القيمة (3)¹، حيث جاءت هذه النتيجة مطابقة لنتيجة اختبار ستيودنت مما يعني أن المتغيرين المستقلين (التعليم والتدريب) يساهمان وبدرجة متفاوتة في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المعارف).

بشكل عام ووفق هذين الاختبارين يعتبر الانحدار مشجعا ويحتاج إلى تثمين بعد إعادة التقييم من الناحية القياسية خاصة. لقد جاء معامل جودة التوفيق ضعيفا وهذا غير مفاجئا في هذا النوع من الدراسات والمعطيات والذي يرجع بالأساس إلى طبيعة المتغيرات التي هي بعيدة عن معطيات السلاسل الزمنية.

للاطمئنان إلى هذه النتائج يجب اختبار مدى صحة العلاقة وتطابقها مع فرضيات النموذج الكلاسيكي عند تطبيق الانحدار. ولتسهيل العمل يفضل اختبار مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبواقي حتى يتسنى للباحث تطبيق طريقة المربعات الصغرى بأرحية والاطمئنان إلى نتائج التقييم الاحصائية وفق الاختبارات المناسبة والتي تبنى على توفر وتحقق فرضية التوزيع الطبيعي.

¹ - القيمة الحرجة مستخرجة من جدول فيشر عند معنوية 5 بالمائة

شكل 12. المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغيرة المعارف



المصدر: مستخرج برنامج SPSS

يمثل هذا الشكل المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي والذي يعتبر شرطا أساسيا في الدراسة الاحصائية، وقاعدة للاختبارات الاحصائية المعروفة والتي اعتمدنا عليها في اختبار معنوية المعالم ومنه العلاقات الرياضية المستخدمة.

2.2. بالنسبة لمحور السلوك فقد تم اختبار مدى العلاقة بينه وبين استراتيجيتي التعليم والتدريب اعتمادا على الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة:

1.2.2. الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط بين تطوير السلوك واستراتيجية التعليم. حيث تم صياغتها بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير السلوك واستراتيجية التعليم .
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير السلوك واستراتيجية التعليم.

2.2.2. الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط بين تطوير السلوك واستراتيجية التدريب وتم صياغتها بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطوير السلوك واستراتيجية التدريب .

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطوير السلوك واستراتيجية التدريب .

يمكن صياغة معادلة خط الانحدار للمتغير التابع الثاني (السلوك) كالتالي:

$$Y_1 = F(X_1; X_2)$$

حيث :

$$Y_1 = \beta_{0,1} + \beta_{1,1}X_1 + \beta_{2,1}X_2 + u_1$$

أين Y_1 ، X_1 و X_2 تمثل متغيرات السلوك، التعليم ثم التدريب على الترتيب.

حيث Y_1 المتغير التابع بينما X_1 و X_2 المتغيرين المستقلين. u يمثل الاخطاء التي تعبر عن المتغيرات التي لا يمكن قياسها مثل اخطاء تدوين المعطيات، والمتغيرات المغيبة من التقدير لاعتبارات نقص المعلومات او عدم توفرها... الخ.

قصد الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، بافتراض وجود علاقة خطية بينها، وباعتماد طريقة المربعات الصغرى، وبالاستعانة بالبرنامج الالي spss، تم التوصل إلى النتائج التالية:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 2.986 + 0.277X_1 + 0.130X_2 \\ &\dots(0.293)\dots(0.096)\dots(0.074) \dots\dots\dots(2) \\ R^2 &= 0.054\dots\dots F = 5.629 \\ Dw &= 1.594 \end{aligned}$$

نبدأ بالاختبار المخصص لتقييم المعالم كل على حدى ثم تقييم النموذج كليا.

يتم إجراء اختبارات ستيودنت تحت فرضيتين، تتمثل الأولى في فرضية العدم H_0 التي تعني عدم مساهمة المتغير المفسر في تغيرات المتغير التابع بينما تخصص الفرضية البديلة للحالة التي تؤكد مساهمة المتغير المستقل في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

في هذه الحالة تصاغ الفرضيتين السابقتين كما يلي:

$$\hat{\beta} \neq 0 : H_1 \quad \text{و} \quad \hat{\beta} = 0 : H_0$$

يمكن الوقوف على المتغيرات المهمة والمفسرة للظاهرة المدروسة (محور السلوك) وفق الجدول التالي:

جدول 19 دراسة المعنوية باختبار ستيودنت المفسرة لمحور السلوك

المعلمة	β_0	β_1	β_2
المعلمة المقدرة	2.986	0.277	0.13
الانحراف المعياري للمعلمة	0.293	0.096	0.074
ستيودنت المحسوبة للمعلمة	10.177	2.877	1.751
المعنوية	0.00	0.004	0.082

المصدر. من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول عدم معنوية X_2 (التدريب) عند مستوى دلالة معنوية 0.05، هذا يعني أن التدريب لا يؤثر في السلوك. بدون شك هذا واقع لا يمكن نكرانه خاصة بعد محاورة بعض أفراد العينة من الموظفين الذين لم يثمنوا برامج التدريب لاعتبارات كثيرة. عند هذا المستوى يجب أن ينظر مسيري هذه المنظمات إلى هذه النتيجة بعين التحصن والدقة وانطلاقا منها وضع استراتيجية جديدة للنهوض بهذا الفعل.

بعد إلغاء المتغيرة X_2 لعدم معنويتها، وإعادة التحليل يصبح نموذج الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_1 = 3.294 + 0.277X_1$$

$$\dots(0.236)\dots(0.097)$$

$$R^2 = 0.039\dots F = 8.107$$

$$Dw = 1.616$$

.....(3)

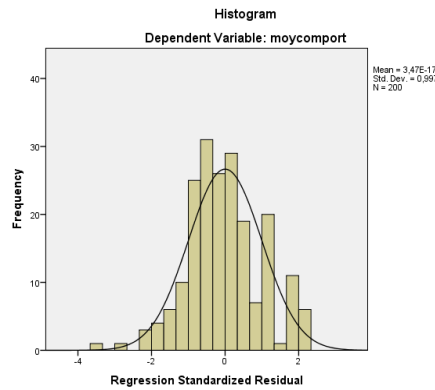
نشير إلى أن معامل جودة التوفيق جاء ضعيفا في هذا التقدير ولم يتجاوز 4% بسبب أن المعطيات ليست ذات طبيعة سلاسل زمنية ومنه غياب مركبة الاتجاه العام. لهذا وإضافة لمقياس الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى أي دارين واطسن (*Durbin-Watson*) يمكن إغفالهما لطبيعة النموذج التفسيرية فقط.

للكون إلى هذه النتائج يجب اختبار مدى صحة العلاقة وتطابقها مع فرضيات النموذج الكلاسيكي عند تطبيق الانحدار. ولتسهيل العمل يفضل اختبار مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبواقي حتى

يتسنى للباحث تطبيق طريقة المربعات الصغرى بأريحية والركون إلى نتائج التقييم الإحصائية وفق للاختبارات المناسبة والتي تتبني على توفر وتحقق فرضية التوزيع الطبيعي.

يشير الشكل التالي إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرة السلوك.

شكل 13. المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغيرة التابعة الثانية (السلوك)



المصدر: .: مستخرج برنامج SPSS

من شكل المدرج التكراري لتحليل البواقي يمكن ملاحظة أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، وهي نتيجة مشجعة للاستمرار والخوض في اختبار المعنوية وكذا تقييم النموذج من الناحية الإحصائية.

3.2. أما بالنسبة لمحور المهارات فقد تم اختبار مدى العلاقة بينه وبين إستراتيجيتي التعليم والتدريب اعتمادا على الفرضيتين الفرعيتين الخامسة والسادسة.

1.3.2. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط بين تطوير المهارات وإستراتيجية التعليم، وتم صياغتها بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين تطوير المهارات وإستراتيجية التعليم .

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطوير المهارات وإستراتيجية التعليم .

2.3.2. الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ارتباط بين تطوير المهارات وإستراتيجية التدريب.و تم صياغتها كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات واستراتيجية التدريب .

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات واستراتيجية التدريب.

يمكن صياغة معادلة خط الانحدار للمتغير التابع الثالث (المهارات) كالتالي:

$$Y_1 = F(X_1; X_2)$$

حيث :

$$Y_1 = \beta_{0,1} + \beta_{1,1}X_1 + \beta_{2,1}X_2 + u_1$$

أين Y_1 ، X_1 و X_2 تمثل متغيرات المهارات، التعليم ثم التدريب على التوالي.

حيث Y_1 المتغير التابع بينما X_1 و X_2 المتغيرين المستقلين. u يمثل الاخطاء التي تعبر عن المتغيرات التي لا يمكن قياسها .

قصد الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، بافتراض وجود علاقة خطية بينها وباعتماد طريقة المربعات الصغرى، بالاستعانة ببرنامج spss ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

$$\begin{aligned} Y_3 &= 2.614 + 0.361X_1 + 0.105X_2 \\ \dots(0.303)\dots(0.099)\dots(0.077) \dots(4) \\ R^2 &= 0.071 \dots F = 7.503 \\ Dw &= 1.796 \end{aligned}$$

نبدأ بالاختبار المخصص لتقييم المعالم كل على حدى ثم تقييم النموذج كليا.

يتم إجراء اختبارات ستودنت تحت فرضيتين، تتمثل الاولى في فرضية العدم H_0 التي تعني عدم مساهمة المتغير المفسر في تغيرات المتغير التابع بينما تخصص الفرضية البديلة للحالة الاخرى التي تؤكد مساهمة المتغير المستقل في تفسير الظاهرة محل الدراسة:

في هذه الحالة تصاغ الفرضيتين السابقتين كما يلي:

$$\hat{\beta} = 0 : H_0 \quad \text{و} \quad \hat{\beta} \neq 0 : H_1$$

يمكن الوقوف على المتغيرات المهمة والمفسرة للظاهرة المدروسة (محور المهارات) وفق الجدول التالي:

جدول 20 دراسة المعنوية باختبار ستيودنت المفسرة لمحور المهارات

المعلمة	β_0	β_1	β_2
المعلمة المقدرة	2.614	0.361	0.105
الانحراف المعياري للمعلمة	0.303	0.099	0.077
ستيودنت المحسوبة للمعلمة	8.634	3.635	1.371
المعنوية	0.00	0.00	0.172

المصدر. من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول عدم معنوية X_2 (التدريب) عند مستوى دلالة معنوية 0.05، هذا يعني أن التدريب لا يؤثر في المهارات وهي نفس النتيجة المتوصل إليها سابقا. تقتضي هذه النتيجة إلغاء المتغيرة X_2 لعدم معنويتها، وبإعادة التحليل يصبح نموذج الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_3 = 2.863 + 0.360X_1$$

$$\dots(0.243)\dots(0.1) \dots(5)$$

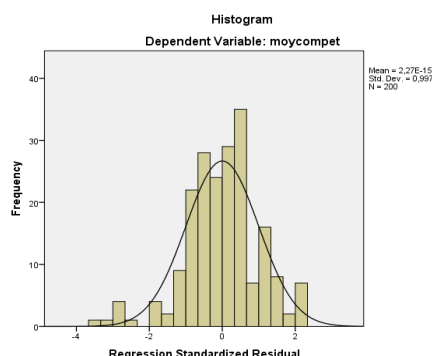
$$R^2 = 0.062 \dots F = 13.038$$

$$Dw = 1.815$$

للكون إلى هذه النتائج يجب اختبار مدى صحة العلاقة وتطابقها مع فرضيات النموذج الكلاسيكي عند تطبيق الانحدار. ولتسهيل العمل يفضل اختبار مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبواقي حتى يتسنى للباحث تطبيق طريقة المربعات الصغرى بأرحية والركون إلى نتائج التقييم الاحصائية وفق الاختبارات المناسبة والتي تنبني على توفر وتحقيق فرضية التوزيع الطبيعي.

يشير الشكل التالي إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرة المهارات.

شكل رقم 14 . المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغيرة التابعة الثالثة (المهارات)



المصدر. مستخرج البرنامج الاحصائي spss

من شكل المدرج التكراري لتحليل البواقي يمكن ملاحظة أنها تخضع للتوزيع الطبيعي.

3. بالنسبة للفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على وجود "علاقة ارتباط بين تطوير (المعارف، المهارات، والسلوك) واستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعليم والتدريب) "، بمعنى أن الموظف الذي تلقى كل أنواع التعليم والتدريب إلى أي حد يؤثر ذلك في معارفه وسلوكاته ومهاراته مجتمعة؟

افتراضنا أن العلاقة بين العناصر المذكورة تكون تجميعية مما يسمح باستنباط المتغيرات الضرورية للإجابة على هذه الفرضية.

تم صياغة الفرضية بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخدمات (المعارف والسلوك والمهارات) واستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعليم والتدريب).
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخدمات (المعارف والسلوك والمهارات) واستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعليم والتدريب).

يمكن صياغة معادلة خط الانحدار للمتغير التابع) كالتالي:

$$Y = f(x)$$

حيث :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + v$$

أين Y تمثل متغير مستوى (المعارف، السلوك، والمهارات) مجتمعة والتي تشير إلى مستوى الخدمات، بينما تمثل X متغير (التعليم والتدريب) مجتمعين والتي تشير إلى تنمية الموارد البشرية، و u يمثل الأخطاء التي تعبر عن المتغيرات التي لا يمكن قياسها.

قصد الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بافتراض وجود علاقة خطية بينهما وباعتماد طريقة المربعات الصغرى، وبالاستعانة بالبرنامج الآلي spss، تم التوصل إلى النتائج التالية:

$$\begin{aligned} Y &= 2.752 + 0.458X \\ (0.261) \dots (0.109) \\ R^2 &= 0.082 \dots F = 17.704 \\ Dw &= 1.513 \end{aligned} \quad (1)$$

مبدئياً بالنظر إلى معامل التحديد R^2 فقد أخذ قيمة ضعيفة والتي تعني أن 8 % فقط من المعلومات يفسرها هذا النموذج، أي أن العلاقة التفسيرية للمتغير المستقل غير قوية. لكن بالرجوع إلى طبيعة المعطيات المستخدمة والمتمثلة في معطيات مقطعية وليست سلاسل زمنية يبرر هذه القيمة، بالتالي لا نعطيها وزناً أثناء تقييم أداء النموذج، لنركز على معنوية المعالم المهمة في هذه الحالة. للوقوف على أهمية هذه الصياغة التطبيقية، يمكن تقييمها من مختلف الزوايا منها الاقتصادية والإحصائية، في هذا السياق نمر بعدة مراحل للقيام بالعمل.

بعد حساب الإحصائية المعنية للمعلمة موضوع الاختبار، يتم مقارنتها مع تلك المجدولة الواردة في الجداول الإحصائية المتوفرة في جل كتب الإحصاء والقياس الاقتصادي.

نكرر العملية بالنسبة لكل معلمة متوفرة في النموذج ليتم في نهاية المطاف الوقوف على المتغيرات المهمة والمفسرة للظاهرة المدروسة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول 21 دراسة المعنوية باختبار ستيودنت لمتغير مستوى الخدمات

المعلمة	β_0	β_1
المعلمة المقدرة	2.752	0.458
الانحراف المعياري للمعلمة	0.261	0.109
ستيودنت المحسوبة للمعلمة	10.56	4.21

المعنوية	0.000	0.000
----------	-------	-------

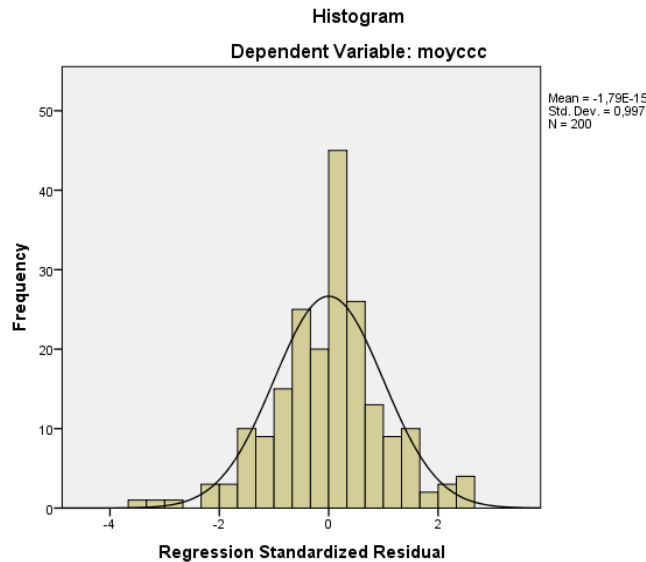
المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تعكس نتائج التقدير أعلاه أن المعنوية الكلية للمعلمتين جيدة وتساهم في تفسير الظاهرة المدروسة بشكل مشجع وهو ما يدعمه اختبار فيشر المستخدم في بحث المعنوية الكلية للنموذج. بعد التقدير جاءت إحصائية فيشر كما يلي: $F=17,704$

يتبع اختبار فيشر توزيع كاي مربع (χ^2) التي تعادل في هذه الحالة القيمة (3) ، حيث جاءت هذه النتيجة مطابقة لنتيجة اختبار ستودنت مما يعني أن المتغير يساهم في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

للاطمئنان إلى هذه النتائج يجب اختبار مدى صحة العلاقة وتطابقها مع فرضيات النموذج الكلاسيكي عند تطبيق الانحدار. ولتسهيل العمل يفضل اختبار مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبواقي.

شكل 15 المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغير مستوى الخدمات (معارف، مهارات، سلوكيات)



المصدر.مستخرج البرنامج الاحصائي spss

من الشكل السابق والذي يمثل المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي يمكن ملاحظة أنها تخضع للتوزيع الطبيعي.

في النتيجة ووفق قيم معامل التحديد (R^2) تشير نتائج معادلة خط الانحدار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة إلى النتائج التالية:

- يفسر التعليم والتدريب 12% من التغيرات الحاصلة في المعارف والتي تؤثر في جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، حيث يشير النموذج إلى أن متغير المعارف يكون مساويا لـ 2.175 في حال كون التعليم والتدريب مساويان للصفر، هذا يعني أن الموظف الذي لم يتلق تعليما ولا تدريباً تكون معارفه مساوية لـ 2.175 وهو مصنف في خانة ضعيف¹، في نفس السياق، فإذا زاد التعليم بوحدة واحدة زادت المعارف بـ 0.52 لتصبح مساوية لـ 2.695 وهو متوسط، فإذا زاد التعليم والتدريب معا بوحدة واحدة لكل منهما أصبحت المعارف مساوية لـ 3.385 والواقع في مجال جيد وهو ما يتوافق مع المنطق والسائد من الدراسات.
- يفسر التعليم 3.9% من التغيرات الحاصلة في السلوك والتي تؤثر في جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، بينما لا توجد علاقة بينها وبين التدريب، حيث يشير النموذج إلى أن متغير السلوك يكون مساويا لـ 3.294 في حال كون التعليم مساويا للصفر، هذا يعني أن الموظف الذي لم يتلق تعليما يكون سلوكه مساويا لـ 3.294، وهي تشير إلى الاستقلالية النسبية لسلوك الأفراد عن التعليم والتدريب مقارنة بالمعارف، وهو أمر منطقي إلى حد ما، فبالإضافة إلى مستوى التعليم والتدريب يكتسب السلوك أيضا من خلال تربية الفرد منذ الصغر وخبرته الشخصية.
- يفسر التعليم 6.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات، والتي تؤثر في جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، حيث يشير النموذج إلى أن متغير المعارف يكون مساويا لـ 2.863 في حال كون التعليم مساويا للصفر، هذا يعني أن الموظف الذي لم يتلق تعليما تكون مهاراته مساوية لـ 2.863. هي نسبة ضعيفة إلى حد ما، لكن بالنظر إلى العوامل الكثيرة الأخرى المؤثرة في أداء الموارد البشرية وبالتالي جودة الخدمات يمكن تفهم ذلك.

¹ - أنظر جدول ليكرت الخماسي ص 219

- في حال توفر التعليم والتدريب معا فإنهما يفسران 8.2 % من التغيرات الحاصلة في مستوى الخدمات المتمثلا في معارف وسلوك ومهارات الموارد البشرية والتي تؤثر بصفة مباشرة في جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمة. يشير النموذج إلى أن المتغير التابع يكون مساويا لـ 2.782 في حال كون المتغير المستقل مساويا للصفر، هذا يعني أن الموظف الذي لم يتلق تعليما ولا تدريباً يكون أدائه من حيث المعارف والسلوك والمهارات مساويا لـ 2.782، وكلما زادت فرص التعليم والتدريب بوحدة واحدة زادت جودة الخدمات متمثلة في معارف، سلوك ومهارات الموارد البشرية بـ 0.458. هي نسبة ضعيفة إلى حد ما، لكن بالنظر إلى العوامل الكثيرة الأخرى المؤثرة في أداء الموارد البشرية وبالتالي جودة الخدمات يمكن تفهم ذلك.

بصفة عامة يمكن ملاحظة أن نسبة تأثير التعليم والتدريب في المتغيرات الثلاثة (المعارف، السلوك، المهارات) لا تتعدى 12% في أحسن أحوالها. قد يعود ذلك إلى ضعف برامج التعليم والتدريب من حيث نوعيتها والوسائل المستخدمة التي لا تساهم في التطورات الحاصلة في هذا النشاط. كما يمكن أيضا ملاحظة وجود علاقة رغم أنها ليست قوية بين التعليم ومستوى الأداء الوظيفي لأفراد هذه المنظمات، وعدم وجود علاقة بينه وبين التدريب.

خلاصة الفصل:

على الرغم من أن الجزائر صنفت ضمن العشر دول الأجل في العالم وأنها من بين الوجهات غير المكتشفة -وهو الأمر الذي يثير فضول محبي السياحة ويشجعهم على زيارتها- إلا أنها صنفت في المراتب المتأخرة من حيث جلبها للسياح. منه جاء هذا الفصل للتساؤل عن سبب إحجام السياح عن زيارتها، وما مدى مساهمة الجانب البشري في هذا المشكل؟ وهل ضعف مستوى تكوين هذه الموارد هو السبب؟

تم تخصيص المبحث الأول من هذا الفصل إلى دراسة واقع السياحة في الجزائر ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني خاصة فيما يتعلق بعدد مناصب الشغل، حيث أظهرت النتائج تطورا ملحوظا في هذا الجانب، غير أنه لا يرقى إلى مستوى الطموحات. كما أظهر تطور عدد المقاعد البيداغوجية في مجال التكوين السياحي سواء في المعاهد أو في المدرسة العليا للسياحة مدى اهتمام المسؤولين بهذا القطاع من الجانب الكمي، غير أن نوعية التكوين، حسب رأي المختصين، لا ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث يلعب هذا الجانب العنصر الأهم في العملية السياحية. فعلى سبيل المثال فإن المنظمات المدروسة في هذا البحث رغم أن عدد عمال بعضها يعد بالمئات، ولا واحدة منها تمتلك مركز خاص بتدريب موظفيها، رغم ذلك فهي تعتمد التدريب الداخلي، هذا يعني أنها تعتمد التدريب عن طريق نقل الخبرة من الموظفين القدامى.

أما التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية فأعطى عدة نتائج أهمها :

1. أن نسبة 65 % من الموظفين تلقوا تدريباً وكانت نسبة 57 % منهم داخل المنظمة.
2. أن نسبة 56.5% من الموظفين ممن تلقوا تعليماً 70 منهم تكوين مهني ما يمثل نسبة 62%، بينما 29% منهم في المدرسة العليا للسياحة.
3. أن 87 موظف يشغلون مناصب لا توافق تخصصاتهم ما يمثل نسبة 43.5%.
4. أن مستوى أداء هذه المنظمات جيد على العموم.

أما بالنسبة لنتائج معادلة خط الانحدار فأشار معامل التحديد لمختلف محاور الدراسة إلى وجود علاقة رغم أنها ليست قوية بين التعليم ومستوى الأداء الوظيفي لأفراد هذه المنظمات، وعدم وجود علاقة بينه وبين التدريب.



الخاتمة العامة

تعد صناعة السياحة من الصناعات المهمة والتي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي إذ أن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية والركيزة الأكبر التي يقوم عليها عمل المنظمات السياحية، فإذا لم تكن هذه الركيزة متينة وثابتة سينهار العمل السياحي، والمنظمة السياحية ستصل إلى حالة التدهور والفشل، وبالتأكيد ليست هذه هي أهداف إدارة المنظمة. ولا تكون هذه الركيزة قوية إلا بالقيام بالإجراءات الصحيحة والسليمة والعلمية فيما يخص إدارة الموارد البشرية وخاصة منها تنميتها.

تعتبر تنمية الموارد البشرية إحدى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي عملية ديناميكية تهدف إلى التحسين المستمر لمهارات لموارد البشرية ومعارفها وسلوكاتها، فهي تهدف إلى تكوين أفضل الخبرات والمهارات والكفاءات العلمية والعملية والمؤهلة للعمل السياحي.

من خلال هذا البحث حاولنا إثبات أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب تساهم بشكل كبير في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية عن طريق تطوير الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، كون جودة هذه الخدمات تتجلى في معارف، مهارات، وسلوك العنصر البشري.

انطلق هذا البحث من فرضية مفادها أن للمورد البشري وتنميته دور مهم في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، وقد توصل إلى عدة نتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي:

أولاً: نتائج الجزء النظري للدراسة:

جاءت الدراسة مؤكدة للفرضيات النظرية، فمن خلال الفصول الثلاثة الأولى خلصت إلى أن:

1. للمورد البشري دور مهم واستراتيجي في نجاح المنظمات الخدمية وبقائها في السوق.
2. يستدعي تطوير أداء هذا المورد الاستراتيجي توفير إدارة قادرة على مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة، خاصة بالنسبة للبيئة الخارجية.
3. رغم أهمية السياحة بالنسبة للأفراد والمجتمعات إلا أنه يمكن الاستغناء عنها في حالة عدم رضى الزبون عن الخدمات المقدمة إليه، وهو ما يزيد من أهمية التركيز على أدق التفاصيل في التعامل معه، وعدم السماح بالخطأ.

4. يتطلب تجنب الوقوع في الأخطاء درجة عالية من الكفاءة بالنسبة للموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية.

5. تتطلب كفاءة أداء الأفراد العاملين سواء في المنظمات السياحية أو غيرها من المنظمات الاهتمام بها من حيث التعليم قبل أو بعد الانضمام للمنظمة وكذا التدريب بكل أنواعه.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى محاولة إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على الواقع العملي في المنظمات محل الدراسة، لاستخلاص النتائج حول مدى تطبيق المنظمات السياحية في الجزائر لمبادئ إدارة و تنمية الموارد البشرية ومدى اهتمامها بتعليم وتدريب مواردها البشرية.

قامت الباحثة بتوزيع ثلاث استبيانات موجهة إلى ثلاث جهات مختلفة .

1. بالنسبة للاستبيان الموجه لإدارة المنظمة والذي هدف إلى معرفة مدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، والذي لم نستطع تحليله باستخدام برنامج spss نظرا لصغر حجم العينة، فأغلب الإدارات تجاهلته ومنها من كان صريحا في رفض الإجابة، رغم ذلك أظهر النقاش مع الكثير من المسؤولين في هذه المنظمات وإجابات الآخرين مدى اهتمامهم بهذه التنمية، لكن ولأن أغلبها تنتمي إلى القطاع العام فهي لا تمتلك القرارات خاصة الاستراتيجية منها، مثلا إنشاء مركز للتدريب خاص بالمنظمة حتى بالنسبة للمنظمات الكبرى سواء من حيث السمعة أو من حيث الحجم وعدد الموظفين.

2. تشكي الكثير من الإدارات من عدم مواكبة التعليم والتدريب الذي يتلقاه الطلاب والموظفون في مراكز التكوين المهني والمعاهد الخاصة بالتكوين في هذا التخصص للتطورات في مختلف المجالات المتعلقة بهذا النشاط.

3. بالنسبة للاستبيان الموجه للزبائن في مختلف المنظمات المدروسة فكانت العينة هي الأخرى ضعيفة، حيث رفضت أغلب الإدارات تسليمه للزبائن بحجة تجنب إزعاجهم، بالتالي عدم تحليلها باستخدام برنامج spss، لكن النتيجة المستخلصة منها كانت رضى أغلب هؤلاء الزبائن.

4. بالنسبة للاستبيان الموجه للموظفين والذي أخذ القسط الأكبر من الدراسة الميدانية، حيث كان حجم العينة، على قلتها، قابلا للتحليل باستعمال برنامج spss، فكانت النتائج جيدة بالنسبة لمجموع الموظفين المستجوبين، هذا يعني أن الأداء الكلي للمنظمات محل الدراسة كان جيدا.

رغم ذلك لا يمكن إغفال بعض التفاصيل في هذه النتائج نظرا لأهميتها:

أ. أن أغلب الموظفين المستجوبين في هذه المنظمات دائمون، رغم كون هذه الخاصية إيجابية بالنسبة للموظف وتضمن له الاستقرار، إلا أنها عكس ذلك بالنسبة للمنظمات السياحية كونها صناعة موسمية، ومعروفة عالميا باستعمالها للعمالة المؤقتة. لكن يزول التساؤل إذا علمنا أن أغلب هؤلاء الموظفين ينتمون للقطاع العمومي، فحتى الإداريون هم في النهاية موظفون مثلهم مثل باقي الموظفين، فلا يمثل لهم نجاح المنظمة الشيء الكثير، بالتالي لا يهتمون لهذه التفاصيل.

ب. أن الموظف يشغل نفس الوظيفة على مدى عدد سنوات خدمته في المنظمة، يؤثر هذا على عدم انتهاج سياسة إدارة المسار الوظيفي مثل الترقية والتدوير الوظيفي ..إلخ. هو الآخر مؤشر سلبي فالموظف الذي لا يمارس الوظيفة تطبيقيا لا يمكنه معرفة خباياها حتى لو درسها لسنوات طويلة.

ت. ما يقارب نصف عدد العمال المكونين لعينة الدراسة لم يتلقوا تدريباً. وحتى الذين تلقوا التدريب كان معظمهم داخل المنظمة، بمعنى لا يأتي بالشيء الكثير.

ث. الكثير من الموظفين لا يشغلون وظائف توافق تخصصاتهم، وهو ما يؤثر سلبا على أدائهم.

ج. لا يهتم الموظفون لتنمية مهاراتهم ومعارفهم على حسابهم الخاص، قد يرجع ذلك إلى عدم التحفيز، والأجر الضعيف.

ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية ودراسة خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي.... إلخ وتحليل نتائجها، تم اختبار الفرضيات، وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ست فرضيات فرعية حيث تم تخصيص لكل محور من محاور الدراسة الثلاثة (المعارف، السلوك، والمهارات) فرضيتين فرعيتين، وكانت النتائج كما يلي:

1- بالنسبة للمحور الأول (المعارف):

أ. الفرضية الفرعية الأولى نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والمعارف، وأكدت نتائج الدراسة ذلك.

ب. الفرضية الفرعية الثانية نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والمعارف.

أكدت نتائج الدراسة ذلك حيث أعطت معادلة خط الانحدار أن التعليم والتدريب يساهمان في 12 % من الحالات في تفسير المعارف.

بالتالي يمكن الاستنتاج أن تنمية الموارد البشرية بشقيها تؤثر في مستوى معارف الأفراد.

2- بالنسبة للمحور الثاني (السلوك):

أ. الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والسلوك، وأكدت نتائج الدراسة ذلك حيث أشارت معادلة خط الانحدار إلى أن التعليم يساهم في 3.9 % من الحالات في تفسير السلوك.

ب. الفرضية الفرعية الرابعة: نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والسلوك، حيث تم رفض هذه الفرضية بسبب عدم معنوية العلاقة بينهما.

فكس التدريب يؤثر التعليم في السلوك، بالتالي يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في جزء منها وبنسبة ضعيفة إلى حد ما تؤثر في مستوى السلوك لدى الفرد، ربما يرجع ذلك إلى تركيز التدريب داخل المنظمة على الجانب المادي فقط، وإهمال الجانب الإنساني.

3- بالنسبة للمحور الثالث (المهارات):

- الفرضية الفرعية الخامسة نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم ومهارات الموارد البشرية، وأكد تحليل الدراسة ذلك حيث أشارت معادلة خط الانحدار إلى أن التعليم يساهم في 6.2 % من التغيرات الحاصلة في المهارات.

- الفرضية الفرعية السادسة نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والمهارات، وتم رفض هذه الفرضية حيث أكد التحليل عدم معنوية العلاقة بين التدريب والمهارات.

قد تكون هذه النتيجة مفاجئة، لكن بالعودة إلى إجابات أفراد العينة فإن نسبة 35% منهم لم يتلقوا تدريباً رغم ذلك كان أدائهم جيداً حسب إجاباتهم، ربما يعود ذلك إلى الخبرة.

من الناحية النظرية اتفقت نظريات الفكر الإداري على أن التدريب يؤثر بصفة مباشرة على مهارات الأفراد، غير أن الدراسة الحالية أعطت نتيجة مخالفة، فمهارات الموظفين في هذه المنظمات تتأثر بالتعليم دون التدريب، قد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بهذا النشاط حيث يتم التركيز على الجانب النظري دون التطبيقي.

4- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي نصت على وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التعليم والتدريب) وبين مستوى الخدمات من حيث (معارف، سلوك، مهارات) الموارد البشرية. فأشارت النتائج إلى أن تنمية الموارد البشرية بشقيها التعليم والتدريب تؤثر في 8.2% من الحالات في مستوى الخدمات المقدمة متمثلة في مهارات، معارف، وسلوك الموارد البشرية. إذن فالنتيجة النهائية للدراسة دلت على " وجود علاقة وإن كانت ضعيفة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الخدمات في المنظمات محل الدراسة متمثلة في أداء مواردها البشرية والذي تم تحديده في معارف، سلوك، ومهارات الموظفين ". وقد تجلّى هذا الضعف بصفة خاصة في استراتيجية التدريب.

رغم ذلك لا يمكن تحميل المنظمات السياحية وحدها هذا الضعف في النتائج المحققة في قطاع السياحة. فسوء التسيير، وعدم التسويق الجيد لوجهة الجزائر رغم إدراجها في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025، ثم آفاق 2030، وسلوك أفراد المجتمع غير اللائق في معاملتهم للسياح، وأسباب أخرى كلها تتحمل هذه النتائج السيئة لهذا القطاع الاستراتيجي في كل أنواع التنمية.

رابعاً. اقتراحات

إن الجزائر التي تعتمد على قطاع السياحة كأحد البدائل الاستراتيجية لتعويض التراجع في قطاع المحروقات مطالبة بالعمل على تنمية هذا القطاع وترقيته عن طريق:

1. التركيز على التسويق لوجهة الجزائر، فالاستثمار في السياحة يعتبر تكلفة غير منتجة إذا

لم يرافقه تسويق قوي؛

2. الاهتمام أكثر بالتكوين في هذا القطاع، فالاهتمام بالجانب الكمي على حساب النوعي يؤدي إلى تكوين موظفين غير متمكنين من أداء مهامهم، بالتالي أداء ضعيف وعدم رضى السياح؛

3. إرساء ثقافة سياحية بين أفراد المجتمع، وهو العامل الذي يؤثر بدرجة كبيرة في مستوى رضا السياح، بالتالي مستوى أداء القطاع ككل.

أما بالنسبة للمنظمات محل الدراسة فيمكن اقتراح :

1. إعطاء أهمية أكبر للتدريب الداخلي عن طريق توفير قاعات مجهزة بأحدث الوسائل بحيث توافق المعايير الدولية في هذا النشاط؛

2. تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي عن طريق توفير المجالات المتخصصة في نشاط السياحة، وتحفيزهم ماديا على المطالعة وحضور الندوات والمحاضرات والملتقيات؛

3. تشجيع الموظفين على التدريب الذاتي عن طريق مساعدتهم (خاصة من الناحية المادية) على حضور الدورات التدريبية الخاصة.

قائمة المراجع

المراجع:

أولاً. مراجع باللغة العربية:

1. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة ، عمان ، 2011
2. أحمد المعاني ، أحمد عريقات ، وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، 2011.
3. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات المعاصرة ،الناشر هو نفسه الكاتب ، القاهرة ، 2010 ،
4. أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
5. إباد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، 2008.
6. ابراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية" تطبيقات على الوطن العربي ،مؤسسة الوراق،عمان،2010
7. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
8. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009.
9. بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري ، دار وائل ، عمان ، 2009 .
10. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
11. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية ، الرياض، دار المريخ ، 2003 .
12. جنيفر جوي ، ماثيوز ديفد ميجنسون ، مارك سورتيز ترجمة علاء أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 .
13. حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق، عمان، 2009.
14. حميد عبد النبي الطائي، صناعة الضيافة، دار الكتاب للطباعة والنشر،بغداد، العراق، 1992.
15. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار الصفا ، عمان ، 2010 .
16. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء،دار المسيرة،عمان،2002 .
17. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان 2007.
18. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 .
19. خالد مقابلة، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 .
20. ديمة محمد وصوص ، المعتصم بالله الجوارنة ، التنمية البشرية المستدامة و النظم التعليمية دار الخليج ، عمان ، 2009 .

21. داليا محمد تيمور زكي، الوعي السياحي و التنمية السياحية مفاهيم وقضايا، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008
22. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 .
23. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.
24. رداح الخطيب ، احمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006 .
25. ريتشارد ل. ويليامز، ترجمة عبد الكريم العقيل ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير، الرياض
26. زاهد محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني ، إدارة العنصر البشري في المنظمات الحديثة ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2008.
27. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، 2008 .
28. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
29. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
30. سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة و مفاهيم ،دار جرير، عمان، 2011.
31. سوزان علي حسن، التشريعات السياحية والفندقية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
32. سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، المؤلف هو الناشر، القاهرة ، 2009 .
33. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
34. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007 .
35. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم، أسس، أبعاد، استراتيجية)، دار اليازوري، عمان 2010 .
36. عبد الإله أبو عياش، حميد ع النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل استراتيجي)، دار الوراق، عمان الأردن.
37. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
38. علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1997 .
39. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1997.
40. علوان رفيق، أثر برنامج تعليمي مقترح على تعلم بعض المهارات الأساسية في السباحة للأطفال المبتدئين، أطروحة دكتوراه العلوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 ، 2014 - 2015.
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، 2007.
42. عبدالوهاب محمد الجبوري، التعليم الالكتروني، المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 2013.

43. عبد الرحمان العيسوي ، الإسلام و التنمية البشرية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، بدون سنة نشر ..
44. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، 2008
45. عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة و رؤية مستقبلية ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الشارقة ، 2011.
46. علاء يوسف كنه، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر، عمان 2004.
47. علاء حسين السراي، سليم محمد خنفر، عبد المحسن عبد الله الحجي، التسويق و المبيعات السياحية والفندقية،، دار جرير، الرياض، 2011.
48. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، الأمم المتحدة ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، بيروت جوان 2003
49. علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
50. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
51. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ،
52. عطاء الله محمد تيسير الشرعة ، غالب محمود سنح ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة ، الدار المنهجية ، عمان ، 2015.
53. فايز الزعبي ، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997 .
54. فؤاد السيد المليجي، المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1996 .
55. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008.
56. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، 2008 .
57. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، 2001.
58. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006 .
59. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 .
60. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
61. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006 .
62. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

63. مدحت محمود أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2008.
64. مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، دون سنة نشر.
65. محمد هاشم فالوقي، التدريب في أثناء العمل ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي، بدون سنة نشر .
66. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009،
67. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2009.
68. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009.
69. محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008.
70. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
71. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008.
72. محمد أحمد العمري ، الأمن السياحي المفهوم و التطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
73. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
74. محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2013.
75. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
76. مثنى طه الحوري، الإرشاد السياحي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
77. مروان محسن السكر العدوان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 .
78. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة ، 2008 .
79. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
80. نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران ، عمان 2006.
81. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق، عمان 2011 .
82. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
83. ويليام تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض. 2004.

84. يسرى دعبس، صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق، دراسات وبحوث في أنثروبولوجيا السياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 2003.
85. يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداي معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
86. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق، عمان، 2006.
87. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، 2009.
88. يوسف جعفر، الارشاد السياحي والتربية السياحية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.

ثانيا. أطروحات:

89. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
90. بودوح غنية ، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 .
91. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في راس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
92. عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.
93. عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر-الإمكانيات والمعوقات- في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (2000 - 2025) SDAT 2025، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2012-2013.

تقارير:

94. المعايير الأكاديمية لقطاع السياحة والفنادق، كلية السياحة، جامعة حلوان، القاهرة، 2009.
95. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (معهد اليونسكو للإحصاء)، مونتريال، مارس 2014 .

ثالثا. مجلات:

96. . احمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، اثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون (دراسة ميدانية على عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء)، جامعة أهل البيت، العراق، www.ahlulbaitonline.com/karbala/New/html/
97. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان في مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 ، www.abahe.co.uk

98. آمال كمال حسن البرزنجي، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها (دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009
99. عبد الرضا علوان، م.نوفل، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والسبعون 2009 .
100. عبد الأمير عبد كاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس العشرون، السنة الثامنة.
101. عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية" ، جامعة الأزهر كلية التجارة ، القاهرة ، 2012 .
102. بوفليج نبيل، تفرورت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، الملتقى الوطني الأول حول السياحة الواقع و الآفاق، المركز الجامعي البويرة، ماي 2010 .
103. سالم حميد سالم، سلوك السائح ودوره في تحديد النمط السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 48 ، بغداد، 2007.
104. عبد الرضا علوان، م.نوفل، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والسبعون 2009.
105. المجلة العربية للسياحة ، العدد (32) سبتمبر، 1972.
106. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي 2009 .

رابعاً. مواقع الكترونية :

107. أحمد الكردي ، تخطيط الموارد البشرية ، [http //kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) .
108. يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة yazantayyem@windowslive.com

خامساً. مراجع باللغة الأجنبية:

109. British Academy for Higher Education. ، www.abahe.co.uk.
110. Etienne Collignon ,Michel Wissler, Qualité et Compétitivité des entreprises du Diagnostic aux Action du progrès, ECONOMICA, Paris ,...
111. Michael Armstrong ,Stephen Taylor , Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition,UK, 2014 .
112. La carte de la formation du secteur du tourisme, 2011.
113. Office Nationale Des Statistiques .
114. Les Rapports Annuel de l'OMT (2010-2014).
115. Les Rapports du Ministère de Tourisme 2010.

الملاحق

ملحق 1:

قائمة أسماء السادة الأساتذة الذين أشرفوا على تحكيم الاستبيان:

إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
حوشين كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
عبد المجيد أونيس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
عبد الرحمان بن عنتر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
تواتي إدريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
شين لزهر	أستاذ محاضر " أ "	جامعة بومرداس
دويدي خديجة هاجر	أستاذ محاضر " أ "	جامعة بومرداس

ملحق 2:

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdès

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير

إستبيان موجه إلى الموظفين

موضوع البحث :

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات

في المنظمات السياحية

دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الجزائرية

تحية طيبة وبعد :

تدور الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان حول دراسة موضوع علمي حول: " دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية " .

الرجاء منكم ملاء هذه الاستمارة، علما أن :

1- سرية البيانات الشخصية مضمونة.

2- لا تستخدم هذه الاستمارة إلا في حدود هذا البحث.

3- مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة.

4- الإجابة تكون بوضع علامة (X) في خانة واحدة بالنسبة لكل عبارة.

5- يمكنكم استخدام النسخة الثانية باللغة الفرنسية.

شكرا جزيلا على اهتمامكم و مشاركتكم، و على إجاباتكم الصريحة.

أ. البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر () أنثى ()

السن :

من 18 سنة إلى 30 سنة	من 30 سنة إلى 39 سنة	من 40 سنة إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة

■ الوظيفة :

إداري	الإستقبال	خدمة الطعام	المطبخ

- أخرى أذكرها

الصفة: دائم () متعاقد ()

عدد سنوات الخدمة في الفندق:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 سنة إلى 30 سنة	أكثر من 30 سنة

عدد السنوات في الوظيفة الحالية :

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 سنة إلى 30 سنة	أكثر من 30 سنة

أ. محور خاص بتنمية الموارد البشرية :

❖ فقرات خاصة بالتعليم :

▪ **المستوى التعليمي :**

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج

▪ **تلقيت تعليمًا في مجال السياحة ؟** نعم () - لا ()

▪ **إذا كان نعم ، فما هو مستواك ؟**

التكوين المهني	المدرسة العليا للسياحة	أخرى أذكرها
		

▪ **التخصص الذي تلقيته في مجال السياحة :**

إداري	الاستقبال	خدمة الإطعام	المطبخ	مرشد سياحي

- أخرى أذكرها :

- **تعمل على تطوير معارفك و مهاراتك المتعلقة بنشاط السياحة عن طريق حضور :**

محاضرات () أيام دراسية () ملتقيات () أخرى أذكرها () لا تحضر تمامًا
- **تطالع المجلات المتخصصة في نشاط السياحة :** لا أطلع أبداً () أحياناً () دائماً ()

❖ **فقرات خاصة بالتدريب :**

▪ **استفدت من دورات تدريبية ؟** نعم () - لا ()

▪ **إذا كان الجواب نعم ، كم عدد المرات ؟** (..... مرات)

▪ **المكان :**

- داخل الوطن () - خارج الوطن ()

- **إذا كان داخل الوطن فهل هو :**

- داخل الفندق () - خارج الفندق ()

▪ **متوسط مدة الدورة التدريبية :**

أقل من 15 يوم	شهر	ثلاثة أشهر	ستة أشهر	أكثر
				

- **تحضر دورات تدريبية على حسابك الخاص :** أبداً () أحياناً () دائماً ()

ii. محور خاص بتقييم أداء الموظف لنفسه (التقييم الذاتي) :

❖ فقرات خاصة بالمعارف :

من وجهة نظرك ، ما هو مستواك فيما يتعلق بهذه المعارف ؟

الفقرات	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
1. مستواك التعليمي (القراءة و الكتابة)					
2. الاستماع للآخرين					
3. عرض أفكارك والتحدث داخل اجتماعات العمل					
4. التكلم بأكثر من لغة .					
5. استعمال أجهزة الاعلام الآلي .					
6. المعلومات المتعلقة بنشاط السياحة					
7. المعلومات المتعلقة بوظيفتك الحالية					

❖ فقرات خاصة بالسلوك :

من وجهة نظرك ، ما هو مستواك فيما يتعلق بهذه السلوكات ؟

الفقرات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1. التعامل مع الزبائن باحترام وتقدير					
2. تقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع.					
3. الصراحة في التعامل مع الزبائن .					
4. العمل على كسب ثقة الزبائن .					
5. الاهتمام بمظهره .					
6. الحرص على نظافة و تنظيم مكان عمله .					
7. الإخلاص في القيام بمهامه					
8. تفهم احتياجات الزبائن .					
9. تفهم ظروف الزبائن .					
10. الرد على استفسارات الزبائن بدقة.					
11. الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم.					
12. التعامل مع الزبائن بهدوء .					
13. ضبط النفس في حالة المشاكل المفاجئة.					
14. حل المشكلات المفاجئة .					
15. التصرف بإيجابية في حالة خروج الموضوع عن السيطرة.					

					16. تقديم الشكر للزبائن عند مغادرتهم .
--	--	--	--	--	--

❖ فقرات خاصة بالمهارات :

من وجهة نظرك ، ما هو مستواك فيما يتعلق بهذه المهارات ؟

➤ **مهارات إدارة الوقت :** مستواك فيما يتعلق ب :

الفقرات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1. استغلال الفراغات بين الأعمال .					
2. عدم تضيق وقتك في مجاملة الآخرين.					
3. ترتيب أشتائك حتى لا تضيق وقتك في البحث عنها .					
4. تدوين كل ما عليك إنجازه حتى لا تنسى شيئا .					
5. الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل.					
6. تحديد أولوياتك بناءا على الوقت المخصص لكل منها.					
7. كتابة كل مهمة قمت بإنجازها على دفتر ملاحظات.					

➤ **مهارات الاتصال:** مستواك فيما يتعلق ب :

الفقرات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1. تشجيعك للزبون على المشاركة في الحوار					
2. توضيحك للزبون كيفية استخدام المعلومات					
3. تحريك الموضوعية في تفسير المواقف					
4. تعرف متى تتكلم ومتى تنصت					
5. تأثيرك في أفكار الآخرين					
6. تفهمك فكرة الشخص الآخر					
7. المناقشة دون انفعال.					
8. معاملة الأشخاص وفق مستواهم					
9. الاعتراف بخطئك في حال تسببت في وقوع مشكلة					

➤ **مهارات المشاركة في فريق العمل:** مستواك فيما يتعلق ب :

الفقرات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1. عملك على تحسين العلاقات مع الرؤساء					
2. عملك على تحسين العلاقات مع الزملاء .					
3. محافظتك على مواعيد العمل .					
4. مشاركتك الزملاء في تحمل مسؤولية العمل					
5. قدرتك على حل مشاكل العمل .					
6. تعاونك مع الزملاء في حل المشاكل التي تواجهونها .					

اقتراحاتكم (أسئلة لم أ طرحها

.....:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم