



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين: - بورنان الشريف زكرياء

- روابح لخضر

بعنوان:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية

-دراسة حالة وكالة سمبول للسياحة والأسفار -

أعضاء لجنة المناقشة

د. بحري بسمة	محاضر أ	رئيسا
د. زعيتر فاتح	محاضر أ	مشرفا
د. بايموت يوغرطة	محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

...إلى بؤرة النور التي فارقتني صبيا حالما عابرا نحو الأمل والآمال الجميلة ومر جهده وتعبه في هته الفترة من حياته لأحمل حلمه في قلبي منذ ثلاثة عشر 13 عاما وقد آثرت ما يجب على ما أحب من اجل أن يكون قريبا هاجعا في قبره حتى ألقاه فيرضى عني وأرضيه ،من اجل أن نحيا حياة كريمة في بيت كريم وفي أحضان علم نافع كريم ،ولطالما تفتطر قلبي شوقا إلى رؤيته لي متقلدا شهادة الماستر وهاهي الآن قد أينعت لأقدمها إهداء لروحه الطاهرة، وحتى يرى طيب غرسه وثمره جهده وقد أرضاني الله فيه أن بلغني حمل هته الرسالة الوضاعة لتكون له تاجا ووقارا وحجة عند الله عندما ألقاه.

...وإلى من تمتهن الحب وتروي لي الغزل لأرشف عصفورا فوق ناصية الأحلام فتبقى روعي متألثة بين تعبها ولذة وصولي لهته الدرجة المتواضعة التي أرتكن إليها بدعواتها وسهرها وتبقى امنياتي على وشك التحقق طالما يدها في يدي وسنارة جهدها التي تصطاد لي الراحة وتخطف التعب والألم من قلبي ،وحيثما تكسوني الهموم أسبح في بحر حبها وحنانها، غالتي أمي التي مهما كبرت أبقي طفلها الذي يسمو دائما بدعائها، وآيات الخير والبركات والفضل لك يا والدتي الحبيبة يا سيدة القلب والحياة أهديك رسالتي لتهديني الرضى والدعاء.

...وإلى إخوتي سندي المريح ومسندي الدائم وإلى زهرة الياسمين الفواحة وأصدقائي وكل من ساهم في كفاءاتي التربوية والمعرفية في مشواري هذا منذ أول حرف إلى آخر كلمة أساتذتي وأستاذاتي أقول لكم بشراكم اليوم قد نمت بذوركم وصرنا سلفا خيرا خلف في طريق العلم والتعلم.

اهديكم جميعا رسالتي هته المتواضعة النابعة من قلبي فطبتم وطاب ممشاكم وتبوأتم من الجنان منازل ومقاعدا

❖ زكرياء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم،

والحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى أعظم إنسانين في حياتي...

إلى من سهر الليالي وتحمّلا التعب والمشقة من أجل أن أصل إلى ما أنا عليه اليوم، إلى من كان دعاؤهما يرافقتني في كل خطوة، أبي الغالي وأمي الحبيبة، حفظهما الله وأدامهما تاجًا فوق رأسي.

مهما كتبت من كلمات فلن أوفيكما حقكما، فلكما مني كل الحب والامتنان والتقدير.

إلى إخي وأختي، الذين كانوا مصدر قوتي وسندي في أوقات التعب والضعف، والذين شاركوني لحظات الفرح والقلق طوال سنوات الدراسة، شكرًا لوجودكم الدائم إلى جانبي.

إلى عائلتي الكبيرة، التي كانت دائمًا مصدر دعم وتشجيع، وإلى كل قريب دعا لي بالتوفيق والنجاح.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، وكان لهم الفضل الكبير في تكويني العلمي، فلکم مني جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين رافقوني في هذه الرحلة الطويلة، وتقاسمنا معًا لحظات الجد والاجتهاد والتعب

والنجاح، سأبقى أعتز بكل الذكريات الجميلة التي جمعتنا. ولا أنسى صديقي وأخي زكرياء، الذي كان سندًا وداعمًا

لي في الكثير من اللحظات، شكرًا لوقوفك إلى جانبي، ولكل كلمات التشجيع والمساندة التي منحني القوة

للاستمرار، أسأل الله أن يديم صداقتنا وأن يوفقك في حياتك العلمية والعملية.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أودعوة صادقة، وإلى كل من كان له أثر جميل في حياتي ومسيري الدراسية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله عز وجل أن يكون بداية طريق مليء بالنجاح والعطاء، وأن يوفقني لخدمة العلم والمجتمع، وأن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم.

لخضر

شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمده أن منّ علينا
بفضله وأعاننا على إعداد هذا العمل ونسأله التوفيق والنجاح.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى

أستاذنا الفاضل "زعيتر فاتح" على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي
ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي... ونسأل الله تعالى أن
يزيده من علمه وفضله

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على
قبولهم مناقشة هذا البحث

نتقدم بالشكر الى كل أساتذة تخصص ادارة الموارد البشرية

والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

فאלلهم جازهم عنا خير الجزاء

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار. وقد تم تقسيم البحث إلى جزئين؛ تناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) وأبعاد جودة الخدمة السياحية، بينما ركز الإطار التطبيقي على تحليل واقع هذه الممارسات وأثرها في الوكالة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى توزيع 60 استبانة على عينة من زبائن وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار. وبعد معالجة البيانات إحصائياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتعزيز جودة الخدمات السياحية المقدمة، مما يشير إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير مهاراته ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات السياحية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية، وكالة سمبول للسياحة والأسفار، رضا الزبائن.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of Human Resource Management (HRM) practices in enhancing the quality of tourism services through a field study conducted at the "Symbol" Travel and Tourism Agency. The research was divided into two parts: the theoretical framework, which addressed the fundamental concepts of HRM practices (recruitment, training, incentives, and performance appraisal) alongside the dimensions of tourism service quality; and the applied framework, which focused on analyzing the reality of these practices and their impact within the agency under study.

To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. Seventy (70) questionnaires were distributed to a sample of customers of the "Symbol" Travel and Tourism Agency. After statistical data processing, the study reached several conclusions, most notably the existence of a statistically significant impact of HRM practices on improving and enhancing the quality of tourism services provided. This indicates that investing in the human element and developing their skills directly reflects on the level of customer satisfaction and the fulfillment of their expectations.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Management Practices, Tourism Service Quality, Symbol Travel and Tourism Agency, Customer Satisfaction.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الاختصارات
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
21-08	المبحث الأول: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية
29-22	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية
39-30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	خلاصة
41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
42	تمهيد
51-43	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
67-52	المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة
77-68	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	خلاصة
85-80	الخاتمة
89-86	قائمة المراجع
116-90	الملاحق
118	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة فائدة ممارسات ادارة الموارد البشرية للفرد والمنظمة	12
02	المقارنة بين دراستنا والدراسات العلمية باللغة العربية	33
03	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	35
04	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	38
05	توزيع عبارات الاستبانة	47
06	مقياس ليكرت الحماسي المستخدم في الدراسة	47
07	معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاور الدراسة	48
08	نتائج اختبار الطبيعة	50
09	مقياس معامل الارتباط بيرسون	51
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
11	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	53
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
13	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	56
14	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التعامل مع الوكالة	57
15	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية	58
16	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور جودة الخدمات السياحية	64
17	اختبارات t-test one Sample لبعء الملموسية	68
18	اختبارات t-test one Sample لبعء الاعتمادية	69
19	اختبارات t-test one Sample لبعء الاستجابة	70
20	اختبارات t-test one Sample لبعء الامان والثقة	71
21	اختبارات t-test one Sample لبعء التعاطف	72
22	اختبارات t-test one Sample لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.	73
23	ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Corrélacion de Pearson	74
24	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين للمتغير المستقل والتابع	74
25	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	83

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
42	الهيكل التنظيمي لوكالة سمبول لسياحة والأسفار	02
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
54	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	04
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
56	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
57	توزيع أفراد العينة حسب مرات تعامل مع الوكالة	07

قائمة الاختصارات

المعنى باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	الاختصار
إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management	HRM
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management PRACTICES	HRMP
نموذج قياس جودة الخدمة	Service Quality Model	SERVQUAL
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social	SPSS
جمعية التسويق الأمريكية	American Marketing Association	AMA
إدارة علاقات الزبائن	Customer Relationship	CRM
اتحاد النقل الجوي الدولي	International Air Transport Association	IATA

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	موافقة المؤسسة محل الدراسة على اجراء الدراسة الميدانية	01
91	استبانة البحث المقدمة للمؤسسة محل الدراسة	02
94	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	03
94	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمعامل الثبات ألفا كرونباخ	04
94	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الطبيعية	05
95	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمحور البيانات الشخصية	06
108	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي	07
110	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار T ستودنت لمحور جودة الخدمات السياحية	08
111	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار T ستودنت لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية	09
111	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار معامل الارتباط بيرسون	10
112	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الانحدار الخطي البسيط	11

مقدمة

يشهد قطاع السياحة اليوم تنامياً متسارعاً يجعله في طليعة الأنشطة الاقتصادية العالمية، وأحد أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعول عليها الدول -خاصة الربيعية منها- لتنويع قواعدها الاقتصادية بعيداً عن تقلبات أسواق الموارد الناضبة. وقد أثبتت الصناعة السياحية مرونة عالية في التعافي من الأزمات والصدمات التي يمر بها الاقتصاد العالمي، لتلعب دوراً محورياً في تعزيز الدخل الوطني، توفير العملة الصعبة، خلق فرص العمل، وتطوير البنى التحتية، مما يجعلها قاطرة حقيقية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

غير أن هذا النمو المتسارع يفرض تحديات حمة ترتبط بضرورة تبني مخططات تنموية تراعي أبعاد التنمية المستدامة، ليس فقط للحفاظ على الموارد الطبيعية والمقومات الجاذبة، بل لضمان استمرارية تدفق المنافع السياحية وتقليل أية آثار سلبية محتملة. وفي سعيها للاستفادة من هذه الصناعة، تبرز حاجة الدول، ومنها الجزائر، إلى الاستغلال الأمثل لمقوماتها السياحية؛ ولا يقتصر هذا المسعى على توفير البنية التحتية الأساسية من مرافق إيواء وإطعام ونقل وتسهيلات ترفيهية فحسب، بل يتعداه إلى التحدي الأكبر المتمثل في "الارتقاء بمستوى الخدمة".

ففي ظل بيئة تنافسية عالمية وإقليمية شديدة، لم يعد مجرد توفير الخدمة السياحية كافياً، بل أضحت "جودة الخدمات السياحية" معياراً حاسماً وهاجساً حقيقياً للمنظمات السياحية. إن الجودة هي الميزة التنافسية التي تضمن لهذه المنظمات كسب ولاء العملاء، وتحقيق رضاهم، وضمان البقاء والنمو في السوق. ولأن طبيعة الخدمة السياحية تعتمد بشكل جوهري على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والسائح، فإن كفاءة الأداء وجودة المخرجات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الاستخدام الكفء لأهم أصل تمتلكه هذه المؤسسات وهو "المورد البشري".

مهما بلغت المنظمات السياحية من تطور تكنولوجي أو وفرة مالية، فإنها تعجز عن تقديم خدمة عالية الجودة دون مورد بشري مؤهل يمتلك المهارات والقدرات اللازمة للتفاعل الإيجابي مع العملاء وتلبية توقعاتهم. من هذا المنطلق، تبرز الأهمية البالغة لتفعيل دور "إدارة الموارد البشرية" في هذه المنظمات.

إن الاهتمام الفعلي بالممارسات المتعلقة بهذا المورد بدءاً من التخطيط الدقيق للاحتياجات، والاستقطاب والاختيار المبني على الكفاءة، مروراً بالتدريب والتطوير المستمر، وصولاً إلى التحفيز وتقييم الأداء هو المحرك الأساسي لتوجيه سلوكيات العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم. وبناءً على ذلك، تتبلور فكرة هذا البحث في تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف استقصاء وتحليل أثرها المباشر في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة، وهو ما يشكل الجوهر الأساسي لهذه المذكرة.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية في وكالة سمبول للسياحة والأسفار؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جانب الملموسية بالوكالة السياحية محل

الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05؟

- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جانب الاعتمادية بالوكالة السياحية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جانب الاستجابة بالوكالة السياحية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جانب بعد الامان والثقة بالوكالة السياحية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جانب التعاطف بالوكالة السياحية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ؟

ثانيا:فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

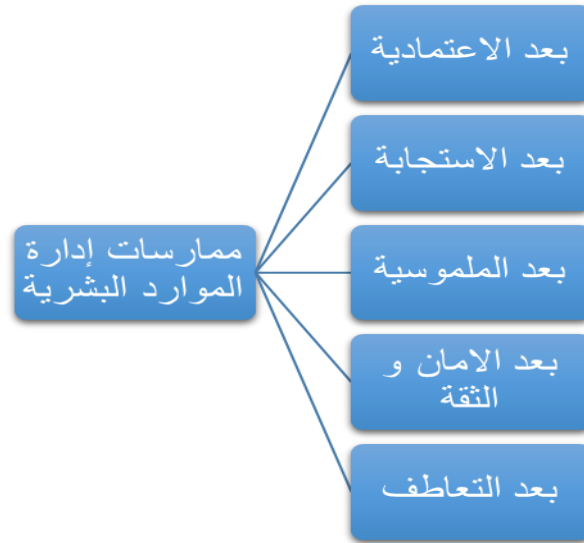
1.الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار.

2.الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

حيث الشكل التالي يوضح العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث. يركز النموذج على قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على أبعاد جودة الخدمة .

رابعا: أهمية الدراسة

أهمية الدراسة هي من أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في توجيه الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمات، وما يعزز أهمية هذه الإدارة بالنسبة للمنظمات السياحية هي كون الموظفين بهذه المنظمات هم أكثر احتكاك بالعملاء مقارنة بغيرها من المنظمات هذا من جانب ومن جانب آخر فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها أيضا من أهمية صناعة السياحة ومدى التأثيرات الإيجابية المختلفة لها سواء على الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية.

خامسا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكر أهمها كالاتي:

- التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الملموسية) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الاعتمادية) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الاستجابة) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الامن و الثقة) بالوكالة السياحية محل الدراسة.

- التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (التعاطف) بالوكالة السياحية محل الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية للبحث خلال السنة الجامعية 2026/2025.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة وكالة سمبول لسياحية والأسفار برج بوعرييج.

سابعا : أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

❖ ميول الباحثين لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والخدمات السياحية، والرغبة في التعمق أكثر في مختلف جوانب هذا الموضوع.

❖ الإهتمام بالمواضيع المتعلقة بتطوير السياحة والخدمات السياحية.

2. الأسباب الموضوعية:

❖ قلة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية).

❖ محاولة التعرف على واقع تطبيق المؤسسات السياحية لنظم ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية داخل هذه المؤسسات.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة:

- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري، والذي قسم إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان ماهية جودة الخدمات السياحية ، أما بالنسبة للمبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة.

وبالنسبة للفصل الثاني فتطرقتنا إلى الدراسة التطبيقية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار برج بوعرييج، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان: إجراءات الدراسة الميدانية تم فيه التعريف بميدان الدراسة وتحديد عينة الدراسة وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتحليل معطيات محاور الاستبانة، ومبحث ثالث لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح إختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

عاشرا: منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الإعتماد على الاستبانة كأداة بحثية لمعالجة الفصل التطبيقي لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها على مجموعة من زبائن وكالة سمبول للسياحة والأسفار وهي الوكالة محل الدراسة، ثم تحليل البيانات المستخرجة منها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية وتساعد حدة التنافسية بين المقاصد السياحية، وجدت المؤسسات السياحية نفسها أمام ضرورة ملحة لتطوير استراتيجياتها التنافسية. حيث انتقل مركز الثقل من مجرد امتلاك المقومات الطبيعية والمرافق المادية إلى الاستثمار في العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق المستدام. ومن هذا المنطلق، برزت ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية فاعلة في صياغة التجربة السياحية وتقديمها بشكل متكامل.

تعتمد هذه الممارسات على منظومة من السياسات المترابطة، تبدأ بانتقاء الكفاءات المتميزة، وتطويرها عبر التدريب المستمر، وصولاً إلى إرساء نظم متطورة للتحفيز وتقييم الأداء. تهدف هذه الجهود إلى صقل مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم على الاستجابة السريعة لمتطلبات السياح، مما يضمن انسيابية الخدمات ويرفع من مستوى رضا وولاء الضيوف. وبناء على ذلك، أصبح لزاماً على المؤسسات السياحية بمختلف أنواعها تبني منهجيات حديثة في إدارة أفرادها، كونها الضمانة الحقيقية لرفع جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر ولضمان تغطية شاملة للإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات اليوم بيئة عمل متغيرة تتطلب نهجا منظما لإدارة العنصر البشري. ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل تخطيط القوى العاملة، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمكافآت، وعلاقات العمل. هذه الممارسات ليست إجراءات إدارية بحتة بل أدوات استراتيجية تسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم وربط سلوكهم بأهداف المؤسسة.

وفي سياق ذلك يأتي المبحث الأول والمعنون بـ: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية مقسما إلى ثلاث مطالب من أجل الإحاطة المفاهيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يشهد البيئة الاستثمارية والاقتصادية المعاصرة جملة من التحولات المتسارعة والتحديات الفريدة، لعل أبرزها اشتداد حدة التنافسية والعولمة، والتوجه المتزايد نحو الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة. وفي ظل هذه الديناميكية، أدركت المنظمات بمختلف طبيعتها نشاطاتها سواء كانت خدمية، إنتاجية، أو سياحية أن استدامتها وتميزها لم يعد يرتكز فحسب على رأس المال المادي أو التكنولوجي، بل بات مرهوناً وبشكل قطعي بمدى كفاءة وفعالية رأس مالها الفكري والبشري؛ فالإنسان هو المحرك الأساسي لكل الموارد الأخرى، وهو صانع الفارق في جودة الأداء والخدمة.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

الإنسان عامل فاعل في أداء المؤسسة، لهذا كان تسييره محل انشغال الممارسين واهتمام الباحثين تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن. فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون الموظفين" ثم أخيرا إلى "إدارة الموارد البشرية"، ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد". ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين. لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر، أي اختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجبر إلى رأس مال عقلي، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويؤكد عدة باحثين أن تسمية "إدارة الموارد البشرية" تعتبر نسبيا حديثة وجاءت لتعوض تسمية "إدارة الأفراد".

ويضيف باحثون آخرون أن تسيير الإنسان في المؤسسة يتخذ دائما، دون شك رؤى جديدة وأسماء جديدة، لذلك يُطرح دوماً مشكل تحديد مجاله. كذلك فإن الحدود بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الأشخاص والتسيير في مجمله غامضة عموماً.

وبالعودة إلى مختلف الأدبيات والأبحاث التي تناولت إدارة الموارد البشرية، نلاحظ أنها عموماً إما تتجنب تعريفها أو تعرفها من خلال الأنشطة التي تقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

نجد " Sekiou L " وباحثين آخرين يرون أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة إجراءات (سياسات طرق عمل.... (وأنشطة تعيين اختيار، ترقية....) يكون فيها المورد البشري عنصراً مهماً لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء².

كذلك يعرف " BÉLANGER L " إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية"³.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والاستراتيجية والأهداف التنظيمية".

في حين يضيف " Citeau " بعداً آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية: فهي تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة. وتفعل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهيكل. فهي تشارك في تحقيق نوع من "المصالحة" بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة⁴.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية الموارد البشرية في نقاط التالية⁵:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
 - تنمية دور المورد البشري لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد في المؤسسة وكذا المجتمع؛
 - المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
 - العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته فهو يحقق مكافئات طويلة الأجل للمؤسسة؛
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

¹ رقم ليندة رقم ليندة "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات المدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية" دار الباحث لنشر والاشهار الجزائر" الطبعة الأولى 2021 ص 11-12.

L. Sekiou et al., Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p. 4 2

L. Bélanger, La gestion des ressources humaines : fondements et pratiques, McGraw-Hill, Montréal, 2002, p. 3 3

J.-P. Citeau, Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, 4e éd., Armand Colin, Paris, 2002, 4

p. 12

⁵ محمد إسماعيل بلال, " إدارة الموارد البشرية", دار الجامعة الجديدة الإسكندرية, 2004 ص 25 .

المطلب الثاني: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرف "Dessler" ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل"¹.

كما يمكن تعريفها على أنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإفادة القصوى من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"².

مما سبق يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموع أنشطة إدارية ووظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتضمن التخطيط المستقبلي للموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتنمية المورد البشري، تقييم الأداء، التعويض والتحفيز، بحيث تعمل هذه الممارسات بشكل مترابط ومتعاقب في أي مؤسسة مهماً كان حجمها على تحقيق أهدافها، ويتأتى ذلك من خلال ربط هذه الممارسات بعضها ببعض، من أجل أن يكون هناك تداخل وتكامل بين كل عناصر المؤسسة.

ثانياً : أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

1. أهمية ممارسات الموارد البشرية للمنظمة (The Organization)³

بالنسبة للمنظمة، لا تعد هذه الممارسات تكلفة، بل هي استثمار يهدف لتعظيم العائد على "رأس المال البشري".

أ. تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

- في عالم الأعمال اليوم، يمكن نسخ التكنولوجيا والمنتجات، لكن لا يمكن نسخ الكفاءات البشرية.
- الممارسات الصحيحة (مثل التوظيف الانتقائي والتدريب المستمر) تخلق فريق عمل يصعب على المنافسين مجاراته.

ب. رفع الكفاءة والإنتاجية

- التدريب والتطوير: يضمن أن الموظفين يمتلكون أحدث المهارات لأداء مهامهم بسرعة ودقة.
- إدارة الأداء: تساعد في تحديد الفجوات في العمل ومعالجتها، مما يرفع من جودة المخرجات الكلية.

ج. تقليل التكاليف والهدر

¹.Dessler Gary, Human Resource Management, 15th ed., Pearson Education, New Jersey, 2017, p. 4

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 45.

³ Sims, R. (2007). Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. USA:p75.

- الاحتفاظ بالمواهب (**Retention**): تكلفة استبدال الموظف عالية جداً (توظيف، تدريب، وقت ضائع). الممارسات الجيدة تقلل من دوران العمل (Turnover).
- الامتثال القانوني: تحمي المنظمة من الدعاوى القضائية والغرامات من خلال ضمان تطبيق قوانين العمل بصرامة وعدالة.
- د. بناء ثقافة تنظيمية قوية
- تحدد ممارسات الموارد البشرية "نعمة" العمل (القيم، الأخلاقيات، طريقة التواصل). الثقافة الإيجابية تجذب أفضل المواهب وتدفعهم للابتكار.
- 3. أهمية ممارسات الموارد البشرية للفرد/الموظف¹
- بالنسبة للفرد، تمثل هذه الممارسات البيئة الحاضنة التي تحدد مدى راحته، تطوره، واستقراره النفسي والمادي.
- 1. التطوير المهني والنمو.
- من خلال برامج التدريب وخطط المسار الوظيفي، يكتسب الفرد مهارات جديدة ترفع من قيمته السوقية وتفتح له أبواب الترقية.
- 2. الرضا الوظيفي والتحفيز
- التعويضات والمزايا: تضمن حصول الفرد على مقابل عادل لجهوده، مما يشعره بالتقدير.
- العدالة التنظيمية: عندما يشعر الموظف أن التقييم والترقيات تتم بإنصاف، يزداد ولاؤه وحماسه للعمل.
- 3. الوضوح والاستقرار .
- تساعد الممارسات مثل (الوصف الوظيفي وتحديد الأهداف) الموظف على معرفة ما هو مطلوب منه بدقة، مما يزيل التوتر والغموض في بيئة العمل.
- 4. الصحة النفسية والتوازن .
- الممارسات الحديثة تهتم بالتوازن بين العمل والحياة ، وبيئة العمل الآمنة، مما يحمي الموظف من الاحتراق الوظيفي.
- جدول لمقارنة بين فائدة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة للفرد والمنظمة.

Mercy Gacheri Munjuri, 2011, The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee ¹ -1 Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Keny, The Catholic University of Eastern Africa, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011 p33.

جدول رقم 01: مقارنة فائدة ممارسات إدارة الموارد البشرية للفرد والمنظمة

الممارسة (HRPractice)	الفائدة للمنظمة	الفائدة للفرد
التوظيف والاختيار	الحصول على كفاءات عالية تناسب الثقافة.	العمل في مكان يناسب مهاراته وشغفه.
التدريب والتطوير	سد فجوات المهارات وزيادة الابتكار.	اكتساب مهارات جديدة وتطور وظيفي.
تقييم الأداء	تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومراقبة الجودة.	الحصول على تغذية راجعة (Feedback) واضحة للتحسين.
التعويضات والمكافآت	جذب المواهب والاحتفاظ بها.	استقرار مالي وشعور بالتقدير.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

حيث يُعتبر هذا الجدول ملخصاً للعلاقة التبادلية بين المنظمة والموظف، حيث يوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات إدارية، بل هي عملية استثمارية تحقق أهداف الطرفين معاً.

المطلب الثالث: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع موظفيها من أجل دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. فالموظف هو المحرك الأساسي للخدمة، ولكي ينجح في أداء مهامه، يحتاج إلى نظام متكامل يبدأ من لحظة دخوله للمؤسسة حتى وصوله إلى مرحلة الاحتراف.

أولاً: التخطيط

1. تعريف التخطيط

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بمخطط تطوير وتنمية وتقدم للدولة، فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم. لذلك فإن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال

والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعرف قاسم ضرار التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات.¹

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية . إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

2. أهمية التخطيط للموارد البشرية :

يحتل التخطيط أهمية كبيرة في المنظمة نظرا لأنه يعطي المنظمة توازن من خلال موازنة أعداد وكفاءات العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة :

- يؤدي التي تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة . وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها .
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات قابليات وخصائص) في الوقت المناسب . مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة. بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز .. الخ .
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم .

¹ قاسم ضرار 1981 التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص6.

- بعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي¹.

ثانياً: تصميم الوظائف :

1. تعريف تصميم الوظائف:

تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة .
يحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظراً لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها. ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي :

تحديد تدفق العمل - تحديد الإستراتيجية التنظيمية - تحديد الهيكل التنظيمي

لابد من تحديد مدخلات العمل وعملياته ومخرجاته. إذ أن الإستراتيجية التي تركز على الكفاءة. يكون تصميم الوظائف وفق المدخل الميكانيكي في حين أن الإستراتيجية التي تركز على التنوع يكون التصميم وفق المدخل السلوكي وان التركيب التنظيمي هو الآخر يحدد مدخل التنظيم. فالتنظيم البيروقراطي ينعكس في التصميم الميكانيكي وعكس ذلك في حالة التنظيم المفلطح أوالتنظيم الذي يستند إلى فرق العمل الذاتية, حيث أن التصميم الوظيفي يركز على العناصر السلوكية²

2. عناصر تصميم الوظيفة

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لابد من أخذها كليا أوجزئيا عند تصميم الوظائف

1 - العناصر التنظيمية :

وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية هذه المهام بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم. ومن أوائل الرواد الذين ركزوا على هذه العناصر هو فريدريك تابلور عند دراسته للحركة والوقت حيث حدد المهام الضرورية واستبعد الغير ضرورية منها إضافة إلى استبعاد الأوقات الغير اعتيادية من خلال تقسيم الأعمال, وكل ذلك يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى حسب ما جاءت به المدرسة العلمية . أن مدخل تصميم الوظائف بتضمينها العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي أوآلي.

ب - العناصر السلوكية :

هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر : تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية.

¹ سهيلة محمد عباس 2003 إدارة الموارد البشريةمدخل استراتيجي. دار وائل للنشر عمان الطبعة الثانية 2006، ص 57.

² سهيلة محمد عباس "مرجع سابق" ص81.

ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا. ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي

ت - العناصر البيئية :

تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم . إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكائن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسمياً يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين.

أن هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية وقد يتم تصميم الوظائف وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضاً.¹

ثالثاً: تحليل الوظائف :

1. تعريف تخطيط الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها (مواصفاتها). يلاحظ في التعريف بان الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف توفر عملية التحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.²

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي.³

نستنتج بان التحليل الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية فهو يحدد البيانات الأساسية للعمل والتي توضح للعامل الواجبات والمهام التي عليه يؤديها من أجل أن ينجحها بنجاح.

2. أهمية تحليل الوظائف :

توفر عملية تحليل الوظائف معلومات مهمة لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين هذه الأهمية بالتالي :

¹ سهيلة محمد عباس "مرجع سابق" ص 82-83.

² باري كشواي 2003 إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر القاهرة، مصر، 40.

³ جودة، محفوظ احمد 2010 إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 99

- عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق الوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد عملية التحليل الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية. إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها .
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقييم أداء العاملين على الوصف الوظيفي, إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها
- تعد عملية التحليل الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية .
- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.¹
- نستنتج وكما رأينا سابقاً أن عملية التحليل تدخل في صميم اغلب العمليات التي تقوم بها المنظمة من تخطيط وتدريب واختيار وتقييم والحوافز لذا فان التحليل الوظيفي بعد من الممارسات المهمة جدا من ممارسات إدارة الموارد البشرية

رابعاً: التعيين والاستقطاب :

1. تعريف التعيين والاستقطاب:

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لملي الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي أثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة بعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية؛ وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح.²

ان إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة ، فان الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة أن ذلك يعني مايلي:³

¹ سهيلة محمد عباس"مرجع سابق"ص87-89.

² هاشم زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل، الكويت ص60.

³ باري كشواي "مرجع سابق" ص59.

-الإمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها وضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر

- ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة

- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمر القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص

- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل .. الخ بكفاءة

- من جهة أخرى فإن إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة, حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة أداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز . علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي

أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة

ومنه ان عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية فالاختيار الخاطئ سوف يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجيا وعلى النقيض فان الاستقطاب

والتعيين للموارد البشرية الكفوءة من شأنه أن يرفع مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطورها

2.مراحل التعيين :

تتكون عملية التعيين من مرحلتين هما :

المرحلة الأولى تختص بالاستقطاب وتعنى الخطوات التالية :

أ- وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها

ب - تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها

ج - تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة

د - اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان

المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار وتشمل :

1. (غربلة) تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية

واحتمالا للنجاح في شغل الوظيفة . ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة

الشخصية التي تساعد في التعرف عن كتب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة

البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام .. الخ

ب. المقابلة الشخصية, وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة

ج. تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة وصدر القرار بتعيينه تقديمه لجهة العمل . إي الإدارة المعنية له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني .

خامساً: التدريب

1. تعريف التدريب:

يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمدربين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه .

فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم.¹

وقد عرفه الخطيب على انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملها وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.²

تلخص من التعاريف السابقة بان التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات.

2. أهمية التدريب للمنظمة:

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الآونة الأخيرة كأحد من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب :

أ - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي : إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج

ب - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة

ج - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف

د - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

ي - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .

¹ منصور بن عبد العزيز المشوق 2011, المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية : المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام الرياض ص 251.

² خطيب رداح الخطيب احمد 2006 التدريب الفعال عالم المكتب الحديث . اريد الأردن ص 300.

هـ- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة.¹

2. أهمية التدريب للعاملين:

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجه, يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها. يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة, ينمي قدرتهم على الإبداع. يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم².

سادساً: تقييم الأداء

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل .

ويمكن استخدام نتائج تقييم الأداء من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضا الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم³.

. تعريف تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية⁴.

وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى⁵.

وهو أيضاً تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به⁶.

كما عرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه

¹ سهيلة محمد عباس " مرجع سابق " ص 87.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 94.

³ ياني زنده الزهري 2000 بحث عن التخطيط استراتيجيات الموارد البشرية كلية الاقتصاد - جامعة دمشق مجلة جامعة دمشق العدد الأول ص 66-67.

⁴ عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 315.

⁵ هاشم زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل، الكويت ص 295.

⁶ صالح ، محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية. ص 137 الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ص 137.

وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.¹
نستنتج من ما سبق أن تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف الحقيقي وتقيسه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره.

سابعاً: التحفيز

1. تعريف التحفيز:

هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله.²
أو هي حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة.³

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.⁴

نستطيع تلخيص التعاريف السابقة بان الحوافز هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل إيجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أدائه وتحسنه.

2. أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي⁵:

– الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من :

– الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية . والزيادات في الأجر المقابلة للزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء. وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية

– الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمنان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات

¹زوليف مهدي 2000 إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان دار مجدلاوي للنشر ص188.

² محمد مرعي مرعي موزر إرشادي : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية الإدارية ص88.

³ Stone, R. (2002). Human Resource Management, (4th ed.), John Wiley & Sons Ltd, Australia p396.

⁴ طخيس ، ابراهيم عبد الله ، (2001م) الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر الرياض – المملكة العربية السعودية ص 109.

⁵زوليف مهدي 2000"مرجع سابق" ص297.

ب- الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف السلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه, وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

وقد قسمت الحوافز بطريقة أخرى كالآتي¹:

أ- حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف . أو العمل على توقيف علوته الدورية أو المستحقة. والعزل المؤقت للموظف
 ب - حوافز معنوية : تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبهه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات
 ج - حوافز فردية : تُقدّم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه. أو تخطى الهدف المحدد مسبقا.
 وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية

د - حوافز جماعية : توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم .

بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية. وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين, وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء

ي - حوافز التميز : هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي . حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم

يرى الباحث أن نوع الحوافز الأفضل هو الحوافز المادية خاصة في ظل الأزمة الحالية والظروف المعيشية وارتفاع الأسعار فالحوافز المادية تحفز الموظف وتدفعه على العمل بأقصى ما لديه حتى يعطي أفضل ما عنده.

¹ ربيعة على 2003 إدارة الموارد البشرية, عمان, دار صفاء للنشر والتوزيع ص50.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية

أصبحت جودة الخدمات السياحية في العصر الحديث محورا رئيسياً لنجاح المؤسسات السياحية واستمراريتها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغير المستمر في توقعات واحتياجات الزبائن ومع ازدياد وعي السائح وتوسع خياراتهم، بات لزاما على المؤسسات السياحية تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والابتكار والقدرة على تحقيق رضا الزبون. إن جودة الخدمات السياحية لا تقتصر على تقديم الخدمة الأساسية فحسب، بل تشمل جميع التفاصيل المرتبطة بتجربة السائح، من لحظة تواصله الأول مع المؤسسة إلى ما بعد انتهاء رحلته. ومن هنا، تبرز أهمية تحليل مفهوم جودة الخدمات السياحية أبعادها، ومعايير تقييمها، لما لذلك من تأثير مباشر على السمعة السوقية للمؤسسات وعلى تعزيز التنمية السياحية المستدامة.

المطلب الأول: ماهية الخدمة

قبل ما يقرب من نصف قرن عرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التسويق على أنه: "القيام بمختلف النشاطات التجارية اللازمة لتدفق السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أسواق استهلاكها أو استعمالها"¹. ونهدف من خلال الإشارة إلى هذا التعريف بأن التسويق يتضمن وجهين أساسيين هما السلع والخدمات وهذا ما يدل على الأهمية الكبيرة لقطاع الخدمات ومنذ فترة زمنية ليست بالقصيرة، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الموازي لما حصل اتجاه السلع.

أولاً: تعريف الخدمة

هذا ويعد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين المؤسسات الخدمية من رسم استراتيجياتها التسويقية الفاعلة في هذا القطاع. وبالرغم من ذلك فإنه توجد محاولات كثيرة من قبل الباحثين لتعريف الخدمة والتي سنورد أبرزها فيما يلي: . حيث عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"². أما كوتلر "kotler" فقد عرفها على أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما للطرف الآخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"³. . ويرى كريستوفر لوفلوك Lovelock "أن الخدمة هي عبارة عن:

منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متصلة بشيء مادي، وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكيته، وهي في

¹ ثامر البكري التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان (الأردن)، ص 216.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، 2008، عمان (الأردن)، ص 207.

³ Philip Kotler & Gary Armstrong, Principles of Marketing, 17th ed., Pearson Education, New Jersey, 2018, p. 248

الغالب غير محسوسة¹.

. ويقول غرونروز "Gronrous" أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية².
. أما فريد الصحن فيعرفها على أنها: "الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع³. المادة".
. ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن :

.الخدمة هي نشاط غير مادي وغير ملموس.

.لا يمكن تملكها وتقديمها

ثانياً: خدمة العملاء

هي: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسات للمساعدة على إيجاد الجوّ الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم فيهم الثقة مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معها⁴.

كما يمكن تعريفها بأنها: "المنافع المحسوسة التي تقدمها المؤسسات لعملائها لقاء ثمن معين⁵.

كما نعني بها : "خلق نوع من الولاء والرضا للعميل تجاه الشركة التي تقوم بخدمة العميل⁶.

إذ تأخذ خدمة العملاء ثلاثة اتجاهات هي :

أ-خدمات ما قبل البيع وتلك الخدمات تتركز في الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب.

ب- الخدمات المرافقة للبيع والتي تتركز حول تعرف المستهلك بالخدمة ومواصفاتها ودرجة الاعتمادية الصامتة وشرح طرق وسبل الاستخدام لها .. الخ من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلي يتم تقديمها عادة للعملاء.

ج- خدمات ما بعد البيع وتتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الاستبدال أو الأجزاء التي يتم تلفها عند (خدمات ما بعد البيع وتتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الاستبدال أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال ولذا فإن عمل المنظمة الخادمة للعملاء تتركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاثة من الخدمة .

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الخدمات السياحية

¹ Philip kotler, bernard duboi: marketing management, pearson education, France, paris, 2003

² حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، عمان 140 الأردن، ص38

³ فريد الصحن، التسويق: مفاهيم وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 189.

⁴ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 212.

⁵ بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، عمان (الأردن)، ص 38

⁶ ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 220.

تعد جودة الخدمات السياحية من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في مجال إدارة وتسويق الأنشطة السياحية، نظراً لدورها المحوري في تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم. ففهم معنى جودة الخدمات السياحية بدقة يعتبر الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء وضمان تقديم تجربة مميزة للزبائن.

ويكتسب هذا المفهوم خصوصية تابعة من طبيعة الخدمة السياحية نفسها، باعتبارها نشاطاً يعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر مع الزبون، ويتأثر بعوامل متعددة مثل التوقيت المكان، ودرجة التخصيص من هنا تبرز أهمية تحديد خصائص جودة الخدمات السياحية، باعتبارها تساعد في بناء تصور واضح عن كيفية إدارتها ورفع مستواها لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية وتعزيز تنافسيتها.

أولاً: مفهوم الخدمات السياحية

تعرف الخدمات السياحية بأنها أنشطة غير مادية تقدم بهدف تلبية رغبات واحتياجات الأفراد، ويتم تسويقها إلى المستهلك النهائي مقابل مبلغ مالي محدد. وتشمل هذه الخدمات مجالات متعددة مثل الإيواء، والتجهيزات السياحية، والمأكولات، بالإضافة إلى أنشطة التسلية والترفيه.¹

ثانياً: خصائص الخدمات السياحية

تمتلك الخدمة السياحية طبيعة فريدة تميزها عن السلع المادية، وتتجلى هذه الخصائص في النقاط التالية:

- **تباين الجودة بناءً على السعر (التفاوت في حزم الخدمات):** تتسم المنتجات السياحية بالتنوع الشديد في مكوناتها وجودتها تبعاً للتكلفة؛ حيث تطرح وكالات السفر "رزمًا سياحية" (Packages) بأسعار متفاوتة. يعكس هذا التفاوت حجم وطبيعة الخدمات المقدمة في الوجهة المختارة، مما يتيح خيارات متعددة تناسب مختلف الشرائح.
- **الاعتمادية المتبادلة وتعدد الموردين:** تتألف التجربة السياحية من سلسلة مترابطة من الخدمات (نقل، إقامة، إعاشة) يقدمها أطراف متعددون. هذا التعدد يخلق تحدياً في التنسيق لضمان كفاءة التجربة الكلية، مما يجعل الرقابة الشاملة على الجودة أمراً حتمياً لضمان عدم حدوث خلل في أي حلقة من حلقات السلسلة.
- **التفاعل البشري والدور التشاركي للعميل:** تعد العلاقة بين "المضيف" و"الضيف" ركيزة أساسية؛ فلا يكفي الالتزام الفني بقواعد الخدمة (كالبروتوكولات العالمية)، بل يتطلب الأمر وعياً وسلوكاً حضارياً من السائح نفسه. يُعتبر السائح شريكاً في صناعة الخدمة، حيث يؤثر سلوكه المباشر -إيجاباً أو سلباً- لا على تجربته فحسب، بل على رضا وراحة الضيوف الآخرين المحيطين به.
- **إلزامية التشارك المكاني (عدم انتقائية المحيط الاجتماعي):** على عكس الاستثمار في الأصول الخاصة (كالعقارات)، لا يملك السائح رفاهية اختيار من يشاركه الحيز المكاني أثناء تلقي الخدمة. فهولاً يعلم مسبقاً هوية أو طبائع من سيجاوره في الطائرة أو الحافلة أو المنتجع، مما يفرض عليه التعامل مع خليط ديموغرافي واجتماعي غير منتقى.

¹ السعدي عصام، الترويج والتسويق السياحي دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص20.

- تذبذب مستوى الأداء (عدم التجانس): تتأثر الخدمة السياحية بعوامل الزمان والمكان والعنصر البشري، مما يجعل من الصعب تقديمها بنفس المعيار الثابت طوال الوقت. فسرعة الخدمة تتأثر بأوقات الذروة، وجودة الترحيب وحسن التعامل قد تتفاوت بناء على الحالة الذهنية والبدنية لمقدم الخدمة، مما يشكل تحدياً دائماً للحفاظ على مستوى قياسي موحد.¹

المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمات السياحية

تعد جودة الخدمة عنصراً أساسياً في تصميم وإنتاج وتسويق الخدمات، إذ تحتل مكانة مهمة لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها. وقد ازدادت قناعة المؤسسات الخدمية بضرورة تطبيق معايير الجودة لتحقيق التميز في أدائها وكسب رضا الزبائن.

أولاً: تعريف جودة الخدمات السياحية

كما تتنوع تعريفات جودة الخدمات تبعاً لتعدد حاجات العملاء واختلاف توقعاتهم، إضافة إلى تباين معايير الحكم على مستوى الجودة. فمثلاً، قد تختلف معايير الجودة بالنسبة لكبار السن عنها بالنسبة للشباب، وكذلك تختلف متطلبات رجال الأعمال عن العملاء العاديين. ويعتبر البعض أن جودة الخدمة تقاس بمدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة ومدى تلبيةها لرغباته واحتياجاته.

وقد تم تعريف جودة الخدمات السياحية بأنها مدى تلبية حاجات وتوقعات السياح بصورة مستمرة، مع استخدام أنظمة فعالة لتحقيق ذلك بأفضل صورة ممكنة. كما تشمل الجودة بعدين رئيسيين: البعد الإجرائي الذي يتعلق بالأنظمة والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، والبعد الشخصي الذي يركز على طريقة تفاعل العاملين مع العملاء من خلال مواقفهم وسلوكياتهم وأساليبهم اللفظية.²

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى توفير الراحة والتسهيلات للسياح أثناء شرائهم واستهلاكهم للمنتجات السياحية خلال فترة سفرهم أو إقامتهم بعيداً عن أماكن إقامتهم الأصلية.

كما تعني كذلك مدى توافق الخدمة السياحية المقدمة مع توقعات السائح، مع الحرص على تقديم خدمة عالية الجودة بشكل مستمر بما يفوق أداء المنافسين.³

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن جودة الخدمات السياحية تتجسد في مدى تلبية حاجات العملاء، لاسيما من حيث

سهولة الحصول على الخدمة، وسرعة تقديمها بأقل وقت انتظار ممكن.⁴

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحيمري ورامي فلاح الطويل التشويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل، طاء دار العامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2016، ص 107-108.

² جواد رحاب، تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق. 2002، ص 02.

³ مامون سليمان الدراكة، طارق شملي الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص 18.

⁴ رنجي أيمن الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع الإدارة التسويقية جامعة أحمد بوقرة يومرداس، 2009، ص 72.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمات السياحية

تعد دراسة Parasuraman, Zeithaml & Berry لعام 1982 من أبرز الدراسات وأكثرها شمولاً وعمقاً في تحديد أبعاد جودة الخدمة. فقد حدد الباحثون في البداية عشرة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، وهي الجوانب المادية الملموسة الاعتمادية، الاستجابة، الاتصال، المصدقية، الجدارة، الأمان، التعاطف، فهم احتياجات العملاء، وسهولة التعامل¹. وفي مرحلة لاحقة، وتحديداً عام 1988، قاموا بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية ضمن مقياس أطلقوا عليه اسم SERVQUAL، والذي أثبت فعاليته وكفاءته العالية في الدراسات العلمية المتعلقة بجودة الخدمات وتمثل هذه الأبعاد الخمسة فيما يلي:

- **الاعتمادية** وتعنى مدى وفاء المنظمة المقدمة للخدمة بالتزاماتها تجاه العملاء، وخاصة فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة.
- **الملموسية** الجوانب المادية وتشمل جميع العناصر المادية التي يلاحظها العملاء مباشرة، مثل المباني الديكورات، والتجهيزات المخصصة لتسهيل تقديم الخدمة.
- **الاستجابة** تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة وفقاً لتوقعات العملاء، إضافة إلى سرعة التفاعل مع الشكاوى والمقترحات والعمل على معالجتها بفعالية²
- **الثقة والأمان** ويعبر عن شعور العملاء بالثقة والأمان أثناء تلقيهم للخدمة، سواء فيما يتعلق بجودة الخدمة نفسها أو بمقدميها
- **التعاطف** يتمثل في مدى اهتمام مقدمي الخدمة بالسياح، وتقديم الدعم الشخصي لهم خصوصاً عند مواجهتهم للمشكلات³

ثالثاً: قياس جودة الخدمات السياحية

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع قياس جودة الخدمة، ومن أبرزها ما قدمه بيرى (Berry) وزملاؤه، حيث أكدوا أن جودة الخدمة قابلة للقياس رغم افتقارها للبعد المادي. وقد أدى هذا الغياب إلى جعل عملية قياس الجودة أكثر تعقيداً مقارنة بقياس جودة السلع المادية، ومع ذلك، أشار الباحثون إلى أنه لا يمكن اعتماد معايير موحدة لقياس جودة الخدمة وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، وذلك بسبب اختلاف الظروف الخاصة بكل مؤسسة.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer 1 perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), pp. 12-40

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص38.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004/ص292.

ويمكن التعرف على الأساليب المعتمدة في قياس جودة الخدمة.

1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن

- مقياس عدد الشكاوى تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذين يريدون الحصول عليه.¹
- مقياس الرضا: يعد مقياس الرضا من أكثر الأدوات شيوعاً في تقييم اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، لاسيما بعد حصولهم عليها. ويعتمد هذا المقياس على توجيه مجموعة من الأسئلة التي تمكن المنظمات الخدمية من الوقوف على طبيعة مشاعر الزبائن تجاه الخدمات المقدمة، والكشف عن مكامن القوة والضعف فيها، ويسهم ذلك في تمكين هذه المنظمات من تبني استراتيجيات تحسين جودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتطلعاتهم.
- مقياس الفجوة ينسب هذا المقياس باراسورمان Parasuraman ، ويعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكاتهم لمستوى الجودة المقدمة بالفعل، ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة – التوقعات الإدراكات

مقياس الفجوة يتكون من 5 فجوات تتعلق بكل من منظمة الخدمة، والزبون وبالإثنين معا

الفجوة رقم 01 : تعد الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية، وتحدث هذه الفجوة عندما لا يمتلك المديرين فهماً دقيقاً للخصائص التي تعكس جودة الخدمة كما يراها الزبائن. فالوصول إلى جودة خدمة عالية يتطلب فهماً معمقاً لرغبات العملاء، والقدرة على ترجمتها إلى معايير أداء واضحة ومناسبة تضمن تقديم الخدمة بالمستوى الذي يلي تلك التوقعات.

الفجوة رقم 02 : تشير هذه الفجوة إلى التباين بين إدراك الإدارة لمتطلبات جودة الخدمة وبين القدرة على ترجمة هذا الإدراك إلى مواصفات معيارية دقيقة. وتنشأ هذه الفجوة عندما تواجه المؤسسة صعوبة في وضع مواصفات واضحة تضمن تحقيق استجابة فورية وفعالة لتوقعات الزبون، ويُعزى ذلك غالباً إلى ضعف تأهيل وتدريب مقدمي الخدمة، بالإضافة إلى التذبذب الكبير في حجم الطلب على الخدمات، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى الأداء وصعوبة في ضمان الاتساق في جودة الخدمة المقدمة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقرن، دار الفكر العربي مصر، 2006، ص 58.

الفجوة رقم 03 : تتمثل هذه الفجوة في الاختلاف بين المواصفات المحددة للخدمة وبين مستوى التنفيذ الفعلي لها. وتحدث هذه الفجوة نتيجة لتفاوت ملموس في أداء مقدمي الخدمة، حيث إنه، وعلى الرغم من وجود معايير واجراءات واضحة لتقديم الخدمة، إلا أن ضمان الالتزام التام بهذه المواصفات يظل أمراً معقداً، وذلك بسبب صعوبة توحيد سلوك وأداء مقدمي الخدمة بشكل كامل، فتنوع المهارات والخبرات الفردية، إلى جانب العوامل البشرية المرتبطة بالتفاعل المباشر مع الزبائن، يجعل من الصعب تحقيق تجانس تام في جودة تقديم الخدمة.

الفجوة رقم 04 : تشير هذه الفجوة إلى التباين بين مستوى الخدمة المقدمة فعلياً وبين ما يتم الترويج له من خلال الاتصالات الخارجية للمؤسسة، وتظهر هذه الفجوة بوضوح في القطاعات الخدمية الحساسة، كالمجال الصحي، حيث تلعب التوقعات دوراً حاسماً في تشكيل إدراك الزبون لجودة الخدمة، يصبح من الضروري على المؤسسات الصحية - كالمستشفيات - أن تضمن اتساق مضمون رسائلها الاتصالية، كالإعلانات، مع ما يمكنها تقديمه فعلياً من خدمات فالمبالغة في الوعود التسويقية تتسبب في رفع سقف توقعات المرضى، مما يؤدي لاحقاً إلى انخفاض إدراكهم الفعلي لجودة الخدمة عندما لا تتطابق التجربة الواقعية مع تلك الوعود المعلنة.

الفجوة رقم 05 : تتمثل هذه الفجوة في الفرق بين الخدمة المتوقعة من قبل العميل وتلك التي يدرك أنه قد تلقاها فعلياً، وتحدث عندما يتولد لدى العميل انطباع بأن المؤسسة غير راغبة، وليس فقط غير قادرة على تقديم الخدمة بالشكل المطلوب. هذا التصور السلبي يؤثر مباشرة على تقييم العميل لجودة الخدمة، حيث يفسر التقصير على أنه ناتج عن الإهمال أو عدم الاهتمام، مما يؤدي إلى تدني مستوى إدراكه للجودة وزيادة شعوره بعدم الرضا. هـ. مقياس الأداء الفعلي:¹

في إطار الجهود العالمية المستمرة للوصول إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة يتميز بدرجة عالية من الدقة والمصدقية وقابلية التطبيق، تم تطوير مقياس يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة - الأداء الفعلي

تستند الفكرة الأساسية لهذا المقياس إلى أن القيمة التي تقدمها المنظمة لعملائها تعتمد على المنفعة المدركة للخدمات من جهة الزبون مقابل التكاليف التي يتحملها للحصول على تلك الخدمة.

2. قياس الجودة المهنية

¹ محمد محمود مصطفى التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 248.

يرى العديد من الباحثين أن تقييم الجودة المهنية ينطلق من منظور البرامج الهادفة إلى تحسين الأداء، حيث تتناول مقاييس الجودة المهنية قدرة منظمات الخدمة على تقديم خدماتها المتنوعة بكفاءة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة¹.

3. قياس الجودة استناداً إلى المدخلات

يعتمد هذا الاتجاه على اعتبار المدخلات أو الموارد بمثابة الأساس للجودة الخدمة. فإذا كانت المنظمة تمتلك بنية تحتية مناسبة مزودة بالتجهيزات والمعدات اللازمة، إلى جانب كوادر بشرية كفؤة، ونظم ولوائح عمل واضحة، وأهداف محددة، بالإضافة إلى زبائن مستفيدين من الخدمة، فإن هذه العوامل مجتمعة تعد مؤشراً قوياً على جودة الخدمة المقدمة².

4. قياس الجودة استناداً إلى العمليات

يركز هذا المقياس على تقييم جودة المراحل المختلفة لعملية تقديم الخدمة ويتضمن مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تحدد النسب المقبولة لكل عنصر من عناصر أنشطة تقديم الخدمة، بحيث يجب أن تحقق هذه العناصر مستوى معيناً من الجودة ليتم تصنيف الخدمة المقدمة ضمن فئة الخدمات الجيدة³.

5. قياس الجودة بدلالة المخرجات

وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون⁴.

6. قياس الجودة من المنظور الشامل

رغم ما أسهمت به كل المدخلات السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويتها إلا أنها جميعاً يغلب عليها الطابع الجزئي وقد أدت هذه المدخلات والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقييمها⁵.

1 توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 62.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2005، ص 98.

3 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 175.

4 محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 216.

5 محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 252.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل باللغة العربية

أولاً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة للباحثة وهيبة مسعي

بعنوان: "دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة إسمنت تبسة". أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، شعبة: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، السنة الدراسية 2023/2024.

إشكالية الدراسة:

- ما هو دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة؟
 - ما هي العلاقة بين الكفاءات المحورية وتطبيق الممارسات البيئية في سياق المنظمة الصناعية؟
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة في زيادة الكفاءة وتحقيق تكلفة أقل، وتحديد مستويات مشاركة عالية للموظفين.
 - تعبر الكفاءات المحورية عن جملة من الخصائص التي تتكامل فيما بينها لتشكّل ثمرة التفاعل في المنظمة، مما يؤدي إلى تفعيل الممارسات الخضراء ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا ضرورياً لتحقيق التفوق والريادة في مجال الكفاءات المحورية.
 - تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً بالغ الأهمية في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص، وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها.
 - تعتبر الكفاءات المحورية أساساً توجيهياً يعمل على توجيه المنظمة إلى تصحيح انحرافات الأداء، والتحسين المستمر في معايير تقييم الأداء لديها، للوصول إلى الأهداف بدقة وفعالية عالية.
 - يتم تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال جملة من الممارسات التي يجب على المنظمة تبنيها.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث شفاء كرو

بعنوان: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود"

أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، السنة الدراسية 2016/2017.

إشكالية الدراسة: ما أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود؟
وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر لعمليتي الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر للتحفيز على أداء العاملين في شركة جود.
- وجود أثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود.
- يتأثر الأداء التنظيمي في شركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحثة وفاء زوقار

بعنوان: " أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الفتح "

أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2023/2024.

إشكالية الدراسة: ما هو أثر التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) وأداء وظيفة الموارد البشرية.
- وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة، إذ يساهم بُعدا التخطيط الرقمي للموارد البشرية والنظام الرقمي للأجور والحوافز معاً بنسبة 73٪ من التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية، وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الدراسة الرابع: دراسة الباحث مراتي عمار

بعنوان: "واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية"

أطروحة دكتوراه ، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة التسويق، السنة الجامعية 2018/2019.

إشكالية الدراسة: ما هو واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسات الجزائرية؟

- وقد خلصت دراسة مراتي عمار، من خلال تحليل إجابات مفردات العينة حول عبارات وأسئلة الاستمارة التي تم على أساسها تشخيص واقع جودة الخدمات السياحية في فنادق مدينة بوسعادة، إلى عدة نتائج من أهمها:
- أظهر تقييم أفراد العينة لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم في الفنادق المبحوثة درجة عالية، حيث اعتبروا أن الخدمات المقدمة تمتاز بالجودة في أغلب مظاهرها.
- تبين أن جودة الخدمات السياحية في أبعادها المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، والأمان متوفرة بدرجة عالية في الفنادق المبحوثة.
- أظهرت النتائج أن جودة الخدمات السياحية في بعد التعاطف متوفرة بدرجة متوسطة في الفنادق المبحوثة.
- توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة) لأفراد عينة الدراسة لا تؤثر على اتجاهات وآراء المبحوثين حول جودة الخدمات السياحية في الفنادق المبحوثة.

الجدول رقم 02: مقارنة بين دراستنا والدراسات باللغة العربية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
وهيبة مسعي (2023/2024) دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - شركة إسمنت تبسة	تشابه في الاهتمام بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية.	ركزت على الكفاءات المحورية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعية، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع/متغيرات مختلفة	الاستفادة من الإطار النظري للكفاءات المحورية، ومن النتائج المتعلقة بدور دعم الإدارة العليا وأهمية الممارسات الخضراء في تحسين الأداء.
شفاء كرو (2016/2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين - شركة جود	تشابه في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.	تناولت ممارسات تقليدية وحديثة للموارد البشرية دون التركيز على البعد البيئي أو السياحي.	الاستفادة من تحديد أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم...) واستخدامها كمتغيرات مستقلة.
وفاء زوقار (2023/2024) أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية - شركة الفتح	تشابه في ربط ممارسات الموارد البشرية بالأداء الوظيفي/الوظيفي للموارد البشرية.	ركزت على التحول الرقمي للموارد البشرية، بينما تركز الدراسة الحالية على ممارسات أخرى (تقليدية/خضراء/سياحية)	الاستفادة من المنهجية الإحصائية، ونموذج تحليل الأثر، ونتائج عدم تأثر المتغيرات الشخصية في أغلب الحالات.
مراتي عمار (2018/2019) واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية	تشابه في دراسة جودة الخدمات السياحية وأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة).	ركزت على تقييم الجودة من وجهة نظر الزبائن دون ربطها مباشرة بإدارة الموارد البشرية.	الاستفادة من نموذج SERVQUAL وأبعاد جودة الخدمة، ومن نتائج عدم تأثير الخصائص الديموغرافية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: المقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة الباحث عبد المولى تشتوش

بعنوان: "أثر جودة الخدمات السياحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على رضا السياح في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان"

كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان، قسم التخطيط وتنمية الولاية، 2025. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS) المجلد 9، العدد 7. 2025.

إشكالية الدراسة:

- ما أثر جودة الخدمات السياحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على رضا السياح في محافظة شمال الشرقية؟
 - ما مستوى الخدمات السياحية المقدمة من هذه المؤسسات؟
 - ما درجة رضا السياح عن هذه الخدمات؟
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبين أن مستوى جودة الخدمات السياحية التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شمال الشرقية كان بمستوى متميز.
 - أظهرت النتائج أن السياح القادمين إلى محافظة شمال الشرقية راضون عن مستوى الخدمات المقدمة لهم.
 - تبين أن السياح يشعرون بالأمان أثناء وجودهم في المرافق السياحية في المحافظة.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث أسد أبورمان

بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء: دراسة على عينة من النساء العاملات في قطاع السياحة"

مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة الشارقة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، عدد يونيو 2017، الأردن.

إشكالية الدراسة:

- كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في الأداء الخاص بالعاملين؟
- كيف تنظر النساء العاملات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في حالة كون المسؤول المباشر عنهن من الرجال والنساء؟
- لماذا تفضل النساء العاملات في المنظمات السياحية أن يكون مسؤولهن المباشر من الإدارات الغربية وخاصة في فنادق السلاسل؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل في أداء العاملين في المنظمات السياحية.
- أثرت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأجور والتعويضات، الترفقيات، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الأداء في المنظمات السياحية في الأردن.
- لم تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتعيين وعلاقات العمل تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الأداء في المنظمات السياحية في الأردن، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود قصور واضح في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات. وقد يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى تركيز هذه المنظمات على اختيار العاملين بأجور ورواتب منخفضة.
- أما فيما يتعلق بعلاقات العمل، فقد أظهرت النتائج أن الإدارة لا تهتم بهذا الجانب بالقدر الكافي، ويعزى ذلك إلى تركيز المنظمات السياحية في الأردن على النتائج النهائية للأداء أكثر من تركيزها على إقامة علاقات وطيدة بين العاملين، وهو ما يشكل قصوراً في إدارة الموارد البشرية.
- تؤكد الدراسة على أهمية التمييز بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الذكور والإناث، حيث إن العديد من هذه الوظائف تمارسها المرأة بطريقة قد تختلف عن الرجال.
- كشفت الدراسة أن النساء العاملات يفضلن الإدارة الغربية، خاصة في الفنادق ذات السلاسل العالمية، وذلك لأسباب متعددة، من بينها ارتفاع مستوى التأهيل، والقدرة الأكبر على تفهم التحديات التي تواجه المرأة في العمل، والاهتمام بشؤون الموظفين.

الجدول رقم 03: مقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
دراسة عبد المولى تشتوش أثر جودة الخدمات السياحية على رضا السياح - سلطنة عُمان	تشابه في التركيز على جودة الخدمات السياحية ورضا السياح.	ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى رضا السياح فقط دون ربطه بإدارة الموارد البشرية.	الاستفادة من أبعاد قياس جودة الخدمات السياحية وربطها بمؤشرات الرضا.
أسد أبورمان (2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء	تشابه قوي في الربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء في المنظمات السياحية.	ركزت على عينة النساء العاملات في قطاع السياحة بالأردن فقط.	الاستفادة من النتائج المتعلقة بأثر الأجور، التدريب، التقييم، والترقيات، وإبراز الفروق الجندرية في الممارسات.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: **Munjuri Gacheri Mercy**

بعنوان:

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا"

2011 كينيا

ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الموظفين، وسعت إلى تحديد أثر كل من التدريب، والأجر المرتبط بالأداء، والأمن الوظيفي، وتمكين الموظفين، وتصميم الوظائف، وفرص العمل على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقصائي، حيث تم استخدام أسلوب المسح الوصفي، وشملت العينة جميع موظفي الدعم في المؤسسة، وتم اختيارهم باستخدام تقنية العينة العشوائية. جُمعت البيانات باستخدام الاستبيانات، وتم تحليلها بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية.
- توصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، كما أن التدريب وتمكين الموظفين كان لهما تأثير إيجابي في تحسين مستوى الأداء. في المقابل، كان تأثير تصميم الوظائف والأمن الوظيفي الأقل مقارنة بباقي الممارسات.
- كشفت النتائج أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص تدريب مدفوعة الأجر في معظم الأحيان، في حين لم يتلقَ أغلب الموظفين مكافآت مالية بعد تحقيقهم للأهداف المحددة، مما يدل على ضعف تطبيق نظام الأجر المرتبط بالأداء في المنظمة.

كما أوصت الدراسة بضرورة توفير الأمن الوظيفي، والعلاوات، والحوافز كوسيلة لمكافأة العاملين على تحقيق الأهداف، نظراً لارتباط هذه الممارسات بعلاقة إيجابية قوية مع أداء الموظفين. كما أكدت على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار، والأخذ بآرائهم في القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وإشراكهم في تحديد الأهداف، وضمان التقييم العادل للأداء، وربط الزيادات في الأجر بتحقيق الأهداف، واعتماد إدارة عادلة للمكافآت.

الدراسة الثانية ناصر و خالد , **Khaled & Naser**

Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals

"العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع للعاملين في المستشفيات الأردنية"
2013.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والأداء التنظيمي، باعتبارها من المواضيع المهمة في العلوم التنظيمية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع المستشفيات كانت محدودة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية، ودراسة أثر هذه الممارسات على أداء العاملين في خمسة مستشفيات أردنية.

شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة: التخطيط، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعويض، والتوظيف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح، حيث تم جمع البيانات من جميع العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال الاستبيانات، وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء، غير أن المستشفيات الأردنية لا تمتلك ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية، كما تبين أن التعويض هو أكثر الممارسات تأثيراً في رفع مستوى أداء العاملين. وعلى الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن معظم المستشفيات لا تطبقها بالشكل الفعال.

وأكدت الدراسة على ضرورة إقناع مديري المستشفيات بإيلاء اهتمام أكبر للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، مع التركيز على تنمية القدرات البشرية وتطوير المهارات، بهدف تحسين مستوى الأداء في المستشفيات.

الدراسة الثالثة: مومنة أخطر ونور علم صديق, Momena Akhter & Nur-E-Alam Siddique

بعنوان:

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصانع الإسمنت في بنغلاديش"
2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مصانع الإسمنت في بنغلاديش، حيث شملت العينة 160 موظفاً من سبع شركات إسمنت مدرجة في بورصة دكا.

وأظهرت النتائج أن التدريب، والتنمية، وإتاحة فرص التطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء العاملين. كما تبين أن تقييم الأداء، والتعويض، وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضاً، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية قوية في قطاع الإسمنت في بنغلاديش.

وأثبتت الدراسة أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تسهم في رفع مستوى أداء العاملين في شركات الإسمنت. وأوصى الباحثان بضرورة تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة، واعتماد ممارسات مبتكرة وحديثة، وإجراء مسح دورية لقياس رضا العاملين، وإشراك المديرين التنفيذيين في تصميم وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما شددت الدراسة على أهمية اعتماد أساليب حديثة في تقييم الأداء، مثل أسلوب التقييم بزاوية 360 درجة، لما له من دور في جمع معلومات شاملة حول أداء الموظفين من مصادر متعددة.

الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة	أوجه الاختلاف عن الدراسة	جوانب الاستفادة في الدراسة
دراسة Munjuri Gacheri Mercy (2011) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا	تتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين. • اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان في جمع البيانات. • التأكيد على أهمية الحوافز والتدريب وتمكين العاملين في رفع الأداء	أُجريت في قطاع التعليم العالي وليس في القطاع السياحي. • ركزت على موظفي الدعم في مؤسسات تعليمية دينية. • تناولت متغيرات مثل تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي أكثر من جودة الخدمة.	الاستفادة في تدعيم الإطار النظري للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء. • الاستفادة من توصياتها المتعلقة بربط الأجر بالآداء، والتمكين، والتدريب. • الإسهام في بناء أداة الاستبيان الخاصة بالحوافز وتقييم الأداء.
دراسة Khaled & Naser (2013) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوقع والأداء	تشابه مع الدراسة الحالية في دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين. • استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. • اعتبار التعويض والتحفيز من أهم محددات الأداء.	طبقت في قطاع صحي (المستشفيات) وليس السياحة. • ركزت على الأداء التنظيمي أكثر من جودة الخدمة المقدمة للزبون/السائح. • اقتصر على بيئة العمل	الاستفادة من نموذج تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء. • دعم فرضيات الدراسة الحالية المتعلقة بأهمية التحفيز والتعويض.

<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من أسلوب التحليل الإحصائي (الارتباط والانحدار). 	<p>الأردنية الصحية.</p>		<p>للعاملين في المستشفيات الأردنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة في إبراز أهمية التدريب والتطوير الوظيفي كعامل مؤثر في الأداء. • دعم فكرة تحديث وتطوير ممارسات الموارد البشرية. • الاستفادة من التوصيات المتعلقة باستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء مثل 360°. 	<p>أُجريت في قطاع صناعي (الإسمنت) وليس خدمي أوسياحي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لم تتناول جودة الخدمة • أورها العملاء بشكل مباشر. • أظهرت ضعف تأثير بعض الممارسات مثل التعويض مقارنة بالتدريب. 	<p>تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • التأكيد على دور التدريب والتطوير والتقييم في تحسين الأداء. • اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. 	<p>دراسة Momena Akhter & Nur-E-Alam Siddique (2013) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين - دراسة على معامل الإسمنت في بنغلاديش</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الجوانب النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية مع ابراز اهم ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كما تم التطرق الي مفهوم جودة الخدمات السياحية باعتبارها عنصرا مهما في نجاح الخدمات السياحية ولأهمية عنصر السياحة في الاقتصادات العالمية وخلص الفصل الي ان جودة الخدمات السياحية وإدارة الموارد البشرية بينهما ارتباط كبير هذا ما تؤكدته الدراسات والنظريات المدروسة. ولتدعيم الدراسة الحالية تم الاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة، إضافة إلى تكوين فكرة حول موضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول لأهم الأسس النظرية والإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية .

سنحاول في الفصل التطبيقي اسقاط الدراسة النظرية على وكالة سياحية مستخدمة لممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة وتحليل مدى استعمال هته الممارسات وجودة الخدمات السياحية على مختلف المستويات والهيكل الإدارية لوكالة سمبول للسياحة والأسفار برج بوغريبرج.

وذلك من خلال توظيف استبانة كأداة منهجية بحثية لجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها باستخدام مجموعة من المقاييس والأدوات الإحصائية المناسبة، من أجل الوقوف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

للإجابة على إشكالية الدراسة ومناقشة فرضياتها، قام الباحثان بدراسة ميدانية على مستوى وكالة سمبول للسياحة والأسفار برج بوعريريج" وذلك بالإعتماد على مجموعة من أدوات البحث وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة وعرض العينة وكذا أدوات البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

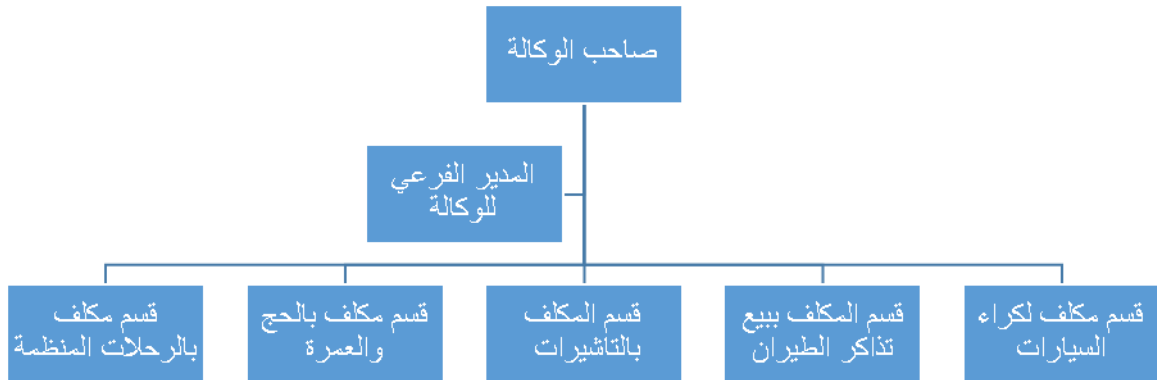
في هذا المطلب سنستعرض التعريف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار ونعرض هيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار

لقد تم اختيار وكالة سمبول للسياحة والأسفار الواقع مقرها حي 500 مسكن العمارة 6 رقم 18 برج بوعريريج، تأسست الوكالة سنة 2006 ولديها 3 فروع في ولاية برج بوعريريج تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات السياحية لزبائن محليين واجنبيين الوسائل المادية المحل التجاري تجهيزات المكتبية وسائل النقل (ماجورة).

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوكالة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لوكالة سمبول للسياحة والأسفار



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الوكالة السياحية محل الدراسة.

من خلال الشكل يلاحظ بأن الوكالة تحتوي على مجموعة من المكاتب وكل مكتب مختص في مهام معينة.
القسم الأول: هذا القسم مخصص بالرحلات المنظمة التي تقوم الوكالة بتنظيمها لفائدة المواطنين الزبائن والشركات المتعاقدة معها.

القسم الثاني: يختص هذا القسم بتنظيم الرحلات الخاصة بالعمرة ويدخل في ذلك الحجوزات والتأشيرات وتوفير حافلات النقل والمرشدين المرافقين للمعتمرين.

القسم الثالث: هذا القسم خاص بترتيب وتنظيم ملفات طالبي التأشيرات لمختلف بلدان العالم، مع مرافقة الزبائن وتقديم النصائح والتوجيهات المختلفة وتوفير الحجوزات والاستمارات.

القسم الرابع: هذا القسم مختص ببيع تذاكر السفر مع مختلف الخطوط الجوية حسب رغبة الزبون.

القسم الخامس: يهتم هذا القسم بتوفير السيارات لغرض الكراء لمن يهمله الأمر ويدخل ذلك في اطار توسيع وتوفير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.

ثانيا: أهداف الوكالة السياحية محل الدراسة

إن الهدف الرئيسي لوكالة " سمبول للسياحة والأسفار " هو تطوير وترقية الخدمات السياحية كغيرها من الوكالات، ويمكن توضيح أهم أهداف الوكالة التي تسعى لتحقيقهم في اطار تحسين جودة الخدمة في النقاط التالية:

- المساهمة في التنمية المحلية للولاية
- زيادة حجم التدفق السياحي.
- تطوير نوعية الخدمات المقدمة
- التعريف بالمؤهلات السياحية للولاية.
- تقديم الوكالة في أحسن صورة.
- الحفاظ على المحيط والبيئة
- تحسين نجاعة وفعالية القطاع السياحي.

ثالثا: خدمات الوكالة السياحية محل الدراسة

من أهم الخدمات السياحية التي تقدمها وكالة " سمبول للسياحة والأسفار " تذكر منها ما يلي:

- العمرة.
- التأشيرات
- رحلات سياحية (داخلية).
- رحلات منظمة.
- حجز في فنادق عبر العالم.
- بيع تذاكر الخطوط الجوية تتوفر وكالة سمبول للسياحة والأسفار على تذاكر العديد من الخطوط الجوية العالمية من أهمها:

- ✓ خطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ خطوط الجوية التونسية.
- ✓ خطوط الجوية الإماراتية.
- ✓ خطوط الجوية القطرية
- ✓ خطوط الجوية الملكية الأردنية.
- ✓ خطوط الجوية التركية.
- ✓ خطوط الجوية الفرنسية.
- ✓ خطوط Ajjet et Pegasus الجوية
- ✓ خطوط الجوية الإسبانية.

بالإضافة إلى أن وكالة سمبول للسياحة والأسفار عضوفي شركة الطيران العالمي IATA " الذي يعتبر إضافة نوعية للوكالة تجعل منها قادرة على تقديم خدمات ذوجودة عالمي.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بعينة ومجتمع الدراسة وتوضيح الطريقة التي من خلالها تم اختيار العينة.

أولاً: طريقة اختيار العينة

تعدد طرق اختيار العينة بتغير مجتمع الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على العينة العشوائية بكونها عينات يتم اختيارها بشكل عشوائي بحيث تمثل كافة عناصر المجتمع إذ يكون لكل عنصر من المجتمع فرصة الظهور في العينة دون أن تؤثر في عملية الاختيار، وهي الطريقة الأمثل من أجل الحصول على عينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة. ومن أجل ذلك تم توزيع 70 استبانة، تم استرجاع 60 منها وهي الاستبانة التي تصلح للمعالجة الإحصائية بنسبة 85%.

ثانياً: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من زبائن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وتمثلت هذه الوكالات في وكالات سمبول للسياحة والأسفار وقد تم توزيع 70 استمارة وبصفة منتظمة حيث تم استرداد 60 استمارة هي حجم عينة الدراسة. وبالتالي فان نسبة الردود قد بلغت 85% من العدد الإجمالي للاستمارات التي تم توزيعها، وبالتالي اشتملت عينة الدراسة على 60 زبون من زبائن الوكالات.

أ- عينة الدراسة: تمثلت في عينة عشوائية مكونة من 60 عنصراً من المجتمع محل الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من أدوات البحث، سنستعرضها في هذا المطلب ونبين أوجه استعمالها

أولاً: المقابلة

تم الاعتماد على مقابلة غير مهيكلة مع مجموعة متنوعة من العاملين بالمؤسسة العمومية محل الدراسة، بحيث تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية قصد تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع واهم محاور دراسته.

ثانياً: الاستبانة

1- التعريف بالاستبانة

قام الباحثان بإعداد استبانة تحتوي على 41 عبارة، تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم العبارات من 01 إلى 05.

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية ويضم العبارات من 06 إلى 26.

المحور الثالث: جودة لخدمات السياحة ويضم العبارات من 26 إلى 41.

وكان الهدف من استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة للبحث هو التعرف على آراء الزبائن على مستوى المؤسسة محل الدراسة بشأن ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية وطبيعة العلاقة بينهما، للوصول إلى المعلومات التي تساعد على مناقشة فرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح توزيع فقرات الاستبانة للمتغيرين المستقل والتابع من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 05: توزيع عبارات الاستبانة

الرقم	المحور	رقم العبارة	عدد العبارات	النسبة المئوية
01	ممارسات إدارة الموارد البشرية	26-06	21	58.4%
02	جودة الخدمات السياحية	41-27	15	41.6%
	المجموع	41-06	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يلاحظ بأن المحور الأول " ممارسات إدارة الموارد البشرية" يضم 21 عبارة، وأن المحور الثاني "جودة الخدمات السياحية" يضم 15 عبارة، ما مجموعه 36 عبارة.

بالإضافة إلى هذه المحاور هناك محور خاص بالبيانات الشخصية يخص الباحثين اشتمل على البيانات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد مرات التعامل مع الوكالة.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تم إعطاء رقم لكل إجابة مرتبة من 1 إلى 5 ومن أجل القياس وترتيب المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم 06: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين

2- صدق الاستبانة

صدق وثبات الاستبانة يشيران إلى قدرة الاستبانة على قياس ما يقصد قياسه بشكل دقيق وموثوق به، وثباته يعني استقرار النتائج عبر مرات متعددة من التطبيق على نفس العينة في ظروف متشابهة. يتطلب ذلك تصميمًا جيدًا للأسئلة

واختيار عينة مناسبة، وللتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا باختبار الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)، وكذا اختبار الثبات والصدق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha De Cronpach's).

أ- صدق الاستبانة (الصدق الظاهري):

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممثلة في أساتذة من جامعة برج بوعرييج، وذلك لإبداء آرائهم في دقة ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لمحاور الدراسة ولما وضعت لقياسه، ولقد تم تقديم العديد من الملاحظات فيم يخص شكل الاستبانة وموضوعها وقد تم إعادة صياغة الاستبانة، فكانت في شكلها النهائي عند 41 عبارة كما تم التطرق إليها سابقا.

ب- ثبات وصدق الاستبانة (الثبات الداخلي):

اعتمد الباحثان في الدراسة على معامل الثبات (Alpha De Cronpach's)، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب هذا الثبات من الواحد نقول أن الثبات مرتفع، وكلما اقترب من الصفر نقول أن الثبات منخفض والهدف منه هو معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحثان. وتعد قيمة ألفا كرونباخ مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6) والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم 07: معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	21	0.837
جودة الخدمات السياحية	15	0.818
ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان	36	0.871

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة، وبالاعتماد على برنامج (Spss V 22) وجدنا معامل ألفا كرونباخ مساوياً إلى: (0.871) وهي نتيجة كافية للقول بأن الاستبانة ومحاورها تتمتع بثبات جيد وملائم لإجراء الدراسة.

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم حساب مجموعة من المقاييس والاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V 22).

ومن بين الأساليب الإحصائية المعتمدة:

أولاً: الأدوات الإحصائية الوصفية

1- النسب المئوية والتكرارات: تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

2- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المبحوثين قياسا إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

ثانيا: الأدوات الإحصائية التحليلية

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha De Cronpach's":

حيث تم استخدام هذا المعامل لقياس مدى اتساق العناصر داخل الاستبانة وارتباطها مع بعضها البعض، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد وتكون القيمة أعلى كلما كانت عناصر الاستبانة أكثر ترابطا.

2- اختبار الطبيعية "Test De Normalité":

اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار كولموغوروف سميرنوف "Kolmogorov Smirnov" بالإضافة إلى اختبار شايرورويك "Chapiro Wilk" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($Sig > 0.05$) وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05).

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وباستخدام برنامج (Spss V 22) تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 08: نتائج اختبار الطبيعة

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		المحاور
Statistiques	Sig	Statistiques	Sig	
0.255	0.200	0.846	0.225	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.182	0.171	0.911	0.310	جودة الخدمات السياحية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (08) يتبين بأن قيمة Kolmogorov-Smirnov لمتغيري الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية) تمثل على التوالي: 0.225 - 0.182 ومستوى الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين على الترتيب تساوي: 0.200 - 0.171 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وكذلك قيمة Shapiro-Wilk للمتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية) على التوالي بلغت: 0.846 - 0.911 ومستوى الدلالة الإحصائية 0.225 و0.310 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05) مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية على أسئلة وفرضيات الدراسة.

3- اختبار T-test one Sample:

تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من صحة الفرضية الأولى والثانية، ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة والشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي بين متوسط إجابة وحدات الدراسة (المتوسط الحسابي الحقيقي) نحو كل محور من محاور الاستبانة والمتوسط الفرضي بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات وحدات الدراسة فيما إذا كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم والقيمة الثابتة (المتوسط الفرضي).

4- معامل الارتباط بيرسون Corrélacion de Pearson:

يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين ويعتبر من أشهر الطرق لقياس العلاقة بين متغيرين كميين وتراوح قيمته في كل الحالات بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة إحصائية من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.05 أو 0.01)، والذي تم اختياره لقياس العلاقة بين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، وما إذا كانت معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية إحصائية، من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الإحصائية Sig لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت Sig المصاحبة لكل معامل ارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإن معامل الارتباط ذو دلالة احصائية.

وقد تم اعتماد المجالات التالية لتحديد علاقة كل بعد بالمحور الذي ينتمي إليه:

جدول رقم 09: مقياس معمل الارتباط بيرسون

المجال	طبيعة العلاقة	المجال	طبيعة العلاقة
0	لا توجد علاقة	0	لا توجد علاقة
من 0.01 الى 0.49	ارتباط طردي ضعيف	من -0.01 الى -0.49	ارتباط عكسي ضعيف
من 0.50 الى 0.69	ارتباط طردي متوسط	من -0.50 الى -0.69	ارتباط عكسي متوسط
من 0.70 الى 0.99	ارتباط طردي قوي	من -0.70 الى -0.99	ارتباط عكسي قوي
1	ارتباط طردي تام	-1	ارتباط عكسي تام

المصدر: من إعداد الطالبين

5- الانحدار البسيط:

من أجل دراسة مدى تأثير المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية على المتغير التابع: جودة الخدمات السياحية وكذلك اختبار الفرضية الثالثة للدراسة، حيث يبحث الانحدار الخطي البسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم قياس العلاقة على شكل دالة خطية من الشكل:

$$ax+b=Y$$

حيث:

X: المتغير المستقل **a**: ميل الانحدار

Y: المتغير التابع **b**: قيمة الثابت

ويتم تفسيره كالتالي:

❖ إذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة يعني هذا أنه كلما كانت زيادة في المتغير المستقل X كلما تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بقيمة a.

❖ إذا كانت قيمة معامل الانحدار سالبة يعني هذا أنه كلما كانت زيادة في المتغير المستقل X كلما تتبعه نقصان في المتغير التابع Y بقيمة a.

❖ إذا كانت قيمة معامل الانحدار معدومة، في هذه الحالة لا يوجد تأثير للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y.

المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة

من أجل التعرف أكثر على عينة الدراسة واتجاهات أجوبة المبحوثين، خصص هذا المبحث لتحليل محاور الاستبانة عبر تحليل البيانات الشخصية، ثم البيانات المنهجية.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات الشخصية

خصص هذا المطلب لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي الوظيفية، عدد سنوات الخبرة المهنية).

1- تحليل البيانات الخاصة بالجنس:

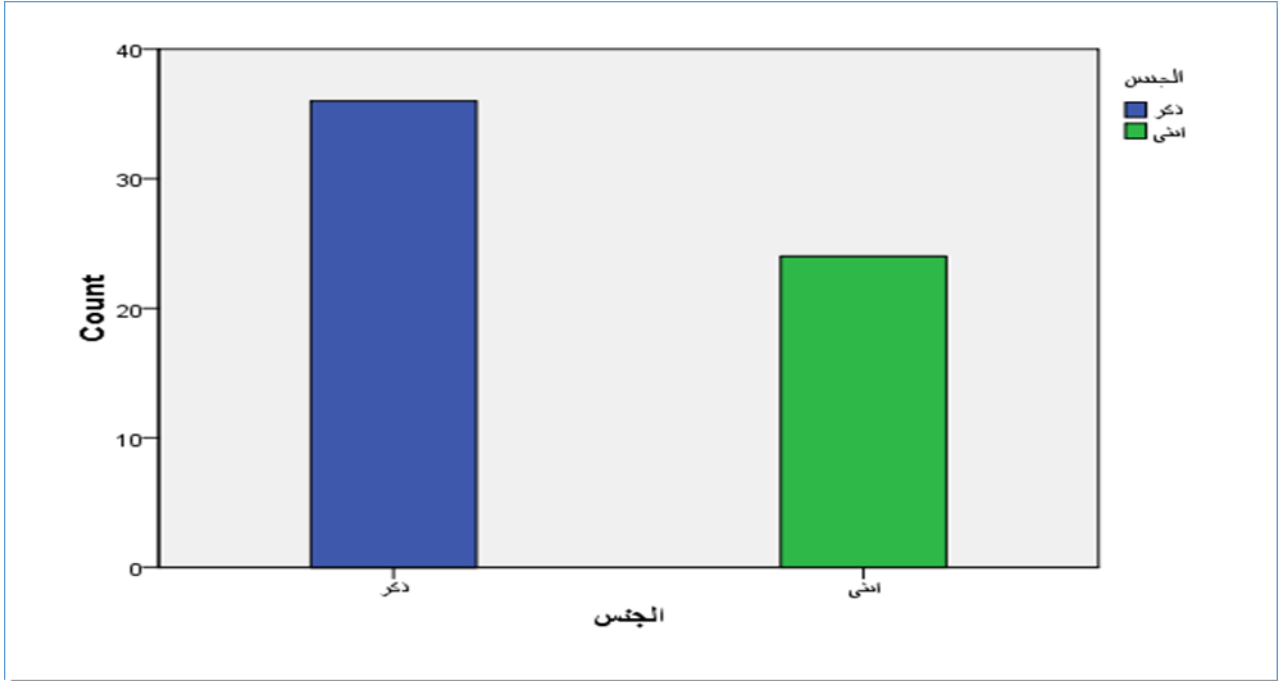
جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	60%
انثى	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) والذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن 36 مفردة من أصل 60 مفردة هم ذكور بنسبة مئوية بلغت 60%، في حين أن 24 مفردة من أصل 60 مفردة من الاناث أي ما يعادل نسبة 40%، يشير هذا التوزيع إلى أن كلا الجنسين يتعاملان مع الوكالة السياحية، مع تفوق نسبي للذكور. من الناحية السياحية، قد يعود ذلك إلى أن الذكور غالباً ما يتولون إجراءات الحجز والتعامل المباشر مع موظفي الوكالة كما هو مبين في الشكل رقم (04) الموالي:

الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الجدول رقم 10

2- تحليل البيانات الخاصة بالفئة العمرية:

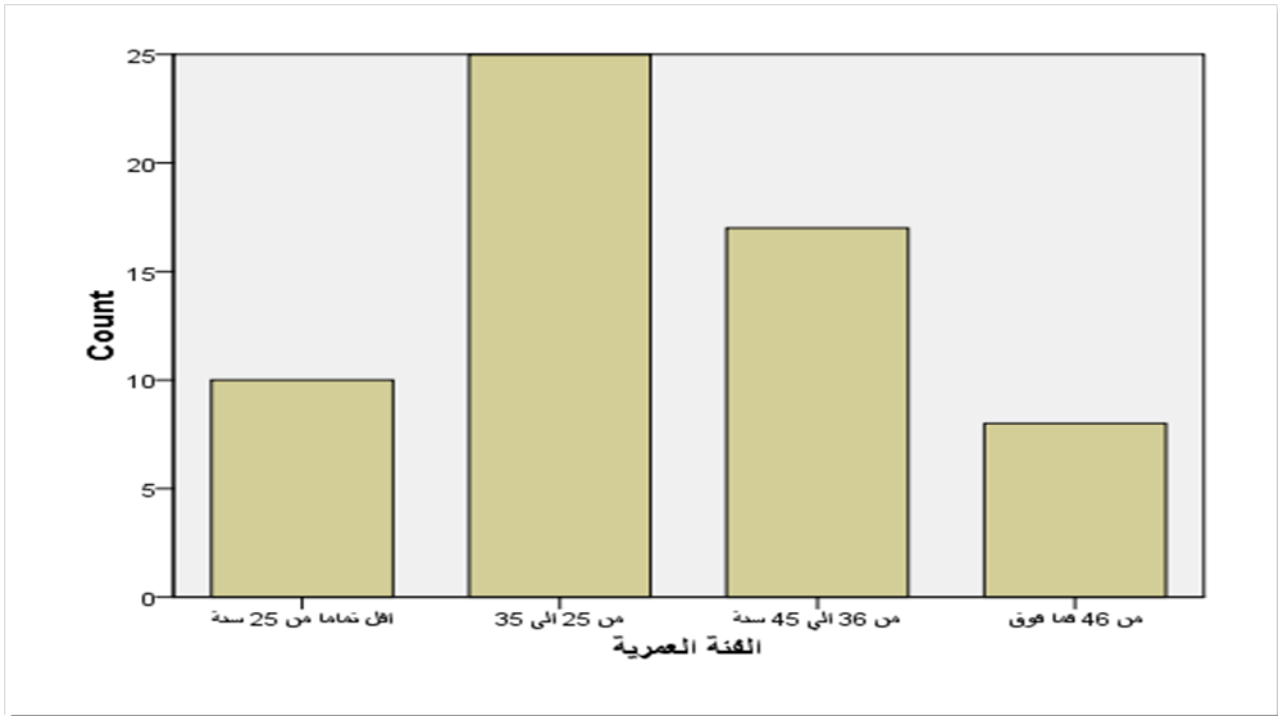
جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
16.7%	10	أقل تماماً من 25
41.7%	25	من 25 إلى 35
28.3%	17	من 36 إلى 45
13.3%	8	46 فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان 10 مفردات من اصل 60 مفردة تنتمي الي الفئة العمرية الاقل من 25 سنة بنسبة 16.7% و 25 مفردات من أصل 60 مفردة تنتمي إلى الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 41.7%، 17 مفردة من أصل 60 مفردة تنتمي إلى الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 28.3%، 08 مفردات من أصل 60 مفردة تنتمي إلى الفئة العمرية ما فوق 46 سنة بنسبة 13.3%، إن سيطرة الفئة العمرية (25-45 سنة) بنسبة إجمالية قدرها 70% تعني أن زبائن الوكالة هم من فئة الشباب والكهولة المبكرة. وهو ما يوضحه الشكل رقم (05) أسفله:

الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على نتائج الجدول رقم 11

3- تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي

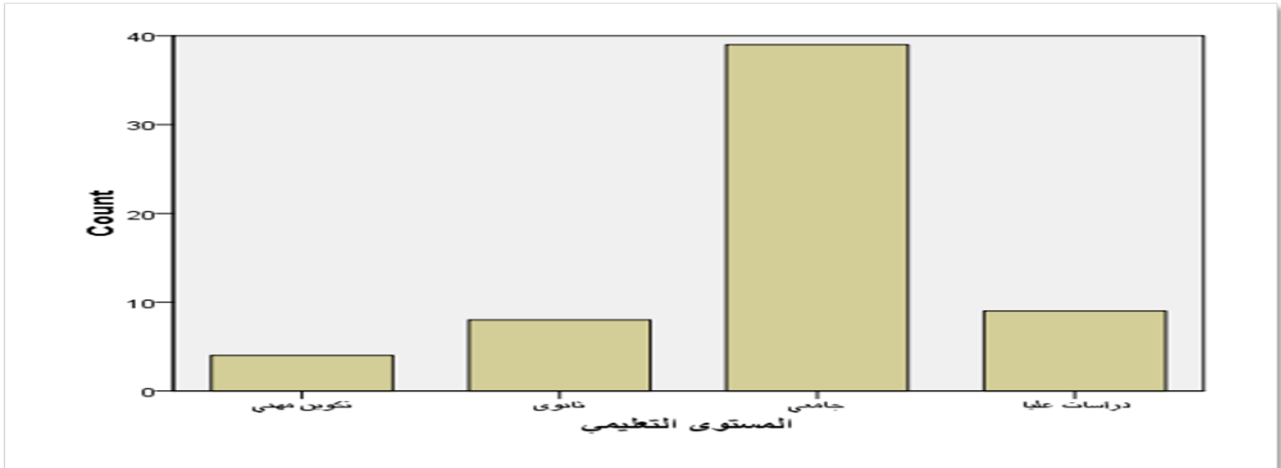
جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.7%	4	تكوين مهني
13.3%	8	ثانوي
65%	39	جامعي
15%	9	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالمستوى التعليمي أن الأفراد بمستوى "جامعي" يمثلون الغالبية العظمى لعينة الدراسة بـ 39 مفردة من أصل 60، ما نسبته 65%، تليها نسبة 15% للأفراد بمستوى "دراسات عليا" حيث يمثلون 9 أفراد من أصل 60 مفردة، تليها فئة ذوي المستوى "ثانوي" بـ 8 أفراد بنسبة بلغت 13.3%، وفي الأخير نجد الأفراد بمستوى "تكوين مهني" بـ 4 أفراد فقط ما نسبته 6.7% من عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة تستقطب الإطارات والكوادر البشرية والشكل رقم: (06) أسفله يوضح البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي.

الشكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الجدول رقم 12

4- تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة

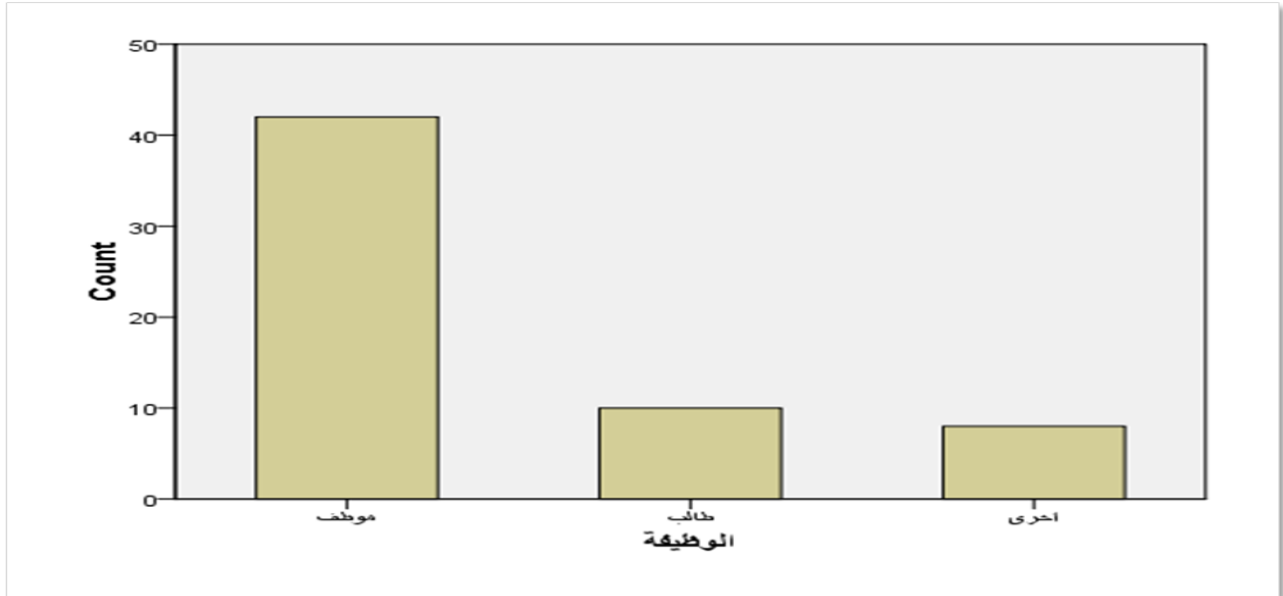
جدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	42	70%
طالب	10	16.7%
اخرى	8	8%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالوظيفة أن فئة "موظف" تمثل الغالبية العظمى لعينة الدراسة بـ 42 مفردة من أصل 60، ما نسبته 70%، تليها في الترتيب فئة "طالب" بنسبة 16.7% وبتعداد 10 مفردات من أصل 60 مفردة، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئات الوظيفية "أخرى" والتي تمثل 8 أفراد بنسبة بلغت 13.3%، وهوما يعكس تنوعاً في طبيعة نشاط أفراد العينة مع هيمنة واضحة لفئة الموظفين، والشكل رقم: (06) أسفله يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الجدول رقم 13

5- تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخبرة المهنية

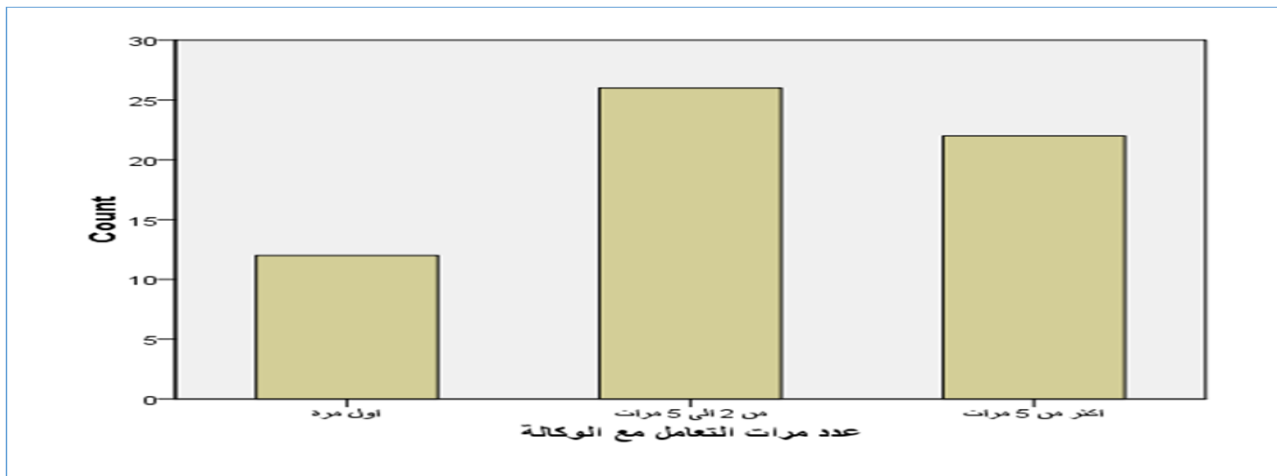
جدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التعامل مع الوكالة

عدد مرات التعامل مع الوكالة	التكرارات	النسبة المئوية
اول مرة	12	20%
من 2 الي 5 مرات	26	43.3%
اكثر من 5 مرات	22	36.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بعدد مرات التعامل مع الوكالة أن الأفراد الذين تعاملوا مع الوكالة "من 2 إلى 5 مرات" يمثلون الغالبية العظمى لعينة الدراسة بـ 26 مفردة من أصل 60، ما نسبته 43.3%، تليها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين تعاملوا معها "أكثر من 5 مرات" حيث يمثلون 22 فرداً بنسبة بلغت 36.7%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الزبائن الذين تعاملوا مع الوكالة لـ "أول مرة" بتعداد 12 مفردة فقط من أصل 60، وهو ما يمثل نسبة 20%. هذه النتائج تشير إلى أن 80% من عينة الدراسة (مجموع الفئتين الثانية والثالثة) هم زبائن "أوفياء" أو "دائمون" للوكالة السياحية.

الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التعامل مع الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الجدول رقم 14

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقياس الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	البدائل					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المتوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
		مرافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
6	التكرارات	06	35	06	09	4	1.081	70	موافق	2	
	النسبة	10	58.3	10	15	6.7					
7	التكرارات	6	33	6	10	5	1.139	68.4	موافق	15	
	النسبة	10	55	10	16.7	8.3					
8	التكرارات	6	33	6	10	5	1.139	68.4	موافق	16	
	النسبة	10	55	10	16.7	8.3					
9	التكرارات	05	36	6	9	4	1.139	68.4	موافق	17	
	النسبة	8.3	60	10	15	6.7					
10	التكرارات	6	33	7	8	6	1.066	69.6	موافق	3	
	النسبة	10	55	11.7	8	6					
11	التكرارات	6	34	7	8	5	1.154	69.6	موافق	4	
	النسبة	10	56.7	11.7	13.3	10					

18	موافق	68.4	1.154	3.42	5	10	7	33	6	التكرارات	12
					8.3	15	11.7	55	10	النسبة	
7	موافق	69.4	1.112	3.47	5	10	9	29	7	التكرارات	13
					8.3	16.7	15	48.3	11.7	النسبة	
21	محايد	66.8	1.125	3.34	4	10	7	32	7	التكرارات	14
					6.7	16.7	11.7	53.3	11.7	النسبة	
20	محايد	67.6	1.151	3.38	6	7	7	35	5	التكرارات	15
					6	11.7	11.7	58.3	8.3	النسبة	
8	موافق	69.4	1.112	3.47	5	9	6	36	4	التكرارات	16
					8.3	15	10	60	6.7	النسبة	
13	موافق	68.6	1.125	3.43	5	8	7	36	4	التكرارات	17
					8.3	13.3	11.7	36	6.7	النسبة	
19	موافق	68.4	1.094	3.42	4	9	7	35	5	التكرارات	18
					6.7	15	11.7	58.3	8.3	النسبة	
14	موافق	68.6	1.079	3.43	5	8	7	35	5	التكرارات	19
					8.3	13.3	11.7	58.3	8.3	النسبة	
9	موافق	69.4	1.081	3.47	5	7	8	35	5	التكرارات	20
					8.3	11.7	13.3	58.3	8.3	النسبة	

5	موافق	69.6	1.049	3.48	4	8	8	35	5	التكرارات	21
					6.7	13.3	13.3	58.3	8.3	النسبة	
1	موافق	70.4	1.066	3.52	4	9	7	35	5	التكرارات	22
					8.3	11.7	10	60	10	النسبة	
6	موافق	69.6	1.112	3.48	4	9	7	35	5	التكرارات	23
					6.7	15	11.7	58.3	8.3	النسبة	
11	موافق	69	1.141	3.45	6	6	7	36	5	التكرارات	24
					10	10	11.7	61.7	8.3	النسبة	
10	موافق	69.4	1.127	3.47	5	6	7	37	5	التكرارات	25
					8.3	10	11.7	61.7	8.3	النسبة	
12	موافق	69	1.096	3.45	5	8	6	35	6	التكرارات	26
					8.3	13.3	10	58.3	10	النسبة	
/	موافق	68.95	1.113	72.21	المجموع ككل						
					3.43	قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم) 15 (نلاحظ ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية مساوية إلى 3.43: وهي تنتمي إلى المجال من 3.41 إلى 4.20 ضمن مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يأخذ قيمة البديل 4 وهو ما يشير إلى موافق، أي أن معظم إجابات هذا المحور كانت بموافق.

ويمكن دراسة كل عبارة على حدى كما يلي:

العبارة رقم 06: عدد الموظفين كافٍ لخدمتي بسرعة حتى في أوقات الزحام

انحراف معياري بقيمة 1.081 يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وكذا غالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية في ترتيب عبارات المحور.

العبارة رقم 07: الموظفون مستعدون دائماً للتعامل مع أي ضغط عمل مفاجئ.

انحراف معياري بقيمة 1.139 يدل على تركيز الإجابات، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 55%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 16.7%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الخامسة عشر في ترتيب عبارات المحور.

العبارة رقم 08: مهارات الموظفين العالية توحى بأن الوكالة تهتم بتدريبهم وتطويرهم باستمرار

انحراف معياري بقيمة 1.139، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 55%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 16.7%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة السادسة عشر.

العبارة رقم 09: خطوات الخدمة واضحة ومنظمة، مما يسهل عليّ الحصول على ما أحتاجه.

انحراف معياري بقيمة 1.139، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابة محايد بنسبة 10% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة السابعة عشر.

العبارة رقم 10: يملك الموظفون صلاحية كافية لاتخاذ قرارات سريعة تلبي احتياجاتي.

انحراف معياري بقيمة 1.066، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 55%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الثالثة.

العبارة رقم 11: التنسيق بين الموظفين ممتاز، فكل فرد يعرف دوره بدقة دون تضارب

انحراف معياري بقيمة 1.154، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 56.7%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الرابعة.

العبارة رقم 12: الموظفون يعرفون مسؤولياتهم جيداً ويلبّون احتياجاتي دون تقصير.

انحراف معياري بقيمة 1.154، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 55%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الثامنة عشر.

العبارة رقم 13: مهارات تواصل الموظفين ومظهرهم يتناسبان مع مستوى الخدمة السياحية الراقية

انحراف معياري بقيمة 1.112، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 48.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 16.7%، ثم الإجابة محايد بنسبة 15% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة السابعة.

العبارة رقم 14: ظهر بوضوح ان كل موظف يعمل في المكان المناسب لتخصصه مما حسن جودة الخدمة انحراف معياري بقيمة 1.125، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 53.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 16.7%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الحادية والعشرين والأخيرة باتجاه محايد.

العبارة رقم 15: الموظفون ذوكفاءة عالية تدل على حسن اختيارهم للعمل بنائاً على مؤهلاتهم انحراف معياري بقيمة 1.151، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابتان محايد وغير موافق بنسبة 11.7% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة العشرين باتجاه محايد.

العبارة رقم 16: أظهر الموظفون مهارات تواصل ممتازة وقدرة عالية على التعامل مع الجمهور بأسلوب مهذب وودود. انحراف معياري بقيمة 1.112، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابة محايد بنسبة 10% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الثامنة.

العبارة رقم 17: جميع الموظفين (بما فيهم الجدد) لديهم المهارات اللازمة لتقديم خدمة بجودة ثابتة. انحراف معياري بقيمة 1.125، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الثالثة عشر.

العبارة رقم 18: الموظفون يحترمون التنوع الثقافي، مما جعلني أشعر بالراحة والتقدير. انحراف معياري بقيمة 1.094، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة التاسعة عشر.

العبارة رقم 19: الخدمة سريعة وخالية من الأخطاء بفضل المهارات العالية للموظفين انحراف معياري بقيمة 1.079، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الرابعة عشر.

العبارة رقم 20: الموظفون يتقنون استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل الإجراءات وتوفير الوقت. انحراف معياري بقيمة 1.081، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة محايد بنسبة 13.3%، ثم الإجابة غير موافق بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة التاسعة.

العبارة رقم 21: الوكالة تهتم برأي كزبون، ويسعى الموظفون دائماً لتقديم أفضل خدمة ممكنة انحراف معياري بقيمة 1.049، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابتان محايد وغير موافق بنسبة 13.3% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الخامسة.

العبارة رقم 22: الموظفون يصححون أي خطأ يواجهني بسرعة وباحترافية.

انحراف معياري بقيمة 1.066، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 11.7%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الأولى.

العبارة رقم 23 : يسود الانضباط والمهنية في تعامل الموظفين، مما يعكس التزامهم بمعايير الجودة

انحراف معياري بقيمة 1.112، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابة محايد بنسبة 11.7% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة السادسة.

العبارة رقم 24 : الموظفون يبذلون جهداً إضافياً لتقديم خدمة تفوق توقعاتي.

انحراف معياري بقيمة 1.141، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 61.7%، تليها الإجابة محايد بنسبة 11.7%، ثم الإجابتان غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الحادية عشر.

العبارة رقم 25 : الروح المعنوية للموظفين عالية ورغبتهم في المساعدة واضحة جداً.

انحراف معياري بقيمة 1.127، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 61.7%، تليها الإجابة محايد بنسبة 11.7%، ثم الإجابة غير موافق بنسبة 10% وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة العاشرة.

العبارة رقم 26 : ابتسامة الموظفين الدائمة تعكس بيئة عمل إيجابية ومريحة

انحراف معياري بقيمة 1.096، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. وبناءً على النتائج، جاءت في المرتبة الثانية عشر.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور جودة الخدمات السياحية

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقياس الإحصاء الوصفي للمحور جودة الخدمات السياحية وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور جودة الخدمات السياحية

الرقم	الفقرة	البدائل					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المنوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
		مرافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
27	التكرارات	7	32	7	9	5	3.45	1.141	69	موافق	13
	النسبة	11.7	53.3	11.7	15	8.3					
28	التكرارات	6	35	5	9	5	3.47	1.127	69.4	موافق	12
	النسبة	10	58.3	8.3	15	8.3					
29	التكرارات	6	33	7	10	4	3.45	1.096	69	موافق	14
	النسبة	10	55	11.7	16.7	6.7					
30	التكرارات	6	30	7	13	4	3.35	1.132	67	محايد	15
	النسبة	10	50	11.7	21.7	6.7					
31	التكرارات	6	36	7	7	4	3.55	1.045	71	موافق	8
	النسبة	10	60	11.7	11.7	6.7					
32	التكرارات	6	35	8	9	2	3.57	0.981	71,4	موافق	7
	النسبة	10	58.3	13.3	15	3.3					
33	التكرارات	6	38	7	4	5	3.6	1.045	72	موافق	3

					8.3	6.7	11.7	63.3	10	النسبة	
4	موافق	72	0.995	3.6	3	7	7	37	6	التكررات	34
					5	11.7	11.7	61.7	10	النسبة	
1	موافق	72,6	1.008	3.63	2	9	6	35	8	التكررات	35
					3.3	15	10	58.3	13.3	النسبة	
9	موافق	71	1.048	3.55	4	7	7	36	6	التكررات	36
					6.7	11.7	11.7	60	10	النسبة	
10	موافق	71	1.032	3.55	3	9	6	36	6	التكررات	37
					5	15	10	60	10	النسبة	
11	موافق	69.6	0.983	3.48	3	9	7	38	3	التكررات	38
					5	15	11.7	63.3	5	النسبة	
6	موافق	71.6	1.013	3.58	3	8	6	37	6	التكررات	39
					5	13.3	10	61.7	10	النسبة	
5	موافق	72	0.995	3.6	3	7	7	37	6	التكررات	40
					5	11.7	11.7	61.7	10	النسبة	
2	موافق	72.4	0.993	3.62	3	7	6	38	6	التكررات	41
					5	11.7	10	63.3	10	النسبة	
/	موافق	70.8	1.042	53.14	المجموع ككل						

3.54

قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمات السياحية مساوية إلى: 3.54 وهي تنتمي إلى المجال من 3.40 إلى 4.20 ضمن مقياس ليكرت الخماسي بحيث يأخذ قيمة البديل 4 وهو ما يشير إلى موافق، أي أن معظم إجابات هذا المحور بموافق.

قيمة الانحراف المعياري تمثل 1.042، ويمكن دراسة كل عبارة على حدى كما يلي:

العبارة رقم 27 (الوكالة تستخدم أجهزة وتقنيات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمة):

انحراف معياري بقيمة 1.141 يدل على تركيز الإجابات ، وغالبية إجابات الأفراد كانت بموافق بنسبة 53.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما .وبناءً على نتائج المتوسط الحسابي (3.45)، جاءت العبارة في المرتبة الثالثة عشر.

العبارة رقم 28 (مظهر الموظفين لائق ومهني ومرتب):

انحراف معياري بقيمة 1.127، وغالبية الإجابات كانت بموافق بنسبة 58.3%، تليها الإجابة غير موافق بنسبة 15%، ثم موافق بشدة بنسبة 10% وبناءً على النتائج (متوسط 3.47)، جاءت في المرتبة الثانية عشر.

العبارة رقم 29 (مرافق الوكالة نظيفة ومنظمة بشكل يبعث على الرضا):

انحراف معياري بقيمة 1.096، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 55%، تليها غير موافق بنسبة 16.7%، ثم محايد بنسبة 11.7%. جاءت في المرتبة الثالثة عشر مكرر بمتوسط 3.45.

العبارة رقم 30 (الخدمة تقدم بدقة وبدون أخطاء من المرة الأولى):

انحراف معياري بقيمة 1.132، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 50%، تليها غير موافق بنسبة 21.7%، ثم محايد بنسبة 11.7%. جاءت في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط 3.35، وهو ما يشير إلى اتجاه محايد بالنسبة لهذه الفقرة.

العبارة رقم 31 (تلتزم الوكالة بمواعيدها ووعودها لي بكل دقة):

انحراف معياري بقيمة 1.045، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابتان غير موافق ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما .جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط 3.55.

العبارة رقم 32 (يتم حل أي مشكلة أواجهها بفعالية تضمن عدم تكرارها):

انحراف معياري بقيمة 0.981 يدل على تقارب كبير في الإجابات ، وغالبيتها بموافق بنسبة 58.3%، تليها غير موافق بنسبة 15%، ثم محايد بنسبة 13.3%. جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 3.57.

- العبارة رقم 33** (الموظفون يريدون رغبة صادقة في مساعدتي رغم ضغط العمل) :
 انحراف معياري بقيمة 1.045، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 63.3%، تليها محايد بنسبة 11.7%، ثم موافق بشدة بنسبة 10% جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.60.
- العبارة رقم 34** (يتم الرد على استفساراتي وطلباتي بسرعة كبيرة) :
 انحراف معياري بقيمة 0.995، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 61.7%، تليها الإجابتان غير موافق ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما. جاءت في المرتبة الثالثة مكرر بمتوسط 3.60.
- العبارة رقم 35** (الموظفون يخبرونني بوضوح بالوقت الذي ستستغرقه الخدمة):
 انحراف معياري بقيمة 1.008، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 58.3%، تليها غير موافق بنسبة 15%، ثم موافق بشدة بنسبة 13.3% بناءً على المتوسط الحسابي الأعلى (3.63)، احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى كأقوى ممارسة.
- العبارة رقم 36** (الموظفون لديهم المعرفة الكافية للإجابة على جميع أسئلتني بثقة) :
 انحراف معياري بقيمة 1.048، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 60%، تليها الإجابتان غير موافق ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما. جاءت في المرتبة الثامنة مكرر بمتوسط 3.55.
- العبارة رقم 37** (أسلوب تعامل الموظفين يبعث في نفسي الشعور بالأمان والراحة) :
 انحراف معياري بقيمة 1.032، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 60%، تليها غير موافق بنسبة 15%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. جاءت في المرتبة الثامنة مكرر بمتوسط 3.55.
- العبارة رقم 38** (لباقة الموظفين وأدبهم العالي يعززان ثقتي في التعامل مع الوكالة) :
 انحراف معياري بقيمة 0.983، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 63.3%، تليها غير موافق بنسبة 15%، ثم محايد بنسبة 11.7% جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط 3.48.
- العبارة رقم 39** (الموظفون يحرصون على فهم احتياجاتي الخاصة ويهتمون بي بشكل شخصي):
 انحراف معياري بقيمة 1.013، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 61.7%، تليها غير موافق بنسبة 13.3%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط 3.58.
- العبارة رقم 40** (يتم التعامل مع ملاحظاتي وشكواي بصدور رحب واهتمام حقيقي) :
 انحراف معياري بقيمة 0.995، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 61.7%، تليها الإجابتان غير موافق ومحايد بنسبة 11.7% لكل منهما. جاءت في المرتبة الثالثة مكرر بمتوسط 3.60.
- العبارة رقم 41** (الوكالة تضع راحتي ومصالحتي كأولوية في جميع خدماتها) :
 انحراف معياري بقيمة 0.993، وغالبية الإجابات بموافق بنسبة 63.3%، تليها غير موافق بنسبة 11.7%، ثم الإجابتان موافق بشدة ومحايد بنسبة 10% لكل منهما. جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.62.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاختبارات لمحاور الدراسة لكل من اختبار T ستيودنت، الانحدار الخطي البسيط، مع اختبار لفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج T ستيودنت واختبار فرضيات محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج اختبار T ستيودنت لكل من محور ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحاور جودة الخدمات السياحية(الملموسية،الاعتمادية،الاستجابة،الامان والثقة،التعاطف) مع اختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل نتائج T ستيودنت واختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (جودة الخدمة السياحية لبعده الملموسية)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعده الملموسية:

الجدول رقم 17: اختبارات **t-test one Sample** لبعده الملموسية:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample	
				قيمة T	درجة الحرية
الملموسية	60	3.455	1.008	26.544	59
					0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الملموسية تمثل 3.455 والانحراف المعياري يساوي إلى 1.008 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهوما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعدها الموسمية في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الثانية: تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سيمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سيمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سيمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (جودة الخدمة السياحية لبعدها الاعتمادية)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعدها الاعتمادية:

الجدول رقم 18: اختبارات **t-test one Sample** لبعدها الاعتمادية:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample	
				قيمة T	درجة الحرية
الاعتمادية	60	3.488	0.868	31.101	59
					0.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الاعتمادية تمثل 3.488 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.868 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهوما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعدها الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الثالثة: تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سيمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (جودة الخدمة السياحية لبعدها الاستجابة)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعدها الاستجابة:

الجدول رقم 19: اختبارات **t-test one Sample** لبعدها الاستجابة:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستجابة	60	3.611	0.798	35.042	59	0.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الاستجابة تمثل 3.611 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.798 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهوما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعدها الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الرابعة: تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (جودة الخدمة السياحية لبعث الامان والثقة)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعث الامان والثقة:

الجدول رقم 20: اختبارات **t-test one Sample** لبعث الامان والثقة:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الامان والثقة	60	3.527	0.879	31.076	59	0.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعث الامان والثقة تمثل 3.527 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.879 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعث الامان والثقة في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الخامسة: تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (جودة الخدمة السياحية لبعث التعاطف)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعث التعاطف:

الجدول رقم 21: اختبارات **t-test one Sample** لبعء التعاطف:

نتائج اختبار t-test one Sample			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T				
0.00	59	34.172	0.816	3.60	60	التعاطف

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم 21. نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء التعاطف تمثل 3.6 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.879 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهوما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعء التعاطف في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

ثانيا: تحليل نتائج **T**ستيوذنت واختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحورين (ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.

الجدول رقم 22: اختبارات **t-test one Sample** ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample	
				قيمة T	درجة الحرية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	60	3.456	0.925	28.933	59
جودة الخدمات السياحية	60	3.536	0.775	35.323	59

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية تمثل 3.456_3.536 على التوالي والانحراف المعياري يساوي إلى 0.925_0.775 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون "**Corrélation de Pearson**" بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية)، وسيتم توضيح نتائج الاختبار بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا الاختبار يتم اختبار قبول الفرضية أو رفضها وتتم وفق قاعدة القرار التالية:

الفرضية تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.

الفرضية الصفرية H0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig** أكبر من 0.05 نقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".

الفرضية البديلة H1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig** أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".

ولاختبار صحة الفرضي من عدمها وجب استعمال اختبار معامل الارتباط بيرسون **Corrélation de**

Pearson، لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل ألا وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع جودة الخدمات السياحية.

الجدول رقم 23: ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون **Corrélation de Pearson** للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية)

		بعد الملموسية	بعد الاعتمادية	بعد الاستجابة	بعد الامان والثقة	بعد التعاطف	جودة الخدمات السياحية
Corrélation de Pearson	ممارسات	0.927	0.812	0.809	0.764	.0781	0.927
Sig. (unilatéral)	إدارة الموارد البشرية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N		60	60	60	60	60	60

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) أعلنه، نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون **Corrélation de Pearson** للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية) يساوي الى: 0.927 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال من 0.70 إلى 0.99 من السلم المحدد لطبيعة العلاقة ونوعيتها لمعامل الارتباط بيرسون، حيث تشير القيمة 0.927 إلى ارتباط طردي قوي، كذلك نلاحظ من الجدول بأن مستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهي قيمة أقل بكثير من 0.05، وهذا ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي بين محور جودة الخدمات السياحية ومحور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

نستخدم الانحدار الخطي بين المتغير التابع (جودة الخدمات السياحية) والمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، ومن أجل التحقق من قبولها أو رفضها نستعمل قاعدة القرار التالية:

الفرضية الصفرية H0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig** أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية ، ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية البديلة H1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig** اصغر من 0.05 نقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية "، ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبارات لمعامل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين بين متغيري الدراسة:

الجدول رقم 24: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لمخبر ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.

ANOVA تحديد التباين				معامل المتغير	الجزء الثابت	معامل التحديد	معامل الارتباط		
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج		المستقل		R ²	R		
المعنوية	قيمة T	المعنوية Sig	قيمة F					جودة الخدمات السياحية	
				1.010	-0.035	0.859	0.927	الملموسية	
				0.762	0.855	0.659	0.812	الاعتمادية	
				0.698	1.199	0.654	0.809	الاستجابة	
				0.726	1.017	0.584	0.764	الالامان والثقة	
				0.689	1.218	0.610	0.781	التعاطف	
0.000	18.837	0.000	354.503	0.777	0.851	0.860	0.927	ممارسات إدارة الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (24) يلاحظ بأن :

البعد الأول: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.927 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والملموسية، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي -0.035 وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 1.010، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R² مساوية الى 0.859 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الملموسية بنسبة 85.9% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعده الملموسية كما يلي:

$$Y = -0.035 + 1.010X$$

البعد الثاني: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.812 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والاعتمادية، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 0.855 وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.762، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم

النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R^2 مساوية الى 0.659 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الاعتمادية بنسبة 65.9% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعدها الاعتمادية كما يلي:

$$Y = 0.855 + 0.762X$$

البعده الثالث: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.809 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستجابة، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 1.199 وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.698، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R^2 مساوية الى 0.654 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الاستجابة بنسبة 65.4% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعدها الاستجابة كما يلي:

$$Y = 1.199 + 0.698X$$

البعده الرابع: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.764 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والامان والثقة، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 1.017 وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.726، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R^2 مساوية الى 0.584 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الامان والثقة بنسبة 58.4% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعدها الامان والثقة كما يلي:

$$Y = 1.017 + 0.726X$$

البعده الخامس: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.781 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعاطف، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 1.218 وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.689، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R^2 مساوية الى 0.61 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين التعاطف 61% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعدها التعاطف كما يلي:

$$Y = 1.218 + 0.689X$$

ومنه فإن معامل الارتباط يساوي 0.927 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 0.851 وكانت قيمة معامل المتغير المستقل 0.777، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 354.503 وقيمة T تساوي 18.837 وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ومن جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد R^2 مساوية الى 0.860 وهو ما يعبر على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين جودة الخدمات السياحية بنسبة 86%. ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$\underline{Y = 0.851 + 0.777X}$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (جودة الخدمات السياحية).

X : المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

النتيجة هي أن محور ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابيا على محور جودة الخدمات السياحية ، يعني أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمات السياحية.

حيث أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 86% من التغيير الحاصل في المتغير التابع.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية للفصل الأول على زبائن مؤسسة سمبول لسياحة والأسفار - برج بوعريبيج وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على الوكالة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع 70 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 60 استبانة صالحة للدراسة بنسبة مئوية تقدر ب: 85% تمت معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V 22)، من خلال تطبيق العديد من الوسائل والأدوات الإحصائية المناسبة للمعالجة والتي تمثلت في "معامل ألفا كرونباخ" لاختبار ثبات أداة الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المبحوثين على فقرات محاور الاستبانة بالإضافة لاستعمال اختبار الطبيعة لمعرفة اعتدالية التوزيع وتم اعتماد اختبار شايبيروييلك، إلى جانب ذلك تم استخدام الاختبار tستيوذنت لاختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية واختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج سنستعرضها عبر خاتمة هذه الدراسة.

الخاتمة

قد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية بـ وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار، حيث أضحى الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير ممارساته خياراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات الخدمية، ولا سيما الوكالات السياحية التي تسعى إلى تعزيز تنافسيتها وتقديم خدمات ترقى لتطلعات الزبائن في بيئة سياحية متغيرة.

ومن هذا المنطلق، تناولت الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها المباشر على أبعاد جودة الخدمة السياحية (كالموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف).

ومن خلال هذه الدراسة التي تمحورت حول "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية"، كان الهدف الرئيسي هو قياس مدى إدراك الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة وانعكاس كفاءة الطاقم البشري للوكالة على رضاهم. حيث تم إسقاط هذين المتغيرين على وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار، واستهدفت الدراسة عينة من زبائن الوكالة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى جودة الخدمة المدركة، وبناءً على ذلك تم طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى فتح آفاق لدراسات مستقبلية يمكن توضيحها كالتالي:

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الموسمية) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الاعتمادية) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الاستجابة) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (الامان والثقة) بالوكالة السياحية محل الدراسة.
- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز بعد (التعاطف) بالوكالة السياحية محل الدراسة.

ثانياً: النتائج حسب الفرضيات

1- الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

أظهرت نتائج اختبار (T) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية لبعده الملموسية" بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية

البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05 ، ورفض الفرضية الصفرية.

2- الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

أظهرت نتائج اختبار (T) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية لبعدها الاعتمادية" بان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05 ، ورفض الفرضية الصفرية.

3- الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

أظهرت نتائج اختبار (T) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية لبعدها الاستجابة" بان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05 ، ورفض الفرضية الصفرية.

4- الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

أظهرت نتائج اختبار (**T**) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية لبعء الامان والثقة " بان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05 ، ورفض الفرضية الصفرية.

5-الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.

أظهرت نتائج اختبار (**T**) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية لبعء التعاطف " بان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05 ، ورفض الفرضية الصفرية.

6-الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار.

أظهرت نتائج اختبار (**T**) ستيودنت لمحور "جودة الخدمات السياحية " بان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية 59 كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، على أساس أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص جودة الخدمات السياحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لأداة القياس.

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار.

كما اظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية)، بأن معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا وأن محور ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابيا على محور جودة الخدمات السياحية، يعني أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمات السياحية فيها.

حيث أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 86% من التغيير الحاصل في المتغير التابع.

وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار، ورفض الفرضية الصفرية.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج حسب الفرضيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية	محتوى الفرضية	النتيجة
الأولى	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الملموسية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة
الثانية	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاعتمادية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة
الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الاستجابة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة
الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الامان والثقة بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة
الخامسة	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعاطف بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة
الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية بوكالة سمبول للسياحة والأسفار عند مستوى معنوية 0.05.	محققة

المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول يلاحظ تحقق كل فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة وكذا الفرضية الرئيسة.

ثالثا: الاقتراحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تؤكد العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد جودة الخدمات السياحية ، نقتراح جملة من التوصيات العملية والميدانية التي من شأنها تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة محل الدراسة وتعميم الاستفادة على باقي الوكالات، وهي كالآتي:

أولاً: توصيات موجهة للمؤسسة محل الدراسة (وكالة سمبول للسياحة والأسفار)

1. في مجال التوظيف والاختيار

التركيز على المهارات الناعمة: (**Soft Skills**) عند توظيف موظفي الواجهة، يجب التركيز على مهارات التواصل، الذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع مختلف أصناف الزبائن، وليس فقط المؤهلات الأكاديمية. اختيار ذوي اللغات: ضرورة توظيف عناصر تتقن لغات أجنبية متعددة لتسهيل التواصل مع السياح الأجانب وتوسيع قاعدة زبائن الوكالة.

2. في مجال التدريب والتطوير

التدريب على "إدارة علاقات الزبائن (CRM)" تنظيم دورات دورية للموظفين حول كيفية التعامل مع شكاوى الزبائن وتحويل التجربة السلبية إلى إيجابية. مواكبة الرقمنة: تدريب الموظفين على استخدام أحدث برمجيات الحجز والترويج الإلكتروني لضمان سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن عبر الإنترنت.

3. في مجال التحفيز ونظام المكافآت

ربط الحوافز برضا الزبائن: استحداث نظام مكافآت يعتمد على التغذية الراجعة (Feedback) التي يقدمها الزبائن؛ فالموظف الذي يحصل على أعلى تقييم من الزبائن ينال "علاوة جودة الخدمة". التحفيز المعنوي: اعتماد مبدأ "موظف الشهر المثالي" لتعزيز روح المنافسة الشريفة في تقديم أفضل خدمة ممكنة.

4. في مجال تقييم الأداء

اعتماد تقييم "الزبون الخفي": إرسال أشخاص للتعامل مع الوكالة كزبائن عاديين لتقييم أداء الموظفين وصدقيتهم في تقديم المعلومات والخدمات السياحية. التقييم المستمر: عدم الاكتفاء بالتقييم السنوي، بل جعل التقييم عملية مستمرة مرتبطة بكل رحلة سياحية أو خدمة مقدمة.

5. تحسين بيئة العمل (ثقافة الخدمة)

تمكين الموظفين: (**Empowerment**) منح موظفي الاستقبال صلاحيات اتخاذ قرارات سريعة لحل مشاكل الزبائن البسيطة دون الرجوع الدائم للإدارة، مما يقلل من وقت الانتظار ويزيد من رضا الزبون. تعزيز الانتماء التنظيمي: لأن الموظف الراضي هو الوحيد القادر على تقديم خدمة ترضي الزبون (مبدأ التسويق الداخلي).

رابعاً: افاق الدراسة

بناءً على ما أفرزته هذه الدراسة من نتائج، نقترح عدداً من لمواضيع التي يمكن أن تكون منطلقاً لأبحاث أكاديمية لاحقة، منها:

1. أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة السياحية: دراسة كيف يمكن للوكالة "تسويق" رؤيتها لموظفيها أولاً لضمان تقديمهم أفضل خدمة للزبائن.
2. دور التمكين الإداري في تحسين سرعة الاستجابة لدى زبائن وكالات السياحة والأسفار: التركيز على منح الصلاحيات للموظفين كأداة لحل مشكلات الزبائن فوراً.
3. أثر الالتزام التنظيمي للموظفين على ولاء الزبائن: دراسة العلاقة الطردية بين استقرار الموظف في الوكالة وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

قائمة المراجع

1. البكري، ثامر. (2006). التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة (ط. العربية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع.
3. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الحيمري، موفق عدنان عبد الجبار، والطويل، رامي فلاح. (2016). التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة: توجه حديث متكامل. دار العامة للنشر والتوزيع.
5. الخطيب، خطيب رداح أحمد. (2006). التدريب الفعال. عالم الكتب الحديث.
6. الدراكة، مأمون سليمان، وشملي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر. عمان.
8. الضمور، هاني حامد. (2004). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع.
9. الطائي، حميد، والعليق، بشير. (2009). مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل (ط. العربية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. العليق، بشير. (2009). ثقافة الخدمة (ط. العربية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. المؤذن، محمد صالح. (2008). مبادئ التسويق (ط. 1، الإصدار 3). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. المعشوق، منصور بن عبد العزيز. (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. مطابع الرياض.
13. ربايعه، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. رقام، ليندة. (2021). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات المدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية (ط. 1). دار الباحث للنشر والإشهار.
15. زويلف، مهدي. (2000). إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. السعدي، عصام. (2009). الترويج والتسويق السياحي. دار الراية للنشر والتوزيع.
17. الصحن، فريد (2003). التسويق: مفاهيم وتطبيقات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
18. صالح، محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان (2012). تسويق الخدمات. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
20. طخيس، إبراهيم عبد الله. (2001). الإدارة التربوية. دار ابن سينا للنشر.

21. عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.
22. عبد المحسن، توفيق محمد. (2006). قياس الجودة والقياس المقرن. دار الفكر العربي.
23. علوان، قاسم نايف (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
24. كشواي، باري. (2003). إدارة الموارد البشرية (ترجمة وتعريب). دار الفاروق للنشر والتوزيع.
25. محمد، إسماعيل بلال. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة.
26. مصطفى، أحمد سيد (2012). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة. دار الكتب المصرية. القاهرة.
27. مصطفى، محمد محمود. (2008). التسويق الاستراتيجي للخدمات. دار المناهج للنشر والتوزيع.
28. هاشم، زكي محمود. (1996). إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للنشر والتوزيع.

(ب) المذكرات والأطروحات الجامعية:

24. رحاب، جواد. (2002). تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقى (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
25. رنجي، أيمن. (2009). الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة). فرع الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

(ج) المجلات العلمية، التقارير والمذكرات التدريبية:

26. قاسم، ضرار. (1981). التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) (مذكرة تدريبية). وزارة التخطيط.
27. مرعي، محمد مرعي. (د.ت). موجز إرشادي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.
28. اليافي، رنده الزهري. (2000). بحث عن التخطيط واستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، العدد الأول.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Bélanger, L.** (2002). La gestion des ressources humaines: fondements et pratiques. McGraw-Hill. Montréal.
2. **Citeau, J.-P.** (2002). Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques (4e éd.). Armand Colin. Paris.
3. **Dessler, G.** (2017). Human Resource Management (15th ed.). Pearson Education. New Jersey.
4. **Kotler, P., & Armstrong, G.** (2018). Principles of Marketing (17th ed.). Pearson Education. New Jersey.

5. **Kotler, P., & Dubois, B.** (2003). *Marketing Management*. Pearson Education.
 6. **Munjuri, M. G.** (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 33–42.
 7. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
 8. **Sekiou, L., et al.** (2004). *Gestion des ressources humaines*. De Boeck Université. Bruxelles.
 9. **Sims, R.** (2007). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. Information Age Publishing.
- Stone, R.** (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). John Wiley & Sons Ltd.

الملاحق

الملحق رقم 01: موافقة المؤسسة محل الدراسة على اجراء الدراسة

الميدانية

<p>République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique universite Mohamed El-Bachir El -Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion</p>	<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد البشير الإبراهيمي ورج بوعريج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p>
السنة الجامعية: 2026/2025	قسم علوم التسيير
برج بوعريج: 2026-01-14	
<p>إلى السيد(ة): مدير شركة السياحة SYMBOL TOURISME - برج بوعريج -</p>	
<p>الموضوع: طلب إجراء تربص</p>	
<p>في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم للطالب(ة):</p> <ul style="list-style-type: none"> - رواج لخضر - بورنان الشريف زكرياء . - عنوان : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية . - تحت إشراف الأستاذ: زعيترفاتح . <p>المسجل ب: السنة الثانية ماستر ، تخصص ادارة موارد بشرية ، السنة الجامعية 2026/2025 وإفادته بالمعلومات الممكنة .</p>	
<p>مكان التربص: شركة السياحة SYMBOL TOURISME - برج بوعريج -</p>	
<p>نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.</p>	
<p>رئيس القسم علوم التسيير الأستاذ: بوبكر ملياني</p>	<p>المؤسسة التكوينية</p>



الملحق رقم 02: استبانة البحث المقدمة للمؤسسة محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

برج بوعرييج



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

السيدات والسادة الزبائن المحترمين: استبانة الدراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية دراسة حالة وكالة سياحية وكالة سمبول للسياحة والأسفار"

ونظرا لأهمية اجاباتكم وتصريحاتكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم علينا بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن مصداقية النتائج من صحة إجاباتكم، لذا نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم وحرصكم.

مع الإشارة إلى أن إجاباتكم تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الاجابة تكون بوضع اشارة (X) في الخانة المناسبة تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ:

- بورنان الشريف زكرياء - زعيتر فاتح

- روابح لخضر

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة بوضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: أقل تماما من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة من 46 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- تكوين مهني ثانوي جامعي اساتد عليا

4- الوظيفة:

- موظف طالب اخرى 55

5 - عدد مرات التعامل مع الوكالة

اول مرة من 2 الي 5 مرات اكثر من خمس مرات

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية						
الأبعاد	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	1. تخطيط الموارد البشرية					
7	عدد الموظفين كافٍ لخدمتي بسرعة حتى في أوقات الزحام..					
8	الموظفون مستعدون دائماً للتعامل مع أي ضغط عمل مفاجئ.					
9	مهارات الموظفين العالية توحى بأن الوكالة تهتم بتدريبهم وتطويرهم باستمرار					
10	2.تصميم الوظائف					
11	خطوات الخدمة (من الحجز حتى الاستقبال) واضحة ومنظمة، مما يسهل علي الحصول على ما أحتهاجه.					
12	ملك الموظفون صلاحية كافية لاتخاذ قرارات سريعة تلبي احتياجاتي.					
13	التنسيق بين الموظفين ممتاز، فكل فرد يعرف دوره بدقة دون تضارب					
14	3.تحليل الوظائف					
15	الموظفون يعرفون مسؤولياتهم جيداً ويلتبون احتياجاتي دون تقصير.					
16	مهارات تواصل الموظفين ومظهرهم يتناسبان مع مستوى الخدمة السياحية الراقية.					
17	ظهر بوضوح أن كل موظف يعمل في المكان المناسب لتخصصه، مما يحسن جودة الخدمة.					
18	4.الاستقطاب والتعيين					
19	الموظفون ذووكفاءة عالية توحى بحسن اختيارهم للعمل بناءً على مؤهلاتهم.					
20	اظهر الموظفون مهارات تواصل ممتازة وقدرة عالية على التعامل مع الجمهور بأسلوب مهذب وودود.					
21	جميع الموظفين (بما فيهم الجدد) لديهم المهارات اللازمة لتقديم خدمة بجودة ثابتة.					
22	5.التدريب					
23	الموظفون يحترمون التنوع الثقافي، مما جعلني أشعر بالراحة والتقدير.					
24	الخدمة سريعة وخالية من الأخطاء بفضل المهارات العالية للموظفي					
25	الموظفون يتقنون استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل الإجراءات وتوفير الوقت.					

قائمة الملاحق

					لباقة الموظفين وأدبهم العالي يعززان ثقتي في التعامل مع الوكالة	45
					5. بعد التعاطف	
					الموظفون يحرصون على فهم احتياجاتي الخاصة ويهتمون بي بشكل شخصي	46
					يتم التعامل مع ملاحظاتي وشكواي بصدر رحب واهتمام حقيقي	47
					الوكالة تضع راحتي ومصلحتي كأولوية في جميع خدماتها.	48

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
01	مهديد فاطمة الزهراء	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج
02	دشاش محمد الصالح	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج
03	عزوز منير	أستاذ مساعد أ	جامعة برج بوعريريج

الملحق رقم 04: نتائج برنامج SPSS الخاصة بمعامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.837	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.818	15

الملحق رقم 05: نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الطبيعية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ممارسات إدارة الموارد البشرية	.225	60	.200*	.846	30	.225

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
جودة الخدمات السياحية	.182	60	.171	.911	60	.310

الملحق رقم 06: نتائج برنامج SPSS الخاصة بمحاور الاستبانة

أولاً: التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالمحور الأول البيانات الشخصية

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	60.0	60.0	60.0
	انثى	24	40.0	40.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الفئة العمرية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل تماما من 25 سنة	10	16.7	16.7	16.7
	من 25 الى 35	25	41.7	41.7	58.3
	من 36 الى 45 سنة	17	28.3	28.3	86.7
	من 46 فما فوق	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المستوى التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني	4	6.7	6.7	6.7
	ثانوي	8	13.3	13.3	20.0
	جامعي	39	65.0	65.0	85.0
	دراسات عليا	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الوظيفة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	42	70.0	70.0	70.0
	طالبي	10	16.7	16.7	86.7
	اخرى	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

عدد مرات التعامل مع الوكالة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اول مرة	12	20.0	20.0	20.0
	من 2 الى 5 مرات	26	43.3	43.3	63.3
	اكثر من 5 مرات	22	36.7	36.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالمحور الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية

عدد الموظفين كافٍ لخدمتي بسرعة حتى في أوقات الزحام-		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	9	15.0	15.0	21.7

	محايد	6	10.0	10.0	31.7
	موافق	35	58.3	58.3	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	
الموظفون مستعدون دائماً للتعامل مع أي ضغط عمل مفاجئ-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	10	16.7	16.7	25.0
	محايد	6	10.0	10.0	35.0
	موافق	33	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	
مهارات الموظفين العالية توحى بأن الوكالة تهتم بتدريبهم وتطويرهم باستمرار-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	10	16.7	16.7	25.0
	محايد	6	10.0	10.0	35.0
	موافق	33	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	
خطوات الخدمة واضحة ومنظمة، مما يسهل علي الحصول على ما أحتهاجه-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	9	15.0	15.0	21.7
	محايد	6	10.0	10.0	31.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق	36	60.0	60.0	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	
يملك الموظفون صلاحية كافية لاتخاذ قرارات سريعة تلبي احتياجاتي-					
Valid	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	8	13.3	13.3	23.3
	محايد	7	11.7	11.7	35.0
	موافق	33	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

التنسيق بين الموظفين ممتاز، فكل فرد يعرف دوره بدقة دون تضارب-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	8	13.3	13.3	21.7
	محايد	7	11.7	11.7	33.3
	موافق	34	56.7	56.7	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يعرفون مسؤولياتهم جيداً ويلبّون احتياجاتي دون تقصير-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	9	15.0	15.0	23.3

	محايد	7	11.7	11.7	35.0
	موافق	33	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

مهارات تواصل الموظفين ومظهرهم يتناسبان مع مستوى الخدمة السياحية الراقية-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	10	16.7	16.7	25.0
	محايد	9	15.0	15.0	40.0
	موافق	29	48.3	48.3	88.3
	موافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

ظهر بوضوح أن كل موظف يعمل في المكان المناسب لتخصصه، مما يحسن جودة الخدمة-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	10	16.7	16.7	23.3
	محايد	7	11.7	11.7	35.0
	موافق	32	53.3	53.3	88.3
	موافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون ذوو كفاءة عالية توجي بحسن اختيارهم للعمل بناءً على مؤهلاتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	7	11.7	11.7	21.7

محايد	7	11.7	11.7	33.3
موافق	35	58.3	58.3	91.7
موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

اظهر الموظفون مهارات تواصل ممتازة وقدرة عالية على التعامل مع الجمهور بأسلوب مهذب -
وودود.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	9	15.0	15.0	23.3
	محايد	6	10.0	10.0	33.3
	موافق	36	60.0	60.0	93.3
	موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

جميع الموظفين (بما فيهم الجدد) لديهم المهارات اللازمة لتقديم خدمة بجودة ثابتة-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	8	13.3	13.3	21.7
	محايد	7	11.7	11.7	33.3
	موافق	36	60.0	60.0	93.3
	موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يحترمون التنوع الثقافي، مما جعلني أشعر بالراحة والتقدير-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	9	15.0	15.0	21.7
	محايد	7	11.7	11.7	33.3
	موافق	35	58.3	58.3	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

-الخدمة سريعة وخالية من الأخطاء بفضل المهارات العالية للموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	8	13.3	13.3	21.7
	محايد	7	11.7	11.7	33.3
	موافق	35	58.3	58.3	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يتقنون استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل الإجراءات وتوفير الوقت-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	7	11.7	11.7	20.0
	محايد	8	13.3	13.3	33.3
	موافق	35	58.3	58.3	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0

Total	60	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

الوكالة تهتم برأيي كزبون، ويسعى الموظفون دائماً لتقديم أفضل خدمة ممكنة-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	8	13.3	13.3	20.0
	محايد	8	13.3	13.3	33.3
	موافق	35	58.3	58.3	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يصححون أي خطأ يواجهني بسرعة وباحترافية-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	7	11.7	11.7	20.0
	محايد	6	10.0	10.0	30.0
	موافق	36	60.0	60.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

يسود الانضباط والمهنية في تعامل الموظفين، مما يعكس التزامهم بمعايير الجودة-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	9	15.0	15.0	21.7
	محايد	7	11.7	11.7	33.3
	موافق	35	58.3	58.3	91.7

	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يبذلون جهداً إضافياً لتقديم خدمة تفوق توقعاتي-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	6	10.0	10.0	20.0
	محايد	7	11.7	11.7	31.7
	موافق	36	60.0	60.0	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

-الروح المعنوية للموظفين عالية ورغبتهم في المساعدة واضحة جداً					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	6	10.0	10.0	18.3
	محايد	7	11.7	11.7	30.0
	موافق	37	61.7	61.7	91.7
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

ابتسامه الموظفين الدائمة تعكس بيئة عمل إيجابية ومريحة-					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	8	13.3	13.3	21.7

محايد	6	10.0	10.0	31.7
موافق	35	58.3	58.3	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ثالثا: التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالمحور الثالث جودة الخدمات السياحية
الوكالة تستخدم أجهزة وتقنيات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	9	15.0	15.0	23.3
محايد	7	11.7	11.7	35.0
موافق	32	53.3	53.3	88.3
موافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

مظهر الموظفين لائق ومهني ومرتب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	9	15.0	15.0	23.3
محايد	5	8.3	8.3	31.7
موافق	35	58.3	58.3	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

مرافق الوكالة نظيفة ومنظمة بشكل يبعث على الرضا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	10	16.7	16.7	23.3
	محايد	7	11.7	11.7	35.0
	موافق	33	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

.الخدمة تقدم بدقة وبدون أخطاء من المرة الأولى-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	13	21.7	21.7	28.3
	محايد	7	11.7	11.7	40.0
	موافق	30	50.0	50.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

.تلتزم الوكالة بمواعيدها وعودها لي بكل دقة-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	7	11.7	11.7	18.3
	محايد	7	11.7	11.7	30.0
	موافق	36	60.0	60.0	90.0
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

يتم حل أي مشكلة أواجهها بفعالية تضمن عدم تكرارها-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	15.0	15.0	18.3
محايد	8	13.3	13.3	31.7
موافق	35	58.3	58.3	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يبدون رغبة صادقة في مساعدتي رغم ضغط العمل-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	4	6.7	6.7	15.0
محايد	7	11.7	11.7	26.7
موافق	38	63.3	63.3	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يتم الرد على استفساراتي وطلباتي بسرعة كبيرة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	7	11.7	11.7	16.7
محايد	7	11.7	11.7	28.3
موافق	37	61.7	61.7	90.0

موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يخبرونني بوضوح بالوقت الذي ستستغرقه الخدمة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	15.0	15.0	18.3
محايد	6	10.0	10.0	28.3
موافق	35	58.3	58.3	86.7
موافق بشدة	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الموظفون لديهم المعرفة الكافية للإجابة على جميع أسئلتي بثقة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
غير موافق	7	11.7	11.7	18.3
محايد	7	11.7	11.7	30.0
موافق	36	60.0	60.0	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

أسلوب تعامل الموظفين يبعث في نفسي الشعور بالأمان والراحة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	9	15.0	15.0	20.0
محايد	6	10.0	10.0	30.0
موافق	36	60.0	60.0	90.0

موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

لباقاة الموظفين وأدبهم العالي يعززان ثقتي في التعامل مع الوكالة-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	9	15.0	15.0	20.0
محايد	7	11.7	11.7	31.7
موافق	38	63.3	63.3	95.0
موافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الموظفون يحرصون على فهم احتياجاتي الخاصة ويهتمون بي بشكل شخصي-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	8	13.3	13.3	18.3
محايد	6	10.0	10.0	28.3
موافق	37	61.7	61.7	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يتم التعامل مع ملاحظاتي وشكواي بصدور ربح واهتمام حقيقي-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	7	11.7	11.7	16.7
محايد	7	11.7	11.7	28.3
موافق	37	61.7	61.7	90.0

موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

.الوكالة تضع راحتى ومصلحتى كأولوية فى جميع خدماتها-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	7	11.7	11.7	16.7
محايد	6	10.0	10.0	26.7
موافق	38	63.3	63.3	90.0
موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الملحق رقم 07: نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي

Statistics

		عدد الموظفين كافٍ - لخدمتي بسرعة حتى في أوقات الزحام	الموظفون مستعدون - دائماً للتعامل مع أي ضغط عمل مفاجئ	مهارات الموظفين - العالية توحي بأن الوكالة تهتم بتدريبهم وتطويرهم باستمرار	خطوات الخدمة - واضحة ومنظمة، مما يسهل على الحصول على ما أحتاجه
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.081	1.139	1.139	1.066

Statistics

		الموظفون ملك- لاتخاذ كافية صلاحية تلبّي سرعة قرارات احتياجاتي	الموظفين بين لتنسيق- يعرف فرد فكل ممتاز، تضارب دون بدقة دوره	يعرفون الموظفون- ويلبّون جيداً مسؤولياتهم تقصير دون احتياجاتي	تواصل مهارات- ومظهرهم الموظفين مستوى مع يتناسبان الراقية السياحية الخدمة
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.154	1.112	1.125	1.151

Statistics					
		الموظفون ظهروا -	الموظفون ظهروا -	الموظفون ظهروا -	الموظفون جميعهم -
		كل أن بوضوح ظهور -	ذو وكفاءة الموظفون	ممتازة تواصل مهارات	بما (الموظفين جميعهم -
		المكان في يعمل موظف	بحسن توحى عالية	على عالية وقدرة	لديهم (الجدد فيهم
		مما لتخصصه، المناسب	بناءً للعمل اختيارهم	الجمهور مع التعامل	لتقديم اللازمة المهارات
		الخدمة جودة يحسن	مؤهلاتهم على	وودود مهذب بأسلوب	ثابتة بجودة خدمة
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.112	1.125	1.094	1.079

Statistics					
		يتقنون الموظفون -	يتقنون الموظفون -	يتقنون الموظفون -	برأيي تهتم الوكالة -
		يحترمون الموظفون -	وخالية سريعة الخدمة	التكنولوجيا استخدام	ويسعى كزبون،
		مما الثقافي، التنوع	بفضل الأخطاء من	لتسهيل الحديثة	لتقديم دائماً الموظفون
		بالراحة أشعر جعلني	العالية المهارات	وتوفير الإجراءات	ممكنة خدمة أفضل
		والتقدير	- للموظفين	الوقت	
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.065	1.096	1.081	1.049

Statistics					
		الانضباط يسود -	الانضباط يسود -	الانضباط يسود -	المعنوية الروح
		يصححون الموظفون -	تعامل في والمهنية	جهداً يبذلون لموظفون -	عالية للموظفين
		يوأجهني خطأ أي	يعكس مما الموظفين،	خدمة لتقديم إضافياً	المساعدة في ورغبتهم
		وباحترافية بسرعة	الجودة بمعايير التزامهم	توقعاتي تفوق	- جداً واضحة
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.097	1.065	1.112	1.066

Statistics					
		أجهزة تستخدم الوكالة -	أجهزة تستخدم الوكالة -	أجهزة تستخدم الوكالة -	نظيفة الوكالة مرافق
		الموظفين ابتساماً -	تساهم حديثة وتقنيات	لائق الموظفين مظهر	يبعث بشكل ومنظمة
		عمل بيئة تعكس الدائمة	جودة تحسين في	ومرتب ومهني	الرضا على
		ومريحة إيجابية	الخدمة		
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		1.112	1.141	1.127	1.096

Statistics

		بدقة تقدم الخدمة- المرّة من أخطاء وبدون الأولى.	الوكالة تلتزم- لي ووعودها بمواعيدها بدقة بكل	مشكلة أي حل يتم- تضمن بفعالية أواجهها تكرارها عدم	رغبة يبدون الموظفون- مساعدتي في صادقة العمل ضغط رغم
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
	Std. Deviation	1.132	1.048	.981	1.045

Statistics

		على الرد يتم- وطلباتي استفساراتي كبيرة بسرعة	يخبرونني الموظفون- الذي بالوقت بوضوح الخدمة ستستغرقه	لديهم الموظفون- للإجابة الكافية المعرفة بثقة أسئلتني جميع على	تعامل أسلوب- في بيعت الموظفين بالأمان الشعور نفسي والراحة
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
	Std. Deviation	.995	1.008	1.048	1.032

Statistics

		وأدبهم الموظفين لباقة- في ثقتي يعززان العالي الوكالة مع التعامل	يحرصون الموظفون- احتياجاتي فهم على بي وبهتمون الخاصة شخصي بشكل	مع التعامل يتم- وشكواي ملاحظاتي واهتمام رحب بصدر حقيقي	راحتي تضع الوكالة- في كأولوية ومصّلحتي خدماتها جميع
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
	Std. Deviation	.983	1.013	.995	.993

الملحق رقم 08: نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار T ستيودنت لمحوّر جودة الخدمات السياحية

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الملموسية بعد	26.544	59	.000	3.45556	3.1951	3.7160
بعد الاعتمادية	31.101	59	.000	3.48889	3.2644	3.7134
الاستجابة بعد	35.042	59	.000	3.61111	3.4049	3.8173
والثقة الامان بعد	31.076	59	.000	3.52778	3.3006	3.7549
التعاطف بعد	34.172	59	.000	3.60000	3.3892	3.8108

الملحق رقم 09: نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار T ستيوذنت لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 0	
البشرية الموارد إدارة ممارسات	28.933	59	.000	3.45635	3.2173	3.6954
السياحية الخدمات جودة	35.323	59	.000	3.53667	3.3363	3.7370

الملحق رقم 10: نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		ممارسات الموارد إدارة البشرية	جودة الخدمات السياحية	الملموسية بعد	بعد الاعتمادية	بعد الاستجابة	الامان بعد والثقة	بعد التعاطف
البشرية الموارد إدارة ممارسات	Pearson Correlation	1	.927**	.927**	.812**	.809**	.764**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
السياحية الخدمات جودة	Pearson Correlation	.927**	1	.905**	.867**	.844**	.903**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الملموسية بعد	Pearson Correlation	.927**	.905**	1	.737**	.736**	.737**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
بعد الاعتمادية	Pearson Correlation	.812**	.867**	.737**	1	.613**	.761**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الاستجابة بعد	Pearson Correlation	.809**	.844**	.736**	.613**	1	.681**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
والثقة الامان بعد	Pearson Correlation	.764**	.903**	.737**	.761**	.681**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
التعاطف بعد	Pearson Correlation	.781**	.911**	.765**	.727**	.737**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	60	60	60	60	60	60
---	----	----	----	----	----	----

الملحق رقم 11: نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.859	.856	.38212

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.524	1	51.524	352.863	.000 ^b
	Residual	8.469	58	.146		
	Total	59.993	59			

a. Dependent Variable: الملموسية بعد

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.035	.192		-.182	.856
	البشرية الموارد إدارة ممارسات	1.010	.054	.927	18.785	.000

a. Dependent Variable: الملموسية بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.659	.653	.51198

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.345	1	29.345	111.950	.000 ^b
	Residual	15.203	58	.262		
	Total	44.548	59			

a. Dependent Variable: بعد الاعتمادية

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.855	.258		3.318	.002
	البشرية الموارد إدارة ممارسات	.762	.072	.812	10.581	.000

a. Dependent Variable: بعد الاعتمادية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.654	.648	.47333

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.598	1	24.598	109.792	.000 ^b
	Residual	12.994	58	.224		
	Total	37.593	59			

a. Dependent Variable: الاستجابة بعد

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.199	.238		5.036	.000
	البشرية الموارد إدارة ممارسات	.698	.067	.809	10.478	.000

a. Dependent Variable: الاستجابة بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.584	.577	.57191

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.649	1	26.649	81.476	.000 ^b
	Residual	18.971	58	.327		
	Total	45.620	59			

a. Dependent Variable: والثقة الامان بعد

b. Predictors: (Constant), البشيرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.017	.288		3.536	.001
	البشيرية الموارد إدارة ممارسات	.726	.080	.764	9.026	.000

a. Dependent Variable: والثقة الامان بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 ^a	.610	.604	.51367

a. Predictors: (Constant), البشيرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.985	1	23.985	90.904	.000 ^b
	Residual	15.303	58	.264		
	Total	39.289	59			

a. Dependent Variable: التعاطف بعد

b. Predictors: (Constant), البشيرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.218	.258		4.714	.000
	البشيرية الموارد إدارة ممارسات	.689	.072	.781	9.534	.000

a. Dependent Variable: التعاطف بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.860	.857	.29319

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.503	1	30.503	354.844	.000 ^b
	Residual	4.986	58	.086		
	Total	35.488	59			

a. Dependent Variable: السياحية الخدمات جودة

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة ممارسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.851	.148		5.769	.000
	البشرية الموارد إدارة ممارسات	.777	.041	.927	18.837	.000

a. Dependent Variable: السياحية الخدمات جودة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الاختصارات
VI	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات السياحية
21	المطلب الأول: ماهية الخدمة
23	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الخدمات السياحية
24	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمات السياحية
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
33	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
35	المطلب الثالث: دراسات باللغة الأجنبية
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

45	المطلب الثاني: عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
47	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة
51	المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة
51	المطلب الأول: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات الشخصية
57	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور جودة الخدمات السياحية
67	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: تحليل نتائج T ستودنت واختبار فرضيات محاور الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة
73	المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي بين محور جودة الخدمات السياحية ومحور ممارسات إدارة الموارد البشرية
77	خلاصة الفصل الثاني
79	الخاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات السياحية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار. وقد تم تقسيم البحث إلى إطارين؛ تناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) وأبعاد جودة الخدمة السياحية، بينما ركز الإطار التطبيقي على تحليل واقع هذه الممارسات وأثرها في الوكالة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى توزيع 70 استبانة على عينة من زبائن وكالة "سمبول" للسياحة والأسفار. وبعد معالجة البيانات إحصائياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتعزيز جودة الخدمات السياحية المقدمة، مما يشير إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير مهاراته ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضا الزبائن وتلبية توقعاتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية، وكالة سمبول للسياحة والأسفار، رضا الزبائن.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of Human Resource Management (HRM) practices in enhancing the quality of tourism services through a field study conducted at the "Symbol" Travel and Tourism Agency. The research was divided into two parts: the theoretical framework, which addressed the fundamental concepts of HRM practices (recruitment, training, incentives, and performance appraisal) alongside the dimensions of tourism service quality; and the applied framework, which focused on analyzing the reality of these practices and their impact within the agency under study.

To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. Seventy (70) questionnaires were distributed to a sample of customers of the "Symbol" Travel and Tourism Agency. After statistical data processing, the study reached several conclusions, most notably the existence of a statistically significant impact of HRM practices on improving and enhancing the quality of tourism services provided. This indicates that investing in the human element and developing their skills directly reflects on the level of customer satisfaction and the fulfillment of their expectations.

Keywords: Human Resource Management, Tourism Service Quality, Symbol Travel and Tourism Agency, Customer Satisfaction.