



تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية السياحية

دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة.

EVALUATION OF THE COOPERATION AGREEMENT BETWEEN THE MINISTRY OF TOURISM AND THE NATIONAL FUND FOR DEVELOPMENT AND REHABILITATION AND THE CONTINUOUS TRAINING OF HUMAN RESOURCES FOR TOURISM  
CASE STUDY : TOURISM MANAGEMENT CORPORATION (EGT).

علاش أحمد<sup>2</sup>

نادية روشو<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 02، (الجزائر)

<sup>2</sup> أ.د. جامعة البليدة 02، (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/04/05 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/07/21 ؛ تاريخ القبول : 2019/10/04

#### الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مدى إسهام اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة مثلة في مجمع فنادق سياحة وحمامات معدنية والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية السياحية لسنة 2018 من أجل تكوين عمال مؤسسات التسيير السياحي، ولهذا الغرض تم الاعتماد على استبانة في هذه الدراسة ، حيث تتكون هذه الاستبانة من خمسة أبعاد وكل بعد يقاس ثمانية أسئلة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استقصاء آراء عينة مقدره بـ70 عاملا وعاملة الحاصلين على دورات تكوينية في مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة؛ وتم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS،

ولقد توصلت نتائج الدراسة الى نجاح الاتفاقية في مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة من خلال تحقق الأهداف المرجوة من هذه الاتفاقية.

الكلمات المفتاحية: اتفاقية التعاون، التكوين السياحي والفندقي، تحسين الخدمة، البرامج التكوينية، التسيير الفندقي.

تصنيف JEL : M12 ,M54

#### Abstract :

The aim of this paper is to highlight the contribution of the cooperation agreement between the Ministry of Tourism, represented by the Tourism Hotel Complex, the Mineral Baths and the National Fund for Development and Rehabilitation, and the continuous training for the formation of tourism human resources for the year 2018. Where the questionnaire consists of five dimensions and each dimension is measured eight questions, and to achieve the objective of this study was the survey of the views of a sample estimated 70 workers and workers who have training courses at the Tourism Management Corporation - EGT - Tipaza;

This study was carried out using one of the multiple statistical methods used to analyze the data obtained after conducting the field study, based on the statistical program SPSS. The results of the study reached the success of the agreement in the tourism management organization - EGT - Tipaza by achieving the objectives of This Agreement.

**Keywords:** cooperation agreement, internal configuration, service improvement, training programs, hotel management.

**JEL classification :** M12 ,M54

## المقدمة:

في ظل التغيرات التي تواجهها المؤسسات الخدمية السياحية الجزائرية، من شدة المنافسة والتطورات التكنولوجية الهائلة وتطور تقنيات التسيير الحديثة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الأخذ بالقرارات الصائبة لمواكبة ومسايرة هذه التغيرات والتحولت المعرفية والتكنولوجية والتكيف معها حاليا ومستقبليا من أجل حسن التسيير والتدبير لتحقيق الأهداف، لهذا السبب أبرمت اتفاقية تعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية السياحية في مؤسسات التسيير السياحي و الفندقية التابعة لمجمع فندقية وسياحة وحمات معدنية ، من أجل تدارك النقائص المسجلة ومعالجتها لاسيما فيما يتعلق في مجال التسيير من خلال تعميم استعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة و تكريس روح المبادرة والابتكار لمواجهة المنافسة السياحية على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية .

## 1. إشكالية الدراسة:

يعدّ التكوين من أبرز وأهم الوسائل والطرق التي تعوّل عليها الجزائر لتحسين الخدمات السياحية، لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي الجزائري والحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصا باعتبارها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المؤسسات السياحية والفندقية من خلالها تقديم خدمات متميزة إلى السياح، ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية لهذه الدراسة بالشكل الآتي:

ما أثر اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الداخلي للموارد البشرية السياحية في مؤسسة التسيير الفندقية - تيبازة، لتحسين خدمات القطاع السياحي؟

وحتى تتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية لابد من الاستعانة بجملة من الأسئلة الفرعية وهي كالاتي:

- هل يؤثر تحديد الاحتياجات التكوينية قبل بدأ تنفيذ اتفاقية التعاون بمؤسسة التسيير السياحي تيبازة لتحسن أداء امواردها البشرية؟
- هل لتخطيط التكوين الداخلي وفقا للاتفاقية التعاون بمؤسسة التسيير السياحي تيبازة أثر على أداء الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية التي نصت عليها اتفاقية التعاون وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التسيير السياحي تيبازة؟

تم الاعتماد على فرضية رئيسية وأربعة فرضيات ثانوية للتوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للتكوين الداخلي وفق اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل في مؤسسة التسيير الفندقية علي تحسين أداء العاملين.
- وتتفرع منها أربعة فرضيات ثانوية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  لأثر اختيار المتكويين على تحسين أداء المتكويين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  لتصميم الدورات التكوينية على تحسين أداء المتكويين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  لتقييم العملية التكوينية على تحسين أداء المتكويين.

## 2. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- إبراز علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في مؤسسة التسيير الفندقية؛
- توضيح الواقع العملي لمؤسسة التسيير السياحي.

## 3. أهداف الدراسة: بناءً على ما تقدّم تهدف هذه الدراسة لما يلي:

- التعرف على مضمون العملية التكوينية وأثرها على كفاءة المورد البشري في مؤسسة التسيير السياحي تيبازة؛
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد المؤسسة على رفع فاعلية العملية التكوينية، لتطوير المهارات والخبرات والمعارف وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية فيها.

4. هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقديم هذه الدراسة في محاور كما يلي:

المحور الأول: تقديم عمال مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة.

المحور الثاني: عرض وتحليل واقع التكوين في مؤسسة التسيير السياحي.

المحور الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المحور الرابع: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

المحور الأول: تقديم عمال مؤسسة التسيير السياحي تيبازة (EGTT).

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة لابد من إعطاء صورة واضحة حول ظروف النشأة ومراحل التطور وكذا المهام والأهداف الرئيسية التي تقوم بها.

1. نشأة مؤسسة التسيير السياحي تيبازة: في بداية تأسيسها كانت تمثل مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي، لها صفة التاجر في علاقاتها مع الغير، وتخضع لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات ولأحكام رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1971، كما تستهدف المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المساهمة في ترقية السياحة، فبهذه الصفة تطور وتسيّر وتنظم وتسوّق المؤسسات السياحية ذات الطابع البحري والتي تشمل عليها ممتلكاتها. (ج ر، العدد 10، المرسوم رقم 85-38، 1985، 238) في 21 ماي 1990 تم تغيير نعت المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 20 ماي 1990 إلى شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدر بـ: 560.000.000 دج، تتكون من وحدات هي كالتالي:

1.1 وحدة القرن الذهبي: هي قرية سياحية صغيرة بما نادي للراحة، متألفة من 74 مسكن شاطئي مبني على شاكلة المعمار المغربي، يضم ميناءً صغيراً بقاعدة بحرية، ومسرحاً قديماً مبنيًا بطراز معماري روماني، كما يضم ثلاثة شواطئ، ومطعمًا ومجلا للفظائر، وآخر للمشروبات وقاعة للشاي. (Prospectus de CT Corne d'or)

1.2 وحدة تيبازة القرية: مركب سياحي يضم 243 مسكنا شاطئيا، ومطعما وناديا الخيل، وبتزيريا، ومجلا الفطائر والمثلجات، كما يضم ساحة للرقص، وقاعدة بحرية، وثلاث ساحات لرياضة التنس والكرة الطائرة، ومسبحا ومحلات تجارية. (Prospectus de l'entreprise CT Village)

1.3 وحدة تيبازة مطاراس: على امتداد الآثار الرومانية، بناء المركب يتألف من فندقي الخليج والإقامة ومجموعة شاليهات مطلة على شاطئ البحر، وعلى مرافق مختلفة من مرافق وساحات للرياضة والترفيه، ومطاعم ومسبح. (Prospectus de CT Matares)

2. إمكانيات مؤسسة التسيير السياحي تيبازة:

تحتوي المؤسسة على قدرات هامة من حيث الإيواء والإطعام، كما تسهر على تحسين هذه المرافق وتجديدها والحفاظة عليها.

1.2 الإمكانيات المادية: الجدول الآتي يبيّن قدرة المؤسسة على الاستقبال وفق هيكلها المختلفة:

جدول رقم (01): قدرة مؤسسة التسيير السياحي تيبازة على الاستقبال

الوحدة	المساحة	تاريخ بداية الاستغلال	غرفة	شقة	مسكن شاطئي	مطعم	سرير
تيبازة القرية	180250م <sup>2</sup>	1969	/	110	243	03	974
القرن الذهبي	33000م <sup>2</sup>	1969	/	14	74	03	204
مطاريس	88080م <sup>2</sup>	1969	377	42	43	03	1200

المصدر: البطاقة التقنية للمؤسسة للتسيير السياحي تيبازة

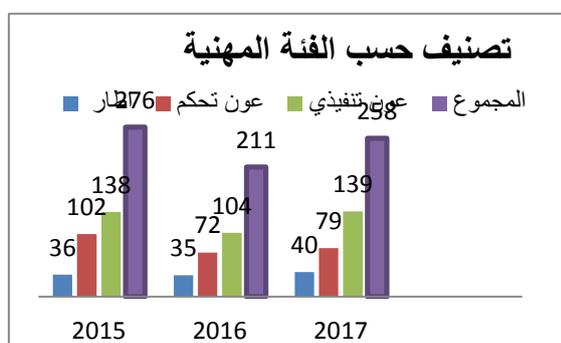
## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

### السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

2.2 الإمكانات البشرية: مجموع العمال بمؤسسة التسيير السياحي 258 عامل يتوزعون على 03 فئات هم إطارات، مشرفون ومنفذون.

(Bilan social , 2017)، الشكل التالي يوضح توزيع العمال في المؤسسة :

شكل رقم (01): رسم بياني لتوزيع الى غاية 2017



جدول رقم (02): توزيع العمال في المؤسسة العمال في المؤسسة الى غاية 2017

الفئة	2017	النسبة %	2016	النسبة %	2015	النسبة %
إطار	40	15.51	35	16.59	37	13.4
عون تحكم	79	30.62	72	34.11	101	36.6
عون تنفيذي	139	53.87	104	49.3	138	50
المجموع	258	100	211	100	276	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (02)

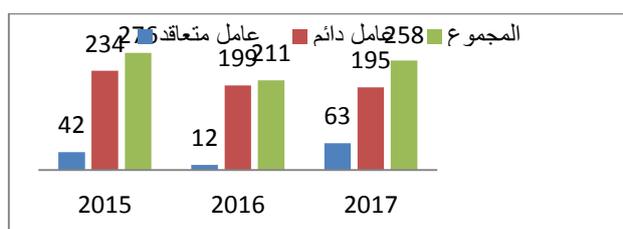
المصدر: التقرير الاجتماعي لمؤسسة التسيير السياحي تيبازة، لسنة 2017

نلاحظ تراجع عدد عمال المؤسسة بشكل ملفت، خصوصا مع عملية إعادة الهيكلة التي شهدتها المؤسسة، الذي كان سببا لدخول المؤسسة في ضائقة مالية، يضاف إلى ذلك الحق في التقاعد المسبق الذي استنزف الطاقات البشرية ذات الكفاءة العالية.

بلغ عدد عمال مؤسسة التسيير السياحي لسنة 2017 حوالي 258 عاملا، بعدما كان عددهم 211 عاملا سنة 2016، مسجلا زيادة ب: 47 عون أي ما يعادل 22.27%، كما كان 276 سنة 2015 مسجلا ارتفاعا ب: 18 عون أي ما يعادل 7%.

بمقارنة السنة المالية 2017 مع السنة 2016 نلاحظ أن نسبة الإطارات تناقصت ب: 02% كما أن نسبة أعاون التحكم هي الأخرى تناقصت ب: 03% غير أن نسبة الأعاون التنفيذي تزايدت ب: 05%، و يمكن تصنيف عمال المؤسسة حسب عقد العمل كما يلي:

جدول رقم (03): تصنيف العمال حسب طبيعة عقد العمل



شكل رقم (02): تصنيف العمال حسب طبيعة عقد العمل

السنة	عامل دائم	عامل متعاقد	المجموع
2015	42	234	276
2016	12	199	211
2017	63	195	258

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول (02)

المصدر: التقرير الاجتماعي لمؤسسة التسيير السياحي تيبازة، لسنة 2017

3. أهداف مؤسسة التسيير السياحي تيبازة: تتمثل مهمة المؤسسة في الترويج للسياحة، فهي المسئولة عن التطوير والإدارة وتنظيم والتسويق في وحداتها

الثلاث، كما تستهدف المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المساهمة في ترقية السياحة.

تنتمي المؤسسة إلى قطاع خدماتي ينشط في مجال الفنادق والسياحة، وكل النشاطات التابعة لها، كالإطعام والرياضة والترفيه، وتدار الشركة من قبل مدير

عام معين من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من رئيس مجلس الإدارة و10 أعضاء من بينهم عضوين لتمثيل العمال في مؤسسة التسيير السياحي تيبازة، تتحدد

أهداف المؤسسة في الآتي: ( ج ر، العدد 10، المرسوم رقم 85-38، 1985، 238: )

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

- تنسيق ومراقبة عمل منشآت الاستغلال، ومردودية الاستغلال التي تشتمل عليها ممتلكاتها ووضع أطر تسييرها؛
- ضمان المصالح المشتركة لمجموع المنشآت والهياكل السياحية لاسيما المتعلق منها بالخدمات المرتبطة بها؛
- السهر على احترام قواعد التسيير والنظافة والصحة والأمن وعلى جودة الخدمات السياحية؛
- المساهمة في تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم؛
- تقوم بصيانة وتطوير المنشآت والتجهيزات التي تشتمل عليها وحداتها الثلاث.

### المحور الثاني: عرض وتحليل واقع التكوين في مؤسسة التسيير السياحي

1- مفاهيم أساسية حول التكوين: اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر حول تعريف التكوين، وتجلى ذلك في تباين التعاريف التي نذكر البعض منها فيما يلي:

التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والمجموعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى. (عبد الكريم بوحفص، 2010: ص 37) أي هو مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والمجموعات في حالة استعداد لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الحسن للمؤسسة. (SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYARD, 2001:336)

كما يمكن أن نعتبره بمثابة توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل وبالتالي تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية بين الأداء الحالي والأداء المطلوب. (محمد حافظ حجازي، 2008: 310)

نستنتج أن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المؤسسة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة، وفق مدة زمنية محدد قد تطول أو تقصر حسب الهدف، وهي موضحة الآتي: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000: 225)

1.1 التكوين قصير المدى: يغطي هذا التكوين في الغالب احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات، أو يعني علاج مشاكل طارئة في المؤسسة نابعة عن نقص التكوين.

2.1 التكوين طويل المدى: يغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبّر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير والنضج. الجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.

جدول رقم (04): الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة	1- تكوين مهني وفني	2- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة	2- تكوين تخصصي	3- التكوين أثناء الخدمة
	3- تكوين إداري	4- تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		5- تكوين بغرض الترقية والنقل
		6- تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013/2014، ص 23.

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

### السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

تقرر احتياجات التكوين وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادة وجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبيّنة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منه، وهل هذه المشكلة تتطلب التكوين وتنمية؟ أم تتطلب تحفيزا فقط، ما سببها؟ أم عائدة لأمر تنظيمية داخل المؤسسة؟ إذن فقياس وتقييم الأداء يحدّد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتكوين وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلا، أم لا يحتاج لذلك، بالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التكوين وقياس الأداء علاقة مباشرة أيضا.

### 3- واقع التكوين في مؤسسة التسيير السياحي

وضعت مصلحة الإدارة والمستخدمين مؤسسة التسيير السياحي تيبازة مخططات لتكوين عاملها، رسمت من خلالها الأهداف التالية: (Bilan de formation: 2017)

#### 1.2 التكييف المستمر لمؤهلات الموارد البشرية داخل المؤسسة مع متطلبات كل وظيفة؛

2.2 سد العجز في بعض المناصب، والذي ينجم عن مغادرة عدد من العمال لمناصب عملهم في إطار عملية إعادة الهيكلة التي مست المؤسسة، وبعد التغيير الذي مس أساليب وخطوات إنجاز مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وهذا وفقا لمتطلبات نظام التسيير، كما تحدت أهداف التكوين في:

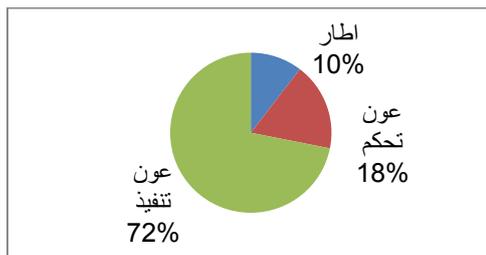
أ. احترام آجال إنهاء المهام الموكلة للأفراد؛

ب. العمل على تخفيض معدلات الأخطاء المهنية؛

ج. إنجاز المهام بدقة أكبر ووفق الخطوات المتفق عليها.

لقد رصدت إدارة المؤسسة في سبيل إعداد وتنفيذ دورات التكوين، غلafa ماليا معتبرا شهد ارتفاعا من سنة لأخرى، ولكن بالرغم من ذلك فقد عرفت بعض الأنشطة التكوينية المبرجة تأخرا في التنفيذ، وعرفت أخرى إلغاء وهذا لعدة أسباب، أبرزها التكاليف الباهظة وعدم جاهزية الجهة المكلفة بتنفيذ التكوين. والجدول الآتي يبين الفئات المعنية بالتكوين:

الشكل رقم (03): تكوين العاملين حسب المهنة من 2015 إلى 2017



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول (05)

الجدول رقم (05): الفئات المعنية بالتكوين للسنوات 2015 إلى 2017

الفئة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
تكوين متخصص	10	17	69
المجموع	96		

المصدر: التقرير الاجتماعي لمؤسسة التسيير السياحي تيبازة، للسنوات من 2015 إلى 2017

يبيّن الشكل رقم (03) والجدول رقم (05) العمال الذين استفادوا من عملية التكوين للفترة الممتدة من 2015 إلى 2017 حسب الفئة المهنية، حيث استفادت الإطارات من تكوين طويل المدى تراوح بين سنة وستين، انتهى بشهادة ماستر متخصص أو دبلوم الدراسات العليا من المدرسة العليا للتخطيط والتسيير، أما فئة المشرفين والتنفيذيين، فقد استفادوا من تكوين قصير المدى تحت إشراف مدارس السياحة والتكوين الفندقي، حيث استفاد معظم المتكويين من ترقية بعد إنهاء مدة التكوين.

كما حضر عمال المؤسسة خلال الفترة 2017/2015 ما لا يقل عن 30 ملتقى، نظمت من طرف مؤسسات ومعاهد مختصة التي استفاد منها 30 إطار، ولقد ارتبطت مواضيع الملتقيات بما يلي: (Bilan de formation, 2015/2016/2017)

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية،

السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

■ قانون الصفقات العمومية؛

■ نظام المحاسبة الجديد؛ و معايير الجودة.

كما عرفت سنة 2018 إبرام اتفاقية تعاون بين وزارة السياحة ممثلة في مجمع فنادق سياحة وحمامات معدنية والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل، حيث ركزت هذه الاتفاقية على تكوين وتأهيل الموارد البشرية وكذا التكفل بالتكوين المتواصل للعمال بهدف تحسين أداء 3000 عامل حول مواضيع تتوزع على 14 مجال نشاط. (اتفاقية تعاون لتكوين الموارد البشرية، 2018: ص02)، بوادر هذه الاتفاقية تجلّت في تنظيم مؤسسة التسيير الفندقي تكوين داخلي في دورتين:

أ. **الدورة الأولى:** هذه الدورة موجهة لكل التخصصات خاصة المهنة المرجعية كالطبخ، الاستقبال، الإطعام والمراقبة، وعدد المعنيين بهذه الدورة تمثل في 06 وهم موزعين كالآتي:

✓ 02 رئيس مصلحة استقبال والإيواء؛

✓ 02 رئيس مصلحة الإطعام؛

✓ 02 رئيس مصلحة الطبخ.

ب. **الدورة الثانية:** مخصصة لمديري الموارد البشرية والمكلفين بالتكوين، حيث شاركت في هذه الدورة المكلفة بالتكوين لمؤسسة التسيير السياحي كان التكوين على مدار أسبوعين:

ب.1 **برنامج الأسبوع الأول:** عبارة عن مفاهيم عامة عن التكوين وهندسة التكوين، أي برنامج نظري محض تطرق فيه المكوّن ل كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع مخطط برنامج تكويني وطرق تقييم هذه البرامج التكوينية.

ب.2 **برنامج الأسبوع الثاني:** عبارة عن برامج تطبيقية، تمثّلت في ورشات عمل كلّف المشاركون بتحرير دفتر الشروط ووضع برنامج تكويني ومخطط تكويني لكل مؤسسة، وذلك انطلاقاً من البطاقة الوصفية لكل مهنة، حيث من خلالها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وكذلك تسطير البرامج التكوينية لكل مهنة.

كما خصصت المؤسسة الفترة الممددة من 2018 إلى 2020 بسبب عملية إعادة عصرية مرافق المؤسسة عن طريق مخطط لتكوين عمال وحداتها الثلاث، حيث تم تخصيص لهذا الأخير حصة مالية معتبرة ضمن برنامج عملية العصرية.

### المحور الثالث: تفرغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً

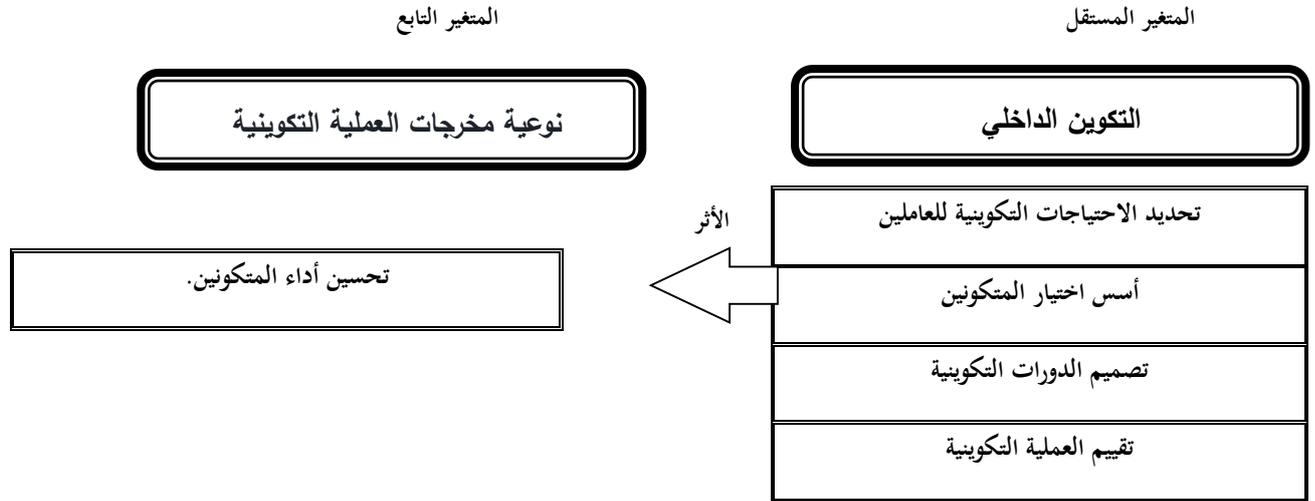
تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية، والمتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة. وتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية ببرنامج Spss

1.1 **1. تقديم الاستبيان وأهداف الدراسة:** الاستبيان هو الوسيلة الأساسية لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات تم وضعها مسبقاً حول المجتمع المدروس، أو الكشف عن صفات هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير الاستبيان، أو للإجابة على أسئلة البحث. وعند تصميم الاستبيان يجب مراعاة بعض الشروط حتى تضمن دقة النتائج وصحتها. (غيث البحر، معن التنجي، 2014: ص 14)

1.1 **نموذج الدراسة:** نوضّح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية  
السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

الشكل رقم (04): بين نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على معطيات الدراسة.

يحتوي الشكل (04) على مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك نظرا لطبيعة الدراسة، المتغير التابع يتمثل في تحسين أداء المتكويين في مؤسسة التسيير السياحي، بينما المتغيرات المستقلة سنوجزها في الجدول الأتي:

الجدول رقم(06): جدول تقسيم الأبعاد.

المحتوى	الأبعاد
تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين، ويتكون من 8 فقرات.	البعد الأول
معايير اختيار المتكويين، ويتكون من 8 فقرات.	البعد الثاني
تصميم الدورات التكوينية، ويتكون من 8 فقرات.	البعد الثالث
تقييم العملية التكوينية، ويتكون من 8 فقرات.	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على معطيات الدراسة.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول رقم(07): مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.69-1

2.1 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسة التسيير السياحي تيبازة والبالغ عددهم 258 فردا، والذي يمكن التعبير عنه

من خلال الإدارات في المؤسسة والعدد الذي يحتويه كل إدارة من الأفراد:

- الإدارة العليا والتي تشمل على 05 أفراد؛ الإدارة الوسطى وتمثل رؤساء الدوائر والذي يبلغ عددهم 35 عاملا؛
- الإدارة التشغيلية وتضم رؤساء المصالح وعددهم 79 عاملا؛
- المستوى التنفيذي والذي يشمل مختلف العمال التنفيذيين والذي يبلغ عددهم 139 عاملا؛

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

### السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

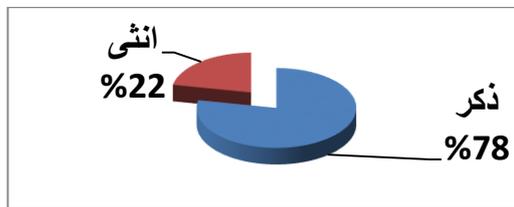
- استخدمت لمعاينة 70 عاملا وعاملة والحاصلين على دورات تكوينية وتم توزيع الاستبانة حسب توزيعهم في وحدات المؤسسة، عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الاستبيان مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة، حيث تم استرداد 64 استمارة من بين 70 الموزعة.

#### 2: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة الديمغرافية

قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة بالاعتماد على عدة معايير الجنس السن المستوى التعليمي الأقدمية بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة حول العاملين في مؤسسة التسيير السياحي تيبازة. و الجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

#### 1.2 توزيع عينة العاملين حسب الجنس:

الشكل رقم (05): توزيع العاملين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استبيان

الجدول رقم (08): توزيع العاملين حسب الجنس

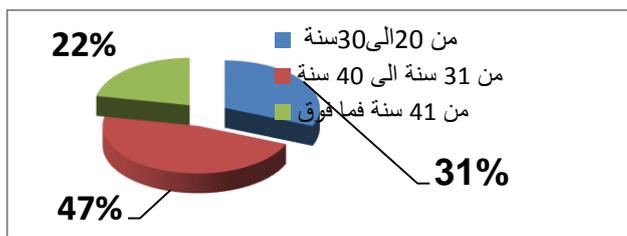
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	50	78
إناث	14	22
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن نسبة النساء العاملات تمثل 22% من مجموع العينة، وهي صغيرة جدا مقارنة مع نسبة الرجال التي تقدر بـ 78% وهذا يعود لطبيعة الثقافة الجزائرية، حيث يعتبر العمل في السياحة غير مشرف للمرأة ولا يتناسب مع العادات والتقاليد، حيث أن معظم النساء العاملات هم عاملات غرف.

#### 2.2 توزيع العاملين حسب السن:

الشكل رقم (06): توزيع العاملين حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (09): توزيع العاملين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	20	31
من 31 سنة إلى 40 سنة	30	47
من 41 سنة فما فوق	14	22
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبيان.

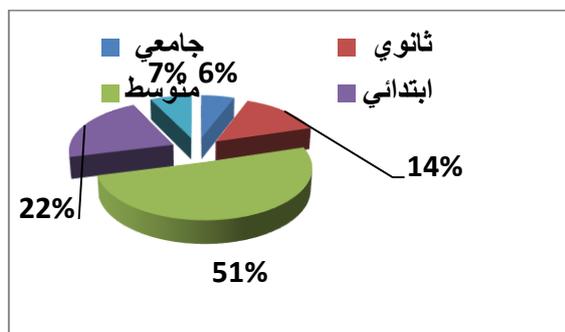
نلاحظ من الجدول أن 31% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، و 47% من العاملين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، و 22% من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة فما فوق.

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

### السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

#### 3.2 توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (07): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (10): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
جامعي	4	6
ثانوي	10	14
متوسط	35	51
ابتدائي	15	22
بدون مؤهل	5	7
المجموع	64	100

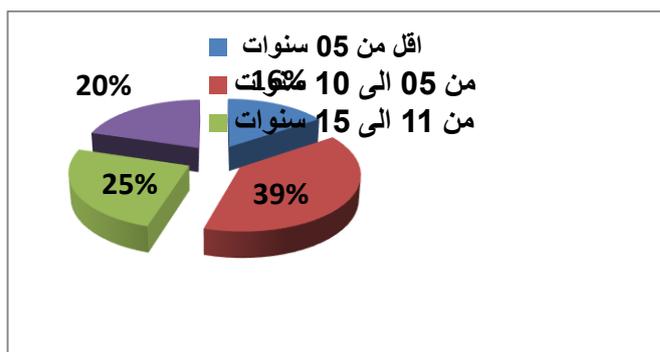
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 7% من عينة الدراسة بدون مستوى، و22% من عينة الدراسة مستوى ابتدائي، و51% من عينة الدراسة مستوى متوسط، و14% من عينة الدراسة مستوى ثانوي، و6% من عينة الدراسة مستوى جامعي، كما نلاحظ أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم مستوى ثانوي وجامعي صغيرة جدا، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة ليسوا مؤهلين بمستوى علمي عالٍ وبالتالي ليس لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال المسندة لهم، ولهذا يجب على المؤسسة التفكير في حلول لرفع مستواهم.

#### 4.2 توزيع العاملين حسب مدة العمل بالمؤسسة: سنقدم فيما يلي جدولاً يوضح توزيع العاملين حسب مدة الأقدمية في العمل وتمثيل ذلك في شكل بياني

بهدف معرفة أعلى نسبة مئوية للأقدمية حسب العينة.

الشكل رقم (08): توزيع العاملين حسب مدة العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (11): توزيع العاملين حسب مدة العمل بالمؤسسة

مدة الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	16
من 05 إلى 10 سنوات	25	39
من 11 إلى 15 سنوات	16	25
من 16 سنة فما فوق	13	20
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبيان.

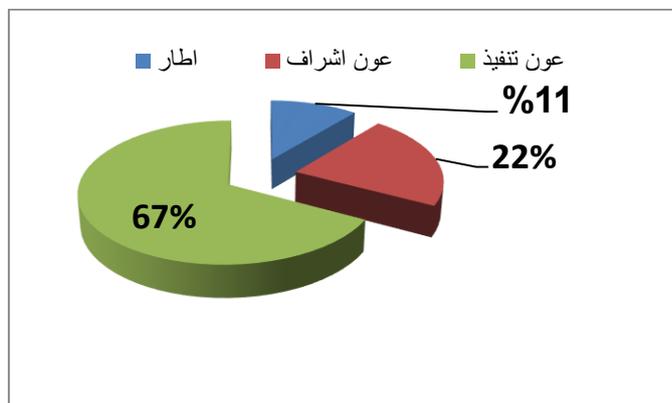
نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي احتلت الصدارة هي الفئة التي تتراوح مدة عملها في المؤسسة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وأن العمال الذين تتراوح فترات عملهم بالشركة أكثر من 20 سنة احتلوا المرتبة الثانية، وهذا يدل على المؤسسة تحتفظ بعمالها المؤهلين لفترات طويلة.

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1- 15)

### 5.2 توزيع العاملين حسب الفئة المهنية

الشكل رقم (09): تصنيف العاملين حسب الفئة المهنية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (12): توزيع العاملين حسب الفئة المهنية بالمؤسسة

الفئة المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	7	11
عون اشراف	14	22
عون تنفيذ	43	67
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ أن نسبة العمال التنفيذيين المكونين الذين أجابوا عن الاستبيان كانت 67% وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتكوين هذه الفئة، باعتبارها الفئة الصناعية للثروة بحكم اتصالها المباشر مع زوار مركبات المؤسسة، بينما احتل أعوان الإشراف المرتبة الثانية بنسبة 22% وفي الأخير فئة الإطار ب 11%.

**3. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:** هو اختبار للتحقق من دقة تمثيل الاستبيان المصمم للمجتمع المدروس، ويعني صدق الاستبيان تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس الحجم فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل "ألفا كرونباخ" الذي يعتمد على الارتباط الداخلي لإجابات الأسئلة، ومعامل التجزئة النصفية، وهذه المعاملات تأخذ قيما بين 0 و 1، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول أن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس، أما عندما يكون قريبا من الصفر فنقول أن الاستبيان لا يمثل المجتمع، و في هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة الأسئلة، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات (غيث البحر، معن التنجي، 2014 : ص 14)

### 1.2 صدق الاتساق الخارجي لفقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين صدق الاتساق الخارجي لفقرات الاستبانة وثبات استبانة الدراسة.

جدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسن بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة معالم عدل الكلي لفقرات الاستبانة.

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين.	0.784	0.000
02	أسس اختيار المتكويين.	0.620	0.000
03	تصميم الدورات التكوينية	0.647	0.000
04	تقييم العملية التكوينية.	0.777	0.000
05	تحسين أداء العاملين	0.729	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## تقييم اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية

### السياحية دراسة حالة: مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (ص ص: 1-15)

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي (Sig)  $\alpha \leq 0.05$ ، ومستوى المعنوية لكل بعد من الأبعاد أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة T المحسوبة المحصورة بين (0.620\_0.784) أكبر من قيمة T الجدولية المساوية لـ 0.250 وهذا يدل على وجود اتساق قوي.

**2.3 ثبات استبانة الدراسة:** تم احتساب الثبات لاستبانة الدراسة بطريقة ألفا-كرونباخ Alpha وتم تطبيق المقياس على العينة المدروسة ومن ثم تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل تساوي 0.869، وهذا دليل كاف على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول رقم(14): قياس الثبات ألفا-كرونباخ Alpha.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
40	0.869

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

**4: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:** الفرضية هي عبارة عن إجابة مسبقة قد تكون صحيحة أو خاطئة حول معلومة أو أكثر مجتمع، أو مجموعة من المجتمعات. الفرضية التي يأمل أن يرفضها الباحث تسمى بفرضية العدم  $H_0$ ، ورفضنا لهذه الفرضية يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة  $H_1$ . سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية باختبار الفرضيات المدروسة، وذلك للإجابة على الفرضية الرئيسية، فقمنا بتحليلها كالاتي:

#### 1.4 اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية:

تتناول هذه النوعية من النماذج العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والأخر مستقل، وفرضيات الدراسة ممثلة فيما يلي:

أ-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للتكوين الداخلي وفق اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل في مؤسسة التسيير الفندقي علي تحسين أداء العاملين.

ب-  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للتكوين الداخلي وفق اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل في مؤسسة التسيير الفندقي علي تحسين أداء العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للتكوين الداخلي في مؤسسة التسيير الفندقي علي تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم(15): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية.

الملاحظة	Sig	المحسوبة F	معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط R	الاختبار T	البيان	الفرضية
مقبولة	0.000	14.907	0.194	0.440	8.326	أثر تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين على تحسين أداء المتكويين.	الفرضية الأولى
مقبولة	0.09	7.262	0.105	0.324	2.695	أثر اختيار المتكويين والمتكويين على تحسين أداء المتكويين.	الفرضية الثانية
مرفوضة	0.351	0.884	0.014	0.119	0.940	أثر تصميم الدورات التكوينية على تحسين أداء المتكويين.	الفرضية الثالثة
مقبولة	0.00	14.756	0.192	0.438	3.841	أثر تقييم العملية التكوينية على تحسين أداء المتكويين.	الفرضية الرابعة

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج الانحدار البسيط في الجدول رقم (11) أعلاه أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتكوين الداخلي في مؤسسة التسيير الفندقي علي تحسين أداء العاملين بالنسبة لكل الفرضيات الفرعية، إلا بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة وذلك عند مستوى الدلالة 5%، كما تؤكد ذلك إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيمة المحدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للتكوين الداخلي وفق اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل في مؤسسة التسيير الفندقي علي تحسين أداء العاملين.

#### الخاتمة والنتائج:

تتوفر مؤسسة التسيير السياحي تيبازة على عمالة تتميز بانخفاض مستواها التعليمي، وإجمالي عملها يتعدى سنهم الـ 30 سنة؛ ولعل أبرز ميزة لعمال المركب تتعدى خبرتهم الـ 10 سنوات، والذي بإمكانه أن يعوّض النقص في المستوى التعليمي، ولكن بالرغم من خصوصية الخبرة المهنية إلا أن التكوين الذي شهدته المؤسسة من خلال اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة ممثلة في مجمع فنادق سياحة وحمامات معدنية والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل لتكوين الموارد البشرية لسنة 2018، قد ساهم بشكل كبير إدارة مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة بانتهاج سياسة تكوينية هدفت من خلالها إلى تكييف مواردها البشرية مع مناصب عملهم الحالية، وبالتالي تم تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الاتفاقية، ومن خلال هذه الدراسة يمكن أن نسرّد أهم النتائج فيما يلي:

#### 1. نتائج الدراسة:

- هنالك علاقة طردية وموجبة بين التكوين الداخلي وتحسين أداء العاملين.
- تحدد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة التسيير السياحي تيبازة حسب احتياجات العمل، وذلك من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي وبين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة، من أجل تحقيق أهداف اتفاقية التعاون بين وزارة السياحة والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل.
- وجود خلل في اختيار المتكويين مما يقلل من فائدة التكوين ودوره في رفع مستوى أداء العاملين، وذلك يعود للأسباب التالية:
- للآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين في مؤسسة التسيير الفندقي تيبازة وهذا راجع لعدم وجود معايير محددة تحكمه، فأصحاب المصالح والمقرين من ذوي القرار لهم أولوية الحصول على دورات تكوينية.
- للوساطة وأصحاب المصالح دور في ترشيح واختيار المتكويين.
- تم تصميم الدورات التكوينية الداخلية على أهداف واضحة ومكتوبة، وتوقيت زمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل، مما أدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولكن يلاحظ تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة التسيير السياحي تيبازة.
- شهدت الدورات التكوينية الداخلية على مستوى مؤسسة التسيير السياحي تيبازة نجاحا حيث تم تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يتطلب إعادة النظر في محتوى الدورات التكوينية الخارجية ومدى مواءمتها للاحتياجات التكوينية، وما مدى انعكاسها على أداء الموارد البشرية ومستوى الاستفادة منها في بيئة العمل.
- الدورات التكوينية تعزز من كفاءة المتكويين في المؤسسة وتؤدي إلى رفع إحساس الموارد البشرية بانتماهم لمؤسسة التسيير السياحي تيبازة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة برفع مهارات وكفاءة عاملها مما انعكس على درجة ولائهم وانتمائهم، كما أن الالتحاق بالتكوين زاد من دقة الموظفين في إنجاز المعاملات.
- رفع التكوين من مستوى المعارف والمهارات لدى موظفي المؤسسة، كما رفع قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم "وهذا يدل على أهمية برنامج التكوين الداخلي في تحسين علاقاتهم مع رؤسائهم عن طريق الانسجام والانسيابية في العمل.

#### 2. توصيات الدراسة:

- على مؤسسة التسيير السياحي تيبازة أن تُخضع عملية اختيار المتكونين لمعايير وأسس موضوعية معلنة للجميع من أجل تحقيق أهداف اتفاقية، كما يجب أن توفر الفرص المتكافئة للالتحاق في هذه الدورات لكافة عاملها، مما يساهم بشكل إيجابي في زيادة فاعلية الدورات التكوينية المقدمة للموظفين ورفع مستوى أدائهم.
- يجب تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل وحسب الترتيب والأولوية وبناءً على معايير علمية يساهم في التحديد الدقيق، مما يؤدي إلى نجاح العملية التكوينية والتي تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في نجاح مراحلها اللاحقة.
- زيادة التركيز على اختيار نوعية الدورات التكوينية بما يعزز من كفاءة المتكونين ورفع إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة، واختيار المادة العلمية بما يتناسب مع محتوى الدورات التكوينية، وأن عملية تقييم العملية التكوينية يجب أن تتم بصورة دورية وفي جميع مراحل العملية التكوينية، ابتداءً بتحديد الاحتياجات التكوينية وانتهاءً بتقييم العملية التكوينية، مما يمكن من تلافي وتجنب أية انحرافات أو نتائج سلبية حتى يتم تصحيحها وتعديلها أثناء عملية التنفيذ.
- يجب إعادة النظر في تصميم الدورات التكوينية بما يتلاءم مع احتياجات العمل والاستفادة من اتفاقية من أجل تحقيق ذلك، وألا تكرر هذه الدورات بنفس المحتوى، كما يتم تصميم الدورات التكوينية وفق الأساليب الحديثة (المؤتمرات، المحاضرات، تمثيل الأدوار) لإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل وتحفيزهم أثناء الدورة التكوينية بما يتلاءم مع التطورات الحديثة، لتحقيق المواءمة ومواكبة التطورات في العمل الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- يجب أن تتم عملية تقييم الأداء للمتكونين والعملية التكوينية بشكل دوري قبل التكوين وبعد التكوين لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات و معرفة مدى نجاعة هذا النوع من الاتفاقيات، حتى يتم تصحيح الانحرافات والسلبيات المصاحبة لمراحل العملية التكوينية وبالتالي العمل على معالجة سلبياتها، و توقيع اتفاقيات أخرى في مجال التكوين السياحي.
- على التكوين أن يساهم في حل جوانب عديدة، منها تقسيم العمل، أو الإجراءات الروتينية المعقدة في العمل والتي يمكن بدورها أن تزيد من ضغوط العمل وشكاوى العاملين.

#### المراجع:

#### الكتب:

- 1- عبد الكريم بوحفص، (2010)، التكوين الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص 37
- 2- محمد حافظ حجازي، (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 310.
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية الاسكندرية، مصر. ص 225.
- 4- غيث البحر، معن التنجي، (2014)، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، ص 14.

5- sekiou, blondin, fabi, bayard, peretti, alis, chevalier, (2001) **Gestion des ressources**

**humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck ,université Montréal, canada, , 2001, p336 .

الجريدة الرسمية:

- 6- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 10، الصادرة بتاريخ 11 جمادى الثانية عام 1405 هـ، الموافق 03 مارس سنة 1985 م، المرسوم رقم 85-38 مؤرخ في 10 جمادى الثانية عام 1405 الموافق ل 02 مارس سنة 1985، يتضمن انشاء مؤسسة للتسيير السياحي في تيبازة. ص 238.

وثائق إدارية لمؤسسة التسيير السياحي تيبازة:

- 7- Prospectus de CT Come d'or
  - 8- Prospectus de l'entreprise CT Village
  - 9- Prospectus de CT Matares
  - 10-EGT Tipaza,(2017), service de ressource humaine, Bilan social .
  - 11-EGT Tipaza, (2017), service de ressource humaine, Bilan de formation
  - 12-EGT Tipaza, (2015) , (2016),(2017), service de ressource humaine, les bilans de formation.
- 13-مؤسسة التسيير السياحي -EGT- تيبازة، (2018)، اتفاقية تعاون بين وزارة السياحة ممثلة في مجمع فنادق سياحة وحمامات معدنية والصندوق الوطني للتطوير والتمهين والتكوين المتواصل، تتضمن تكوين الموارد البشرية، ص02