

وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري

مزياني حنان * ، شليل عبد اللطيف **

ملخص : يتأثر تسيير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية بالتغيرات المحيطة بها ، سواء داخليا أو خارجيا ، فالتطورات العالمية التي مست نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، وكذلك توسع شبكة الاتصالات ، وتطور المعارف التقنية و العلمية... الخ ، يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات ، وتغيير اساليب التنظيم و العمل ، أي تطوير ادارة الموارد البشرية من خلال هيكلها ، وظائفها ، نظمها ، وهذا للتكيف مع التطورات الجديدة . كل هذا يؤكد على المؤسسة السياحية بتوفير نظم قوية للمعلومات و الاتصالات لتزود اهم هذه التغيرات ، و اكتشاف التقنيات و المعارف الجديدة ، وتحليلها و اختيار افضلها ، ونشرها بين كفاءاتها ، وذلك عن طريق تبنيتها لنظام اتصال فعال داخلها ، من اجل تحقيق التميز . هذا المقال يهدف إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية لتسيير الموارد البشرية (الكفاءات) ، وكذلك طرق تنمية هذا المورد في بعض المؤسسات السياحية الجزائرية .

الكلمات المفتاحية : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، دور الاتصال الداخلي ، الكفاءات ، تطوير و تنمية الكفاءات .

Abstract:

La gestion des ressources humaines affecté par les changements de l'environnement interne et externe de l'entreprise touristique, les évolutions mondiales qui ont touchés les systèmes d'information et de communication, et aussi l'agrandissement le réseau de communication (internet), et le développement des connaissances scientifiques et techniques...etc. Cela poser de faire face à ces variables de changer les méthodes d'organisation et de travail, c'est-à-dire développer la gestion des ressources humaines à travers sa structure , les fonctions , système pour s'adapter aux nouveaux développements . Tout ça insiste a l'entreprise touristique de fournir un fort système d'informations et de communication pour surveiller les plus importants de ces changement, et la découverte de nouvelles connaissances et technique, et choisir

* دكتورة، جامعة تلمسان، الجزائر، henen_bm@hotmail.com

** أستاذ التعليم العالي، جامعة تلمسان، الجزائر، chelil.abdellatif@gmail.com

les meilleurs pour diffuser entre ces compétences à travers l'adoption d'un système de communication interne efficace pour atteindre l'excellence. Cet article vise à mettre en exergue les aspects théoriques de management des ressources humaines (compétences), et les moyens de développement cette ressources dans quelques entreprises touristique algériennes.

Keywords : *Gestion stratégique des ressources humaines, le rôle de communication interne, les compétences, Développement des compétences.*

1. مقدمة

يفرض التوجه الاقتصادي الحديث المبني على المعرفة إلى التركيز على الموارد الداخلية (الكفاءات) , وتعتبر الموارد البشرية من اهم تلك الموارد الداخلية الاستراتيجية , التي تساعد المؤسسة السياحية على التميز و التطور. فهذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى خلق القيمة, وهي تعتبر نادرة, وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد. لذلك هذا المقال هو محاولة لتقديم اجابات على السؤال التالي : **ما مدى مساهمة نظام الاتصال في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري؟** اما فرضية الدراسة تتمثل في ان :

اعتماد المؤسسات السياحية على التكوين و الاتصال الداخلي في تطوير كفاءاتها , وكذلك تقييم هذه الكفاءات قبل وبعد التكوين .وتحديد معوقات الاتصال الداخلي لتفادي المشاكل بين الموظفين ,كل هذا يساعد المؤسسة على تطوير مواردها البشرية (الكفاءات) باستمرار مما يساعدها على مواكبة التغيرات و التميز على منافسيها في نفس المجال. ولهذا سنحاول من خلال هذا المقال تسليط الضوء على الجوانب النظرية من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الكفاءات), دور الاتصال الداخلي في تطوير هذا المورد , واهم الوسائل و الطرق التي تؤثر و تساهم في تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية بالغرب الجزائري

2. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية

تعتبر نهاية سنوات الثمانينات نقطة تحول تاريخية في نماذج و وسائل التحليل الاستراتيجي. و التي اهتمت ولحد اليوم بالتحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه نحو تحليل المؤسسة السياحية من الداخل¹. لأن تطور المؤسسة السياحية لا يتوقف عند موقعها الخارجي وتأثير القوى التي تخضع لها هناك. لكن قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها . فهذا الانتقال من تحليل السوق إلى المؤسسة السياحية عبرت عنه نظرية الموارد,وبالتالي يسعى هذا المدخل إلى وضع الموارد الداخلية للمؤسسة السياحية, في قلب التفكير الاستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها. ويراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

¹ - Duran Th (2000), « L'alchimie de la compétence » , In revue " Française de gestion ", janvier – février, PP84-102 .

و يرى كل من J. Barney و B. Wernefelt أن الموارد الداخلية للمؤسسة السياحية قد تكون مادية وغير مادية. فهي ثلاث فئات¹: الرأس المال المادي *Capital physique*، الرأس مال البشري *Capital humain*، الرأس مال التنظيمي *Capital organisationnel* فحسب *Bernay* تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقت، والإجراءات التنظيمية، والخصائص والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة السياحية وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها².

في حين يحدد Barney خصائص المورد الذي يحقق للمؤسسة السياحية ميزة تنافسية مستدامة، وهي متوفرة في الموارد البشرية، تتمثل في³:

1. قادر على خلق القيمة.
2. وحيدة أو نادرة.
3. من الصعب تقليده.
4. لا يمكن إحلاله.
5. أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد خدمات جديدة من خلال النمو المترابط⁴.

ومصطلح الكفاءة يجمع بين الأصول والموارد، أي مختلف أشكال المعارف والخبرات التي تعطي ميزة للمؤسسة السياحية. وعلى هذا الأساس يعتبر العنصر البشري موردا لامادي يمثل في الكفاءة. أحد أهم العوامل المسؤولة عن التميز. وهذا يفرض ضرورة دمج هذا المورد ضمن استراتيجية المؤسسة السياحية.

ادن الموارد والكفاءات مفهومين مختلفين لكن مترابطان ومتكاملان. الموارد هي أصول ملموسة وغير ملموسة. والكفاءات هي التي تسمح بتعبئة هذه الأصول. فالكفاءات تعرف على أنها القدرة على إبراز الموارد لتحقيق الهدف المطلوب⁵.

1.3. أساسيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية⁶

ان المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري، والاستثمار في قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا. فهو يتمتع بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري في المنظمة. يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية:

- تعيش المؤسسة السياحية في محيط متغير باستمرار، لذلك تحتاج إلى الاستراتيجية حتى تتكيف مع هذه التغيرات والتنبؤ لإحداثها. ونجاح استراتيجية المؤسسة السياحية اليوم يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على التنسيق بين الوظائف، من خلال تجميع، معالجة تدفق المعلومات والمعارف، واختيار الأفضل لاتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة السياحية. وهذا التنسيق لا يتم الا بوجود نظم المعلومات

¹ GRISE J & AL(1997) : Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable, In congrès de l' AGRH 04/05 septembre, PP 253-265 .

²Barney. J(1991): Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, no17, , p99.

³ Besseyre Des Horts Ch(2004) : La fonction RH une fonction stratégique Discoures ou réalité , Ed° ECONOMICA,PP 39-49 .

⁴ Alain Megnant(2000,) : Ressources Humaines: Déployer La Stratégie, Editions Liaison, p169.

⁵ GENIAUX I (1999): L'approche par les compétences : Pour une gestion dynamique par les processus, In 10 congrès de l' AGRH 09/10 septembre,PP481.

⁶ Bélanger L. Et Al(1999) : Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, P 332.

والاتصالات الذي يساهم في مرونة التنظيم و الابداع¹. و يسخر هذه الموارد اللامادية لخدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فحسب J.Mélèse: " ان حسن سير العمليات الداخلية بالمؤسسة، مرتبط بميكالها، كيفية تنظيمها و نظم معلوماتها، شبكة اتصالاتها، ووضعيته الثقافية"².

- تعد المؤسسة السياحية نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته ، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة السياحية، و زيادة فعالية الاتصالات بالمؤسسة تساهم في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس المرؤوس بدل علاقة التصادم أي توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة من اجل على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية، وتوظيف معرفتها الكامنة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة السياحية.
- مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول، يساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة السياحية، فالتوازن في السلطات يؤدي إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة.
- تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها الموارد البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية، يمكن المؤسسة السياحية من تحسين باستمرار قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2.3. أهمية تطوير ادارة الموارد البشرية و التغييرات اللازمة في المؤسسة السياحية

يتطلب التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة السياحية ، تغيير في الممارسات والتصرفات، تغيير في النظم والوظائف ، وطرق جديدة في التنظيم و التسيير ، من خلال خلق تقنيات جديدة للإدارة و تحفيز الموارد البشرية ، فنجاح المؤسسة السياحية يتوقف على مدى تأقلم كفاءاتها و خلق قيمة اضافية لها، من خلال الاستثمار في راس مالها البشري .

فإدخال التغيير يتطلب أولا خلق ثقافة تنظيمية قوية ، تحفز العاملين على الممارسات و التصرفات الايجابية ، وذلك من خلال ادخال نظم التكوين و التدريب ، والتحفيز الملائمة ، وتحسين شبكات الاتصال على كافة المستويات .وتتم عملية التغيير من خلال³ :

- تحديد الاهداف المنتظرة من هذا التغيير .
- تحديد وكشف و معالجة نقاط الضعف (السلوكات ، ضعف الاتصالات ، عدم وضوح الاهداف ، ضعف الكفاءات ، مناخ العمل...).
- تعريف التنظيم الحالي المعمول به .

¹ -E.Milliot(1999) : Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, revue français de gestion, n°05..

² -J. Mélèse(1984) :L'analyse modulaire des systèmes de gestion ,3rd ed, Ed Hommes et Techniques.

³ -J.Rogollet(2001) , « Management pour un changement humain des entreprises et des organisations », Ed ESKA.

ادن تحقيق الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة السياحية , مرهون بمستوى تطور مواردها و ادارتها , وتلائمها مع التطورات الحاصلة في مجالات المعلوماتية , التنظيمية و التقنية. وذلك من خلال احداث التغيير و مرافقته لتحديث هذه الادارة , من خلال تزويدها بتقنيات التكوين و التطوير و التقييم الاساسية لعملها , وبالنظم الفعالة التي تساعد في اكتشاف التغيرات الحاصلة في المحيط و المحاولة للتأقلم معها.

3.3. الاتصال الداخلي و دوره في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

تستخدم المؤسسات السياحية الاتصال كأداة فقط وهذا ما يظهر عدد من الأخطاء التي ارتكبتها , حيث يجب أن تعطي للاتصال بعدا اكبر مما تمنحه له في الواقع العملي , فالاتصال يعتبر كالعصا السحرية في كثير من الاحيان فهو يتغلب على أوجه القصور للمتخصصين في التسيير , فعدم التشاور المسبق مع الموظفين في تغييرات كبيرة في استراتيجية المؤسسة السياحية يخلق حتما صعوبات و رفض واسع النطاق للموظفين . لذا يجب على المديرين و المديرين أن يدمجوا في حالة اتخاذ القرار عناصر الاتصال (صورة , سمعة , اتصال داخلي , اتصال خارجي) فجدد الكثير من حالات فشل المديرين هي بسبب عدم الأخذ بعين الاعتبار الاتصال في استراتيجية المؤسسة السياحية .

فحسب Marmuse ينص على أن¹ : "السياسة العامة للمؤسسة هي خيار لتحديد توجه العمل مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة و مراعاة تخصيص الموارد المتاحة " , كذلك يعتبر المؤسسة كفاعل حر Acteur libre و لابد من الاهتمام باستراتيجيتها و تطويرها , و الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف العامة , وأخيرا هويتها التي تحدد نجاح الخيارات السابقة , كل هذه العناصر الثلاثة ضرورية لتزويد صناع القرار بالخيارات . و هذا التصور للسياسة العامة للمؤسسة السياحية يفتقر إلى عنصر أساسي و هو الاتصال الذي يساهم في كل العناصر الثلاثة المذكورة سابقا فهو يساعد في قرارات المديرين بشأن هذه العناصر .

فنظرية الموارد Théorie de la ressource تنص على أن تقوم المؤسسة السياحية ببناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الجمع بين مواردها (الاتصالات هي جزء من هذه الموارد) حيث هذا التنسيق بين مواردها يخلق لها كفاءات مميزة Compétences distinctives. و حسب PENROSE 1959² الذي عرف الموارد بأنها " كل الأصول الملموسة و الغير ملموسة Tangibles et intangibles المرتبطة بصفة دائمة بالمؤسسة , و الجمع و التنسيق بين هذه الموارد سوف يقوم بتحويل الموارد إلى كفاءات " و الاتصال هو مورد لبناء ميزة تنافسية , ولكن أكثر من ذلك هو ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة السياحية.

أما نظرية Théorie de stakeholders تنص على أن المؤسسة لابد لها من التصدي أو التعامل مع جميع أصحاب المصالح Les parties prenantes التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها . في ضوء هاتين النظريتين , يعتبر الاتصال جزءا من التفكير و العمل الاستراتيجي حيث أصبح عنصر أساسي لنجاح المؤسسة السياحية.

¹ - MARMUSE C.(1992), Politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, Economica, Gestion, Paris.

² -Philippe Boistel(2003), La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ? Colloque nationale de paris « Pour une refondation des enseignements de communication des organisations » .25 au 28 aout .p 2.

كما نجد أن 70% من نشاطات المديرين تتمثل في الاتصال سواء مع العمال الداخليين أو الجمهور الخارجي للمؤسسة السياحية حسب نظرية التنظيم، فحسب Mintzberg 1973 ينظر إلى الاتصالات على أنها عمل المديرين « *Les contacts sont le travail de dirigeant* »، وهذا الأخير لديه ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل في العلاقات الشخصية *Les rôles interpersonnelles*، الإعلامية *Les rôles informationnels*، واتخاذ القرارات *Les rôles décisionnelles* لا بد أن يوفق بينهم، والاتصالات هي أداة لتحقيق هذه الأدوار. أما بالنسبة للعمال فالاتصال هو كعامل تحفيز لهم، فالمؤسسات السياحية التي تكون بها الاتصالات الداخلية غير فعالة ينتج عنها احتلال عام يؤثر على الإدارة والتنظيم.

و يتفق جميع أصحاب النظريات التنظيمية على أن الاتصال أساسي لإدارة أي مؤسسة (سواء مؤسسات سياحية أو اقتصادية...)، فحسب Fayol و Taylor لا بد على كل طرف *Acteur* في المؤسسة أن يحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وفي هذا السياق فالاتصال يأخذ شكل مجموعة من القواعد والممارسات التي تسمح للجميع بالحصول على المعلومات ذات الصلة لأداء مهمتهم، فالاتصال أساسي لبقاء المؤسسة السياحية لذلك ينص Wasquez-¹ Bronfman 1996 على أن الاتصال " ظاهرة من خلالها يتم تنسيق أعمال الأفراد".

كما يشير (Mucchielli 2001) إلى أن " الاتصال ليس أداة فقط لنقل وفهم المعلومات، لكنه أداة للتحكم في التبادلات لضم أفراد المؤسسة السياحية و تقريب وجهات نظرهم و بالتالي فهم أفضل للقرارات الإدارية". هذا التبادل يتطلب نظام اتصال ونظام معلومات قادر على إثراء الحياة الداخلية و التواصل مع البيئة الخارجية. لذلك فالاتصال الداخلي يساهم في التنسيق الجماعي و تحقيق الأهداف المشتركة فهو يسمح بتحفيز الأفراد و تسهيل التماسك الداخلي.

و مكان مديرية الاتصال لا يمكن أن يكون ضمن التسلسل الهرمي لان عمل هذه الأخيرة هو ذا طابع استعراضي *nature transversale*، بل لا بد من أن تكون بجوار أعلى المستويات الإدارية للمؤسسة السياحية تقع على عاتق رئيس المؤسسة السياحية أو تحت مسؤولية المدير العام لان طبيعة عمله ذات طابع استراتيجي.

وانطلاقاً من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية وحتى اليوم، كان هم المختصين الاهتمام أكثر بالدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في أي مؤسسة وقد حققت أعمالهم نتائج جد مفيدة في هذا الميدان، وبحيث استفاد منها المسؤولون والمديرون، وحققوا بذلك نتائج إيجابية في أداء المؤسسات السياحية أو فعاليتها و كفاءتها، نظراً لما للاتصال من تأثير في أداء الأفراد وتطوير كفاءتهم وكذا الإدارة ككل.

1. مقارنة تسيير الكفاءات

يتم ضمن هذا التسيير إيجاد أنسب خيارات للمؤسسة السياحية في تسيير مواردها البشرية، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع متغيرات البيئة. فهو يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية

¹ -Vasquez-Bronfman(1996): " Approche langage/action et efficacité des réseaux de conversations récurrentes ", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 1, n°4, p. 49-70.

وتوظيف قدراتهم و مهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة, وارساء العلاقات بين هذه الكفاءات الفردية عن طريق تبني شبكة اتصالات فعالة¹.

أصبحت الكفاءات ذات مفهوم شامل ومركب, فهي تتوقف على قدرة الفرد ,والجموعة, والبيئة التنظيمية للمؤسسة السياحية على الانسجام, الأمر الذي جعلها تحتل مكانة اساسية ضمن نظام التسيير ,لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية , مما ساهم بانتقالها من تسيير الحافظة التكنولوجية Portefeuille technologique إلى تسيير حافظة الكفاءات Portefeuille de compétence وفق مقاربات هي²:

1.4. المقاربة التسييرية للكفاءات: l'approche gestionnaire

تمثل الكفاءات وفق هذه المقاربة بمحمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن, وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال, ومن المعرفة, والمهارة, وحسن التصرف, وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه, ورغم هذا تصبح الكفاءات بدون معنى أو فعل ما لم تكن قادرة على الفعل (le pouvoir d'agir), أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية, والرغبة على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة السياحية.

2.4. المقاربات العملية: l'approche opérationnelle

تعتمد الكفاءة وفق هذا المنظور على التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي, والتكنولوجيا.وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها .فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية, وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة, مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة, و القدرة على التأقلم والتفاعل مع الانظمة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة السياحية , بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

3.4. المقاربة الاستراتيجية: l'approche stratégique

تحقق الكفاءات للمؤسسة السياحية التميز من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية, فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية, والعملية, والتنظيمية التي لا يمكن تقليدها , أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد, أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

¹ A.Guittet(1995), « Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation », ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, p95.

² سملاي يحظية , (2003), "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة "اطروحة دكتورته دولة في العلوم الاقتصادية تخصص :التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة , ص 142-143.

2. تنمية وتطوير هذا المورد البشري (الكفاءات و المعارف) ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد.

هناك العديد من الطرق التي تساعد في تنمية الموارد البشرية , لكن قبل كل شيء لابد على المؤسسة السياحية تشخيص هذا المورد ,ودلك لمعرفة و البحث عن الكفاءات المخزونة ,أو المتجذرة في ثقافة المؤسسة , للكشف و التنقيب عنها , من اجل تقييمها ,ومعرفة الطرق الملائمة التي تساعد في تنميتها و تطويرها فهناك طرق داخلية و اخرى خارجية . و في مايلي سوف نحاول تحديد بعض الطرق المساعدة في تطوير و تنمية الكفاءات اي (الموارد البشرية) .

1.5. طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة السياحية .

هناك عدة طرق تساعد تنمية و تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية, بما يمكنها من المساهمة في تميز و رفع اداء هذه الموارد, حيث يتم التحسين والتطوير المستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وكل النفقات التابعة لهذه الطرق التنموية للمورد البشري تعتبر كاستثمارات لها . ومن هذه الطرق نذكر ما يلي :

1.1.5. تحفيز الكفاءات الفردية في المؤسسة السياحية :

يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي(يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى)، ويعرف على انه "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة السياحية بكفاءة وفاعلية¹ . وهناك عدة نظريات التي ساهمت في معالجة مفهوم التحفيز نذكر منها : , Douglass Mac Gregor, Maslow ,F.Herzberg. وتسعى المؤسسة السياحية من خلال هذا النظام إلى الحفاظ على كفاءاتها ,والتوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات التي تتمثل في² :

- الحالة المعنوية للموارد البشرية. - درجة الرضا عن العمل.
- الاستقرار في المؤسسة السياحية. - كفاءة الاداء التنظيمي.
- تحسين الاداء و الانتاجية.

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعا جديدا يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات، وذلك في ظل مؤسسات سياحية تهتم بالقيم الثقافية، والاجتماعية للعاملين.

2.1.5. تسيير الجودة الشاملة:

هو ذلك النظام التسييري الاستراتيجي المتكامل الذي تتفاعل مدخلاته (الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة) , لتحقيق جودة عالية للمخرجات، من خلال تنظيم واستغلال هذه الموارد وفق خطط استراتيجية تؤدي إلى التفاعل الإيجابي.

¹خالد عبد الرحيم الهيثي , إدارة الموارد البشرية", دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص288.

² حمداوي وسيلة , " ادارة الموارد البشرية", مديرية النشر , جامعة قالمة , ص 151.

كما يشمل تسيير هذا المدخل إلى التغيير الذي يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة السياحية و زيادة الشعور بالانتماء، وتفجير القدرات واستغلال المواهب والمهارات بكفاءة وفاعلية. أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. و سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة السياحية الاستراتيجية. و التركيز على الجودة لتحقيق استخدام الطرق العلمية لدراسة التعامل مع الأفراد كفريق، وتدعيم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، مما يعني أن نجاعة النظام تنوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية¹. ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة².

3.1.5. الاتصال

اهمية الاتصال في المؤسسة السياحية تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، فهو عملية أساسية تتطلبها العملية التسييرية في جميع مراحلها ووظائفها، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية، ويقلل من مقاومة التغيير والقرارات الإدارية من طرف الافراد، وذلك من خلال تدفق المعلومات في الاتجاهين العمودي والأفقي. وهو بذلك "الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل اتجاهات افكار الكفاءات و تغييرها، كما يضمن التفاعل الايجابي و المتكامل بين مختلف المستويات و المراكز من اجل تحقيق اهداف المؤسسة السياحية. و بالتالي فالاتصال عملية تهدف إلى تجميع، و توفير، و إنتاج البيانات والمعلومات اللازمة، لاستمرار حياة المؤسسة السياحية و قيامها بوظائفها المختلفة". فهو يساعد في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير وأبحاث، مذكرات واقتراحات، شكاوى واستفسارات، من اجل اتخاذ قرار معين وتنفيذه، فهو يعد أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4.1.5. التكوين

يعتبر التكوين بالمؤسسة السياحية احدى اهم الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، كما يعتبر مكمل لوظيفة الاختيار و التعيين. فلا يكفي للمؤسسة السياحية ان تقوم باستقطاب و اختيار وتعيين الأفراد، ولكن من الضروري اعداد برامج تكوينية تساعدهم على تطوير وتنمية مهاراتهم و كفاءاتهم، وتحسين ادائهم. حيث لا بد عليها من متابعة العنصر البشري ورعايته و تطوير وفقا لخطط وبرامج محددة تساعده على كسب معارف و قدرات جديدة لتحسن من ادائه. و التكوين هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المعلومات و المهارات و القدرات التي تؤدي إلى زيادة في معدلات الاداء في عملهم³.

ويعتبر التكوين بمثابة محاولة لتغيير سلوك الفرد، واستخدام اساليب جديدة في اداء العمل، حيث يؤثر على ماييلي: تغيير المعارف، المعلومات، المفاهيم، القيم، الاتجاهات، القدرات، المهارات، لزيادة انتاجية و اداء افضل للفرد. فالهدف الأول من هذه العملية هو زيادة كفاءة المتكون بعد انتهائه لبرنامج التكوين، أما الهدف الثاني فيتمثل في التبديل السلوكي و الحركي

¹ Integrated Quality Dynamics. consulter le: 18/01/2015. www.igd.com/hoshin-def.htm. consulté

² عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد (1998)، "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات"، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر، ص71.

³ عبد الغفار حنفي (1997)، "السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد"، المكتبة الإدارية، ص 28.

لأداء المتكون¹. ويعتبر التعلم من اهم الركائز الدائمة لتحقيق اهداف التكوين , كما يستعمل كوسيلة لنقل المعرفة , لأنه هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك .

بالإضافة إلى هذه الطرق السابقة هناك E-learning و Coaching ... و طرق اخرى تساهم في تكوين و تنمية هذا المورد البشري . من خلال هذا التحليل النظري نكتشف الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تحصل المؤسسة السياحية عليها من خلال اعتمادها اساليب لتنمية و تطوير رأسمالها البشري , ويتم ذلك بإتباع منهجية سليمة , تضم مجموعة من الطرق المتكاملة: كالتدريب للتوصل إلى الاداء المتميز , التكوين، والتحفيز على أساس المهارة يتم تامين ما تمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء العمل ، والاتصال باعتباره عاملا استراتيجيا في التحديد الأمثل للأهداف والاحتياجات والإمكانيات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها، ويتيح الاتصال تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية... كلها أدوات قادرة على خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فالموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية أو الاصول اللامادية بما يملكه من فكر، ومعارف، وقدرات ذهنية , تبتكر وتخترع، وتطور وتواجه المشكلات والمخاطر، من اجل مواكبة التغيرات والتفوق.

3. نظام الاتصال وتطوير كفاءات الموارد البشرية في بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري

يتطرق هذا المحور إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تتم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات 30 مؤسسة سياحية من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات بمجده المؤسسات السياحية للجوانب المتعلقة بالموارد البشرية , و بنظام الاتصال ودوره في تطوير الكفاءات ، وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية بناء وتطوير نظام فعال للاتصال داخل مؤسستهم كتوجه استراتيجي، خاصة من خلال استخدامه كأداة لرفع كفاءات ومهارات الأفراد وخلق روح التعاون فيما بينهم .

1.6. مجتمع الدراسة وحجم العينة

يمثل مجتمع الدراسة في إطارات 30 مؤسسة سياحية بالغرب الجزائري، حيث تم اختيارهم مع مراعاة في ذلك أن يكونوا ممن يستخدمون نظام الاتصال و لهم مستوى تعليمي يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

لقد قمنا بتوزيع 120 استبياناً على العينة المذكورة و تم استرجاع 74 منهم فقط، وهذا بفضل التعاون الكبير لبعض مسئولي هذه المؤسسات السياحية .

وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

- **القسم الأول :** ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في عدة عوامل ديمغرافية منها: (الجنس، السن، المستوى التعليمي والوظيفة التي يشغلها في المؤسسة السياحية).

¹ عمرو غانم , علي الشرقاوي (1984), "تنظيم و ادارة الاعمال", دار النهضة العربية , ص607.

• **القسم الثاني :** وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 08 محاور :

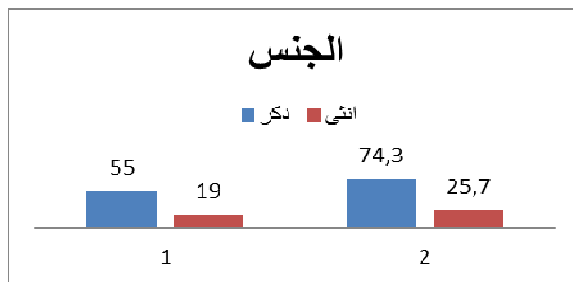
- **المحور 1:** اشتمل على أسئلة تعلقت بموضوع الاتصال.
- **المحور 2:** تضمن هذا المحور أسئلة تدور حول ما اذا كان بالمؤسسات السياحية مخطط للاتصال الداخلي.
- **المحور 3:** يتضمن هذا المحور أسئلة عن وسائل الاتصال بالمؤسسات السياحية.
- **المحور 4:** يتضمن أسئلة عن التكوين.
- **المحور 5:** يتضمن أسئلة عن معوقات الاتصال بهذه المؤسسات السياحية.
- **المحور 6:** يتضمن أسئلة عن جو العمل في المؤسسة السياحية.
- **المحور 7:** يتضمن أسئلة عن الكفاءات (الموارد البشرية) في المؤسسات.
- **المحور 8:** يتضمن أسئلة عن وسائل تطوير الكفاءات.

منهجية الدراسة : من اجل اختبار النموذج النظري و التأكد من صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري ,وبعد جمع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) V22 ,والذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها :كالإحصاءات الوصفية و الارتباط و الانحدار مما يساعد في فهم و تحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.

2.6. التحليل الإحصائي للدراسة

- **الجنس :** العينة هم ذكور وذلك بنسبة 90% ، والباقي أي 10% هم إناث. وهذا راجع إلى بيئة و ميزة المجتمع الجزائري كونه مجتمع محافظ ,وأيضاً نظرة المجتمع للمرأة و عملها ,كل هذا اثر على عمل المرأة في المناصب العليا .واستياء الرجال على مثل هذه المناصب .

جدول (1) : يبين جنس المستجوبين



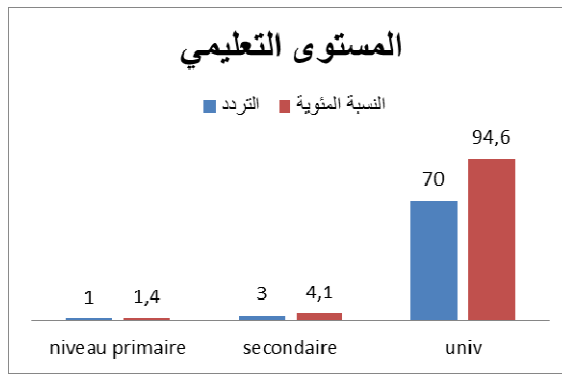
	التردد	النسبة المئوية
ذكر	55	74,3
أنثى	19	25,7
المجموع	74	100,0

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

● المستوى التعليمي:

نلاحظ أن معدل الإطارات ذوي المستوى الجامعي هو 95 % هذا ما يفسر وجود عدد مرتفع من الإطارات ذو مستويات عالية داخل المؤسسات لكون هذه الأخيرة تسعة دائما إلى الاستفادة من المعارف و المعلومات لخريجي الجامعات و الذي سوف يعود بالفائدة عليها. والمستوى الثانوي يمثل 4% هذا يدل على أن المستوى التعليمي ليس وحده كاف في الكفاءات و إنما كذلك الخبرة و التجنيد لسنوات طويلة يسمح بتطور كفاءات الإطارات.

جدول (2): يبين المستوى التعليمي للمستجوبين



	التردد	النسبة المئوية
ابتدائي	1	1,4
ثانوي	3	4,1
جامعي	70	94,6
المجموع	74	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

3.6. صحة و صدق الدراسة :

لقياس والتأكد من صدق و ثبات المعلومات, قمنا بتحليل البيانات و اختبار الفرضيات من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس Alpha de Cronbach. إن القيمة المقبولة لمعامل الثبات التي أوصى بها Cronbach 1970 هي 70 %, وبالنظر إلى معامل مقياس Alpha de Cronbach 0.862 يمكن اعتبارها على أنها تتميز بالصدق و الثبات فهي أكبر من 50% و هي القيمة المتفق عليها.

جدول (3): يبين معامل Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	258

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

3.6. المقاييس الإحصائية حول محاور الاستبيان :

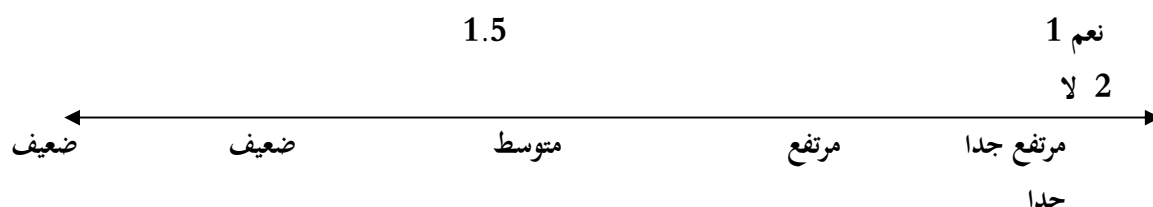
عدد البيانات المستعملة (74) و عدد البيانات الناقصة هو (0)، الانحراف المعياري لابد أن يكون قريب إلى (1)، أما المتوسط الحسابي لابد أن يكون حسب النقاط التالية وهذا راجع إلى تصميم إجابات الاستبيان حيث تتضمن مستويين نعم يمثل 1، ولا يمثل 2 :

- ما بين 1 إلى 1.49 يكون مستوى الإجابة مرتفع.

- إذا كان 1.5 يكون مستوى الإجابة متوسط .

- أما إذا كان ما بين 1.51 إلى 1.99 فيكون مستوى الإجابة ضعيف.

- إذا كان 2 يكون مستوى الإجابة ضعيف جدا .



■ المقاييس الإحصائية حول المحور الأول:

Statistiques descriptives ■

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>La communication globale en entreprise touristique</i>	74	1,29	2,14	1,5705	,16531

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول عدم وجود اتصال شامل في معظم المؤسسات السياحية، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.5705) بانحراف معياري (0.16531)، وهي قيمة ضعيفة تعكس عدم وجود الاتصال بالرغم من أنه أداة للتنبؤ وتزويد القائمين على المؤسسة السياحية بالمعلومات باستمرار لتقييم الأداء و تحقيق الأهداف من خلال توفير المعلومات للإدارة بين مختلف المستويات الإدارية. فنجاح أي مؤسسة سياحية في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة السياحية.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور الثاني:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Plan de communication interne</i>	74	1,29	2,14	1,6100	,23916

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول عدم وجود مخطط للاتصال بالمؤسسات، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.61) بانحراف معياري (0.23916)، وهي قيمة ضعيفة تعكس عدم وجود مخطط للاتصالات، وبالتالي عدم اهتمام المؤسسة باتصالاتها رغم أنها هي مصدر المعلومات بين الأفراد. فحسب

Bruno Goupille « Bien que le plan de communication soit important, il doit être assez souple ».

■ المقاييس الإحصائية حول المحور الثالث:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Les moyens de communication interne</i>	74	1,37	1,79	1,6060	,10056

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

بلغ محور وسائل الاتصال الداخلي مستوى ضعيف بقيمة (1.60) أي أنه يحتاج إلى اهتمام المؤسسات السياحية بهذه الوسائل لأنها مصدر لانتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية و بين الأفراد، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات السياحية بالرغم من التطورات إلا أنها تعتمد على الأساليب التقليدية كالاتصالات الشفوية التي يصعب استخدامها مع عدد كبير من الموظفين، وقد يحرف مضمون الرسالة خصوصاً في المؤسسات السياحية الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور الرابع:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>La formation</i>	74	1,05	2,10	1,4385	,26322

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول اهتمام المؤسسات بالتكوين، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.43) بانحراف معياري (0.26)، وهي قيمة قوية تعكس اهتمامات المؤسسات بتطوير كفاءات و مهارات و قدرات ومعارف الأفراد وبالتالي تحفيزهم، و أيضا الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية. فالتكوين يسمح لها باستخلاص و تحديد إطاراتها و مسيرتها و تحسين فعاليتها و سيرها الداخلي على مختلف المستويات. وكذلك تعتمد المؤسسات السياحية على التكوين من اجل سد النقص في بعض المؤهلات والكفاءات عند إطاراتها، ولإعداد الافراد للترقية، وتكثيف الكفاءات و القدرات عند العمال بالهياكل الجديدة للمؤسسة السياحية، والنقطة الأهم هو تحسين المردود الفردي.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور الخامس:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Les obstacles de communication interne</i>	74	1,00	2,00	1,5068	,29544

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول وجود معوقات للاتصال الداخلي، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.5068) بانحراف معياري (0.295)، وهي قيمة متوسطة و ضعيفة نوعا ما تسمح لنا باستنتاج بان هناك معوقات تحد من الاتصال الفعال في المؤسسات السياحية تتمثل في: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص و ضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور السادس:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minim um</i>	<i>Maxim um</i>	<i>Moyenn e</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Le climat de travail</i>	74	1,00	1,80	1,2270	,19675

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

بلغ محور مناخ العمل مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.22) أي أن مناخ العمل بالمؤسسات السياحية يتميز بأنه مناخ مريح ومشجع و يسمح بالقيام بالأعمال و توفير الوقت , أيضا تنمية روح الاشتراك بين الأفراد في المؤسسة , وتنمية المعارف و الكفاءات و هذا ناتج عن التعاون فيما بينهم بصفة أكثر فعالية و تجنب الصراعات النزاعات داخل المؤسسة السياحية . كذلك يساعد في تطوير الكفاءات و المهارات وتبادل المعلومات الكامنة و الظاهرة , استقطاب الكفاءات وزيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة السياحية.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور السابع:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minimu m</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyen ne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Les compétences</i>	74	1,04	1,65	1,3566	,12853

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

بلغ محور الكفاءات مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.35) مما يبين اهتمام المؤسسات السياحية بكفاءاتها و استغلالها بطريقة تساعد في رفع الأداء و خلق قيمة إضافية للمؤسسة السياحية , كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة ،فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة اوجب على المؤسسات السياحية أن تتحدد و تختار رأسمالها البشري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات السياحية عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في الكفاءات البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. فمستقبل المؤسسة مرهون على مدى قدرة كفاءاتها على الإبداع و التجديد الذي يشكل الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة السياحية في مجال الأعمال.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور الثامن:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minim um</i>	<i>Maxim um</i>	<i>Moyen ne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Développement des compétences (ressources humaines)</i>	74	1,23	1,81	1,5288	,18105

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

بلغ محور تطوير الكفاءات مستوى متوسط بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.52) مما يبين أن المؤسسات السياحية على علم بان عليها التطوير المستمر لكفاءاتها من اجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية السريعة و المعقدة التي تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها.

■ المقاييس الإحصائية حول المحور التاسع:

Statistiques descriptives

	<i>N</i>	<i>Minim um</i>	<i>Maximu m</i>	<i>Moyen ne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>L'évaluation des compétences et de communication</i>	74	1,24	1,71	1,4665	,11979

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

بلغ محور تقييم الكفاءات و الاتصال مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.46) مما يبين أن المؤسسات السياحية على علم بأهمية هذه النقطة فيها فهي مرحلة مهمة من مراحل تسيير الكفاءات , تمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب ضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة , بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات في ضعف الموارد البشرية و من ثم السعي لتصحيحها عن طريق التدريب , التحفيز و التكوين ,فالتقييم يساعد في تقييم أداء العامل قصد دفعه للاستغلال الأمثل لقدراته وطاقات .أما تقييم الاتصال بالرغم من أهميته إلا أن بعض المؤسسات السياحية تتغاضى عنه فهو يسمح بتقييم و استخلاص استنتاجات حول إجراءات الاتصال في المستقبل لاستنتاج الجوانب الايجابية و السلبية لخطة الاتصال من خلال معرفة هل حققت الأهداف (كلياً أم جزئياً) و هل فشلت هذه الخطة ,وكيف يمكن تحسينها في المستقبل.

4.6. متغيرات الدراسة: تم تحديد و توصيف متغيرات الدراسة و التي تشتمل على نوعين من المتغيرات :

✓ المتغير التابع (Y) : و يتمثل في تطوير الكفاءات

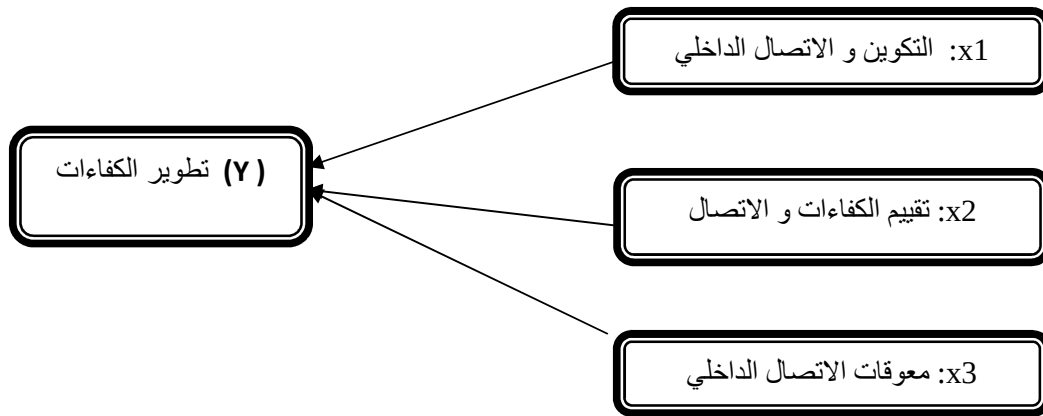
✓ المتغير المستقل (Xi) : تم الاعتماد على المتغيرات المستقلة التالية :

1. التكوين و الاتصال الداخلي.

2. تقييم الكفاءات و الاتصال.

3. معوقات الاتصال الداخلي .

ولتوضيح العلاقة بين متغير الدراسة التابع و مجموعة المتغيرات المستقلة فقد تم صياغتها وفق النموذج المعبر عنه في الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

شكل (1): يبين العلاقة بين متغير الدراسة و مجموعة المتغيرات المستقلة

● **فرضيات الدراسة :** تتمحور الدراسة حول الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة نظام الاتصال في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري ؟

من اجل الإجابة على هذه الإشكالية ,وبالارتكاز على النموذج النظري المقترح ,تم تحديد الفرضيات التالية :

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 95 % تعبر عن تطوير الكفاءات اذا توفر التكوين و الاتصال الداخلي في المؤسسة .

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 95 % تعبر عن تطوير الكفاءات اذا توفر تقييم الكفاءات والاتصال.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 95 % تعبر عن تطوير الكفاءات اذا توفرت معوقات للاتصال الداخلي.

- 1.6. **تحليل و اختبار الفرضيات** : بهدف تقدير تطوير الكفاءات اعتمادنا على تجزئة الأسئلة وفق المتغيرات المستقلة المحددة في النموذج النظري كما هو موضح في الجدول (4-20): يبين الجدول تفريغ الإجابات أفراد العينة الدراسة عن قائمة الأسئلة الموزعة عليهم , حيث تشير القراءة المبدئية لهذه النتائج أن :
- المؤسسات السياحية تعطي أهمية كبيرة لمعوقات الاتصال الداخلي ب وسط حسابي و انحراف معياري قدر 1.506 و 0.295 على التوالي.
- في المرتبة الثانية تقييم الكفاءات و الاتصال قدر ب 1.466 و 0.119.
- أما في المرتبة الثالثة و الأخيرة من حيث الأهمية تتمثل في التكوين و الاتصال الداخلي حيث قدر ب 1,438 و 0,263 على التوالي .

جدول (4) : يبين المقاييس الوصفية لتطوير الكفاءات Statistiques descriptives

Les variables descriptives x1.x2.x3.	N	Min	Max	Moyenne	Ecart type
<i>Les obstacles de communication interne x3</i>	7 4	1,00	2,00	1,5068	,29544
<i>L'évaluation des compétences et de communication X2</i>	7 4	1,24	1,71	1,4665	,11979
<i>La formation et communication interne x1</i>	74	1,05	2,10	1,4385	,26322
<i>N valide (liste)</i>	72				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

وبعد هذا التحليل الأولي للمتغيرات التي تؤثر على تطوير الكفاءات , سنحاول في الجزء الموالي اختبار الفرضيات الجزئية الثلاثة ل يتم في الأخير تقديم نموذج خطي لتطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية .

- 1.5.6. **اختبار الفرضية الأولى** : من اجل اختبار العلاقة بين تطوير الكفاءات و التكوين و الاتصال الداخلي , تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين Analyses Of Variance للتحقق من معنوية هذه العلاقة , حيث كانت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (5): نتائج تحليل التباين ANOVA لإثبات صحة الفرضية الأولى

Sig. مستوى الدلالة	القيمة المحسوبة F	خطأ التقدير Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle
,000 ^a	45,771	0,14254	0,38	0,389	,623 ^a	1

a. Prédicteurs : (Constante), la formation et communication interne

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقدير قوة العلاقة بين التكوين و الاتصال الداخلي مع تطوير الكفاءات بلغت 0.623 وهي قيمة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينهما , كما نشير إلى المتغير المستقل (التكوين و الاتصال الداخلي) تفسر 38.9 % من تباين المتغير التابع و المتمثل في تطوير الكفاءات و الباقي 61.1% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى من خارج النموذج , كما يظهر تحليل التباين ANOVA بان قيمة فيشر F المحسوبة بلغت 45,771 وان قيمته الاحتمالية المحسوبة $SIG = 0.000$ اقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95 % معنوية.

بالارتكاز على هذه النتائج , نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية

تعبّر عن زيادة تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية إذا توفر التكوين و الاتصال الداخلي .

أما بالنسبة لقيمة الخطأ المعياري للتقدير $S.E=0.142$ المحسوبة, فهي تعد صغيرة جداً, مما يدل على جودة تقدير معاملات نموذج الانحدار التي تجعل النموذج يتمتع بكفاءة عالية لأغراض عملية تقدير تطوير الكفاءات كمتغير تابع Y من خلال التكوين و الاتصال الداخلي كمتغير مستقل X1. والجدول التالي يوضح تقدير معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط بين تطوير الكفاءات و التكوين و الاتصال الداخلي :

جدول (6) :معاملات التحليل Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
<i>(Constante)</i> <i>la formation et</i> <i>communication</i> <i>interne</i>	,912	,093		9,840	,000
	,429	,063	,623	6,765	,000

A. Variable dépendante : développement des compétences

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التقديري على النحو التالي :

$$Y_i = 0.912 + 0.429 X_{i1}$$

2.5.6. اختبار الفرضية الثانية : بالنسبة للفرضي العدمية الرابعة، والقائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 95 % تعبر عن تطوير الكفاءات اذا توفر تقييم للكفاءات و الاتصال الداخلي بالمؤسسات. نتائج تحليل التباين موضحة في الجدول التالي:

جدول (7) : نتائج تحليل التباين ANOVA لإثبات صحة الفرضية الثانية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	Sig.
4	,841 ^d	0,708	0,691	0,10069	41,762	,000 ^d

d. Prédicteurs: (Constante),l'évaluation des compétences communication

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقدير قوة العلاقة بين تقييم الكفاءات و الاتصال مع تطوير الكفاءات بلغت 0.841 وهي قيمة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينهما، كما نشير إلى المتغير المستقل (تقييم الكفاءات والاتصال) تفسر 70.8 % من تباين المتغير التابع و المتمثل في تطوير الكفاءات و الباقي 29.2 % تفسرها متغيرات مستقلة أخرى من

خارج النموذج , كما يظهر تحليل التباين ANOVA بان قيمة فيشر F المحسوبة بلغت 41.762 وان قيمته الاحتمالية المحسوبة $SIG = 0.000$ اقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95 % معنوية.

بالارتكاز على هذه النتائج , نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية اذا توفر تقييم الكفاءات و الاتصال .

أما بالنسبة لقيمة الخطأ المعياري للتقدير $S.E = 0.100$ المحسوبة , فهي تعد صغيرة جدا مما يدل على جودة تقدير معلمات نموذج الانحدار التي تجعل النموذج يتمتع بكفاءة عالية لأغراض عملية تقدير تطوير الكفاءات كمتغير تابع Y من خلال تقييم الكفاءات و الاتصال كمتغير مستقل X2 . والجدول التالي يوضح تقدير معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط بين تطوير الكفاءات و تقييم الكفاءات و الاتصال :

جدول (8) : معاملات التحليل Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	0,456	0,198		2,296	0,025
<i>l'évaluation de compétences et de communication</i>	0,316	0,128	0,209	2,466	0,016

a. Variable dépendante : développement des compétences

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التقديري على النحو التالي :

$$Y_i = 0.456 + 0.316 X_{i2}$$

اختبار الفرضية الثالثة : بالنسبة للفرضي العدمية الخامسة , والقائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 95 % تعبر عن تطوير الكفاءات اذا توفرت معوقات للاتصال الداخلي بالمؤسسات . نتائج تحليل التباين موضحة في الجدول التالي :

جدول (9) : نتائج تحليل التباين ANOVA لإثبات صحة الفرضية الخامسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	Sig.
3	,855 ^e	0,73	0,71	0,09742	36,823	,000 ^e

e. Prédicteurs : (Constante), les obstacles de

communication interne

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقدير قوة العلاقة بين معوقات الاتصال الداخلي مع تطوير الكفاءات بلغت 0.855 وهي قيمة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينهما , كما نشير إلى المتغير المستقل (معوقات الاتصال الداخلي) تفسر 73% من تباين المتغير التابع و المتمثل في تطوير الكفاءات و الباقي 27% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى من خارج النموذج , كما يظهر تحليل التباين ANOVA بان قيمة فيشر F المحسوبة بلغت 36.823 وان قيمته الاحتمالية المحسوبة $0.000 = \text{SIG}$ اقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95 % معنوية.

بالارتكاز على هذه النتائج , نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية اذا قلت معوقات للاتصال الداخلي.

أما بالنسبة لقيمة الخطأ المعياري للتقدير $S.E = 0.097$ المحسوبة , فهي تعد صغيرة جدا , مما يدل على جودة تقدير معاملات نموذج الانحدار التي تجعل النموذج يتمتع بكفاءة عالية لأغراض عملية تقدير تطوير الكفاءات كمتغير تابع Y من خلال معوقات الاتصال الداخلي كمتغير مستقل X3 . والجدول التالي يوضح تقدير معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط بين تطوير الكفاءات و معوقات الاتصال الداخلي :

جدول (10) : معاملات التحليل Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
3 (Constante) les obstacles de communication interne	,507	,193		2,623	,011
	-,104	,044	-,170	-2,387	,020

a. Variable dépendante : développement des compétences

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التقديري على النحو التالي :

$$Y_i = 0.507 - 0.104 X_{i3}$$

■ صياغة نموذج خطي عام لتطوير الكفاءات: بعد أن تم إثبات صحة الفرضيات الجزئية المنبثقة الرئيسية لتطوير الكفاءات بالنسبة لكل متغير بصفة مستقلة , حيث خلصنا إلى أن كل محدد يتناسب بصفة طردية مع تطوير الكفاءات , سنحاول صياغة نموذج للمحددات الأساسية لتطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية في شكل نموذج خطي عام يأخذ الصياغة التالية :

$$Y_i = B_0 + B_1 X_{i1} + B_2 X_{i2} + B_3 X_{i3} + \epsilon_i \quad \Rightarrow \quad \text{Forecasting model } \dots (1)$$

وبإجراء الخطوات الأساسية لتقدير المعلمات ($B_j / j = 0, 1, \dots, 3$) بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS 22) بحيث أن المتغير التابع يتمثل في تطوير الكفاءات، أما المتغيرات المستقلة فهي :

- التكوين و الاتصال الداخلي.
- تقييم الكفاءات و الاتصال.
- معوقات الاتصال الداخلي

الترتيب بالنسبة لرموز المتغيرات $X_j / j = 0, 1, \dots, 3$ ونتائج تقدير النموذج تظهر في الجدول التالي :
لتوضيح العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و مدى تأثيرها عليه بصفة انفرادية يتم الاعتماد على اختبار إحصائي (t) Student، حيث من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نلاحظ :

إن قيمة الاختبار الإحصائي (t) المحسوبة بلغت 2.623 و أن القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.011$ وهي اقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha=0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95 % معنوية ويختلف عن الصفر.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة فإن قيمها لاختبار (t) كانت $-2.387 = B_2 = 3.225 = B_1 = 7.467$ و القيمة الاحتمالية SIG لكل معلمة كانت اقل من 0.05، لهذا يتعين المحافظة على كل المتغيرات المستقلة في النموذج كونها تؤثر بشكل جيد على المتغير التابع ألا و هو تطوير الكفاءات.

أما بالنسبة لتفسير قوة العلاقة بين تطوير الكفاءات و المتغيرات المستقلة نوضح نتائجها في الجدول التالي :

جدول (11) : يبين العلاقة بين تطوير الكفاءات و المتغيرات المستقلة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
3	,855 ^e	,730	,710	,09742

e. Prédicteurs : (Constante), la formation et communication interne, l'évaluation des compétences et de communication, les obstacles de communication interne

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة حيث قدر ب 0.855 وهي قيمة موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية بين المتغيرات المفسرة و تطوير الكفاءات، كما تشير قيمة R-deux إلى أن هذه الظاهرة مفسرة ب 73 % من تباين المتغير التابع و المتمثل في تطوير الكفاءات و الباقي 27% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى من خارج النموذج.

ومن اجل الإقرار بالفرضية الرئيسية القائلة بأنه يمكن تطوير الكفاءات في المؤسسات السياحية بالاعتماد على الاتصال الداخلي , تم استخدام اختبار ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة حيث يلخص الجدول الموالي نتائجها:

جدول (12) : اختبار^a ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة بين تطوير الكفاءات والمتغيرات المفسرة

Modèle	Somme d carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
3 Régressio	1,748	5	,350	36,823	,000 ^f
Résidus	,645	68	,009		
Total	2,393	73			

a. Variable dépendante : développement des compétences

f. Prédicteurs : (Constante), la formation et communication interne, l'évaluation des compétences et de communication, les obstacles de communication interne

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن نتائج تحليل التباين ANOVA^a تظهر بان قيمة الاختبار الإحصائي F المحسوبة قد بلغت 36.823 وبقية احتمالية Sig=0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ مما يعني أن العلاقة عند درجة الثقة 95% معنوية , كما أن المتغيرات المستقلة لها تأثير على النموذج المقدر أي انه توجد على الأقل معلمة من النموذج تختلف معنويا عن الصفر ,

وبناء على ما سبق يمكن تأكيد الفرضية التي تنص على ان اعتماد المؤسسات السياحية على التكوين و الاتصال الداخلي في تطوير كفاءاتها , وكذلك تقييم هذه الكفاءات قبل وبعد التكوين .وتحديد معوقات الاتصال الداخلي لتفادي المشاكل بين الموظفين , كل هذا يساعد المؤسسة السياحية على تطوير مواردها البشرية (الكفاءات) باستمرار مما يساعدها على مواكبة التغيرات و التميز على منافسيها في نفس المجال.

4. خاتمة

لقد أثبتت الدراسة التي تمت على المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري , أن تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية يعتمد على عدة نقاط التي تتمثل في :

- تواجه المؤسسات السياحية العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعقد بيئة التسيير الاستراتيجي، والتغيرات التكنولوجية، وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.
- تحاول المؤسسات السياحية الاهتمام بالموارد البشرية بها و التي لها دروا استراتيجي ضمن موارد المؤسسة السياحية ، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز لها.

- تدل النتائج المتوصل إليها بان المؤسسات السياحية على علم بأهمية ودور الاستثمار في المورد البشري, من خلال تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية ، وان القيمة الحقيقية للمؤسسة السياحية تكمن في كفاءاتها الفردية التي تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييرها استراتيجيا.
- تحاول المؤسسات السياحية إلى توفير بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة السياحية الاستراتيجية و التميز .والعمل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية.
- التجانس و التنسيق بين الأعمال: كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها عليها أن تسعى إلى التنسيق بين أعمال الموظفين لديها طريق الاتصالات الداخلية من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ففي بعض المؤسسات التي قمنا بزيارتها , يأخذ الاتصال شكل الاتصالات النازلة , لتطبيق الأوامر , وفي بعض الأحيان عند تأزم الأوضاع تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات الصاعدة.
- تحاول دائما تحسين أداء مواردها الموارد البشرية من خلال استقطاب، وتدريب، وتحفيز ماديا ومعنويا، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.
- أصبحت هذه المؤسسات السياحية تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة السياحية من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل .مع ضرورة التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء.
- اهتمام المؤسسات السياحية بالموارد البشرية ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، الابتكارية التي تمكن المؤسسة السياحية من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، وتحسين قدرة جذب الكفاءات المتميزة.
- تحاول جاهدة إلى ترقية أسلوب التعلم التنظيمي بغية تحديد مخزون الكفاءات بالاعتماد على تجارب وخبرات المؤسسة، مع توظيف إبداع الكفاءات للتوصل الى كفاءات جديدة.
- هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسات السياحية بالموارد البشرية التي تتمثل في الكفاءات الموجودة داخلها فهي تقوم بتطويرها دائما من اجل الاحتفاظ بها ومواكبة التطورات التكنولوجية وبيئة العمل ,و أيضا التنافس مع المؤسسات السياحية في نفس مجال العمل من خلال التكوين الدائم والمستمر ,سواء كان التكوين داخلي أو خارجي فهي تسمح بتطوير الكفاءات خصوصا في مجال التسيير . فهي تسعى من خلالها إلى تحسين مستوى أدائها و تطوير المؤسسة , بالإضافة إلى تشجيع الإبداع و الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية , و أيضا الارتقاء إلى الجودة . و هذا التطوير و التكوين يمس خصوصا الإطار العليا بالمؤسسات السياحية .
- عدم اعتماد هذه المؤسسات السياحية على الاتصال الداخلي في تحفيز العمال , فبدون تحفيز لا يوجد انسجام و تطور داخل المؤسسة السياحية, فالعمال ليسوا على معرفة كلية بأهداف المؤسسة ,مكائنتهم داخلها ,مساهماتهم فيها ,نشاطاتهم ...كل هذه العناصر التي يوفرها الاتصال الداخلي تسمح بخلق جو من الراحة و الطمأنينة للأفراد , تعتبر شبه معدومة بهذه المؤسسات السياحية.

■ التجانس و التنسيق بين الأعمال: كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها عليها أن تسعى إلى التنسيق بين أعمال الموظفين لديها طريق الاتصالات الداخلية من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي بعض المؤسسات السياحية التي قمنا بزيارتها , يأخذ الاتصال شكل الاتصالات النازلة , لتطبيق الأوامر , وفي بعض الأحيان عند تأزم الأوضاع تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات الصاعدة.

تسعى المؤسسات السياحية الجزائرية إلى التأقلم مع متغيرات المحيط من خلال اجراء تعديلات تشمل سلسلة من الاصلاحات لتنمية متعددة لمختلف القطاعات بها (الاجتماعية , البشرية , الاقتصادية ...), فقد بدأت في الآونة الاخيرة تعي قيمة الموارد البشرية بها في بناء صورة العلامة التجارية , فهي تحاول جاهدة لرفع مستوى القدرات الابداعية في هذه الموارد (الكفاءات), وذلك من اجل تطورها و تميزها. فالموارد البشرية هي ثروة موجودة بكل المؤسسات السياحية , فلقد اصبح مصدر ثروة و نمو للمؤسسة من خلال الافكار و الكفاءات الموجودة بها التي تساعد على الاستمرار و التميز.

قائمة المراجع :

❖ المراجع العربية :

- حمداوي وسيلة , "ادارة الموارد البشرية", مديرية النشر , جامعة قلمة.
- خالد عبد الرحيم الهيثي , "ادارة الموارد البشرية", دار و مكتبة الحامد للنشر, عمان، الأردن، ط1.
- سملاي يخطية. (2003). "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة" اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص :التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة .
- عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد(1998), " إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات", مجلة الإداري, العدد 74، سبتمبر.
- عبد الغفار حنفي (1997), "السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد", المكتبة الإدارية.
- عمرو غانم , علي الشراقوي (1984), "تنظيم و ادارة الاعمال", دار النهضة العربية .

❖ المراجع الأجنبية :

- A.Guittet. (1995). « Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation », ESF, Coll, **Formation Permanente En Sciences Humaines**, p95.
- Alain Megnant. (2000,) : Ressources Humaines: Déployer La Stratégie, **Editions Liaison**, p169.
- Barney. J(1991): Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, **Journal Of Management**, no17, , p99.
- Bélanger L. Et Al. (1999) : Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, **Chicoutimi, Gaetan Morin**, P 332.

- Besseyre Des Horts Ch(2004) : La fonction RH une fonction stratégique Discoures ou réalité , **Ed° ECONOMICA**, PP 39-49 .
- Duran Th. (2000) .« L'alchimie de la compétence » , **In revue " Française de gestion "**, janvier – février, PP84-102 .
- E.Milliot. (1999): Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, **revue français de gestion**, n°05..
- GENIAUX I. (1999): L'approche par les compétences : Pour une gestion dynamique par les processus, In 10 congrès de l'AGRH 09/10 septembre, PP481.
- GRISE J & AL.(1997) .Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable, **In congrès de l' AGRH** 04/05 septembre, PP 253-265 .
- J. Mèlèse. (1984) :L'analyse modulaire des systèmes de gestion ,3rd ed, **Ed Hommes et Techniques**.
- J.Rogollet. (2001) , « Management pour un changement humain des entreprises et des organisations », **Ed ESKA**.
- MARMUSE C. (1992) .Politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, **Economica**, Gestion, Paris.
- Philippe Boistel. (2003) .La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ? **Colloque nationale de paris « Pour une refondation des enseignements de communication des organisations »** .25 au 28 aout .p 2.
- Vasquez-Bronfman. (1996): " Approche langage/action et efficacité des réseaux de conversations récurrentes ", **Systèmes d'Information et Management**, vol. 1, n°4, p. 49-70.

المواقع الإلكترونية :

- Integrated Quality Dynamics. consulter le: 18/01/2015.
www.igd.com/hoshin-def.htm. consulté