



## تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية

أ.د/ سعاد عمران منصور	أ.م.د/ هاني احمد خطاب	د/ ميرال أحمد دويدار	أ./ زينب محمد أنور
أستاذ بكلية السياحة والفنادق جامعه قناة السويس - مصر	أستاذ م. بكلية السياحة والفنادق جامعه ٦ أكتوبر - مصر	مدرس بكلية السياحة والفنادق جامعه قناة السويس - مصر	كلية السياحة والفنادق جامعه ٦ أكتوبر - مصر

### معلومات المقالة

### المخلص

#### الكلمات المفتاحية:

تقييم الأداء، الأداء الإداري،  
التشريعات السياحية.

(IJTHS), O6U

المجلد ٢، العدد ١، يناير ٢٠٢٢  
ص ١ - ١٦

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية، وإلقاء الضوء على التشريعات السياحية من ناحية فاعلية التنفيذ، التنسيق المؤسسي لإنفاذ التشريعات، والتعرف على نقاط القوة والضعف في التشريعات السياحية الحالية وتحليلها، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التشريعات السياحية الحالية و أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وجود علاقة تأثيرية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التوجيه والرقابة المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وجود علاقة تأثيرية بين التشريعات السياحية الحالية و بين آراء المبحوثين حول مدى التزام الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالتشريعات السياحية الحالية، أوصى البحث بالعديد من التوصيات أهمها: مراجعة التحديثات الخاصة بعملية التحليل الوظيفي باستمرار حيث أنه يشمل الوظائف التي تؤدي إلى ازدياد وتطور مستمر لتقييم الأداء الإداري، استغلال التعاون بين الأجهزة السياحية ومراكز التدريب السياحي لتحسين مستوى الأداء الإداري، إعادة النظر في القوانين السياحية المعمول بها منذ عام ١٩٧٧ والتي تنظم العمل السياحي في مصر.

**مقدمة:**

تعتبر التشريعات بشكل عام هي مجموعة القواعد العامة والمجردة الملزمة الصادرة عن السلطة العامة المختصة في الدولة التي تبيح أو تمنع حقوق الأفراد في المجتمع، وتندرج أنواع التشريعات في أهميتها ودرجة قوتها وفقاً للدور الذي تلعبه في تنظيم الحياة الاجتماعية وهي (الدستور) التشريع الأساسي، التشريع العادي (القانون)، التشريع الفرعي، ويوجد علاقة وثيقة بين القانون والسياحة حيث يشمل العمل السياحي على مجموعة أنشطة ومجالات متنوعة، تخضع في تنظيمها للقوانين والتشريعات كإجراءات الدخول والخروج والتأشيرات، والإقامة، وتوظيف العمالة السياحية، والاشتراطات العامة الواجب توافرها في الملاهي والمحال السياحية، وكلها نواحي قانونية ذات تأثير على السياحة، مما يتطلب ضرورة التعرف على طبيعتها والعمل بموجبها. كما أن الأداء الإداري لشركات السياحة يسير تبعاً لتلك القوانين السياحية المعمول بها في الدولة. (عبد الوهاب، ٢٠١١).

**مشكلة البحث:**

استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها مع مجموعة من الخبراء السياحيين والأكاديميين ومجموعة من رجال الصناعة والعاملين بشركات السياحة المصرية للتعرف على آرائهم حول فعالية الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية ومدى تأثيرها سواء الإيجابي أو السلبي بالتشريعات السياحية الحالية، ورغم اتفاقهم على أهمية التشريعات ودورها في الأداء الإداري والمالي لشركات السياحة إلا أنه تبين اختلاف الآراء ما بين مؤيد ومعارض لمدى تأثير التشريعات السياحية على هذا الأداء.

وتظهر أهمية مشكلة الدراسة في محاولة دراسة الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية في ضوء التشريعات السياحية الحالية وتقييم دورها وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، كما تكمن مشكلة الدراسة أيضاً في تقادم التشريعات السياحية وعدم ملاءمتها للمتغيرات الاقتصادية والبيئية التي تعمل في ظلها شركات السياحة المصرية وخاصة في مجال تقييم الأداء.

**أهداف البحث:**

- دراسة التشريعات السياحية من ناحية فاعلية التنفيذ، التنسيق المؤسسي لإنفاذ التشريعات.
- إلقاء الضوء على العلاقة بين التشريعات السياحية والأداء.
- دراسة العوامل الهامة في عملية تقييم أداء العاملين.
- التعرف على أثر قياس التشريع على جودة الخدمات السياحية.
- تقييم الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية فيما يخص الوظائف الإدارية المختلفة (التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة) في ضوء التشريعات السياحية الحالية.
- التعرف على آراء العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) حول الدور التأثيري للتشريعات السياحية الحالية وتعديلاتها على الأداء الإداري لتلك الشركات.

**أهمية البحث:**

ترجع أهمية البحث إلى إلقاء الضوء على القوانين والتشريعات السياحية المعمول بها في قطاع السياحة سواء كانت المتعلقة بشركات السياحة في مصر وتأثيراتها على الأداء الإداري لشركات السياحة، كما يساهم البحث في توجيه المشرع السياحي متمثلاً في وزارة السياحة و الهيئات السياحية المختصة حول ضرورة التطوير في التشريعات السياحية لتتلاءم مع مقتضيات التطور في القطاع السياحي ومراعاة الظروف الطارئة التي تمر بها الشركات السياحية، وعدم وجود الدراسات الكافية وخاصة الدراسات العربية حول طبيعة العلاقة بين التشريعات السياحية الحالية و تقييم عناصر الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية فئة (أ).

**فروض البحث:**

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية فئة (أ).

**الفرض الثاني:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مدى التزام الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالتشريعات السياحية الحالية.

**الفرض الثالث:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول تقييم العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ) للتشريعات السياحية الحالية.

**الإطار النظري للبحث:**

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءته حيث إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج يعتمد بصوره أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة. (عقيلي، ٢٠٠٩).

وتحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الاداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذا الأداء، وتعد عملية تقييم الاداء الوظيفي هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة. (عقيلي، ٢٠٠٩).

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرد السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد البشرية بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال. (السالم، ٢٠٠٩).

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. (أبو شيخه، ٢٠١٠).

كما يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمجال السياحة من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهم وقياس أثرها عليهم، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج وطرق تصميمها وكذلك بيان مدى نسبة تحسن أدائهم في قيامهم بمهامهم الوظيفية وإيضاح العلاقة بين مهارات وقدرات المتدربين وأثرها على الأداء السياحي. (السالم، ٢٠٠٩).

#### أولاً: المفاهيم الأساسية للأداء:

يعرف القاضي (٢٠٠٩) الأداء بأنه قيام الموظف بالواجبات والمهام الإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي ينضم إليها الموظف بكفاءة وفعالية. كما عرف شاذلي (٢٠١٣) الأداء على أنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة". كما يعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته الوظيفية التي تكلفه بها المؤسسة التي ترتبط وظيفته بها، ويعنى ذلك النتائج التي يحققها ويحصل عليها الموظف في المؤسسة. (المشعل، ٢٠٢٠). ومن التعريفات السابقة يتضح أنه من الضروري أن يكون العمل الذي يقوم به الموظف يتم تسجيل مخرجاته، ويكون هذا العمل قابل للقياس في خلال فترة زمنية محددة حتى يتم معرفة أداء الموظف من خلال عملية قياس الأداء.

#### مركزات عملية تقييم الأداء: (عبد العزيز، ٢٠١٩).

##### أ- تحديد أبعاد تقييم الأداء:

يجب أن يركز تقييم الأداء على أبعاد متصلة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يوضح ويبين تحليل الوظائف.

##### ب- قياس الأداء الفعلي للأفراد:

وذلك يكون من خلال تحديد درجة تعبر عن مدى جودة الأداء الذي يقوم به الفرد في كل بعد من أبعاد هذا التقييم، ويتم قياس مؤشرات الأداء الفعلي من خلال عدة أساليب.

#### أساليب قياس الأداء:

يمكن تصنيف هذه الأساليب وفقاً لمعيارين: (عبد الباقي، ٢٠١٥).

- أ- المعيار الأول: إذا كان هذا الأسلوب يحقق قياساً نسبياً أم قياساً مطلقاً للأداء: حيث أن المقاييس النسبية في الغالب يتم تصميمها من خلال أن يقوم القائم بالتقييم بمقارنة أداء المرؤوسين الذين يؤدون نفس العمل وترتيبهم حسب جودة أدائهم.
- ب- المعيار الثاني: إذا كان الأسلوب يقيس سلوك أو صفات أو نواتج العمل: هذه المقاييس تتم من خلال أن يقوم القائم بالتقييم بأن يعطي قيمة أو درجة الأداء للفرد بناء على معايير أداء محددة وتم وضعها مسبقاً.

### طرق تحسين الأداء: (حجل، ٢٠١٤)

هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)، وذلك على النحو التالي:

#### ١) المدخل الأول تحسين الموظف:

هناك مجموعة من الوسائل لتحسين أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتشمل التركيز على نقاط ونواحي القوة في أداء هذا الموظف واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف أولاً ثم بعد ذلك التطرق لنقاط ضعف الأداء التي يعاني منها.
  - **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على الأهداف المرغوبة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يقوم هذا الفرد بتأديته بامتياز؛
  - **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، ويتم ذلك من خلال أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع أهداف الموظف والاستفادة منها، ويتم ذلك بإظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم أيضاً في تحقيق هذه الاهتمامات؛
- ويمكن تطبيق ذلك على موظفي الشركات السياحية من خلال القيام بإجراء التدريب على البرامج السياحية الجديدة التي يتم العمل بها في الشركات السياحية.

#### ٢) المدخل الثاني تحسين الوظيفة:

يؤكد حجل (٢٠١٤) أن تغيير المهام الوظيفية يؤدي بشكل جيد لتحسين الأداء، حيث أن محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويمكن تطبيق ذلك عن طريق إكساب الموظف المهارات الوظيفية من خلال الدورات التدريبية في تعلم اللغات الأجنبية التي يحتاجها العمل السياحي.

#### ٣) المدخل الثالث تحسين الموقف أو البيئة:

تعطى البيئة التي تُؤدَّى فيها الوظيفة تعطي فرصاً لتحسين هذا الموقف الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وذلك من خلال معرفة إلى أي مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها هذا التنظيم (فريق العمل ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من هذه الخدمة وإعداد الجداول المناسبة للعمل وتغييرها بما يناسب مصلحة العمل وأيضاً إيجاد أسلوب الإشراف المناسب وكذلك تحقيق درجة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين المستوى الرشيد الذي يتمتع به الموظفون) ويمكن تطبيق ذلك على العمل السياحي من خلال وضع خطط العمل بنمط العمل في فريق وتوضيح أهمية العمل الجماعي لموظفي الشركات السياحية.

أنواع الأداء: (عبد الصمد، ٢٠١٦).

ويمكن تصنيف الأداء إلى:

**١- الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف والعناصر والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي هذا النوع من الأداء يمكن توضيح مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الكاملة والشاملة كاستمرارية والأرباح، والنمو.

**٢- الأداء الجزئي:**

وهو الأداء الذي يتم تحقيقه على مستوى الأنظمة الفعلية للمنظمة وينقسم إلى عدة أنواع وتختلف هذه الأنواع باختلاف المعيار الذي تعتمد عليه لتقسيم عناصر المؤسسة.

**الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين:**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف في المؤسسة والحكم على قدرتهم في القيام بمهامهم وواجباتهم، وهو موضوع حساس ومثير للجدل وحساس لكونه يتعلق بالعنصر البشري، سواء كانت هذه الوظيفة رئيساً أو مرؤوساً. (توفيق، ٢٠١٥).

**منهجية البحث:**

للوصل للهدف من الدراسة تم استخدام المنهج العلمي المختلط للجمع بين مميزات كلاً من المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على المنهج العلمي الوصفي في الدراسة النظرية حيث أنه الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة ومتطلباتها، وذلك نظراً لارتباط موضوع الدراسة بالطبيعة الإنسانية فالممارسات الإدارية تمارس من خلالهم وعليهم، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الكمي التحليلي والإحصائي للتأكد من مدى إمكانية قبول أو رفض الفروض المطروحة والوصول للنتائج المرجوة من الدراسة من خلال تحليل استمارة استقصاء موزعة على عينة عشوائية منتقاة بأسلوب إحصائي بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على تحليل مضمون المحتوى الخاص بأراء عدد ١١ من خبراء وزارة السياحة المصرية حول رأيهم في التشريعات السياحية الحالية من خلال المقابلات الشخصية التي تمت معهم.

**■ تحديد مجتمع وعينة الدراسة**

يُعرف مجتمع الدراسة على أنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونوا موضوع مشكلة الدراسة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٧، ص ٩٦)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة القاهرة، وقد تم اختيار مدينة القاهرة نظراً لتركز أغلب الشركات السياحية فئة (أ) بها وبلغ عددهم حوالي (٨٩٤٠)، ومع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية في ظل أزمة كورونا " كوفيد-١٩" فيلاحظ وجود ظاهرة زيادة نسبة العمالة العاطلة بقطاع السياحة المصري وتوقف نسبة كبيرة من الشركات السياحية عن أداء الخدمات السياحية الدولية والمحلية فضلاً عن الغلق المؤقت وفقاً لظروف الوباء .

ومع حرص الدراسة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الطريقة العشوائية الطبقيّة في اختيار عينة الدراسة، مع مراعاة أن يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة داخل كل طبقة مختارة من مجتمع الدراسة لضمان عدم التحيز في اختيار وتحديد عينة الدراسة حيث تم اختيار العينة في كل طبقة تم تحديدها بشكل عشوائي.

وقد بلغ عدد عينة الدراسة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة القاهرة (٣٦٠)، حيث بين كل من كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970,609) أن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (٩٠٠٠) هو (٣٦٨) فرداً، وفي ظل الظروف التي تم إعداد الدراسة فيها - كما سبق ذكره - فقد بلغ عدد الاستمارات القابلة للإحصاء (٣٠٠) استمارة.

كما تم الاستعانة ببعض عناصر التحكم في عملية التوزيع للاستمارات من خلال مفاهيم العينة التحكومية، بحيث يتم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين بعد التأكد من توافر مجموعة من المعايير بالأفراد العاملين والقواعد التنظيمية بالشركة بحيث تضم العينة الاختلاف في النوع والتعددية في التدرج الوظيفي والخبرات وأن تشمل العينة جميع التخصصات العاملة بالشركة واعتماداً على الشروط والمعايير الإحصائية لاختيار عينة الدراسة فقد تمت عملية الاستقصاء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد خصائص المجتمع التي ترتبط بغرض البحث وموضوعه وقد تم تحديد المجتمع العام للدراسة وهم "السادة العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)".
- تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وشرائح وفقاً لمجموعة من الخصائص بحيث تشمل العينة جميع الأعمار والتخصصات والوظائف على اختلاف مستوياتها.
- تحديد حجم العينة المناسبة المراد اختيارها من مجتمع البحث ككل بصرف النظر عن طبقاته أو شرائحه، وقد تم تحديد حجم إجمالي للعينة بعدد ٣٦٠ مفردة.
- تحديد التوزيع أو التقسيم النسبي للعدد المطلوب اختياره كمفردات للعينة من كل طبقة وفقاً للحجم النسبي إلى حجم المجتمع الأصلي.

فيما يخص أدوات البحث وتقنياتها، والتي يمكن اعتبارها كوسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

### ١) استمارة الاستبيان:

وزعت على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة القاهرة، وتم اعتماد هذه الأداة في الدراسة الميدانية للأسباب التالية:

- يستطيع الاستبيان تغطية عدد كبير من الأفراد ذوي الاهتمامات السياحية المختلفة حسب العينة المختارة وفي أماكن جغرافية متباعدة فيما يخص مجموعة العاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بمدينة القاهرة.
- إمكانية تحقيق أهداف الدراسة من خلال الأسئلة الموضوعة في الاستبيان وذلك بعد عرض الاستمارة على بعض متخصصي العلوم الإحصائية وكذلك المتخصصين في قطاع السياحة والسفر والسادة أعضاء هيئات التدريس بكليات السياحة والفنادق، مع التأكد من ثبات أسئلة الاستبيان الموزع من خلال المعايير الإحصائية اللازمة.
- استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" في تحديد مستويات الإجابة لأسئلة الاستمارة.

## (٢) المقابلات الشخصية:

اعتمدت الدراسة في محورها الثالث على مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد ١١ من خبراء وزارة السياحة والعاملين بها للوقوف على آراءهم حول تلك التشريعات، وذلك للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

وقد تم تحديد التوزيع النسبي للأعداد المطلوبة لكل طبقة من مفردات العينة كالتالي: -

## جدول رقم (١) التوزيع الطبقي لعينة مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	حجم العينة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد	استمارات غير صالحة للتحليل	حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي
العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة القاهرة	٣٦٠	٣١٨	٨٨,٣ %	١٨	٣٠٠

اختبار فرضيات الدراسة الميدانية من خلال تطبيق اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) على نتائج البيانات المجمعة لآراء الباحثين حول الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان:

- التحليل الإحصائي للفرضيات المتعلقة بالفرضية الأولى وهي الفرضية المتعلقة بالمشور الأول في استمارة الاستبيان (مشور الأداء الإداري لشركات السياحة المصرية فئة (أ) وفقاً للتشريعات السياحية الحالية) ويوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢) نتائج اختبار كاي للعلاقة التأثيرية لمتغيرات البعد الأول من المشور الأول

م	العلاقة التأثيرية	(Chi-Square Tests)		
		القيمة الجدولية	درجة الحرية	قيمة P-value
١	بين التشريعات السياحية وتحديد إدارة الشركة أهدافها بشكل واضح وفقاً لما تتضمنه التشريعات الحالية.	12.152a	4	0.06
٢	بين التشريعات السياحية ومراعاة الشركة أن تكون توجهاتها متوافقة مع التشريعات السياحية.	18.226a	4	0.13
٣	بين تغيرات التشريعات السياحية وقيام إدارة الشركة بتعديل الخطة الشاملة تبعاً لما يستجد من قوانين وقرارات سياحية.	13.154a	4	0.25
٤	تغيرات القرارات السياحية ووضع إدارة الشركة بدائل للحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض أهدافها في ضوء خبراتها السياحية الواسعة.	12.876a	4	0.004
٥	بين التشريعات السياحية وقيام الشركات بالتنسيق تبعاً لها بالتوافق مع آراء الموظفين بعد مناقشة آرائهم في الأمور الإدارية.	11.345a	4	0.002
٦	بين القوانين واللوائح السياحية ووجود تنسيق واضح بين مختلف الإدارات بالشركة وفقاً لها.	14.823a	4	0.19
٧	بين القرارات الصادرة من الجهات الحكومية وقيام الإدارة بتوضيح آليات التعامل معها لجميع الموظفين.	15.732a	4	0.15



ومن الجدول السابق يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة جميعاً أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، إلا أن المسلسل رقم ٤ و ٥ قيم P-value المحسوبة على الترتيب كانت (0.004) و (0.002) وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥%، مما يدل على أنه تغير التشريعات السياحية لا يؤثر على قيام مديري الشركات السياحية بالتنسيق العاملين لديها وأخذ آراءهم بشكل توافقي، كما أن الشركات لا تقوم بوضع بدائل للحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض أهدافها في ضوء التغيرات المستمرة للتشريعات السياحية .

وبشكل عام يمكن الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وهي نتائج تؤكد ما توصلت إليه نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين (عينة البحث).

- التحليل الإحصائي للفرضية الثانية المتعلقة بالبعد الثاني (التوجيه والرقابة):

### جدول رقم (٣) نتائج اختبار كاي للعلاقة التآثرية لمتغيرات البعد الثاني من المحور الأول

(Chi-Square Tests)				العلاقة التآثرية	م
مستوى المعنوية	قيمة P- value	درجة الحرية	القيمة الجدولية		
0.05	0.03	4	13.246a	بين تغييرات التشريعات والقوانين والقرارات السياحية وبين تنظيم إدارة الشركة دورات تدريبية للموظفين بهدف التوعية بها.	١
0.05	0.12	4	22.157 <sup>a</sup>	بين تغييرات التشريعات والقوانين والقرارات السياحية وبين اتخاذ إدارة الشركة القرارات الإدارية بناء على المعلومات الموجودة لديهم بما يتفق معها.	٢
0.05	0.104	4	16.264 <sup>a</sup>	مدى تعامل إدارة الشركة مع الموظفين بروح الفريق الواحد.	٣
0.05	0.274	4	17.429 <sup>a</sup>	مدى استماع إدارة الشركة لآراء وطلبات الموظفين والتعامل معهم بشفافية.	٤
0.05	0.713	4	11.987 <sup>a</sup>	مدى اعتماد إدارة الشركة على ملاحظات لجان الرقابة الحكومية في تقييم الموظفين.	٥
0.05	0.45	4	19.419 <sup>a</sup>	مدى قيام إدارة الشركة بتقييم ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف لتحديد الانحرافات وعلاجها.	٦
0.05	0.0002	4	10.242 <sup>a</sup>	مدى امتلاك إدارة الشركة القدرة الكافية للتقييم الصحيح للموظفين وفقاً للمعايير المتبعة في التقييم.	٧
0.05	0.134	4	15.732 <sup>a</sup>	مدى قيام إدارة الشركة بتوفير بيئة عمل تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومساعدتهم وقت الحاجة.	٨

ومن الجدول السابق يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة جميعاً أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥%، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة

التوجيه والرقابة المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، إلا أن المسلسل رقم ١ و ٧ قيم P-value المحسوبة على الترتيب كانت (0.03) و (0.0002) وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥%، مما يدل على أنه ليس هناك أي علاقة تأثيرية بين تغيرات التشريعات والقوانين والقرارات السياحية و بين تنظيم إدارة الشركة دورات تدريبية للموظفين بهدف التوعية بها، ومدى امتلاك إدارة الشركة القدرة الكافية للتقييم الصحيح للموظفين وفقاً للمعايير المتبعة في التقييم.

وبشكل عام يمكن الوصول إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التوجيه والرقابة المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وهي نتائج تؤكد ما توصلت إليه نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين (عينة البحث).

- التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الثانية وهي الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني في استمارة الاستبيان (التزام الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالتشريعات السياحية الحالية):

#### جدول رقم (٤) نتائج اختبار كاي للعلاقة التأثيرية لمتغيرات المحور الثاني

(Chi-Square Tests)				العلاقة التأثيرية	م
مستوى المعنوية	قيمة P- value	درجة الحرية	القيمة الجدولية		
0.05	0.156	4	19.327 <sup>a</sup>	مدى توافق نظام العمل في الشركة مع التشريعات والقوانين السياحية الصادرة من الجهاز الحكومي.	١
0.05	0.176	4	15.135 <sup>a</sup>	مدى مراعاة إدارة الشركة لتوافق القرارات الإدارية مع التشريعات والقوانين السياحية.	٢
0.05	0.126	4	17.429 <sup>a</sup>	مدى تعاون إدارة الشركة مع جهات الإشراف والرقابة على الشركات السياحية.	٣
0.05	0.817	4	11.987 <sup>a</sup>	مدى قيام إدارة الشركة بمتابعة المستجدات في القوانين والتشريعات السياحية.	٤
0.05	0.313	4	19.419 <sup>a</sup>	مدى التزام الشركة بالملاحظات التي تبديها جهات الرقابة على الشركات السياحية.	٥

ومن الجدول السابق يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة هي جميعاً أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥%، وبشكل عام يمكن الوصول إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التشريعات السياحية الحالية وبين آراء المبحوثين حول مدى التزام الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالتشريعات السياحية الحالية، وهي نتائج تؤكد ما توصلت إليه نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين (عينة البحث).

- التحليل الإحصائي للفرضيات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة وهي الفرضية المتعلقة بالمشور الثالث في استمارة الاستبيان (تقييم التشريعات السياحية الحالية):

## جدول رقم (٥) نتائج اختبار كاي للعلاقة التأثيرية لمتغيرات المشور الثالث

(Chi-Square Tests)				العلاقة التأثيرية	م
مستوى المعنوية	قيمة P- value	درجة الحرية	القيمة الجدولية		
0.05	0.342	4	20.657 <sup>a</sup>	مدى إعاقه القوانين المعمول بها منذ عام ١٩٧٧ والتي تنظم العمل السياحي في مصر لسير العمل السياحي.	١
0.05	0.003	4	12.564 <sup>a</sup>	مدى وجود تأثير إيجابي للقوانين المعمول بها منذ عام ١٩٧٧ والتي تنظم العمل السياحي في مصر في سير العمل السياحي.	٢
0.05	0.04	4	17.315 <sup>a</sup>	مدى وجود تأثير للقوانين المعمول بها منذ عام ١٩٧٧ والتي تنظم العمل السياحي في مصر العمل الإداري للشركات السياحية.	٣
0.05	0.008	4	14.897 <sup>a</sup>	مدى ملائمة الأسعار الخاصة بالخدمات السياحية المنصوص عليها في المادة رقم ١٢ طبقاً للقانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ فيما يتعلق بحق وزير السياحة في وضع الحد الأعلى والحد الأدنى لها	٤
0.05	0.613	4	13.619 <sup>a</sup>	مدى تقييد المادة رقم ١٢ طبقاً للقانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ -فيما يتعلق بحق وزير السياحة في وضع الحد الأعلى والحد الأدنى لأسعار الخدمات السياحية- لعمل الشركات السياحية	٥
0.05	0.009	4	12.762 <sup>a</sup>	مدى مناسبة الشروط والإجراءات الخاصة للحصول على الترخيص وفقا المادة رقم ٤ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ لظروف الشركات السياحية	٦
0.05	0.934	4	11.185 <sup>a</sup>	مدى إعاقه الشروط والإجراءات الخاصة للحصول على الترخيص وفقا المادة رقم ٤ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ لظروف الشركات السياحية	٧
0.05	0.521	4	17.57 <sup>a</sup>	مدى الاحتياج لتبسيط وتعديل بعض الشروط والإجراءات الخاصة بالحصول على الترخيص المنصوص عليها في المادة رقم ٤ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧.	٨
0.05	0.0004	4	19.45 <sup>a</sup>	مدى مناسبة ما ورد في المادة رقم ٢٤ من قرار وزير السياحة رقم ١٨١ لسنة ١٩٧٧ بخصوص مدة سريان الترخيص.	٩
0.05	0.526	4	16.919 <sup>a</sup>	مدى تعقد ما ورد في المادة رقم ٢٤ من قرار وزير السياحة رقم ١٨١ لسنة ١٩٧٧ بخصوص مدة سريان الترخيص.	١٠

(Chi-Square Tests)				العلاقة التأثيرية	م
مستوى المعنوية	قيمة P- value	درجة الحرية	القيمة الجدولية		
0.05	0.417	4	20.357 <sup>a</sup>	مدى تماشي ما ورد في المادة رقم ٢٤ من قرار وزير السياحة رقم ١٨١ لسنة ١٩٧٧ بخصوص مدة سريان الترخيص مع مواكبة التغيرات الإلكترونية الحالية.	١١
0.05	0.973	4	12.119 <sup>a</sup>	مدى احتياج ما ورد في المادة رقم ٢٤ من قرار وزير السياحة رقم ١٨١ لسنة ١٩٧٧ بخصوص مدة سريان الترخيص إلى بعض التعديلات وفقاً للمستحدثات الجديدة في هذا القطاع.	١٢
0.05	0.556	4	14.907 <sup>a</sup>	مدى احتياج ما ورد في المادة رقم ٣٠ من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ أن لموظفي وزارة السياحة من السلطات المختصة الحق في إجراء التفتيش السياحي أن تكون مفصلة أكثر تنظيماً وتحفظ هذا الحق لعدم إساءة استخدامه	١٣
0.05	0.008	4	16.965 <sup>a</sup>	مدى احتياج ما ورد في المادة رقم ٣٠ من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ أن لموظفي وزارة السياحة من السلطات المختصة الحق في إجراء التفتيش السياحي أن تكون هذه الإجراءات مقتصرة على السلطة القضائية.	١٤
0.05	0.007	4	15.839 <sup>a</sup>	مدى احتياج ما ورد في المادة رقم ٣٠ من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ أن لموظفي وزارة السياحة من السلطات المختصة الحق في إجراء التفتيش السياحي أن تكون تحت إشراف قضائي حتى يضمن عدم التلاعب.	١٥
0.05	0.002	4	18.887 <sup>a</sup>	مدى ارضه في عدم تغيير ما ورد في المادة رقم ٣٠ من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ أن لموظفي وزارة السياحة من السلطات المختصة الحق في إجراء التفتيش السياحي.	١٦
0.05	0.002	4	13.725 <sup>a</sup>	مدى وضوح الالتزامات المقررة على الشركات السياحية في القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧	١٧
0.05	0.566	4	17.429 <sup>a</sup>	مدى كثرة وتعقد الالتزامات المقررة على الشركات السياحية في القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧	١٨
0.05	0.001	4	14.17 <sup>a</sup>	مدى مساهمة الالتزامات المقررة على الشركات السياحية في القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ في ارتفاع مستوى الخدمات السياحية المقدمة إلى السائح وحمايته من الشركات غير المرخصة.	١٩

(Chi-Square Tests)				العلاقة التأثيرية	م
مستوى المعنوية	قيمة P- value	درجة الحرية	القيمة الجدولية		
0.05	0.782	4	15.669 <sup>a</sup>	مدى احتياج الالتزامات المقررة على الشركات السياحية في القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ إلى التبسيط والتعديل ومنح التسهيلات الإدارية للمستثمرين من أجل تحفيز الاستثمار في القطاع السياحي.	٢٠
0.05	0.466	4	15.337 <sup>a</sup>	مدى اعتبار ما ورد في المادة رقم ١٦ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ بخصوص تحديد حجم نشاط الشركة في تصدير السائحين المقيمين داخل البلد للخارج إلى نسبة ٢٠% من حجم نشاطها الإجمالي شاملاً جميع الخدمات التي تقدمها الشركة بالإضافة إلى السياحة الداخلية مقيداً لحجم نشاط الشركة السياحية.	٢١
0.05	0.01	4	11.195 <sup>a</sup>	مدى اعتبار ما ورد في المادة رقم ١٦ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ بخصوص تحديد حجم نشاط الشركة في تصدير السائحين المقيمين داخل البلد للخارج إلى نسبة ٢٠% من حجم نشاطها الإجمالي شاملاً جميع الخدمات التي تقدمها الشركة بالإضافة إلى السياحة الداخلية حافظاً للشركة السياحية لتكون مستوردة للسائحين أكثر من أن تكون مصدره لهم.	٢٢
0.05	0.346	4	17.139 <sup>a</sup>	مدى الاحتياج لتعديل ما ورد في المادة رقم ١٦ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ بحيث تترك المسألة للعرض والطلب على الشركة السياحية كاستثناء في وقت الأزمات.	٢٣
0.05	0.009	4	12.569 <sup>a</sup>	مدى الاقتناع بأن ما ورد في المادة رقم ١٦ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ يزيد من الدخل السياحي وبالتالي يؤثر إيجابياً على العملة الصعبة الاقتصاد القومي.	٢٤
0.05	0.696	4	19.149 <sup>a</sup>	مدى الاقتناع بأن ما ورد في المادة رقم ١٦ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ يحتاج إلى تعديل أو إنشاء قانون جديد.	٢٥
0.05	0.921	4	23.29 <sup>a</sup>	مدى تعقد ما ورد في القرار رقم ٢٠٩ لسنة ٢٠٠٩ بخصوص توافر شروط معينة في المدير العام للشركة السياحية.	٢٦
0.05	0.007	4	16.79 <sup>a</sup>	مدى مناسبة ما ورد في القرار رقم ٢٠٩ لسنة ٢٠٠٩ بخصوص توافر شروط معينة في المدير العام للشركة السياحية لاعتمادها على مبدأ التخصص في العمل.	٢٧
0.05	0.234	4	18.819 <sup>a</sup>	مدى الاحتياج إلى إصدار قانون جديد بخصوص ما ورد في القرار رقم ٢٠٩ لسنة ٢٠٠٩ بخصوص توافر شروط معينة في المدير العام للشركة ليتناسب مع المتغيرات المستحدثة في القطاع السياحي.	٢٨

ومن الجدول السابق يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة وجود قيم أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥% وقيم أخرى أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) عند درجة ثقة ٩٥% وبمقارنة نتائجها يمكن الوصول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول تقييم العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة ( أ ) للتشريعات السياحية الحالية، وهي نتائج تؤكد ما توصلت إليه نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين (عينة البحث).

#### نتائج الدراسة الميدانية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتشريعات السياحية الحالية على أنشطة التوجيه والرقابة المتبعة بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التشريعات السياحية الحالية وبين آراء المبحوثين حول مدى التزام الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالتشريعات السياحية الحالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول تقييم العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ) للتشريعات السياحية الحالية.

#### النتائج:

- يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأكبر من الاهتمام في البحوث الإدارية باعتباره مفهوماً أساسياً وجوهرياً للمنظمة.
- إن مفهوم الأداء هام وواسع وشامل لأي مؤسسة وعلى الرغم من كثرة الدراسات البحثية التي تناولته لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له.
- يعتبر الأداء من منظور الكفاءة والفعالية بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- يركز تقييم الأداء على أبعاد متصلة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يوضح ويبين تحليل الوظائف.
- يحظى موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العملية الإدارية حيث إنه يمثل الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية.
- يشكل الأداء الوظيفي ضرورة أساسية لأي منظمة من خلال الاستخدام الأمثل لقواها ومواردها البشرية وإنها ليس مجرد أداة لفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص الموضوعي والمحكم لأداء جميع العاملين.
- يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وخططها وبرامجها وتحقيق أهدافها.
- يعتبر قياس الأداء من العوامل الهامة والأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري.

**التوصيات:****أولاً: توصيات موجهة لوزارة السياحة:**

- إلزام الشركات السياحية بالمساهمة في العمل المجتمعي من خلال تدريب طلاب كليات السياحة والفنادق للعمل بتلك الشركات مما يجعلهم على استعداد للدخول لسوق العمل ومنحهم خبرات علمية وعملية.
- مراجعة التحديثات الخاصة بعملية التحليل الوظيفي باستمرار حيث أنه يشمل الوظائف التي تؤدي إلى ازدياد وتطور مستمر لتقييم الأداء الإداري.
- تفعيل التكامل والتنسيق بين المصالح الحكومية والأجهزة السياحية لمنع حدوث الازدواج في العمل.
- أن يتم تصميم تقييم الأثر للمساعدة في تطوير السياسات السياحية، فهو يحدد المشكلة المطروحة ويقيم الأهداف المرجوة، ويساعد في تحديد البدائل الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحليل آثارها المحتملة على المجال السياحي والمجالات الاجتماعية الأخرى، كما يوضح مزايا كل بديل وعيوبه.
- تبسيط وتعديل الشروط والإجراءات الخاصة بالحصول على الترخيص المنصوص عليها في المادة رقم ٤ من قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧.
- تبسيط الالتزامات المقررة على الشركات السياحية في القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ ومنح التسهيلات الإدارية للمستثمرين من أجل تحفيز الاستثمار في القطاع السياحي.
- يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر وليس فقط للترقية.
- إعطاء الأولوية للاستثمار في قدرات الموارد البشرية من خلال اعتماد نظم تقييم ملائمة تضمن توافر العدالة مما يعد حافز للعاملين لاستخراج كافة طاقاتهم الكامنة.
- اعتماد نظام تقييم نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون نظام التقييم أكثر فعالية في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة.

**ثانياً: توصيات موجهة لغرفة الشركات السياحية:**

- إلزام المنشآت السياحية بعمل تدريبات دورية للعمال بها وذلك للارتقاء بمستواهم الوظيفي.
- استغلال التعاون بين الأجهزة السياحية ومراكز التدريب السياحي لتحسين مستوى الأداء الإداري.

**ثالثاً: توصيات موجهة للسلطة التشريعية:**

- تحديث القوانين المنظمة للعمل السياحي في مصر ليتماشى مع نظيره في العالم.
- إعادة النظر في تعديل القوانين المعمول بها منذ عام ١٩٧٧ والتي تنظم العمل السياحي في مصر والعمل الإداري للشركات السياحية لما للسياحة من حساسية شديدة لأي تغيير يطرأ في أي جانب داخل الدولة وذلك بما يتفق مع النظامين القانوني والإداري وتزويدها بالكوادر البشرية المتخصصة والإمكانات المتطورة والوسائل الحديثة التي تحتاجها لتحقيق السياسة التشريعية السياحية بكفاءة عالية.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- أبوشيخه، نادر، " إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- السالم، مؤيد سعيد، " مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية "، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، ج.م.ع، ٢٠٠٩.
- القاضي، فؤاد محمد، "نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية " ،رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ٢٠٠٩.
- المشعل، نورة بنت حمد، " تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سلطان بن عبدالعزيز: دراسة ميدانية "، المجلة التربوية ، كلية التربية، عدد (٧٢)، ص ٤٦٩ - ٥٠٤، جامعة سوهاج، ج.م.ع ، ٢٠٢٠.
- بعجي، سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، رسالة ماجستير، منشورة بكلية الحقوق، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، ٢٠١٢.
- توفيق، عبد الرحمن "الأداء البشري الفعال للخدمة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة جامعة بغداد العراق، ٢٠١٥.
- شانلي، شوقي، " أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١٣.
- عبد الصمد، سميرة، " أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية "، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠١٦.
- عبد العزيز، إيهاب أحمد، " إقليمية التعبير المعماري للشواطئ المصرية- دراسة لإقليم البحر الأحمر "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ج.م.ع، ٢٠١٩.
- عبد الوهاب، صلاح الدين، " السياحة كعامل نمو التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتفاعل بين الشعوب"، بدون ناشر، ٢٠١١.
- عبدالوهاب، علاء، " أعمال شركات سياحية - الإطار النظري والتطبيقي "، بدون ناشر، ٢٠١١.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كابد، " البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط٦. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧.
- عقيلي، عمر، " إدارة الموارد البشرية كبعد إستراتيجي " ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

## المراجع باللغة الإنجليزية:

- Krejcie, R. & Morgan, D., "Determining sample size for research activities", Educational and psychological measurement, 30(3), 1970.