

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الصناعة الفندقية بجيجل

- دراسة حالة فندق المربع الأزرق الميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

تحت إشراف:

* الدكتور / بلال هري

من إعداد الطلبة:

* يوسف سليمان

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: سفيان فنيط
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - ب -	الأستاذ: بلال هري
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: أعمر بولحية

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



إهداء



اهدي تخرجي الى معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين صلى الله عليه وسلم

الى من تعجز الكلمات عن ايفائه حقه الى والدي العزيز أطال الله في عمره
ورزقه الصحة والعافية وأحسن عمله

الى صاحبة القلب الصابر الحنون الى من أنار لي دعائها حياتي والدتي العزيزة
أطال الله في عمرها وأحسن عملها

الى كل ساندني ووقف بجاني في غالب الأوقات

الى أستاذي الذي كان لي الشرف أن يكون المشرف على مذكرة تخرجي
" هري بلال "

إهداء
إلى من تعجز الكلمات عن ايفائه حقه
إلى صاحبة القلب الصابر الحنون
إلى من أنار لي دعائها حياتي والدتي العزيزة
أطال الله في عمرها وأحسن عملها

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التخطيط، التدريب، تقييم الأداء والحوافز) على الصناعة الفندقية للعاملين بفندق المربع الأزرق بالميلية. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 41 عامل باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد استناداً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحت الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على الصناعة الفندقية في الفندق محل الدراسة. وقد أظهرت الدراسة كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والحوافز على صناعة الفندقية، فيما لم تثبت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التخطيط على الصناعة الفندقية في الفندق محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ التوظيف؛ التخطيط؛ التدريب، تقييم الأداء والحوافز، الصناعة الفندقية.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of human resources management (recruitment, planning, training, performance evaluation and incentives) on the hotel industry for employees of the Blue Square Hotel in Melilla. The hypotheses of the study were tested on a sample of 41 factors using the multiple linear regression equation based on the statistical package for social sciences (SPSS). The study reached to prove the validity of the main hypothesis that there is a statistically significant effect of human resources management with its various dimensions on the hotel industry in the hotel under study. The study also showed the existence of a statistically significant effect of the dimensions of employment, training, performance evaluation and incentives on the hotel industry, while the study did not prove the existence of a statistically significant effect of the planning dimension on the hotel industry in the hotel under study.

Keywords: human resource management; recruitment; planning; Training, performance evaluation and incentives, hotel industry.

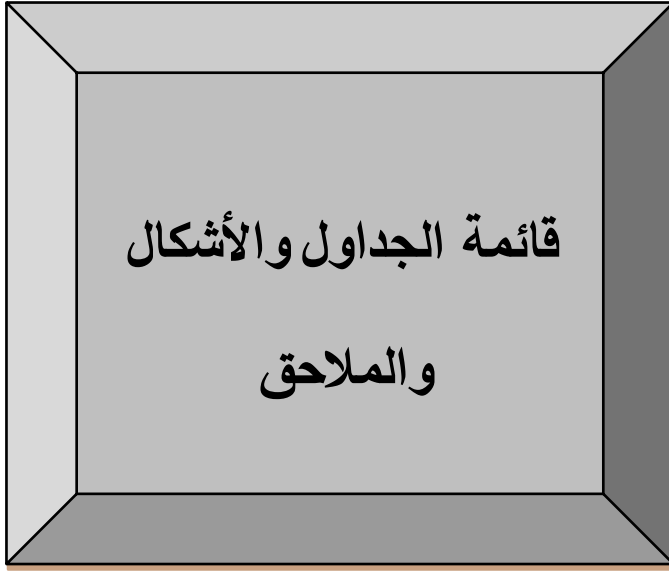
قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
IV	Abstract
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
	تمهيد
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	
09	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
09	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
09	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
10	ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية
11	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
12	رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
12	خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الصناعة الفندقية
17	الفرع الأول: مفهوم الصناعة الفندقية
18	الفرع الثاني: تعريف الصناعة الفندقية
18	ثانياً: خصائص صناعة الفنادق
20	ثالثاً: أهمية الصناعة الفندقية
20	رابعاً: العوامل المؤثرة في الصناعة الفندقية

21	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الفندقية
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية وعلاقاته بالصناعة الفندقية
24	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و صناعة الفنادق
26	الفرع الثاني: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة
27	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
	تمهيد
	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
35	الفرع الأول: المجتمع وعينة الدراسة
35	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
37	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
37	الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة
44	الفرع الثاني: ثبات للاستبيان
45	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
45	الفرع الأول: التكرارات و النسب المئوية
46	الفرع الثاني: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري
46	الفرع الثالث: معامل ألفا كرونباخ
46	الفرع الرابع: معامل الارتباط بيرسون (P)
46	الفرع الخامس: الإنحدار الخطي المتعدد
	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة مناقشتها
46	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
46	الفرع الأول: متغير الجنس
47	الفرع الثاني: العمر
48	الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

قائمة المحتويات

48	الفرع الرابع: متغير عدد سنوات الخبرة
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية ومحور الصناعة الفندقية.
49	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية
55	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الصناعة الفندقية
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و نمودجها
58	الفرع الأول: اختبار نموذج الدراسة
59	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
61	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية
65	خلاصة
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
	الملاحق



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدور الإستراتيجي والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية	22
02	المقياس الخماسي لـ Likert	36
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	37
04	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (التوظيف)	38
05	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (التخطيط)	39
06	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (التدريب)	40
07	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع (تقييم الأداء والحوافز)	41
08	الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	42
09	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: الصناعة الفندقية	43
10	الصدق الداخلي بين المحورين (إدارة الموارد البشرية، الصناعة الفندقية)	44
11	معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة	45
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	46
13	توزيع العينة حسب متغير العمر	47
14	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	48
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	48
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوظيف	50
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط	51
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	52
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء و الحوافز	54

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة	20
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور إدارة الموارد البشرية	21
58	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	22
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	النموذج الافتراضي للدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	الاستبيان	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين	02
83	الصدق الداخلي	03
88	الاتساق البنائي	04
90	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
94	تحليل البيانات الشخصية	06
95	تحليل عبارات الاستبيان	07
102	اختبار الفرضيات	08



يشهد مجال الفنادق الكثير من التغيرات المتسارعة و الزيادة في حدة المنافسة بين المستثمرين في هذا المجال، مما يجعل كل إدارات الفنادق تبحث باستمرار عن الحلول اللازمة و بأسرع وقت ممكن و بدقة أعلى من أجل الريادة في المجال و تخطي المنافسين.

علما أن للموارد البشرية الرابط المباشر مع تحقيق الهدف المراد الوصول إليه من طرف إدارة الفندق، أي أن للمورد البشري الإتصال المباشر مع سلوكيات العمل و النظام المتبع و هو ملزم بتقديم أفضل ما لديه من مهارة قبلية أو مكتسبة أثناء تقديم الخدمة، فإن قسم الموارد البشرية في الفندق يسهر على الوصول إلى سلوك إيجابي من طرف الموظف بإتباع عدة تدابير.

ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في مختلف الصناعات على غرار صناعة الفنادق في تطوير اليد العاملة و دفعها من أجل تقديم أقصى الماهرات، و أجود الخدمات و كل ذلك من أجل النهوض بالمؤسسة و زيادة القوة التنافسية مع المنظمات الأخرى بعد النجاح في الرفع من حدة المنافسة بين العاملين داخل المنظمة.

ونظرا لحاجة الصناعة الفندقية للموارد البشرية وفقا لما أسفرت عنه نتائج العديد من الدراسات و قوة وجودها بالشكل الصحيح داخل كل إدارة تابعة للمجال الفندقي، و ضعف هذه الأخيرة في وجود إدارة موارد بشرية تعمل بالشكل الخطأ.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق الميلية؟

تساؤلات الدراسة:

وبناء على الإشكالية العامة يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توظيف الموارد البشرية على صناعة الفندقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تخطيط الموارد البشرية على صناعة الفندقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تدريب الموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء والحوافز للموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما هو موضح فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق الميلية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء توظيف الموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تخطيط إدارة الموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد العينة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب إدارة الموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد العينة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء والحوافز لإدارة الموارد البشرية على صناعة الفندقية من وجهة نظر أفراد العينة.

أهداف الدراسة:

أسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تقديم فكرة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية في مجال الصناعة الفندقية؛
- التعريف بالصناعة الفندقية ؛

- معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية في الفندق محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستي من أهمية متغيراتها وهي إدارة الموارد البشرية و الصناعة الفندقية والتي أذكرها في ما يلي:

- تتبين أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في شرح وتبسيط مجالين وهما إدارة الموارد البشرية والصناعة الفندقية.

- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الصناعة الفندقية.

- معالجة أي معوقات لتطوير الصناعة الفندقية، من خلال تطوير العناصر البشرية.

- تساهم في إكساب مهارات بحثيه للباحثين وتنمية قدراتهم العلمية وصقل خبراتهم.

أسباب اختيار الموضوع:

- وجود ميول شخصي لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية ؛

- نقص الدراسات السابقة حول علاقة إدارة الموارد البشرية و الصناعة الفندقية بجامعتنا على غرار الدراسات الأخرى.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية الصناعة الفندقية بجيجل حيث كان فندق المربع الأزرق بالميلية محل الدراسة.

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من 30 عامل بفندق المربع الأزرق بالميلية.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على فندق المربع الأزرق بالميلية.

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020-2021 وتحديدًا ابتداءً من 09 جوان 2021 إلى 04 جويلية 2021.

منهج الدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري والتطبيقي للبحث لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية. إضافة إلى جمع المعلومات الوافية حول المتغيرين عن طريق مصدرين، مصدر الأول تمثل في مختلف المراجع: رسالات الماجستير، الكتب، المقالات، المجالات، أطروحات الدكتوراه، وذلك لإثراء الجانب النظري والميداني للدراسة. أما المصدر الثاني متمثل في الاستبيان وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين (فصل نظري وآخر تطبيقي)، اعتماداً على طريقة IMRAD، وللوصول لأهداف الدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة قررت أن أقوم بتقسيم هذا البحث كما يلي:

- نتناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، قسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من إدارة الموارد البشرية والصناعة الفندقية و العلاقة بينهما.
- أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى ثلاث مطالب أساسية، في الأول يتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة إدارة الموارد البشرية، أما الثاني تتناول الدراسات المتعلقة بالصناعة الفندقية، وأخيراً سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والصناعة الفندقية.
- وفيما يخص الفصل الثاني والذي يحمل عنوان: دراسة ميدانية، وتم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول يتناول إجراءات وأدوات الدراسة حيث تضمن إجراءات ومتغيرات الدراسة الميدانية، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، أما المبحث الثاني تتناول نتائج الدراسة ومناقشتها حيث تطرقت فيه إلى عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

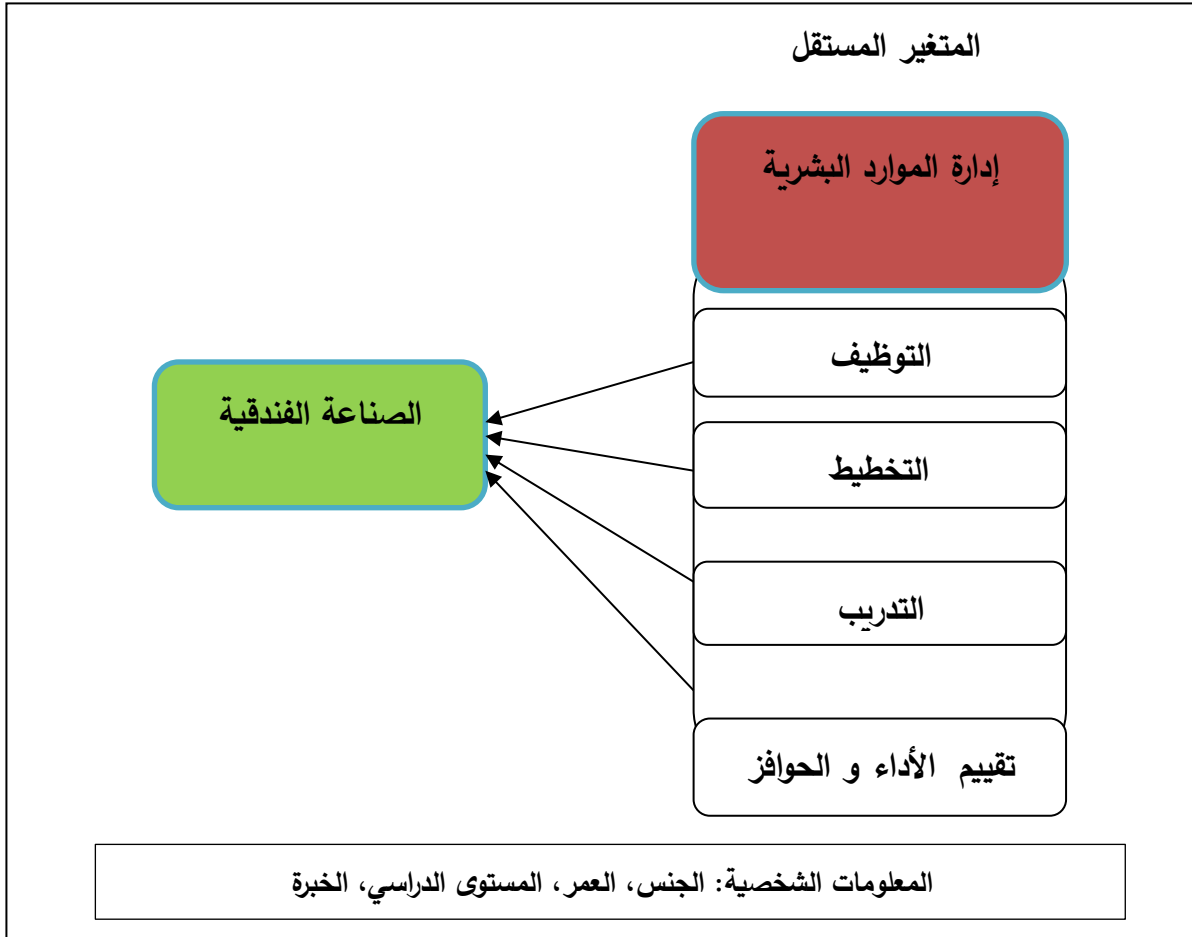
كل باحث تواجهه صعوبات عند قيامه بأي دراسة ومن الصعوبات التي واجهتها أثناء قيامي بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الوصول إلى جميع موظفي الفندق؛

- قلة المراجع المتتالية للموضوع؛

نموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

✓ خلاصة

تمهيد:

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب تنظيم وتخطيط محكم، و إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة و عمليات المنظمات الإنتاجية و الخدمية فيه، و يجب معرفة أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يعكس كفاءة الأداء في هذه المنظمات، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة و إدارة مواردها المتاحة، مما أوجب تطبيقها كذلك في المجال السياحي عامة، و على مستوى الفنادق خاصة مما يعني أن لها دور في تحريك الصناعة الفندقية بطريقة أو أخرى.

و أما صناعة الفنادق واحدة من أقدم الصناعات في العالم وأكثرها نمواً وتطوراً واعتماد هذه الصناعة على الصناعات الأخرى ونجاحها يعني انتعاش الاقتصاد في الدول التي تعتمد على مثل هذه الصناعة كأحد أهم مصادر الدخل، ظهور صناعة الفنادق وتطورها ارتبط عبر التاريخ بالسفر، فانتقال الناس من مكان إلى مكان آخر بغرض التجارة والزيارة أوجد الحاجة إلى توفير بعض الخدمات لهم مثل الإقامة، الطعام والشراب... إلخ ومن هنا ظهرت صناعة الفنادق.

وقد انتشرت الفنادق حول العالم بأشكال وأنواع متعددة حيث أصبحت جزءاً أساسياً في نشاط أية دولة، فهي تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة فضلاً عن وسائل المواصلات بكافة أنواعها وأشكالها وكذلك الأنشطة التي تقوم بها.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للتدريب و أداء الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نتناول فيه أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: نتطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية حول الصناعة الفندقية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

كان الاهتمام الكبير من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الأثر البارز على مستوى أداء العاملين وبملاحظة العاملين نرى أن ميدان إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة للدور الحيوي التي تؤديه في مختلف المجالات والقطاعات.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في التنظيم داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في ظل الزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي تواجهها مختلف المنظمات، وأهمية هذا المفهوم تقودنا إلى محاولة تعقبه من خلال عرض بعض العناصر التالية:

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات و تطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و أفرادها و المجتمع، و يتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة برامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة و من ثم تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و اختيارها و تدريبها و تقييمها و تحفيزها و تطويرها. 1

وعرفت كذلك بأنها " تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية". 2

و أيضا كان لها تعريفا آخر على النحو التالي " هي إدارة تركز على إعداد و اختيار الموظفين بطرق علمية و إدارية سليمة وفق آليات متطورة و ديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". 3

1. محمد بن دليهم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، طبعة أولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015، ص 23.

2. هاشم فوزي العبادي، د. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 29.

3. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 14.

و انطلاقاً من هذان التعريفين يمكن استنتاج تعريفاً لإدارة الموارد البشرية كالتالي: " هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة و المتعلقة بالأفراد و الموظفين و العاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية و تطوير الموارد البشرية و الكوادر البشرية. "

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص و سمات من أهمها ما يلي:

- 1- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 2- نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة و المتداخلة
- 3- الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المنقحة عليها و الالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المنظمة.
- 4- الطبيعة الإستراتيجية، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا و القيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.
- 5- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي و استراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.
- 6- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة.
- 7- الأشخاص كراس مال بشري ينبغي النظر إلى إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كراس مال بشري.
- 8- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل و تبذل ضمن فريق متجانس و منه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال:

أ- تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياساً مع

متطلبات الأداء و ظروفه، و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات و القدرات

و بين الهيكل المتاح، و البحث عن طرق لسد هذه الفجوة.

ب- تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات و المهارات بالتوافق مع متطلبات

العمل الحالية و المستقبلية، و كذا تخطيط الآليات و محفزات تعظيم العائد من الاستثمار

للمورد البشري.

ت- توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة.

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها:

أ- المرونة: تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل و إيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري

ب- الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف سياساتها و ثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال و دمجهم ضمن المشاريع المنظمة.

ت- الإبداع و الابتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية و استغلال أحسن الطاقات البشرية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

سبق وذكرنا في التعريفات أن الفرض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للتنظيم، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية في:

1- الأهداف الاجتماعية: Societal Objectives

المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته.

2- الأهداف التنظيمية: Organization Objectives

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أن الموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.

3- أهداف وظيفية: Functional Objectives

ألغاف على مساهمة إدارة الموارد البشرية بلا المستوى المناسب لحاجات التنظيم أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيم الذي تقدم إليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص حيث أن ذلك يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

4- أهداف الأفراد: Individual Objectives

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم. 1

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية - كأحد وظائف المنظمة - بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

❖ يعتبر العنصر البشري هو العقل المبر و القوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

❖ في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت - نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تزايد قيمته يوماً بعد آخر و بالتالي ضرورة العمل على حسن الإستفادة منه.

❖ يساعد حسن تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقاة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

على المستوى الوطني:

❖ إن الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة المعلومات و ثورة الاتصالات و ثورة التكنولوجيا، و ما أفرزه ذلك من تقدم و تفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة و قدرات فنية عالية و سمات سلوكية إيجابية.

❖ إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، و ذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة و على الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة و زيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

د1. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار جنان للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 30.

- ❖ تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات و ذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير و الابتكار للمنتجات و تحسين الجودة و تقليل التكلفة و ذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- ❖ إنه مع التقدم العلمي و دخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، و أصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم. 1

خامسا: تنظيم إدارة الموارد البشرية

1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

2- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي. كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

3- الهيكل التنظيمي للموارد البشريون يهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة و ممارسات هذه الإدارة. 2

خامسا: مهام إدارة الموارد البشرية

تختلف مهام إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة والإدارات، إلا أنها تقسم إلى مجموعتين مهام فنية تتعلق بعملها ومهام إدارية تتمثل في مسؤولية أي مدير.

أولاً: المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية في الوظائف الفرعية للموارد البشرية والتي تضم تأمين وتهيئة قوة العمل وكذا مكافئتها وتطويرها وحتى حمايتها من المخاطر التي قد يتعرض لها وكذلك صيانتها والقيام بإجراء الأبحاث والدراسات اللازمة لتطوير وتغيير هذه الأنظمة، وبما أن إدارة الموارد البشرية تنشأ أصلا من أجل

د1. محمد بن دليهم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، طبعة أولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015، ص25.

د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص231.

الاهتمام بشؤون العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، وبالتالي فعملها هو الاهتمام بهم وبالوظائف وذلك وفقاً لحاجة المنظمة وطبيعة هذه المهام تختلف باختلاف المنظمة من حيث نشاطها وحجمها ودرجة تعقد أنظمتها. فالمنظمات الصغيرة تنشأ أنظمة توظيف بسيطة فتحتاج إلى أن توفر لها أنظمة أكثر نضجا، في حين أن المنظمة التي تتوفر على أنظمة متطورة تجعل من مسؤولية إدارة الموارد البشرية العمل على تطويرها بصفة مستمرة. أما في المنظمات الكبيرة فتكون هذه الفعاليات معقدة جدا ومتعددة جدا، تمتلك هذه المنظمات أنظمة ودوائر متخصصة بالتدريب كما يصبح الاهتمام بقوانين العمل كبير بحيث تنشأ دوائر تختص بها، وقد تنشأ أيضا دوائر خاصة بالأمن الصناعي وغيرها. وعموما فإن تنفيذ هذه المهام يكون لخدمة المنظمة بصفة عامة.

ثانيا: المهام الإدارية

تساعد المهام الإدارية على إنجاز المهام الفنية، وتشمل المهام الإدارية كل من التخطيط، والتنظيم والرقابة، والتوجيه إلى جانب المهام التي تعمل على تحسين قدرة المنظمة لتحمل مسؤولياتها.

1- التخطيط: التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم أو متى؟ ومن يقوم به؟ وتعتبر الخطة جزء من عملية التخطيط، فعلى أي إدارة علمية سليمة إعداد خطة عمل، وبالتالي فعلى إدارة الموارد البشرية أن تبدأ بإعداد خطة عمل لدائرتها، وبما أن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد ما تحتاجه الإدارة خلال مدة الخطة ثم تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز الأهداف. لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهدافها واحتياجاتها خلال مدة الخطة، والأهداف التي تتضمنها الخطة هي أهداف خاصة بالمنظمة ككل وأهداف خاصة بدائرة الموارد البشرية. فباختصار فإن أهداف أية خطة لإدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعتين من الأهداف، المجموعة الأولى تتعلق بما هو لازم لتطوير أنشطة الموارد البشرية في المنظمة ككل في حين أن المجموعة الثانية تتعلق بتطوير الإدارة نفسها لتمكينها من تنفيذ أهداف المنظمة وأهدافها. وبانتهاء من تحديد الأهداف وإقرارها تأتي المراحل الموالية في التخطيط والمتمثلة في تحديد الإجراءات ومستلزمات إنجاز هذه الأهداف.

2- التنظيم: يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل والمتمثلة في التقسيمات الإدارية والعلاقات

والإجراءات، فالتنظيم هو رسم الأدوار وتحديد الوظائف والاختصاصات وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوضيح العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية المختلفة.

إن التقسيمات الإدارية تختلف باختلاف حجم الدائرة والذي يتأثر بحجم مهامها وعدد عمالها فإذا كان عدد العمال محدود جدا، فإن التقسيمات الإدارية لن تكون، ويكون هناك تحديد لوظائف العاملين، إذا أنه إلى جانب رئيس الدائرة قد يكون هناك أحد العمال مسؤولا عن التعيين، والمتابعة اليومية لشؤون العاملين وآخر مسؤول عن الرواتب والأجور وآخر للإشراف على تنفيذ قوانين العمل والضمان الاجتماعي.

لكن إذا حجم نشاط الدائرة كبيرة فهي تحتاج إلى تقسيم عمالها إلى وحدات إدارية غالبا تكون وفقا للوظائف الفرعية، فمثلا قد تضمن قسم خاص بالأجور والرواتب أو قسم خاص برواتب الموظفين وقسم خاص بأجور العمال... إلخ، فهذه التقسيمات تتأثر بحجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة أوسع كثرة الأقسام، كما أنها تتأثر بعدد العاملين وبتحفظاتهم في إدارة الموارد البشرية، فغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، وينفرد عنها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

3- الرقابة: من مهام أي فرد أو أية دائرة الرقابة التي تعني مراجعة ما نفذ وأنجز والتأكد من تحقيق ما

كان مقررا، أو بمعنى آخر مقارنة ما أنجز بما كان واجب إنجازه. وعملية الرقابة لا ترتبط بإدارة الموارد البشرية بل هي عملية مرتبطة بكل دائرة ووظيفة فكل إداري ملزم بمتابعة ما يحدث والتأكد من أنه وفقا لما هو مقرر.

وعملية الرقابة ليست بسيطة بل معقدة، فعملية مراقبة تحقق الأهداف وبرامج العمل التي التزمت إدارة الموارد البشرية بتحقيقها تختلف عن مراقبة العمال ومدى التزامهم بالتعليمات التي وضعتها، كما أن مراقبة أداء الأعمال المكلف بها يختلف عن مراقبة دوامهم أو التزامهم بالسلوك الأخلاقي، فحتى تحقق إدارة الموارد البشرية الرقابة الناجعة لا بد لها من وضع أنظمة للرقابة مختلفة، وهي تحتاج إلى رقابة عمل الأفراد في الإدارة إلى جانب توفر أنظمة رقابة للعاملين في الدوائر الأخرى على مستوى المنظمة، أي أنه على مدير الدائرة أن يراقب كل ما يحصل في دائرته، وأن يضع أنظمة للرقابة تساعد المدراء الآخرين على مراقبة أعمالهم، وبعبارة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تمارس وظائف رقابية هامة، حيث أنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا لسياسات والإجراءات الموضوعية. وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل هي: وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء؛ قياس الأداء الفعلي؛ مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد؛ القيام بالتعديلات اللازمة.

4-التوجيه: هو مهمة من مهام إدارة الأف ارد والذي يمثل "إرشاد العاملين وتوجيههم لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل ما يكون. وأية إدارة لها مهمة" التوجيه والقيادة وكل ما يتعلق بحث العاملين والتأكد من تمتعهم بالدوافع والحماس الضروري للقيام بعملهم بشكل سليم، وهذا الجهد ايضا يتعلق بالعاملين في إدارة الموارد البشرية وللعاملين على مستوى المنظمة ككل. وبالنسبة للعاملين على مستوى أية إدارة يقوم المدير بتوجيه العاملين لديه انطلاقا من علاقته بهم، أما بالنسبة للمنظمة ككل فالأمر يتطلب وضع أنظمة على ضمان رعاية لمصالحهم ونوفر لهم الفرص لتطوير طاقاتهم وتجعلهم يتصرفون بما يخدم مصالح المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية مسؤولة على وضع العديد من الأنظمة والب ا رمج التي تؤثر على حياة العمل كتصميم الوظائف، التدريب والتطوير الأمن الصناعي... إلخ مما يؤثر إيجابا على رضى العاملين وولائهم لمنظمتهم.

5-مسؤوليات إستراتيجية: تعتبر المسؤولية الإستراتيجية مهمة لأي مدير للموارد البشرية خاصة مهمة التفكير بمستقبل الإدارة والتأكد من توفرها على الخصائص والشروط التي تبقياها قادرة على تحمل مسؤولياتها، وللوصول إلى ذلك لابد من التعرف على إستراتيجية المنظمة ككل وخطتها طويلة المدى وذلك من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة في مجال الموارد البشرية، أي أن تكون إدارة الموارد البشرية على استعداد لتأقلم مع أي إستراتيجية تتبعها المنظمة من خلال تخصيصها وقت لمراجعة الإستراتيجية بصفة دورية.

6- بعض المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية: تتمثل بعض المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية فيمايلي: القيام بالبحوث الخاصة في مجال الأفراد واقتراح آلية تغيرات في السياسات أو الإجراءات والقواعد والتنظيم الحالي؛ مساعدة الإدارة في خلق الثقة والاحترام بين العاملين في المنظمة ومعاملتهم معاملة إنسانية وعادلة ومنحهم فرصا مكافئة في جميع ميادين العمل من حيث ظروف وأحوال العمل والترقية والأجور؛ التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المنظمة؛ قياس الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحليل مصادر القلق والملل والإجهاد لدى القوة العاملة، وحالات عدم الرضاء عن ظروف العمل وقضايا الغياب ودوران العمل ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل؛ المشاركة في تقليل آثار الحوادث الصناعية والأمراض المهنية وفي حل مشاكل العاملين النفسية والاجتماعية داخل وخارج العمل. إن إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية ضروري في جميع الوحدات ولكل المنظمات رغم ظهور بعض المشاكل الواجب إيجاد حلول مناسبة لها.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الصناعة الفندقية

الفرع الأول: مفهوم الصناعة الفندقية

أما صناعة الضيافة فما هي إلا إحدى القطاعات الخدمية في الاقتصاد Service Sectors in an Economy التي تشتمل على قطاعين هامين:

القطاع الأول: ويديره شركات أو هيئات أو أفراد يقدم (خدمة (الإسكان أو الإقامة لتلبية احتياجات المسافرين أو السائح سواء كانوا أفراد عاديين أو رجال أعمال.

القطاع الثاني: ويديره شركات ذات طبيعية محددة لبعض المواد تعرف (بالمنتجات (وهو ما يختص بخدمة الأغذية و المشروبات.

و بما أنه موضوعنا يشمل الصناعة الفندقية فيتوجب علينا تعريف الفندق:

الفندق لغة: الخان فارسي، والفندق بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمداين. و الفندق هو (النزل الذي يهيأ لإقامة المسافرين بالأجر و الجمع فنادق). كما جاء بمعنى الخان و هو (كل نزل كبير معد لنزول السياح و المسافرين و المصطافين). 1

تعريف الفندق: تُعرّف الفنادق على أنها تلك المنشآت التي تُوفّر أماكن للسكن، والنوم للناس بشكلٍ عام، والزوّار بشكلٍ خاص، إلى جانب العديد من الخدمات الأخرى؛ كالمطاعم، والصالات الرياضية، وقاعات الاجتماعات، وغيرها. ومن هنا، فقد باتت توجد الفنادق في الدول أمراً لا يمكن الاستغناء عنه؛ نظراً لحجم الخدمات التي تُقدّمها مثل هذه المنشآت، ولنا أن نتخيل عدم وجود الفنادق في دولةٍ ما كيف سينعكس على القطاع السياحي فيها، وبالتالي على اقتصادها بشكلٍ عام؛ نظراً لعدم قدرة الزوّار على إيجاد مكان ما يبيتون فيه أثناء قيامهم برحلاتهم المختلفة، إلى جانب حرمان أبناء الدولة من أعداد كبيرة من الوظائف، وفرص العمل 2 .

1 سمير خليل شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مركز كزلاء للدراسات و البحوث، العراق، 2014، ص 67.

2 https://mawdoo3.com/مفهوم_الفنادق

الفرع الثاني: تعريف الصناعة الفندقية

قبل تعريف الصناعة الفندقية، لابد من تعريف عنصر هذا المفهوم و اللذان هما: الفندق و الصناعة **01-**
تعريف الفندق: عرف الفندق على أنه: " كلمة فندق في اللغة اللاتينية " Hospitality "، و التي اشتقت من
الكلمة الفرنسية " Hotel " بمعنى المكان المخصص لإقامة الضيوف " 1
كما عرفت الجمعية الأمريكية للفنادق و الموتييلات الفندق أنه " نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد
النزيل المأوى و المأكل و خدمات أخرى لقاء أجر معلوم " 2
و عرف كذلك بأنه مكان يحصل فيه المقيم، السائح، الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي
بإمكانه الحصول عليها في منزله، و لكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً. 3
02- تعريف الصناعة: تم تعريفها على أنها " نشاط إنتاجي يستخدم فيه الإنسان بعضاً من عناصر الإنتاج
مستهدفاً إنتاج مواد جديدة، أو لجعل مواد أولية موجودة أكثر نفعاً للإنسان " 4
كما تم تعريفها كذلك على أنها " إجمالي المشاريع المنتجة تقنياً في أي حقل من الحقول و غالباً ما يلحق اسم
هذا الحقل بمصطلح الصناعة (صناعات تحويلية، صناعات محركات... الخ) 5

1 محمد الصيرفي، إدارة الفنادق: (منظور اداري)، الكتاب الحادي عشر من سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة الشيماء للطباعة و النشر، مصر، ص34.

2 طه احمد عبيدات، مشكلات التسويق السياحي، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2010 ص 178.

3.د عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية و السياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2010م، ص20.

4 عبد الزهرة علي الجنابي، الجغرافيا الصناعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 39

5 نقلاً على الموقع الإلكتروني التي: <http://www.marefa.org> تاريخ الإطلاع عليه: 2021/05/01.

03- تعريف الصناعة الفندقية: و انطلاقا من هاته التعريفات يمكن إستنتاج تعريفا للصناعة الفندقية على النحو التالي " هي كل ما تطرحه و تعرضه المؤسسة الفندقية من عناصر ملموسة و غير ملموسة في السوق الفندقي، قصد اشباع حاجات السياح مقابل ثمن معين.1

كما عرف Batinie الصناعة الفندقية بأنها ذلك المفهوم الذي يشمل جميع الهيئات السياحية التي توفر الإقامة للضيوف و الخدمات الأخرى للإستهلاك السياحي، حيث يتم تنظيمها في مجموعة متنوعة من المؤسسات تقوم بأعمال تجارية لتلبية احتياجات و رغبات المستهلك مع ضمان تحقيق أفضل الأهداف و نتائج الاقتصادية من تلك الأعمال و لهذا فالنشاطات الفندقية هي نشاطات اقتصادية تهدف إلى توفير الإقامة و خدمات الضيافة الفندقية الأخرى المعدة لتحقيق احتياجات و رغبات الضيوف و الزوار و ضمان مستوى المعيشة للموظفين و الإداريين.2

ثانيا: خصائص صناعة الفنادق: 3

يتميز النشاط الفندقي بالصفات التالية:

- 1- حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية مثل الانقلابات العسكرية، والحروب، والأزمات السياسية بين الدول مع بعضها مما يؤثر سلبا على الحركة السياحية ومن ثم نسبة الأشغال الفندقي.
- 2- حساسة النشاط الفندقي لظروف الاقتصادية في الدول المصدرة للسائحين والتي قد تؤثر على القوة الشرائية للعملة المحلية للسائح.
- 3- يقاس نجاح الفندق بمستوى الخدمات المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضا العملاء لخدمات الفندق.
- 4- يعد العنصر البشري هو العنصر الأساس ي في الصناعة الفندقية، حيث ان الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر بين النزلاء والعاملين في الفندق.

1 يوسف أبو فارة، استراتيجية التسويق و الخدمات الفندقية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حقل التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 2005، الجزائر، ص 14.

2- InvilaBatinic , hotel management and quality of hotel services , journal of process management new technologie ; 2016 , VOL4NOI ; 25.

3 د. محمد عيسى و طفي، محاضرات التطور التاريخي لصناعة الفنادق، جامعة المنارة، ص 02.

5- تنوع الخدمات الفندقية المقدمة داخل الفندق تتطلب التنسيق المختلف من الادارة لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وفاعلية.

6- يتميز النشاط الفندقي بنظام الخدمة المستمر على مدار اليوم.

7- يتأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذا يتطلب الاعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب.

ثالثا: أهمية الصناعة الفندقية:

إن تحليل إحصائيات الفنادق في معظم بلدان العالم الثالث يبين أن عدد الفنادق الكلية قد ازداد في السنوات الأخيرة بنسب متفاوتة وذلك نظرا لأهميتها المتنامية لأفراد المجتمع والاقتصاد الوطني التي تكمن في المحاور الرئيسية التالية:

1- تقديم الخدمات للأفراد.

2- الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة.

3- توفير فرص العمل.

4- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة.

5- تنمية المناطق الجغرافيا التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها.

رابعا: العوامل المؤثرة في الصناعة الفندقية

إن الصناعة الفندقية كغيرها من الصناعات الاقتصادية الأخرى لها تأثيرها الخاص بالبيئة سواء كانت

البيئة

الداخلية أم البيئة الخارجية، وبالرغم من أن العوامل الداخلية المختلفة يسهل التحكم فيها على عكس عوامل البيئة الخارجية نظرا لديناميكيته وعدم استقرارها.

العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي لها تأثير مباشر على طبيعة عمل الفنادق الداخلية، ونجد من ضمنها طبيعة العمل

الفندقي والذي يعني في نفس الوقت طبيعة ملكية الفندق (هل يعود للقطاع العام أم الخاص أم المختلط)، وكذلك

الموقع وحجم الفندق وبالإضافة إلى نوع ودرجة الفندق التي يتمتع بها...

2-العوامل الخارجية:

هي مجموعة العوامل التي يكون تأثيرها بشكل غير مباشر على طبيعة عمل الفندق، والتي تدخل في عدد توافد السياح والتطوير التكنولوجي الذي يتمتع به البلد أو المنطقة المعنية بالإضافة إلى مجموعة عوامل الجذب السياحي والموقع الاستراتيجي الذي يتميز به الفندق...

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الفندقية

إن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية. و ان التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم شبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية. كما أصبح دور الموارد البشرية أكثر شمولاً وتخصصاً من دورها السابق الذي كان يقتصر على استقطاب الأيدي العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات. إذ أخذت الموارد البشرية مكانتها، أصبح لها دور استراتيجي، يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، وتمارس مهام متخصصة واستراتيجية الى جانب المهام التنفيذية، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الدور التنفيذي	الدور الإستراتيجي
- استقطاب واختيار القوى العاملة.	- تخطيط إستراتيجي للقوى العاملة.
- تنفيذ برامج التهيئة للعاملين.	- معالجة المسائل القانونية.
- الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث.	- دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة.
- مسك سجلات العاملين، ملفات - قيود.	- التنمية الاقتصادية للمجتمع.
- إجراء المقابلات والتحريرات للمقدمين للعمل.	- خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين.
- استخدام نظام معلومات العاملين بين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم (المشغولة والشاغرة)والحياة الوظيفية للموظف.	- توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين.
- اقتراح العمالية وحل المشاكل والتنظيمات.	- إقتراح سياسات الأجور والحوافز.
- الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي.	- إقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها.
	- تصميم الامتحانات بأنواعها.
	- تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة.
	- تصنيف الوظائف.

* المصدر: د. سمير خليل شمطو، كتاب الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق، ط 1، مركز كربلاء للدراسات و البحوث، بغداد، 2014، ص 234.

يملك النشاط السياحي الإمكانية لتوليد فرص العمل تفوق حدود القطاع السياحي نفسه، إذ تمتد هذه الإمكانية الى القطاعات الأخرى الساندة للنشاط السياحي .فالصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل، سواء للعمالة المباشرة، أم للعمالة غير المباشرة، ويرجع السبب في ذلك الى إن المؤسسات الفندقية، تعدّ الدعامة الرئيسة والركيزة الساندة لازدهار الحركة السياحية، ومن هنا أشار الباحثين الى إن الغرفة الفندقية الواحدة تولد ما نسبته (100%) فرصة عمل في الفنادق، وتولد ما نسبته(75%) فرصة عمل في الأنشطة السياحية الأخرى، وتولد ما نسبته(100%) فرصة عمل في القطاعات الأخرى، وهذا يعني أن بناء فندق بطاقة

إيواءيه 200 غرفة سوف يولد 550 فرصة عمل، منها 350 فرصة عمل بالقطاع السياحي و 200 فرصة في القطاعات الأخرى.1

وتشير الإحصاءات الى أن قطاع السياحة في العالم يوظف بشكل مباشر وغير مباشر أكثر من 200 مليون عامل في أنحاء العالم، مع توقعات ارتفاع هذه الحصيلة في السن وات القادمة. وتشير الدراسات الى إن السياحة لها القدرة على توفير أكثر من (10.3%) من إجمالي أجور العاملين في العالم. وقد سجل عدد العاملين في قطاع السياحة الاتحاد الأوربي مليون شخص، أي 6 من مجموع الأشغال، وتقدّر منظمة السياحة العالمية، إنّ للسياحة ما يقارب (75%) من مجموع مناصب الشغل وخاصة قطاع الإيواء.

ومن الضروري معرفة حاجة المؤسسة الفندقية لعدد العاملين الواجب توظيفهم واختصاصاتهم، ويتولد ذلك من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها، أي توصيف كل وظيفة في الفندق. وهنا تبرز الأهمية في استقطاب الموارد البشرية، إذ إن عملية الاستقطاب تعني تحديد مصادر العمالة، ثمّ العمل على جذبها. ويمكن حصر مصادر العمالة في مصدرين أساسيين هما:2

1. المصادر الداخلية: تتمثل بالعاملين الحاليين بالفندق، إذ يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إدارتهم وأقسامهم أم في إدارات وأقسام أخرى بالفندق. وتفضل العديد من المؤسسات الفندقية تعبئة شواغرها من الداخل لما لهذا الاستقطاب من مزايا في:

أ. تخفيض التكاليف.

ب. توافر المعلومات السابقة عن أداء العاملين.

ت. تجنب المغامرة بتوظيف أف ا رد من الخارج يصعب النّبأ بأدائهم.

، 2013 عمان، والتوزيع، للنشر الوراق مؤسسة 1. ط والسياحة، السفر اقتصاديات علي، محمد إسماعيل طه، مثنى الدباغ، الحوري، 1 ص 143

،، ص 63-200466 عمان، والتوزيع، للنشر صفا دار الأولى، الطبعة الفنادق، في البشرية الموارد إدارة خليفة، قحطان قصي الجميلي، 2

كما وان هناك محاذير من إتباع هذا الأسلوب في الاستقطاب من الداخل وهو الشعور بعدم الرضا والشكاوى والتظلمات داخل المؤسسة الفندقية.

2. المصادر الخارجية: هناك عدّة مصادر للاستقطاب الخارجي، من أهمها:

أ. الجامعات - الكليات - م اركز التدريب الفندقية - المعاهد.

ب. الجمعيات والمنظمات الفندقية.

ومن مزايا هذا الاستقطاب:

1. استقطاب المهارات الجديدة.

2. أقل كلفة من تدريب العاملين الحاليين.

3. إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة.

كما وأن لهذا النوع من الاستقطاب محاذير منها: لا يؤدي الاستقطاب الخارجي الى الإختيار الأفضل، كما ويتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين، فضلاً عن الحاجة الى مدة أطول للتأقلم بالعمل الجديد واحتمالية وقوع أخطاء أو بطء في العمل¹.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية و علاقاته بالصناعة الفندقية

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و صناعة الفندقية

1- دراسة إبراهيم الغنيمات، أشرف السيد عبد المعبود، هشام عزت، في سنة 2019، بعنوان: " دور إستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر و الأردن".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالفنادق

محل الدراسة: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر و الأردن، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي

1 د. سمير خليل شمتو، كتاب الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق، ط 1، مركز كربلاء للدراسات و

البحوث، بغداد، 2014، ص 235.

واستبانة من أجل جمع البيانات و تحليلها، حيث بلغ حجم العينة 657 مفردة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- موافقة أفراد عينة الدراسة في كلا البلدين حول متغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية الأربعة ومتغيرة الميزة التنافسية ؛
- وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ؛
- ضرورة الإعتماد على أبعاد إدارة الموارد البشرية في الصناعة الفندقية.

2-دراسة سامر سمية و عيسى اسماعيل، في سنة 2020، بعنوان: «تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق و أثرها على جودة الخدمات: دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس "".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية و ذلك من وجهة نظر عمال فندق ملاس بتيسمليت، استخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مجتمع 30 فرد كما توصلت الى النتائج التالية:

- المنشأة الفندقية تتبع استراتيجية إدارة الموارد البشرية فعالة بالإضافة لوجود جودة في الخدمات المقدمة للعملاء ؛
- وجود علاقة و تأثير قوي بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و جودة الخدمات الفندقية

3-دراسة فرج علي عمار نصر، في سنة 2021، بعنوان: «إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة التضامن للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا ".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، للوصول الى النتائج اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، أجريت الدراسة على عينة من موظفي فندقين، حيث تكون مجتمع الدراسة من 871 عاملا مكونة من 499 موظف من فندق باب البحر و (372) موظف في فندق الواحات بمدينة طرابلس،حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط و التدريب في إدارة الموارد البشرية.

4- دراسة ياسن رزوق، ياسين سحارة، تي تقي الدين، في سنة 2019، بعنوان: "أثر تدريب و تأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تطوير مستوى الخدمات الفندقية و الرفع من قيمة منافستها للمؤسسات الفندقية الأخرى، للوصول الى النتائج اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، أجريت الدراسة على عينة من موظفي الفندق، حيث تكون مجتمع الدراسة من 30 موظف في فندق سوف بالوادي، حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- مفهوم التدريب و التأهيل له دور في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية و ذلك من خلال تحسين و تناسق الأداء الفعلي للعنصر البشري.

الفرع الثاني: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أنه كل الدراسات السابقة أعطت أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية و قامت بدراسة الدور الفعال التي تقوم به في المجال الفندقي.

كما اختلفت الدراسات السابقة في مجتمع و عينة الدراسة حيث كانت العينات من موظفين بفنادق مختلفة.

استخدمت الدراسات السابقة اداة الاستبيان لجمع البيانات و تحليلها عن طريق برنامج Spss.

اتفقت الدراسات السابقة في المنهج، حيث وظفت المنهج الوصفي التحليلي.

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها بشيء من التفصيل، حيث تناول المبحث الأول إدارة الموارد البشرية؛ مفهومها شاملة لخصائصها والأهداف، الأهمية وتنظيم إدارة الموارد البشرية.

كما تم التطرق إلى مفهوم الصناعة الفندقية بجميع جوانبها، تعريف وخصائص و أهمية و كذلك العوامل المؤثرة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت علاقة المتغيرين ببعضهما البعض، حيث سنحاول إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على فندق المربع الأزرق - الميلية - بولاية جيجل.

الفصل الثاني: الوراثة الميدانية

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول: إجراءات وأنوات الوراثة

✓ المبحث الثاني: عرض نتائج الوراثة و مناقشتها

✓ خلاصة

تمهيد

تعرفت في الفصل السابق على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تربطهما، انتقلت الى هذا الفصل من أجل تطبيق جاء نظريا على عينة العاملين بفندق المربع الأزرق بالميلية من جهة، ومن جهة أخرى التأكد من وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والصناعة الفندقية.

عليه سنتناول في هذا الفصل إلى إجراءات وأدوات الدراسة، والتي توضح إجراءات ومتغيرات الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وكذا اختيار أداة الدراسة وفي الأخير يتم عرض وتحليل النتائج التي تتضمن خصائص عينة الدراسة على محاور الاستبيان لنصل إلى إختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج مع مقارنتها بالدراسات السابقة المشابهة والمعارضة لها.

الفصل الثاني: الدراسات الميدانية

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية لا بد من التقيد بها، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: المجتمع وعينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة الميدانية بفندق المربع الأزرق بالميلية -جيجل-، الذي يعد من أهم الفنادق بولاية جيجل عامة والجهة الشرقية للولاية خاصة، ومنبع إستقطاب للسياح للمنطقة، ولا يمكننا أن نغلق أعيننا أمام المشروع الكبير للحديد والصلب ومصنع الكهرباء بمركب بلارة الكبير، أي أنه سيكون الوجهة الأمثل لكبار الشخصيات ورجال الأعمال الوافدين للمدينة قصد الأعمال الإقتصادية.

نظرا للعدد المحدود لموظفي الفندق محل الدراسة والمتمثل عددهم في (50) عاملا، فإنه قد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لموظفي فندق المربع الأزرق بالميلية، وعلى ضوء ذلك تم توزيع (50) استبيانا على مختلف العاملين في المستويات الثلاث، وتم استرجاع (41) استبيانا قابلة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (82%) أما (9) استبيانات فلم يتم إسترجاعها والتي تمثل نسبة (18%).

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

إن أداة الدراسة المختارة تمثلت في الاستبيان والتي تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي، اجتماعي، ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها، ويتم بواسطة الاستبيان التوصل إلى حقائق جديدة في موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. (البدوي، 2007، ص22).

وتتكون استبيان الدراسة من جزأين يتم توضيحها على النحو التالي:

أولاً: الجزء الأول الاستبيان: بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: الجزء الثاني للاستبيان: وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الصناعة الفندقية) وفق التقسيم التالي:

_ المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية: يشمل هذا المحور (20) عبارة موزعة على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

ولقد قمت بترتيب هذه الأبعاد وفق التقسيم التالي:

1_ التوظيف: ويشمل العبارات التي أرقامها (05،04،03،02،01)؛

2_ التخطيط: ويشمل العبارات التي أرقامها (10،09،08،07،06)؛

3_ التدريب: ويشمل العبارات التي أرقامها (15،14،13،12،11)؛

4_ تقييم الأداء والحوافز: ويشمل العبارات التي أرقامها (20،19،18،17،16)؛

_ المحور الثاني الخاص بالصناعة الفندقية: حيث يشمل هذا المحور 10 عبارة لقياس مستوى الصناعة الفندقية. وهو يشمل العبارات التي أرقامها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبيان على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات وذلك وفق المقياس الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق وموافق تماماً. وتأخذ القيم والأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02) : المقياس الخماسي لـ Likert

غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

Source: Uma Sekaran, Methods For Business a Skile Building Approache 4th edition John Wiley & Son, Ine New York, 2004, p 207.

المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها لدراستنا حول أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية الصناعة الفندقية بجيجل وبالتحديد في فندق المربع الأزرق بالميلية ولاية جيجل.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي. وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للاستبيان

للتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، والجدول التالي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

الجدول رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
بوبريحة معاد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة جيجل
لعوبي حسين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة جيجل
معوج بلال	أستاذ محاضر (ب)	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: الصدق البنائي للاستبيان

يقصد بذلك مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث تم حساب الإتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 41 عاملا بالفندق، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه العبارة والمتغير التابع إليه.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول: التوظيف

من خلال الجدول التالي نتعرف على معاملات الارتباط لبعد " التوظيف "

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (التوظيف)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.872**	قيمة الأجور المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	01
0.917**	تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية	02
0.890**	يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق	03
0.891**	تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين.	04
0.794**	تتلاءم بنود عقد العمل المبرم بين الفندق والموظف مع ظروف العمل المتاحة	05

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (التوظيف) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول: التخطيط

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لبعد " التخطيط ":

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (التخطيط)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.935**	تقوم إدارة الفندق بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقي.	06
0.873**	يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري	07
0.864**	تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية	08
0.840**	تضع إدارة الفندق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع والإبتكار لدى الموظفين	09
0.867**	تشجع إدارة الفندق على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين	10

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج Spss

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد(التخطيط) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول: التدريب

من خلال الجدول التالي يمكن التعرف على معاملات الارتباط لبعد " التدريب ":

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (التدريب)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.863**	تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقي	11
0.929**	تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقي	12
0.888**	تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون	13
0.892**	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	14
0.899**	تقوم إدارة الفندق بإجراء دورات تكوينية للعاملين وتجديد معلوماتهم على مستوى مراكز متخصصة	15

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (التدريب) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع للمحور الأول: تقييم الأداء والحوافز

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط لبعء تقييم الأداء والحوافز:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع (تقييم الأداء والحوافز)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.905**	تحرص إدارة الفندق على تقديم مكافئات تزيد من المهارات الإبداعية للموظفين	16
0.920**	تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء والتوصل للرضا لدى الموظفين.	17
0.895**	تقوم إدارة الفندق بتقديم أجور وحوافز تتماشى ومؤهلات العاملين	18
0.903**	تضع إدارة الفندق علاوات مستمرة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد	19
0.746**	أحرص على الالتزام بالقواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة حتى وأن لم يكن أحد يراقبني.	20

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (تقييم الأداء والحوافز) وبين الدرجة الكلية له.

- الصدق الداخلي لأبعاد إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التخطيط، التدريب، تقييم الأداء والحوافز): وهذا ما يظهره الجدول التالي لمعاملات الارتباط لعبارات أبعاد إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	معامل الارتباط
التوظيف	0.923**
التخطيط	0.957**
التدريب	0.971**
تقييم الأداء والحوافز	0.969**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد إدارة الموارد البشرية) وبين الدرجة الكلية لها.

2- الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني الصناعة الفندقية:

يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لفقرات الصناعة الفندقية:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: الصناعة الفندقية

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.929**	يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب.	01
0.913**	يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق.	02
0.901**	يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن	03
0.868**	يستجيب الموظفون لطلبات الزبائن بسرعة	04
0.889**	يتنافس الموظفون في الفندق على تقديم طلبات الزبائن.	05
0.849**	يتمتع الموظفون بالمؤهلات اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية اللازمة	06
0.924**	يعامل الزبون من قبل الموظفون في الفندق باحترام وتقدير	07
0.944**	يتميز الموظفون بالفندق بالصفات التي تتماشى والخدمات الفندقية	08
0.905**	يتميز الموظفون في الفندق بحسن المنظر وأناقة الملابس.	09
0.937**	يتوفر الفندق على كل الوسائل اللازمة لراحة الزبائن	10

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

3-الصدق الداخلي بين المحورين الصدق الداخلي بين المحورين (إدارة الموارد البشرية، الصناعة الفندقية):

ويمكن التعرف على ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي بين المحورين (إدارة الموارد البشرية، الصناعة الفندقية)

المحور	العنوان	معدل الارتباط
المحور الأول	إدارة الموارد البشرية	0.964**
المحور الثاني	الصناعة الفندقية	0.947*

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الإستبيان. حيث كانت قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.01 وهذا يدل على أن محاور الإستبيان صالحة لما وضعت لقياسه. وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الفرع الثاني: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات أداة الدراسة: أي مدى الحصول على نفس النتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة، وبعبارة أخرى ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

حيث يكون منا لناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60 %
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60 و 70 %
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70 و 80 %
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من 80 %

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المحاور	العنوان	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول	إدارة الموارد البشرية	19_01	0.976	ممتاز
البعد الأول	التوظيف	05-01	0.921	ممتاز
البعد الثاني	التخطيط	10-06	0.926	ممتاز
البعد الثالث	التدريب	15-11	0.921	ممتاز
البعد الرابع	تقييم الأداء والحوافز	20-16	0.937	ممتاز
المحور الثاني	الصناعة الفندقية	10-01	0.967	ممتاز
جميع المحاور		30	0.896	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الموارد البشرية (0.976) إستناداً إلى قاعدة القرار السابقة يمكن القول أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة لأن معامل ألفا أكبر من 80% أي مانسبته (97.6%)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الصناعة الفندقية ما قيمته (0.967) أي ما نسبته (96.7%) وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد إسترجاع الإستبيانات وفحصها، فمنا بتفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب بإستخدام برنامج Spss، والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط... الخ وسيتم عرضها كما يلي بنوع من التفصيل:

- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبيان، ومعفة مقدار تشتت الإجابات.

_ معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات عبارات الإستبيان.

_ معامل الارتباط بيرسون (P): يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين $[-1, +1]$ فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من $(+1)$ كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح.

_ الانحدار الخطي المتعدد: يأخذ بعين الاعتبار تأتي متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تعم الإعتداع عليه لمعرفة أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية، ومن ثم إختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة واستعراض اختبارات الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الفرع الأول: متغير الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.41	26	ذكر
36.59	15	أنثى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

إعتداعا على معطيات الجدول رقم (12) نجد أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 26 عاملا وهم يمثلون ما نسبته 63.41% في حين بلغ عدد الإناث 15 عاملات أي ما نسبته 36.59% من الحجم

الإجمالي للعينة، هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بندق المربع الأزرق بالميلية ولاية جيجل.

الفرع الثاني: العمر

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
31.7	13	من 20 إلى أقل من 30 سنة
29.3	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.0	09	من 40 إلى أقل من 50 سنة
17	07	50 سنة فأكثر
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

انطلاقا من معطيات الجدول يتضح لنا أن 31.7% هي أعلى نسبة من مفردات العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة وهي تعكس 13 عاملا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتميز بعمال في مقتبر العمر، أما فئة المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة إلى و يتساوى أعمارهم مع 30 سنة فقد قدرت 29.3%، أي ما يعادل 12 عاملا بمعنى يد عاملة تتمتع بخبرة، تليها فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بتكرار 09 عاملا و نسبة 22%، حيث بلغ عدد الأفراد العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة 07 فرد عامل، وهو عدد قليل جدا، ونجد ما يعادل 17% كأقل نسبة.

الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22	09	ثانوي فأقل
43.9	18	جامعي
34.1	14	أخرى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

من معطيات الجدول رقم (14) يتضح لنا أن 22% من مفردات العينة ذو مستوى ثانوي، يليها الأفراد الذين لديهم المستوى الجامعي بنسبة 43.9%، ثم المستويات الأخرى بنسبة 34.1 ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية مفردات العينة مستواهم التعليمي أعلى من المستوى الثانوي حيث يقدر العدد ب 18 عاملا جامعي و 14 من مستويات أخرى كالمعاهد الوطنية وغيرها من أصل 41، ويعود السبب في هذا إلى طبيعة العمل في الفندق.

الفرع الرابع: متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
34.1	14	أقل من سنة
29.2	12	سنة وأقل من 02 سنة
36.6	15	02 سنة فما فوق
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية ومحور الصناعة الفندقية.

سيتم فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، ويكون ذلك بالاعتماد على: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الإنحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية

من أجل التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية بفندق المربع الأزرق بالميلية، تم تخصيص 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية وهي: التوظيف، التخطيط، التدريب، تقييم الأداء والحوافز، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الإنحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوظيف:

في هذا البعد تم الاعتماد على أربع عبارات من 01 إلى 05 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوظيف

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قيمة الأجور المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	2.90	1.33
2	تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية	2.95	1.33
3	يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق	2.97	1.44
4	تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين.	3	1.34
5	تتلاءم بنود عقد العمل المبرم بين الفندق والموظف مع ظروف العمل المتاحة	2.82	1.15
	بعد التوظيف لإدارة الموارد البشرية	2.92	1.14

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده التوظيف بالفندق محل.

العبرة 01: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.90 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.33.

العبرة 02: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.95 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.33.

العبرة 03: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.97 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.44.

العبارة 04: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.34.

العبارة 05: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.82 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.15.

أما المتوسط الحسابي لكل العبارات لبعء التوظيف في محور إدارة الموارد البشرية هو 2.90 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.33.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط

تم الاعتماد في هذا البعد على أربع عبارات من 06 إلى 10 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تقوم إدارة الفندق بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقية.	2.80	1.07
7	يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري	2.92	1.33
8	تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية	2.78	1.42
9	تضع إدارة الفندق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع والإبتكار لدى الموظفين	2.70	1.18
10	تشجع إدارة الفندق على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين	2.90	1.13
	بعد التخطيط لإدارة الموارد البشرية	2.82	1.06

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعء التوظيف بالفندق محل الدراسة.

- العبارة 06:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.80 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.07.
- العبارة 07:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.92 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.33.
- العبارة 08:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.78 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.42.
- العبارة 09:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.70 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.42.
- العبارة 10:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.90 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.13.
- أما المتوسط الحسابي لكل العبارات لبعء التخطيط في محور إدارة الموارد البشرية هو 2.82 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.06.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب:

تم الاعتماد في هذا البعد على أربع عبارات من 11 إلى 15 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقي	2.87	1.16	متوسطة
12	تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقي	2.73	1.22	متوسطة
13	تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون	2.78	1.33	متوسطة
14	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	2.70	1.18	متوسطة
15	تقوم إدارة الفندق بإجراء دورات تكوينية للعاملين وتجديد معلوماتهم على مستوى مراكز متخصصة	2.85	1.21	متوسطة
	بعد التدريب لإدارة الموارد البشرية	2.79	1.09	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة لبعد التدريب بالفندق.

العبرة 11: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.87 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي

يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.16.

العبرة 12: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.73 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي

يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.22.

العبرة 13: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.78 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي

يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.33.

العبارة 14: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.70 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.18.

العبارة 15: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.85 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.21.

أما المتوسط الحسابي لكل العبارات لبعده التدريب في محور إدارة الموارد البشرية هو 2.79 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.09.

رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء والحوافز:

تم الاعتماد في هذا البعد على ثلاث عبارات من 16 إلى 20 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء والحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تحرص إدارة الفندق على تقديم مكافئات تزيد من المهارات الإبداعية للموظفين	2.70	1.28
17	تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء والتوصل للرضا لدى الموظفين.	2.65	1.31
18	تقوم إدارة الفندق بتقديم أجور وحوافز تتماشى ومؤهلات العاملين	2.75	1.29
19	تضع إدارة الفندق علاوات مستمرة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد	2.85	1.29
20	أحرص على الالتزام بالقواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة حتى وأن لم يكن أحد يراقبني.	3.19	1.36
	بعد تقييم الأداء والحوافز	2.83	1.13

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الصناعة الفندقية

نتناول في هذا الفرع عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الصناعة الفندقية، حيث تم الاعتماد في هذا المحور على 10 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الصناعة الفندقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب.	3.09	1.37
02	يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق.	3.19	1.38
03	يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن	3.17	1.32
04	يستجيب الموظفون لطلبات الزبائن بسرعة	2.82	1.30
05	يتنافس الموظفون في الفندق على تقديم طلبات الزبائن.	3.09	1.33
06	يتمتع الموظفون بالمؤهلات اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية اللازمة	3.26	1.36
07	يعامل الزبون من قبل الموظفون في الفندق باحترام وتقدير	3.09	1.52
08	يتميز الموظفون بالفندق بالصفات التي تتماشى والخدمات الفندقية	3.21	1.50
09	يتميز الموظفون في الفندق بحسن المنظر وأناقة الملابس.	3.19	1.58
10	يتوفر الفندق على كل الوسائل اللازمة لراحة الزبائن	2.92	1.14
	محور الصناعة الفندقية	3.12	1.28

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم (20) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة لمحور الصناعة الفندقية بالفندق محل الدراسة.

العبارة 01: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.09 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وإنحراف معياري قدره 1.37.

- العبارة 02:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.19 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وإنحراف معياري قدره 1.38.
- العبارة 03:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.17 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وإنحراف معياري قدره 1.32.
- العبارة 04:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.82 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] والذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وإنحراف معياري قدره 1.30.
- العبارة 05:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.09 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.33.
- العبارة 06:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.26 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.36.
- العبارة 07:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.09 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.36.
- العبارة 08:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.21 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.50.
- العبارة 09:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.19 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.58.
- العبارة 10:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.92 ينتمي إلى المجال الفئة [2.60-3.51] و الذي يدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة، و إنحراف معياري قدره 1.14.
- وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ما قيمته (3.12)، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين بالفندق غير موافقون بدرجة ضئيلة عن مفهوم الصناعة الفندقية.

سادسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لإدارة الموارد البشرية

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور إدارة الموارد البشرية

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التوظيف	2.92	1.14	1
التخطيط	2.82	1.06	3
التدريب	2.79	1.09	4
تقييم الأداء والحوافز	2.83	1.13	2
إدارة الموارد البشرية	2.84	1.06	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسط الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية (2.84) يقع ضمن الفئة ضئيلة من عدم الموافقة (2.68، 3.51) وبانحراف معياري (1.23).

يمكننا القول كنتيجة لفندق المربع الأزرق تعثرها عدة نقائص فيما يخص تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية ومنه يجب إعادة النظر في القرارات المتخذة وطريقة عمل إدارة الموارد البشرية بالفندق من أجل تحسين سلوكيات العاملين الأمر الذي ينعكس سلبا. ويمكن أن يرجع ذلك لشعورهم بالانتماء للفندق، الذي من الممكن أن يؤثر على التزامهم في العمل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونموذجها

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بدايتا باختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية ثم اختبار الفرضيات الفرعية، وقد جاءت هذه الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق الميلية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توظيف الموارد البشرية على صناعة الفندق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تخطيط الموارد البشرية على صناعة الفندق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدريب الموارد البشرية على صناعة الفندق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء والحوافز للموارد البشرية على صناعة الفندق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: اختبار نموذج الدراسة

تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة من خلال مخرجات SPSS، على النحو التالي:

جدول رقم (22): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

Durbin-watson	خطأ التقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل R- deux ajusté	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
1.585	0.65286	0.763	0.779	0.883	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:

▪ قيمة معامل الارتباط ($R=0.763$) مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.

▪ مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R-SQUARE / R-DEUX) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة

معا) بما نسبته 77.9% من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للاعتماد عليه.

- مربع معامل الارتباط المصحح **R-deux ajusté**، ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق، وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد R-deux تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيراً، بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما. وهذا لا يساعدنا على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا.
- أما مع معامل التحديد المصحح **R-deux ajusté** فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل، لذلك فإننا لكي نعرف إن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على الصناعة الفندقية (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل **R-deux ajusté** ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.776) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 77.6% من التغيرات الحاصلة المطلوبة والباقي 0.224 (22.4%) يعزى إلى عوامل أخرى.
- تعيين خطأ التقدير **Erreur standard de l'estimation** وهو هنا (0.65286)، حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ أقل للنموذج.

بعد إجراءنا لأهم الإختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو ما يفسر ما مقداره 73.9% من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أن أبعاد إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تنمية الصناعة الفندقية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة بـ 77.6% وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في صناعة الفنادق، وأن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً، ويعطى بالصورة التالية:

$$f(4.41)=264.334$$

$$p < 0.05$$

$$R\text{-deux ajusté} = 0.763$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقاً، اتضح جلياً أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً، وصورته

جاءت على النحو التالي:

$$f(4.41)=264.334$$

$$P < 0.05$$

$$R\text{-deux ajusté} = 0.763$$

وبالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.
- H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R2	DDL		D	الفرضية الرئيسية
			Régression	Résidu		
H1 نقبل	0.000	77.9%	450.669	15.771	264.334	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ للجماعات المرجعية بأبعادها المختلفة على اختيار السائح لولاية جيجل.
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التخطيط، التدريب، تقييم الأداء والحوافز) على الصناعة الفندقية صحيحة ومقبولة. حيث نلاحظ من الجدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.000) وهي أقل من 5%، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (**R2**) يفسر ما نسبته 77.9% من التباين في صناعة الفندقية أي ما قيمته (0.779)، ويمكن تفسير ذلك لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية الصناعة الفندقية، فهي تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الفندق.

بعد إثبات صحة نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية للدراسة يتعين علينا معرفة أي بعد من أبعاد المتغير المستقل له تأثير على المتغير الثابت، وأيا منها ليس له تأثير، وهو ما سنتطرق له تالياً.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية بفندق المربع الأزرق بالميلية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية: ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوظيف على الصناعة الفندقية. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
نقبل H1	0.000	0.876	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف على الصناعة الفندقية.
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن قيمة ($Beta=0.876$) موجبة و هي دالة احصائياً وقيمة الدلالة الاحصائية تقدر ب ($sig = 0.000$) وهي أصغر من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه يوجد أثر ذال لبعد التوظيف (المتغير المستقل) على الصناعة الفندقية (متغير التابع)، أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الأولى، مقبولة. و قد اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة على غرار دراسة دراسة سامر سمية و عيسى اسماعيل، في سنة 2020.

مما يفسر أنه يجب على الفندق الإعتماد على طرق أفضل في عملية إنتقاء الموظفين الأكثر كفاءة في المجال إذ كان يستهدف تقديم خدمات ذات جودة وفعالية كبرى إتجاه الزبائن.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط على الصناعة الفندقية. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط على الصناعة الفندقية.	0.001	0.998	H0
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن قيمة ($Beta = -0.001$) وهي غير دالة احصائيا وقيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد التخطيط (المتغير المستقل) على الصناعة الفندقية (المتغير التابع) تقدر بـ ($sig = 0.998$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مرفوضة.

تتعارض نتيجة الدراسة المتوصل إليها مع دراسة دراسة إبراهيم الغنيمات، أشرف السيد عبد المعبود، هشام عزت، في سنة 2019، الذين توصلوا إلى وجود أثر للتخطيط على الصناعة الفندقية، نظرا لكون هذا البعد يلعب دور كبير؛ في جعل العامل يتجنب المشكلات وصعوبات العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن الفندق يحتاج بدرجة كبيرة للنظر في عملية التخطيط.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار الفرضية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التدريب على ممارسات إدارة الموارد البشرية. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية: **الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

الفرضية الفرعية الثالثة	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على الصناعة الفندقية.	0.046	0.002	نقبل H1
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن قيمة ($Beta = -0.046$) وهي دالة احصائيا وقيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد التدريب (المتغير المستقل) على الصناعة الفندقية (متغير التابع) تقدر بـ ($sig = 0.002$) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه يوجد أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع، أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في الصناعة الفندقية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مقبولة. تتعارض نتيجة الدراسة المتوصل إليها مع دراسة دراسة إبراهيم الغنيمات، أشرف السيد عبد المعبود، هشام عزت، في سنة 2019، الذين توصلوا إلى وجود أثر للتخطيط على الصناعة الفندقية، نظرا لكون هذا البعد يلعب دور كبير؛ في جعل العامل يتجنب المشكلات وصعوبات العمل.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

اختبار الفرضية الرابعة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء والحوافز على إدارة الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الرابعة
H1	0.001	0.144	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء والحوافز على الصناعة الفندقية.
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

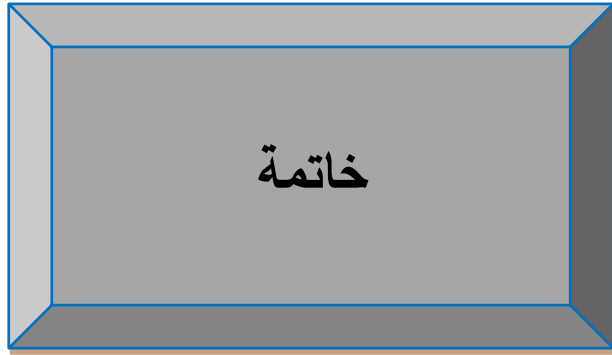
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن قيمة ($Beta=0.156$) و هي دالة احصائيا وقيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد تقييم الأداء والحوافز (المتغير المستقل) على الصناعة الفندقية (متغير التابع) تقدر بـ ($Sig= 0.00$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يعني أنه يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل على ممارسات إدارة الموارد البشرية أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة، مقبولة.

تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصل إليه أغلبية الدراسات الأخرى ما يعني أن الفندق وإجابات الموظفين على مستواه أن الفندق لا يقوم بتقديم برامج تدريبية للعمال وهذا يعود بالسلب للأداء العام بالفندق مقارنة بالفنادق الأخرى محل الدراسة في الدراسات السابقة.

خلاصة:

خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إعطاء إسقاط واقعي لعلاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، حيث تم دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والصناعة الفندقية وذلك على عينة العاملين بفندق المربع الأزرق، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع التي أمكن الاطلاع عليها، كما تم الاعتماد أيضا على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات الدراسة. ومن خلال عرض وتحليل النتائج واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى أن هناك بعض فرضيات الدراسة تتوافق مع الدراسات السابقة، أما بالنسبة لأثر بعد التخطيط لإدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية فقد توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تعارضت مع إحدى الدراسات.



أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية من أبرز وأهم وظائف الإدارة لأنها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أعلى وأثمن مورد من موارد الإنتاج والأبرز في مجال اهتمام علم الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على مختلف الأنشطة الإنتاجية، ولعل من أبرز هذه الأنشطة في المجال الخدمي والسياحي صناعة الفنادق التي تعتبر جوهر نظام الضيافة، فهي من أهم الخدمات على مستوى العالم في الوقت الحالي، أي أن صناعة الفنادق نوع من النشاط الاقتصادي، يعمل على توفير الخدمات و تنظيم أماكن الإقامة القصيرة الأجل في الفنادق والموتيلات وغيرها.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية، حيث أجرينا دراستنا الميدانية على العاملين بفندق المربع الأزرق بالميلية بهدف الخروج بدراستنا هذه من الإطار النظري إلى الواقع العملي، ولقد تمخضت عن هذه الدراسة جملة من النتائج النظرية والميدانية وكذا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تحسين دور إدارة الموارد البشرية بالفندق محل الدراسة في صناعة الفنادق، وفيما يلي ذكر لأهم هذه النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية: يمكن توضيح مفاهيم أبعاد إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، و تختص بعملية التوظيف، التخطيط، التدريب و تقييم الأداء و الحوافز.
- التوظيف هو عملية تحديد احتياجات الموارد البشرية للمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة للتغلب على المشاكل المحتملة التي قد تنشأ بسبب نقص الموارد البشرية.
- التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف.
- التدريب هو وسيلة حديثة وفعالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة، سواء أكان ذلك في المجال الشخصي، الدراسي، المالي، العملي، العائلي، الصحي أو أي مجال آخر.
- تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و أما الحوافز كما تعرف بالتعويضات والمزايا من أهم الأدوات الموجودة في إدارة الموارد البشرية، فهي تركز على سياسة المنفعة العائدة على العنصر البشري.

- الصناعة الفندقية هي عبارة عن المنشآت و المؤسسات السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي من خلالها عرض غرف و منازل جاهزة بموجب عقد إيجار لفترة زمنية مؤقتة من السنة.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- النتيجة الكلية لمستوى إدارة الموارد البشرية تعبر عن مستوى ضئيل من عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.84).
- مستوى التوظيف لدى فندق المربع الأزرق بمتوسط حسابي (2.92) وهو بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.
- مستوى التخطيط لدى فندق المربع الأزرق بمتوسط حسابي (2.82) وهو بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.
- مستوى التدريب لدى فندق المربع الأزرق بمتوسط حسابي (2.72) وهو بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.
- مستوى تقييم الأداء و الحوافز لدى فندق المربع الأزرق بمتوسط حسابي (2.83) وهو بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق المليية كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته 77.9% من التباين في إدارة الموارد البشرية أي ما قيمته (0.779) وبالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية لبعد التوظيف في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق المليية وهذا معناه وجود مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه فقط بعد التوظيف ولا يفسره الأبعاد الأخرى وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التخطيط على تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه فقط بعد التخطيط ولا تفسره الأبعاد الأخرى و بالتالي الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية لبعدها التدريب في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق الميلية وهذا معناه وجود مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه فقط بعد التدريب ولا يفسره الأبعاد الأخرى و بالتالي الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية لبعدها تقييم الأداء و الحوافز في تنمية قطاع الصناعة الفندقية بفندق المربع الأزرق الميلية وهذا معناه وجود مقدار تباين في إدارة الموارد البشرية مسؤول عنه فقط بعد تقييم الأداء و الحوافز ولا يفسره الأبعاد الأخرى و بالتالي الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

ثانياً: الإقتراحات

- إنطلاقاً من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على الصناعة الفندقية في فندق المربع الأزرق إلا أنها تبقى ضئيلة في إلزام الأفراد في أداء أعمالهم والتحكم فيما يحدث في الفندق، وعليه تبدو الحاجة الماسة إلى العمل على تحسين عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإهتمام بأبعادها الأربعة وذلك من خلال:
- التركيز الجيد و إختيار الموظف الأمثل لأنه الصورة الأولى للفندق عند مقابلة الزبون فشكل الفندق غير كاف إذا كان الموظفون يعكسون صورة أخرى.
- تلبية إحتياجات العاملين، و السماح لهم بتقديم أفكارهم، المساهمة في خلق الأفكار من خلال المشاركة في عملية التخطيط لأنهم الأقرب لكل لحظة عمل تمر بالفندق أكثر من أي موظف كان إدارياً.
- تقديم برامج تدريبية للموظفين الأساسيين في الفندق من اجل مواكبة العصر في المجال و ذلك لتطوير الأداء داخل المؤسسة.
- السعي إلى تعزيز روح العمل لدى العاملين، ولك من خلال مكافأتهم على الأعمال التطوعية الإضافية التي يؤدونها، وبالتالي يحفز الآخرين للإقتداء بهم.

ثالثاً: أفاق الدراسة

يقترح اعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، وأيضاً حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة، وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديداً وشخصية لاسيما التي يمكن أن تفسر ليس فقط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الصناعة الفندقية بل يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين.

ومن بين المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا:

- الأثر الوسيط بين إدارة الموارد البشرية الصناعة الفندقية.

- علاقة إدارة الموارد البشرية كوسيط بين بين الصناعة الفندقية و الإقتصاد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- محمد بن دليهم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، طبعة أولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015
- 2- هاشم فوزي العبادي، د. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015م
- 3- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 4- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار جنان للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- سمير خليل شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مركز كزلاء للدراسات و البحوث، العراق، 2014.
- 7- محمد الصيرفي، إدارة الفنادق: (منظور اداري)، الكتاب الحادي عشر من سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة الشيماء للطباعة و النشر، مصر،
- 8- طه احمد عبيدات، مشكلات التسويق السياحي، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2010 ص 178.
- 9- عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية و السياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2010م،
- 10- الزهرة علي الجنابي، الجغرافيا الصناعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013،
- 11- يوسف أبو فارة، استراتيجية التسويق و الخدمات الفندقية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حقل التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 2005، الجزائر،
- 12- سمير خليل شمطو، كتاب الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق، ط 1، مركز كربلاء للدراسات و البحوث، بغداد، 2014،

مقالات ومدخلات:

1. جيروني أسماء ، أهمية المسؤولية الاجتماعية في إرساء دعائم المقاولاتية من أجل استدامة القطاع السياحي – دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية بولاية سطيف
2. فايزة دحلب ، عباس فرحات ، واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة في الجزائر _ عرض حالة ولاية الجزائر
3. بدو محمد ، بن مرزوق نبيل ، آفاق الصناعة السياحية الجزائرية في ظل الصناعة السياحية الالكترونية

المذكرات :

1. ألهام خضير عباس شبر ، ثر التفكير السياحي في سعادة الضيف : دراسة تطبيقية على الأقسام التشغيلية في فنادق القطاع المختلط في بغداد 2017 .
2. ضياء الحق أحمد عبد المهدي الزغيات ، أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن: دراسة ميدانية في قطاع الفنادق في الأردن 2017 .

الروابط الإلكترونية:

1. https://mawdoo3.com/مفهوم_الفنادق
2. <http://www.marefa.org>

المراجع باللغة الإنكليزية:

Books :

InvilaBatonic , hotel management and quality of hotel services , journal of process management new technologies ; 2016 , VOL4NOI ; ;25.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



استمارة بحث

سيدي...، سيدتي...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أنجز من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بها تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الصناعة الفندقية بجيجل" - دراسة حالة العاملين بفندق المربع الأزرق - الميلية - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندي وسياحي، ولي الأمل الكبير فيكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصدق، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة و معبرة.

كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة:

يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رسالتكم.

الطالب:

يوسف سليمان

إشراف الدكتور

بلال هري

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لكم.

2-الجنس:

ذكر أنثى

3-العمر:

من 20- إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

4- على أي أساس تم توظيفك: المستوى العلمي

ثانوي فأقل جامعي أخرى

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنة سنة و أقل من 02 سنة 02 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسستكم، لدى يرجى تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
البعد الأول: توظيف الموارد البشرية						
1	قيمة الأجور المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية					
2	تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية					
3	يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق					
04	تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين.					
05	تتلاءم بنود عقد العمل المبرم بين الفندق والموظف مع ظروف العمل المتاحة					
البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية						
06	تقوم إدارة الفندق باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقية.					
07	يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري					
08	تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية					
09	تضع إدارة الفندق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع والابتكار لدى الموظفين					
10	تشجع إدارة الفندق على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين					

البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية

					تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقي	11
					تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقي	12
					تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون	13
					البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	14
					تقوم إدارة الفندق بإجراء دورات تكوينية للعاملين وتجديد معلوماتهم على مستوى مراكز متخصصة	15

البعد الرابع: تقييم الأداء والحوافز

					تحرص إدارة الفندق على تقديم مكافئات تزيد من المهارات الإبداعية للموظفين	16
					تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء والتوصل للرضا لدى الموظفين.	17
					تقوم إدارة الفندق بتقديم أجور وحوافز تتماشى ومؤهلات العاملين	18
					تضع إدارة الفندق علاوات مستمرة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد	19
					أحرص على الالتزام بالقواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة حتى وأن لم يكن أحد يراقبني.	20

المحور الثاني: (أبعاد جودة الخدمة الفندقية - تنمية الصناعة الفندقية -)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسستكم، لدى يرجى تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
01	يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب.					
02	يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق.					
03	يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن					
04	يستجيب الموظفون لطلبات الزبائن بسرعة					
05	يتنافس الموظفون في الفندق على تقديم طلبات الزبائن.					
06	يتمتع الموظفون بالمؤهلات اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية اللازمة					
07	يعامل الزبون من قبل الموظفون في الفندق باحترام وتقدير					
08	يتميز الموظفون بالفندق بالصفات التي تتماشى والخدمات الفندقية					
09	يتميز الموظفون في الفندق بحسن المنظر وأناقة الملابس.					
10	يتوفر الفندق على كل الوسائل اللازمة لراحة الزبائن					
11	يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب.					

الملحق رقم: 02

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	معاد بوبريحة
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (ب)	حسين لعوبي
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (ب)	بلال معوج

الملحق رقم 03:

الصدق الداخلي

الصدق الداخلي لعبارات محور الجماعات المرجعية:

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوظيف:

Corrélations

		توظيف إدارة الموارد البشرية	قيمة الأجر المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية	يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق	تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين	تتلاءم بنود عقد العمل المبرم بين الفندق والموظف مع ظروف العمل المتاحة
توظيف إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,872**	,917**	,890**	,891**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
قيمة الأجر المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	Corrélation de Pearson	,872**	1	,751**	,777**	,641**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية	Corrélation de Pearson	,917**	,751**	1	,847**	,831**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق	Corrélation de Pearson	,890**	,777**	,847**	1	,750**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين	Corrélation de Pearson	,891**	,641**	,831**	,750**	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
تتلاءم بنود عقد العمل المبرم بين الفندق والموظف مع ظروف العمل المتاحة	Corrélation de Pearson	,794**	,633**	,574**	,716**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التخطيط:

Corrélations

		تخطيط إدارة الموارد البشرية	يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري	تقوم إدارة الفندق بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقى	يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري	تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية	تضع إدارة الفندق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع والإبتكار لدى الموظفين	تشجع إدارة الفندق على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين
تخطيط إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,935**	,873**	,864**	,840**	,867**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	
تقوم إدارة الفندق بإستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقى.	Corrélation de Pearson	,935**	1	,757**	,819**	,677**	,740**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	
يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري	Corrélation de Pearson	,873**	,757**	1	,612**	,793**	,707**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	
تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية	Corrélation de Pearson	,864**	,819**	,612**	1	,597**	,713**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	
تضع إدارة الفندق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع والإبتكار لدى الموظفين	Corrélation de Pearson	,840**	,677**	,793**	,597**	1	,719**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	41	41	41	41	41	41	
تشجع إدارة الفندق على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين	Corrélation de Pearson	,867**	,740**	,707**	,713**	,719**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب:

Corrélations

		تدريب إدارة الموارد البشرية	تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقية	تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقية	تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	تقوم إدارة الفندق بإجراء دورات تكوينية للعاملين وتجديد معلوماتهم على مستوى مراكز متخصصة
تدريب إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,863** 41	,863** 1 41	,929** ,764** 41	,888** ,658** 41	,892** ,713** 41	,899** ,745** 41
تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,863** ,000 41	1 ,000 41	,764** ,000 41	,658** ,000 41	,713** ,000 41	,745** ,000 41
تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,929** ,000 41	,764** ,000 41	1 ,000 41	,805** ,000 41	,803** ,000 41	,779** ,000 41
تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,888** ,000 41	,658** ,000 41	,805** ,000 41	1 ,000 41	,732** ,000 41	,751** ,000 41
البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,892** ,000 41	,713** ,000 41	,803** ,000 41	,732** ,000 41	1 ,000 41	,748** ,000 41
تقوم إدارة الفندق بإجراء دورات تكوينية للعاملين وتجديد معلوماتهم على مستوى مراكز متخصصة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,899** ,000 41	,745** ,000 41	,779** ,000 41	,751** ,000 41	,748** ,000 41	1 ,000 41

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء و الحوافز:

Corrélations

		تقييم الأداء و الحوافز	تحرص إدارة الفندق على تقديم مكافئات تزيد من المهارات الإبداعية للموظفين	تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء و التوصل للرضا لدى الموظفين	تقوم إدارة الفندق بتقديم أجور وحوافز تتماشى ومؤهلات العاملين	تضع إدارة الفندق علاوات مستمرة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد	أحرص على الالتزام بالقواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة حتى وأن لم يكن أحد يراقبني.
تقييم الأداء و الحوافز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,905** 41	,905** ,000 41	,920** ,000 41	,895** ,000 41	,903** ,000 41	,746** ,000 41
تحرص إدارة الفندق على تقديم مكافئات تزيد من المهارات الإبداعية للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,905** ,000 41	1 ,000 41	,795** ,000 41	,732** ,000 41	,842** ,000 41	,645** ,000 41
تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء و التوصل للرضا لدى الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,920** ,000 41	,795** ,000 41	1 ,000 41	,813** ,000 41	,836** ,000 41	,567** ,000 41
تقوم إدارة الفندق بتقديم أجور وحوافز تتماشى ومؤهلات العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,895** ,000 41	,732** ,000 41	,813** ,000 41	1 ,000 41	,795** ,000 41	,592** ,000 41
تضع إدارة الفندق علاوات مستمرة تكفل عمل الموظفين بشكل جيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,903** ,000 41	,842** ,000 41	,836** ,000 41	,795** ,000 41	1 ,000 41	,512** ,001 41
أحرص على الالتزام بالقواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة حتى وأن لم يكن أحد يراقبني.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,746** ,000 41	,645** ,000 41	,567** ,000 41	,592** ,000 41	,512** ,001 41	1 ,001 41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓

الصدق الداخلي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية:

Corrélations

		إدارة الموارد البشرية	توظيف إدارة الموارد البشرية	تخطيط إدارة الموارد البشرية	تدريب إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء و الحوافز
إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,923**	,957**	,971**	,969**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
توظيف إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,923**	1	,807**	,845**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
تخطيط إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,957**	,807**	1	,944**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41
تدريب إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,971**	,845**	,944**	1	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41
تقييم الأداء و الحوافز	Corrélation de Pearson	,969**	,865**	,912**	,924**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04:

الاتساق البنائي

الإتساق البنائي لمحور الصناعة الفندقية

Statistiques	Variables										
	السعادة الفديوية	بم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب	يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق	يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن	يستجيب الموظفون لطبائات الزبائن بسرعة	يتفاهن الموظفون في تقديم طلبات الزبائن	يتمتع الموظفون بالمواعاة التزامه بتقديم الخدمات الفديوية	يامل الزبون من قبل الموظفون في الفندق باكرام وتعدير	يتميز الموظفون بالفندق بالصفات التي تتماشى والخدمات الفديوية	يتميز الموظفون في الفندق بحسن المظهر وأدائه الملبس	يوفر الفندق على كل الوسائل اللازمة لراحة الزبائن
Corrélation de Pearson	1	,929**	,913**	,901**	,868**	,889**	,849**	,924**	,944**	,905**	,937**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,929**	1	,871**	,862**	,836**	,799**	,710**	,820**	,853**	,824**	,841**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,913**	,871**	1	,845**	,803**	,848**	,688**	,814**	,827**	,773**	,817**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,901**	,862**	,845**	1	,830**	,741**	,733**	,835**	,795**	,734**	,804**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,868**	,836**	,803**	,830**	1	,788**	,599**	,781**	,771**	,746**	,736**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,889**	,799**	,848**	,741**	,788**	1	,713**	,746**	,824**	,771**	,841**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,849**	,710**	,688**	,733**	,599**	,713**	1	,823**	,814**	,794**	,816**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,924**	,820**	,814**	,835**	,781**	,746**	,823**	1	,852**	,835**	,868**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,944**	,853**	,827**	,795**	,771**	,824**	,814**	,852**	1	,879**	,920**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,905**	,824**	,773**	,734**	,746**	,771**	,794**	,835**	,879**	1	,829**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	,937**	,841**	,817**	,804**	,736**	,841**	,816**	,868**	,920**	,829**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).--

الإتساق البنائي بين محاور الاستبيان

		Corrélations		
		الكلي	الصناعة الفندقية	إدارة الموارد البشرية
الكلي	Corrélation de Pearson	1	,964**	,947**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	41	41	41
الصناعة الفندقية	Corrélation de Pearson	,964**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	41	41	41
إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,947**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05:

معامل الثبات ألفا كرونباخ

أبعاد محور إدارة الموارد البشرية

بعد التوظيف

■
Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	5

بعد التخطيط

■
Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

محور إدارة الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	10

محور الصناعة الفندقية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	4

جميع المحاور

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	2

الملحق رقم 06:

تحليل البيانات الشخصية:

الجنس:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	ذكر	26	63,4	63,4	63,4
	أنثى	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر:

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	20-30	13	31,7	31,7	31,7
	30-40	12	29,3	29,3	61,0
	40-50	9	22,0	22,0	82,9
	50 فأكثر	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	ثانوي	9	22,0	22,0	22,0
	جامعي	18	43,9	43,9	65,9
	أخرى	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة:

الخبرة

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide أقل من سنة	14	34,1	34,1	34,1
سنة و أقل من سنة	11	26,8	26,8	61,0
سنة فما فوق	15	36,6	36,6	97,6
4,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم 07:

تحليل عبارات الاستبيان

قيمة الأجور المدفوعة من طرف إدارة الفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
غير موافق	12	29,3	29,3	46,3
محايد	5	12,2	12,2	58,5
موافق	12	29,3	29,3	87,8
موافق تماما	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقوم إدارة الفندق بتعيين الموظفين على أساس مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide غير موافق تمام	8	19,5	19,5	19,5
غير موافق	10	24,4	24,4	43,9
محايد	6	14,6	14,6	58,5
موافق	10	24,4	24,4	82,9
موافق تماما	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يحدد عقد التوظيف ساعات العمل والمهام المطلوبة تنفيذه بشكل دقيق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	8	19,5	19,5	19,5
غير موافق	10	24,4	24,4	43,9
محايد	6	14,6	14,6	58,5
موافق	9	22,0	22,0	80,5
موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	5	12,2	12,2	12,2
غير موافق	13	31,7	31,7	43,9
محايد	8	19,5	19,5	63,4
موافق	7	17,1	17,1	80,5
موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تتيح إدارة الفندق فرصة المشاركة في عملية الانتقاء والتوظيف لجميع المرشحين المؤهلين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	5	12,2	12,2	12,2
غير موافق	13	31,7	31,7	43,9
محايد	8	19,5	19,5	63,4
موافق	7	17,1	17,1	80,5
موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقوم إدارة الفندق باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الفندقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	3	7,3	7,3	7,3
غير موافق	17	41,5	41,5	48,8
محايد	8	19,5	19,5	68,3
موافق	11	26,8	26,8	95,1
موافق تماما	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يقوم الفندق بتحديد الاحتياجات التقديرية لمناصب العمل الشاغرة بشكل دوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	6	14,6	14,6	14,6
	غير موافق	12	29,3	29,3	43,9
	محايد	9	22,0	22,0	65,9
	موافق	7	17,1	17,1	82,9
	موافق تماما	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقوم إدارة الفندق بزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية خلال المواسم السياحية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	8	19,5	19,5	19,5
	غير موافق	14	34,1	34,1	53,7
	محايد	6	14,6	14,6	68,3
	موافق	5	12,2	12,2	80,5
	موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقوم إدارة الفندق بتقديم برامج تدريبية للعاملين في المجال الفندقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	4	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	14	34,1	34,1	43,9
	محايد	10	24,4	24,4	68,3
	موافق	9	22,0	22,0	90,2
	موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تساهم البرامج التدريبية المقدمة بتنمية مهارات العاملين في المجال الفندقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	12	29,3	29,3	46,3
	محايد	11	26,8	26,8	73,2
	موافق	7	17,1	17,1	90,2
	موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تؤدي البرامج التدريبية إلى تعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع الزبون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	9	22,0	22,0	22,0
غير موافق	9	22,0	22,0	43,9
محايد	10	24,4	24,4	68,3
موافق	8	19,5	19,5	87,8
موافق تماما	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تتبنى إدارة الفندق نظام ترقية محفز للرفع من الأداء و التوصل للرضا لدى الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	10	24,4	24,4	24,4
غير موافق	12	29,3	29,3	53,7
محايد	3	7,3	7,3	61,0
موافق	14	34,1	34,1	95,1
موافق تماما	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
غير موافق	9	22,0	22,0	39,0
محايد	6	14,6	14,6	53,7
موافق	11	26,8	26,8	80,5
موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	4	9,8	9,8	9,8
غير موافق	15	36,6	36,6	46,3
محايد	4	9,8	9,8	56,1
موافق	9	22,0	22,0	78,0
موافق تماما	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	4	9,8	9,8	9,8
غير موافق	12	29,3	29,3	39,0
محايد	8	19,5	19,5	58,5
موافق	6	14,6	14,6	73,2
موافق تماما	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يتم تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
غير موافق	9	22,0	22,0	39,0
محايد	6	14,6	14,6	53,7
موافق	11	26,8	26,8	80,5
موافق تماما	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يحرص الفندق على تقديم الخدمات المطلوبة بما يتماشى وسمعة الفندق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	4	9,8	9,8	9,8
غير موافق	15	36,6	36,6	46,3
محايد	4	9,8	9,8	56,1
موافق	9	22,0	22,0	78,0
موافق تماما	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يبادر الموظفون في الفندق إلى تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	4	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	12	29,3	29,3	39,0
	محايد	8	19,5	19,5	58,5
	موافق	6	14,6	14,6	73,2
	موافق تماما	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يستجيب الموظفون لطلبات الزبائن بسرعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	13	31,7	31,7	39,0
	محايد	9	22,0	22,0	61,0
	موافق	6	14,6	14,6	75,6
	موافق تماما	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتنافس الموظفون في الفندق على تقديم طلبات الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	8	19,5	19,5	19,5
	غير موافق	9	22,0	22,0	41,5
	محايد	11	26,8	26,8	68,3
	موافق	8	19,5	19,5	87,8
	موافق تماما	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتمتع الموظفون بالمؤهلات اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية اللازمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	6	14,6	14,6	31,7
	محايد	11	26,8	26,8	58,5
	موافق	10	24,4	24,4	82,9
	موافق تماما	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتوفر الفندق على كل الوسائل اللازمة لراحة الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide غير موافق تمام	7	17,1	17,1	17,1
غير موافق	12	29,3	29,3	46,3
محايد	2	4,9	4,9	51,2
موافق	6	14,6	14,6	65,9
موافق تماما	14	34,1	34,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

التحليل الكلي للمحورين:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
إدارة الموارد البشرية	2,8424	1,06060	41
التوظيف بعد	2,9207	1,14488	41
التخطيط بعد	2,8211	1,06484	41
التدريب بعد	2,7902	1,09631	41
تقييم الأداء و الحوافز بعد	2,8374	1,13681	41

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الكلي	3,8461	1,72144	41
إدارة الموارد البشرية	2,8424	1,06060	41
الصناعة الفندقية	3,1268	1,28043	41

الملحق رقم 09:

اختبار الفرضيات

Variables introduites/éliminées^{a,b}

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تقييم الأداء و الحوافز, توظيف إدارة الموارد البشرية, تخطيط إدارة الموارد البشرية, تدريب إدارة الموارد البشرية ^c	.	Introduire

- a. Variable dépendante: الصناعة الفندقية
- b. Régression linéaire à l'origine
- c. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,883 ^a	,779	,763	,65286	,883	264,334	4	37	,000	1,585

- a. Prédicteurs: تقييم الأداء و الحوافز, توظيف إدارة الموارد البشرية, تخطيط إدارة الموارد البشرية, تدريب إدارة الموارد البشرية
- b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.
- c. Variable dépendante: الصناعة الفندقية
- d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	450,669	4	112,667	264,334	,000 ^c
Résidus	15,771	37	,426		
Total	466,440 ^d	41			

a. Variable dépendante: الصناعة الفندقية

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs: تقييم الأداء و الحوافز, توظيف إدارة الموارد البشرية, تخطيط إدارة الموارد البشرية, تدريب إدارة الموارد البشرية

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 توظيف إدارة الموارد البشرية	,876	,180	,814	4,862	,000	,882	,624	,147
تخطيط إدارة الموارد البشرية	,001	,302	,001	,002	,998	,864	,000	,000
تدريب إدارة الموارد البشرية	,046	,332	,341	2,139	,002	,768	,023	,004
تقييم الأداء و الحوافز	,144	,275	,530	3,523	,001	,871	,086	,016

a. Variable dépendante: الصناعة الفندقية

b. Régression linéaire à l'origine