

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجبل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية
-دراسة حالة عينة من مؤسسات فندقية بولاية بجبل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

إعداد الطالبين:

❖ بطني كوثر

❖ بوندل لبنى

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ(ة): تبوب يوسف
مشرفا ومقررا	الأستاذ(ة): بوشويط فيروز
ممتحنا	الأستاذ(ة): شاكر أسماء

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجبل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية
-دراسة حالة عينة من مؤسسات فندقية بولاية بجبل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

إعداد الطالبين:

❖ بطني كوثر

❖ بوندل لبنى

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ(ة): تبوب يوسف
مشرفا ومقررا	الأستاذ(ة): بوشويط فيروز
ممتحنا	الأستاذ(ة): شاكر أسماء

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾ [سورة النمل: 40]

صدق الله العظيم

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من سهر على خدمة العلم والتعليم، ولا يفوتنا الذكر أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة: بوشويط فيروز.

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو حتى بكلمة في إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء

الحمد لله والشكر له على فضله وتوفيقه والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وفى.

من أي أبواب الثناء سأدخل وبأي أبيات القصد أعبر:

إلى الصبة العظمى والمنحة الأسمى والخصن الدافئ وحامي الوطن أبي "بوجمعة" حفظك
الرحمان.....

إلى من رأني قلبها قبل عينيها إلى من أوجب الله تعالى برها والإحسان إليها ويا من جعل
الله جنان الخلد تحت قدميها إلى التي لم أجد كلام يوفى حقها أمي "رملة"....

واليكم سندي ورزاق ظهري إخوتي "انفال" و "توبة" و "آية"، وسلامي إلى العائلتين
الكبيرتين "جطني" و "لوط".

إلى كتاكيت البيت العائلي الكبير "الاء، إلين، عبد الرؤوف، جواد".

إلى من ولدتهم لي الأيام صديقاتي وأقربهم إلى القلب البعيد بالمسافة.

إلى جميع أساتذة كليتي وزملاء الدراسة.....

كوثر

الإهداء

الحمد لله أولاً أخيراً على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا لنبلغه لولا فضله سبحانه تعالى...

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من حصد الأشواق من دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز "عبد المجيد" أطال الله في عمره....

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض والذتي الحبيبة "جميلة"...

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي إدريس، معاذ، فيروز، فادية.

إلى براعم العائلة وسام، أيمن، فراس، يونس، هاجر، نور الهدى، آية، والكتكوتة خلود.

إلى أصدقاء الطفولة سمي، عائشة، صباح، أميمة، نسرين...

إلى أصدقاء الجامعة كوثر، لمياء، صابرينة.

إلى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد.

إلى كل العائلتين "بوصندل" و "دفاص".

إلى كل الأحبة...

لبنى

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية وبعد الدراسة النظرية للتحكم في أهم مصطلحات الدراسة، دعمنا هذه الأخيرة بدراسة ميدانية وذلك بتوزيع 51 استبانة على عينة من الموارد البشرية العاملين في الفنادق بولاية جيجل. ولتسهيل عملية معالجة البيانات التي تم جمعها استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بعد اختبارنا للفرضيات تبين لنا أن كفاءة الرأس مال البشري له دور في تحسين الأداء التسويقي للفنادق، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة اقتراحات من شأنها تحسين الأداء التسويقي لمختلف الفنادق بولاية جيجل.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، الأداء التسويقي، الفنادق.

Cette étude vise à mettre en évidence Le rôle de l'efficacité du capital humain dans l'amélioration de la performance marketing des établissements touristiques. Après une étude théorique pour maîtriser les concepts les plus importants, nous avons soutenu notre travail par une étude empirique en distribuant 51 questionnaires à un échantillon de ressources humaines travaillant dans les hôtels de la ville de Jijel.

Pour faciliter le processus de traitement des données collectées, nous avons utilisé le programme d'analyse statistique SPSS pour analyser les données et tester les hypothèses.

Après avoir testé les hypothèses, nous avons découvert que l'efficacité du capital humain a un rôle dans l'amélioration des performances marketing des hôtels, basé sur l'évaluation de l'étude, plusieurs propositions ont été données pour améliorer la performance marketing de divers hôtels de la ville de Jijel.

Mots clés : l'efficacité, la performance marketing, les hôtels.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
6	تمهيد
07	المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة
07	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لكفاءة الرأس مال البشري
07	أولاً: مفهوم كفاءة الرأس مال البشري
13	ثانياً: عناصر ومميزات كفاءة الرأس مال البشري
14	ثالثاً: انواع وابعاد كفاءة الرأس مال البشري
18	رابعاً: مؤشرات قياس كفاءة الرأس مال البشري
19	المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي السياحي
19	أولاً: مفهوم الأداء التسويقي السياحي
22	ثانياً: أهداف الأداء التسويقي السياحي
24	ثالثاً: مؤشرات الأداء التسويقي السياحي
28	رابعاً: مراجعة وتحسين الأداء التسويقي السياحي
30	خامساً: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي السياحي
31	سادساً: دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بكفاءة الرأس مال البشري
33	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء التسويقي
34	المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة

35	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية جيجل
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة
38	المطلب الأول: تقديم فندق بربروس رويال
39	المطلب الثاني: تقديم فندق الجزيرة
41	المطلب الثالث: تقديم فندق النسيم
43	المطلب الرابع: تقديم فندق دار العز
45	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: أداة الدراسة
47	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
49	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
67	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة
73	الخاتمة
76	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة	1
46	توزيع درجات عبارات المحاور لقياس ليكارت الخماسي	2
47	التوزيع لسلم ليكارت الخماسي	3
49	معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول المعرفة	4
50	معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني المهارة	5
51	معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث الاستعداد	6
51	معاملات ارتباط عبارات محور أبعاد كفاءة الرأس مال البشري	7
52	الصدق الداخلي للمحور الثالث	8
53	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات ابعاد كفاءة الأس مال البشري	9
54	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	10
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
56	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	14
57	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعرفة	16
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المهارة	17
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستعداد	18
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد كفاءة الرأس مال البشري	19
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الأداء التسويقي	20
67	نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الأولى	21
68	نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثانية	22
69	نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثالثة	23
70	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أبعاد كفاءة الرأس مال البشري	01
21	مفهوم الأداء التسويقي	02
22	أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة السياحية	03
25	توسيع ميدان المقاييس الأداء التسويقي	04
39	الهيكل التنظيمي لفندق بربروس روابال	05
41	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	06
43	الهيكل التنظيمي لفندق النسيم	07
45	الهيكل التنظيمي لفندق دار العز	08
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
56	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	12
57	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة	01
قائمة اللجنة المحكمة للاستبيان	02
معاملات الارتباط لأبعاد كفاءة الرأس مال البشري	03
معاملات الارتباط لعبارات أبعاد كفاءة الرأس مال البشري	04
معاملات الارتباط لتحسين الأداء التسويقي	05
ألفا كرو نباخ لثبات الاستبيان	06
التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية	07
التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الثاني والثالث	08
نتائج اختبار الفرضيات	09

مقدمة عامة

تعد السياحة ظاهرة اجتماعية وهي جزء من متطلبات الحضارة واداة تحضر الشعوب، لذلك فيعتبر قطاع السياحة والفندقة قطاعا واسعا ومتكاملا، وعليه فإن الفنادق هي العصب الأساسي الذي ترتكز عليه السياحة، وانشاء المزيد من الفنادق وتنويع وتطوير الخدمات الفندقية هو ضمان لنجاح النشاط السياحي. والمؤسسات الفندقية مثل جميع المؤسسات الاقتصادية يجب ان تدخل سباق التنافسية، وأن تتبنى الجودة في تقديم الخدمات وتشغيل أحسن الكفاءات، فلا بد عليها تطوير واختيار المهارات لمواردها البشرية الحالية بحيث تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الفندقية المختلفة.

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع النشاطات الفندقية و اساس فعاليتها وخاصة إذا تميز المورد البشري بمهاراته ومعارفه وقدرته وقابليته لتكيف مع طبيعة الاعمال التي يمارسها، وبما انه مصدر الميزة التنافسية عملت المؤسسات السياحية على تطويره و الارتقاء به للحصول على كفاءات بشرية عالية. غير أن استمرار المؤسسات الفندقية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب أكبر عدد من السياح، ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود لابد للمؤسسات أن تحقق أفضل مستوى للأداء الكلي لها.

ويعد الأداء التسويقي جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة، كما أن مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المؤسسة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

إشكالية الدراسة

إن المؤسسات السياحية الجزائرية وبسبب زيادة شدة المنافسة واتساعها، أصبحت تبحث عن أفضل الطرق والأساليب الممكنة التي تحقق لها التحسين في أدائها التسويقي لضمان البقاء والنمو والاستمرار في الأسواق، ولعل الأخذ بكفاءات الرأس مال البشري سيساعدها على ذلك.

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في عينة من المؤسسات الفندقية لولاية جيجل؟

لمعالجة وتحليل هذه الاشكالية وقصد معرفة دور الكفاءات البشرية على الأداء التسويقي بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى كفاءة الرأس مال البشري في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

2- ما هو مستوى الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

- 3- ما مدى مساهمة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
- 4- ما مدى مساهمة المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
- 5- ما مدى مساهمة الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية لولاية جيجل.

الفرضيات الفرعية

- ✓ تحقق المؤسسة الفندقية محل الدراسة مستوى مرتفع لكفاءة الرأس مال البشري؛
- ✓ يوجد لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة مستوى مرتفع من الأداء التسويقي لخدماتها؛
- ✓ تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛
- ✓ تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛
- ✓ يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في:

- ✓ القيمة العلمية وجدية الموضوع؛
- ✓ إبراز أهمية كفاءة الرأس مال البشري في استمرار ونمو النشاط الفندقية؛
- ✓ إبراز أهمية كفاءة الرأس مال البشري في تحسين مستوى الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية؛
- ✓ الدور الفعال الذي تلعبه كفاءة الرأس مال البشري في الوقت الحاضر؛
- ✓ كون الكفاءة تسمح برفع قدرات ومهارات العاملين الأمر الذي يعمل على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية؛
- ✓ وجوب الاهتمام أكثر بتحسين أداء العاملين في المؤسسات السياحية؛
- ✓ سد الفجوة الناجمة عن عدم اختبار دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية من قبل باحثين سابقين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الرأس مال البشري وتحسين الأداء التسويقي؛
- ✓ التأكيد على أهمية الكفاءة من خلال الأداء الفعلي الذي تقدمه الفنادق لعمالها للوصول إلى تحقيق أفضل أداء تسويقي؛
- ✓ العمل على زيادة وعي المؤسسة الفندقية نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى كفاءة الخدمات الفندقية؛
- ✓ إبراز دور الكفاءة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية؛
- ✓ التعرف على دور كفاءة الرأس مال البشري في التأثير على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة؛
- ✓ مستوى الاهتمام بأبعاد كفاءة الرأس مال البشري؛
- ✓ بيان النتائج والاستنتاجات والتوصيات على المؤسسات السياحية محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي تجعل هذا الموضوع جدير بالدراسة ما يلي:

- ✓ إدراك مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن نتيجة التحولات والتغيرات السريعة الحاصلة في القطاع السياحي؛
- ✓ تسليط الضوء على أهمية الرفع من تحسين أداء التسويقي في المؤسسات السياحية باعتباره عامل أساسي ومهم في تطوير القطاع السياحي؛
- ✓ الرغبة في الاستفادة من معالجة هذه المواضيع والتي تتعامل بكفاءة الرأس مال البشري كون هذا الأخير من الصعب التعامل معه وارضائه وكذا فهمه؛
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- ✓ أصبحت الكفاءة مصدر استراتيجي لتمييز المؤسسات السياحية محل الدراسة.

حدود الدراسة

***الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على أربع فنادق في ولاية جيجل تمثلت في فندق دار العز، فندق النسم، فندق بربروس رويال، فندق الجزيرة.

***الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2021-2022.

***الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين في الفنادق محل الدراسة.

***الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة، وللإجابة على الإشكالية وكذا التحقق من مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة باستخدام جملة من المراجع، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا بالاعتماد على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال أخذ عينة محددة ودراستها، والاعتماد على المنهج الإحصائي والذي يقوم على استخدام المعلومات المحصلة، والتي تم جمعها باستخدام الاستبيان، كما تم تحميل النتائج حسب متغيرات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان (spss) وتم تحميل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا قسمنا الموضوع إلى جانبين :نظري وتطبيقي وكل جانب إلى فصول وكل فصل إلى مباحث والمباحث إلى مطالب مع مراعاة توازن الخطة.

-**الجانب النظري** : فهو وصف لكل المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في البحوث و المراجع وقد اشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري للدراسة و خصص المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة؛

-**الجانب التطبيقي**: الذي نسعى من خلاله إخراج الموضوع إلى أرض الواقع والميدان العملي لإثبات مدى صحة إشكالية الدراسة على أرض الواقع، حيث تضمن البحث دراسة عينة من فنادق ولاية جيجل، بدءاً بتقديم الفنادق محل الدراسة والجزء الأخير فقد تضمن الإجراءات المنهجية محل الدراسة وفي الأخير كان البد من تحليل المعلومات المتحصل عليها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS والخروج بنتائج تمكننا من استخلاص مجموعة من الاقتراحات.

صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسات صعوبات عدة في جانب النظري كما في التطبيقي والتي تمثلت في:

- ✓ حداثة الموضوع المعالج مما نتج عنه قلة المراجع المختصة في الموضوع باللغة العربية والفرنسية؛
- ✓ صعوبة الاتصال بالمؤسسات والسماح لنا بإجراء الدراسة، علماً ان المؤسسات التي قمنا بالدراسة فيها اعتمدنا على العلاقات الشخصية في ذلك؛
- ✓ في بعض الحالات وجدنا ان افراد العينة لا يكملون ملاً الاستبيان مما يجعلها ملغى وهذا ما يؤثر على حجم العينة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

*المطلب الأول: مفاهيم أساسية لكفاءة الرأس

• مال بشري.

* المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

*المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بكفاءة الرأس

• مال بشري.

* المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء

• التسويقي.

* المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة.

تكميل

تعتمد المؤسسات السياحية في نشاطاتها الاقتصادية من جهة على موارد متعددة مالية، مادية، بشرية، لمجابهة حدة المنافسة التي تعترضها، ويعد الاعتماد على الموارد الداخلية أحد أهم الركائز الداعمة للمؤسسات ومن أهم هذه الموارد التي تعول المؤسسات، وخاصة المؤسسات السياحية، كفاءة الرأس مال البشري المتخصصة والمؤهلة والتميزة، وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسات السياحية على تحسين أدائها التسويقي من خلال توفير كفاءات الرأس مال البشري التي تمتاز بالمعرفة والمهارة والخبرة العالية.

وفي هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لكفاءة الرأس مال البشري وتحسين الأداء التسويقي والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعتبر كفاءة الرأس مال البشري من العوامل المهمة التي تسعى مختلف المؤسسات السياحية إلى الاهتمام بها من خلال إكسابها بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم، وتأهيلهم لإعطاء صورة مميزة عن الخدمة المقدمة للسياح، بما يساهم في تحقيق أهدافها والسعي بشكل متواصل إلى تحسين أدائها التسويقي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لكفاءة الرأس مال البشري

نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري وحجم العبء الملقى على عاتقه في إدارة نشاط المؤسسة والمجتمع على حد سواء وذلك لما له من مهارات ومعارف وقدرات إبداعية واليت تعرف برأس ماله، حيث لا يكاد ينجز بحث من البحوث العلمية إلا وتكلم عنه وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبرى التي يحظى بها داخل المؤسسة والمجتمع.

أولاً: مفهوم كفاءة الرأس مال البشري

1. تعريف الرأس مال البشري:

الرأس مال البشري هو مصطلح أنشأه غاري بيكر، وهو خبيري اقتصادي من جامعة شيكاغو، ولقد أصبح الرأس مال البشري هو الرأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس والقائد في عملية التغيير والإبداع، كما أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتباره العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وتعتبر الدعائم والمقومات الرئيسية لهذه العملية هي التربية، التعليم، التدريب وتنمية القدرات¹.

يعرف غاري بيكر في كتابه الرأس مال البشري بأنه "جميع القدرات الإنتاجية التي يستحوذ الفرد على تراكم المعارف العامة أو الخاصة، والدراية الفنية، وما إلى ذلك"².

ويعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكسبونها، أي من خلال العلم والخبرة.

كما يرى كل من (Fuente et Ciccone) على أنه " المعرفة والمهارات التي يتقنها العنصر البشري والتي تراكمت طيلة مساره التعليمي وخلال مختلف الدورات التكوينية التي اتبعتها، ومختلف التجارب التي عاشها"³.

¹وفاء رايس، الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحة مستدامة دراسة حالة المملكة المغربية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد1، 2021،ص92

²مرجع نفسه.

³ عبد المالك باسيمان، نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة، شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019، ص4.

ويعتبر الرأس مال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن الرأس مال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما يعلمونه وما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي¹.

وعند التمعن في كل المفاهيم ووجهات النظر السابقة نستطيع أن نقول²:

-إن الرأس مال البشري هو جميع القدرات والخبرات والمهارات الاملية في المنظمة دون استثناء؛

- يجب أن ينطبق على الرأس مال البشري الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة المنصوص عليها بالمنظمة؛

-بعض النظر عن البعد الكمي للرأس مال البشري والتمثلة في اليد العاملة المتوفرة، فإن له أيضاً بعد نوعي ممثل في مجموع الخصائص والمميزات الذاتية للفرد.

1.1 أهمية الرأس مال البشري:

بما أن الرأس مال البشري يعتبر من أهم محددات ومحركات العجلة خاصة في المؤسسات السياحية والفندقية أهميته تتمثل في³:

- يعتبر الرأس مال البشري من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء؛

- يساعد الرأس مال البشري على خلق معارف جديدة؛

- يعتبر الرأس مال البشري مورداً من الصعب تقليده من طرف الآخرين؛

- يساعد الرأس مال البشري في تحقيق الميزة التنافسية؛

- يساعد الرأس مال البشري على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات أفضل للعملاء؛

- يتيح الرأس مال البشري المجال أمام الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة والمبدعة تأمين الرأس مال التمويل اللازم لإنشاء مشاريعهم الجديدة.

¹ بلمهدي ليلي، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي: دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم، شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015، ص38.

² عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص5.

³ وفاء رايس، الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحة مستدامة دراسة حالة المملكة المغربية، مرجع سبق ذكره، ص93.

2.1 خصائص الرأس مال البشري:

يتميز الرأس مال لبشري بعدة مميزات ومن أهمها ما يلي¹:

***خصوصية الرأس مال البشري:** إن رأس مال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان لا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيخصص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجرب عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

***محدودية الرأس مال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس ادلال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

***عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات الممتلكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا يستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العملية والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية².

3.1 دور العنصر البشري في العملية السياحية:

دور العنصر البشري في العملية السياحية إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق انجاز الأهداف السياحية المنشودة، على سبيل المثال الزائر المراقب لإحدى المواقع السياحية في منطقة ما لابد أن يلاحظ أن هناك تعاونا وتنسيقا بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة للسياح القادمين وبين من يريدون هذا الموقع أو المكان السياحي أو ذلك، بل أن الأمر يتعدى وجود تعاون وتنسيق بين الدليل والإدارة المركزية للموقع إلى تكامل عمل الدليل أو الموظف إلى مدير المطعم والعاملين فيه ومقدمي المشروبات وحتى السائق الذي احضر مجموعة السياح للموقع جميعا تقع مسؤولية إنجاح الأهداف المنشودة لهذا الموقع السياحي وبالتالي فإنه لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بينهم جميعا، كما يجب تأهيلهم في مجال

1 بلمهدي ليلي، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، مرجع سبق ذكره، ص40.

2 عبد المالك باسيمان، نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص7.

استقبال واستضافة السياح ومجاملتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التي يريدونها أو يرغبون بها في كل وقت¹.

2. تعريف كفاءة الرأس مال البشري:

تقول الكاتبة "sandra bellier" "نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل كفاءات"، على نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات الأفراد على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح. فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي: احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه². أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930م "مجموع المهارات، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"³.

الكفاءة هي "قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من مخرجات واستخدام قدر أقل من المدخلات"، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على جعل التكاليف الإنتاج متدنية أي أن الكفاءة تتحقق من خلال تحقيق أعلى النتائج بأقل تكلفة ممكنة⁴.

وحسب تعريف الجمعية الفرنسية AFNOR "الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة"⁵.

عرفها الباحثان دانيال هيلد وجين مارك بأنها: "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يلعبه في المنظمة أو المجتمع، أو هي مجموع المعارف النظرية والعملية والسلوكية المستخدمة في سياق معين"⁶.

وكما يمكن أن نستخلص: بأن الكفاءة تنتج عن الممارسات اليومية في وضعيات معينة، والتي تجعل الفرد يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من طرف الآخرين، وعليه فهي السمة الكامنة لدى الفرد مترجمة في المعارف والمهارات والسلوك، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال والمتميز في الوظيفة، ويعتبر ضرورة لنجاح الفرد والمنظمة في آن واحد⁷.

1 كنزة مغريش، صفية بوالجنوح، دور المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية: دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار، مذكرة شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014/2015، ص65.

2 أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادار أعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص31.

3 رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص7.

4 كريمة زعيم، سلمى بوزريرة، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية - دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017، ص 22.

5 المرجع نفسه.

6 المرجع نفسه.

7 عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 59.

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريف لها أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق. كذلك تعرف الكفاءة البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها¹.

1.2 خصائص كفاءة الرأس مال البشري:

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص حصرها J.LEPLAT في أربع محاور وهي²:

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون

كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة؛

- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. ومن خصائصها أيضا :

- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة؛
- الكفاءة ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة؛
- لها بعدين فردي وجماعي.

¹ مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 5.

² طاهر جحيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 116-117

2.2 العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات:

يرجع مفهوم الكفاءة إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية¹:

رجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل السوق تتميز بالتطور والتغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر المنتجات والخدمات وجودة عالية وطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة وكطريقة التمكين التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاليور الذي ينادي بشعار الإنسان كالألة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره من موارد متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثال اتجهت ادارت الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف مهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

وكمحصلة للعاملين السابقين يظهر السبب الثالث حيث أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركة الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل و التنظيم.. الخ، لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان فتتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبرة معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وكما قال " Melel " سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما تيار من منطق تصنيف ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة بمعنى أن الحركية الداخلية للمؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية لأفرادها.

¹ زهية زرواق، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 16-17.

السبب الرابع والأخير يتمثل فيما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثالث والخمس سنوات¹.

ثانيا: عناصر ومميزات كفاءة الرأس مال البشري

باعتبار كفاءة الرأس مال البشري تمثل دورا هاما في المؤسسة فهي تحظى باهتمام الباحثين، حيث أن هذه الكفاءات تحتوي على عناصر ومميزات يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1. عناصر كفاءة الرأس مال البشري

ترتكز الكفاءات عموما على أربع عناصر ويمكن ايجازها في النقاط التالية² :

أ/ **المعرفة الشرطية:** ويعني التحكم الاساسي لتربية العاملين المهارة وهذه المعرفة هي شرط اساسي ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

ب/ **الكفاءة المتقدمة:** يسمح انتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق الفعلي لقواعد التربية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنشئة للقيمة الاكثر استجابة.

ج/ **فهم أبعاد المؤسسة:** هي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باختيار مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وهذا التصرف يؤدي إلى انشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الانظمة يستطيع ان يكون السباق إلى المبادرة في رد الفعل بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير مرغوب فيها.

د/ **الاختراع الذاتي:** يتوقف على دور الادارة، لأن المجموعات القوية المحفزة غالبا ما تحصل على نتائج عالية، لأهمية الابتكار.

2 . مميزات كفاءة الرأس مال البشري

تتمثل أهم مميزات كفاءة الرأس مال البشري فيما يلي³:

- الكفاءات ذات غاية (هادفة) :حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة؛

- الكفاءات مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة من قبل المورد البشري والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛

¹ زهية زرواق، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

² كريمة زغيم، سلمى بوزريعة، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، مرجع سبق ذكره، ص ص 27،28

³ بن جدو محمد الأمين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2013/2012، ص 3.

- الكفاءات مكتسبة: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المتعلقة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن¹؛
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الإبداع ومستوى الاسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية سابقة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات اسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط².

ثالثا: أنواع وأبعاد كفاءة الرأس مال البشري

1. انواع كفاءة الرأس مال البشري:

يختلف تصنيف الكفاءات تبعا لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالكفاءة والمتمثلة في: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات الاستراتيجية.

أ. **الكفاءات الفردية:** يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة³.

وهناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (Medef) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية و المنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها وتطويرها. وحسب P. Gilbert. M harlier الكفاءات الفردية هي " مجموعات معارف ، قدرات عمل و سلوكيات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة"⁴.

و حسب « Cécile Dejoux » الكفاءة الفردية هي " مجموع خاص مستقر و مهيكلة من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالخبرة"⁵.

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007، ص96.
² المرجع نفسه.

³ Zarifian Philippe, le modèle de la compétence, Edition liaison, paris, 2001, p78.

⁴ Zarifian Philippe, le modèle de la compétence, référence susmentionnée.

⁵ Cécile dejoux , les compétences au cœur de l'entreprise , édition d'organisation ,paris,2001,p141.

بغرض التبسيط يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي " كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة"¹.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة فيما يلي عرض الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد²:

- المثابرة والقدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛

- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية ؛

- القدرة على اتخاذ القرار و إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة ؛

-توظيف المواهب و إرساء العلاقات الجيدة بينهم ؛

-إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة ؛

-العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

ب. الكفاءات الجماعية: وتعرف على أنها "تلك المهارات الناجمة عن تضافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتكورها وتراكمها"³.

فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتتمثلة أساسا في "معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضاعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية"⁴.

إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج، وتعاون، وتواصل العمال، وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، فهي تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا، وهذا ما يخلق الانسجام، والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

¹ العوفي فاطمة الزهراء، دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مخبر إدارة الأفراد و المنظمات LARMHO ، جامعة تلمسان، تلمسان، ص91.

² Besson d, hadjadj s , o'connor e.s ,discours sur les compétences organisationnelles et individuelles ,revue française de gestion,vol29,n 145,juillet-aout 2003,p64.

³ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع- المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة، الجزائر ، العدد 14 ، جوان 2016 ، ص. 334 .

⁴ العوفي فاطمة ، بندي عبد الله عبد السلام ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مخبر إدارة الأفراد و المنظمات LARMHO- جامعة تلمسان ، تلمسان، ص ص 8،9.

أما بالنسبة لوجود الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط تتمثل فيما يلي¹:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهياكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات لوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛
- إن الكفاءات الجماعية تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد لنفسه، وبروح منفتحة مع الزملاء والعملاء، ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة، و "يتجسد ذلك في قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية"².

ج. الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها وبين محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية³. وفق «Leonard-Barton» فإن الكفاءات الأساسية المنظمة تتكون من أربع عناصر⁴:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة.

- الأنظمة التقنية و المعارف؛

- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الاستراتيجية؛

- القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية؛

¹ J. Arbert, P- Gillbert , F.picyere , Management des competences, Réalisation- concepts analuses, 2ème edition, paris, 2003, p23.

² حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة،-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2004 ، ص. 37 .

³ العوفي فاطمة، بندي عبد الله عبد السلام، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص92

⁴ المرجع نفسه.

-إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن و المتجذرة في بيئتها و تكنولوجياتها ، و عملياتها الروتينية و العلاقات ما بين مواردها البشرية ، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي ، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد و هي:

❖الموارد المادية (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني... إلخ)؛

❖الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛

❖الموارد التنظيمية (الهيكل ، نظام التنسيق و الرقابة... إلخ).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وأن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المنظمة¹.

يمكن القول إن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع و نادر أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المنظمة، و في هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل، و الكفاءة الاستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل، و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها و تطورها، و هذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد و تطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز و تحقيق ميزة تنافسية².

2. أبعاد كفاءة الرأس مال البشري:

نظرا لتعدد مداخل تعريف الكفاءات البشرية فقد تعددت الدراسات والبحوث التي حاولت تحديد أهم أبعادها، وتتمثل هذه الأبعاد في:³

أ. **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص وهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة لنقل من شخص آخر.

ب. **المهارة:** وهي القدرة على التصرف بصفة مطموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا بالتشغيل و تختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب المهام التي تمارس فيه ونلاحظ من خلال ما سبق تداخل بين مفهوم المهارات الكفاءات والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات بالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها و توظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، فأما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الأشكال ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذا تظل حبيسة عقول الأفراد.⁴

¹ العوفي فاطمة ، بندي عبد الله عبد السلام ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ،مرجع سبق ذكره، ص 93.

² المرجع نفسه.

³ كريمة زعيمان ، سلمى بوزريرة ، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 29،30.

⁴ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص63.

ج. الاستعداد: وتمثل مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة وروح المبادرة، سواء كانت سلوك الإنسان في علاقاته بالمؤسسة ايجابيا أو سلبيا أو محايدا¹.

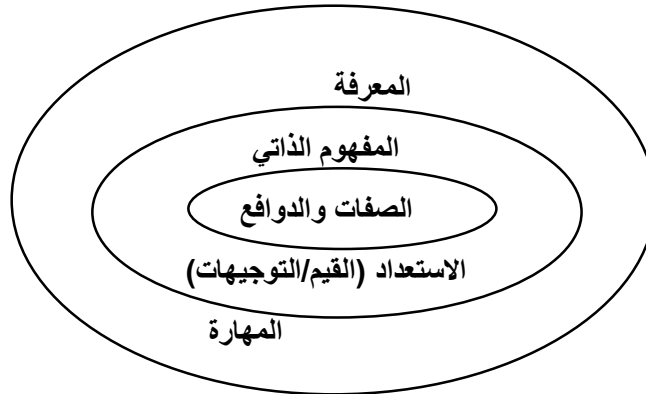
د. الصفات: وهي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف والمعلومات، مثلا من أهم صفات الكفاءة لدى المديرين التحكم الذاتي في المشاعر، المبادرة خاصة لحل المشاكل تحت الضغط².

هـ. الدوافع: تترجم الأشياء الكامنة والتي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار، والتي تسبب في اقدامه على تصرف ما، وتعمل على اختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة³.

و. المفهوم الذاتي: يعبر عن توجهات الفرد أو القيمة لو صورته الذاتية، مثلا تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الفرد بأنه يمكن أن يكون فعلا في أية حالة تقريبا، جزءا من المفهوم الذاتي للفرد⁴.

ويرى الكثير من الباحثين أن الكفاءة ترتكز في الأبعاد الثلاثة الأولى فقط (المعرفة، المهارة، الاستعداد) وأن كلا من الصفات والدوافع والمفهوم الذاتي يمكن أن تتدرج تحت بعد الاستعداد أو المعرفة السلوكية، كونها تتحكم بشكل كبير في استعداد الفرد بصفته خاصية رئيسية للكفاءة البشرية⁵.

الشكل رقم (1): أبعاد كفاءة الرأس مال البشري



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، ص 64.

رابعاً: مؤشرات قياس الكفاءات

نقاس الكفاءات بعدة مؤشرات منها⁶:

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص63.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ المرجع نفسه، ص 64.

⁶ ظاهر رداد القرشي، محمود حسين أبو جمعة، أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السادس، العدد2، 2020م، ص 100.

1. المؤشرات مباشرة: يهتم هذا النوع من مؤشرات الأداء بقياس ومقارنة المدخلات مع المخرجات النهائية مع الأخذ بعين

الاعتبار الفترة الزمنية للإنجاز، ومن بين هذه المقاييس قيمة الأرباح وحجم المبيعات، وتحقيق زيادة في جودة المنتجات في حال استخدام نفس الموارد.

2. المؤشرات غير المباشرة: قد لا تكون مؤشرات قياس الأداء المباشرة فاعلة ومناسبة لجميع المنتجات وخصوصا الخدمات، إذ لا بد من اللجوء إلى مقاييس أخرى تكون أكثر دقة، وذلك مثل قياس مستوى الروح المعنوية للعاملين، رغبة العاملين في الاستمرار في عملهم، التسويق الداخلي، مستوى الألفة والمحبة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها.

المطلب الثاني: الأداء التسويقي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار. كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية ونظرا لأهمية الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء والتسويقي وأهميته وأهدافه ومؤشرات قياسه ومراجعة وتحسين الأداء التسويقي.

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي

1 تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، واتجه فريق آخر إلى اعتبارا لأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح .فالاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الفعل (To perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (performe) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

و الأداء في أبسط صورته يمثل " قدرة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرائق كفاءة وفعالة أو هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"²، وقد ربط مفهوم

(1) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث، العدد07، جامعة ورقلة ، ورقلة 2009-2010، ص207.

² Excels .R.G.THE PERFORMANCE Measurement .Harvard Business Review ،VOL، N01، 1999، P131.

الأداء بالقدرة على البقاء و النمو والتكيف بكونه : قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل في البقاء التكيف والنمو، واعتمد آخرون في تعريفهم للأداء بكونه يعكس قدرة المؤسسة في استخدامها، لمواردها التي تمكنها من تحقيق أهدافها فالأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

وهناك من أضاف إلى أن الأداء يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المؤسسة ويتخذ الأداء غالبا شكلين هما²:

***الأداء المالي:** يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية المتمثلة بالربح والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي.

***الأداء التشغيلي:** يعد المفهوم الأوسع لأداء الأعمال ويقاس من خلال مؤشرات المبيعات والحصة السوقية واتجاهات الزبائن وولاء الزبون فضلا عن مؤشرات أخرى.

ويظهر من هذه التعاريف سعة مفهوم الأداء ومدى ارتباطه الواسع والشامل بالكثير من المفاهيم فالأداء يعكس قدرة وقابلية المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية بالشكل الأمثل وذلك أملا في الوصول إلى غايتها المنشودة والتي تمكنها من النمو والبقاء ومنافسة المؤسسات في سوق عالمية واسعة مترامية الأطراف.

2. تعريف الأداء التسويقي وأهميته

يعتبر الأداء التسويقي لرجال التسويق من أهم أسس التي تحسن من أداء المؤسسة ككل والذي يسمح لها القيام بالنشاط المنوط به ليحقق لها أهدافها ونظرا لأهمية هذا الأخير في المؤسسة تعددت واختلقت التعاريف التي أسندت إلى الأداء التسويقي إلى جانب أهميته.

1.2 تعريف الأداء التسويقي السياحي.

هناك العديد من التعريف للأداء التسويقي ونذكر منه³:

تعريف 1: الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية.

تعريف 2: الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تتعكس على بقاء المؤسسة والاستمرارية.

¹ corporate Firms :Empirical Analysis of Portfolio interrelationships Of Financial Performance ،Strategie Management Journal، vol13،N01،1995،P278.

²عواطف يونس الزبيواني، انعكاسات التجارة الالكترونية على الاداء التسويقي للمنظمات الخدمية في المحافظة على الخدمة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية ادارة الاقتصاد ، بجامعة الموصل،العراق،2004، ص108.

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ،ص216.

تعريف 3: الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذلك عن طريق التركيز على الملاءة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين أهدافها المطلوبة لتلك الأنشطة واستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.

تعريف 4: كما عرف الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة وتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

تعريف 5: ويرى ambler أن الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة او فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء ولتكيف مع متغيرات البيئة¹.

وباختصار يمثل الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة ومدى بلوغها لأهدافها التسويقية من خلال استغلالها الكفاء والأمتل لمواردها، بمعنى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة لغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبما يؤدي إلى كسب رضا الزبون وولاءه وزيادة الحصة السوقية².

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء التسويقي يرتبط بمفاهيم عديدة ونذكر منها الفاعلية والكفاءة بالإضافة إلى الإنتاجية³:

***الفاعلية التسويقية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة؛

"الفاعلية التسويقية = (النتائج المحققة / الأهداف المسطرة)"

***الكفاءة التسويقية:** وهي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات؛

"الكفاءة التسويقية = (النتائج المحققة / الموارد المستخدمة)"

***الإنتاجية التسويقية:** الاستغلال الأمثل للموارد من قوى بشرية ومعدات و مواد خام ورأس مال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

"الإنتاجية التسويقية = (الكفاءة + الفاعلية)"⁴

ومن خلال المفاهيم نلاحظ أن الأداء التسويقي يمكن أن يتمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مفهوم الأداء التسويقي.



المصدر: رعد عدنان رؤوف دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-تنمية ال رافدين ال عدد98 مجلد32 جامعة الموصل سنة 2010 ص326.

1 أكرم احمد الطويل ، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار الحامد، عمان، 2013 ، ص115.
 2 شريح يسرى، رشاق عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية: دراسة عينة من الفنادق بولاية -جبل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التجارية، تخصص تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبل، ص 13.
 3 أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص117.
 4 علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، 2001، ص8.

2.2 أهمية الأداء التسويقي السياحي

نظرا لتعاظم الأهمية العلمية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا نذهل ومتطور ومستمر، ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الأسواق أصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه. لذا مواكبة هذا التطور المسارع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي السياحي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم المستمر لرجال التسويق¹.

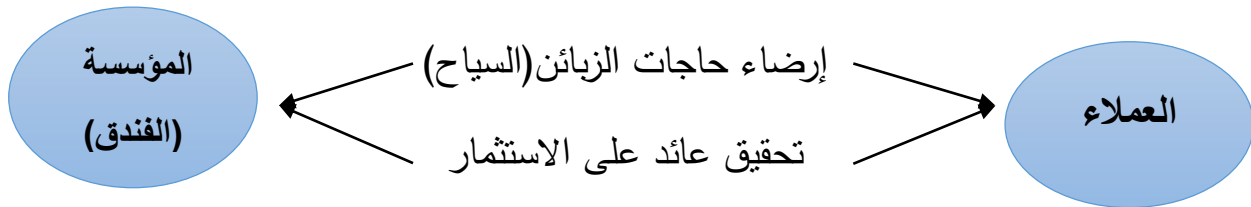
ووجود حدود دنيا من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة هذا التنظيم والتدريب، ويعتبر بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الأداء الجيد في تقديم الخدمات السياحية هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم للعاملين فيها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات السياحية بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما²:

- إرضاء حاجات ورغبات الزبائن (السياح)؛

- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار (أرباح كبيرة).

إذا تمكنت المؤسسة السياحية أو إدارتها التسويقية في تحقيق هذان الهدفان فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك أن الأداء الجيد للتسويق ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة السياحية باعتبار أن الأداء الكلي لهذه المؤسسات هو محصلة تفاعل مجموعة من الأداء الجزئي إذا إن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسين الأداء الكلي لأي مؤسسة سياحية، والشكل الموالي يوضح الأهمية والأهداف الرسمية للمؤسسة السياحية حيث أنها تقدم منتجات وخدماتها بأعلى جودة ممكنة تستهدف رضا الزبون بحيث تلبي رغباته وحاجاته، والمؤسسة تأخذ مقابل ذلك أرباح وعوائد لقاء تقديمها للخدمات السياحية.

الشكل رقم (3): أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة السياحية.



المصدر: أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص12.

ثانيا: أهداف الأداء التسويقي السياحي.

تري المؤسسات اليوم من جهة نظر العلاقة التسويقية أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لعملائها

¹ شريح يسرى، رشاق عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 14،
² المرجع نفسه.

ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها¹:

الفرع الأول: مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار: تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس وبأني في مقدمتها²:

- **أهداف ربحية:** والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عندما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يزود مالك المؤسسة بعائد مقبول كما يمكن أن يمد المؤسسة بعائد يمكن استخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل.

- **أهداف النمو التسويقية:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص الوظيفة التسويقية مثل زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي وهو النمو عند حجم نربح.

- **أهداف البقاء والاستمرار:** يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة ولائهم في المستقبل.

الفرع الثاني: الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية: يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة أو سمعة المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمتوقعين ولا شك أن كل مؤسسة من المؤسسات تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر ايجابية من منافسيها في السوق من خلال تقييم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملائها في الحاضر والمستقبل، وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابق الإشارة إليها والمتعلقة بالمبيعات والربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب قياس الميول والاتجاهات.

ج. الأهداف الاجتماعية: ويقصد بهذه الأهداف أن لكل مؤسسة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها وان هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق، هذا ولم تنته الدراسات والبحوث من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية. ويلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة لها وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة.

¹ طارق زيدان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 20.
² الجودي صاطوري، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ثالثاً: مؤشرات قياس الاداء التسويقي السياحي.

ويقصد بمؤشرات قياس الأداء التسويقي¹:

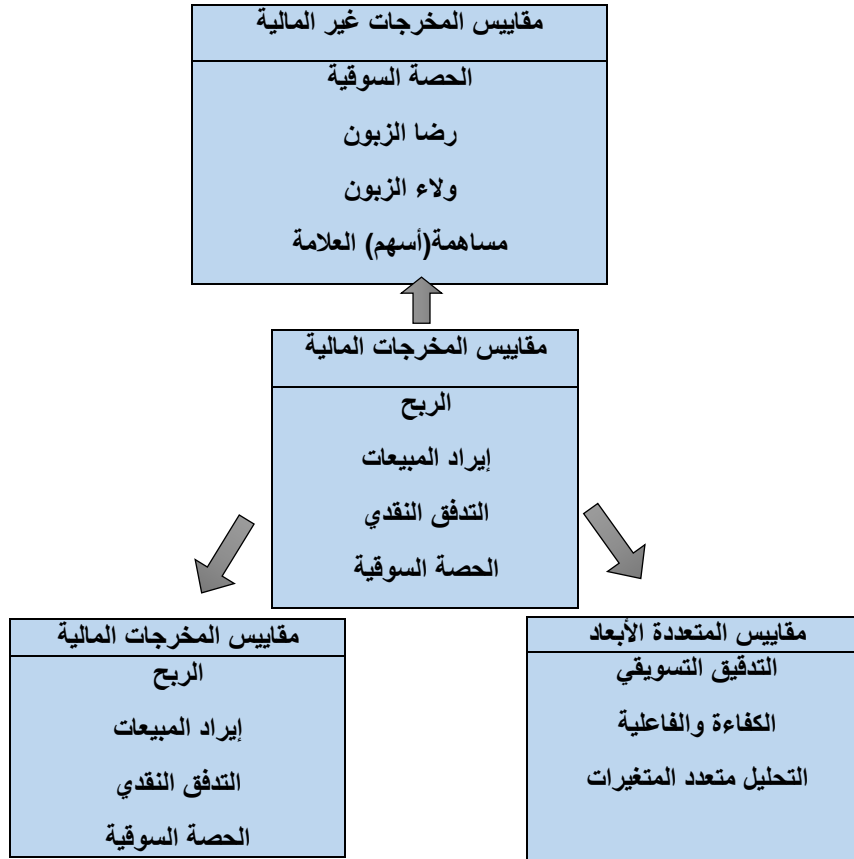
هي المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج التسويقية الفعلية ويتم تحديد هذه المؤشرات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي فالمؤشر هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه النشاط وليس ما هو كائن بالفعل وتحديد نوعية معينة من المؤشرات التي تصلح لمعايير قياس وتقييم الأداء واختيار العدد منها يلائم طبيعة النشاط المعين المطلوب قياسه وتقييم أداءه ويعتبر من أصعب المشاكل التي تواجه الإدارة وتدرج معايير الأداء من مقاييس التي يتم بها قياس المخرجات أو النتائج المتعلقة بكل نشاط تسويقي أو عنصر من عناصر المزيج التسويقي، إلا أن هذا التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها.

كان من الشائع استخدام مجموعة قليلة من المؤشرات المالية او المقاييس المعتمدة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق وتغير ذلك خلال السبعينات حيث زاد الاهتمام باستخدام معايير أكثر في وقت واحد كما أصبحت المقاييس تبنى على أساس السوق والمستهلك وكان نتيجة لذلك كثرة مقاييس الأداء التسويقي لدرجة أصبح من الصعب تحديدها ليتم استخدامها في الواقع، فتشير البحوث لوجود مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التسويقي فقد حدد (كلارك) حوالي عشرين مقياس للأداء التسويقي وحدد كل من (امبلر وريلاي) ثمانية وثلاثين مقياس، اما (دفيد سيون) فقدم مقاييس الأداء التسويقي، وتكمن مشكلة الأداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل ووضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً ويتم تركيز حالياً على المزج بين استخدام مقاييس المخرجات المالية والغير مالية، إلا أن هذه المعايير وحدها لا تقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء كونها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأهداف قصيرة الأجل لهذا لجأت المؤسسات إلى البحث عن مقاييس جديدة للأداء مكملة أو بديلة عن مقاييس متعددة سابقاً في قياس أدائها والتحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختيار الشامل للبيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة .

والشكل الموالي يوضح اقتراح (كلارك) كنموذج لمؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات.

¹ عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص تسويق، علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2016/2017، ص 91.

الشكل رقم (4): توسيع ميدان مقاييس الاداء التسويقي:



المصدر: عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص 92.

1. المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي.

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم الأداء التسويقي باعتباره مدخلا لتحقيق النمو والاستقرار تحاول أن تجد قياس مناسب لتقييمه إلا أن معظم المؤسسات ركزت على تقييم أدائها التسويقي والاعتماد على المؤشرات المالية وفيما يلي أهم هذه المؤشرات¹:

1.1 نمو المبيعات: يعد الهدف الأكثر شيوعا ضمن مجموعة من الأهداف والذي يتم التركيز عليه من قبل جل المؤسسات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، إذ يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى الخبرة والتعلم تبعا لذلك تتمكن المؤسسات من رسم موقعها التنافسي من مضاعفة مبيعاتها ومن ثم حجم إنتاجها الذي يؤدي إلى تراكم خبرة العاملين في عمليات الإنتاجية التسويقية وانخفاض كلفة الإنتاج وتسويق الوحدة مع تضاعف إنتاج المبيعات حيث يهدف النشاط التسويقي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات وهو معيار الأول لنجاح الأداء التسويقي.

¹ عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه علوم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2.1 الربحية: تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في جني الأرباح عن طريق استخدام مجهوداتها بكفاءة، وهناك مجموعة من النسب والمعدلات المالية تعبر عن مؤشر الربحية مثل هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي وهامش الربح الصافي العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية. وهي تتمثل في كيفية إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية.

ويمكن التعبير عن الربحية بالعلاقة التالية¹:

الربحية خلال فترة معينة = (النتائج المتحققة خلال تلك الفترة / الوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال نفس الفترة) * 100.

وانطلاق من الحسابات السابقة يمكن أن نقسم الربحية إلى أربعة أصناف تتمثل في:

أ. **الربحية التجارية:** تساعد هذه القيمة المؤسسة على تقييم القرارات المتخذة في مجال الإنتاج والاستغلال والتسويق والمقارنة ما هو مخطط وما تم تحقيقه وتحديد الانحرافات ومعرفة الأسباب.

وتحسب بالعلاقة التالية (فائض الاستغلال الإجمالي / رقم الأعمال).

ب. **ربحية الأصول المتداولة:** أن حساب معدل ومتابعة تطويره يمكن اعتماده كأداة لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة عامة وإدارة التسويق خاصة ومستوى ادعائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعبر عنها بالعلاقة التالي (نتيجة الاستغلال الصافية / مجمع الأصول المتداولة) * 100.

ج. **الربحية المالية:** وتعبّر عن معدل عائد الرأس مال المستثمر الذي يستعمل في تقييم ومقارنة إمكانية المؤسسة على تحقيق استعمال أفضل رأس مال المستثمر وكلما زاد هذا المعدل يعبر عن الموقع التنافسي الأفضل للمؤسسة.

ويعبر عنها كتالي (النتيجة الصافية / رؤوس الأموال خاصة) * 100.

2. المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء التسويقي.

مع تطور المفاهيم الإدارية لمتخذي القرارات داخل المؤسسات تطورت مقاييس الأداء التسويقي من مؤشرات مالية إلى استحداث معايير أخرى غير مالية سنوردها فيما يلي²:

1.2 الحصص السوقية: على الرغم من وجود مقاييس مثالية يمكن استخدامها لقياس الأداء التسويقي على النحو الشمولي واختلاف هذه المقاييس من مؤسسة لأخرى. يمكن القول إن الحصص السوقية تمثل احد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة فالمؤسسات العامة، تسعى للمحافظة على

¹ عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص

93.

² المرجع نفسه، ص 94.

حصتها في السوق من خلال تقديم السلع والخدمات المناسبة وتطويرا نشطتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن فالحصصة السوقية تمثل مؤشر الفعال لقياس مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الربح والتميز في السوق. وهي تعرف على أنها مؤشر قياس لتدفق النقدي والربحية والهدف من وراء تحليل الحصصة السوقية هو التباين مركز المؤسسة في السوق المستهدف¹.

ب. القدرة على التجديد والتطوير: إن القدرة على التجديد والتطوير من المقاييس الهامة الغير مالية التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة باستمرار، وان الدور الأساسي لإدارة التسويق اليوم يدور حول الحصول على أفكار لمنتجات جديدة والتعرف على رغبات والتطلعات المستقبلية لزبائن وكذلك العمل على الحصول على شريحة جديدة من الزبائن بذلك تصبح العمليات التسويقية هامة وحيوية².

ج. رضا الزبون: تناولت العديد من الأبحاث والدراسات مفهوم الرضا كأحد المقاييس الهامة للأداء فيركز المدخل التقليدي لتحديد الرضا على مدى مقابلة المنتج لتوقعات المستهلك، فرضا المستهلك يتوقف حسب درجة تحقق هذه التوقعات بعد شراء السلعة واستهلاكها، فتم استخدام الرضا بشكل واسع على انه الناتج عن التقييم السريع نتيجة التجربة المستخدمة للمنتج حيث يعد الرضا من أكثر العوامل التي تساعد في التنبؤ بولاء الزبون إلى جانب الجودة المدركة للمنتجات. ويعرف الرضا على انه الأثر الايجابي أو السلبي من طرف المستهلك تجاه تجربة أو شراء المنتج أو عملية استهلاك نتيجة مقارنة بين ماله تجاه المنتج وأدائه المدرك، ويتم النظر لرضا الزبون باعتباره من الأساسيات الهامة التي تهدف إليها الأنشطة التسويقية لان الرضا بدور سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العميل وزيادة حجم التعاملات وشراء مما يخفض من التكلفة التسويق، بمعنى أن الرضا لا ينعكس على جانب واحد وإنما يكون حالة معبرة عن جميع الجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب فانخفاض الرضا أو عدمه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون³.

ينعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة واعتمدت مؤسسات الأعمال على مجموعة الأدوات من اجل متابعة وقياس درجة ورضا وزبائنهم وتتمثل في الآتي⁴:

- ✓ **القياسات غير مباشرة:** لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون في حد ذاته بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة؛
- ✓ **القياسات الكيفية:** كون القياسات غير مباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته إنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون.

¹ عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص95.

² المرجع نفسه، ص96.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه، ص97.

د. ولاء الزبون: هو عبارة عن الحالة الغير ملموسة لا يمكن تحديدها بشكل مادي بل يستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة تتمثل بتوجه الزبون الايجابي الفعال نحو المؤسسة أو علامة ما والإخلاص لها، ويمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية أن زبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات من نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقادا ايجابيا اتجاه هذه العلامة، ومن أهم المقاييس المستخدمة لقياس ولاء الزبون نذكر: الاحتفاظ بالزبون، والحصة النقدية، وتقبل البدائل، وقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الزبون مقارنة بباقي المنافسين، وقياس مستوى الثقة.

رابعاً: مراجعة وتحسين الأداء التسويقي السياحي

1.1 مراجعة الأداء التسويقي السياحي.

يهدف هذا الأسلوب الذي يعرف بالمراجعة التسويقية إلى الاختبار الشامل والنظامي والمستقبلي للبيئة، وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وذلك على فترات متباعدة حيث تقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمؤسسة وهذه المجالات هي¹:

1.1 مراجعة البيئة التسويقية: ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وتأثير تلك المتغيرات على عمل المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمؤسسات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية.

2.1 مراجعة الاستراتيجية التسويقية: ويقوم المراجع باستعراض رسالة المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال وكذلك الاستراتيجية التسويقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مثل مدى القيام بتقييم السوق إلى قطاعات وماهي استراتيجيات المركز التنافسي والسوق التي تم تطبيقها وماهي التوجيهات الاستراتيجية التي قامت المؤسسة بتبنيها وتطبيقها.

3.1 مراجعة التنظيم التسويقي: يختص بتقييم القدرات التنظيمية للإدارة التسويقية ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، وفي الخصوص يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق سواء وفق المناطق أو المنتجات أو العملاء أو التقسيم الوظيفي ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعية، ويلاحظ انه من الناحية التنظيمية يجب أن يتم التطرق في المراجعة التسويقية إلى مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهدافها.

¹ سالم افلوزان ، اثر التسويق بالعلاقات في تحسين الأداء التسويقي -دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة ام البواقي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسويق الخدمات ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، 2013-2014 ، ص 71.

4.1 مراجعة الأنظمة التسويقية: وتقوم المراجعة التسويقية بتقديم وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها وفي تحليل وتخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية وفي هذا الصدد يتم تقييم ما يلي:

- أنظمة المعلومات التسويقية، أنظمة التخطيط التسويقي، أنظمة الرقابة التسويقية، نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.

5.1 مراجعة الإنتاجية التسويقية: ويختص هذا الجانب باختبار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المؤسسة وفاعلية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي وهناك الكثير من مؤشرات الفاعلية والإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

6.1 مراجعة الوظيفة التسويقية: تقوم بالتقييم المعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، المكان) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

2. تحسين الأداء التسويقي السياحي.

بعد تقييم شامل للأداء التسويقي في المؤسسة والوقوف على مدى كفاءته وتحديد مواطن القوة والضعف فيه هنا تأتي النقطة الأساسية وهي العمل على تحسين الأداء التسويقي حيث عندما تجد الإدارة منطقة بيعية ذات الوقوف على الأسباب وراء ذلك هنا يتوفر للإدارة العديد من البدائل لتصرف إذ قد تقرر إعداد برامج تدريبية خاصة لتلك المنطقة أو تنقل بعض الخبرات المدربة من منطقة لأخرى وربما قد يرجع ذلك إلى الضعف في نظام التوزيع مما يتطلب معه ضرورة تغيير خط التوزيع وقد تكون شدة المنافسة وراء الانخفاض في نسبة الربحية مما يتطلب معه الأمر تغيير في البرنامج الترويجي المستخدم حالياً وقد يتطلب الأمر البحث عن منطقة بيعية جديدة غير المناطق الحالية ذات الربحية المنخفضة. وعليه فإن تحسين الأداء التسويقي يتم أيضاً وفق¹:

- مراجعة وتعديل الأهداف البيعية؛

- إعادة صياغة ورسم السياسات والاستراتيجيات البيعية؛

- إعادة تصميم المزيج التسويقي؛

- خفض النفقات التسويقية؛

- البحث عن ميزة تنافسية.

¹سالم أفلوزان، اثر التسويق بالعلاقات في تحسين الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

* ويتضح مما سبق أن مراجعة الأداء التسويقي هو اختيار دوري شامل ومنهجي للبيئة التسويقية ولنظام التسويق ولأنشطة التسويق بحيث تتمكن من تحديد المناطق التي تظهر فيها المشاكل مع التوصية بتصحيح الموقف والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لتسويق.

وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء التسويقي يعد من أكثر أشكال الأداء التي ترتبط بوظائف المؤسسة السياحية تأثراً بالمتغيرات التي تشمل البيئة التسويقية المحيطة حيث يتمثل جوهر التسويق في تحقيق توافق بين الفرص التسويقية من ناحية وإمكانيات وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى وان المخرجات أو النتائج التسويقية هي انعكاس لمدى نجاح أو فشل وظيفة التسويق في تحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود نظام يعمل على تقييم الأداء التسويقي حتى يتم التعرف على أوجه القوة والضعف في هذا الأداء وعليه فان هذه الوظيفة لا يمكن للمؤسسة تجاهلها مادامت تسعى إلى تحقيق استمرارية مع الوصول إلى تحقيق أرباح معتمدة في ظل تكاليف منخفضة.

خامساً: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي السياحي.

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي أبرزها¹:

1. حجم الإنتاج: إذ أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية فان التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك، ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في تسهيل وجعلها في متناول المستهلك، والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل.

2. مستوى الدخل: أن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج مما يجمد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج إذا ما تعاضم الأمر، وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تنزل إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50% من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

3. البحوث وتكاليف التسويق: بما أن عملية التسويق تتطلب من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين فالاهتمام بالبحوث والاستبيانات والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

4. البنية التحتية: تشكل البيئة التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات، وصحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن

¹ رازم الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 اكتوبر 2003، ص ص 317-319.

الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة.

5. البضائع المحلية: فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك.

سادسا: دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية.

تغيرت النظرة إلى كفاءة الرأس مال البشري، وأصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد بالنسبة للمؤسسات السياحية، وإلى ما ينفق عليه على أنه استثمار وليس تكلفة، وهو مصدر مهم لتحسين الأداء التسويقي السياحي، فتحسين الأداء لا يعتمد فقط على توفر الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا لدى المؤسسات السياحية، بل تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على امتلاك كفاءة الرأس مال البشري التي تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها التسويقية¹.

تعتبر المعرفة المعيار الأساسي لدى بعض المؤسسات السياحية حيث تهدف إلى تحسين الأداء التسويقي والتوجه نحو الاجتهاد في العمل والإبداع من خلال توليد معارف جديد وتطويرها، فكلما زادت معدلات المعرفة، المهارة والاستعداد لدى الموظفين زادت قدرتهم على تحسين الأداء التسويقي. حيث تمثل كفاءة الرأس مال البشري القوة الدافعة والقدرة الفطرية المكتسبة لدى الأفراد التي تعمل على زيادة تحسين الأداء التسويقي السياحي².

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنتناول في هذا المبحث أغلبية الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الوصول إليها من مختلف المنصات العلمية، حيث شملت دراسات عربية وأجنبية، تنوعت ما بين مذكرات ماستر ودكتوراه، غير أن ما تمت ملاحظته هو أن معظم هذه الدراسات تبحث بين أحد المتغيرات المستقلة فقط مع المتغير التابع، ولا توجد من الأبحاث تلك التي تناولت بالدراسة المتغير المستقل مع المتغير التابع، ما سمح لنا بمقارنة مختلف الأوجه لهذه الدراسات مع دراستنا الحالية كإظهار جوانب التشابه والاختلاف.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بكفاءة الرأس مال البشري

هناك عدة دراسات ذات صلة بموضوع كفاءة الرأس مال البشري حيث تم فرزها وترتيبها حسب زمن إعدادها، ومن تلك الدراسات نذكر:

¹ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المكتسبات القبلية.

² المرجع نفسه.

أولاً : دراسة عبد الصمد سميرة "2015-2016" بعنوان " دور الاستثمار في الرأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات : دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة SCIMAT " ، والتي قدمت لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، خلال السنة الجامعية 2016/2015 ، و التي سلطت الضوء على دور الاستثمار في الراس المال البشري في احراز مستويات التميز بالمنظمات و اعتباره المحور و المصدر الأساسي ، والوقوف على أهم مجالات التميز بالأداء في الشركة و تعزيزها و تطوير الكفاءات ، واستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي والاستبيان و المقابلة كأداة رئيسة، ومن أهم النتائج الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات و مساهمته في تحقيق مستويات غير مسبوقة من الأداء ، وتركيز على دور تطوير الكفاءات البشرية في رفع قيمة العمل وتعظيم العمليات و الأنشطة لتحقيق الأداء المتميز .

ثانياً : دراسة كريمة زغيمن ، سلمى بوزريرة "2016-2017" بعنوان "أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل " ، والتي قدمت لنيل شهادة الماستر ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير واقتصاد سياحي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، خلال السنة الجامعية 2017/2016 ، هدف هذه الدراسة إبراز مفاهيم متعلقة بكفاءة المورد البشري و عملية التسيير الخاصة به و التعرف على مدى تأثيرها على أداء العاملين في الفنادق ، واستخدمت هذه الدراسة منهج الوصفي و التحليلي و الاستبيان كأداة رئيسية ، وأظهرت النتائج أن كفاءة المورد البشري هو الركيزة الأساسية في أي مؤسسة و الذي يتحكم في تحسين أداء العاملين و خدماتها و الذي يضمن لها النجاح و الاستمرار ، و أن أداء العاملين هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته لينعكس إيجاباً مع أهداف المنظمة و تحقيق المستوى المطلوب من الأداء المقدم و الذي يتضح بناء على عدة عوامل مرتبطة به .

ثالثاً : دراسة طاهر جخيوة "2019-2020" بعنوان "أثر أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط " و التي قدمت لنيل شهادة الدكتوراه ، شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، خلال السنة الجامعية 2020/2019 ، هدف هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير الأساليب الاستثمارية في أبعادها المختلفة (الاستقطاب ، التدريب و التحفيز) في تحسين مؤهلات الكفاءات البشرية، والتعرف على نمط العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة رئيسية ، وأظهرت النتائج أن الاستثمار يعتبر من بين

الاستراتيجيات المحورية التي تساعد العمال على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بكل كفاءة و فعالية وتكيفهم مع المستجدات و فتح لهم آفاق الإبداع و الابتكار.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء التسويقي

هناك عدة دراسات ذات صلة بموضوع تحسين الأداء التسويقي حيث تم فرزها وترتيبها حسب زمن إعدادها، و من تلك الدراسات نذكر:

أولاً : دراسة محاط أميرة "2013-2014" بعنوان "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي : دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع ميلّة" ، والتي قدمت لنيل شهادة الماستر ، شعبة علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، خلال السنة الجامعية 2014/2013 ، هدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء التسويقي من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية و التطرق إلى الأداء التسويقي و مختلف أبعاده، واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية، وأظهرت النتائج أنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إيرادي وأن الأداء التسويقي الجيد هو الأثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية فعال.

ثانياً: دراسة إقلوزان سالم " 2013-2014" بعنوان " أثر التسويق بالعلاقات في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة أم البواقي 2012،2013 م" ، والتي قدمت لنيل شهادة الماستر ، شعبة علوم تجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، خلال السنة الجامعية 2014/2013 ، هدف هذه الدراسة إظهار أهمية التسويق بالعلاقات وإبراز دوره في تحسين الأداء التسويقي ، وأهم النتائج المتوصل إليها سعي التسويق بالعلاقات إلى التعرف على حاجات الزبائن و تسهيل عملية التفاعل و التواصل معهم و جذبهم و المحافظة عليهم ببناء علاقات على المدى الطويل لتحقيق الولاء ، وتجسيد المؤسسات أهم الاستراتيجيات التسويقية لتحسين الأداء التسويقي لهم.

ثالثاً: دراسة وردة يلس "2019-2020" بعنوان " دور التسويق السياحي في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية: حالة المركب المعدني حمام الشلالة " ، والتي قدمت لنيل شهادة الماستر ، شعبة علوم تجارية ، تخصص تسويق سياحي وفندقي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 أي 1945 ، قالمة ، خلال السنة الجامعية 2020/2019 ، هدف هذه الدراسة إلى توضيح وتبيان مفهوم

السياحة و التسويق السياحي ومحاولة التعرف على عناصر المزيج التسويقي السياحي و علاقته بالأداء التسويقي في المؤسسات السياحية ، اعتمدت في هذه الدراسة الاستمارة كأداة رئيسية ، و من أهم النتائج الاهتمام و التأكد على الدور الاستراتيجيات على أداء المؤسسة المالي وغير المالي ، من خلال إجراءات عديدة مثل قيام الفندق بتقديم خدماته واستهداف شريحة محددة من الزبائن بتقديم عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة.

المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة.

أثناء البحث عن الدراسات السابقة تم رصد الكثير من الدراسات الشبيهة والقريبة من الدراسة الحالية إلا أن هناك نذره في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين متغيرات كفاءة الرأس مال البشري وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات سياحية حيث أن هناك العديد من الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية وهناك من اختلفت .

أولاً: أوجه التشابه:

- ✓ **المضمون:** بعض الدراسات تشابهت في متغير كفاءة الرأس المال البشري وأخرى تشابهت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات؛
- ✓ اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن تحسين الأداء التسويقي متغير تابع وانفقت مع دراسة واحدة فقط على أن كفاءة الرأس مال البشري متغير مستقل؛
- ✓ استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية الاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات قصد تحليلها؛
- ✓ استخدام برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بيانات الاستبيان؛
- ✓ استخدام الدراسات السابقة والدراسة الحالية للمنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات البحث؛
- ✓ اعتماد الدراسات السابقة والدراسة الحالية على نموذج يقتضي بتقسيمها إلى متغير مستقل ومتغير تابع؛
- ✓ اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة فقط في التنوع في المؤسسات التي طبقت فيه هذه الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- ✓ اعتمدت الدراسة الحالية على طريقة في حين اغلب الدراسات السابقة اعتمدت على طريقة كلاسيكية؛
- ✓ تبني الدراسة الحالية عملية الربط بين متغيرين وهما كفاءة الرأس مال البشري وتحسين الأداء التسويقي وهذا ما يعد توجها مغايرا عن الدراسات السابقة؛
- ✓ اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المؤسسات الفندقية في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة على مؤسسة واحدة فقط في تطبيق دراستها.

خلاصة

من خلال ما عرض في هذا الفصل تم التوصل إلى أن كفاءة الرأس مال البشري من أهم الموارد في المؤسسات السياحية التي تساعد في تحسين الأداء التسويقي، في حين هذا الأخير يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي
لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

*المطلب الأول : تقديم فندق بربروس روايال

* المطلب الثاني: تقديم فندق الجزيرة

*المطلب الثالث : تقديم فندق النسيم

* المطلب الرابع: تقديم فندق دار العز

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

*المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

*المطلب الثاني: أداة الدراسة

*المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

*المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

*المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

* المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

لقد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعمقة بكفاءة الرأس مال البشري وتحسين الأداء التسويقي وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم اجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية لعينة من فنادق ولاية جيجل، وهذا بعد تقديم الفنادق محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، أيضا تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم القيام بتحليل البيانات بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

تعتبر ولاية جيجل مقصد العديد من السياح الأجانب وحتى السياحة الداخلية نظرا لموقعها الاستراتيجي ومناخها الملائم ومناظرها الخلابة وتسعى ولاية جيجل إلى ترقية المنتج الفندقي وادماجه في السوق السياحية. فسنتطرق الى مجموعة من الفنادق داخل الولاية من خلال هذا المبحث والتعريف بها (فندق بربروس رويال، فندق الجزيرة، فندق النسيم، فندق دار العز) من حيث نشأتها والخدمات التي تقدمها والهيكل التنظيمي لكل فندق من فنادق الدراسة.

المطلب الأول تقديم فندق بربروس رويال

أولاً-تعريف فندق بربروس رويال: هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد، يقع وسط مدينة جيجل مقابل محطة المسافرين من الجهة الشرقية في حي بوالريبب الجوهري-لعقابي-وسط مدينة جيجل، بدأ نشاطه سنة 2018، يتربع على مساحة تقدر ب 401 متر مربع، عدد العمال فيه قدر ب 8 عمال يعملون بدوام 24 ساعة، مديرتة الحالية الأنسة "مرزاق كنزة"¹.

ثانياً-الخدمات التي يقدمها فندق بربروس رويال: يقدم الفندق جملة من الخدمات الأساسية والتكميلية وتتمثل في²:

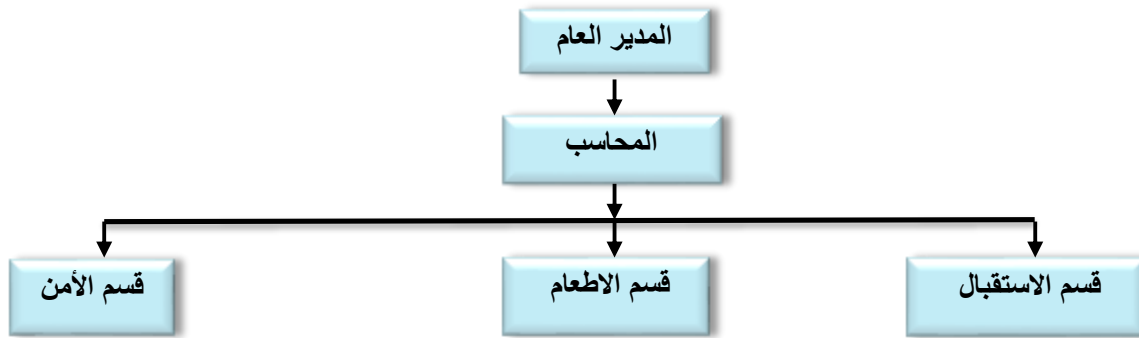
- ✓ **خدمة الغرف:** يهتم هذا الفندق بتوفير احتياجات السياح المرتبطة بمكان إيوائهم، والحرص على أن تكون الغرف مريحة ونظيفة، مع الاستعداد التام لتنفيذ طلباتهم في الوقت المناسب.
- ✓ **الاستقبال:** يعتبر همزة وصل بين السياح وإدارة الفندق، وتتمثل مسؤولية هذا القسم فيما يلي:
 - استقبال الزبائن؛
 - منح المعلومة الضرورية حول هذا الفندق للسياح؛
 - التكفل بإجراءات مغادرة السياح؛
 - العمل على إرضاء السياح من خلال التناسق والانسجام مع الأقسام الأخرى.
- ✓ **المطبخ:** يقوم هذا القسم بإعداد الوجبات المختلفة حسب طلبات السياح، والحرص على أن تكون صحية إضافة لإعداد قائمة المشروبات وفقا لطلب وحاجات المطعم.

¹ شريح يسرى، رشاق عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص64.
² يعقوب مريم، دور التسويق الاجتماعي في تفعيل جودة الخدمة الفندقية -دراسة حالة لعينة من الفنادق في ولاية جيجل-، مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، ص47.

ثالثا- الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال: يمكن ايضاح الهيكل التنظيمي للفندق فيما يلي¹:

- ✓ المدير العام: هو السلطة العليا والمسؤول عن التنظيم والرقابة والتخطيط داخل الفندق.
- ✓ المحاسب: يهتم بالشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الضرائب، الأجور والفواتير وهو مكلف بتسيير شؤون الفندق.
- ✓ قسم الاستقبال: يمثل همزة وصل بين الزبائن والادارة، يعمل به موظفان بالتناوب واحد في النهار والثاني في الليل حيث يقومان بحجز الغرف والرد على تساؤلات واستفسارات الزبائن.
- ✓ قسم الاطعام: يوجد به طباخ واحد وهو من يشرف على شؤون المطبخ والمقهى ويساعده ثالث عمال.
- ✓ قسم الأمن: يوجد حارسين يعملان بالتناوب.

الشكل رقم(5): الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال



المصدر: شريح يسرى، رشاقي عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية دراسة عينة من الفنادق بولاية جيجل، مرجع سابق ذكره، ص65

المطلب الثاني: تقديم فندق الجزيرة

أولاً-التعريف بفندق الجزيرة: هو مؤسسة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد تعود ملكيته إلى السيد كمال بن طيبيل الذي أسسه بماله الخاص دون الاستعانة بالقروض أو الاعانات، تم الانتهاء من الأشغال فيه سنة 2006 ، وهو نفس سنة بداية نشاط الفندق ، سمي بفندق الجزيرة نسبة إلى الجزيرة الخلابية المتواجدة في شاطئ أندرو بولاية جيجل يقع الفندق في شارع 25 العربي بن مهدي في وسط المدينة، وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه، وهذا الموقع يساعد كثيرا على التعرف به أكثر وبالخدمات التي يقدمها، مما يجعله مقصد الكثير من الأجانب سواء الذين يبحثون عن الراحة أو الاستجمام والتمتع بسحر الولاية أو رجال الأعمال الذي يساعدهم الموقع المتميز للفندق في إنجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، يتكون الفندق من خمسة طوابق بالإضافة إلى

¹ شريح يسرى، رشاقي عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص65.

الطابق السفلي الذي يقسم إلى جهتين جهة تضم المطعم وجهة خاصة بالاستقبال بالإضافة إلى 35 غرفة وشقة واحدة، كما يوجد أمام الفندق مساحة خصصت لموقف السيارات¹.

ثانياً-الخدمات التي يقدمها فندق الجزيرة: إن خدمة الإيواء وخدمة الإطعام هي من الخدمات الأساسية في الفندق، كما أنه يقدم خدمات إضافية واستثنائية وذلك حسب الطلب وسيتم عرضها فيما يلي²:

- ✓ **الخدمات الأساسية:** تتمثل في خدمات الإيواء وخدمات الإطعام.
- ✓ **خدمات الإيواء:** تعتبر خدمة الإيواء هي الخدمة الأساسية في الفندق حيث يحتوي على 35 غرفة وشقة واحدة، وهي في الأصل كانت قاعة مؤتمرات، ونظراً لكبر حجمها وقلة الطلب عليها تم تحويلها إلى شقة مجهزة، كما تحتوي كل غرفة في الفندق على اختلاف أنواعها على تلفاز وثلاجة صغيرة وأريكة ومكتب وطاولة صغيرة بالإضافة خزينة إلكترونية لحفظ الأشياء الثمينة وحمام بمرش للغرفة العادية والغرفة الفاخرة تتميز بوجود حمام وحوض مائي، وأهم ما يميز غرف الفندق الديكور الجميل.

- ✓ **خدمات الإطعام:** يوجد بالفندق مطعم كبير في الطابق السفلي ويأخذ حيزاً كبيراً من المساحة ويعمل به طباخ واحد وأربعة مساعدين، كما يقدم المطعم وجبات مجانية للمقيمين، وينقسم المطعم إلى:
 - **المطعم الرئيسي:** يقدم وجبتي الغداء والعشاء بمختلف الأصناف التقليدية والشرقية والغربية، بالإضافة إلى تخصصه في طبخ مختلف أنواع السمك.
 - **قاعة الشاي:** تقدم هذه القاعة مختلف أنواع المشروبات والحلويات.
 - **غرفة تقديم الخدمات:** يتوجه إليها الزبائن لطلب خدمة ما مثل شرب القهوة.

ثالثاً-الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة : فيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة³:

- ✓ **المدير العام:** هو مالك الفندق المسؤول الأول عنه والمشرف عليه، تخول لو كل الصلاحيات في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وإدخال خدمات جديدة للفندق.
- ✓ **قسم المالية والمحاسبة:** يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال كذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق كذلك يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد مختلف الفواتير.

¹ عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح -دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 64-66.

² المرجع نفسه.

³ عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح، مرجع سبق ذكره، ص66.

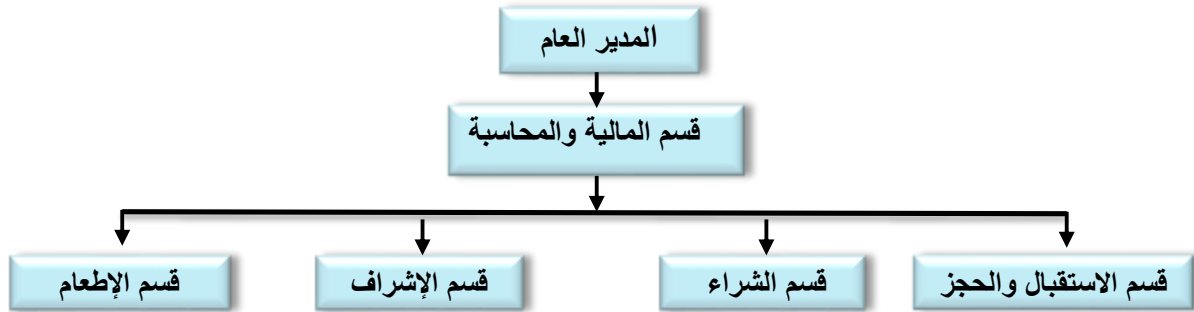
✓ **قسم الاستقبال والحجز:** يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين النزلاء وإدارة الفندق يعمل به أربع بالتناوب اثنين في النهار واثنين في الليل، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن وحجز الغرف، تقديم الاستشارة للزبائن والرد على الهاتف والاستماع إلى الشكاوى والعمل على حلها.

✓ **قسم التخزين والشراء:** يوجد به مسؤول خاص بالمشتريات الذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام كقسم الإطعام والإشراف الداخلي كما يسير على عملية التخزين الجيدة للوزمات وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.

✓ **قسم الإشراف:** من أهم الأقسام الموجودة في الفندق حيث يسير هذا القسم على دوام النظافة وترتيب الغرف ومن بين مهام متابعة الحالة الداخلية للفندق، ومعاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق ويوجد تحت إشراف هذا القسم منظمات وعامل صيانة واحد.

✓ **قسم الإطعام:** يهتم هذا القسم بتسيير المطعم بملحقاته وتقديم خدمات الإطعام المختلفة وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد قسم للأمن في الفندق بل يوجد عامل واحد يقوم بحراسة الفندق ليلا.

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.



المصدر: عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح -دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية، تخصص تسويق فندي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 65

المطلب الثالث: تقديم فندق النسيم

أولاً-التعريف بفندق النسيم: هو منشأة فندقية تابعة للقطاع الخاص، على شكل مؤسسة تضامنية تعود ممتلكاتها للسيدان عدوان البشير، وبوخريص رابح، يقع الفندق بمدينة جيجل بحسب رويج، تم إنشاءه سنة 1992م وهي نفس سنة بداية النشاط، يتكون الفندق من 4 طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي الذي

يحتوي على مكتب استقبال وقاعة الانتظار والكافتيريا والمطعم، ويتكون الفندق من و40 غرفة، وفندق النسيم لو عدة مزايا أهمها الموقع الممتاز وذلك من خلال محاذاته للبحر¹.

ثانيا-الخدمات التي يقدمها فندق النسيم : يمكن إبراز خدمات الفندق كما يلي²:

- ✓ الخدمات الجوهرية: تتمثل في الإيواء حيث يحتوي الفندق على 40 غرفة مقسمة بحد ذاتها إلى أصناف عديدة منها غرف لشخص واحد وغرف لأفراد العائلة بالإضافة إلى غرف خاصة ومكيفة.
- ✓ الخدمات التكميلية: وتتمثل في الخدمات التالية:

- الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يوجد في استقبال عاملين الأول يعمل نهارا والثاني يعمل ليلا.
- الطعام والشراب: يقدم الفندق أطعمة مختلفة حسب أوقات محددة حيث يوجد بالمطبخ طباخ رئيسي وثلاثة مساعدين.
- الاتصالات: إرسال واستقبال الفكسات تتم عموما على مستوى مركز الاستقبال.
- حضيرة السيارات: وتتسع لعدد محدود من السيارات.
- العاملون: ويشغل بالفندق 12 عامل موزعين على مختلف أقسام الفندق.

ثالثا-الهيكل التنظيمي لفندق النسيم: شرح مفصل للهيكل التنظيمي لفندق النسيم³:

- ✓ الإدارة العليا: تتكون الإدارة العليا من مالكي الفندق وهما يمثلان السلطة العليا في الفندق حيث تعود إليهم صلاحيات عديدة منها:
 - سلطة اتخاذ القرار الخاصة بالإدارة المنشأة الفندقية؛
 - توقيع القروض الواردة في إطار الشروط الفندقية؛
 - المصادقة على مختلف الشيكات بأنواعها والمصادقة على القرارات الكبرى في الفندق والاستقبال.
- ✓ المدير: هو المكلف بتسيير شؤون الفندق، نجد من مهامه:
 - السير على احترام السير الحسن للفندق؛
 - احترام الأوامر والأنظمة المتبعة، وحسن تطبيق التعليمات المقدمة إليه من الإدارة العليا؛
 - تسيير الأعمال العامة للفندق كما يقوم بالتوجيه والإشراف على كل أعمال الإيواء والإطعام والاستقبال؛

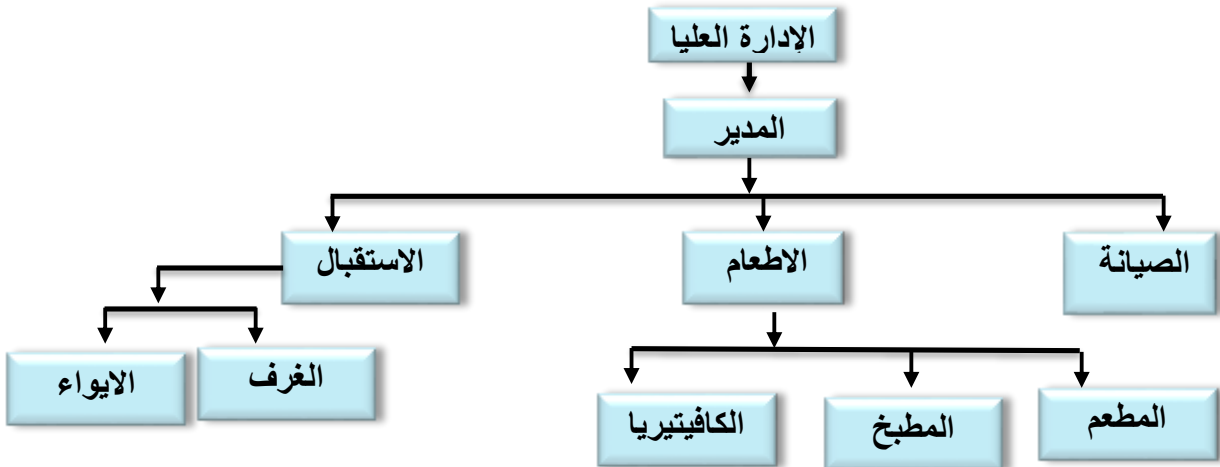
¹عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² المرجع نفسه، ص72 .

³ عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 72،73.

- تعيين مناصب الشغل، وتقديم الترقيات والعلاوات؛
- يشغل مدير فندق النسيم منصب المحاسبة، إذا يقوم بإدارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية لكل من الإطعام والإيواء والأجور.
- ✓ **قسم الصيانة:** من واجبات ومسؤوليات هذا القسم تنفيذ أعمال الصيانة لكافة أثاث ومفروشات الفندق وكذا توفير المعدات اللازمة لأعمال الصيانة بالإضافة إلى الصيانة الدورية للأجهزة والأدوات الفندق.
- ✓ **قسم الاستقبال:** يعتبر قسم الاستقبال الخلية الأساسية بالفندق، حيث يمثل الفندق بأكمله لدى الزبون، فهو محور التواصل مع العملاء، يهتم بخدمة الزبون وتقديم له كل الاستفسارات والإجابات على كل الأسئلة كما يعمل هذا القسم على التعريف بالفندق والخدمات التي يقدمها الفندق والإجابة على المكالمات الهاتفية حجز الغرف، استلام وتوزيع رسائل النزلاء، كما يعتبر القسم المنسق بين مختلف أقسام الفندق.
- ✓ **قسم الإطعام:** يقع ضمن نطاق الإدارة العامة للفندق كغيره من الأقسام ويقدم خدمات لنزلاء الفندق وغير النزلاء.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لفندق النسيم.



المصدر: عائشة محروق، ناس خنفر، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح-دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 72

المطلب الرابع: تقديم فندق دار العز

أولاً-التعريف بفندق دار العز: هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد، تم الانتهاء من أشغال الفندق سنة 2017م وهو نفس سنة بداية نشاط الفندق، يقع الفندق بحي الرابطة في مدينة جيجل، وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه مما ساهم

بشكل كبير في التعريف بالفندق وبالخدمات التي يقدمها مما جعله مقصد للكثير من الأجانب سواء الذين يبحثون عن الاستجمام أو بغية التمتع بسحر الولاية بالإضافة إلى رجال الأعمال إذ أن موقع الفندق المتميز يساعدهم في إتمام أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، ويتكون فندق دار العز من 45 غرفة وجناحين ملكيين، بالإضافة إلى ثلاث مطاعم تتسع إلى 150 مقعدا كما يضم قاعتين للمحاضرات، حيث تتسع القاعتين ل 200 مقعد ويضم أيضا حظيرة لسيارات تتسع لـ 50 مركبة، كما ساهمة الفندق في خلق 50 منصب عمل مباشر مع وجود إمكانية توسيعها إلى 90 منصب خلال فترة الموسم الصيفي¹.

ثانيا-الخدمات التي يقدمها فندق دار العز: تعتبر خدمتي الإيواء والإطعام كخدمات أساسية في فندق دار العز وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي²:

✓ **خدمة الإيواء:** تعتبر خدمة الإيواء الخدمة الأساس في الفندق، حيث يحتوي الفندق على 45 غرفة تتوزع على ثلاثة طوابق في كل غرفة إما سرير مزدوج أو سريرين، تحتوي كل غرفة على حمام مجهز هاتف داخلي، تلفاز، ثلاجة صغيرة، بالإضافة إلى الديكور المميز الذي يحوي على العصرية، ويختلف موقع الغرف فتوجد غرف مطلة على البحر وغرف مطلة على المدينة ويتراوح سعر الغرف فنجد سعر الغرفة العادية يصل إلى 9800 دج أما الغرف ذات الطابع الملكي فيصل إلى 30000 دج لليلة الواحدة.

✓ **خدمة الإطعام:** يوجد بالفندق ثلاثة مطاعم أحدهم باسم خير الدين بابا عروج وذو ديكور عصري وجذاب، يقوم بتقديم وجبات متعددة سواء عصرية أو شعبية وذو طاقة استيعابية تقدر ب 150 شخص حيث يقوم الفندق بتقديم وجبات الإفطار والعشاء مجانا للمقيمين.

ثالثا-الهيكل التنظيمي لفندق دار العز: شرح للهيكل التنظيمي لفندق دار العز³:

✓ **المدير العام:** هو مالك الفندق المسؤول الأول عنه، حيث يقوم بإدارة شؤون الفندق، ويتمتع بكافة الصلاحيات في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وإدخال أو تغيير خدمات الفندق.

✓ **قسم المالية والمحاسبة:** هذا القسم مسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، كما يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بكل من الإطعام والإيواء، إعداد الفواتير المختلفة.

✓ **قسم الاستقبال والحجز:** يعتبر هذا القسم همزة وصل بين العملاء وإدارة الفندق يحتوي على فريقين أو أكثر حسب الحاجة ويحتوي كل فريق على ثلاث عمال وتشمل مسؤولية هذا القسم فيما يلي:

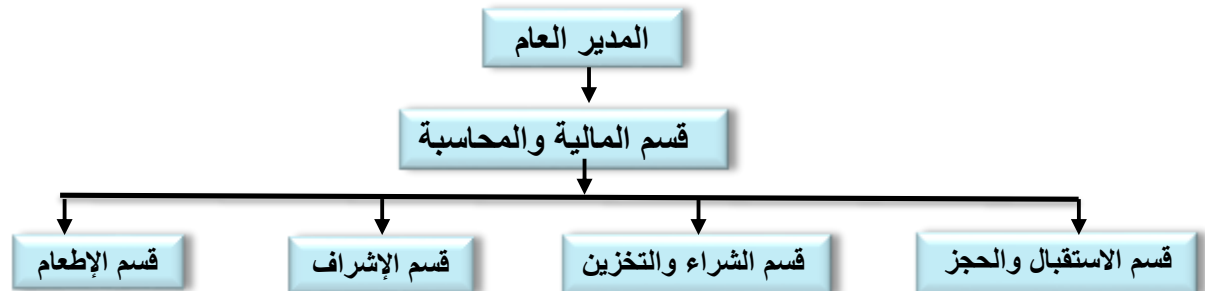
¹فاطمة الزهراء معياش، ياسمينة فنتازي، أثر المزيج الترويجي على طلب الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق دار العز – جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 69.

² فاطمة الزهراء معياش، ياسمينة فنتازي، أثر المزيج الترويجي على طلب الخدمات الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 70،71 .

³ المرجع نفسه، ص70.

- استقبال العملاء القادمين؛
 - منح المعلومات الضرورية حول هذا الفندق للعملاء؛
 - التكفل بإجراءات مغادرة العملاء.
- ✓ **قسم الشراء والتخزين:** يوجد به مسؤول خاص بالمشتريات الذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام كقسم الإطعام والإشراف الداخلي كما يسير على عملية التخزين الجيدة للوازم وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.
- ✓ **قسم الإشراف:** من أهم الأقسام الموجودة في الفندق حيث يسير هذا القسم على دوام النظافة وترتيب الغرف ومن بين مهام متابعة الحالة الداخلية للفندق، ومعاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق ويوجد تحت إشراف هذا القسم منظمات وعامل صيانة واحد.
- ✓ **قسم الإطعام:** يهتم هذا القسم بتسيير المطعم بملحقاته وتقديم خدمات الإطعام المختلفة وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد قسم للأمن في الفندق بل يوجد عامل واحد يقوم بحراسة الفندق ليلا.

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز.



المصدر: فاطمة الزهراء معياش، ياسمينة فنطازي، أثر المزيج الترويجي على طلب الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق دار العز - جيجل،- مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 70.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي يتم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، حيث يتم التطرق لتخطيط وتصميم اداة الدراسة لننتقل بعدها لإبراز اساليب المعالجة الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين، رؤساء الاقسام ومدراء الفنادق، حيث كانت العينة مأخوذة من ولاية جيجل لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق نظرا لعدم تجاوب العديد من ذوي الاختصاص مع الدراسة سواء بالرفض او التماطل، فحاولنا التماسي مع عدد الاستثمارات المسترجعة بغرض الوصول الى نسبة مقبولة

تعكس محتوى معين رؤى مجتمع الدراسة، حيث قمنا توزيع (60) استمارة لكن لم يتم استرجاع سوى (51)، وبذلك شكلت عينة الدراسة من (51) موظف.

الجدول رقم(1): يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

النسبة	التوزيع التكراري	البيان
85%	51	الاستبيانات المسترجعة
15%	9	الاستبيانات غير المسترجعة
100%	60	الاستبيانات الكلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بغرض اكمال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري والالمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية تم الاستعانة بالاستبيان (انظر للملحق رقم1) كأداة من أدوات جمع البيانات ونظرا لأهمية هذه الاخيرة كونها تعتبر اداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الاسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور اساسية:

- المحور الاول: يتكون من المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الدخل، الخبرة المهنية؛

-المحور الثاني: يضم عبارات ثلاث أبعاد رئيسية لكفاءة الرأس مال البشري ويضم عشرون (20) عبارة؛

-المحور الثالث: يضم عبارات تتعلق بتحسين الاداء التسويقي ويضم ثلاثة عشر (13) عبارة.

وقد صمم الاستبيان وفقا لقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (2) توزيع درجات عبارات المحاور لقياس ليكارت الخماسي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، طبعة الأولى، دار الخوارزمي العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2008، ص541

وقد تم الاعتماد في اعداد الاستبيان على الشكل المغلق، الذي يعتمد على طرح عبارات لها اجابات محددة.

المطلب الثالث: اساليب المعالجة الاحصائية

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة ثم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (statistique package for social sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تدرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل: التكرارات، التباين الاحادي... الخ، وفيما يلي سنفصل بشكل موجز الاختبارات الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

1_ المدى

قمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث الخماسي (5-1 = 4) حيث تمثل 4 المدى بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{اعدد الفئات} / \text{عدد الدرجات}$$

$$0.8 = 5 / 4$$

وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية أو الفئة (1.8=1+0.80) وعليه يتم تفسير النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (3): جدول التوزيع لسلم ليكارث الخماسي .

الفئة	1.80 – 1[2.6 – 1.80[3.40 – 2.6[4.20 – 3.40[5 – 4.20[
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مرجع سبق ذكره ، ص 541

2_ الفا كرو نباخ "Granbach' alpha": يستخدم للتأكد من ثبات الاستبانة، ويأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد حيث انه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا.

3_ التكرارات والنسب المئوية: وهنا لتحديد استجابات افراد العينة اتجاه عبارات الاستبانة، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد افراد العينة.

4_ التوسط الحسابي: تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية ويساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. وبحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \sum \frac{nixi}{n}$$

n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق"؛

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و5؛

n : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 51 موظف.

5_ الانحراف المعياري: وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة، وكلما اقتربت قيمته الى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت اجابات افراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف اقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات افراد عينة الدراسة والعكس صحيح يحسب. وبحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi \bar{x})}{n}}$$

حيث أن:

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5؛

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره؛

n : مجموع أفراد العينة ويقدر في دراستنا ب 51 موظف.

6_ اختبار t للعينة الواحدة: يستخدم اختبار t-test لاختبار صحة الفرضيات من عدمها ويجب تحقق الشرطين التاليين:

✓ يجب ان يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي خاصة في حالة العينات ذات الحجم اقل من 30؛

✓ يجب ان تكون العينة عشوائية اي لا تعتمد مفرداتها على بعضها.

7_ معامل الارتباط ب بيرسون r: ويستخدم لمعرفة مدى الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

8_ اختبار تحليل التباين (ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مجموعات البيانات.

9_ الرسوم البيانية: تم الاستعانة بها من أجل توضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

أولاً: صدق اداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (انظر الملحق رقم 02) وقد تم اجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (الصدق البنائي).

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (51)، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (انظر الملحق رقم 3)، رقم (4)، ورقم (5)) بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء او المحور التابع له كتالي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني ابعاد كفاءة الرأس مال البشري

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (4): معاملات الارتباط لعبارات البعد الاول المعرفة

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	0.094	0.513

0.000	0.636**	02
0.000	0.690**	03
0.000	0.622**	04
0.000	0.738**	05
0.000	0.671**	06
0.000	0.811**	07
0.000	0.715**	08
0.000	0.622**	09

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الاول (المعرفة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح ان كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05 الا العبارة الأولى ليس لديها دلالة احصائية كما ان قيم معاملات الارتباط موجبة وتتراوح ما بين (0.094 و0.811) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم(5): معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني المهارة

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	0.679**	0.000
11	0.508**	0.000
12	0.834**	0.000
13	0.608**	0.000
14	0.565**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (المهارة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح ان كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05 كما ان قيم معاملات الارتباط موجبة وتتراوح ما بين (0.508 و 0.834) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم(6): معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث الاستعداد

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	0.714**	0.000
16	0.344*	0.013
17	0.393**	0.004
18	0.740**	0.000
19	0.577**	0.000
20	0.296*	0.025

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss .

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الاستعداد) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح ان كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05 كما ان قيم معاملات الارتباط موجبة وتتراوح ما بين (0.296 و 0.740) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (7): معاملات ارتباط لعبارات محور أبعاد كفاءة الرأس مال البشري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	المعرفة	0.884	0.000
02	المهارة	0.830	0.000
03	الاستعداد	0.473	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف ابعاد كفاءة الرأس مال البشري في الفنادق والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة احصائية عند القيمة الاحتمالية

(0.000)، ان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (0.473 و 0.884) وهذا يشير الى التجانس الداخلي بين العبارات.

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث تحسين الاداء التسويقي.

الجدول رقم (8): الصدق الداخلي للمحور الثالث.

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	0.570**	0.000
02	0.440**	0.001
03	0.356*	0.010
04	0.389**	0.005
05	0.557**	0.000
06	0.177	0.215
07	0.331*	0.018
08	0.447**	0.001
09	0.516**	0.000
10	0.308*	0.028
11	0.490**	0.000
12	0.592**	0.000
13	0.564**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح ان كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05 كما ان قيم معاملات الارتباط موجبة وتتراوح ما بين (0.177 و0.592) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولتحقق من ثبات الاستبيان تم قياس معامل "الفا كرو نباخ" (انظر الملحق رقم 06) والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث انه كلما كانت قيمته ما فوق 0.6 كان المعامل مقبول وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات.

الجدول رقم (9): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات ابعاد كفاءة الرأس مال البشري.

معامل الارتباط	العبارات	أبعاد كفاءة الرأس مال البشري
0.818	9	بعد المعرفة
0.643	5	بعد المهارة
0.457	6	بعد الاستعداد

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لبعد المعرفة فاق معدل 60%، حيث بلغ 81.8%، بمعنى أن معدل ثبات البعد الاول يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛
- معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لبعد المهارة فاق معدل 60%، حيث بلغ 64.3%، بمعنى أن معدل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛
- معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لبعد الاستعداد اقل من معدل 60%، حيث بلغ 45.7%، بمعنى أن معدل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات منخفضة.

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

معامل الارتباط	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
0.816	20	كفاءة الرأس مال البشري
0.665	13	تحسين الأداء التسويقي
0.852	33	الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن:

-معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لمحور كفاءة الرأس مال البشري فاق معدل 60%، حيث بلغ 81.6%، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات متوسطة؛

-معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لمحور تحسين الاداء التسويقي فاق معدل 60%، حيث بلغ 66.5%، بمعنى أن عدل ثبات المحور يتمتع بدرجة متوسطة؛

-معامل ألفا كرو نباخ الكلي قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 85.2%، بمعنى أن عدل الثبات اكلبي يتمتع بدرجة متوسطة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث من الدراسة الميدانية سوف يتم دراسة كفاءة الرأس مال البشري ودوره على

تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات السياحية -فرع جيجل-، وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة

على العينة المختارة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب نتطرق الى تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية وبيانات أبعاد كفاءة الرأس

مال البشري وبيانات تحسين الأداء التسويقي

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية

سيتم التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان

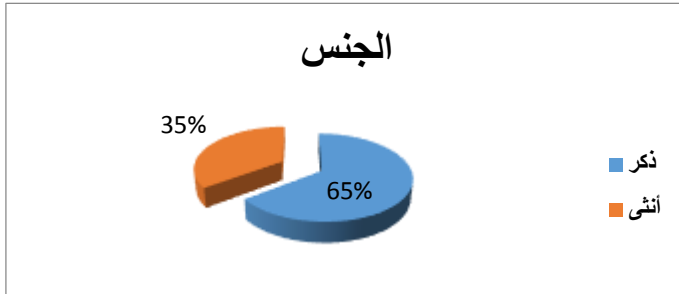
في شكل بيانات نوعية وكمية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مستوى الدخل، الخبرة (أنظر الملحق

رقم (7))، بحيث سيتم تحليلها وفقا للجدول والأشكال التالية:

1_ توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم(9) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	33	64.7%
أنثى	18	35.3%
المجموع	51	100%

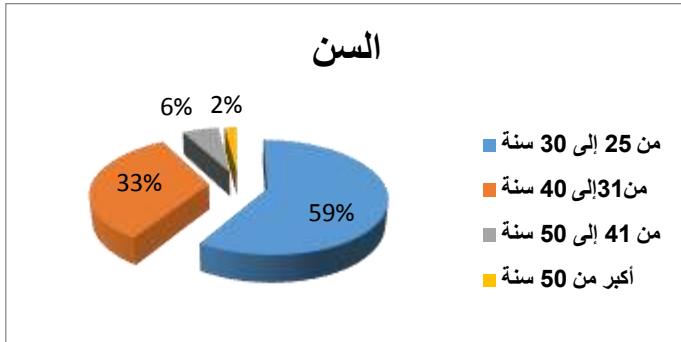
المصدر: من إعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج الاستبيان، وباستعمال SPSS وEXCEL.

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 33 أي ما يعادل 64.7%، وفي حين بلغ عدد الإناث 18 ونسبة مقدارها 26%. أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى الأعراف أو التقاليد السائدة في المجتمع المحلي والتي ترفض عمل المرأة في الفنادق.

2_ توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل والجدول المواليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	30	58.8%
من 31 إلى 40 سنة	17	33.3%
من 41 إلى 50 سنة	3	5.9%
أكبر من 50 سنة	1	2%
المجموع	51	100%

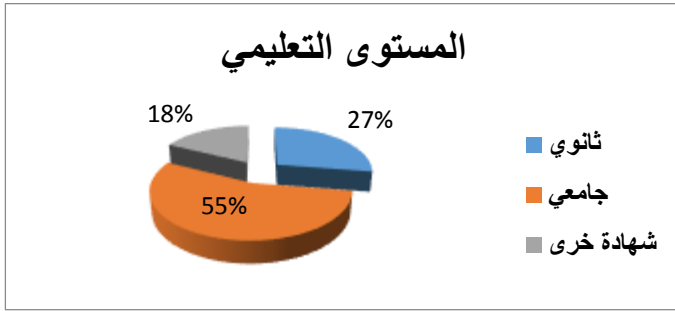
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS وEXCEL.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 30 فردا بنسبة مقدارها 58.8%، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، والبالغ عددهم 17 فردا ونسبة مقدارها 33.3%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حيث قدر عددهم ب 3 أفراد ونسبة مقدارها 5.9%، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة أكبر من 50 سنة، حيث بلغ عددهم فرد واحد أي بنسبة 2%.

3_ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل والجدول المواليين يوضحان خصائص عينة الدراسة ممن حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مستوى ثانوي	14	27.5%
مستوى جامعي	28	54.9%
شهادة أخرى	9	17.6%
المجموع	51	100%

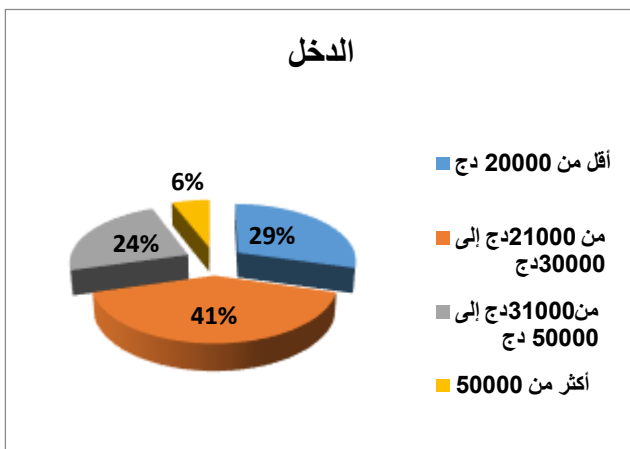
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، وباستعمال SPSS وEXCEL.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين الذين بلغ عددهم 28 فردا أي ما يعادل 54.9 %، ثم تليها فئة من مستوى ثانوي بلغ عددهم 14 فردا أي ما يعادل 27.5 %، وفي الرتبة الاخيرة فئة شهادة اخرى بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 17.6 %، مما يدل على أن أغلبية الموظفين متحصلين على الشهادات الجامعية اي انهم يمتلكون المؤهلات العلمية.

4_ توزيع أفراد العينة حسب الدخل

الشكل والجدول المواليين يوضحان خصائص عينة الدراسة من حيث الدخل في العمل بالفنادق:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الدخل
شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الدخل



الدخل بالفندق	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 20000 دج	15	29.4%
من 21000 دج إلى 30000 دج	21	41.2%
من 31000 دج إلى 50000 دج	12	23.5%
أكثر من 50000 دج	3	5.9%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، وباستعمال SPSS وEXCEL .

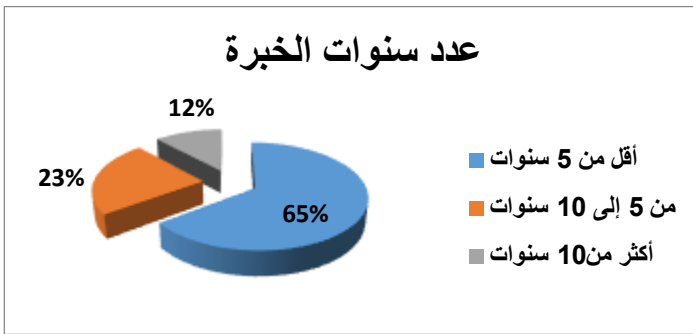
يلاحظ على عينة الدراسة من حيث الدخل، أن 21 فردا يقتضون دخل من 21000 دج إلى 30000 دج بنسبة 41.2%، وتمثل أكبر نسبة من حيث الدخل، و15 فردا يقتضون دخل أقل من 20000 دج بنسبة 29.4%، و12 فردا يقتضون من 31000 دج إلى 50000 دج بنسبة 23.5%، و3 أفراد يقتضون أكثر من 50000 دج بنسبة 5.9%، وتمثل أقل نسبة من حيث الدخل. مما يعني ان الفندق يقدم رواتب متوسطة للموظفين.

5_توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الشكل والجدول المواليين يوضحان خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في العمل بالفنادق:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	64.7%
من 5 إلى 10 سنوات	12	23.5%
أكثر من 10 سنوات	6	11.8%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، وباستعمال SPSS و EXCEL .

يلاحظ على عينة الدراسة من حيث امتلاكهم للخبرة، أن من لهم خبرة كبيرة في وظيفتهم هم فئة أقل من 5 سنوات فبلغوا 33 فردا بنسبة 64.7%، تليهم فئة من 5 إلى 10 سنوات في وظيفتهم حيث بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 23.5%، والفئة الاخير تمثل من لهم خبرة أكثر من 10 سنوات و يبلغ عدد افرادها 6 أفراد بنسبة 11.8% وهي النسبة المنخفضة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور كفاءة الرأس مال البشري

لغرض معرفة طبيعة الكفاءات البشرية المطبقة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية (انظر الملحق رقم (8)) لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعرفة .

رقم العبارة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
										الموافقة

مرتفعة	1	0,692	4,04	12	30	8	1	-	تكرار	1
				23.5	58.8	15.7	2.0	-	%	
مرتفعة	9	1,119	3,45	6	26	8	7	4	تكرار	2
				11.8	51	15.7	13.7	7.8	%	
مرتفعة	7	0,925	3,49	3	28	14	3	3	تكرار	3
				5.9	54.9	27.5	5.9	5.9	%	
مرتفعة	8	1,027	3,47	5	25	14	3	4	تكرار	4
				9.8	49	27.5	5.9	7.8	%	
مرتفعة	4	1,044	3,57	7	26	10	5	3	تكرار	5
				13.7	51	19.6	9.8	5.9	%	
مرتفعة	5	1,102	3,53	8	25	6	10	2	تكرار	6
				15.7	49	11.8	19.6	3.9	%	
مرتفعة	6	1,084	3,49	6	26	10	5	4	تكرار	7
				11.8	51	19.6	9.8	7.8	%	
مرتفعة	3	1,221	3,57	11	22	8	5	5	تكرار	8
				21.6	43.1	15.7	9.8	9.8	%	
مرتفعة	2	1,168	3,61	9	27	6	4	5	تكرار	9
				17.6	52.9	11.8	7.8	9.8	%	
مرتفعة		0,67121	3,5795	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المعرفة بالفنادق موجودة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة ب 3,5795 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى مرتفع للمعرفة، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,67121 وهو اقل من 1 صحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات المعرفة تنازليا من أعلى درجة إلى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة (1) "يتوفر الفندق على شبكة داخلية للأنترانت لنقل وتوزيع المعرفة (معلومات قابلة لنقل) للعاملين". بمتوسط قدره 4.04 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,692؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة (9) "يقوم العاملون بالاعتماد على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها"، بمتوسط قدره 3,61 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,168؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (8) "يقوم الفندق بتحويل الخبرات الكامنة للعاملين إلى معارف موثوقة" بمتوسط قدره 3,57 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,221؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5) "يقوم الفندق بتوليد معارف بالاتصال مع أطراف خارجية". بمتوسط قدره 3,57 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,044؛
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) " يتوفر الفندق على برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها". بمتوسط قدره 3,53 وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,102؛
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (7) " لدى الفندق معرفة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين أعمالها ونشاطاتها". بمتوسط قدره 3,49 وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,084؛
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (3) يعمل الفندق على مقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له". بمتوسط قدره 3,49 وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,925؛
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (4) " يعمل الفندق على إدراج أفكار المعرفة في كافة أنشطته". بمتوسط قدره 3,47 وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,027؛
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (2) " يقوم الفندق بتنظيم لقاءات دورية مع مختلف العاملين لتبادل المعرفة". بمتوسط قدره 3,45 وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,119.

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المهارة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
متوسطة	5	1.327	3	8	12	11	12	8	تكرار	10
				15.7	23.5	21.6	23.5	15.7	%	
مرتفعة	1	0.825	4.20	19	26	4	1	1	تكرار	11
				37.3	51	7.8	2	2	%	
مرتفعة	4	1.146	3.65	8	31	3	4	5	تكرار	12
				15.7	60.8	5.9	7.8	9.8	%	
مرتفعة	3	0.980	3.86	12	27	7	3	2	تكرار	13
				23.5	52.9	13.7	5.9	3.9	%	
مرتفعة	2	0.774	3.96	10	32	7	1	1	تكرار	14
				19.6	62.7	13.7	2	2	%	
مرتفعة		0.66171	3.7333	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المهارة بالفنادق موجودة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة ب 3.7333 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى مرتفع للمهارة، كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.66171 وهو اقل من 1 صحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات تنازليا من أعلى درجة إلى اقل درجة كما تأتي في المرتبة الأولى العبارة (11) "أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في العمل كي انجزه في الوقت المحدد". بمتوسط قدره 4.20 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث والتي تشير إلى الخيار "موافق" وقد قدر الانحراف المعياري ب 0.825.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة (14) "يقوم العاملون بالاعتماد على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها". بمتوسط قدره 3.96 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.774؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) "يهتم الفندق باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة". بمتوسط قدره 3.86 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.980؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (12) "يسعى الفندق الى تمكين العاملين للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم". بمتوسط قدره 3.65 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.146؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (10) " يوجد لدى الفندق برامج تحديث المهارات الدهنية للعاملين". بمتوسط قدره 3.00 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "محايد" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.327.

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستعداد

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
متوسطة	5	1.275	3.12	6	19	8	11	7	تكرار	15
				11.8	37.3	15.7	21.6	13.7	%	
مرتفعة	3	0.759	4.06	12	33	4	1	1	تكرار	16
				23.5	64.7	7.8	2	2	%	
مرتفعة	4	0.749	3.86	7	33	9	1	1	تكرار	17
				13.7	64.7	17.6	2	2	%	
مرتفعة	2	0.664	4.20	14	35	1	-	1	تكرار	18

				27.5	68.6	2	-	2	%	
مرتفعة	6	0,894	4,00	13	30	5	1	2	تكرار	19
				25,5	58,8	9,8	2	3,9	%	
مرتفعة جدا	1	0,540	4,29	17	32	2	-	-	تكرار	20
				33,3	62,7	3,9	-	-	%	
مرتفعة		0,4388	3.9216	المتوسط و الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستعداد بالفنادق موجودة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة ب 3,9216 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى مرتفع للاستعداد كما يتضح أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,4388 وهو اقل من 1 صحيح.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة (20) "أقوم بإنجاز كل ما يتعلق بالواجبات الوظيفية في الوقت المحدد". بمتوسط قدره 4,29 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,540؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) "اتقيد باللوائح والتعليمات والاجراءات عند تنفيذ العمل". بمتوسط قدره 4,20 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,664؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) "الأخذ بعين الاعتبار الانضباط والجدية في العمل". بمتوسط قدره 4,06 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,759؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(19) " أساعد الزملاء على القيام بواجبات الوظيفية في الوقت المحدد". بمتوسط قدره 4,00 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,894؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم(15) "هناك جاهزية واستعداد ورغبة في العمل خارج أوقات العمل". بمتوسط قدره 3,12 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "محايد" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1,275.

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد كفاءة الأس مال البشري.

أبعاد كفاءة الرأس مال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
بعد المعرفة	3.5795	0.67121	3	مرتفعة
بعد المهارة	3.7333	0.66171	2	مرتفعة
بعد الاستعداد	3.9216	0.43888	1	مرتفعة
كفاءة الرأس المال البشري	3.7206	0.46671	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن كفاءة الرأس مال البشري موجودة في الفنادق محل الدراسة وبدرجة مرتفعة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور كفاءة الأس مال البشري الذي بلغ 3.72 الواقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث والتي تشير إلى الخيار "موافق" المعبرة عن المستوى المرتفع لكفاءة الرأس مال البشري، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.467.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات كفاءة الرأس مال البشري تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد الاستعداد بمتوسط قدره 3.92 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث والتي تشير إلى الخيار " موافق" وانحراف معياري قدره 0.44؛

- يأتي في المرتبة الثانية بعد المهارة بمتوسط قدره 3.73 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث والتي تشير إلى الخيار " موافق" وانحراف معياري قدره 0.66؛

- يأتي في المرتبة الثالثة بعد المعرفة بمتوسط قدره 3.58 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث والتي تشير إلى الخيار " موافق" وانحراف معياري قدره 0.67.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور تحسين الأداء التسويقي

لغرض معرفة تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية (انظر الملحق رقم (8)) لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث.

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الأداء التسويقي.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة المئوية	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفعة	12	0.987	3.53	6	25	12	6	2	تكرار	1
				11.8	49	23.5	11.8	3.9	%	
مرتفعة	9	0.809	3.84	6	36	6	1	2	تكرار	2
				11.8	70.6	11.8	2	3.9	%	
متوسطة	13	1.248	3.37	9	20	8	9	5	تكرار	3
				17.6	39.2	15.7	17.6	9.8	%	
مرتفعة	10	0.888	3.82	9	30	7	4	1	تكرار	4
				17.6	58.8	13.7	7.8	2	%	
مرتفعة	7	0.964	3.90	14	24	8	4	1	تكرار	5
				27.5	47.1	15.7	7.8	2	%	
مرتفعة جدا	1	0.536	4.41	22	28	1	-	-	تكرار	6
				43.1	54.9	2	-	-	%	
مرتفعة	3	0.825	4.20	20	24	4	3	-	تكرار	7
				39.2	47.1	7.8	5.9	-	%	
مرتفعة	5	0.721	4.00	10	34	4	3	-	تكرار	8
				19.6	66.7	7.8	5.9		%	
مرتفعة	8	0.939	3.86	12	26	8	4	1	تكرار	9
				23.5	51	15.7	7.8	2	%	
مرتفعة جدا	2	0.610	4.29	19	28	4	-	-	تكرار	10
				37.3	54.9	7.8	-	-	%	
مرتفعة	11	1.077	3.80	15	19	11	4	2	تكرار	11
				29.4	37.3	21.6	7.8	3.9	%	
مرتفعة	6	1.008	3.94	17	20	9	4	1	تكرار	12

				33.31	39.2	17.6	7.8	2	%	
مرتفعة	4	0.952	4.12	20	22	5	3	1	تكرار	13
				39.2	43.1	9.8	5.9	2	%	
مرتفعة		0.40536	3.9306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن تحسين أداء التسويقي بالفندق موجودة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة ب 3.9306 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح أن هناك تجانس في رؤية أفراد العينة لمدى تأدية اعمالهم داخل مكان عملهم حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.40536 وهو اقل من 1 صحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات تحسين الأداء التسويقي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة (6) "العمل الجماعي يساهم في الرفع من مستوى الاداء التسويقي". بمتوسط قدره 4,41 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.536؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) "الخبرات المكتسبة تحقق الكفاءة وتساهم في تحسين أدائك التسويقي". بمتوسط قدره 4,29 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق تماما" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,610؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (7) "المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في تحسين الاداء التسويقي". بمتوسط قدره 4,20 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0,825؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) "الالتزام باللوائح والتعليمات والاجراءات عند تنفيذ العمل يساعد في تحسين الاداء التسويقي". بمتوسط قدره 4.12 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.952؛

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (8) "الاهتمام في تحسين مستوى الاداء التسويقي بشكل مستمر".
بمتوسط قدره 4.00 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق"
" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.721؛
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (12) "تساعد برامج تحديث المهارات الذهنية للعاملين على تحسين
الاداء التسويقي". بمتوسط قدره 3.94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى
الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.008؛
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (5) "يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل رئيسك إلى
تحسين مستوى أدائك التسويقي". بمتوسط قدره 3.90 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث،
والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.964؛
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (9) "يكون تقييم الاداء التسويقي في الفندق وفق الجودة والمهارات
والكفاءات الداخلية". بمتوسط قدره 3.84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير
إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.939؛
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (2) "المساهمة في تقديم الاقتراحات تزيد من حجم الأداء التسويقي".
بمتوسط قدره 3.84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق"
في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.809؛
- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (4) "أساهم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه الأداء
التسويقي". بمتوسط قدره 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى
الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.888؛
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (11) "توفر الفندق على شبكة داخلية للأنترانت لنقل وتوزيع
المعرفة للعاملين تساهم في تحسين الأداء التسويقي". بمتوسط قدره 3.80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من
فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.077؛
- تأتي في المرتبة ثمانية عشر العبارة رقم (1) "يتوفر الفندق على جميع الظروف الملائمة في تحقيق أفضل
أداء تسويقي". بمتوسط قدره 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى
الخيار "موافق" في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.987؛

- تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (3) "يوفر لي الفندق دورات وبرامج تدريبية تساهم في تطوير قدرات الأداء". بمتوسط قدره 3.37 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، والتي تشير إلى الخيار "محايد" في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.248.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور استمارة الاستبانة، يتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بناء على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (انظر للملحق رقم 9)، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية H_0 مرفوضة؛

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية H_0 ؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) نقبل الفرضية H_1 ؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية H_1 .

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على أنه "تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛

H_1 : تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية.

تم استخدام اختبار T لقياس إذا كانت "تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية"، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير	R	R ²	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية sig
المعرفة	0,518	0,268	4.235	2.0117	0,000
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

باستخدام اختبار T نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة 4.235 أكبر من قيمة T الجدولية 2.0117، و أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0,000 وهي أصغر من درجة المعنوية 0,05 ، وكما أن R^2 يساوي 0,268 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (المعرفة) في سلوك المتغير التابع (الأداء التسويقي) بنسبة 26,8% وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 73,2% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى ، لم تتدرج ضمن دراستنا، عليه حسب قاعدة القرار نقبل H_1 ونرفض H_0 ، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه "تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛

H_1 : تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية.

تم استخدام اختبار T لقياس إذا كانت "تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية" ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير	R	R^2	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية sig
المهارة	0,524	0,274	4.305	2.0117	0,000
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

باستخدام اختبار T نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة 4.305 أكبر من قيمة T الجدولية 2.0117، و أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0,000 وهي أصغر من درجة المعنوية 0,05 ، وكما أن R^2 يساوي 0,274 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (المهارة) في سلوك المتغير التابع (الأداء التسويقي) بنسبة 27,4% وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 72,6% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى ، لم تتدرج ضمن دراستنا، عليه حسب قاعدة القرار نقبل H_1 ونرفض H_0 ، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه " يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية "، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية ؛

H_1 : يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية.

تم استخدام اختبار T لقياس فيما إذا كانت "مساهمة الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية"، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير	R	R ²	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية sig
الاستعداد	0,315	0,099	2.321	2.0117	0,024
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

باستخدام اختبار T نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة 2.321 أكبر من قيمة T الجدولية 2.0117، و أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0,024 وهي أصغر من درجة المعنوية 0,05، وكما أن R² يساوي 0,099 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الاستعداد) في سلوك المتغير التابع (الأداء التسويقي) بنسبة 9.9% وأن باقي النسبة والمقدرة ب 90.1% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، لم تتدرج ضمن دراستنا، عليه حسب قاعدة القرار نقبل H_1 ونرفض H_0 ، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية".

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والتغير المستقل، ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقة التي تعكس اختبار فرضية الدراسة.

والتي تنص على أنه " تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية لولاية جيجل"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية بولاية جيجل ؛

H_1 : لا تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية بولاية جيجل.

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير	A	الخطأ المعياري	R	R ²	قيمة t	t الجدولية	مستوى الدلالة
الثابت	1.961	0.369	0.609	0.371	5.317	2.0117	0.000
كفاءة الرأس مال البشري	0.529	0.098			5.381		

*المتغير التابع: تحسين الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.609 كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.371$ والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الرأس مال البشري والأداء التسويقي السياحي بنسبة 37.1% والنسبة المتبقية ب 62.9% ترجع لعوامل أخرى غير حالة كفاءة الرأس مال البشري.

كما أن t المحسوبة تساوي 5.381 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117، في حين بلغت معلمة الميل 0.529 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

من خلال الجدول يمكننا القول أن: كلما زادت كفاءة الرأس مال البشري ب 100 % يزيد تحسين الأداء التسويقي ب 52.9% أي هناك أثر موجب لكفاءة الرأس مال البشري على تحسين الأداء التسويقي ب 1.961، وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_1 ونرفض H_0 ، وبالتالي عدم ثبات صحة اختبار الفرضية الرئيسية القائلة: "تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية بولاية جيجل". حيث أن هناك مساهمة لكفاءة الرأس مال البشري بدرجة ضعيفة في تحسين الأداء التسويقي وقد قدرت بنسبة 37.1%.

خلاصة

بعد جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة التطبيقية والمتمثلة في معرفة دور الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية، واخترنا مجموعة من الفنادق بولاية جيجل كعينة لدراسة الجانب التطبيقي لبحثنا ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبانة تم التوصل إلى أن الفنادق لديها كفاءة الرأس مال البشري تعمل على تحسين الأداء التسويقي السياحي، وذلك من خلال ما تم إثباته في الفرضيات السابقة التي تعتبر كأداة للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدمها، وذلك من أجل مطابقة النتائج مع ما هو موضح في الجانب النظري.

الختمة

تمثل هدف البحث في دراسة دور كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي أي محاولة معرفة إذا كان الاستعمال السليم لأبعاد الكفاءة البشرية المدروسة دور إيجابيا على الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية بشكل عام.

حيث أن هذه الأبعاد وهي تلك المعارف المهارات او الاستعداد والقدرات التي يمتلكها الأفراد تعتبر من العناصر والمصادر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها واستغلال الطاقة المتاحة لديها، أغلب هذه المؤسسات السياحية تسعى الى جعلها للتكيف مع البيئة العالمية، لتقديم اجود وأحسن أداء تسويقي.

ان تحليل هذا البحث مكننا من الوصول الى جملة من النتائج والاقتراحات نعرضها على النحو التالي:

اولا: النتائج.

- تساهم المهارة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛
- تساهم المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛
- يساهم الاستعداد في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة عالية؛
- لا تساهم كفاءة الرأس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي بدرجة عالية في المؤسسات السياحية بولاية جيجل؛
- هناك مساهمة لكفاءة الرأس مال البشري بدرجة ضعيفة في تحسين الأداء التسويقي وقد قدرت بنسبة 37.1%.

ثانيا: الاقتراحات.

- من خلال إحاطتنا بهذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية نقتح على المؤسسات السياحية في الجزائر عموما والمؤسسات موضوع الدراسة الميدانية خصوصا الاقتراحات التالية:
- ✓ وضع برامج تحديث المهارات الذهنية للعاملين؛
 - ✓ الاهتمام الكبير والمتزايد بالكفاءة الرأس مال البشري لدى الفنادق وذلك لتجسيد الصورة الحسنة لدى السائح؛
 - ✓ ضرورة الحفاظ على الرأس مال البشري في المؤسسة وذلك من خلال تطوير المعرفة من خلال البرامج التدريبية؛
 - ✓ لا بد على المؤسسات السياحية أن تطور نظام تقييم كفاءة الرأس مال البشري وذلك لاكتشاف النقائص في اليد العاملة؛
 - ✓ الاعتماد على برامج تحديث المهارات الذهنية للعاملين؛
 - ✓ ضرورة العمل على بدل اقصى جهد ممكن والاستعداد لتحسين الأداء تسويقي.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

- ✓ واقع كفاءة الرأس مال البشري في المؤسسات (دراسة المقارنة بين المؤسسات السياحية والمؤسسات الأخرى).
- ✓ كفاءة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.
- ✓ تفعيل أليات التسويق السياحي لتحسين الأداء التسويقي الفندقي في الجزائر.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

➤ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 2- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013.
- 3- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 4- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، طبعة الأولى، دار الخوارزمي العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2008.

➤ المقالات:

- 1- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، ورقلة، 2010/2005.
- 2- حرز الله لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد 14، جوان 2016.
- 3- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- تنمية الرفادين، العدد 98، مجلد 32 جامعة الموصل، 2010.
- 3- ظاهر رداد الفرشي، محمود حسين أبو جمعة، أثر الكفاءات البشرية لا على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الرضى غير الأردنيين، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، مجلد 6، 2020.
- 4- وفاء ريس، الاستثمار في الرأس المال البشري من أجل تنمية سياحة مستدامة، دراسة حالة المملكة المغربية مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 1، المجلد 6، 2021.

➤ الأطروحات والمذكرات:

- 1- أبو القاسم حمدي، تنمية الكفاءات الأفراد ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- 2- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 3- العوفي فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مخبر إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO، جامعة تلمسان، تلمسان.
- 4- العوفي فاطمة، بندي عبد الله السلام، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليم العالي، مخبر إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO، جامعة تلمسان، تلمسان.
- 5- بلمهدي ليلي، آليات تنمية الرأس مال البشري في القطاع السياحي، دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.
- 6- بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013/212.
- 7- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
- 8- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 9- زهير زروق، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علو التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

- 10- سالم اقلوزان، أثر التسويق بالعلاقات في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013
- 11- شريح يسرى، رشاق عزيزة، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق بولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 12- طاهر بخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس مال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- 13- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 14- عبد المالك، نظم معلومات الموارد البشرية والرأس مال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة، شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019.
- 15- عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، علوم التسيير، جامعة قصدي رابح، ورقلة، 2017/2016.
- 16- علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، الجزائر، 2011.
- 17- عواطف يونس الزيواني، انعكاسات التجارية الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية في المحافظة على الخدمة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية إدارة الاقتصاد، بجامعة الموصل، العراق، 2004.

18-كنزة مغريش، صفية بو الجناح، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية السياحية، دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2014.

19-كريمة زعيم، سلمى بوزريرة، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين، في المؤسسات السياحية، دراسة حالة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل.

20-مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر لقائد، تلمسان، 2016/2015.

➤ الملحقيات:

1-الجودي صاطوري، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث، جامعة مسيلة، المسيلة، 2009.

2-رامز الكنهوري، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني لتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

3-طارق زيدان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات، ملتقى العربي الثاني لتسويق في الوطن العربي، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1-Bessord ; hdjadi s, o' connivés ; discours sur les compétences organisationnelles et individuelles revue française de gestion, vol 29, n 145 juillet-aout, 2003.

2-Cécile bijoux, les compétences cœur l'entreprise édition d'organisation, pris, 2001.

3-Corporte Firms: Epical Analysis of performance, strategy management, journal, va113, N01.1995.

4-Excels.K.G.THE PERFFORMCE Measurement Harvard Business Ravié, vol; 1999.

5-J.Arbert P-Gilbert Fpilyere, management des compétences, Réalisation-concerts araluses Edition, 2003

6-Zarifian Philippe, le modèle de la compétence, Edition liaison, paris,2001.

الملاحق

الملحق (1): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق فندقي وسياحي

استمارة الاستبيان

السادة والسيدات العاملين بالفندق، في إطار التحضير لمذكرة نهاية السنة الجامعية لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندقي وسياحي بعنوان " دور كفاءة الراس مال البشري في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل "

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يمثل أحد أهم الجوانب المهمة في البحث ونأمل في تعاونكم معنا، راجين التفضل بالاطلاع عليها وبيان رأيكم بوضع العالمة (x) في خانة واحدة امام كل عبارة، حيث ان استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستمارة والدقة في الإجابة ستعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها.

كما تتعهد الطالبين بالالتزام السرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها في نطاق البحث العلمي.

المحور الأول : المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

الفئة العمرية:

من 25 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

أكبر من 50 سنة

المستوى :

ثانوي

جامعي

شهادة اخرى

مستوى الدخل:

أقل من 20000 دج

من 21000 دج الى 30000 دج

من 31000 دج الى 50000 دج

أكثر من 50000 دج

الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أبعاد كفاءة الرأس مال البشري

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1 / المعرفة						
01	يتوفر الفندق على شبكة داخلية للانترنت لنقل وتوزيع المعرفة (معلومات قابلة لنقل) للعاملين					
02	يقوم الفندق بتنظيم لقاءات دورية مع مختلف العاملين لتبادل المعرفة					
03	يعمل الفندق على مقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له					
04	يعمل الفندق على ادراج افكار المعرفة في كافة انشطته					
05	يقوم الفندق بتوليد معارف بالاتصال مع اطراف خارجية					
06	يتوفر الفندق على برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها					
07	لدى الفندق معرفة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين اعمالها و نشاطها					
08	يقوم الفندق بتحويل الخبرات الكامنة للعاملين الى معارف موثوقة					
09	يقوم العاملين بالاعتماد على انفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها					
2 / المهارة						
10	يوجد لدى الفندق برامج تحديث المهارات الذهنية للعاملين					
11	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في العمل كي انجزه في الوقت المحدد					
12	يسعى الفندق الى تمكين العاملين للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم					
13	يهتم الفندق باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة					
14	تزيد درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم من خلال الاجراءات المعمولة في الفندق					
3 / الاستعداد						
15	هناك جاهزية واستعداد ورغبة في العمل خارج اوقات العمل					
16	الأخذ بعين الاعتبار الانضباط والجدية في العمل					
17	توجد لدى العاملين القدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة أثناء العمل					
18	اتقيد باللوائح والتعليمات والاجراءات عند تنفيذ العمل					
19	أساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم					
20	أقوم بإنجاز كل ما يتعلق بواجبات الوظيفية في الوقت المحدد					

المحور الثالث: تحسين الأداء التسويقي

رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يتوفر الفندق على جميع الظروف الملائمة في تحقيق أفضل اداء تسويقي					
02	المساهمة في تقديم الاقتراحات تزيد من حجم الاداء التسويقي					
03	يوفر لي الفندق دورات وبرامج تدريبية تساهم في تطوير قدرات الاداء.					
04	أساهم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه الأداء التسويقي					
05	يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل رئيسك الى تحسين مستوى أدائك التسويقي					
06	العمل الجماعي يساهم في الرفع من مستوى الاداء التسويقي					
07	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في تحسين الاداء التسويقي					
08	الاهتمام في تحسين مستوى الاداء التسويقي بشكل مستمر					
09	يكون تقييم الاداء التسويقي في الفندق وفق الجودة والمهارات والكفاءات الداخلية					
10	الخبرات المكتسبة تحقق الكفاءة وتساهم في تحسين ادائك التسويقي					
11	توفر الفندق على شبكة داخلية للانترنت لنقل وتوزيع المعرفة للعاملين تساهم في تحسين الاداء التسويقي					
12	تساعد برامج تحديث المهارات الذهنية للعاملين على تحسين الاداء التسويقي					
13	الالتزام باللوائح والتعليمات والاجراءات عند تنفيذ العمل يساعد في تحسين الاداء التسويقي					

الملحق (2): قائمة اللجنة المحكمة للاستبيان.

الجامعة	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة جيجل	درويش صافية	01
جامعة جيجل	غريبي فتيحة	02
جامعة جيجل	زعباط عز الدين	03
جامعة جيجل	مرغيت عبد المجيد	04

الملحق (3): معاملات الارتباط لأبعاد كفاءة رأس المال البشري.

بعد المعرفة

Corrélations

	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6	QA7	QA8	QA9	المعرفة
Corrélation de Pearson	1	-,075	-,062	,171	-,004	,051	-,106	-,122	,044	,094
QA1 Sig. (bilatérale)		,601	,666	,231	,979	,723	,458	,395	,758	,513
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	-,075	1	,555**	,229	,272	,484**	,573**	,423**	,062	,636**
QA2 Sig. (bilatérale)	,601		,000	,105	,053	,000	,000	,002	,668	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	-,062	,555**	1	,258	,576**	,506**	,434**	,404**	,237	,690**
QA3 Sig. (bilatérale)	,666	,000		,068	,000	,000	,001	,003	,094	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	,171	,229	,258	1	,473**	,235	,400**	,277*	,507**	,622**
QA4 Sig. (bilatérale)	,231	,105	,068		,000	,097	,004	,049	,000	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	-,004	,272	,576**	,473**	1	,446**	,544**	,447**	,400**	,738**
QA5 Sig. (bilatérale)	,979	,053	,000	,000		,001	,000	,001	,004	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	,051	,484**	,506**	,235	,446**	1	,498**	,366**	,180	,671**
QA6 Sig. (bilatérale)	,723	,000	,000	,097	,001		,000	,008	,206	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	-,106	,573**	,434**	,400**	,544**	,498**	1	,586**	,518**	,811**
QA7 Sig. (bilatérale)	,458	,000	,001	,004	,000	,000		,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	-,122	,423**	,404**	,277*	,447**	,366**	,586**	1	,468**	,715**
QA8 Sig. (bilatérale)	,395	,002	,003	,049	,001	,008	,000		,001	,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	,044	,062	,237	,507**	,400**	,180	,518**	,468**	1	,622**
QA9 Sig. (bilatérale)	,758	,668	,094	,000	,004	,206	,000	,001		,000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	,094	,636**	,690**	,622**	,738**	,671**	,811**	,715**	,622**	1
المعرفة Sig. (bilatérale)	,513	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

بعد المهارة

Corrélations

	QA10	QA11	QA12	QA13	QA14	المهارة
Corrélacion de Pearson	1	-,037	,526**	,138	,273	,679**
QA10 Sig. (bilatérale)		,799	,000	,333	,053	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	-,037	1	,477**	,306*	,075	,508**
QA11 Sig. (bilatérale)	,799		,000	,029	,601	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,526**	,477**	1	,294*	,300*	,834**
QA12 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,036	,032	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,138	,306*	,294*	1	,336*	,608**
QA13 Sig. (bilatérale)	,333	,029	,036		,016	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,273	,075	,300*	,336*	1	,565**
QA14 Sig. (bilatérale)	,053	,601	,032	,016		,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,679**	,508**	,834**	,608**	,565**	1
المهارة Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	51	51	51	51	51	51

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

بعد الاستعداد

Corrélations

	QA15	QA16	QA17	QA18	QA19	QA20	الإستعداد
Corrélacion de Pearson	1	-,069	,164	,350*	,228	,181	,714**
QA15 Sig. (bilatérale)		,629	,251	,012	,108	,204	,000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	-,069	1	,085	,373**	-,147	,103	,344*
QA16 Sig. (bilatérale)	,629		,554	,007	,302	,471	,013
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,164	,085	1	,015	,209	-,343*	,393**
QA17 Sig. (bilatérale)	,251	,554		,917	,141	,014	,004
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,350*	,373**	,015	1	,438**	,282*	,740**
QA18 Sig. (bilatérale)	,012	,007	,917		,001	,045	,000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,228	-,147	,209	,438**	1	,000	,577**
QA19 Sig. (bilatérale)	,108	,302	,141	,001		1,000	,000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,181	,103	-,343*	,282*	,000	1	,296*
QA20 Sig. (bilatérale)	,204	,471	,014	,045	1,000		,035
N	51	51	51	51	51	51	51

	Sig. (bilatérale)	,310	,125		,500	,426	,424	,108	,757	,504	,532	,037	,902	,539	,010
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB4	Corrélation de Pearson	-,051	,295*	,097	1	,540**	-,012	-,198	-,062	,066	-,124	,109	,212	,238	,389**
	Sig. (bilatérale)	,722	,036	,500		,000	,931	,165	,663	,644	,386	,444	,136	,093	,005
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB5	Corrélation de Pearson	,308*	,390**	,114	,540*	1	,002	,000	,086	,162	,016	-,057	,302*	,274	,557**
	Sig. (bilatérale)	,028	,005	,426	,000		,987	,997	,547	,257	,911	,689	,031	,051	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB6	Corrélation de Pearson	-,042	-,033	-,114	-,012	,002	1	,402**	,000	,115	,295*	-,135	,120	,021	,177
	Sig. (bilatérale)	,768	,821	,424	,931	,987		,003	1,000	,423	,035	,347	,402	,885	,215
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB7	Corrélation de Pearson	,116	-,103	-,228	-,198	,000	,402**	1	,471**	,165	,400*	,067	,062	,276	,331*
	Sig. (bilatérale)	,419	,473	,108	,165	,997	,003		,000	,248	,004	,642	,664	,050	,018
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
AB8	Corrélation de Pearson	,112	,000	-,044	-,062	,086	,000	,471**	1	,207	,318*	,154	,330*	,291*	,447**
	Sig. (bilatérale)	,432	1,000	,757	,663	,547	1,000	,000		,145	,023	,279	,018	,038	,001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
AB9	Corrélation de Pearson	,382**	-,029	,096	,066	,162	,115	,165	,207	1	,072	,368**	,139	,175	,516**
	Sig. (bilatérale)	,006	,840	,504	,644	,257	,423	,248	,145		,616	,008	,330	,219	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB10	Corrélation de Pearson	-,031	-,107	,090	-,124	,016	,295*	,400**	,318*	,072	1	-,032	,159	,215	,308*
	Sig. (bilatérale)	,828	,454	,532	,386	,911	,035	,004	,023	,616		,822	,266	,130	,028
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB11	Corrélation de Pearson	,457**	-,036	,293*	,109	-,057	-,135	,067	,154	,368**	-,032	1	,247	,003	,490**
	Sig. (bilatérale)	,001	,802	,037	,444	,689	,347	,642	,279	,008	,822		,081	,981	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
QB12	Corrélation de Pearson	,153	,160	,018	,212	,302*	,120	,062	,330*	,139	,159	,247	1	,508**	,592**

QB13	Sig. (bilatérale)	,285	,262	,902	,136	,031	,402	,664	,018	,330	,266	,081	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
	Corrélation de Pearson	,145	,310*	-,088	,238	,274	,021	,276	,291*	,175	,215	,003	,508*	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,309	,027	,539	,093	,051	,885	,050	,038	,219	,130	,981	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
	Corrélation de Pearson	,570**	,440**	,356*	,389*	,557**	,177	,331*	,447**	,516**	,308*	,490**	,592*	,564**	1
الأداء_تحسين التسويقي_	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,010	,005	,000	,215	,018	,001	,000	,028	,000	,000	,000	
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(6): ألفا كرو نباخ لثبات الاستبيان

ألفا كرو نباخ لبعء المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	9

ألفا كرو نباخ لبعء المهارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	5

ألفا كرو نباخ لبعء الاستعداد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,457	6

ألفا كرو نباخ لمحور كفاءة رأس المال البشري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	20

ألفا كرو نباخ لمحور تحسين الأداء التسويقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

الملحق رقم(7): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	33	64,7	64,7	64,7
Valide أنثى	18	35,3	35,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 30 سنة	30	58,8	58,8	58,8
من 31 إلى 40 سنة	17	33,3	33,3	92,2
Valide من 41 إلى 50 سنة	3	5,9	5,9	98,0
أكبر من 50 سنة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	14	27,5	27,5	27,5
Valide جامعي	28	54,9	54,9	82,4
شهادة أخرى	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

مستوى الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 20000 دج	15	29,4	29,4	29,4
من 21000 دج إلى 30000 دج	21	41,2	41,2	70,6
Valide من 31000 دج إلى 50000 دج	12	23,5	23,5	94,1
أكثر من 50000 دج	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	33	64,7	64,7	64,7
Valide من 5 إلى 10 سنوات	12	23,5	23,5	88,2
أكثر من 10 سنوات	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم(8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الثاني والثالث

المحور الثاني: أبعاد كفاءة رأس مال البشري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
QA1	51	4,04	,692
QA2	51	3,45	1,119
QA3	51	3,49	,925
QA4	51	3,47	1,027
QA5	51	3,57	1,044
QA6	51	3,53	1,102
QA7	51	3,49	1,084
QA8	51	3,57	1,221
QA9	51	3,61	1,168
المعرفة	51	3,5795	,67121
QA10	51	3,00	1,327
QA11	51	4,20	,825
QA12	51	3,65	1,146
QA13	51	3,86	,980
QA14	51	3,96	,774
المهارة	51	3,7333	,66171
QA15	51	3,12	1,275
QA16	51	4,06	,759
QA17	51	3,86	,749
QA18	51	4,20	,664
QA19	51	4,00	,894
QA20	51	4,29	,540
الاستعداد	51	3,9216	,43888
كفاءة_رأس_مال_البشري	51	3,7206	,46671
N valide (List Wise)	51		

بعد المعرفة:

QA1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	8	15,7	15,7	17,6
موافق	30	58,8	58,8	76,5
موافق تماما	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	7,8	7,8	7,8

غير موافق	7	13,7	13,7	21,6
محايد	8	15,7	15,7	37,3
موافق	26	51,0	51,0	88,2
موافق تماما	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,9	5,9	5,9
غير موافق	3	5,9	5,9	11,8
محايد	14	27,5	27,5	39,2
موافق	28	54,9	54,9	94,1
موافق تماما	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	7,8	7,8	7,8
غير موافق	3	5,9	5,9	13,7
محايد	14	27,5	27,5	41,2
موافق	25	49,0	49,0	90,2
موافق تماما	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,9	5,9	5,9
غير موافق	5	9,8	9,8	15,7
محايد	10	19,6	19,6	35,3
موافق	26	51,0	51,0	86,3
موافق تماما	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	10	19,6	19,6	23,5
محايد	6	11,8	11,8	35,3
موافق	25	49,0	49,0	84,3
موافق تماما	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	7,8	7,8	7,8
غير موافق	5	9,8	9,8	17,6
محايد	10	19,6	19,6	37,3
موافق	26	51,0	51,0	88,2
موافق تماما	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	5	9,8	9,8	19,6
محايد	8	15,7	15,7	35,3
موافق	22	43,1	43,1	78,4
موافق تماما	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	4	7,8	7,8	17,6
محايد	6	11,8	11,8	29,4
موافق	27	52,9	52,9	82,4
موافق تماما	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	8	15,7	15,7	15,7
غير موافق	12	23,5	23,5	39,2
محايد	11	21,6	21,6	60,8
موافق	12	23,5	23,5	84,3
موافق تماما	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	4	7,8	7,8	11,8
موافق	26	51,0	51,0	62,7
موافق تماما	19	37,3	37,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	4	7,8	7,8	17,6
محايد	3	5,9	5,9	23,5
موافق	31	60,8	60,8	84,3
موافق تماما	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	3	5,9	5,9	9,8
محايد	7	13,7	13,7	23,5
موافق	27	52,9	52,9	76,5
موافق تماما	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	7	13,7	13,7	17,6
موافق	32	62,7	62,7	80,4
موافق تماما	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

بعد الاستعداد:

QA15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	13,7	13,7	13,7
غير موافق	11	21,6	21,6	35,3
محايد	8	15,7	15,7	51,0
موافق	19	37,3	37,3	88,2
موافق تماما	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	4	7,8	7,8	11,8
موافق	33	64,7	64,7	76,5
موافق تماما	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	3,9
محايد	9	17,6	17,6	21,6
موافق	33	64,7	64,7	86,3
موافق تماما	7	13,7	13,7	100,0

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

QA18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
محايد	1	2,0	2,0	3,9
موافق	35	68,6	68,6	72,5
موافق تماما	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	1	2,0	2,0	5,9
محايد	5	9,8	9,8	15,7
موافق	30	58,8	58,8	74,5
موافق تماما	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QA20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	3,9	3,9	3,9
موافق	32	62,7	62,7	66,7
موافق تماما	17	33,3	33,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المحور الثالث: تحسين الأداء التسويقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
QB1	51	3,53	,987
QB2	51	3,84	,809
QB3	51	3,37	1,248
QB4	51	3,82	,888
QB5	51	3,90	,964
QB6	51	4,41	,536
QB7	51	4,20	,825
AB8	51	4,00	,721
AB9	51	3,86	,939
QB10	51	4,29	,610
QB11	51	3,80	1,077
QB12	51	3,94	1,008
QB13	51	4,12	,952

التسويقي_الأداء_تحسين	51	3,9306	,40536
N valide (List Wise)	51		

QB1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	6	11,8	11,8	15,7
محايد	12	23,5	23,5	39,2
موافق	25	49,0	49,0	88,2
موافق تماما	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	1	2,0	2,0	5,9
محايد	6	11,8	11,8	17,6
موافق	36	70,6	70,6	88,2
موافق تماما	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	9	17,6	17,6	27,5
محايد	8	15,7	15,7	43,1
موافق	20	39,2	39,2	82,4
موافق تماما	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
محايد	7	13,7	13,7	23,5
موافق	30	58,8	58,8	82,4
موافق تماما	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
محايد	8	15,7	15,7	25,5
موافق	24	47,1	47,1	72,5
موافق تماما	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,0	2,0	2,0
موافق	28	54,9	54,9	56,9
موافق تماما	22	43,1	43,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5,9	5,9	5,9
محايد	4	7,8	7,8	13,7
موافق	24	47,1	47,1	60,8
موافق تماما	20	39,2	39,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

AB8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5,9	5,9	5,9
محايد	4	7,8	7,8	13,7
موافق	34	66,7	66,7	80,4
موافق تماما	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

AB9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
محايد	8	15,7	15,7	25,5
موافق	26	51,0	51,0	76,5
موافق تماما	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	7,8	7,8	7,8
موافق	28	54,9	54,9	62,7
موافق تماما	19	37,3	37,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	4	7,8	7,8	11,8
محاييد	11	21,6	21,6	33,3
موافق	19	37,3	37,3	70,6
موافق تماما	15	29,4	29,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	7,8	7,8	9,8
محاييد	9	17,6	17,6	27,5
موافق	20	39,2	39,2	66,7
موافق تماما	17	33,3	33,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

QB13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	5,9	5,9	7,8
محاييد	5	9,8	9,8	17,6
موافق	22	43,1	43,1	60,8
موافق تماما	20	39,2	39,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم(9): نتائج اختبار الفرضيات

الانحدار الخطي البسيط الفرضية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,253	,35035

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	2,201	1	2,201	17,935	,000 ^b
Résidu	6,015	49	,123		
Total	8,216	50			

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,812	,269		10,462	,000

المعرفة	,313	,074	,518	4,235	,000
---------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المهارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,274	,260	,34880

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,255	1	2,255	18,531	,000 ^b
1 Résidu	5,961	49	,122		
Total	8,216	50			

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,733	,283		9,671	,000
المهارة	,321	,075	,524	4,305	,000

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإستعداد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,315 ^a	,099	,081	,38867

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستعداد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,814	1	,814	5,386	,024 ^b
1 Résidu	7,402	49	,151		
Total	8,216	50			

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستعداد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,791	,494		5,647	,000
الإستعداد	,291	,125	,315	2,321	,024

a. Variable dépendante : تحسين_الأداء_التسويقي

الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	مال_رأس_كفاءة البشري ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التسويقي_الأداء_تحسين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 ^a	,371	,359	,32464

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري_مال_رأس_كفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

	Régression	3,052	1	3,052	28,957	,000 ^b
1	Résidu	5,164	49	,105		
	Total	8,216	50			

a. Variable dépendante : التسويقي_الأداء_تحسين

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري_مال_رأس_كفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,961	,369	5,317	,000
	كفاءة_رأس_مال_البشري	,529	,098	,609	,000

a. Variable dépendante : التسويقي_الأداء_تحسين