

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج بعنوان:

أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية  
دراسة عينة من الفنادق بولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

إشراف الأستاذة:

- ملوآح هدى

إعداد الطالبتين:

شريح يسرى

رشاق عزيزة

اللجنة المناقشة:

1- ملوآح هدى ..... مشرفا ومقررا

2- محمد سلامة..... رئيسا

3- وردة عرود..... عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature: محمد بن عبد الله

## كلمة شكر

باسمي وباسم زميلتي نشكر:

ثم نحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله أولاً وآخراً الذي وفقنا لما  
يحب ويرضى، وأنعم علينا بالصبر والعزيمة لإتمام هذا العمل العلمي..

ثم الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة وحسن معاملته، فلقد كنت خير أستاذة وخير  
مشرفة وخير إنسانة طيبة.

وأشكرك أنت يا أستاذتنا، قد مكنت من قبل موجهتنا ومرشدتنا في مسيرتنا

الدراسية

## إهداء

الحمد لله أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع وما كنا لنبلغه لولا فضله سبحانه وتعالى..  
نهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من حصد الأشواك  
من دربي ليمهّد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والذي  
العزيزين أطلال الله في عمرهما..  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع  
بالبياض والذقي الحبيبة..  
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى  
رياحين حياتي إخوتي...  
إلى كل من ساندي ووقف بجانبني..




الفهرس

المحتوى	الصفحة
شكر وعرافان	/
إهداء	/
قائمة الجداول	/
قائمة الاشكال	/
ملخص الدراسة	/
مقدمة	أ،ب،ج، د
<b>الفصل الأول: المقاربة النظرية للأداء التسويقي الفندقي</b>	
تمهيد	07
المبحث الأول: عموميات حول التسويق الفندقي	07
المطلب الأول: مفهوم التسويق الفندقي	08
المطلب الثاني: أهداف التسويق الفندقي	10-09
المطلب الثالث: مقومات نجاح التسويق الفندقي	11-10
المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي الفندقي	12
المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي الفندقي	14-12
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي الفندقي	17-15
المطلب الثالث: أساليب تحسين وتطوير الأداء التسويقي الفندقي	18-17
المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي الفندقي	22
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي الفندقي	23
المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي الفندقي	26-24
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء التسويقي الفندقي	30-27
خلاصة	31

<b>الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء التسويقي الفندقي</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب
34	المطلب الأول: مفهوم التدريب
42-38	المطلب الثاني: أساليب التدريب
43	المطلب الثالث: أهداف التدريب
45	المبحث الثاني: طرق تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية
45	المطلب الأول: كيفية تدريب المورد البشري
46	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
54-47	المطلب الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي في الفندق
55	المبحث الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء التسويقي الفندقي
55	المطلب الأول: أثر تدريب الموارد البشرية على نمو الحصة السوقية
56	المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية على ربحية المؤسسة الفندقية
57	المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية على رضا العملاء
58	المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية على قوة العلامة التجارية
60	خلاصة
<b>الفصل الثالث: واقع تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي الفندقي بولاية جيجل</b>	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الفندقية لولاية جيجل
65-64	المطلب الأول: فندق بربروس
66-65	المطلب الثاني: فندق دار العز
69-66	المطلب الثالث: فندق الجزيرة

69-68	المطلب الرابع: فندق لويزة
71_70	المطلب الخامس: فندق تاغراس
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
72-71	المطلب الأول: منهجية الدراسة
73	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
79-75	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
80	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
87-80	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
87	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة
96	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة
104-102	الخاتمة
111-107	قائمة المراجع
112	الملاحق





**قائمة الجداول  
والأشكال**

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	01
73	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارث الخماسي.	02
74	جدول التوزيع لسلم ليكارث.	03
76	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	04
77	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث.	05
79	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	06
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
82	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	08
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
85	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	10
86	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	11
89-88	تحليل فقرات المحور الثاني	12
92-91	تحليل فقرات المحور الثالث	13
97	للفرضية الأولى. T- Test نتائج إختبار	14
98	للفرضية الثانية. T- Test نتائج إختبار	15
99	تحليل نتائج الإنحدار للفرضية الثالثة	16

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة الفندقية	01
26	مراحل تقييم الأداء التسويقي	02
37	أهمية التدريب	03
65	الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال	04

66	الهيكل التنظيمي لفندق دار العز	05
67	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	06
69	الهيكل التنظيمي لفندق لويزة	07
70	الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست	08
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
83	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	10
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
86	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	12
87	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	13

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية وبعد الدراسة النظرية للتحكم في أهم مصطلحات الدراسة، دعمنا هذه الأخيرة بدراسة ميدانية وذلك بتوزيع 45 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 تدريب الموارد البشرية يؤثر على الأداء التسويقي للفنادق، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدة اقتراحات من شأنها تحسين الأداء التسويقي لمختلف الفنادق بولاية جيجل. الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء التسويقي، الفنادق.

### **Abstract :**

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact de la formation en ressources humaines sur la performance marketing des établissements hôteliers, et après une étude théorique pour maîtriser les termes les plus importants de l'étude, nous avons soutenu cette dernière par une étude de terrain en distribuant 45 questionnaires à un échantillon de ressources humaines travaillant dans les hôtels de l'état 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 des hypothèses.

Après avoir testé les hypothèses, nous avons découvert que la formation des ressources humaines affecte la performance marketing de l'hôtel et, sur la base des résultats de l'étude, plusieurs propositions ont été faites pour améliorer la performance marketing de divers hôtels de l'état de Jijel.

**Motsclés:** formation, performance marketing, les hôtels.

# مقدمة

تعتبر المؤسسة الفندقية من بين المؤسسات الخدمية التي لها الدور الفعال في تقدم هذا النوع من السياحة عن طريق تقديم خدمات متنوعة ومختلفة خاصة مع الانفتاح وفتح المجال للخواص، مما أدى لظهور حركية في الفنادق وزيادة الطلب على خدماتها، 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، وبعد 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، كما أنها تسعى لتحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، لأن العنصر البشري يعتبر أهم مورد من موارد المنظمة ومهمته لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة فقط بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل: عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب، وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتسابه مهارات إضافية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية.

#### أولاً: إشكالية البحث.

من خلال ما سبق وانطلاقاً من الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي الفندقية فإن مشكلة بحثنا هذا الذي سيعالج تتمحور في التساؤل الجوهري الآتي:

#### ❖ ما أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي الفندقية بولاية جيجل؟

تحليلاً لعناصر البحث وللإجابة على هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التسويق الفندقية وماهي مقومات نجاحه؟
- كيف تتم عملية التدريب في مجال الخدمات الفندقية وماهي الوسائل المتبعة في ذلك؟

➤ ما مدى مساهمة التدريب في رفع الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية؟

ثانياً: فرضيات البحث.

بناءً على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ هناك تدريب للموارد البشرية في المؤسسات الفندقية لولاية جيجل (فندق بربروس رويال، فندق تاغراست، فندق دار العز، فندق لويزة، فندق الجزيرة).
- ✓ يمكن أن يكون الأداء التسويقي الفندقي ذو فعالية ونجاح.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية البحث في:

- ✓ القيمة العلمية وجدية الموضوع ;
- ✓ إبراز أهمية تدريب الموارد البشرية في استمرار ونمو النشاط الفندقي ;
- ✓ إبراز أهمية تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية ;
- ✓ الدور الفعال الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في الوقت الحاضر .

رابعاً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التأكيد على أهمية التدريب من خلال الأداء الفعلي الذي تقدمه الفنادق لضيوفها للوصول إلى تحقيق العائد المناسب للإستثمار ;

✓ العمل على زيادة وعي المؤسسة الفندقية نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية لتحسين

مستوى الخدمات الفندقية ;

✓ ابراز دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي الفندقي.

**خامسا: أسباب اختيار الموضوع.**

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

✓ الرغبة الشخصية ;

✓ الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس ;

✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الفندقية ;

✓ نقص الاهتمام بعملية التدريب لخدمات التسويق الفندقي.

**سادسا: الدراسات السابقة.**

من الأعمال التي تمكنا من الاطلاع عليها تتمثل في رسالتين ماجستير:

.فضيلة بلالي ونجوى علاهم بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"

والتي توصلت إلى توضيح وتحديد مفهوم التدريب وأنواعه، إذ أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات.

. حمزة معري " التسويق الفندقي في الجزائر" دراسة تطبيقية على مجموعة فنادق لمدينة سطيف، فتوصلنا

إلى تحديد الأهمية الاقتصادية للنشاط الفندقي واطهار أهمية التسويق الفندقي في تنشيط القطاع الفندقي

والسياحي مع ابراز المقومات الفندقية وهيكل الإيواء الفندقي في الجزائر وواقع مساهمتها في التنمية

الاقتصادية بها.



**سابعاً: منهج البحث وأدواته.**

للإجابة على التساؤل الوارد في الاشكالية ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في الفصول النظرية، القائمة على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، بينما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي الذي تم فيه دراسة عينة من الفنادق بولاية جيجل حيث تم استخدام منهج دراسة حالة القائم على الاستقراء والاستنباط في الدراسة التطبيقية كما استخدمنا:

**1الأدوات الإحصائية:** كالمدى، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، التباين...إلخ.

**2برامج معلوماتية:** برنامج SPSS الإصدار 25 وبرنامج Excel في تحليل وعرض الاستنباط.

**ثامناً: حدود الدراسة.**

يمكن أن تتحدد الدراسة من خلال التحديد الموضوعي والمكاني والزمني والبشري:

**. الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في بعض الفنادق بولاية جيجل ( فندق بريروس رويال، فندق دار

العز، فندق تاغراست، فندق لويزة، فندق الجزيرة).

**. الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة النظرية والميدانية في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر سبتمبر

من السنة الجامعية 2019. 2020.

**الحدود البشرية:** عينة من الموارد البشرية للفنادق (فندق بريروس رويال، فندق دار العز، فندق تاغراست،

فندق لويزة، فندق الجزيرة) بولاية جيجل.

**تاسعاً: تقسيم الدراسة.**

لمعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** كان بعنوان المقاربة النظرية للأداء التسويقي الفندقي، وتضمن ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول عموميات حول التسويق الفندقي، والمبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية الأداء التسويقي أما المبحث الثالث يتضمن تقييم الأداء التسويقي الفندقي.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان تدريب الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء التسويقي الفندقي، تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول الإطار النظري للتدريب، والمبحث الثاني يتناول طرق التدريب في المؤسسة الفندقية أما المبحث الأخير تضمن أثر التدريب على تحسين الأداء التسويقي الفندقي.

**الفصل الثالث:** خصص للجانب التطبيقي وكان بعنوان واقع تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي الفندقي بولاية جيجل، وذلك من خلال ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

**عاشرا: صعوبات الدراسة.**

من خلال الدراسة التي قمنا بها واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- ✓ عدم استقبال المتربصين في بعض الفنادق بشكل مقبول للحصول على بعض المعلومات.
- ✓ جائحة كورونا التي غزت العالم بصفة عامة والبلاد بصفة خاصة أثرت سلبا على الدراسة.

**الفصل الأول:  
المقاربة النظرية  
للأداء التسويقي  
الفندقي**

## تمهيد الفصل:

تعكس كفاءة الأداء التسويقي درجة وقدرة المؤسسة على النجاح أو الفشل، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة بالبقاء والتطور والتكيف مع متغيرات أو تحديات البيئة وخاصة في الوقت الراهن الذي تتسم فيه بيئة الأعمال بالتعقيد والتغيير السريع في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب وتنوعه وكذلك شدة المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات توجيهها استراتيجيا لتطوير تقنياتها وامكاناتها وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات المتطورة كذلك لضمان الاستجابة لتحديات البيئة المختلفة.

ويعتبر تقييم الأداء التسويقي ضروري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تعمل على تحقيق سمعة طيبة ومركز تنافسي قوي في السوق، إذ أصبح نجاحها مرهونا بهذه الاستراتيجية إلا أنها تتمكن من معرفة المسار الذي يجب انتهاجه للوصول إلى أهدافها المحددة التي تصبو لتحقيقها. الأداء التسويقي لما يتمتع به من أهمية كبرى وانعكاسات كثيرة فإن عملية قياسه لا تتم إلى من خلال مقاييس محددة تركز على مستوى الفهم للعلاقات المتداخلة الأنشطة التسويقية المختلفة كي تكون الصورة أوضح وأفضل ويعطي ثمارها في تقويمه، وعليه سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: عموميات حول التسويق الفندقي.**

**المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي الفندقي.**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي الفندقي.**

**المبحث الأول: عموميات حول التسويق الفندقي.**

يعتبر المفهوم الحديث لتسويق الخدمات الفندقية على المدى والشمولية حيث يعد أحد الأنشطة الهادفة والمتخصصة التي يستطيع من خلالها الفندق تقديم خدماته لعملائه بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق في نفس الوقت مستوى أرباح مرغوب فيه من قبل إدارة الفندق نظرا للدور الحيوي الذي يقوم به التسويق الفندقي على مستوى دعم وبقاء واستمرار الفندق.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الفندقي.

سنتناول في هذا المطلب تعريف التسويق الفندقي وأهميته.

#### أولاً: تعريف التسويق الفندقي

توجد عدة تعاريف للتسويق الفندقي فهناك من عرفها بأنها " تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية والخارجية والتأثير فيها، بهدف زيادة الحركة الفندقية وارتفاع نسبة الاشتغال الفندقي بها"<sup>(1)</sup>

وأيضاً " هي كافة الجهود والأنشطة المنظمة التي يتم تأديتها بتناغم مدروس من قبل كافة مقدمي الخدمة السياحية بعناصرها أو أجزائها المختلفة، والتي تهدف إلى إشباع أذواق الراغبين في السياحة بشتى صورها"<sup>(2)</sup> من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن التسويق الفندقي يتضمن كافة ركائز المفهوم الحديث للتسويق والسياحي، والمتمثلة في دراسة الحاجات، الرغبات والأذواق المتصلة بالمستهلكين في الأسواق المستهدفة ثم توجيه كافة الجهود والأنشطة داخل المنظمة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لتلك الحاجات والرغبات، مما يؤدي إلى تكرار الزيادة وزيادة تدفق السياح والزائرين.

<sup>(1)</sup> علي فلاح الزعبي "التسويق الفندقي والسياحي" مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.

<sup>(2)</sup> محمد عبيدات "التسويق السياحي (مدخل سلوكي)" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص18.

ثانيا: أهمية التسويق الفندقي.

تتجلى أهمية التسويق الفندقي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

✓ يساعد التسويق الفندقي على معرفة الجوانب السلوكية للمستهلك وتقدير درجة أو مستوى توقعاته

وبالتالي تحديد نوعية الخدمات المناسبة للتوقع والتي تحقق رضا العميل.

✓ يساعد على إعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الأسواق المستهدفة، مما يساهم في زيادة

الفعالية التنظيمية للمنظمة الفندقية.

✓ يساعد على الابتكار والتجديد، فهو ينشط الطلب والخدمات الجديدة من خلال الصورة الذهنية التي

يحملها الزائر عن الفندق، التسهيلات المقدمة، المقدمة، خدمات الإطعام والترفيه بالإضافة إلى موقع

الفندق وتصميمه.

✓ يساهم في التأثير المباشر على الزائر من خلال عناصر الترويج المختلفة التي توفر له جميع المعلومات

المتعلقة بالخدمات التي يقدمها الفندق، إذ لابد أن يتم ذلك بكل أمانة ومصداقية، حتى يؤدي إلى جلب

الانتباه وتعزيز الرغبة وحث السائح على تفضيل الإقامة فيه بدل أماكن الإقامة الأخرى.

**المطلب الثاني: أهداف التسويق الفندقي.** (2)

تتلخص الأهداف فيما يلي:

✓ يؤدي التسويق الفندقي إلى تنشيط حركة المبيعات الفندقية خلال فترة زمنية معينة.

✓ يهدف التسويق الفندقي إلى دراسة الأسواق السياحية العالمية وتحديد الأسواق المحتملة، وذلك لغزو

هذه الأسواق وفتح أسواق جديدة في مختلف الدول لزيادة عدد النزلاء من السائحين.

<sup>1</sup> صبري عبد السميع "الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية" المنظمة العربية للتنمية

الإدارية (بحوث ودراسات) الطبعة الأولى، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص144.

<sup>(2)</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مدخل للسياحة والسفر والطيران"، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص130.

- ✓ ايجاد علاقات عامة جيدة من الفندق من مختلف الأجهزة الحكومية، الهيئات، الشركات السياحية وغير السياحية، العامة والخاصة مما ينعكس على زيادة الحركة الفندقية.
- ✓ دراسة الأسواق السياحية المنافسة (القطاع الفندقي) للتعرف على الاستراتيجية التسويقية التي تستخدمها الفنادق المختلفة وكذلك الخدمات الفندقية التي تقدمها للسائحين.
- ✓ بحث ودراسة شكاوى نزلاء الفندق بشكل فوري والعمل على حلها بمختلف الوسائل والسبل حفاظا على سمعة الفندق سمعة الدولة السياحية.

### المطلب الثالث: مقومات نجاح التسويق الفندقي.

يتوقف نجاح التسويق الفندقي وتحقيق أهدافه على عدد من العوامل أهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: التصميم المناسب للخدمة الفندقية.

يقصد به ابتكار واستحداث الخدمات التي تلئم الطلب السياحي الفندقي فلا يمكن أن تتصور قيام الفندق بتقديم خدمات غير مرغوب فيها ولا يحتاجها النزلاء، لأن الأصل في الخدمات الفندقية هو ارتباطها بحاجة ورغبة العملاء، وليس بناءً على رغبة وإهتمام إدارة الفندق، لذلك فإن تحديد المكونات الرئيسية للخدمة الفندقية بمستوياتها وأسعارها المناسبة تساعد على تحقيق الأهداف الفندقية.

#### ثانياً: الاعتماد على أكثر من وسيلة إعلانية.

يعتبر ذلك من الوسائل المساعدة على تركيز الحملة الإعلانية نحو الهدف المحدد لها، لأن استخدام أكثر من وسيلة سواء المسموعة أو المقروءة أو المرئية في آن واحد يعمل على توسيع دائرة الأثر الإعلاني

(1) ثامر ياسر البكري، "تسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2016، ص 189.

وتتبيه الحواس الإنسانية المختلفة للتعامل مع أماكن الإقامة الفندقية التي توفر أفضل الخدمات والأكثر انجذاباً للسائحين.

### ثالثاً: الاختيار المناسب للاستراتيجية التسويقية الفندقية.

كل فندق يعتمد على استراتيجية معينة لتنشيط حركة مبيعاته، تبعاً للخدمات الفندقية التي يقدمها وقدراته إمكانياته المادية والإدارية، وكذلك بناء أعلى الظروف التي يمر بها السوق السياحي الداخلي والخارجي فكلما كان اختيار الاستراتيجية متماشياً مع هذه المتغيرات كان الاختيار سليماً ومحققاً لكل الأهداف التسويقية، بمعنى أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تكون مرنة وديناميكية ويمكن تغييرها.

### رابعاً: حسن اختيار أفراد التسويق.

يتوقف نجاح العمل التسويقي الفندقي على حسن اختيار القائمين بالأنشطة التسويقية المختلفة ذوي المهارات العالية والخبرة الكبيرة، إذ يعتبر العنصر البشري بمثابة الحاكم المؤثر في نجاح هذا العمل، لأن الخطط والاستراتيجيات التسويقية لا يمكن أن يتحقق أي هدف منها. ما لم يكن القائمون على وضعها وتنفيذها موارد بشرية على مستوى عال من القدرة والكفاءة.

ويرتكز تخطيط الاستراتيجية التسويقية الفاعلة للخدمات الفندقية والسياسة الترويجية على عمليات المسح السوقي ودراسة الدوافع الشرائية لذا المستهلكين المحتملين بغية الوصول إلى إشباع أمثل لحاجاتهم ورغباتهم بالاعتماد على مواردها البشرية والفنية المتاحة، ومما ينسجم مع السياسة العامة للفندق.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي الفندقي.

(1) ثامر ياسر البكري "تسويق أسس ومفاهيم معاصرة" نفس المرجع السابق، ص 189.



يعد الأداء التسويقي مفهوم جوهري لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها والمتمثلة في أساسا البقاء، التكيف والنمو، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى وبشكل متواصل إلى تحسين أدائها التسويقي وتحقق أفضل مستوى منه في ظل ما تواجهه من مشاكل وتحديات بيئية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الأداء التسويقي وأهم مقاييسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي الفندقي.

أصبح التميز في الأداء التسويقي ضرورة حتمية أقرتها متغيرات البيئة التنافسية لذلك تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار، وفيما يلي بعض التعريفات للأداء التسويقي الفندقي وأهميته.

#### أولاً: تعريف الأداء التسويقي.

يعرف القاموس الأداء اصطلاحاً "LepetitRobert" على أنه النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المنشأة في ظل بيئة تنافسية، كما يشير إليه على أنه تنفيذ وإنهاء العمل<sup>(1)</sup>.

أما من وجهة نظر الاستراتيجية هو " قدرة المنشأة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"<sup>(2)</sup>

و"يعتبر الأداء التسويقي مدخلا أساسيا للحصول على الإيرادات التي تساهم في استمرار عملها وهذا ما يدفع المديرين إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيسي الذي يغذي المنظمة، وقد اختلف الباحثون في مفهوم الأداء حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن "الأداء يمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة"<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> –Robert, P, Dove & Rey, A, (1993), **Le Nouveau Petit Robert**, Dictionnaires Le Robert, P: 636.

<sup>(2)</sup> ناصر الدوسري " أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه التسويقي كمنغير وسيط" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص39.

<sup>3</sup>Henard, D, H, & Szymanski, D. M. (2001), **Wh Somme New Product Are More Successful Thann Others**, Journal of Marketing Research, P: 362-375.

حيث أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، وقد عرف أيضا بأنه "مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وبقاء تفضيل الزبون وأصحاب

المصالح"<sup>(1)</sup>، ويرى الخطيب "أن الأداء التسويقي يرتبط بتحديد الأهداف المتعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة"<sup>(2)</sup>

وعرفه الغرابوي على أنه "يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة"<sup>(3)</sup>

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 السوقية.

**ثانيا: أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة الفندقية.**

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم، و مدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي و فعال و في ظل تقدم تكنولوجيا مذل و متطور و مستمر و مدى ما تواجهه من تحديات و مشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا و انفتاح الأسواق، أصبح العالم يعتمد التحسين و التطوير الأمتل أسلوب لمواجهة هذه التحديات

وكسب الفرص المتاحة أمامه، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين و تطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم المستمر لرجال التسويق من المعارف و المهارات تتيح لهم مواجهة هذه

<sup>1</sup> قره داغ، كاوه فرج " تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على الأداء التسويقي " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2002، ص33.

<sup>2</sup> سمير الخطيب " قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء النظمي " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص49.

<sup>3</sup> علاء الغرابوي وآخرون «التسويق المعاصر» الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 269.

التحديات و الحصول على الفرص المتاحة و خلقها نتيجة هذا التنظيم و التدريب، ويعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد في تقديم الخدمات الفندقية هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً ثم للعاملين فيها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات الفندقية بمعنى أنه اذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما<sup>1</sup>:

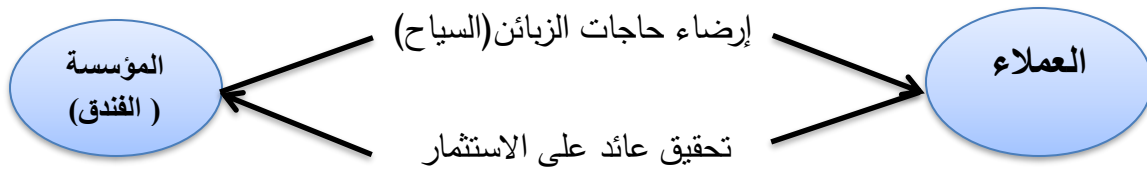
✓ إرضاء حاجات ورغبات الزبائن(السياح).

✓ تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار (أرباح كبيرة).

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

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص12.

الشكل رقم (01) أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة الفندقية.



المصدر: أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 12.

يبين الشكل أعلاه أن المؤسسة الفندقية تعمل على إرضاء حاجات ورغبات العملاء مما يساهم في تحقيق عائد على الاستثمار لدى الفندق.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

تتمثل مؤشرات قياس الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام التسويق بالنسبة لمعيار أو خطة أو الأهداف التسويقية المحددة والمقبولة في إطار استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

لقد اتفق الكثير من الكتاب على المقاييس التالية لقياس الأداء التسويقي للفندق:<sup>2</sup>

#### أولاً: رضا العملاء.

إذ يعتبر الرضا الدال على الأداء المدرك والتوقعات ففي حالة عجز الأداء التسويقي على عن مقابلة التوقعات، فإن الزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المؤسسة في المستقبل،

<sup>1</sup> إليهم يحياوي " دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي" دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، سطيف، 2006، ص102.

<sup>2</sup> ياسين زروق وآخرون "أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص 25، 26.

وفي حالة أن يكون الأداء متطابقا للتوقعات أو يزيد، فإن الزبون يشعر بالارتياح والرضا العالي يخلق نوعا من الترابط العاطفي مع المنظمة وكذلك الولاء.

فرضا العملاء عرف بأنه إحساس الفرد بالمتعة والمنفعة أو بالإحباط وخيبة الأمل الناتجة عن أداء الخدمة المتحصل عليها من عملية الاستهلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة.

### قياس رضا العملاء.

مقياس نوعي لقياس الأداء التسويقي يتم من خلال بحث وجهة نظر العملاء وقياس الأداء مقارنة بالمنافسين، وتعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل حيث يعتبر هذا المؤشر الأمثل لخدمة العميل على تحقيق توقعاته.

هدف هذا المؤشر هو تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية بكفاءة وفاعلية، من خلال تحقيق رضا العملاء ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال هي كالتالي:<sup>1</sup>

1- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

2- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة الفندقية.

3- مدى التحسين في شريحة السوق الخاص بالمؤسسة الفندقية.

### ثانيا: قوة العلامة التجارية.

تعتبر أهم مقياس لقياس الأداء التسويقي الذي يحدد هل العلامة التجارية تجذب انتباه السوق المستهدف أم لا، حيث قوة العلامة التجارية تحدد موقع المؤسسة في السوق ومدى مقدرتها على الصمود

<sup>1</sup> ياسين زروق وآخرون " أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي " -مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، نفس المرجع السابق، ص 26.

في وجه المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وتقاس العلامة التجارية من خلال قيمتها ومدى درجة ولاء العملاء لديها، معرفة الاسم، الجودة المتحصل عليها، جودة الخدمات المقدمة، القيمة العالية للعلامة التجارية توفر مجموعة من الميزات التنافسية منها:

- 1- تقليل التكاليف التسويقية نتيجة لولاء العملاء.
- 2- ميزة تقديم أحسن خدمات معروضة.
- 3- طلب أسعار أعلى من المنافسين لحصول العملاء على جودة عالية.
- 4- طرح منتجات جديدة تحمل نفس اسم العلامة التجارية لأن اسم العلامة يرتبط بالموثوقية عند العملاء، وتوفير خط دفاع في مواجهة حرب الأسعار.

### ثالثا: الحصة السوقية.

تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة الفندقية حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها والمحافظة على هذه الحصة من خلال تقديم أجود الخدمات الفندقية الراقية وبأسعار جيدة حيث تهدف المؤسسة دوماً وباستمرار إلى توسيع حصتها السوقية.

وتعتبر الحصة السوقية على أنها مقياس مهم للأداء والتي من خلالها يمكن التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها الفندقي.

يتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات الفندقية بتحديد الحصص السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع مع مؤسسات أخرى، إن عملية تحليل المبيعات وتقديم الخدمات لا تكفي وحدها لتحقيق مدى فاعلية عمليات التسويق بخدمات المؤسسة الفندقية حيث أن التحليل الجيد للخدمات سواء عن طريق التحليل الأفقي أي مقارنة بالعام الحالي وما قدمته المؤسسة في

الأعوام الماضية ومعرفة التطور فيها، أو عن طريق التحليل الرأسي بتجزئة المبيعات والخدمات المقدمة وفقا للعملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الأعوام السابقة . يعتبر مؤشر ضروري لكنه غير كافي للحكم على أداء المؤسسة الفندقية حيث يمكن الحكم أيضا على أداء المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين ويمكن تحليل الحصة السوقية للخدمات ومعرفة نواحي الضعف أو القوة في المؤسسة الفندقية وأدائها في السوق مقارنة مع المنافسين.

#### رابعاً: الربحية.

يجب التركيز على تحقيق الربحية وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، بل النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد، وفلسفة السوق

الحديث تعتقد أن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو اشباع وتلبية حاجات العملاء داخل الفندق وتقديم كل الخدمات التكميلية بصورة أفضل من المنافسين.

تعرف الربحية على " أنها هامش الربح من مقاييس الربحية في هامش الربح الإجمالي ، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية"<sup>1</sup>

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة من الخدمات

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة من الخدمات}}{100 \times} = \text{حصة المؤسسة في السوق} =$$

مبيعات الخدمة في نفس الفترة

<sup>1</sup> ياسين زروق وآخرون " أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي" نفس المرجع السابق، ص 26، 27.

## المطلب الثالث: أساليب تحسين وتطوير الأداء التسويقي.

إن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسة بإرادتها، لكن أصبح بقائها واستمرارها مرهون بسعي هذه المؤسسة لتطوير وتحسين أدائها، في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء وبلوغ مستويات التفوق والتميز، وليست العبرة بأفضلية مدخل عن الآخر لكن في إدراك الإدارة لمهمة التطوير وسيطرتها عليها وتوفير مقومات فعاليتها.

## أولاً: المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية قراراً استراتيجياً تتبناه المؤسسة ويتم تنفيذه وتفعيله بأنشطتها المختلفة و تختلف المؤسسات في مستويات تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث يطبقها البعض مرغماً بالقانون فتقدم للمجتمع ما هو مطلوب منها والبعض الآخر يطبقها طواعية ورغبة في الإسهام في تحسين المجتمع، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي حلقة الوصل بين أداء أعمال المؤسسة وأصحاب المصالح، فهي الإشراف الفعال وإثراء معرفة العاملين بالمؤسسة وعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة والسلوك التنظيمي الفعال للحصول على أقصى معدلات أداء، فقد عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولية في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>1</sup> يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية في نشاطاتها وتعاملاتها مع أصحاب المصلحة، وهي ممارسات طوعية لا إجبارية تعتمد على المبادرات الحسنة

<sup>1</sup> سمير رمزي عطية "قياس فعالية دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على بناء صورتها الذهنية" دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2007، ص 15.



من رجال الأعمال دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا، فالمسؤولية الاجتماعية تعني مسؤولية المؤسسة اتجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها في المجتمع والبيئة وذلك من خلال سلوك شفاف وأخلاقي من شأنها المساهمة في التنمية المستدامة متضمنة بذلك صحة ورخاء المجتمع، الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأطراف المعنية. مما سبق نستنتج أهم خصائص المسؤولية الاجتماعية:<sup>1</sup>

- 1- تحمل المؤسسات لكل من الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها أنشطتها على البيئة والمجتمع.
- 2- تهدف سياستها وبرامجها إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة.
- 3- تتمثل أسس وركائز المسؤولية الاجتماعية في احترام أخلاقيات الأعمال واحترام القوانين واللوائح الحكومية.
- 4- يجب أن يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه المؤسسات.

### ثانيا: التسويق الأخضر.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للتسويق الأخضر على أنها "عملية دراسة النواحي الايجابية والسلبية للأنشطة التسويقية وأثرها في تلوث البيئة واستنفاد الطاقة"<sup>2</sup> كما يعد "عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية الزبون وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خويلد عفاف " محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال » أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

<sup>2</sup> ثامر البكري " أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر " دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص44.

<sup>3</sup> عمرو أبو اليمين عبد الغني «تبنى مفهوم التسويق الأخضر كمدخل لتطبيق نظم ادارة الجودة البيئية Iso1400 في المنشآت الفندقية» المجلة العلمية للاقتصاد والادارة، مصر 2013، ص 438، 439.

مما سبق نجد أن تطبيق مدخل التسويق الأخضر يستند إلى الأبعاد التالية:

- ✓ إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها (تقليل التلوث والضياع).
- ✓ إعادة تشكيل مفهوم المنتج أو الخدمة.
- ✓ .وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة.

ثالثاً: ادارة العلاقة مع الزبون (التسويق بالعلاقات).

إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد تجدي نفعاً مع وجود بيئة عالية التنافس، لذا فإن الفهم السليم للزبون واحتياجاته، رغباته، دوافعه، سلوكياته، تكلفته، وربحيه يعد خطوة هامة جداً لتحسين أداء المؤسسات، ومع ثورة التكنولوجيا وتقنية المعلومات التي أوجدت المؤسسات فرص لبناء علاقات أفضل مع الزبائن من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن بتفاعل مرتفع لإقامة ورعاية ودعم طويلة الأجل لعلاقات مع الزبائن، ومع إدراك المؤسسات أن الزبون الأكثر تحقيقاً للربح هو الذي يرتبط بها بعلاقة طويلة الأمد ومعظم عملياتها الناجحة تكون مع الزبائن ذوي الولاء ما أدى إلى ظهور وتطوير ادارة متخصصة ذات تركيز واضح على هذه العلاقات ما كان أساس لظهور ادارة العلاقة مع الزبون .

فبدأ الاهتمام بمفهوم ادارة العلاقات مع الزبائن في أواخر التسعينات كنتيجة طبيعية لبروز مفهوم التسويق بالعلاقات ما لفت الانتباه إلى عدة جوانب حيوية من بينها ضرورة العلاقة المباشرة بين الزبائن والمسوقين

وأهمية المحافظة على بقاء الزبائن الحاليين فضلاً عن حتمية بناء علاقات طويلة الأجل معهم لزيادة ربحية المؤسسات خاصة في ظل الاقتصاد التنافسي المتزايد اليوم، حيث اعتبر أن تحسين الأداء يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التركيز على ادارة العلاقات مع العملاء.

فتعرف ادارة العلاقة مع الزبون على أنها مجموعة من الوسائل والعمليات والانظمة والهيكل التنظيمية التي تعمل على مساعدة المؤسسة في تعزيز معرفتها بالزبون وتعمل على مساعدتها في تسيير علاقاتها بزبائنها ، وتقديم أفضل مستوى خدمة من خلال كل قنوات الاتصال والتركيز على مشاركة المعلومة بين موظفي المؤسسة وزبائنها اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ومن وجهة نظر تشغيلية يعتبر عملية انجاز حوار مستمر مع كل عميل على حدى من خلال كافة الوسائل المتاحة ومعرفة مدى الاستجابة المتوقعة من هذا العميل كنتيجة لممارسة أنشطة التسويق للدرجة التي تؤدي إلى تعظيم الربحية العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: ادارة الجودة الشاملة.

إن تقييم الأداء التسويقي لا بد أن يمثل نشاطا مستمرا خاصة أنه يعد أحد الأبعاد المهمة لأداء المؤسسة ككل ويعمل مفهوم ادارة الجودة الشاملة على تحسينه بشكل مستمر، كما يجب يعتمد وبشكل منتظم على التعرف على اتجاهات العملاء نحو الخدمة المقدمة ومستوى جودتها ورضاهم عنها هذا بدوره يتطلب وجود خطة معدة مسبقا لنوعية مجالات البحث الخاصة بالرضا والمقاييس المستخدمة لذلك، وضرورة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع وتقييم إدراك العملاء الخارجيين لمستوى هذه الخدمات ودرجة رضاهم عنها، وتعد الجودة أحد الأدوات الهامة التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر في مختلف المؤسسات لجذب زبائن جدد وتحقيق التميز والريادة في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمرو أبو اليمين عبد الغني " تبني مفهوم التسويق الأخضر كمدخل لتطبيق نظم إدارة الجودة البيئية iso14001 في المنشآت الفندقية" نفس المرجع السابق، ص 439.

<sup>2</sup> خويلد عفاف " محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال" مرجع سبق ذكره، ص 127، 131.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي الفندقي.

من المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغير بكل سهولة، فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية بمجملها هو إخضاع المؤسسة لعملية مسح كاملة وشاملة، إنه ما يطلق عليه " تقييم الأداء التسويقي " .

ومن الواضح أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم وتحسين الوظيفة التسويقية هو القيام بتقييم

الأداء التسويقي، نظرا لأهميته فهو الذي يمنح المؤسسة قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي الفندقي.

نتناول في هذا المطلب بعض التعريفات لتقييم الأداء التسويقي الفندقي وأهميته.

أولاً: تعريف تقييم الأداء التسويقي.

" تقييم الأداء التسويقي هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>1</sup>

كما يعبر عن " عملية تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك

الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية"<sup>2</sup>

يعبر عن " عملية التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة

سلفا حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة

بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار " إدارة منظومات التسويق العربي والدولي " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 503.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف " إدارة النشاط التسويقي " مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 169.

<sup>3</sup> Clark and amber , marketing performance measurement evolution of research and practice in Nelly A (Ed) performance measurement – past – présent and future centre for business performance P ; 109.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي هو الوقوف على مستوى تأدية ادارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق
- الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية.
- تحديد مواضع القوة والضعف في النشاط التسويقي .
- تقدير المركز التنافسي ومقارنته بمراكز أهم المنافسين .

ثانيا: أهمية تقييم الأداء التسويقي.

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من المجالات الحيوية التي اجتذبت العديد من الكتاب والأبحاث على مر التاريخ، وهذا راجع إلى:<sup>2</sup>

- إن معظم المؤسسات اليوم أصبحت تلقي بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب أهمها أن هذه المؤسسات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة لزيادة المبيعات والنمو في المستقبل وتوجيه الأنشطة والموارد نحو الاستخدام الامثل ;
- ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين على المعلومات والبيانات المرتبطة بجودة الأداء التسويقي ;
- الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي تغطي كافة جوانب الأداء وتربطه باعتبارات التحسين والتطوير المستمر مما أدى إلى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> فريد نجار " إدارة منظومات التسويق العربى والدولى " مرجع سبق ذكره، ص 504.

<sup>2</sup> علاء الغرباوي وآخرون " التسويق المعاصر " مرجع سبق ذكره، ص 273.

## المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي.

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة ويمر بمجموعة من المراحل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. تحديد ما الذي يتم قياسه.

تحتاج الإدارة إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج والاستراتيجيات والسياسات والخطط الواجب متابعتها وتقييمها، والتأكد من أنها قابلة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة .

### 2. تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي.

يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف استراتيجية التسويق خاصة.

### 3. قياس الأداء التسويقي الفعلي.

ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا.

### 4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما:

أولاً: تحديد انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية.

ثانياً: توصيل البيانات والمعلومات إلى مركز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وفي مرحلة القياس يتطلب الأمر الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية.

<sup>1</sup> مريم لطرش، فوزية موحوش " دور الاتصالات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2014.2015. ص 50.

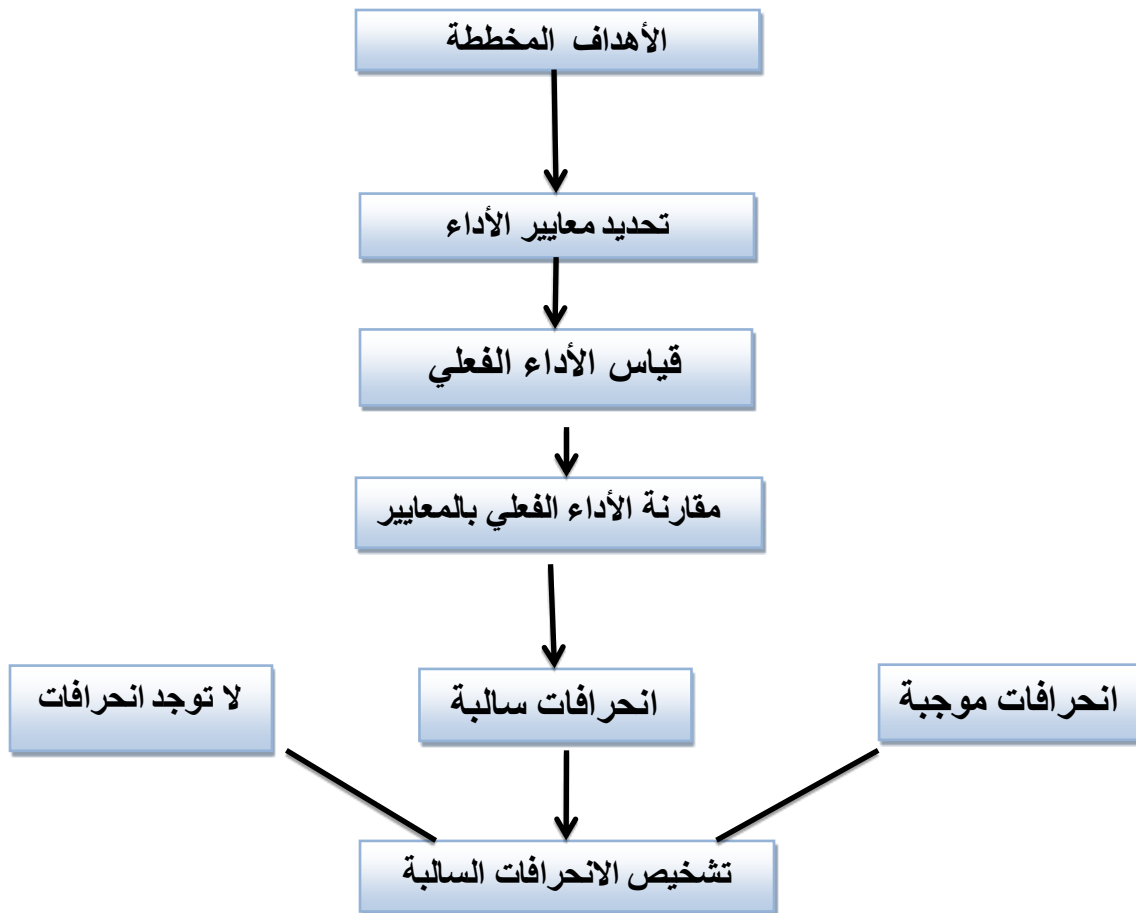
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تمثل المرحلة الأخيرة من عملية تقييم الأداء، بحيث يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن المعايير أو المعدلات الموضوعية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

- ✓ هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟
- ✓ هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟

ويوضح الشكل التالي مختلف مراحل تقييم الأداء التسويقي

الشكل رقم (02): مراحل تقييم الأداء التسويقي.



المصدر: علاء الغرابوي وآخرون " التسويق المعاصر " الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 273.

يوضح الشكل مراحل تقييم الأداء التسويقي من خلال تحديد ووضع الأهداف المخططة ثم تحديد معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بمعايير الأداء السابقة وان ظهرت انحرافات سألبة يتم تشخيصها.

### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء التسويقي.

إن استمرار المؤسسات ونموها في ظل بيئة شديدة التنافسية وسريعة التغير يتطلب منها القيام بعملية التقييم المستمر لأدائها التسويقي، إلا أن عملية التقييم هذه غالباً ما تكون معقدة لأنها تواجه تحديات متمثلة في تباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير ثابتة ومحددة تشرح جميع جوانب الأداء التسويقي للمؤسسة. وعلى سبيل المثال يرى الحسيني والدوري أن معايير الأداء تتمثل في (حجم المبيعات، الزبائن الجدد والأرباح)، وكذلك عند العريقي تتمثل في (رضا الزبون، ولاء الزبون، نمو المبيعات، المسؤولية الاجتماعية، المكانة الذهنية، الحصة السوقية، الكفاءة، الفاعلية والربحية) ويرى كوتلر بأنها تتمثل في (رضا الزبون، الحصة السوقية، جودة المنتج والخدمة) وكذلك حددها طالب وعلوان في (رضا الزبون المسؤولية الاجتماعية، الحصة السوقية والربحية)<sup>1</sup>

على الرغم من الاختلافات المتفاوتة في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول معايير تقييم الأداء التسويقي إلا أن أغلبها تنفق على أربعة معايير وهي: الحصة السوقية، الربحية، نمو المبيعات ورضا الزبون.

### أولاً: الحصة السوقية.

على الرغم من اختلاف مقاييس الأداء التسويقي من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة عملها وحجمها وأهدافها، إلا أنه يمكن القول أن الحصة السوقية تمثل أهم هذه المقاييس وأكثرها فاعلية وتأثيراً في

<sup>1</sup> محمد سعدو أحمد حمودة "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014، ص، 45.



تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة. فالمؤسسات بشكل عام تسعى للمحافظة على حصتها في السوق أو زيادتها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، فالحصة السوقية تمثل مؤشرا فاعلا لقياس مدى نجاح المؤسسة وقدرتها في تحقيق التفرد والرياح في السوق. إذ أن الزبون ينظر إلى الحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة ومدى انتشارها وقبولها ويمكن حسابها بثلاثة طرق هي:<sup>1</sup>

- أ. الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- ب. الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر منافس.
- ج حصة السوق المستهدف: وهي مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي المبيعات في القطاع السوقى المستهدف.

### ثانيا: الربحية

تمثل مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بالمنافسين، وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في المؤسسة ويمكن توضيحها في النسب التالية

أ- العائد على حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيمل يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمون).

ب. العائد على رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم بها رأس المال . وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما وهما:

مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات.

<sup>1</sup>بركاني خويلد" أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية" نفس المرجع السابق، ص 51.

تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المؤسسة أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

### ثالثا: نمو المبيعات.

من خلال إجراء الدراسات تبين أن البحث عن المبيعات يعد الهدف الأكثر شيوعا والذي يتم ذكره من قبل كبار المدراء ، وتبين بأن المؤسسات يجب أن يكون لها مجموعة واسعة من الأهداف بما في ذلك نمو المبيعات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، إذ يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحى الخبرة أو التعلم، وطبقا لذلك تتمكن المؤسسات القيادية في السوق ومن خلال موقعها التنافسي المتميز من مضاعفة مبيعاتها ومن ثم حجم انتاجها الذي يؤدي إلى تراكم خبرة العاملين في العمليات الإنتاجية والتسويقية، وقد أكد الباحثون بأن المبيعات تعد من المبادئ المهمة في النشاط التسويقي حيث يهدف هذا الأخير في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات وهذا الحجم هو المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي.

### رابعا: رضا الزبون.

يعتبر رضا الزبون من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات بوصفه مقياسا جيدا للأداء التسويقي، ويمكن القول أن الرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي هناك ثلاثة مستويات من الرضا يمكن استنتاجها وهي:

- الأداء أقل من التوقعات ← الزبون غير راض.
- الأداء يساوي التوقعات ← الزبون راض.
- . الأداء أكبر من التوقعات ← الزبون راض جدا.

وفي مجال التأكيد من موضوع رضا الزبون يشير العديد من الباحثين إلى أن الزبون يعتبر أحد أهم الأصول في المؤسسة، إذ أن امتلاكها لقاعدة جيدة من الزبائن الراضين تعد أصولا تسويقية مهمة لما تضيفه

من عوائد وما تخفضه من تكاليف الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي لها، و في ظل ظروف شديدة التنافسية التي تشهدها البيئة الاقتصادية أصبح حتمياً على المؤسسة السعي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لزيائنها والمحافظة على هذه الدرجة، لأن حالة الرضا العادية قد تعرض الزبائن للانتقال إلى منتجات وخدمات أخرى مادامت هذه الأخيرة تلبي حاجاتهم على نحو أفضل، ومع ذلك فإن سعي المؤسسة إلى تحقيق درجات عالية من الرضا عن طريق خفض الأسعار مثلاً أو تقديم خدمات أكثر يجب أن لا يؤثر على نتيجة أرباحها لذا وجب عليه إجراء مسوحات دورية للكشف عن درجة أفضل النتائج التي تجمع بين معدل الرضا العام للزبون وتوقعاته المستقبلية وبين الموارد المتاحة للمؤسسة وأرباحها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بركاني خويلد «أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية» مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص 51، 52.

## خلاصة الفصل:

التسويق الفندقي يحمل مفهومًا أوسع وأشمل من مفهوم الأنشطة والفعاليات التي يقوم بتنفيذها التسويق السلعي ولذلك لأن التسويق الفندقي يتطلب تعاون وثيق بين المسوقين والمدراء والمسؤولين عن العمليات والموارد البشرية وبهذا فإن التسويق الفندقي هو جزء لا يتجزأ من عمل ومهام كل فرد من أفراد منظمة الأعمال الفندقية ابتداءً من موظف الاستقبال إلى مجلس الإدارة فضلاً عن تصميم تركيبة سلعة خدمية توفر خدمة حقيقية للزبائن المستهدفين، إذ يمثل الأداء التسويقي الفندقي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة الفندقية واستمراريتها، لذلك تقوم بتقييم أدائها بشكل مستمر

**الفصل الثاني: تدريب  
الموارد البشرية وأثره  
على تحسين الأداء  
التسويقي الفندقي**

**تمهيد .**

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم، وذلك لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب، طرق التدريب في المؤسسة الفندقية ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

إذ قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب.**

**المبحث الثاني: طرق التدريب في المؤسسة الفندقية.**

**المبحث الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء التسويقي.**

## المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب.

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم التي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات، من أجل التكيف مع هذه المتغيرات على المؤسسة زيادة وتعظيم القدرة على مواجهة المنافسة، حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب.

سنتناول في هذا المبحث بعض التعريفات عن التدريب وأهميته.

## أولا: تعريف التدريب.

هنالك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب، وتظهر هناك تباينات في تعريفه من باحث لآخر وعليه يمكن أن تذكر ما يلي:

يعرفه مازن فارس بأنه " عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة"<sup>1</sup>

كما يعرفه السالم مؤيد بأنه " تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"<sup>2</sup>

يعرف أيضا "التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف و المهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصور المطلوبة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد" إدارة الموارد البشرية" مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 685.

<sup>2</sup> السالم مؤيد سعيد" إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص130.

<sup>3</sup> هالة موسى" دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر 2014\2015 ص 03.

ويعرف كذلك بأنه " مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها"<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا " تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة وذلك لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم ومهاراتهم عن طريق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة، لتتفق مع طموحاتهم الشخصية وذلك من برامج تخططه الإدارة ومراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدول في مستقبل الأعمال.

#### ثانياً: أهمية التدريب.

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا له أهمية بالغة سواء للفرد أو للمؤسسة.

#### ❖ أهمية التدريب بالنسبة لأفراد العاملين:

له أهمية كبيرة للعاملين فيما تتجلى في:<sup>3</sup>

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- ✓ يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

<sup>1</sup> حسونة فضيل " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 172.

<sup>2</sup> شاويش مصطفى نجيب " إدارة الموارد البشرية «إدارة الأفراد الشروق، عمان، 2005، ص 232.

<sup>3</sup> حامد كريم الحد راوي " تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 20، 2015، ص 226.



✓ يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل العاملين داخل المؤسسات.

❖ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

وتتمثل في:<sup>1</sup>

✓ تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

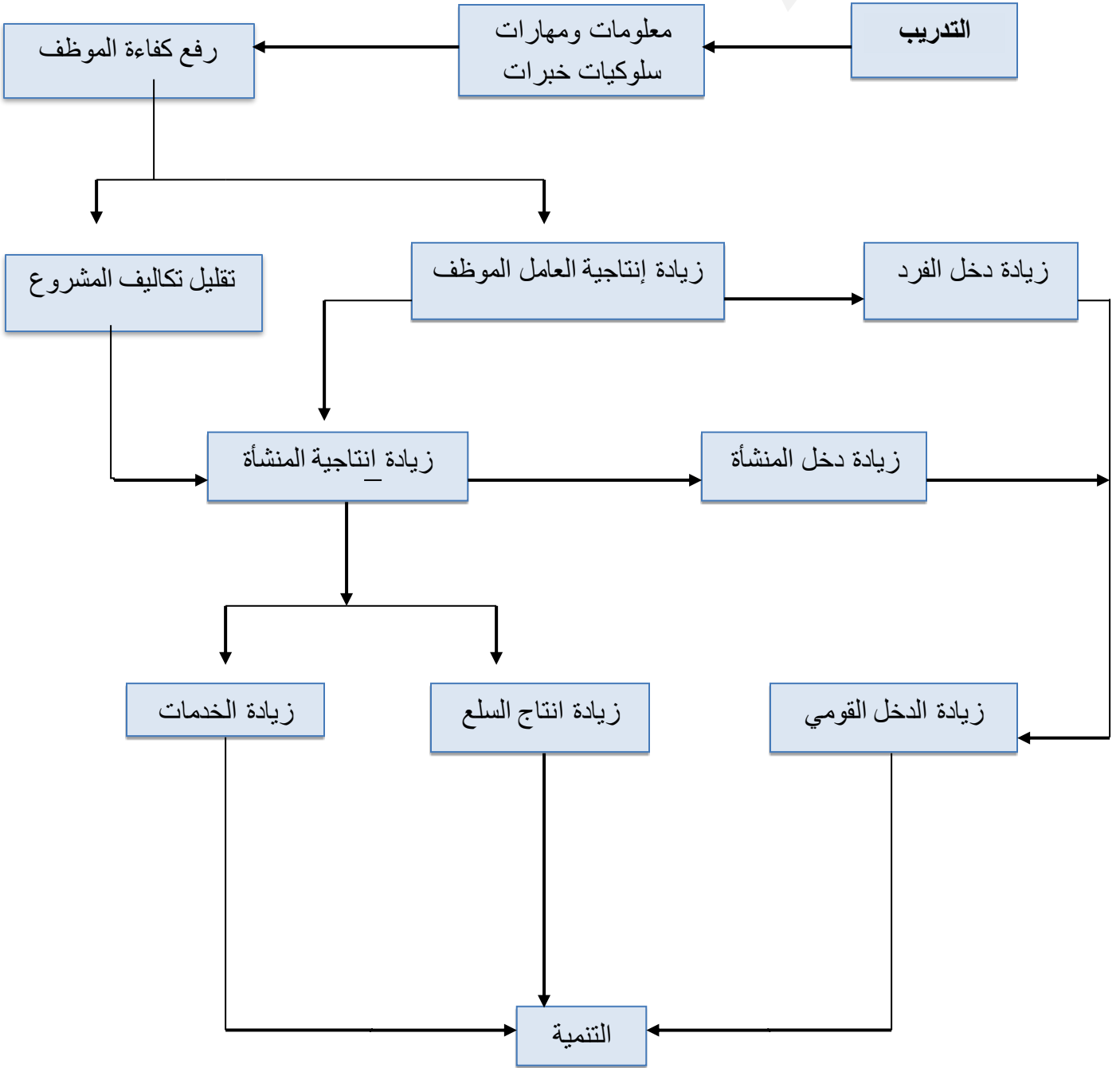
✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف

✓ يؤدي إلى ترشيد معرفتهم للقرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.

<sup>1</sup> هالة موسى " دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة" مرجع سبق ذكره، ص13.

الشكل رقم (03) أهمية التدريب.



المصدر: أسماء قاسي «أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة» مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2011\2012.

يوضح الشكل على أن التدريب هو مهارات ومعلومات وسلوكيات وخبرات، إذ يقوم برفع كفاءة الموظف من خلال زيادة إنتاجيته وتقليل تكاليف المشروع وزيادة دخل الفرد، مما يخلق الزيادة في دخل المنشأة وزيادة إنتاجيتها وزيادة الدخل القومي وزيادة إنتاج السلع والخدمات مما يساهم في خلق التنمية.

### المطلب الثاني: أساليب التدريب

إن اختيار طريقة التدريب يخضع للعديد من المزايا والعناية الفائقة، فإذا أرادت المؤسسة أن تدرّب بصورة ناجحة فعليها أن تخطط وتدرك وتضمن كفاءة المتدرب، وعليها تقديم العديد من الموارد والمساعدات والتسهيلات التعليمية المناسب.

تتوفر العديد من أساليب التدريب المختلفة، وسنحاول تناول أهم أساليب التدريب والأكثر انتشاراً سنلخصها في طريقتين أساسيتين حيث لكل منهما مجموعة من الأساليب، تعرف الطريقة الأولى بالتدريب أثناء العمل، أما الطريقة الثانية فهي التدريب خارج أداء العمل.

#### أولاً: التدريب أثناء أداء العمل.

تشمل هذه الطريقة تدريب مبادئ الوظيفة أو العمل، حيث تشمل كل المتدربين وتلازم كل الاختلافات في القابلية للتعليم وتطبق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة وتكون تكاليفها منخفضة، من خلال هذا التدريب يتلقى العاملون الجدد التدريب بينما يؤدون وظائفهم واقعا.

يشمل التدريب أثناء الوظيفة الخطوات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل «إدارة الموارد البشرية» مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 287.

أ- الشرح التفصيلي (لماذا، أين، كيف، ولماذا) عن العمل.

ب- أداء العمل، من أجل أن يراقب الفرد العامل ويوجه أسئلة.

ج- جعل العامل يؤدي الوظيفة واقعيًا.

د - التزود بالتغذية العكسية مباشرة لكيفية أداء العمل.

ومن الأساليب الأكثر تجسيدا لهذه الطريقة نذكر ما يلي:

### 1 - تدريب أوامر الوظيفة.

هذا الأسلوب مخصص لتدريب المتدربين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة ويتألف من أربع خطوات تتمثل في:

أ - تخفيف القلق وتحضير المتدرب، حيث يتم تشجيع المتدربين على تقبل التدريب بوجهات نظر إيجابية.

ب- تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة، مع التأكيد على المحادثة والرؤية والتوضيح والمساءلة.

ج - منح المتدربون فرصة لأداء مهام الوظيفة تحت اشراف المدرب.

د - خلال المرحلة المتقدمة يوضع كل متدرب في مكانه الصحيح، وبالتالي يتم تقليل مسألة الإشراف بصورة تدريجي.

### 2 - التدوير الوظيفي.

هو أسلوب جديد ينتقل المتدرب فيه من وظيفة إلى أخرى أو عدة وظائف أخرى مقارنة إلى وظيفته لتوسيع آفاقه واعطائه الإلمام الواسع في وظيفته الأصلية، ويطلق آخرون على هذا الأسلوب "التوسع الوظيفي" وذلك عن طريق إضافة مهام أخرى للوظيفة الأصلية في حدود الصلاحية والمسؤولية الجديدة.

ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية وتدريب القيادات الإدارية لاكتسابهم خبرات واسعة من حيث:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة السياسات والمشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات.
  - ✓ دور القائد في أحداث التغيير في سلوك الأفراد.
  - ✓ مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار.
  - ✓ طبيعة النظام غير الرسمي والاتصالات القائمة داخل المؤسسات.
  - ✓ تنمية قدرة القائد على التصور الشامل والنظرة البعيدة المدى لمجالات العمل بالمؤسسة.
- ### 3-التدريب العملي.

تعتمد هذه التقنية على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف، والتي تقوم على أن أكثر الطرق فاعلية في التعلم هي عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويستوضح بنفسه، وتستلزم هذه التقنية أن يكون هناك رؤية واضحة بخصوص ما يحتاج المتدرب إلى معرفته حتى يتمكن من تنفيذ مسؤولياته بكفاءة، كما يستلزم أيضا تحديد المكان الذي يتم فيه الحصول على المعلومات، ثم بعد ذلك إعطاء المتدرب ملخص حول المعلومات اللازمة.<sup>2</sup>

### 4- التدريب في بيئة مماثلة للعمل.

يتم بموجب هذا الأسلوب من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل ، وهذه الطريقة تهيؤ الفرد العامل ليقوم بنقل وتطبيق ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد" الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان 2010، ص ص260، 261.

<sup>2</sup> يا ري كشواي" إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 131.

<sup>3</sup> يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل" إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 290.

### 5-التدريب الخاص أو المنفرد.

يستخدم هذا الأسلوب في تدريب وتنمية الأفراد ولاسيما المدراء، وبمقتضى هذا الأسلوب يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى أدائه، مع تقديم الاقتراحات والملاحظات التي يا خدها المتدرب بعين الاعتبار، ونشير هنا إلى أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد بشكل مباشر على مدى قبول المدير اعطاء الفرصة للتدريب المنفرد لمروؤوسيه.

### ثانيا: التدريب خارج مواقع الوظيفة أو العمل.

يقصد به قيام المؤسسات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج الوظيفة، ويستخدم التدريب خارج مواقع العمل عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المؤسسة أو لضيق الوقت.

ومن مزايا التدريب خارج مواقع العمل أنه لا يترتب عليه أي تعطيل في سير العملية الانتاجية، ويجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدى ويراعى فيه الفروق الفردية.

ومن مساوئه أنه باهض التكاليف، ويحتاج إلى متخصصين ذوي درجة عالية من الكفاءة والمهارة.

من أساليب خارج مواقع الوظيفة نذكر ما يلي: المحاضرات، الملتقيات، المؤتمرات، الزيارات الميدانية...<sup>1</sup>

### 1 - أسلوب المحاضرات.

المحاضرات هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتدرب عن طريق المحاضر وتعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب حيث تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد

<sup>1</sup> أحمد طر طار "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية" ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص89.

كبير من المتدربين في وقت واحد، ويتولى المحاضر الدور الأساسى فى ذلك إذ يجب أن تتوفر لدى المحاضر صفات تؤهله للقيام بدوره من حيث:<sup>1</sup>

✓ الإلقاء المناسب والجذاب الذى يثير اهتمام المتدربين، ويمكن من إيصال المعلومات والأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح.

✓ إمكانية تقسيم وقت المحاضرة، بحيث يكون الثلث للمحاضرة والثلثان الباقيان يخصصان للمناقشة والحوار والأسئلة.

✓ تشجيع كل الأعضاء المتدربين على المشاركة وطرح أسئلتهم.

✓ توجيه الإجابة للمجموعة وليس للسائل فقط.

وتزداد فاعلية هذه الطريقة فى التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وغيرها...

تمتاز المحاضرات بقلة التكاليف، أى أنه أسلوب اقتصادى حيث يمكن من خلال المحاضرة توصيل قدر كبير من المعلومات لعدد كبير من الأفراد بطريقة سريعة.<sup>2</sup>

غير أنه يأخذ على أسلوب المحاضرات ما يلى:<sup>3</sup>

✓ أن المحاضرة طريق واحد للاتصال، فلا يستطيع المحاضر أن يعرف ما يدور فى أذهان السامعين، ومقدار استيعابهم لما يلقى عليهم خاصة إذا كان عددهم كبير.

✓ المحاضرة لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط فى فرص نقل المعلومات إلى المتدربين.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد " الوظائف الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>2</sup> مازن فارس راشد " إدارة الموارد البشرية" مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001، ص 696.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلا لدة " تنمية وإدارة الموارد البشرية " دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008، ص ص 66، 67.

- ✓ المحاضر غالبا ما يتناول العموميات من الأمور، ولا يتعرض في كثير من الأحيان للتفاصيل العلمية.
- ✓ لا تاخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.
- ✓ لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع ورغم كل ما ياخذ على المحاضرات، إلا أنه لا يقلل من شأنها وقيمتها وأهميتها كوسيلة نقل المعلومات بشكل مباشر، غير أن نجاح المحاضرة يتوقف على شخصية المحاضر وقدرته على جلب اهتمام وانتباه المتدربين.

## 2- أسلوب الندوات.

تنظم الندوة على أساس تبادل عدد من المخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة حيث يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه، ونشير هنا إلى أن المشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة والبحث العلمي، وفي الوقت الحاضر أصبح للندوات دور هام في التنمية الإدارية وخاصة إذا تميزت بما يلي:

- ✓ الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة.
- ✓ عقد لقاء قبل الندوة بين المتحدثين بتبادل الآراء والاتفاق على ادارة الندوة.
- ✓ تحديد عناصر الموضوع وتقسيم الوقت بين المتحدثين.
- ✓ تحديد مدير الندوة ودوره في ربط المفاهيم والأفكار والمعلومات للمتحدثين
- ✓ تعدد المتحدثين في الندوة ضمان نجاحها، ولكن بصورة تضمن التنسيق.

## 3- المؤتمرات.

المقصود بها هو اجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يحدد فيها المدربون موضوع المؤتمر ولجنة التحضير للمؤتمر، حيث يتم توجيه دعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الاسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات.



ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ اتاحة المجال لزيادة فاعلية الاتصالات بين مختلف المشاركين.
- ✓ التعاون في إيجاد الحلول بين الأطراف المعنية بالموضوع.
- ✓ توفير المناخ الملائم للتفكير الفردي والجماعي الخلاق.

#### المطلب الثالث: أهداف التدريب.

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة افضل ، ومن ذلك كله يمكن القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة انتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- ✓ توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين انتاجه كما ونوعا من خلال نوعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- ✓ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة لمهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
- ✓ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقى للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد " الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>2</sup> محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي " العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة " تمهيدي للدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والسياسية. جامعة القاهرة 2010 ص 11

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو موجود في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

✓ الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل من أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ويدعم مركزها التنافسي ويحسن صورتها في أذهان الناس.

### المبحث الثاني: طرق التدريب في المؤسسة الفندقية.

لابد على المدرب أن يدرّب متدريه على مهارات تأهلهم إلى رفع قدراتهم العقلية والجسدية والإدراكية في الفندق ومزجهم بما هو مفيد للمؤسسة الفندقية وتعليمهم بكل شارد ووارد بما يخص الفندقية.

### المطلب الأول: كيفية تدريب المورد البشري.

إن الفنادق تقوم بتقديم خدماتها للزبون القادم إليها، ومن أجل تقديم أفضل للخدمات وجب عليها تدريب موردها البشري (العامل داخل الفندق).

التدريب ما قبل الخدمة، التدريب أثناء الخدمة والتدريب بعد الخدمة.

- **التدريب ما قبل الخدمة:** أو ما قبل العمل أو التدريب الإعدادي وهو الذي يتم تقديمه قبل مزاوله العمل للمتدربين أو المترشحين للعمل بهدف اكتسابهم المعاملات والمهارات والاتجاهات التي تهم للالتحاق بالعمل وتجعلهم جاهزين لممارسة العمل المطلوب<sup>1</sup>.
- **التدريب أثناء الخدمة:** هو الذي يتم تقديمه بعد مزاوله العمل ويحصل عليه العامل أو الموظف أثناء ممارسة مهامه الوظيفية بهدف تحسين معلوماته واتجاهاته ومهاراته حتى يكون أدائه أفضل وتحقق نتائج أحسن في عمله الذي يمارسه.

<sup>1</sup> علي السلمي "الأفراد والكفاءة الإنتاجية" مكتبة غريب، مصر، 1985، ص355.

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

لكي تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق أهدافها من خلال قيامها بالبرامج التدريبية للعاملين يجب اتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية للعملية التدريبية، ويحتل هذا الموضوع درجة كبيرة من الأهمية لمديري المؤسسات المختلفة، حيث يعتبر وسيلة فعالة في رفع كفاءة العامل في جميع التخصصات.

تتمثل مبادئ التدريب في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مبدأ الهدفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددًا قابلاً للتطبيق موضوعياً.
- 2- مبدأ الاستمرارية: فالتدريب يبدأ منذ بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، أي أن التدريب يتكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة بل هو نشاط ملازمًا للتطوير الوظيفي للفرد.
- وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر: المدربين، المتدربون، المادة التدريبية، أساليب المستخدمة والمساعدات التدريبية.
- 3- مبدأ الشمولية: بمعنى أن التدريب موجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، فهي تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.
- 4- مبدأ التدرج: أي أن التدريب يبدأ من معالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً.
- 5- مبدأ النظام المفتوح: النظام مركب ومتكامل يتكون من العناصر الفردية تتفاعل وتنظم معاً في شكل متناسق تسعى إلى غاية مشتركة، وتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بتغيرات البيئة الخارجية المحيطة به ومن ثم يتخذ من الإجراءات ما يضمن استقراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه.

<sup>1</sup> أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص339.

6- مبدأ مواكبة التطور (التجديد): معناه أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، فالوظائف التي يشغلها المدربون تتغير وتتجدد لتواجه متطلبات التغير والتطور في الأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات ومستجدات العمل مما يحيل المسؤولية لإدارة التدريب للقيام بالتجديد والتطور من خلال:

- التعريف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة ;
- التجديد المستمر والتطوير في أنماط البرامج التدريبية والأساليب والمعدات المستخدمة ;

### المطلب الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي في الفندق.

يتطلب القيام بالبرامج التدريبية أن يكون هناك تخطيط ودراسة من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المناسب ، فهو عملية بعدد من الخطوات والمراحل وفيما يلي عرض لهذه المراحل:<sup>1</sup>

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال الفندق أولاً والمهام ثانياً وأخيراً تحليل العاملين.

يتطلب تحليل الفندق فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة الفندق ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذا أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.

#### ثانياً: تخطيط البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص255

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

1- **تحديد أهداف البرنامج:** وتعني الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف

عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في

مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد

الاحتياجات التدريبية.

2- **تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها:** عند تحديد الاحتياجات التدريبية نجد دور تقرير نوع

المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات والتي يكتسبها يتقنها المتدربين، وهذه المهارات يمكن

أن تكون:<sup>1</sup>

✓ **المهارات اللغوية:** مثل القراءة وقواعد الكتابة.

✓ **المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية:** هي اللازمة لأداء عمل معين كالكتابة على الآلة الكاتبة

وتصنيف وحفظ الملفات.

✓ **المهارات إقامة العلاقات مع الآخرين:** كالاتصالات، القيادة الإدارية، التعاون والثقة.

✓ **المهارات الفكرية:** مثل التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3- **وضع المنهاج التدريبي:**

يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم

تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> سهيلة عباس "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003، ص 190.

وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابغا من البيئة الواقعية وليس مستوردا، وأن يتسم بطابع المعقولية، ويجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب والقدرات الفنية للمتدرب ويجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة، بمعنى آخر يتعين مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب<sup>1</sup>.

**4. اختيار أسلوب التدريب:** على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها حسب المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو بصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:

**4-1- الهدف:** الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية وتطوير الاتجاهات.

**4-2- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب:** فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتاريا، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

**4-3- المستوى الوظيفي:** فالأساليب التدريبية التي قد تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى.

<sup>1</sup> سهيلة عباس "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003، ص 190.

4-4- المادة التدريبية: التدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب

على العلاقات الإنسانية.

4-5- فترة التدريب: حيث تعتبره المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين

تعتبره الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر في حال البرامج طويلة المدة.

4-6- التكاليف وعدد المتدربين: تعتبره المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض

التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا.

4-7- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات: تعتبره المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان

الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا

كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوعات فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

4-8- المدربون المتاحون: وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب

التدريب اختيار يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين هما:

**الخطوة الأولى:** تحديد الفعالية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

**الخطوة الثانية:** التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب

الفنية.

4-9- اختيار المتدربين: إن توفير المتدرب الكفء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية مؤشرا مسبقا

على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها

وتخصصاته.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 251

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد اكسابها للمتدربين.
- نوعية المدربين: بشكل عام هنالك أربع أنواع من المتدربين هم:
- ✓ **المدرّب الحاضر:** يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون المتحدث الأساسي فيها.
- ✓ **المدرّب القائد:** هو الشخص الذي يتولى مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- ✓ **المدرّب التطبيقي:** هو الشخص المدرّب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.
- ✓ **المدرّب النفسي:** هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك، وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها أي مدرّب أهمها: الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس والخبرة.
- 4-10- تحديد مكان التدريب:** لابد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب، ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما: **التدريب الجماعي والتدريب الفردي**، وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات:
- مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المنشأة نفسها وهذا يناسب تدريب الفرد، كما يتم هذا النوع من التدريب عن طريق التبادل الوظيفي.
- في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة



➤ خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق.

4-11- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التنفيذي توفير كافة

الاحتياجات والإمكانات اللازمة للتدريب، ويشمل هذا:

✓ المكان التدريب المناسب، الأدوات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.

✓ إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الرجوع إليها.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي.

إن على إدارة البرنامج ان تراعي أمور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي

مرقم بالإعداد لها وهي:<sup>1</sup>

1. توقيت البرنامج (وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج) ويتضمن هذا الجانب

✓ موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه.

✓ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

2. المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

✓ اختيار المكان وفقاً لمتطلبات المتدربين مثال (قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة، تصميم طريقة جلوس

المتدربين)

✓ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3. تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

<sup>1</sup> علي السلمي "الأفراد والكفاءة الانتاجية" مرجع سبق ذكره، ص 251.

✓ استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا ;

✓ اجراءات الطباعة والتجليد ;

✓ اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العملية للبرنامج.

4. متابعة المتدربين والمدربين.

4-1- المتدربين.

✓ التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات

ذات العلاقة على اشتراكهم.

✓ إعداد قائمة بأسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم وعناوينهم.

4-2- المدربين.

✓ الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئتهم فيه وتهيئة وصولهم

إلى المكان الذي أقيم البرنامج فيه في الوقت المحدد لكل منهم.

✓ توفير المستلزمات التي يطلبها من المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.

✓ تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.

✓ التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة.

✓ دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يجتاز ذلك كثيرا عن موعد

انتهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

5- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:<sup>1</sup>

✓ افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

✓ شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

<sup>1</sup> علي السلمي " الأفراد والكفاءة الانتاجية" مرجع سبق ذكره، ص 252.

✓ التعرف على توقعات المشاركين.

6- الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: التي على إدارة البرنامج والمديرين مراعاتها ويتضمن ما يلي:

✓ الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.

✓ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات.

✓ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في تسيير البرنامج.

✓ مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.

✓ توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامه.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي.

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، وتهدف هذه العملية

إلى:<sup>1</sup>

✓ تحديد الثغرات التي حدثت عبر مراحل إعداد البرنامج التدريبي ومحاولة معرفة أسبابها من أجل

العمل على تفاديها مستقبلاً.

✓ مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

✓ إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.

فالأسباب المستعملة في تقييم المتدربين تتمثل فيما يلي:

1- الاستقصاء: حيث توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج استمارة تتضمن معايير موضوعية

على شكل أسئلة يجيبون عنها معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص249.

2- الملاحظة المباشرة: حيث يمكن القيام بعملية التقييم من خلال مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين

اتجاه البرنامج ، أما الأساليب التي تستعمل لتقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي

فهناك معايير عديدة يمكن من خلالها الحكم على مدى الاستفادة وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

➤ دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على المتدربين بعد رجوعهم إلى مكان عملهم.

➤ قياس التغيرات في الأداء بمقارنة النتائج مع النتائج السابقة.

3- الاختبارات: حيث تمكننا من تحديد استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي

4- الترقية: من خلال معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة ارتفاع مستواهم من حيث

الكفاءة والأداء، وهذا المعيار لا يمكن استعماله إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة.

### المبحث الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء التسويقي الفندقي.

سنحاول في هذا المبحث تبيان أثر تدريب الموارد البشرية كل من الحصة السوقية للفندق وربحيته

وأثره على رضا العملاء إضافة إلى أثره على قوة العلامة التجارية.

#### المطلب الأول: أثر تدريب الموارد البشرية على نمو الحصة السوقية.

الحصة السوقية تمثل مؤشرا فعالا لقياس مدى نجاح المؤسسة الفندقية وقدرتها على تحقيق الانفراد

والربح والتميز في السوق فمن خلالها يتم التعرف على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة

السوقية تعرف على أنها مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحية والهدف من تحليل الحصة السوقية هو تبيان

مركز المؤسسة في السوق المستهدف وموقعها التنافسي، وبالتالي إعطاء حكم على مدى كفاءة السياسات

التسويقية المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة فإذا زاد نصيب المؤسسة في السوق المستهدف فهو مؤشر

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد " المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص249

إيجابي على كفاءة وفعالية سياستها التسويقية، إذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق نصيب المؤسسة في السوق فهو دلالة على تفوقها في مواجهة منافسيها، أما إذا انخفض فهو دلالة على فقدان جزء من حصتها السوقية لمنافسيها نتيجة لتميز خدماتها وتفوق نظمهم التسويقية في بيئة الأعمال سواء كانت دولية أو تنافسية.

وبالتالي فإن التدريب الجيد للمورد البشري يساعد على نمو الحصة السوقية للمؤسسة الفندقية في السوق من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو موجود في مجال التطور العلمي والتقني، مما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل وتقديم خدمات مناسبة ذات جودة وسعر مما يؤدي إلى زيادة في نمو الحصة السوقية للمؤسسة الفندقية ويدعم مركزها التنافسي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية على ربحية المؤسسة الفندقية.

تمثل الربحية النواة الأساسية للمؤسسات والتي تشمل عائدات المؤسسة مقارنة بالتكاليف، ويعد الأداء التسويقي الجانب الأساسي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة وسياساتها وبرامجها نظرا لأن الأداء يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المؤسسة فحسب، إنما على مستوى البيئة الخارجية أيضا.

تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، وتعتبر الربحية عن العائد على الأموال

<sup>1</sup> من اعداد الطالبتين اعتمادا على مكتسبات قبلية.

المستثمرة والذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة أو الفوائض المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات)

فالربح لا يعتبر مؤشرا للنجاح بالنسبة للمؤسسة حتى ولو كان كبيرا إذا كانت الأموال المستثمرة لتحقيق هذا الربح كبيرة، وفي الحقيقة فإن زيادة الربحية تعني بالضرورة زيادة الربح أو التخفيض في التكاليف، وإذا كان التقليل في التكاليف يبني أساسا على التحكم فيها بالضغط عليها لترشيد استخدام الوسائل المتاحة فإن زيادة الربح تبنى على زيادة المبيعات (رقم الأعمال) أي أن الربحية تجسد فعليا النتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهتم جهات متعددة وفئات مختلفة.

وبالتالي فتدريب الموارد البشرية يساهم في تحسين ربحية المؤسسة الفندقية من خلال التدريب الجيد لهم على أنه عملية مستمرة ومنظمة لتحسين إنجاز الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم واكتسابهم معارف ومهارات، بالإضافة للقدرة على المنافسة وبالأساس التدريب ينفذ من أجل مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم وبالشكل الأمثل لزيادة ربحية المؤسسة الفندقية.

### المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية على رضا العملاء.

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة الفندقية من التأكد من جودة خدماتها لأنها تعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على عملائها الحاليين وضمان بقائها في السوق، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما

يخص موضوع الرضا لأن العميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالمؤسسة يجب ألا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير

محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العميل بعين الاعتبار فإنها سوف تخلق نوعا من الحرمان عند العملاء مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق.

يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق رضا العملاء لأنه يهدف لإقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العميل، كما أنه يدفع العاملين ليكونوا في حالة استعداد دائم لأي طلبات أو توقعات جديدة للعملاء، الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل من أداء الخدمات في المؤسسة الفندقية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية ويدعم مركزها التنافسي وبالتالي تحسين صورتها في أذهان الناس وترسيخ درجة الولاء عند العملاء اتجاه المؤسسة الفندقية والعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها مما يخلق نوع من الارتياح لدى العميل من خلال ملائمة حاجاته ورغباته مع خدمات المؤسسة .

#### المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية على قوة العلامة التجارية.

تحتاج العلامة التجارية إلى الكثير من العمل من قبل المؤسسة التي تقف خلفها في السوق كي تبقى في موقع القوة الذي يؤهلها لتتنبؤ أفضل المراتب بين علامات متنوعة عدة، إذ لا يكفي أن يكون الناس على دراية بالعلامة التجارية بل يجب أن يعتقد الجمهور المستهدف أيضا أن العلامة التجارية قادرة على تلبية احتياجاتهم بثقة واحترام لما تمثله عندما يكون العملاء مستعدين لاقتناء الخدمات، يجب أن يشعروا أنهم مضطرون للقيام بذلك لأنهم يعتقدون أن الخدمة تقدم وعدا فريدا للعلامة التجارية على عكس ما يمكن تقديمه أي منافس.

يأثر تدريب الموارد البشرية على ولاء العملاء للعلامة التجارية للمؤسسة الفندقية من خلال التقديم الجيد للخدمات الفندقية والتأثير على العملاء وإقناعهم بتسعيرة الفندق واقتناؤه ، وتسخير رجال أكفاء لأعمال مكملة للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد وتلبية رغبات وحاجات الزبائن خصوصا إذا كانت العلامة التجارية تفتقر إلى الاعتراف في السوق ، فمن الضروري تطوير استراتيجية وتنفيذها بشكل تكتيكي من خلال خطة متكاملة تماما من أجل رفع مكانتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> من اعداد الطالبتين اعتمادا على مكتسبات قبلية.



## خلاصة الفصل.

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أدائها التسويقي ، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن للمؤسسات الفندقية تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها خصوصا أن حاجات الزبون ورغباته وارضائه تعد المهمة الرئيسية لأي فندق وعماله أو موظفيه لأجل تحقيق أهدافهم، ولهذا يجب على الفندق الاشراف على مهام تدريب الأفراد وتحسين كفاءاتهم على كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء التسويقي وتأثيره على كل الأداء التسويقي، ونستنتج أن هذا الأخير له تأثير على الفندق والأداء التسويقي.

**الفصل الثالث: واقع  
تدريب الموارد البشرية  
على الأداء التسويقي  
الفندقي بولاية جيجل**

بولاية جيجل

تمهيد.

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بأثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية، سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية في الواقع التطبيقي حيث وقع اختيارنا على المؤسسات الفندقية بولاية جيجل، إذ استخدمنا أسلوب العينة وذلك لاختبار فرضيات الموضوع من خلال توجيه الاستبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في موظفين، مدراء ورؤساء أقسام وهذا لأجل تبين موضوع البحث.

وللإمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الفندقية لولاية جيجل

المبحث الثاني: تقديم منهجية إعداد الدراسة المنهجية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

بولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الفندقية لولاية جيجل.

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 ، إذ قمنا بتاريخ 06-09-2020 بزيارة ميدانية لعدة فنادق بولاية جيجل فندق بربروس رويال، فندق دار العز، فندق تاغراست، فندق لويزة، وفندق الجزيرة ، حيث التقينا بأحد المسؤولين لكل فندق والذي بدوره قمنا بدورة استطلاعية معه داخل كل الفندق حول أغلب ما يشمل عليه كل الفندق من خدمات وامتيازات وسنحاول نذكر أهمها باختصار من خلال ما يلي :

المطلب الأول: فندق بربروس رويال.

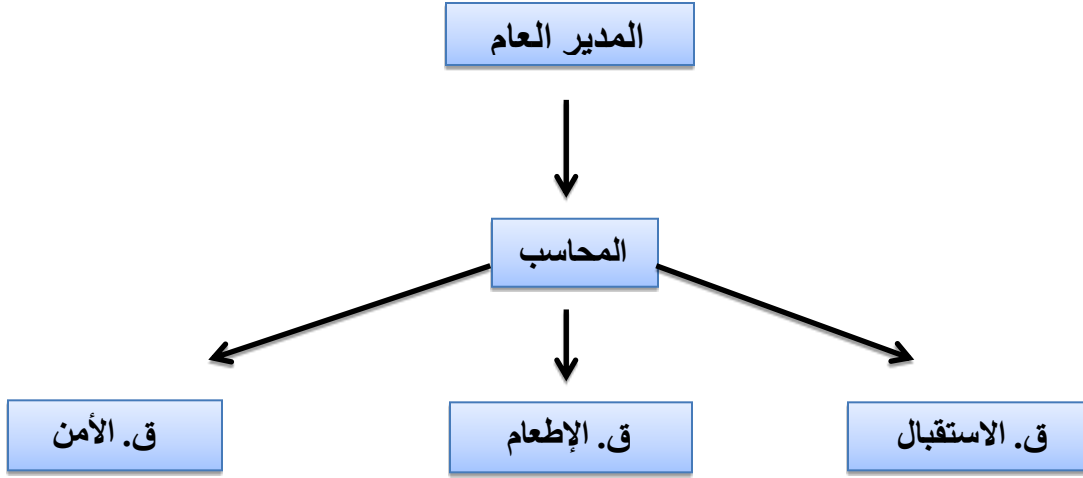
" بربروس رويال " هو فندق جديد يقع وسط مدينة جيجل مقابل محطة المسافرين من الجهة الشرقية في حي بوريب الجوهر لعقابي، بدأ نشاطه سنة 2018 يتربع على مساحة تقدر ب401 متر مربع، مديرتة الحالية الآنسة "مرزاق كنزة" عدد العمال فيه قدر ب8 عمال يعملون بدوام 24 ساعة .<sup>1</sup>

يوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لفندق بربروس رويال.

<sup>1</sup> مقابلة مع الآنسة "مرزاق كنزة" مديرة فندق بربروس رويال ، يوم 06.09.2020. الساعة 9:30.

بولاية جيجل

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمى لفندق بربروس رويال.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يمكن ايضاح الهيكل التنظيمى الذى يعمل من خلاله الفندق فيما يلى:

- 1- المدير العام: هو السلطة العليا والمسؤول عن التنظيم والرقابة والتخطيط داخل الفندق.
- 2- المحاسب: يهتم بالشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الضرائب، الأجر والفواتير وهو مكلف بتسيير شؤون الفندق.
- 3- 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.
- 4- قسم الإطعام: يوجد به طباخ واحد وهو من يشرف على شؤون المطبخ والمقهى ويساعده ثلاث عمال .
- 5- قسم الأمن: يوجد حارسين يعملان بالتناوب.

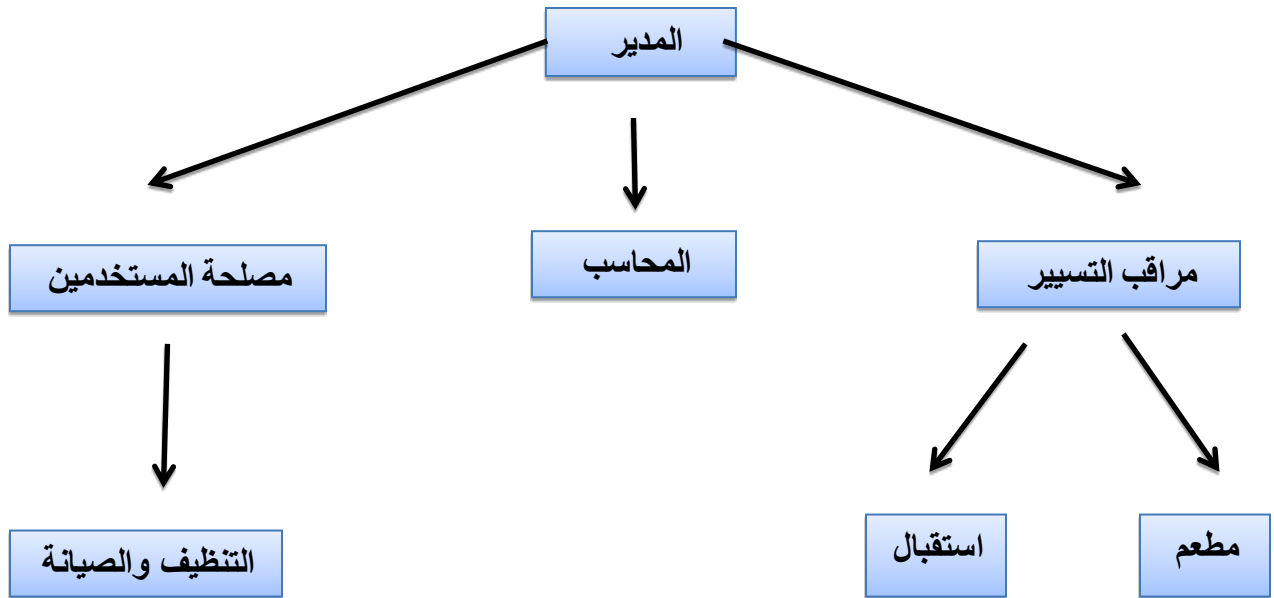
المطلب الثاني: فندق دار العز.

يقع فندق دار العز في طريق الإخوة حريش الرابطة جيجل، بدأ نشاطه سنة 2017 تعود ملكيته

للسيد "مشان رياض" عدد العمال فيه قدر ب 15 عامل يعملون بدوام 24 ساعة.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق دار العز.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق دار العز ما يلي:

**1. المدير:** يمثل السلطة العليا للفندق.

**2. مراقب التسيير:** يقوم بتسيير شؤون الفندق من مطبخ واستقبال، كما أن له مطالب بتنفيذ الأوامر الصادرة من المدير.

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤولة الإيواء "سميحة رحاي" لفندق دار العز، يوم 07.09.2020، الساعة 10:00.

بولاية جيجل

3.المحاسب: يهتم بالشؤون المالية للفندق.

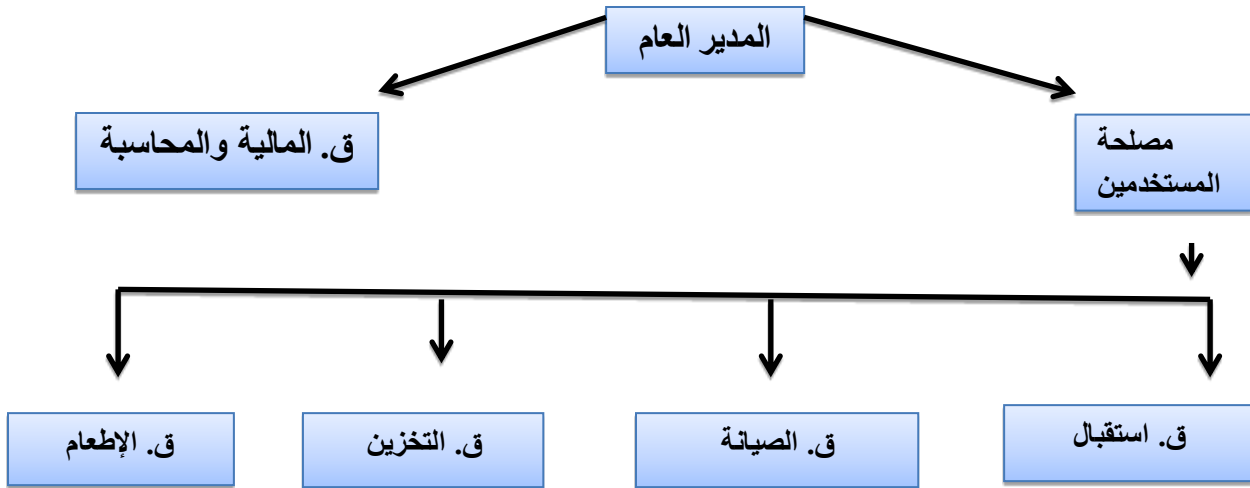
4. مصلحة المستخدمين: تهتم بشؤون تنظيف وصيانة الفندق.

المطلب الثالث: فندق الجزيرة.

يقع فندق الجزيرة وسط مدينة جيجل في حي 25 العربي بن مهدي جيجل ، حيث بدأ نشاطه في سنة 2008 سمي بالجزيرة نسبة لموقعه الاستراتيجي المطل على البحر، 2017 تعود ملكيته للسيد "جمال طبييل" عدد العمال فيه قدر بـ 15 عامل يعملون بدوام 24 ساعة<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فندق الجزيرة السيد "جمال طبييل" يوم 2020.09.07 ، الساعة 14:30.

بولاية جيجل

يوضح الهيكل التنظيمى لفندق الجزيرة مايلي:

1المدير: يمثل السلطة العليا لفندق وهو المسؤول عن التخطيط والرقابة داخل الفندق.

2قسم المالية والمحاسبة: يهتم بالشؤون المالية للفندق كضبط الحسابات اليومية والضرائب والأجور وغيرها...

3. مصلحة المستخدمين: تشرف على كل من قسم الاستقبال، قسم التخزين، قسم الصيانة، قسم الاطعام.

المطلب الرابع: فندق لويزة.

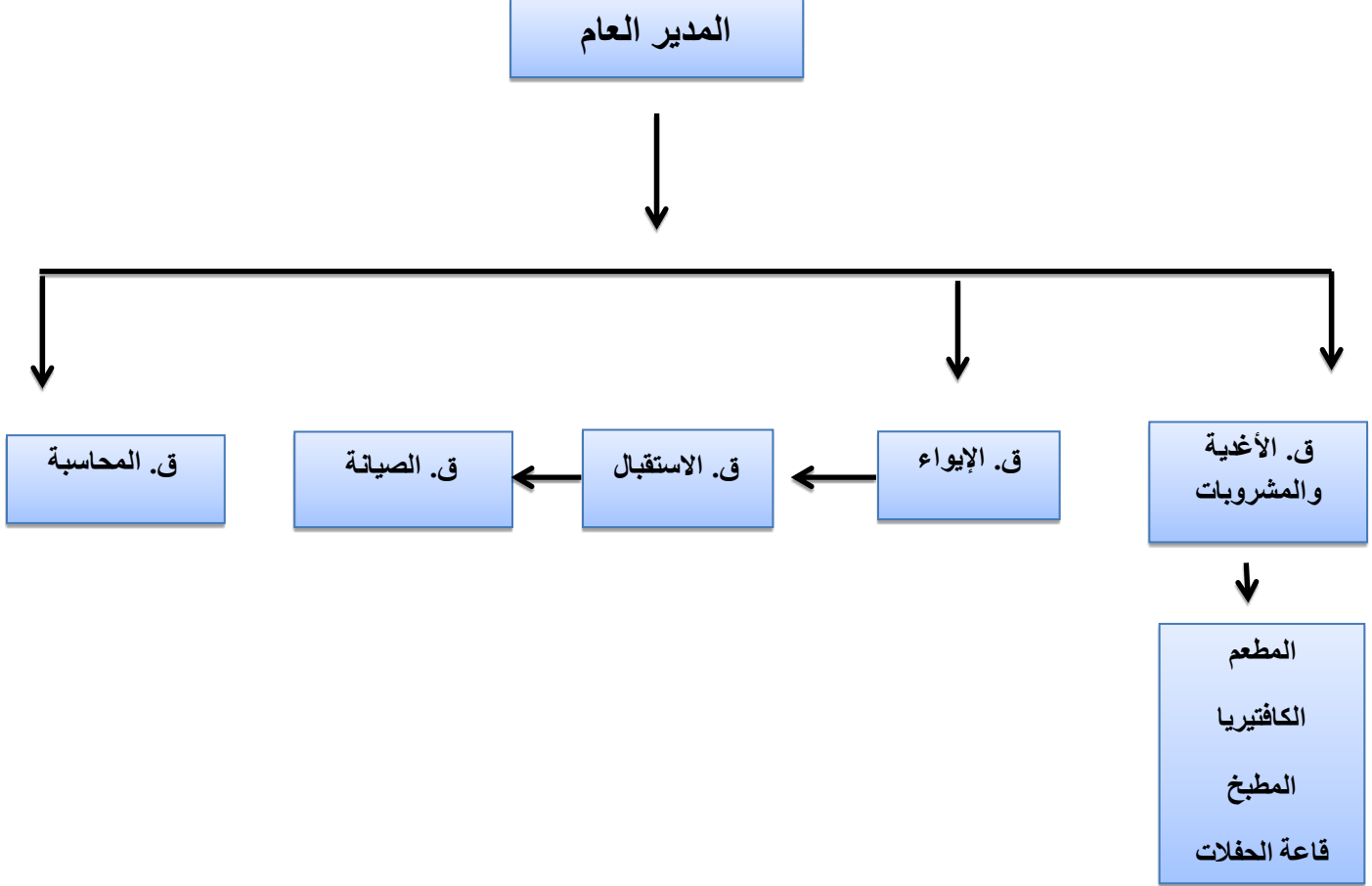
يقع فندق لويزة وسط مدينة جيجل في شارع 20 أوت 1955 جيجل، بدأ نشاطه في سنة 1994 ، تعود ملكيته للسيد " دروة ماحي" به قاعة حفلات كبيرة و 80 غرفة، يعمل به 10 عمال بدوام 24 ساعة<sup>1</sup>.

والشكل الموالى يوضح الهيكل التنظيمى لفندق لويزة.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فندق لويزة السيد " دروة ماحي" يوم 06.09.2020، الساعة 11:30.



الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمى لفندق لويزة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمى لفندق لويزة ما يلي:

- 1- المدير العام: يمثل السلطة العليا للفندق إذ يشرف على كل قسم من أقسام الفندق.
- 2- قسم المحاسبة: من مهامه إدارة الشؤون المالية للفندق، إذ يقوم بضبط وتسجيل الحسابات اليومية للفندق المتعلقة بالإيواء واعداد فواتير الشراء والبيع...
- 3- قسم الاغذية والمشروبات: به طباخ وهو المسؤول عن كل من المطعم والكافتيريا والمطبخ.
- 4- قسم الإيواء: يعتبر أهم قسم فى الفندق ويتكون من قسم استقبال وقسم الصيانة والتنظيف.

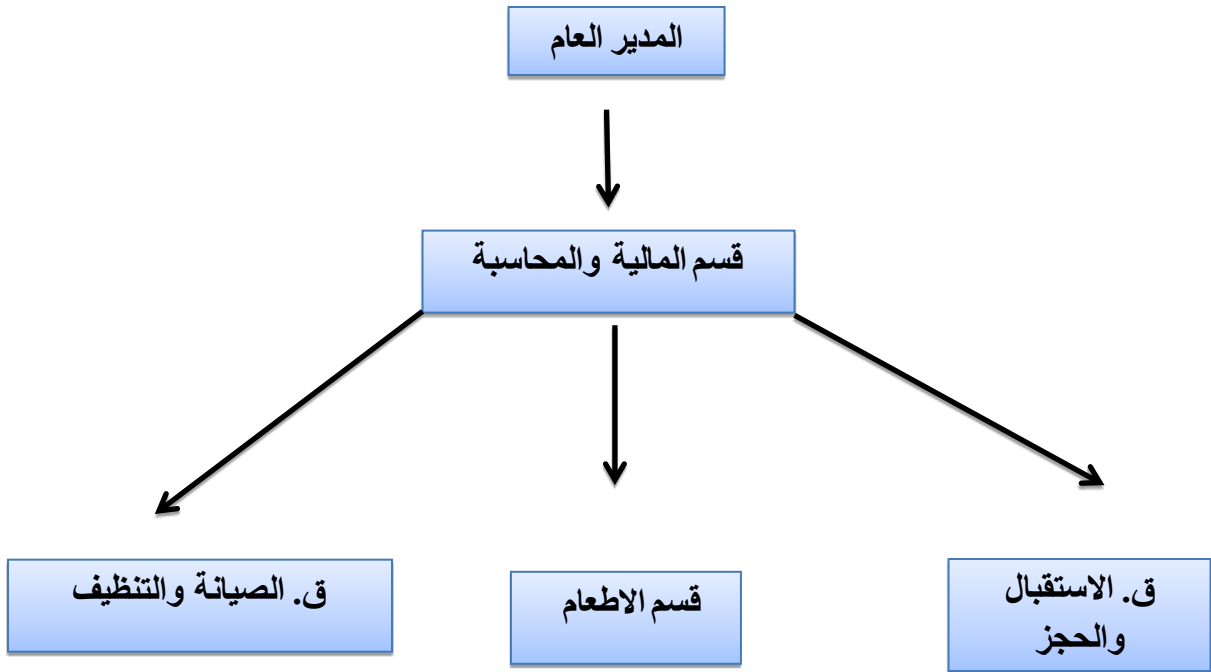
بولاية جيجل

المطلب الخامس: فندق تاغراست.

فندق تاغراست هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، وتسمية تاغراست هي كلمة لاتينية تعني "خلية النحل" وهي مدينة صغيرة في برج الطهر دائرة الشقفة، يقع وسط مدينة جيجل شارع سي الحواس، يضم مطعم كبير مديره الحالي هو السيد " بن عميرة حسين" يعمل به 10 عمال بدوام 24 ساعة<sup>1</sup>.

ويمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا خاصًا به والمتمثل في

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية للفندق.

يوضح الهيكل التنظيمي لفندق تاغراست ما يلي:

1- المدير العام: يمثل السلطة العليا للفندق إذ يشرف على كل قسم من أقسام الفندق.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فندق تاغراست السيد " بنعميرة حسين" يوم 2020.09.06، الساعة 15:00.

### بولاية جيجل

- 2- قسم المالية والمحاسبة: من مهامه إدارة الشؤون المالية للفندق، إذ يقوم بضبط وتسجيل الحسابات اليومية للفندق المتعلقة بالإيواء واعداد فواتير الشراء والبيع...
- 3- قسم الاستقبال والحجز: يمثل همزة الوصل بين العملاء والإدارة يعمل به موظفان بالتناوب الأول بالنهار الثاني بالليل، حيث يقومان بحجز الغرف والرد على استفسارات العملاء.
- 4- قسم الاطعام: به مطعم كبير يشرف عليه طباخ وموظفين.
- 5- قسم الصيانة والتنظيف: يسهر على نظافة الفندق وإصلاح أي خلل يطرأ على غرفة الزبون أثناء إقامته، ويتكون من أربعة موظفين في النظافة وموظفين في الصيانة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية حيث يتم التطرق لتخطيط وتصميم أداة الدراسة لننتقل بعدها لإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وأخيرا إجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سننتقل إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين، رؤساء الأقسام 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 أو التماطل، فحاولنا التماس شيء مع عدد الاستثمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى نسبة مقبولة تعكس محتوى معين رؤى مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع (60) استمارة لكن لم يتم استرجاع سوى (45) منها، وبذلك تشكلت عينة الدراسة من (45) موظف، رئيس قسم ومدير.

بولاية جيجل

والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (06): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

النسبة	التوزيع التكراري	البيان
75%	45	الاستبيانات المسترجعة
25%	15	الاستبيانات غير المسترجعة
100%	60	الاستبيانات الكلية

المصدر: من اعداد الطالبين.

2- تصميم أداة الدراسة.

بغرض اكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة (أنظر الملحق رقم 01) كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا نظرا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة للأفراد عينة الدراسة حيث تم تقسيم الاستبيان إلى 3 محاور أساسية:

**المحور الأول:** يتكون من المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** يضم أسئلة تتعلق بموضوع تدريب الموارد البشرية لدى المؤسسة الفندقية ويشمل إحدى عشر (11) سؤال.

**المحور الثالث:** يضم أسئلة تتعلق بأثر تدريب الموارد البشرية ويشمل عشرون (20) سؤالاً.

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

بولاية جيجل

الجدول رقم (07) توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارث الخماسي.

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

المصدر: من اعداد الطالبتين.

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

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique package for social sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي سنفصل بشكل موجز للاختبارات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

أولاً: 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:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الدرجات}}$$

$$4 \text{ طول الخلية} = \frac{5}{0,8}$$

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

بولاية جيجل

الجدول رقم (08): جدول التوزيع لسلم ليكارت.

الفئة	1[ -1.80]	2.6-1.80[ ]	3.40 -2.6[ ]	-3.40[ ] 4.20	15 -4.20[ ]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين.

**ثانيا: ألفا رونباخ: Granbach' alpha** يستخدم للتأكد من ثبات الاستبانة، ويأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .

**ثالثا: النسب المئوية:** وهنا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات الاستبانة، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

**رابعا: المتوسط الحسابي:** تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

**خامسا: الانحراف المعياري:** وذلك لمعرفة مدى إنحاف استجابات عينة الدراسة، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح.

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

بولاية جيجل

✓ يجب أن يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي خاصة في حالة العينات ذات الحجم أقل من

30.

✓ يجب أن تكون العينة عشوائية أي لا تعتمد مفرداتها على بعضها.

سابعاً: معامل الارتباط بيرسون "r" ويستخدم لمعرفة مدى لارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

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

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.

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

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (أنظر الملحق رقم 02) وقد تم إجراء 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 (45)، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (أنظر الملحق رقم 03) بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء أو المحور التابع له كالتالي:

بولاية جيجل

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية.

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (09): الصدق الداخلي للمحور الثاني.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تقوم إدارة الفندق بالقيام بعملية التدريب لكل فئات الموارد البشرية بكل استثناء.	0.628	0.000
02	يمكن للمورد البشري أن يطلب من إدارة الفندق إمكانية تدريبه في إحدى المجالات.	0.638	0.000
03	هناك حاجة للتدريب بسبب انخفاض مستوى الموارد البشرية.	0.568	0.000
04	يتقبل المورد البشري عملية إجراء التدريب بشكل عادي.	0.607	0.000
05	يقوم الفندق بدورات تدريبية كافية لموارده البشرية.	0.572	0.000
06	تتم عملية التدريب عن طريق استغلال خبرات الموظفين القدامى.	0.474	0.001
07	يقوم الفندق بإنشاء ندوات لتبادل المعلومات والخبرات من أجل دعم عملية التدريب.	0.570	0.000
08	يسعى الفندق إلى تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبية.	0.604	0.000
09	يتم اختيار المورد البشري لعملية التدريب حسب نقص الخبرة في مجال معين.	0.468	0.001
10	تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التكوينية رغم التكاليف المرتفعة.	0.663	0.000
11	تركز إدارة الفندق على فترة التعيين لتدريب عمالها.	0.622	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss



بولاية جيجل

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط

هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات المحور الثاني تمتاز بدرجة اتساق عالية.

ب . الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء التسويقي الفندقي.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي للمحور الثالث.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	ينعكس التدريب مباشرة على أداء المورد البشري من خلال تقديم الخدمة.	0.464	0.001
02	تتم عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون بداية من مكتب الاستقبال حتى دخول الغرفة.	0.408	0.005
03	اهتمام الفندق بتدريب عماله زاد من حصته السوقية.	0.507	0.000
04	تسخير رجال أكفاء لأعمال مكلمة للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد مما يزيد في ربحية الفندق.	0.701	0.000
05	تحرص إدارة الفندق على زيادة (الأرباح، النمو، المبيعات)	0.387	0.009
06	يستجيب الفندق لمتطلبات العملاء والعاملين لديه مما يساهم في كسب رضا العملاء.	0.402	0.006
07	اهتمام الفندق بجودة خدماته مما زاد في إيراداته.	0.427	0.003
08	شعور الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية وسعر ملائم.	0.526	0,000

بولاية جيجل

0,022	0.342	استقطاب الفندق لأصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع.	09
0.000	0.547	اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساهم في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات.	10
0.002	0.443	مساهمة التدريب في كسب المهارات وتطوير قدرات المورد البشري أدى إلى ضمان تقديم خدمات بشكل جيد.	11
0.000	0.646	التدريب الجيد للمورد البشري يساهم في التأثير على الزوار واقناعهم بارتياح الفندق مما يزيد في ربحية الفندق.	12
0.000	0.581	الجو العام داخل الفندق (الهواء، الراحة، المساحة، الترتيب...) مريح وبالتالي يزيد في قوة العلامة التجارية للفندق وولاء الزبون لها.	13
0.000	0.639	يتميز الفندق باستخدام أساليب جديدة في التدريب وذلك بعرض خدماته بشكل يلانم رغبات العملاء مما يضمن رضاهم.	14
0.000	0.694	توزيع الموظفين ومكاتب تقديم الخدمات في الفندق يساهم في صدور أفكار ابتكارية تحدث تغييرات ملموسة في الخدمات المقدمة.	15
0.000	0.692	التقديم الجيد للخدمة والتدريب الجيد للمورد البشري يساعد في تعزيز الحصة السوقية للفندق في السوق.	16
0.000	0.634	يعمل الفندق على تحسين أداء الخدمات الفندقية باستخدام أساليب التدريب.	17
0.023	0.338	التدريب الجيد للمورد البشري يساهم في التأثير على الزوار واقناعهم بارتياح الفندق.	18
0.042	0.305	يركز الفندق على تلبية حاجيات الزبائن بشكل افضل من المنافسين، مما يضمن ذلك المحافظة	19

بولاية جيجل

		عليهم واستقطاب زبائن جدد وبالتالي يحسن في ربحية الفندق.	
0.112	0.240	التهيئة والديكور ولباس العمال يساهم في تطوير العلامة التجارية للفندق.	20

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط

هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات المحور الثالث تمتاز بدرجة اتساق عالية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم قياس معامل " ألفا كرو نباخ" (أنظر الملحق رقم 04) والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه 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 (11): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الثاني	11	0.802
المحور الثالث	20	0.851
معدل الثبات العام	31	0.878

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

بولاية جيجل

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة 0.6 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة، وبالتالي هي قابلة للدراسة والتحليل.

المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينات واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق لها وتحليلها (انظر الملحق 05).

أولاً: الجنس.

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

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

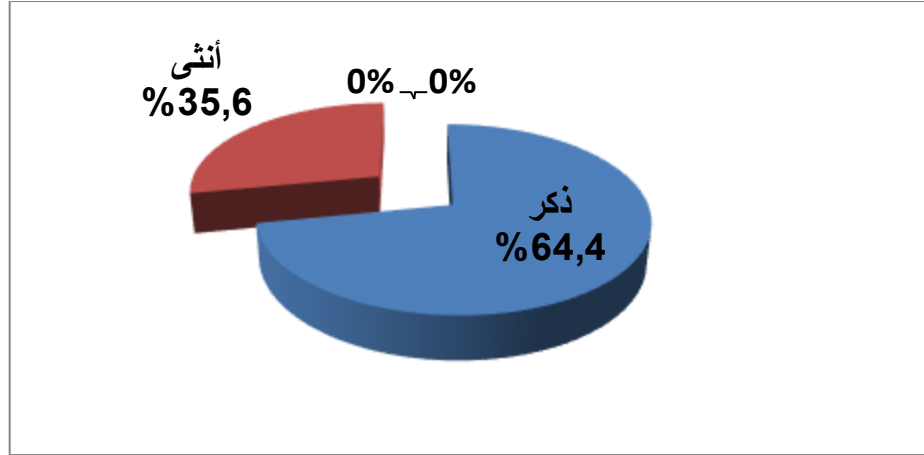
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	16	35.6%
ذكر	29	64.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الجنس ذكر بتكرار 29 فرد ونسبة مئوية تقدر ب 64.4%، أما فئة الإناث ظهرت بتكرار 16 فرد ونسبة مئوية قدرت ب 35.6% والشكل الموالي يوضح ذلك:

بولاية جيجل

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج EXCEL.

ثانيا: الفئة العمرية.

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
11.1%	05	أقل من 25 سنة
57.8%	26	من 25 إلى 39 سنة
13.3%	06	من 40 إلى 49 سنة
17.8%	08	أكثر من 50 سنة
100 %	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة هي فئة من 25 إلى 39 سنة بتكراره مقداره 26

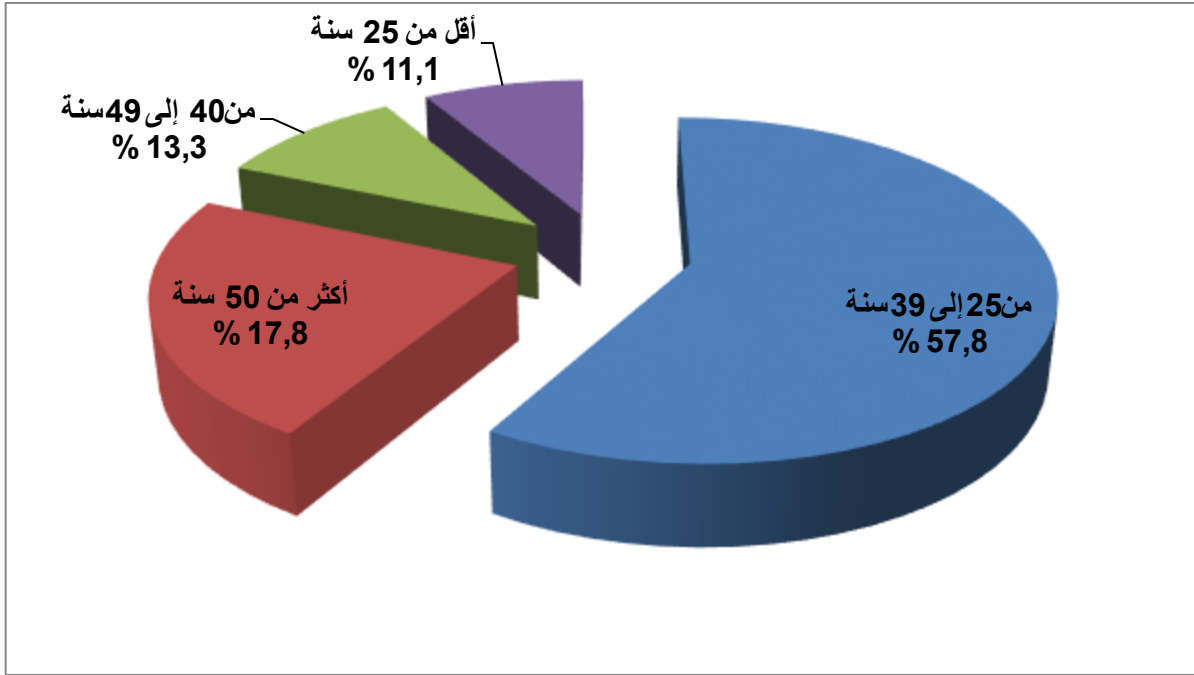
فرد ونسبة مئوية 57.8%، تليها فئة أكثر من 50 سنة بتكرار مقداره 8 أفراد ونسبة مئوية 17.8% ثم تليها

بولاية جيجل

الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بتكرار 6 أفراد ونسبة مئوية 13.3%، ثم الفئة العمرية الأقل من 25 سنة

بتكرار 5 أفراد ونسبة مئوية 11.1%، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10) نسبة توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج EXCEL.

ثالثا: المستوى التعليمي.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

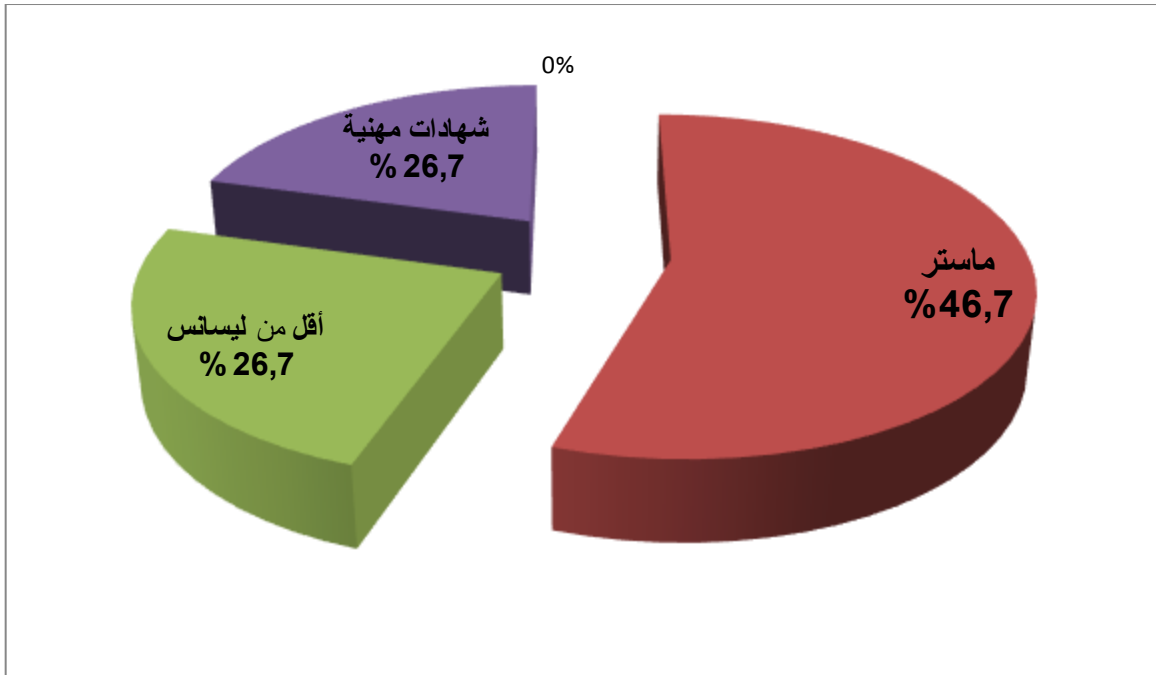
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ليسانس	12	26.7%
ماستر	21	46.7%
شهادات مهنية	12	26.7%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

بولاية جيجل

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث كانت الأغلبية من يحملون شهادة الماستر بنسبة **46.7%** بتكرار **21** فرد، أما الحاملين لشهادات المهنية وأقل من ليسانس ففي تساو حيث قدر تكرارهما ب **12** فرد ونسبة مئوية **26.7%** والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج EXCEL.

بولاية جيجل

رابعاً: الوظيفة.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	30	66.7%
رئيس قسم	10	22.2%
مدير	05	11.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتمثل في موظفين بتكرار 30 فرداً ونسبة مئوية

66.7% إذ يمثل هؤلاء العينة المستهدفة لتحقيق أهداف الدراسة، والمرتبة الثانية نجد رؤساء الأقسام بتكرار

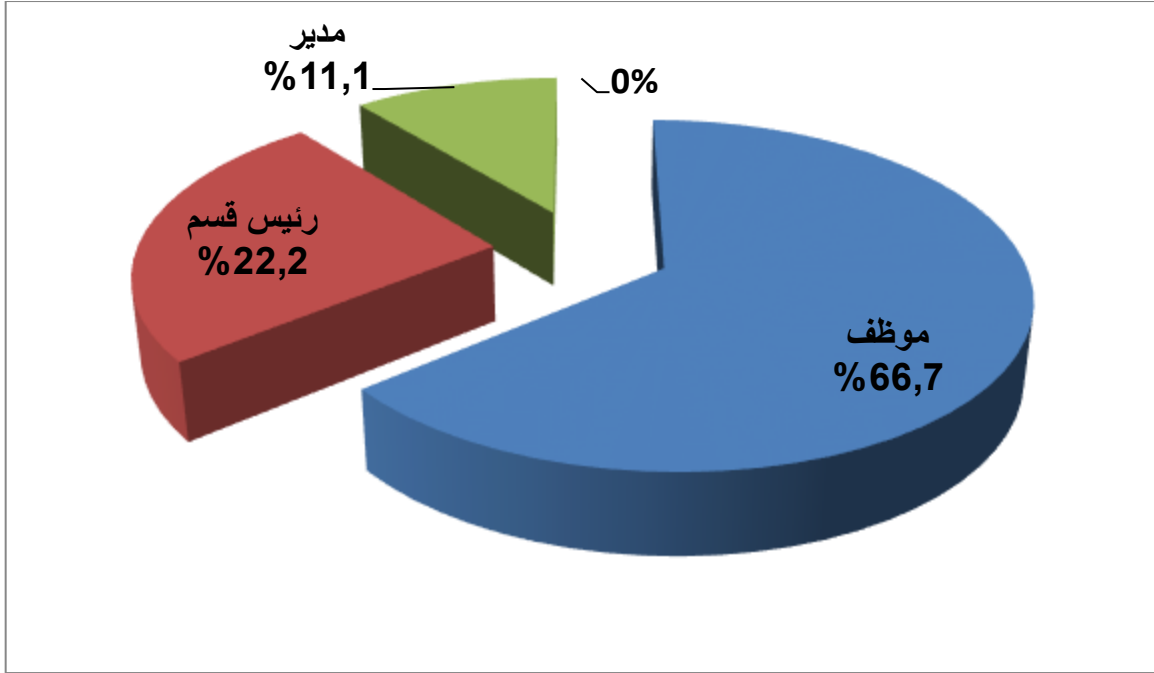
10 أفراد ونسبة مئوية 22.2%، وفي المرتبة الأخيرة نجد رتبة مدير التي كانت فئة قليلة بتكرار 5 أفراد

ونسبة مئوية 11.1% ويوضح الشكل الموالي هذا التوزيع.



بولاية جيجل

الشكل رقم(12): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج EXCEL.

خامسا: الخبرة المهنية.

وتشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم(16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

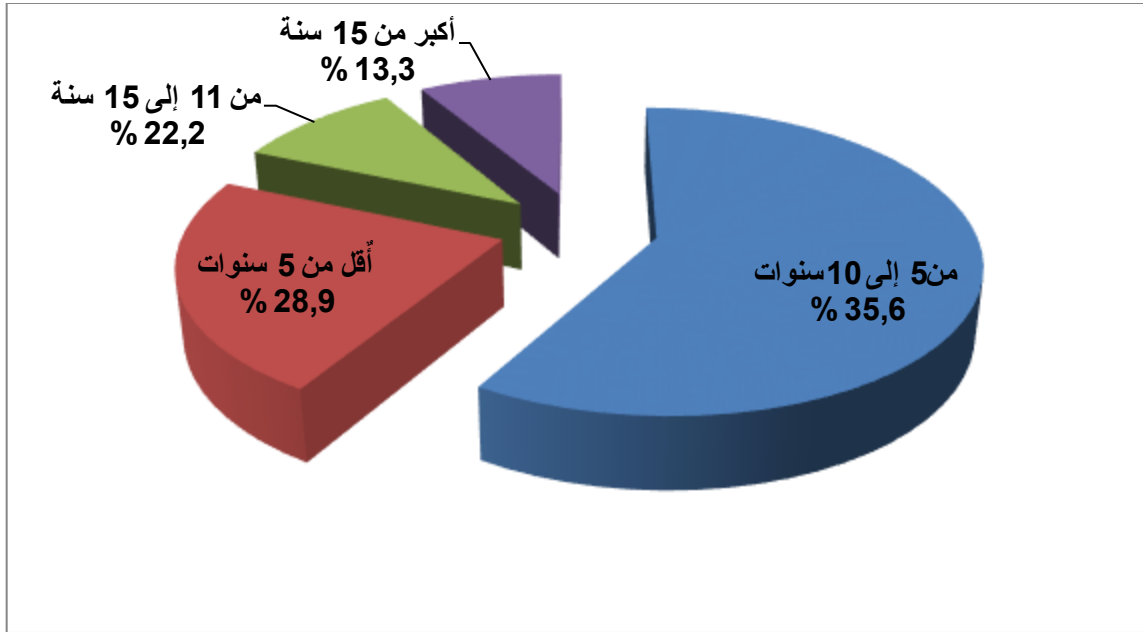
عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	28.9%
من 5 إلى 10 سنوات	16	35.6%
من 11 سنة إلى 15 سنة	10	22.2%
أكبر من 15 سنة	06	13.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

بولاية جيجل

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 16 فردا أي ما نسبته 35.6% من مفردات العينة، في حين جاء في المرتبة الثانية فئة أقل من 5 سنوات خبرة بتكرار 13 فردا ونسبة مئوية 28.9%، تمثلها الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة بتكرار 10 أفراد ونسبة مئوية 22.2% متبوعة بالفئة الأكبر من 15 سنة بتكرار 06 أفراد أي 13.3% من أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج EXCEL.

المطلب الثاني: تحليل الفقرات الاستبانة.

سنتناول في هذا المطلب تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية بالإضافة إلى أثر تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء التسويقي للفندق، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (الملحق رقم 06)

بولاية جيجل

أولاً: تدريب الموارد البشرية فى المؤسسة الفندقية.

نتطرق فيما يلى إلى إجابات أفراد العينة حول آرائهم فى تدريب الموارد البشرية من طرف فندق تاغراست، دار العز، بربروس، لويزة، الجزيرة.

الجدول رقم(17): تحليل فقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقوم إدارة الفندق بالقيام بعملية التدريب لكل فئات الموارد البشرية بكل استثناء.	4.022	0,865	مرتفعة
02	يمكن للمورد البشرى أن يطلب من إدارة الفندق إمكانية تدريبه فى إحدى المجالات.	4.00	0.852	مرتفعة
03	هناك حاجة للتدريب بسبب انخفاض مستوى الموارد البشرية.	4.20	0.842	مرتفعة
04	يقبل المورد البشرى عملية إجراء التدريب بشكل عادى.	4.02	0.865	مرتفعة
05	يقوم الفندق بدورات تدريبية كافية لموارده البشرية.	3.48	1.036	مرتفعة
06	تتم عملية التدريب عن طريق استغلال خبرات الموظفين القدامى.	3.73	1.031	مرتفعة
07	يقوم الفندق بإنشاء ندوات لتبادل المعلومات والخبرات من أجل دعم عملية التدريب.	3.68	1.018	مرتفعة
08	يسعى الفندق إلى تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبية.	3.68	1.124	مرتفعة
09	يتم اختيار المورد البشرى لعملية التدريب حسب نقص الخبرة فى مجال معين.	3.82	1.006	مرتفعة
10		3.73	1.194	مرتفعة

بولاية جيجل

			تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التكوينية رغم التكاليف المرتفعة.
مرتفعة	1.112	3.88	11 تركز إدارة الفندق على فترة التعيين لتدريب عمالها.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

**العبارة 01:** من خلال الجدول أعلاه قدر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى 4.022 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.865 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 02:** قدر المتوسط الحسابي 4.00 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.852 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 03:** قدر المتوسط الحسابي 4.200 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.842 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 04:** قدر المتوسط الحسابي 4.022 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.865 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 05:** قدر المتوسط الحسابي 3.488 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.036 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 06:** قدر المتوسط الحسابي 3.733 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.031 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

بولاية جيجل

**العبارة 07:** قدر المتوسط الحسابي 3.688 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.018 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 08:** قدر المتوسط الحسابي 3.688 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.124 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 09:** قدر المتوسط الحسابي 3.82 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.006 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 10:** قدر المتوسط الحسابي 3.733 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.194 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 11:** قدر المتوسط الحسابي 3.88 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 1.112 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

بولاية جيجل

ثانيا: أثر تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء التسويقي للفندق.

جدول رقم(18) : تحليل فقرات المحور الثالث.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ينعكس التدريب مباشرة على أداء المورد البشرى من خلال تقديم الخدمة.	4.115	0.796	مرتفعة
02	تتم عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون بداية من مكتب الاستقبال حتى دخول الغرفة.	4.377	0.833	مرتفعة
03	اهتمام الفندق بتدريب عماله زاد من حصته السوقية.	4.044	0.796	مرتفعة
04	تسخير رجال أكفاء لأعمال مكملة للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد مما يزيد في ربحية الفندق .	3.711	0.991	مرتفعة
05	تحرص إدارة الفندق على زيادة (الأرباح، النمو، المبيعات)	4.200	0.894	مرتفعة
06	يستجيب الفندق لمتطلبات العملاء والعاملين لديه مما ساهم في كسب رضا العملاء.	3.844	1.021	مرتفعة
07	اهتمام الفندق بجودة خدماته مما زاد في إيراداته.	4.04	0.903	مرتفعة
08	شعور الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية وسعر ملائم.	4.02	1.033	مرتفعة
09	استقطاب الفندق لأصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع.	4.02	0.988	مرتفعة
10	اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساهم في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات.	3.93	1.156	مرتفعة

بولاية جيجل

مرتفعة	0.802	4.24	مساهمة التدريب فى كسب المهارات وتطوير قدرات المورد البشرى أدى إلى ضمان تقديم خدمات بشكل جيد.	11
مرتفعة	0.998	4.155	التدريب الجيد للمورد البشرى يساهم فى التأثير على الزوار وإقناعهم بارتياح الفندق مما يزيد فى ربحية الفندق.	12
مرتفعة	0.839	4.422	الجو العام داخل الفندق (الهدوء، الراحة، المساحة، الترتيب..) مريح وبالتالي يزيد فى قوة العلامة التجارية للفندق وولاء الزبون لها.	13
مرتفعة	0.924	4.088	يتميز الفندق باستخدام أساليب جديدة فى التدريب وذلك بعرض خدماته بشكل يلائم رغبات العمال مما يضمن رضاهم.	14
مرتفعة	0.939	3.933	توزيع الموظفين ومكاتب تقديم الخدمات فى الفندق يساهم فى صدور أفكار ابتكارية تحدث تغييرات ملموسة فى الخدمات المقدمة.	15
مرتفعة	0.824	4.155	التقديم الجيد للخدمة والتدريب الجيد للمورد البشرى يساعد فى تعزيز الحصة السوقية للفندق فى السوق.	16
مرتفعة	0.980	3.755	يعمل الفندق على تحسين أداء الخدمات الفندقية باستخدام أساليب التدريب.	17
مرتفعة	1.100	3.511	التدريب الجيد للمورد البشرى يساهم فى التأثير على الزوار وإقناعهم بارتياح الفندق.	18
مرتفعة	1.069	3.755	يركز الفندق على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ، مما يضمن ذلك المحافظة عليهم واستقطاب زبائن جدد وبالتالي يحسن فى ربحية الفندق.	19
مرتفعة	1.006	4.177	التهيئة والديكور ولباس العمال يساهم فى تطوير العلامة التجارية للفندق.	20

المصدر: مناعداد الطالبات اعتمادا على نتائج Spss.

بولاية جيجل

**العبارة 01:** من خلال الجدول أعلاه قدر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى 4.155 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 0.796 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 02:** قدر المتوسط الحسابي 4.377 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 0.833 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 03:** قدر المتوسط الحسابي 4.044 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.796 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 04:** قدر المتوسط الحسابي 3.711 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.991 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

**العبارة 05 :** قدر المتوسط الحسابي 4.20 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.894 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 06:** قدر المتوسط الحسابي 3.84 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 1.021 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 07:** قدر المتوسط الحسابي 4.04 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2 . 3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 0.903 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.



بولاية جيجل

**العبارة 08:** قدر المتوسط الحسابي 4.02 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 . 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 1.033 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 09:** قدر المتوسط الحسابي 4.02 والذي ينتمي إلى فئة من [3.40 - 4.2] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.988 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد العينة.

**العبارة 10:** قدر المتوسط الحسابي 3.93 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ، وبانحراف معياري 1.156 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجو تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 11:** قدر المتوسط الحسابي 4.24 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافق وهذه العبارة، وبانحراف معياري 0.802 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 12:** قدر المتوسط الحسابي 4.155 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.998 أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 13:** قدر المتوسط الحسابي 4.42 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] التي تثبت أن أفراد العينة موافق لهذه العبارة وبانحراف معياري 0.839 و هو أقل من الواحد مما يدل على تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 14:** قدر المتوسط الحسابي 4.088 والذي ينتمي إلى فئة من [4.2.3.40] لتي تثبت أن أفراد العينة موافق ونعلى هذه العبارة، وبانحراف معياري 0.924 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

بولاية جيجل

**العبارة 15:** قدر المتوسط الحسابي **3.933** والذي ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **0.939** وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 16:** قدر المتوسط الحسابي **4.155** وهو ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **0.824** وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 17:** قدر المتوسط الحسابي **3.755** وهو ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **0.980** أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**العبارة 18:** قدر المتوسط الحسابي **3.511** والذي ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **1.100** وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 19:** قدر المتوسط الحسابي **3.755** والذي ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **1.069** وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

**العبارة 20:** قدر المتوسط الحسابي **4.177** والذي ينتمي إلى فئة من **[4.23.40]** التي تثبت أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري **1.06** وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

بولاية جيجل

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

بما أن حجم العينة أكبر من 30، فإنه يمكن تجاوز شرط اعتدالية البيانات لأن أغلب القوانين الاحتمالية تؤول إلى القانون الطبيعي، بالإضافة إلا أن اختبار **T- student** من الاختبارات القوية التي لا تتأثر بعدم تحقق هذا الشرط .

ثانياً: اختبار الفرضيات باستعمال **T** للعينة الواحدة **T. Test**

من خلال ما تم عرضه وتحليله من إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبانة والتي تتمحور حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية (دراسة مجموعة فنادق بولاية جيجل) نقوم باختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بالاعتماد على مبدأ فرضية العدم **H0** والفرضية البديلة **H1** اتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات.

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية **sig** الناتجة عن اختبار **T** للعينة الواحدة أصغر من مستوى المعنوية **0.05** وقيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** المجدولة نقبل الفرضية البديلة **H1** ونرفض الفرضية الصفرية **H0**.

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية **sig** الناتجة عن اختبار **T** للعينة الواحدة أكبر من مستوى المعنوية **0.05** وقيمة **T** المحسوبة أقل من قيمة **T** المجدولة نرفض الفرضية البديلة **H1** ونقبل الفرضية الصفرية **H0**.

بولاية جيجل

1- إختبار الفرضية الأولى.

**H0:** لا يوجد تدريب للموارد البشرية في فنادق (دار العز، تاغراست، بريروس، لويزة، الجزيرة) بولاية جيجل.

**H1:** يوجد تدريب للموارد البشرية في فنادق (دار العز، تاغراست، بريروس، لويزة، الجزيرة) بولاية جيجل.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية.

القرار الإحصائي	القيمة الإحتمالية Sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	الفرضية
قبول H1 ورفض H0	0.000	2.01	9.755	H
DF=N-1=44			درجة المعنوية: $\alpha = 0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية **sig** تساوي **0.000** وهي أصغر من مستوى

المعنوية **0.05** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **9.755** وهي أكبر من قيمة **T** المجدولة **2.01** وتبعاً للقرار

الإحصائي فإننا نقبل الفرضية **H1** ونرفض الفرضية الصفرية **H0** عند مستوى المعنوية  $\alpha = 5\%$

ومنه فإن الفنادق (دار العز، تاغراست، الجزيرة، بريروس، لويزة) بولاية جيجل تقوم بتدريب مواردها البشرية.

2- اختبار الفرضية الثانية.

**H0:** لا يمكن أن يكون الأداء التسويقي في فنادق (دارالعز، بريروس، تاغراست، لويزة، الجزيرة) ذو فعالية

ونجاح.

**H1:** يمكن أن يكون الأداء التسويقي في فنادق (دار العز، بريروس، تاغراست، لويزة، الجزيرة) ذو فعالية

ونجاح.

بولاية جيجل

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية.

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	القيمة الاحتمالية Sig.	القرار الإحصائي
H	14.179	2.01	0.000	قبول H1 ورفض H0
$\alpha=0.05$ DF=N-1= 44				درجة المعنوية:

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبلغت قيمة T المحسوبة 14.179 وهي أكبر من قيمة T المجدولة 2.01، وتبعاً للقرار

الإحصائي فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى المعنوية  $\alpha=5\%$

ومنه يمكن أن يكون الأداء التسويقي في فنادق (دار العز، تاغراست، الجزيرة، بريروس، لويزة) بولاية جيجل ذو فعالية ونجاح.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة.

تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي

هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ومن خلال برنامج spss تم الحصول على

النتائج التالية والخاصة بالعلاقة التي تعكس اختبار فرضية الدراسة.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.

وذلك من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

بولاية جيجل

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الثالثة.

معامل الارتباط: $r = 0.485$					
معامل التحديد: $R^2 = 0.235$					
قيمة (F) : $F = 13.205$			مستوى المعنوية عند $\alpha = 0.05$		
الثابت	معاملات موحدة	غير	معاملات موحدة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
تدريب الموارد البشرية	b	الخطأ المعياري	Béta	5.683	0.000
		Seb	0.485	3.634	0.001
		0.434			
		0.112			
		2.467			
		0.406			

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج Spss.

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $r = 0.485$ ، كما بلغ معامل التحديد =

$0.235R^2$  والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي

الفندقية بنسبة  $23.5\%$  والنسبة المتبقية والمقدرة بـ  $76.5\%$  ترجع لعوامل أخرى غير حالة تدريب الموارد

البشرية، كما تشير قيمة F إلى  $13.205$  التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة  $95\%$  إلى ملائمة خط الانحدار

للعلاقة بين المتغيرين.

كما أن قيمة T المحسوبة تساوي  $3.634$  وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي  $2.01$ ، في

حين بلغت معلمة الميل  $0.406$  مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى

المعنوية  $0.001$  وهو أقل من  $0.05$  مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

بولاية جيجل

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.467 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبالتالي وجود تأثير بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي الفندقي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 .

خاتمة الفصل

بعد جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة التطبيقية والمتمثلة في معرفة أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، واخترنا مجموعة من الفنادق بولاية جيجل كعينة

بولاية جيجل

لدراسة الجانب التطبيقي لبحثنا ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبانة تم التوصل إلى أن الفنادق تقوم بتدريب مواردها البشرية على الأداء التسويقي الفندقي، 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.



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية، تبين لنا أن تدريب الموارد البشرية يؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة لأن وجود عنصر تدريب الموارد البشرية للمؤسسات الفندقية أصبح ضرورياً لمختلف المؤسسات الفندقية في ظل اشتداد المنافسة من أجل إيجاد الطرق التي تجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها إذ بدوره يعمل على اكتساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، كما يساهم التدريب في رفع مستوى أداء المؤسسات الفندقية وزيادة كفاءتها وفعاليتها. وبناءً على ما سبق طرحه في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات نوردتها على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة.

#### 1- النتائج النظرية.

- ✓ تدريب الموارد البشرية يعد من مصادر تحقيق الأداء التسويقي الفندقية ;
- ✓ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، لأن جميع الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية غير معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعاً بحاجة إلى تدريب يتناسب مع قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة الفندقية بدرجة كبيرة.
- ✓ تحقيق الأداء التسويقي الفندقية يتوقف على توفير متطلبات العملاء.
- ✓ تحقيق الأداء التسويقي الفندقية يتم عن طريق الاعتماد على مجموعة من المؤشرات.
- ✓ اقتراحات وشكاوى العملاء تساهم في تحقيق الأداء التسويقي الفندقية.

2- النتائج التطبيقية.

- ✓ يوجد تدريب للموارد البشرية في فنادق ( دار العز، تاغراست، بريروس رويال، لويزة، الجزيرة) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05\%$
- ✓ يمكن أن يكون الأداء التسويقي في فنادق ( دار العز، تاغراست، بريروس رويال، لويزة، الجزيرة) ذو فعالية ونجاح عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05\%$
- ✓ هناك ارتباط بين تدريب الموارد البشرية والأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05\%$ .

ثانيا: الاقتراحات.

من خلال إحاطتنا بهذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية نقتراح على المؤسسات الفندقية في الجزائر عموما والمؤسسات موضوع الدراسة الميدانية خصوصا الاقتراحات التالية:

- ✓ وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر وتطبيقه على الموارد البشرية في كافة المستويات الوظيفية.
- ✓ ضرورة العمل على بدل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموارد البشرية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.
- ✓ وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط الموارد البشرية في العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.
- ✓ على المؤسسات الفندقية السعي لمتابعة حصتها السوقية لتتمكن من زيادة مبيعاتها وإرضاء زبائنها لما تقدمه من خدمات جديدة وما تضيفه من ابتكارات تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وبذلك تحقق ميزة تنافسية تنعكس على مستوى أداءها التسويقي.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

لا ندعي أننا أحطنا بهذا الموضوع من كل جوانبه غير أن اطلاعنا البسيط عليه يمكننا من اقتراح مواضيع كآفاق للدراسة:

- ✓ واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات ( دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).
- ✓ تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ دور تدريب الموارد البشرية في تنمية القطاع السياحي.



**قائمة  
المراجع**

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1- أمين الساعات، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة،

1998.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.

3- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى،

الأردن، 2009.

4- ثامر ياسر البكري، تسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2016.

5- ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007.

6- حميد عبد النبي الطائي، مدخل للسياحة والسفر والطيران، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى،

عمان، 2003.

7- حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

8- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

9- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد الشروق، عمان، 2005.

10- صبري عبد السميع، الاسس العلمية، للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) الطبعة الأولى، جامعة حلوان، مصر، 2006.

11- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، عمان، 2008.

12- علي السلمى، الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.

13- علي فلاح الزعبي، التسويق الفندقي والسياحي، مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 14- علاء الغياوي وآخرون، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر 2007.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 16- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 17- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى المملكة العربية السعودية، 2001.
- 18- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 19- محمد عبيدات، التسويق السياحي (مدخل سلوكي) دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 20- نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010.
- 21- ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 22- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

2- الأطروحات والمذكرات:

- 1- أسماء قاسي، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2011/2012.
- 2- بركاني خويلد، أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 3- عفاف خويلد، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 4- قرة داغ، كاوه فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد 2002.
- 5- سمير رمزي عطية، قياس فعالية دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على بناء صورتها الذهنية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2007.
- 6- سمير الخطيب، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء النظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2006.
- 7- مريم لطرش، فوزية موحوش، دور الاتصالات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2014/2015.



- 8- محمد سعدو أحمد حمودة، **العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي**، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014.
- 9- محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، **العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة**، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010.
- 10- ناصر الدوسري، **أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه التسويقي كمتغير وسيط**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 11- هالة موسى، **دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة 2015/2014.
- 12- ياسين زروق وآخرون، **اثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضرن الوادي 2019 / 2018.

**ثالثا: المقالات العلمية.**

- 1- إلهام يحيوي، **دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي**، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين توتة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (6) سطيف، 2006.
- 2- أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.

- 3- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 20، 2015.
- 4- عمرو أبو اليمين عبد الغني، تبني مفهوم التسويق الأخضر كمدخل لتطبيق نظم إدارة الجودة البيئية **ISO14001** في المنشآت الفندقية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، مصر، 2013.

رابعاً: المقابلات.

1- مقابلة مع مديرة فندق بربروس رويال "مرزاق كنزة".

2- مقابلة مع مسؤولة الإيواء في فندق دار العز "سميحة رحاي".

3- مقابلة مع السيد مدير فندق تاغراست" بن عميرة حسين".

4- مقابلة مع السيد مدير فندق الجزيرة" جمال طببيل".

5- مقابلة مع السيد مدير فندق لويزة" دروة ماحي".

خامساً: باللغة الأجنبية

1- clark and amber, marketing performance measurement evolution of reesearch and practice in Neely A( Ed) performance measurement- past- présent and future centre for business.

2 – Robert,p, Dove, rely, A, le nouveau petit robert, dictionnaires le robert 1993 .

3 – Henard ,D,H , szymanski ,D ,M wh,somme new product are more successful thann, others, journal of marketing research 2001 .

قائمة الملاح

ق

## ( الملحق 01 )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: تسويق فندقي و سياحي

قسم: علوم تجارية

### استبانة البحث

السادة: المسيرون في المؤسسات الفندقية

تحية طيبة و بعد ...

الاستبيان الذي بين أيديكم هو أحد أدوات الدراسة للحصول على شهادة الماستر في التسويق الفندقي والسياحي بعنوان: أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية ( دراسة عينة من الفنادق بولاية جيجل).

أرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة حيث أن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أنه يتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الطالبتان:

شريح يسرى

رشاق عزيزة

المحور الأول: المتغيرات الشخصية.

فئة

اسم الفندق.....

الفندق.....

سنة بداية النشاط.....

1. الجنس.

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية.

من 25 سنة إلى 39 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى 49 سنة

3. المستوى التعليمي.

شهادات مهنية

ماجستير

أقل من ليسانس

4. الوظيفة.

مدير

رئيس قسم

موظف

5. الخبرة المهنية.

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

أكبر من 15 سنة  من 11 سنة إلى 15 سنة

المحور الثاني : تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم إدارة الفندق بالقيام بعملية التدريب لكل فئات الموارد البشرية بكل استثناء.					
02	يمكن للمورد البشري أن يطلب من إدارة الفندق إمكانية تدريبه في إحدى المجالات.					
03	هناك حاجة للتدريب بسبب انخفاض مستوى الموارد البشرية.					
04	يتقبل المورد البشري عملية إجراء التدريب بشكل عادي.					
05	يقوم الفندق بدورات تدريبية كافية لموارده البشرية.					
06	تتم عملية التدريب عن طريق استغلال خبرات الموظفين القدامى.					
07	يقوم الفندق بإنشاء ندوات لتبادل المعلومات والخبرات من أجل دعم عملية التدريب.					
08	يسعى الفندق إلى تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبية.					
09	يتم اختيار المورد البشري لعملية التدريب حسب نقص الخبرة في مجال معين.					

					10 تهتم إدارة الفندق بالقيام بالدورات التكوينية رغم التكاليف المرتفعة.
					11 تركز إدارة الفندق على فترة التعيين لتدريب عمالها.

المحور الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء التسويقي للفندق .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ينعكس التدريب مباشرة على أداء المورد البشري من خلال تقديم الخدمة.					
02	تتم عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون بداية من مكتب الاستقبال حتى دخول الغرفة.					
03	اهتمام الفندق بتدريب عماله زاد من حصته السوقية.					
04	تسخير رجال أكفاء لأعمال مكملة للفندق يساعد على توزيع الخدمات بشكل جيد مما يزيد في ربحية الفندق.					
05	تحرص إدارة الفندق على زيادة (الأرباح، النمو، المبيعات....)					
06	يستجيب الفندق لمتطلبات العملاء والعاملين لديه مما ساهم في كسب رضا العملاء.					
07	اهتمام الفندق بجودة خدماته مما زاد في إيراداته.					
08	شعور الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية وسعر ملائم.					

					استقطاب الفندق لأصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع.	<b>09</b>
					اعتماد الفندق على تدريب الموارد البشرية ساهم في ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات .	<b>10</b>
					مساهمة التدريب في كسب المهارات وتطوير قدرات المورد البشري أدى إلى ضمان تقديم خدمات بشكل جيد.	<b>11</b>

					التدريب الجيد للمورد البشري يساهم في التأثير على الزوار واقناعهم بارتياح الفندق مما يزيد في ربحية الفندق.	<b>12</b>
					الجو العام داخل الفندق ( الهدوء، الراحة، المساحة، الترتيب... إلخ) مريح وبالتالي يزيد في قوة العلامة التجارية للفندق وولاء الزبون لها.	<b>13</b>
					يتميز الفندق باستخدام أساليب جديدة في التدريب وذلك بعرض خدماته بشكل يلائم رغبات العملاء مما يضمن رضاهم.	<b>14</b>
					توزيع الموظفين ومكاتب تقديم الخدمات في الفندق يساهم في صدور أفكار ابتكارية تحدث تغييرات ملموسة في الخدمات المقدمة.	<b>15</b>
					التقديم الجيد للخدمة والتدريب الجيد للمورد البشري يساعد في تعزيز الحصة السوقية للفندق في السوق.	<b>16</b>



					يعمل الفندق على تحسين أداء الخدمات الفندقية باستخدام أساليب التدريب.	17
					التدريب الجيد للمورد البشري يساهم في التأثير على الزوار وإقناعهم بارتداد الفندق.	18
					يركز الفندق على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، مما يضمن ذلك المحافظة عليهم واستقطاب زبائن جدد وبالتالي يحسن في ربحية الفندق.	19
					التهيئة والديكور ولباس العمال يساهم في تطوير العلامة التجارية للفندق.	20

( الملحق 02 )

قائمة اللجنة المحكمة للاستبيان.

الجامعة	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة جيجل	بولعسل سامية	01
جامعة جيجل	تيوب يوسف	02
جامعة جيجل	حميمدات صالح	03

(الملحق 03)

معامل الارتباط برسن لفقرات المحور الثاني.

<b>Corrélations des Pearsons</b>	
<b>Q1</b>	Corrélation de pearson 0.628 Sig (bilatérale) 0.000 45: N
<b>Q2</b>	Corrélation de pearson 0.638 Sig (bilatérale) 0.000 45N
<b>Q3</b>	Corrélation de pearson 0.568 Sig (bilatérale) 0.000 45N
<b>Q4</b>	Corrélation de pearson 0.607 Sig (bilatérale) 0.000 45N
<b>Q5</b>	Corrélation de pearson 0.572 Sig (bilatérale) 0.000 45N
<b>Q6</b>	Corrélation de pearson 0.474 Sig (bilatérale) 0.001 45N

<b>Q7</b>	Corrélation de pearson 0.570 Sig (bilatérale) 0.000 N 45
<b>Q8</b>	Corrélation de pearson 0.604

	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q9</b>	Corrélation de pearson	0.468
	Sig (bilatérale)	0.001
	N	45
<b>Q10</b>	Corrélation de pearson	0.663
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q11</b>	Corrélation de pearson	0.622
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45

معاملات الارتباط برسن للمحور الثالث.

<b>Q1</b>	Corrélation de pearson	0.464
		0.001
	Sig (bilatérale)	45
	N	
<b>Q2</b>	0.408Corrélation de pearson	
	0.005Sig (bilatérale)	N45
<b>Q3</b>	0.507Corrélation de pearson	
	0.000Sig (bilatérale)	N45
<b>Q4</b>	0.701Corrélation de pearson	
	0.000Sig (bilatérale)	N45
<b>Q5</b>	0.387Corrélation de pearson	
	0.009Sig (bilatérale)	

		N45
<b>Q6</b>	0.402Corrélation de pearson 0.006Sig (bilatérale)	N45
<b>Q7</b>	0.427Corrélation de pearson 0.003Sig (bilatérale)	45
<b>Q8</b>	0.526Corrélation de pearson 0.000Sig (bilatérale)	45 N
<b>Q9</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale)	0.342 0.022 45 N
<b>Q10</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale) N	0.547 0.000 45
<b>Q11</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale)	0.443 0.002 45 N
<b>Q12</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale) N	0.646 0.000 45
<b>Q13</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale) N	0.581 0.000 45
<b>Q14</b>	Corrélation de pearson Sig (bilatérale)	0.639 0.000

		45 N
<b>Q15</b>	Corrélation de pearson	0.694
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q16</b>	Corrélation de pearson	0.692
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q17</b>	Corrélation de pearson	0.634
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q18</b>	Corrélation de pearson	0.338
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45
<b>Q19</b>	Corrélation de pearson	0.305
	Sig (bilatérale)	0.042
	N	45
<b>Q20</b>	Corrélation de pearson	0.240
	Sig (bilatérale)	0.000
	N	45

ألفا كرونباخ الكلي.

Alpha cronbach	Nombre d'éléments
,878	31

ألفا كرونباخ للمحور الثاني.

Alpha cronbach	Nombre d'éléments
,802	11

ألفا كرونباخ للمحور الثالث.

Alpha cronbach	Nombre d'éléments
,851	20

( الملحق 05 )

Table de Fréquences

الجنس	Fréquence	pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	64.4	64.4	64.4
أنثى	16	35.6	35.6	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

الفئة العمرية	Fréquence	pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	5	11.1	11.1	11.1
من 25 إلى 39 سنة	26	57.8	57.8	68.9
من 40 إلى 49 سنة	6	13.3	13.3	82.2
أكثر من 50 سنة	8	17.8	17.8	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

المستوى التعليمي	Fréquence	pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
أقل من ليسانس	12	26,7	26,7	26,7
ماستر	21	46,7	46,7	73,3

شهادات مهنية	12	26,7	26,7	100
<b>Total</b>	45	100	100	-

الوظيفة	Fréquence	pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
موظف	30	66.7	66.7	66.7
رئيس قسم	10	22.2	22.2	88.9
مدير	5	11.1	11.1	100
<b>Total</b>	45	100	100	-

الخبرة المهنية	Fréquence	pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	13	28,9	28,9	28,9
من 5 إلى 10 سنوات	16	35,6	35,6	64,4
من 11 إلى 15 سنة	10	22,2	22,2	86,7
أكبر من 15 سنة	6	13,3	13,3	100
<b>Total</b>	45	100	100	-

( الملحق 06 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

التدريب	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
---------	----	----	----	----	----	----	----



<b>Valide</b>	45	45	45	45	45	45	45
<b>N</b>							
<b>Moyenne</b>	4.022	4.000	4.200	4.022	3.488	3.733	3.688
<b>Ecart- type</b>	0.865	0.852	0.842	0.865	1.036	1.031	1.018
<b>sig</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000

التدريب	Q8	Q9	Q10	Q11
<b>Valide</b>	45	45	45	45
<b>N</b>				
<b>Moyenne</b>	3.688	3.822	3.733	3.888
<b>Ecart- type</b>	1.124	1.006	1.194	1.112
<b>Sig</b>	0.000	0.000	0.000	0.000

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.

الأداء	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
<b>Valide</b>	45	45	45	45	45	45	45
<b>N</b>							
<b>Moyenne</b>	4.155	4.377	4.044	3.711	4.200	3.844	4.044
<b>Ecart- type</b>	0.796	0.833	0.796	0.991	0.894	1.021	0.903
<b>type</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Sig</b>							

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
--	----	----	-----	-----	-----	-----

<b>Valide</b>	45	45	45	45	45	45
<b>N</b>						
<b>Moyenne</b>	4.022	4.022	3.933	4.244	4.155	4.422
<b>Ecart- type</b>	1.033	0.988	1.156	0.802	0.998	0.839
<b>Sig</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

	<b>Q14</b>	<b>Q15</b>	<b>Q16</b>	<b>Q17</b>	<b>Q18</b>	<b>Q19</b>	<b>Q20</b>
<b>Valide</b>	45	45	45	45	45	45	45
<b>N</b>							
<b>Moyenne</b>	4.088	3.933	4.155	4.177	3.755	3.511	3.755
<b>Ecart- type</b>	0.924	0.939	0.824	1.006	1.069	1.100	0.980
<b>Sig</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000

( الملحق 07): نتائج فرضيات الدراسة الميدانية.

1. اختبار t- test للفرضية الأولى.

	<b>N</b>	<b>moyenne</b>	<b>Ecart- type</b>	<b>Moyenne erreur standard</b>
<b>التدريب</b>	45	3,8444	,58069	,8656

Valeur de test= 3						
التدريب	T	ddl	sig	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la défférence	
					Inférieur	Supérieur
	9.755	44	0.000	,8444	,6700	1,0189

2. اختبار t- test للفرضية الثانية.

	N	moyenne	Ecart- type	Moyenne erreur standard
الأداء	45	4 ,0278	,48624	,07248

Valeur de test =3						
الأداء	T	ddl	sig	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la défférence	
					Inférieur	Supérieur
	14,179	44	0,000	1,02778	.8817	1.1739

3. اختبار الفرضية الرئيسية.

	N	moyenne	Ecart type	Ereur standart moyenne
التدريب	45	3.8444	,58069	,08656
الأداء	45	4.0278	,48624	,07248

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Ereur standart de l'estimation
1	,485	,235	,217	,43022

ANOVA					
	Sommes des carrés	ddl	Carré moyenne	F	Sig
Régression	2.444	1	2.444	13.205	0.001
du student	7.959	43	0,185	-	-

Total	10,403	44	-	-	-

	B	Ereur standard	Béta	T	Sig
	2.467	0.434	-	5,683	0.000
	0.406	0.112	0.485	3,634	0.001