

أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن  
(دراسة تطبيقية)

**The Impact of Individual Competencies on the Employees  
Performance in the Five Stars Hotels in Jordan  
(Empirical Study)**

إعداد الطالبة:

دينا فاضل جهاد

إشراف:

الدكتورة رولا علي الضامن

رسالة ماجستير في الإدارة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم الإدارة

٢٠١١

### التفويض

أنا دينا فاضل جهاد أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من  
رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: دينا فاضل جهاد

  
لتوقيع: .....

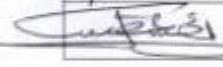
لتاريخ: 2011 / 10 / 5

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر الجدارت الفردية على أداء العاملين في

فنادق الخمس نجوم في الأردن (دراسة تطبيقية) "، وأجيزت بتاريخ 2011/8/22.

#### أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الاسم
	رئيساً	الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر
	مشرفاً بدلاً	الدكتور رياض البازيد
	مناقشاً خارجياً	الدكتور أحمد علي صالح

## الإهداء

إلى الغالية رمز الطيبة ونبع الحنان الدائم، التي ساندتني بدعواتها... أمي  
إلى العزيز الذي له الفضل الأكبر في تقديم كل أشكال الدعم المادي والمعنوي...أبي  
إلى خالي العزيز داعية المولى أن يحفظه ويرعاه ... مجيد عزيز  
إلى أبنائي الأعزاء الذين شاركوني متاعب هذه الدراسة ... علي، زيد، نورهان  
إلى أخي العزيز وأخواتي العزيزات .... سرمد ولينا ومروة  
إلى أعمامي وعماتي الذين ساندوني بدعواتهم ... زاهر وأحمد وإيمان ووسن  
وإلى كل من ساهم في إنهاء وإتمام هذه الدراسة.....  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع مع خالص الاعتزاز والتقدير

دينا فاضل جهاد

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد (صلى الله عليه وآله وسلم). يسعدني بعد إتمام هذه الرسالة أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الدكتورة رولا علي عبد الله الضامن لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمته لي من توجيهات ونصائح وإرشادات متمنية لها دوام الصحة والرفاه، وكما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين دعموني وقدموا لي يد العون في إنجاز هذه الرسالة وهم: الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي والأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، وكما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة والمحكمين لاستبانة الدراسة. والشكر موصول إلى الأستاذ الدكتور حميد الطائي على دعمه المتواصل طيلة فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الإدارات الفندقية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان لما قدموه من تسهيلات أسهمت في إنجاح هذه الرسالة.

وختاماً أسأل الله العزيز الكريم أن يجزي بالخير رئاسة جامعة عمان العربية وعمادة كلية إدارة الأعمال في هذا البلد الطيب. داعية الله أن يحفظ جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين ويديمه ذخراً وسنداً للأمة العربية.

الباحثة

دينا فاضل جهاد الوائلي

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	د
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	ك
قائمة الملاحق.....	ل
الملخص باللغة العربية.....	م
Abstract.....	س
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....	١
١-١ المقدمة:.....	١
٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:.....	٢
٣-١ فرضيات الدراسة:.....	٣
١ - ٤ أمودج الدراسة :.....	٤
٥-١ التعريفات الإجرائية:.....	٦
٦-١ أهمية الدراسة:.....	٨
٧-١ أهداف الدراسة:.....	٨
٨-١ حدود الدراسة:.....	٩
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.....	١٠
المقدمة.....	١٠
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للجدارات.....	١١
١-٢ تعريفات الجدارة واستعمالاتها.....	١١
١-١-٢ الأساليب المستخدمة في وصف الجدارة:.....	١٢
٢-٢ أنواع الجدارات ونماذجها:.....	١٦
١-٢-٢ الربط بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد العاملين:.....	١٩
٣-٢ نماذج الجدارات Competencies Models.....	٢١
١-٣-٢ أمودج الجدارات الإدارية.....	٢١
٢-٣-٢ أمودج الجدارات الجوهرية.....	٢٢

المبحث الثاني: الجدارات في صناعة الضيافة.....	٢٦
١-٢-٢ تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجدارات الفردية في صناعة الفنادق .....	٢٦
٢-٢-٢ الجدارة في القطاعين الصناعي والخدمي: .....	٣٠
المبحث الثالث: أداء العاملين في القطاع الفندقي .....	٣٢
١-٣-٢ مفهوم إدارة الأداء في منظمات الأعمال .....	٣٣
٢-٣-٢ تقييم أداء العاملين في القطاع الفندقي.....	٣٥
المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .....	٣٨
١-٤-٢ الدراسات العربية ذات الصلة .....	٣٨
٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية ذات الصلة .....	٤٠
٣-٤-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: .....	٤٤
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات.....	٤٥
مقدمة.....	٤٥
١-٣ منهجية الدراسة وطبيعتها .....	٤٥
٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة .....	٤٥
٣-٣ وحدة التحليل.....	٤٦
٤-٣ أساليب جمع البيانات.....	٤٦
١-٤-٣ المصادر الأولية.....	٤٦
٢-٤-٣ المصادر الثانوية : .....	٤٩
٥-٣ الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة .....	٤٩
١-٥-٣ صدق أداة الدراسة:.....	٤٩
٢-٥-٣ ثبات أداة الدراسة:.....	٤٩
٦-٣ اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون .....	٥٠
٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....	٥١
١-٧-٣ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي .....	٥١
٢-٧-٣ استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي: .....	٥١
الفصل الرابع : نتائج الدراسة .....	٥٢
المقدمة.....	٥٢
المبحث الأول: أساليب الإحصاء الوصفي .....	٥٢

٥٢	١-٤ استخدام الإحصاء الوصفي .....
٥٢	١-١-٤ خصائص أفراد العينة .....
٥٥	٢-١-٤ عرض نتائج الدراسة .....
٥٥	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي .....
٦١	٢-٤ اختبار الفرضيات .....
٧٥	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات .....
٧٥	١-٥ المقدمة .....
٧٥	١-١-٥ وصف خصائص وحدة التحليل ووصف الخصائص الوظيفية والشخصية .....
٧٦	٢-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات .....
٧٩	٣-١-٥ الاستنتاجات: .....
٨٠	٤-١-٥ التوصيات: .....
٨٢	المراجع .....
٨٢	أولاً؛ المراجع العربية: .....
٨٣	ثانياً؛ المراجع الأجنبية: .....
٨٥	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(١-١)	أبعاد الجدارات من وجهة نظر عينة من الباحثين	9
(١-٢)	الجدارات الأساسية المعرّفة في البحوث حسب التسلسل الزمني في صناعة الضيافة	43
(١-٣)	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	74
(٢-٣)	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لفقرات الاستبانة	76
(٣-٣)	مقياس ليكرت الخماسي	76
(٤-٣)	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة	78
(٥-٣)	قيم معامل كرونباخ ألفا	80
(٦-٣)	اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون	81
(١-٤)	توزيع العينة حسب الأقسام	85
(٢-٤)	عدد سنوات الخدمة في الفنادق	86
(٣-٤)	عدد الدورات التدريبية في صناعة الفنادق	86
(٤-٤)	الخصائص الشخصية للمديرين في الفنادق	87
(٥-٤)	ترتيب أبعاد الجدارة الفردية	8٨
(٦-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية	٨٩
(٧-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المفاهيم الذاتية	٩١
(٨-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الريادة	٩٢
(٩-٤)	ترتيب مؤشرات أداء العاملين في الفنادق	٩٣
(١٠-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية	٩٤
(١١-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات أفضل مع الزبائن	٩٥
(١٢-٤)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر تحسين تأدية العمل وتطويره	٩٦

٩٧	تحليل الإنحدار لأثر الجدارات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم	(١٣-٤)
٩٩	تحليل الإنحدار لأثر الجدارات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم	(١٤-٤)
١٠٠	تحليل الإنحدار لأثر الجدارات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره	(١٥-٤)
١٠١	تحليل الإنحدار لأثر الجدارات الشخصية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم	(١٦-٤)
١٠٣	تحليل الإنحدار لأثر جدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم	(١٧-٤)
١٠٤	تحليل الإنحدار لأثر جدارات الريادة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم	(١٨-٤)
١٠٦	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى المستوى التعليمي	(١٩-٤)
١٠٧	المقارنات البعدية بطريقة شيفية لآراء عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(٢٠-٤)
١٠٨	المتوسطات والإنحرافات المعيارية وقيمة ت لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث	(٢١-٤)
١٠٩	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى لمتغير العمر	(٢٢-٤)
١١٠	المقارنات البعدية بطريقة شيفية لآراء عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى لمتغير العمر	(٢٣-٤)
١١١	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	(٢٤-٤)
١١٢	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية	(٢٥-٤)

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(١-١)	أمودج الدراسة	٨
(١-٢)	الموارد الشخصية والبيئية	٢٣
(٢-٢)	شبكة الجدارات الفردية	٣٢
(٣-٢)	العلاقة بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد	٣٤
(٤-٢)	أمودج الجدارات الإدارية	٣٧
(٥-٢)	أمودج الجدارات الجوهرية	٣٨
(٦-٢)	أمودج شبكة الجدارات الموارد البشرية	٣٩
(٧-٢)	أمودج شبكة الجدارات العاطفية	٤١
(٨-٢)	جذور الجدارات في منظمة صناعية	٤٧
(٩-٢)	جذور الجدارات في منظمة خدمية	٤٨
(١٠-٢)	نظام شامل لإدارة الأداء	٥٠
(١١-٢)	مؤودج فعالية الأداء الوظيفي	٥٦

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(١)	استبانة الدراسة	١٣١
(٢)	قائمة بأسماء المحكمين	١٣٦
(٣)	الهيكل التنظيمي لفندق عالمي	١٣٧
(٤)	ملخص الدراسات العربية ذات الصلة	١٣٨
(٥)	ملخص الدراسات الأجنبية ذات الصلة	١٣٩
(٦)	نبذة مختصرة عن الفنادق عينة الدراسة	١٤١
(٧)	تسهيل المهمة	١٥١

## أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن - دراسة تطبيقية

إعداد: دينا فاضل جهاد الوائلي

إشراف: الدكتورة/ رولا عبد الله الضامن

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر الجدارات الفردية على أداء لعاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددها إثنتي عشر فندقاً. حيث بلغ عدد المديرين ورؤساء الأقسام (١٤٤) فرداً. وقد تم اختيار عينة مسحية شاملة لجميع المديرين ورؤساء الأقسام في فنادق المبحوثة. وبهدف تحليل البيانات، تم توزيع أداة الدراسة وهي "استبانة" على مفردات عينة الدراسة والبالغ عددها (١٤٤) استبانة، وقد تم استرجاع (١١٠) استبانة، واستبعاد (٤) استبانة نظراً لعدم استكمال المعلومات المطلوبة في الاستبانة. حيث بلغت نسبة الاستبانة المستردة (٧٤%) من عدد الاستبانة الموزعة، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وهي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وشافيه وتحليل التباين وكرونباخ ألفا لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

يوجد اهتمام كبير ببعء الشخصية كأحد أبعاد الجدارات الفردية حيث حصلت على المرتبة الأولى من وجهة نظر الإدارات الفندقية، وجاءت بعدها أبعاد المفاهيم الذاتية والريادة في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

تولي الإدارات الفندقية الأردنية اهتماماً ملحوظاً بمؤشرات أداء العاملين وبشكل متقارب إلى حد ما، ولكن المؤشر الأكثر أهمية هو إقامة علاقات طيبة وأفضل مع ضيوف الفنادق.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الفردية مجتمعة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أبرزها:

ضرورة إيلاء الإدارات الفندقية اهتماماً أكثر لترسيخ أبعاد الجدارات الفردية المتشكلة بالشخصية والمفاهيم الذاتية والريادة في تحقيق نتائج أداء أفضل في صناعة الفنادق الأردنية.

ضرورة تطبيق مؤشرات أداء العاملين في الفنادق الأردنية المتمثلة في: بناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية وخلق علاقات طيبة طويلة الأمد مبنية على الود والاحترام مع ضيوف الفنادق.

ضرورة العمل وبشكل مستمر على تحسين وتطوير تأدية الأعمال الفندقية وبالشكل الصحيح لأنها مؤشر فعّال وحيوي لتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في الربحية ورضا الضيوف والميزة التنافسية في سوق الفنادق العالمية.

## The Impact of Individual Competencies on the Employees Performance in the Five Stars Hotels in Jordan ( Empirical Study )

Prepared by: Dina Fadil Jehad Al-Waeli

Supervised by: Dr. Rola Ali Abdullah Al-Damen

### Abstract

The study aimed to investigate the extent of the impact of individual competencies on employees' performance in five stars hotels in Amman. The population of this study consisted of all managers and Heads of major department, working in the five stars hotels (chain hotels) in Amman/ Hashemite Kingdom of Jordan. Where the number of managers and major Department Heads in these hotels was (144) personnel. Out of (144) questionnaire, (110) were returned and (4) were excluded due to failure to respond to some questions. The returned questionnaires were estimate to be ) of the total number of the sample size. †(%7

This study has used a set of descriptive and inferential statistical methods for data analysis and hypotheses testing which include frequencies, percentages, means, standard deviations, in addition to simple and multiple linear regression and one way ANOVA.

The study reached several conclusions, including the following:

There is considerable interest in the personality as one dimension of the Individual Competencies, which got the first position from the standpoint of the hotel managers. It was followed by dimensions of self-concepts and Entrepreneur came in second and third positions respectively.

The Jordanian hotel management gives a considerable interest to the Employee's performance indicators. But the best indicator is, the building of good relationships with the hotel guests.

There is a statistically significant impact of total Individual Competencies on employee's performance in the five stars hotels.

The researcher concluded the study by several recommendations, and the following are among the most important:

Five Stars Hotels Managements should pay more attention to establish Individual Competencies Dimensions which are: personality, self-concepts and Entrepreneur to achieve a best outcome of performance, in the Jordanian hotel industry.

Five stars hotels managements should continue to apply the Employee's performance Indicators, in the Jordanian hotels, such as:

Building good relationships with the hotel guest

Establishing the interaction relations between the different management levels.

Five stars hotels management should work continually to improve and develop the hotel activities effectively, in order to achieve the rational profitability, guest satisfaction and competitive advantage.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة:

لقد بدأ الاهتمام بالجداريات منذ عقد السبعينيات من القرن العشرين، إذ يعدّ مدخل الجداريات من أبرز المداخل المعاصرة لإدارة الموارد البشرية والذي يحقق لمنظمات الأعمال العدالة والحرية والكفاءة والفاعلية. وتقدّم الجداريات لغة مشتركة وأسلوباً عاماً باستطاعته أن يحقق التكامل بين وظائف المنظمة والقدرات الفردية الواجب توافرها عند العاملين بما يحقق قيمة مضافة وفريدة لها مما ينعكس على أداء منظمات الأعمال.

هذا ويعتمد الاقتصاد الأردني بشكل رئيس على السياحة والعقارات والفوسفات، إذ حققت عائدات السياحة ما يقارب (١٣.٨%) من الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠١٠ (G.D.P , Gross Domestic Product). إذ لا يمكن للسياحة أن تتطور بدون تطور متزامن مع الفنادق، ولهذا نلاحظ ازدياد أعداد الفنادق الأردنية الذي وصل إلى (٢٠٠) فندق، من بينهم فنادق الخمس نجوم في المملكة، والبالغ عددهم (٢٣) فندقاً موزعة على كل من العاصمة عمان، والعقبة، والبتراء.

وكانت الحصة الأكبر من الفنادق من نصيب العاصمة عمان حيث بلغ عدد الفنادق فيها (١٢) فندقاً ) وزارة السياحة والآثار الأردنية/ التقرير السنوي لعام ٢٠١٠).

وعليه يعتبر تطوير صناعة السياحة أولوية إستراتيجية بالنسبة للاقتصاد الأردني، إذ تفوق طاقتها الاقتصادية عملياً طاقة أي قطاع آخر من حيث توفيرها للدخل وخلق فرص عمل جديدة، لذلك قامت الإستراتيجية الوطنية الأردنية للسياحة على تطوير اقتصاد سياحي منافس ومستدام يعتمد على تطوير الجداريات الفردية لدى العاملين في هذا القطاع. لذلك ما يزال نمو المنظمات السياحية المتصلة بالخدمات ومن بينها الفنادق مستمراً في التوسع، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالجداريات الفردية وما تتضمنه من تطوير للخصائص الشخصية والمهارات والسلوكيات لدى العاملين في القطاع الفندقي.

وفيما يتعلق بموضوع تطوير الجداريات وأثرها على أداء العاملين فإنه يحتل مكان الصدارة في الخطط الإستراتيجية لمنظمة الأعمال وبخاصة الخدمية منها. كما يحتل موضوع الجداريات أهمية خاصة في القطاع الفندقي، إذ تمارس صناعة الفنادق دوراً حيوياً في الاقتصاد الأردني، بما تسهم فيه من قيمة مضافة إلى الاقتصاد الوطني وتحسين جودة حياة الأفراد في المجتمع.

وإن من مؤشرات النمو المتسارع للقطاع الفندقي والسياحي عدد العاملين في هذا القطاع، الذي بلغ (٣٠٠٠٠) عامل (التقرير السنوي لجمعية الفنادق الأردنية عام ٢٠١٠) وهذا يؤكد ضرورة أن تهتم الإدارات الفندقية بالجداريات الفردية التي تؤهل العاملين لأداء عملهم وتطوير المهارات والمعارف والخبرات لديهم بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية ينجم عنهما تقديم خدمات فندقية بمستوى راقٍ. بناءً على ذلك ستحاول الباحثة دراسة أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان.

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

تكمن مشكلة الدراسة في دراسة أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمية وبالذات في الفنادق الأردنية والتي تعدّ أمراً صعباً ومعقداً بناءً على الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة أثناء تطبيقها للدراسة، حيث يتطلب من إدارة الفنادق معرفة كل ما يتعلق بتطبيق الجهد الفعّال من قبل الأفراد العاملين في الفندق، فضلاً إلى ضرورة تحديد المهارات والقدرات والرغبة في أداء الأعمال المطلوبة منهم على أساس المعايير والأنظمة المطبقة من قبل إدارة الفنادق. ولتفعيل هذه الإجراءات يتطلب من فنادق الدرجة الأولى (الخمس نجوم) البحث عن الأفراد الأكفاء لتأدية الأعمال بالشكل الصحيح ووفق المعايير المطلوبة، كما يتوجب على إدارة الفندق تهيئة العمل الملائم لقدرات ومهارات الأفراد حتى يتمكن هؤلاء العاملون من أداء واجباتهم في المكان والوقت الملائمين.

وعليه تُعدّ الجداريات الفردية من العوامل المؤثرة في تحديد أداء الفرد وتطويره بالشكل الذي يسهم في تطوير صناعة الفنادق الأردنية وبالذات فنادق الخمس نجوم وتحقيق التميّز. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تحاول دراسة أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

عناصر المشكلة:

السؤال الأول:

ما مستوى الجداريات الفردية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم؟

السؤال الثاني:

ما مستوى أداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم؟

السؤال الثالث:

ما أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة التالية:

أ- هل يوجد أثر للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم؟

ب- هل يوجد أثر للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع الزبائن في فنادق الخمس نجوم؟

ج- هل يوجد أثر للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره في فنادق الخمس نجوم؟

السؤال الرابع:

ما أثر جداريات الشخصية (المعرفة، المهارات، القدرات) على أداء العاملين في فنادق خمس نجوم؟

السؤال الخامس:

ما أثر جدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم، صورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم؟

السؤال السادس:

ما أثر جدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع، الابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم؟

السؤال السابع:

ما أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي والجنس والعمر) والمتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية)؟

٣-١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية مجتمعة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية المتمثلة في (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية المتمثلة في (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع الضيوف في فنادق الخمس نجوم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية المتمثلة في (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الشخصية المتمثلة في (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لجدارات المفاهيم الذاتية المتمثلة في (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

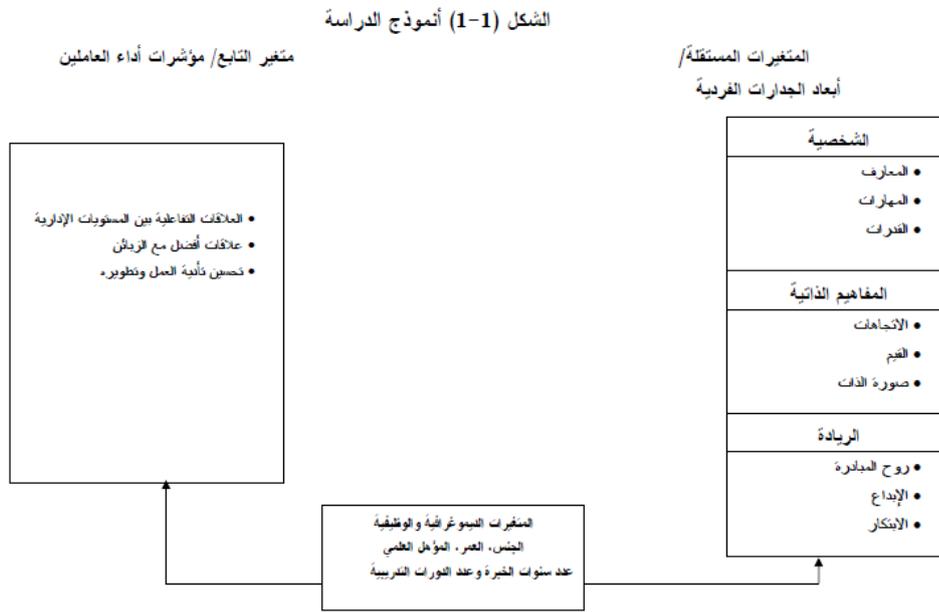
الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لجدارات الريادة المتمثلة في (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إجابات عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي والجنس والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

## ١ - ٤ أمودج الدراسة :



## جدول رقم (١-١)

أبعاد الجدارات من وجهة نظر عينة من الباحثين

الترتيب	الباحث / الباحثون	جدارات الموارد البشرية المبحوثة
١	Spencer & Spencer (1993)	قيّم جدارات العمل على أساس: الدوافع الصفات الشخصية المفهوم الذاتي المعرفة المهارة
٢	Hellrigle, Jackson & Slocum (2002)	الاتصالات الإدارة والتخطيط روح الفريق الواحد النشاط الاستراتيجي الوعي العالمي إدارة الذات
٣	Tucker & Cofsky (1994)	الجدارات الفردية وكالآتي: المعرفة (تراكم المعلومات لتطوير الخبرات) المهارات (القدرة على التفاوض والعمل والإبداع) المفاهيم الذاتية (الاتجاهات والقيم وصورة الذات) الدوافع (الإنجاز والانتماء) الخصائص المتعلقة بالسلوك
٤	Stephen Shoonover (2003)	جدارات المنظمة التي تلعب دوراً هاماً في نجاح الموارد البشرية في منظمات الأعمال: الخصائص الشخصية (التوجه بالنتائج، الالتزام، الاستمرار في التعلم والاستقامة) جدارات القيادة والإدارة جدارات الجوهر للموارد البشرية جدارات الدور المحدد للموارد البشرية
٥	Nigel Brooks (2008)	التركيز على الجدارات الفردية التي تؤهل الأفراد لإنجاز واجباتهم بالشكل الصحيح: الشخصية (الشخصية البيئية نحو الذات المتمثلة بالترقب والفهم والمداولة وتحمل الجهد والتعب) الفنية / التقنية روح المبادرة والقيادة والإدارة

## ٥-١ التعريفات الإجرائية:

## أ- الجدارات الفردية Individual Competencies

تُعرّف بأنها مجموعة من الخصائص التي تتوافر لدى الأفراد في الفنادق الأردنية لتحقيق أهدافها، حيث تشمل هذه الخصائص القدرات الجوهرية، المهارات والمعارف المرتبطة بالمهنة، المعارف التقنية أو الفنية ومهارات الأداء.

## ب- أبعاد الجدارات الفردية

## ١. الجدارات الشخصية Personal Competencies

مجموعة من القدرات والكفايات التي يتمتع بها الشخص والتي تؤهله للقيام بالواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية.

## (أ) المعرفة Knowledge

المعلومات التي يمتلكها الشخص في مجال معرفي معين كالصناعة الفندقية. والمعرفة هي جدارة مركبة من معرفة ضمنية (باطنة) ومعرفة ظاهرة؛ جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكوّن الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر. في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً "وعمقاً"

## (ب) المهارة Skill

القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتتمثل في المهارات التقنية ومهارات العلاقات الإنسانية والمهارات الفكرية الواجب توافرها لدى العاملين في الفنادق الأردنية للمستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا).

## (ج) القدرات Abilities

ويقصد بها الخصائص أو السمات التي تؤهل الفرد للقيام بأداء عمله بالشكل الصحيح والاستجابة المناسبة للظروف أو المعلومات وترتبط قدرة الفرد على العمل برغبته واستعداده للعمل الفندقي بهدف إنجازه بالطريقة المطلوبة.

## ٢- المفاهيم الذاتية Self-Concepts

توجهات الفرد أو قيمته أو تصوراته الذاتية حول آليات العمل الفندقي، ويشير إلى عدد من الخصائص مثل السمات والمهارات والقدرات والهوايات، وكذلك الخصائص الفيزيائية كالكسل والنشاط والتعب، والتي بدورها تعكس مدى معرفة الفرد لذاته، ويسمى بالوعي الذاتي أو احترام الذات.

## (أ) الاتجاهات Attitudes

هي البواعث الداخلية التي تعبر عن المشاعر والميول الإيجابية والسلبية للفرد تجاه حالة معينة. وعليه فإن دراسة الاتجاهات للعاملين في الفنادق تساعد في تحديد استعدادهم ورغبتهم لتوظيف اتجاهاتهم بما يتواءم وأهداف الفندق، لأنها مرتبطة بالسلوك والقيم.

## (ب) القيم Values

تتمثل في قيم العمل السائدة والنابعة من المجتمع الذي يعمل به الفندق وتتمثل في تحمل مسؤولية الإخلاص والتفاني ومساعدة زملاء العمل والحرص على الالتزام بساعات العمل المطلوبة كساعات متأخرة في الليل والإيمان بروح الفريق الواحد (Teamwork).

## (ج) صورة الذات Self-image

التحكم في الذات أي قدرة الموظف في الفندق على السيطرة على المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار، والثقة بالنفس التي تُمكن الموظف من المحافظة على أدائه حيال التحديات واللامبالاة والتشكيك والمرونة، وتساعد الموظف في تكييف نواياه حسب الظروف غير المتوقعة، ومدى ولائه للفندق وتظهر من خلال سلوكه وتصرفاته واتجاهاته.

## ٣- الريادة Entrepreneurship

قدرة الشخص على تمييز الفرصة وإبراز المواهب وتوفير الموارد بسرعة لاقتناص الفرصة وتحويلها إلى أعمال فندقية. فالريادية في صناعة الفنادق هي ممارسة تسويقية أو إدارية يترتب عليها تكوين وحدة عمل أو منظمة سياحية تمتلك القدرة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى ابتكارات ملموسة وغير ملموسة أو خدمية تتمتع بميزة تنافسية مستدامة وتكون وراء هذه الابتكارات رؤى وممارسات فضلى غير تقليدية في القطاع الفندقى الأردني.

## (أ) روح المبادرة Initiative

الأفكار الخلاقة التي يبادر بطرحها الفرد والتي تتحول إلى ممارسة فعلية متميزة في نشاط الفندق، وهذه الممارسة تصبح ميزة تنافسية يحقق بها الفندق نتائج طيبة قياساً بالمنافسين في السوق الأردنية.

## (ب) الإبداع Innovation

قدرة الأفراد العاملين في الفنادق على التوصل إلى ما هو جديد في الصناعة الفندقية وإضافة قيمة أفضل قياساً بزملائه العاملين في الفندق من خلال امتلاك قدرات ومهارات ابتكاريه.

## (ج) الابتكار Creativity

قدرة الأفراد العاملين في الفنادق على طرح أفكار ومبادرات جديدة تسهم في تحسين وتطوير أداء الفنادق نحو الأفضل، وتسهم في خلق فرصاً جديدة في سوق الفنادق الأردنية.

## ج- أداء العاملين Employees Performance

هو مقدار الإنجاز الذي يقوم به الموظف في الفندق. ويقاس الأداء الفندقى على أساس أربعة ميادين أو مجالات تتمثل في: الأداء المالى والعملياتي والفاعلية التنظيمية والكفاءة.

## (أ) الكفاءة Efficiency

انجاز النتائج المحددة (المخرجات) باستخدام أمثل للموارد (المدخلات)، وتركز على مفهوم الإفادة القصوى من الموارد المتاحة في الفندق المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بأقل تكلفة.

## (ب) الفاعلية Effectiveness

إنجاز الأهداف التي يسعى لتحقيقها الفندق من خلال استخدام الموارد المتاحة للموظف لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها في العمل الفندقي.

## د- فنادق الدرجة الأولى (الخمس نجوم) Five Stars

وهي منظمات خدمية تقدم الإقامة أو الإيواء (Accommodation) والطعام والشراب (Food & Beverage) وخدمات التسلية والترفيه (Entertainments) وخدمات المؤتمرات (Conferences) إلى قطاعات سوقية محددة كرجال الأعمال والمديرين التنفيذيين والضيوف المهمين (VIP) والمؤتمريين. ويرمز لها بخمس نجوم لأنها تحمل خصائص وسمات ومعايير تؤهلها للحصول على مجموع من النقاط محصورة بين (٦٠٠-٧٠٠) نقطة حسب تعليمات وزارة السياحة والآثار الأردنية.

## ٦-١ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في دراسة أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان. حيث تكمن أهمية الجدارات الفردية في كيفية تطويرها وتعزيزها لدى العاملين، مما ينعكس على وضع إداري أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي دعم الجدارات الفاعلة والمؤثرة في النشاط الفندقي الأردني وتجنب الجدارات غير الفاعلة عند العاملين فيها.

لذلك تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي تخدم الإدارات الفندقية في الأردن للإدارات الفندقية في الأردن حول الآلية التي سوف يتم من خلالها الإسهام في تحسين أداء العاملين في الفنادق الأردنية.

## ٧-١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في القطاع الفندقي الأردني وسوف تسعى لتحقيق الأهداف التالية من خلال:

التعريف بمفهوم الجدارات الفردية ودورها الفعّال لمنظمات الأعمال، وتقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة والجدارات الفردية والأداء في الفنادق.

التعرف على مستوى الجدارات الفردية وأداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم.

معرفة أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الأردنية عينة الدراسة.

## ٨-١ حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة: اشتملت على فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، أما الحدود البشرية فكانت تشتمل على مديري الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم.

الحدود الزمنية للدراسة: تحددت بالمدة التي طبقت بها الباحثة الدراسة وهي سنة دراسية كاملة (٢٠١٠-٢٠١١).

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة

### المقدمة

منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بدأت المنظمات باستخدام مصطلح الجدارات الذي يساعد الإدارة في مجالات الاستقطاب والاختيار وتطوير الموارد البشرية وكذلك تشخيص أدائهم في المنظمة. وفي فترة الثمانينات من القرن الماضي تناول بعض الباحثين الأوائل أمثال بويتز وجوليمان وميكليلاند (Boyatzis, Goleman, McClell&) الذين أكدوا على أهمية الجدارات باعتبارها كمؤشرات أساسية لمستويات الأداء (Outst&ing Performance).

أما في نهاية التسعينات أشارت أدبيات المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد (United States Office of Personnel Management) إلى مستقبل جدارات الموارد البشرية (The Future of HR Competencies). هذا وقد أشار المكتب إلى أن الجدارات تساعد منظمات الأعمال في التركيز على السمات الخاصة بالأفراد العاملين والواجب توافرها لديهم لغرض إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بنجاح. كما تسهم الجدارات في معرفة الأسلوب الممكن اتباعه لقياس أداء العاملين وبالتالي ربط الأداء مع توجهات استراتيجيات الأعمال في المنظمة.

حيث عرف الجدارات على أنها: تركيبة من المعرفة والمهارات والقدرات (في حقل مهنة خاصة) والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإنجاز مهمة أو وظيفة محددة بالمستوى المطلوب. هذا ويمكننا عرض الدور الجديد لجدارات الموارد البشرية على أساس المحاور التالية:

فالمحور الأول يركز على؛ عملية التغيير التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية، حيث تم الإقرار بأن دور الموارد البشرية قد تحوّل من التأكيد على القواعد أو المبادئ (Rules) إلى التركيز والتوجّه نحو النتائج (Focus on results). وهذه النقطة بالذات قد سهلت النشاطات والإجراءات الإدارية في كلٍ من القطاعين العام والخاص اللذين أصبحا يركزان على أهمية الجدارات، حيث بدأت الجدارات تحقق النجاح في أداء الأعمال وأصبحت وسيلة تخدم عمليات التغيير في منظمات الأعمال.

أما المحور الثاني؛ استهدف طبيعة أداء العاملين في منظمات الأعمال الحكومية والخاصة بإعطاء أولوية لاستخدام أنظمة الجدارات المتكاملة والمرتبطة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتعويضات، ففي عملية التوظيف (Staffing) مثلاً استخدمت الجدارات لعملية الاختيار والترقية للعاملين في المنظمة. فضلاً عن تطوير الموارد البشرية عبر الجدارات التي استخدمت لتحديد وخلق الفجوات المتعلقة بقدرات ومهارات الأفراد العاملين. أما في مجال إدارة الأداء فإن الجدارات والنتائج المتحققة هي أفضل وسيلة لتقييم أداء الأفراد والتي على أساسها تتم المقارنة بين مستويات الأداء التي يحققها العاملون في المنظمة.

والمحور الثالث؛ دَعَمَ الدور الجديد للموارد البشرية: كإستراتيجية لتقوية الربط بين الثقافة التنظيمية والنتائج وأداء الأفراد من خلال التأكيد على الجدارات التي تحتاجها المنظمة عبر التخصصات المهنية. أما الأمر الثاني المرتبط بالدعم للموارد البشرية هو اعتبار الجدارة كوسيلة تساعد في وصف العمل، وما هي نوع الجدارة التي تحتاجها المنظمة من الأفراد العاملين لتأدية الأعمال الموكلة إليهم.

وفي بداية القرن الحالي اهتم بعض الباحثين أمثال بيكر وهوسفلد وألرش (Becker, Husefeld & Ulrich 2001) في موضوع الجدارات الفردية وإبراز أهمية القدرات والمهارات والخصائص الشخصية التي بدورها تؤثر مباشرة في أداء الأفراد العاملين في منظمات الأعمال. ويمكننا القول في هذه المقدمة إن من الأوائل الذين درسوا موضوع الجدارات الفردية في صناعة الفنادق هما: (Kay & Rusette, 2002)<sup>(\*)</sup>.

هذا وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب الجدارات وتطبيق نماذج الجدارة في إدارة الموارد البشرية التي سوف نتطرق إليها في هذا الفصل النظري الذي يسלט الضوء على المحاور التالية:

المبحث الأول: تعريفات الجدارة واستعمالاتها وأنواع الجدارات ونماذجها

المبحث الثاني: الجدارات في صناعة الفنادق

المبحث الثالث: أداء العاملين في القطاع الفندقي

وأخيراً جاء المبحث الرابع ليعرض الدراسات السابقة ذات الصلة العربية والأجنبية بموضوع الدراسة، ونختم الفصل بما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للجدارات

١-٢ تعريفات الجدارة واستعمالاتها

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن أول من استخدم مصطلح الجدارة هم التربويون لوصف سلوكيات المتدربين في مجال التربية والتعليم (Bowden & Maters, 1993: 113). فبدأ استعمال هذا المصطلح بشكل تدريجي إلى أن دخل مجال الأعمال والتجارة وأصبح مصطلحاً أكثر شيوعاً في هذا المجال، ثم امتدت إلى العلوم الأخرى التي تناولت الجدارة من جهات نظر متعددة وحسب سياق كل تعريف والمجال الذي تناوله.

ويمكننا عرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الجدارة من جهات نظر فكرية متعددة وكالآتي: التربويون (Educationists): اعتمد التربويون مصطلح الجدارة للأعمال المتعلقة بالتهيئة أو الاستعداد المهني المستند على المقارنة بين ذوي الاختصاص من التربويين. (Bowden & Maters, 1993:112)

علماء النفس (Psychologists): استخدموا الجدارة لتعريف المقاييس المتعلقة بقدرة الأفراد، التي تؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أساس الخصائص والقدرات التي يتمتعون بها (Sternberg & Kolligian, 1990:1-11).

(\*) لاحظ الملحق رقم (4) الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مفكرو الإدارة (Management theorists): استخدموا الجدارة لتعريف كيف تستطيع منظمات الأعمال الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الفردي للعاملين. (Burgoyne, (Individual Performance) 1993:5)

مديرو الموارد البشرية (Human Resources Managers): استخدمت الجدارة من قبل مديري الموارد البشرية في منظمات الأعمال للاتجاه الاستراتيجي (Strategic direction) كتقنية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التقويم والترقية والمكافآت والتخطيط لإدارة الأفراد. (Burgoyne, 1993:53)

د- خبراء التسويق والمبيعات: عرفوها بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد بقصد أداء عمله بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تطوير ودعم العملية البيعية في منظمة الأعمال. (David Jobber & Lancaster, 2006: 33)

و- مهنيو صناعة الفنادق: تتوافر الجداريات لدى منظمات الأعمال الفندقية والأفراد المحترفين في هذه الصناعة وتشتمل على: القدرات الجوهرية، المهارات والمعارف المرتبطة بالمهنة، المعارف التقنية أو الفنية ومهارات الأداء. (Green, 1999:313)

وعليه تبنت الباحثة تعريف الجداريات من وجهة نظر مهنيو صناعة الفندق في دراستها، لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة.

## ٢-١-١ الأساليب المستخدمة في وصف الجدارة:

لقد تم وصف الجدارة من قبل ستبلر وآخرين (Strebler et al., 1997:96) بأسلوبين هما:

الأسلوب الأول: يعتبر الجدارة على أنها تعبير عن سلوكيات الفرد التي يحتاجها للإيضاح، وفي هذه الطريقة كان التركيز على الجوانب السلوكية للفرد (Behavior).

الأسلوب الثاني: يعتبر الجدارة على أنها تعبير يوضح الحد الأدنى من المعايير التي تحقق الأداء للفرد وفي هذه الطريقة فإن التوجه نحو المعايير (St&ards).

وقد وصف آخرون الجدارة على نفس السياق وكالآتي:

الأداء الملاحظ (Observable performance): أو مخرجات عمليات التعلم. في هذه الحالة، يتم التركيز على المهام (tasks) أو المخرجات (Output) الناتجة من الأفراد وتقاس هذه المخرجات على أساس الكيفية التي حققت الأداء من قبل هؤلاء الأفراد في المنظمة. (Bowden & Masters, 1993: 41-43); (Boam & Sparrow, 1992:12)

الجودة أو المعيار المرتبطة بأداء الفرد (The quality or st&ard of person's performance)، ويشير الباحثون إلى أن مصطلح المعيار "Standard" يحمل بين طياته عدة معانٍ وكالآتي:

(Rutherford, 1995, PP. 43-45; Hager et al., 1994: 57-60)

أ- المستوى الأدنى المقبول من الأداء، فمثلاً مدير المكتب الأمامي في الفندق يشترط في أداء سكرتيرة القسم أن تكون لديها القدرة على الطباعة واستعمال الإنترنت والرد على الرسائل إلكترونياً. وعلى هذا الأساس يتم تقييم جدارة السكرتيرة لأدائها للمهام والواجبات المطلوبة منها.

ب- المستوى الأعلى المقبول من الفرد المشار إليه أعلاه. وفي هذه الحالة فإن المنظمة ربما تحتاج إلى مستوى أداء أعلى وأكثر تعقيداً من الفرد مقارنة بالأداء الذي حققه سابقاً.

القدرة على إدارة التغيير، فمثلاً قد يضع المدير مجموعة من الأعمال التي تختلف باختلاف مهارات وقدرات وخبرات الأفراد العاملين في القسم المعني، لأداء واجب معين. وهنا تبرز قدرة الأفراد على إدارة وإنجاز الأعمال الخاصة.

معايرة أداء العمل، وهذا يعني باستطاعة الفرد في مستوى معين في الفندق، القيام بأداء الأعمال التي توكل إليه في فنادق أخرى في العالم تقع ضمن السلسلة الفندقية، على سبيل المثال القيام بعملية الحجوزات عبر الإنترنت.

السمات الشخصية للأفراد (A person's attributes) المتمثلة في المعرفة (Knowledge) والمهارات (Skills) والقدرات (Abilities) والتي يصطلح عليها بـ (KSA).

أما ميكلييلاند (McClellan, 1973) فقد اعتبر الجدارة على أنها خصائص الأفراد التي تقود إلى أداء عالٍ (Leading to higher performance). وقد وصف الاستعداد الشخصي كموهبة طبيعية (Natural talent) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والقدرة على إنجاز الأعمال.

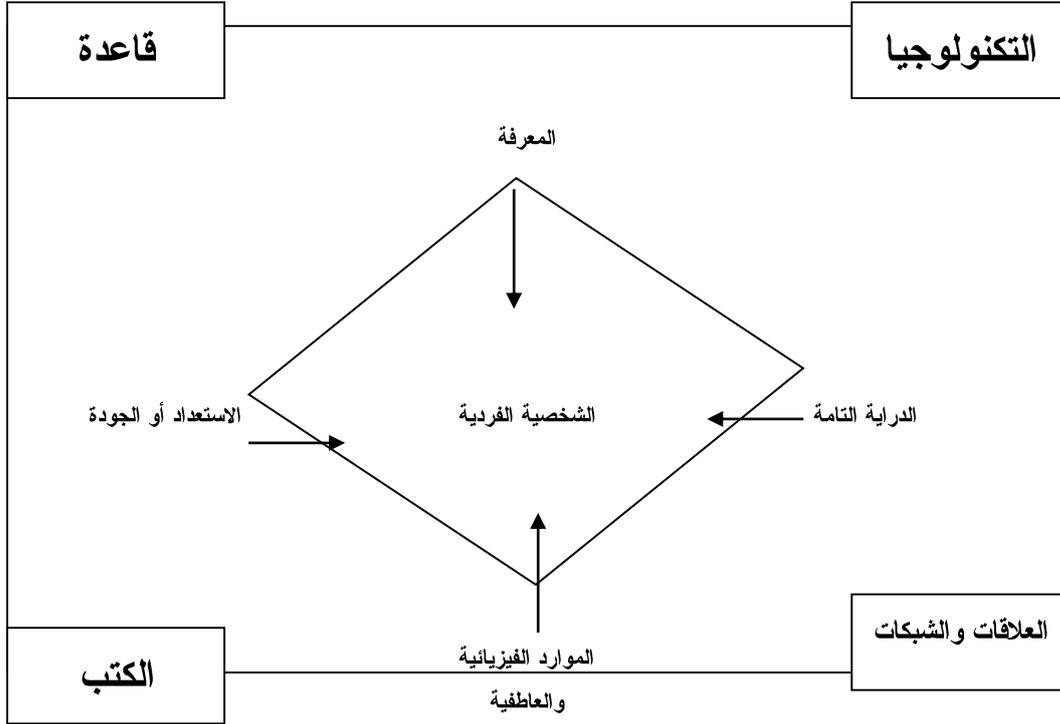
الموارد الشخصية (Personal resources) قال لي بوترف (Le Boterf, 2000: 12) أن الجدارة هي عمل أو فعل ينتج من تركيبة أو تشكيلة من:

الموارد الشخصية المتمثلة في: المعارف والقدرات والنوعيات والخبرات والطاقات الإدراكية والموارد العاطفية... الخ. وقد رسم أربعة عوامل لتحديد شخصية الفرد هي:

الموارد البيئية المتمثلة في: التكنولوجيا، قاعدة البيانات، الكتب، العلاقات والشبكات... الخ.

المعرفة ← الدراية التامة ← الاستعداد أو الجودة ← الإمكانيات الفيزيولوجية والعاطفية

## الشكل رقم (١-٢) الموارد الشخصية والبيئية



Source: Le Boterf, 2000: 12

عوامل تحديد شخصية الفرد:

توجد عدة عوامل يتطلب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد شخصية الفرد وهي كالآتي:

أ- المعرفة Knowledge:

تشتمل المعرفة على:

المعرفة النظرية Theoretical Knowledge (فهم الظاهرة، المادة، الحالة، المنظمة أو العملية)

المعرفة البيئية Environmental Knowledge (السياق، الأنظمة المرتبطة بالمعرفة العملية، المنتجات والمواد الأولية، هيكلية الاستراتيجيات التنظيمية والثقافة)

المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge (الإجراءات المتعلقة بالجوانب المعرفية، الطرائق، الوسائل

العملية الملائمة، مجموعة الأعمال الواجب إنجازها لغرض تحقيق الهدف المرسوم (Shaikhah

. Alainati; 2009, P. 4)

ب- الدراية ( معرفة كيف ) Know-how:

تشتمل الدراية على الآتي:

الدراية (الرسمية) Formalized know-how (كيفية استخدام المعرفة الإجرائية) وتمثل المهنة أو المنظمة

الدراية التجريبية Empirical know-how (التعلم من التجارب الميدانية أو التطبيقية، الحساسة، الفطنة، الحدس وردود الأفعال)

الدراية الإدراكية Cognitive know-how (العمليات الفكرية الضرورية للصياغة، تحليل ومعالجة المشاكل، الأمور المتعلقة بالمشروعات، اتخاذ القرارات، الابتكار والإبداع والتحليل العقلاني والمنطقي)

ج- الاستعداد أو الجودة Aptitude or quality

الجوانب المتعلقة بالجدارات السلوكية: المتمثلة في القدرات في العلاقات والمرونة والاستعداد المسبق للنشاط أو الواجب المطلوب إنجازه.

د- الموارد الفيزيولوجية والعاطفية Emotional & Physiological Resources

وهي الموارد المرتبطة بكيفية السيطرة على ردود الفعل العاطفية وكذلك الإمكانيات الفيزيولوجية المرتبطة بالقدرة البدنية والنفسية على تحمل الواجبات والمهام اليومية.

أما الموارد البيئية المتمثلة في التكنولوجيا وقاعدة البيانات والكتب والعلاقات والشبكات... الخ، وتنعكس الجدارات عندما يكون العاملون كمورد تلعب دوراً هاماً وفعالاً في إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبالذات عند تحقيق مستوى أداء عالٍ. وعليه فإن النجاح يتحقق من خلال المشاركة التي بين كل من الأفراد والمنظمة في نظام إداري متجانس يحقق أهدافاً مشتركة لأصحاب المصلحة لكل من العاملين والإدارة والمالكين. (Shaikhah Alainati, 2009: 4)

وفي هذا المجال أوضح جرين (Green, 1999: 23) على أن مجال الجدارة يكون موجوداً في كل من المنظمة والأفراد ويشتمل على الخصائص التالية:

الجدارات والقدرات الجوهرية.

المهارات والمعارف المرتبطة بوسائل متعددة.

المعارف التقنية ومهارات العمل.

القدرات وعادات العمل والمهارات المرتبطة بالأفراد.

إن عملية التغيير المستمرة في التكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية بأمس الحاجة إلى وجود أفراد لديهم الدراية التامة في كيفية رد الفعل والتفاعل واتخاذ القرارات الملائمة والصحيحة لهذه التغييرات البيئية. ولذلك يتطلب من هؤلاء الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية ليس فقط القدرة على رد الفعل والتفاعل، بل يتطلب منهم كذلك الرغبة والقدرة على التعلم والتطوير لزيادة مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم بما يتواءم مع التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية.

## ٢-٢ أنواع الجدارات ومآذجها:

قسم ميرلي (Murray, 2003: 306) الجدارات إلى ست جدارات، تشتمل على:

- ١- جدارات القيادة، ٢- جدارات التركيز على الزبون، ٣- جدارات التوجه بالنتائج،
- ٤- جدارات حل المشكلة، ٥- جدارات الاتصال، ٦- جدارات العمل الجماعي. وإن هذه الجدارات تكون موجودة على حد سواء عند المنظمة وعند الأفراد العاملين في المنظمة وإزالة الالتباس الحاصل في مجال الجدارات فإن (Murray) قسم الجدارات إلى مجموعتين أساسيتين هما:

أ- الجدارات الشخصية (الفردية): المتمثلة في الخصائص الشخصية، المهارات والسلوكيات التي ينجم عنها أداء الوظيفة أو المهمة لإنجاز العمل بطريقة مثلى (Superior way).

ب- جدارات المنظمة: وهذه الجدارات تعرف من خلال العمليات (Process) والأنظمة (Systems) والتطبيقات (Practices). وتشتمل على: طرق التدريب، تقويم الأداء، محفزات الدوافع، برامج التغيير، عمليات التقنية والتي بدورها تُمكن المنظمة من تحويل الجدارات الشخصية إلى جدارات المنظمة وبالتالي السماح للمنظمة بالتغيير والتطوير والنمو بشكل متزامن.

وبنفس السياق يشير كل من تيركر وكوفسكاى (Tucker & Kofsky, 1994, P.1-3) إلى أن الجدارات تشتمل على مجموعة من الخصائص المتمثلة في: المعرفة، المهارات، المفاهيم الذاتية الدوافع والسمات التي يمتلكها الفرد والتي بدورها تؤهله للقدرة على إنجاز العمل أو الوظيفة (Perform a job).

وقد حاول المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد عام (١٩٩٩) في دراسة لمستقبل جدارات الموارد البشرية حيث قام بتصنيف جدارات الموارد البشرية على النحو الآتي:

الجدارات الأساسية Essential Competencies المتمثلة في قاعدة أساس للمعرفة والمهارات والقدرات (Knowledge, Skills & Abilities).

الجدارات المميزة Differentiating Competencies وهي الجدارات التي من خلالها تستطيع منظمة الأعمال تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز. وتشتمل على مفاهيم الذات، السمات والدوافع وهذه الجدارات يصعب تطويرها، لكونها مرتبطة بنجاح العمل في الأمد الطويل.

الجدارات الإستراتيجية Strategic Competencies وهي الجدارات المتعلقة بالجدارات الجوهرية (Core Competencies) في المنظمة والتي تركز على القدرة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية واستدامتها والمتمثلة في (الابتكار والسرعة والخدمات والتكنولوجيا).

إن عملية تعيين الجدارات هي التي تحدد مدى ارتباط الجدارات المختلفة التي يمتلكها الفرد في المنظمة بالوظيفة أو العمل المناط به. ولذلك فإن تعيين الجدارة تعتبر عملية جوهرية لخبير الموارد البشرية التي يستعملها لتحديد ووصف الجدارات التي هي غالباً ما تكون حاسمة لنجاح العمل في ظرف معين. (Garrett, 2007:663) ويؤكد جدارات التوظيف الشخصية في سياق عرضه للجدارات في منظمات الأعمال على وجود فئتين من الجدارات هما:

أ- جدارات التوظيف الشخصية (Personal Functioning Competencies) التي تشتمل على عوامل النجاح الواسعة والتي غالباً ما تركز على القيادة أو الذكاء العاطفي للسلوك.

الجدارات التقنية (Technical Competencies)، التي تشتمل على عوامل النجاح المحددة في صناعة ما أو قطاع معين.

ويعرف جراتر (Garrett, 2007: 686) إدارة الجدارة (Competency Management) على أنها جميع الطرق والأدوات المستعملة في الشركة وبشكل نظامي لتقييم الجدارات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها لإنجاز العمل فضلاً عن تقييم جدارات الموارد البشرية المتاحة.

تعتمد احتمالات النجاح لكل من الفرد والحالات المهنية على مدى معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها في مجال تخصصه، كذلك أن يعي جيداً العمل المتوقع والقادر على إنجازه طبقاً لظروف العمل المحيطة به. وبناءً على ذلك فإن فهم الجدارات الفردية من قبل منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية أمرٌ ضروريٌّ لأنه من خلال المعرفة الدقيقة والواضحة لجدارات الأفراد العاملين في المنظمة تستطيع الإدارة من رسم وبناء علاقات النجاح بين هذه الجدارات المتوافرة لدى العاملين وأهداف المنظمة لتحقيق نتائج طيبة.

ويؤكد بروكس (Brooks, 2009: 1-7) في كتابه تقييم الجدارات الفردية بأن:

الأداء الوظيفي (Job performance) هو العمل الناجم من استعداد (Aptitude) وقدرة (Ability) وإتقان (Proficiency) الفرد لوظيفته أو عمله المناط به خلال فترة زمنية محددة. فعملية الاستعداد تحدد ملاءمة الفرد للدور الذي يقوم به، أما القدرة الكامنة فهي التي تحدد جودة التوقعات للأداء المتعلق بالنشاط، والإتقان فهو الذي يُعرّف مستويات الجدارة الفردية (Individual Competency Levels). ويعرّف (Nigel Brooks) الجدارة بأنها الخاصية أو السمة الفردية الكامنة التي تشتمل على كل من المعرفة والمهارات (Knowledge & Skills).

وإن كل فرد في المنظمة يمتلك ثلاثة مجالات للجدارات وبدرجات متفاوتة وكالآتي:

أ- الجدارات الشخصية Personal Competencies

ب- الجدارات المهنية / التقنية Professional/ technical competencies

ج- الجدارات الريادية (Enterpriship (Entrepreneurship, Leadership, Management)

وفيما يلي شرح مبسط لكل جدارة من الجدارات أعلاه.

أ- الجدارات الشخصية: وهي الجدارات التي يمتلكها جميع الناس ولكن بتفاوت كبير من شخص إلى آخر. وتأخذ شكلين: أولهما: داخل الشخصية (Intra-personal) التي تشتمل أساسيات السمات المتمثلة في: التوقع (الحدس)، الاستعداد، الشمولية، التداول (التشاور)، التفضيل، والقدرة على التسامح (رحابة الصدر). وثانيهما: أمور شخصية (Inter-personal) التي تشتمل على الاتصالات المكتوبة والشفوية (Oral & Written Communications) والجدارات التي تؤهل الفرد لبناء علاقات مع الآخرين.

ب- الجدارات المهنية/ التقنية: هذا النوع من الجدارات أيضاً يأخذ شكلين، أولهما: بشكل واسع الذي يرتبط بالمهارات التقنية التي تشتمل على كلٍ من الحِرَف أو الفنون والعلوم أو الاثنين معاً (Arts & Sciences). والمتمثلة في: القانون، المالية، الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات، إدارة البرنامج، الهندسة، بحوث العمليات وتطوير الأعمال. أما المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية فهي المتطلبات الذهنية والبدنية

(Mental & Physiological requirements) ذات العلاقة بالمجال المحدد. وثانيهما: بشكل ضيق أو محدد الذي يرتبط بالجوانب المهنية (Occupational) المرتبطة بالمحاسبة والاستشارات والفندقة والتسويق والمبيعات والطب والمحاماة. أما الجوانب الفنية تشتمل على البناء والهندسة والمطاعم وتقديم الطعام ومعاملة الزبائن وتكنولوجيا المعلومات واستخدام البرمجيات في عمليات الحجز والدفع في صناعة الفنادق.

وهنا لابد من الإشارة إلى مسألة الخبرة والمهارات الفنية والتقنية وبالذات في صناعة الفنادق فمثلاً قد يوجد موظف في قسم الاستقبال لديه الخبرة الكافية في عملية استخدام التكنولوجيا وأنظمة الحجوزات والدفع ولكن لديه ضعفاً في امتلاك مهارات فنية أو تقنية في الوصول إلى تحقيق نتائج تشغيل في بيع الغرف وتحقيق إيرادات كافية للفندق. وبناءً على هذه النتيجة فإنه يتطلب من إدارة الفندق القيام بعملية تقييم لاستعداد وقدرة وإتقان هذا الموظف قبل توظيفه أي أثناء عملية المقابلة والاختيار وذلك لتلافي الخطر الممكن حدوثه في النشاط الفندقي.

ج- جدارات الريادة: ترتبط هذه الجدارات بتخصصات الريادة والقيادة والإدارة. حيث تتميز هذه الجدارات عن الجدارات المهنية لأنها تطبق في كلٍ من الحياة المهنية والشخصية وكذلك في الجوانب المجتمعية بشكل واسع وأماكن العمل في منظمات الأعمال بشكل ضيق. فالجدارات الريادية، تسعى لتمكين القيمة للحفاظ عليها والنتائج المراد تحقيقها. والتي تشتمل على تحويل الأفكار الإبتكارية إلى قيمة، وتوجيه الإدارة بالطريقة المثلى الواجب إتباعها واستخدام أمثل للموارد المتاحة في المنظمة في نشاطاتها وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرسومة.

على سبيل المثال، مدير الحفلات والمؤتمرات (Conference & Banqueting Manager) في أحد فنادق السلسلة بحاجة إلى طرح وسائل ابتكارية لزيادة مبيعات الفندق، وهذا يدفعه إلى تحفيز وحث العاملين في القسم المعني بشكل خاص وأقسام الفندق الأخرى بشكل عام على المساهمة في طرح خدمات جديدة فريدة من نوعها في سوق الفنادق قياساً بالمنافسين. وهنا لابد من إبراز المواهب والقدرات لدى العاملين لإنجاح هذه الفكرة وتحقيق نتائج طيبة للفندق.

ويقترح هايد (Hyde, 2006: 4-5) شبكة من الجدارات الفردية كما مبينة في الشكل التالي:

الشكل (٢ - ٢) شبكة الجدارات الفردية

جدارات القيادة Leadership Competencies				
التفكير الاستراتيجي	الرؤيا	التوجه والهدف	تغيير القيادة	الالتزام الملهم

جدارات الإدارة Management Competencies						
تخطيط وإدارة الموارد	قيادة الفريق	الدافعية	إدارة الأداء الفردي	إدارة المشروعات	تطوير الأفراد	التوجه بالنتائج

الجدارات الشخصية Personal Competencies			
التفكير والقرار	الجودة والمعايرة	بناء العلاقات	الاتصالات والتأثير
حل المشكلة الابتكار اتخاذ القرار	التوجه بالمستهلك التوجه بالأداء	مهارات الاتصال الشخصية المتداخلة روح الفريق الواحد إدارة الصراع التعاون والتأزر	فاعلية الاتصال مهارات الاتصال المكتوبة والشفهية الاتصالات المؤثرة

جدارات إدارة الذات Self Management Competencies			
وعي الذات الثقة بالنفس	الاستقامة الأمانة والإخلاص	المرونة والتكيف الاستماع والإصغاء	روح المبادرة الاستباقية

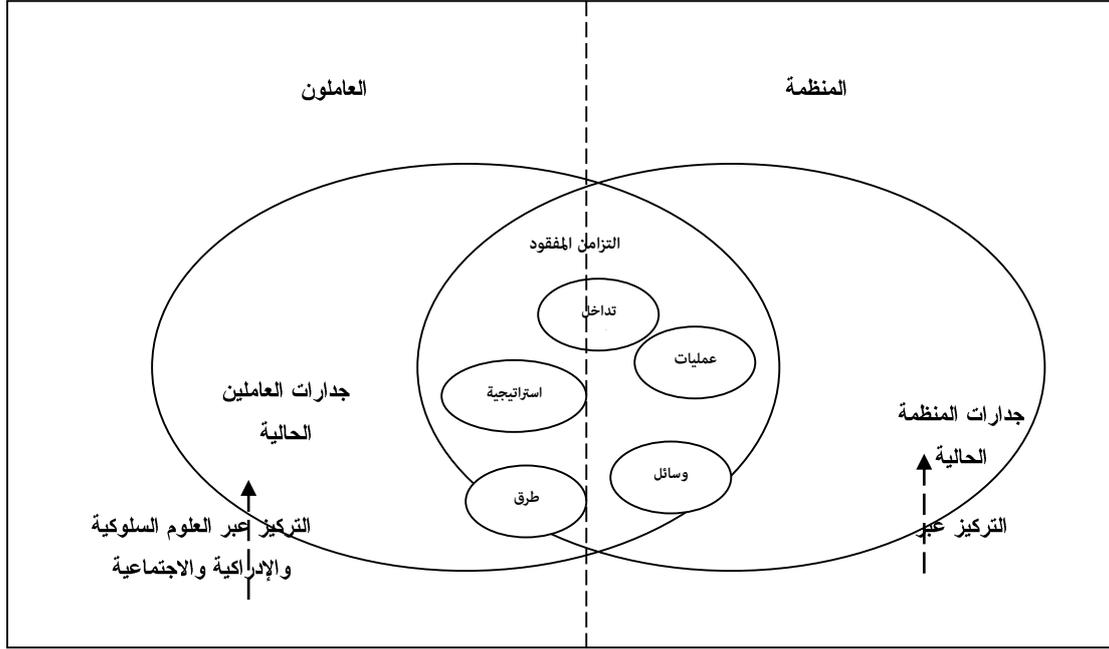
4-5:Source: Hyde, 2006

وتأسيساً على ما تقدم من عرض لأنواع الجدارات، ترى الباحثة أن تحديد مسؤولية جديدة لأحد العاملين في الفنادق يتطلب مقارنة أو بالأحرى مطابقة الجدارات التي يمتلكها مع متطلبات العمل أو الوظيفة الجديدة لتحديد الفجوة والتي تسمى بفجوة الأداء (Performance Gap) التي تظهر نتيجة المطابقة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لسد أو معالجة هذه الفجوة. وفي حالة الظهور فإن عملية التدريب والتحسين لأداء هذا العامل تصبح أمراً ضرورياً وهاماً. لذا يتطلب من الإدارات الفندقية فهم الجدارات الفردية للعاملين ومحاولة ترسيخ وبناء الجدارات الشخصية والمهنية والريادية للعاملين والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار،

## ٢-٢-١ الربط بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد العاملين:

حاول الباحثان رينهاردت ونورث (Reinhardt & North, 2003:1374) ربط الجدارات الفردية وجدارات المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (٢-٣) الذي يوضح التزامن المفقود (Missing Synchronization) بين الدائرتين، حيث تمثل الدائرة الأولى المنظمة بالمقابل فإن الدائرة الثانية تمثل الأفراد العاملين في المنظمة، كما يلاحظ أن دائرة المنظمة تركز على العلوم التنظيمية بالمقابل فإن دائرة الأفراد تركز على العلوم السلوكية أو الإدراكية والاجتماعية. ولو تمعنا جيداً في الدائرة الثالثة المحصورة بين الدائرتين والتي تمثل العمليات والإجراءات والسياسات والتدخلات والوسائل والإستراتيجيات الممكنة التطبيق التي يتطلب مواءمتها أو مطابقتها لتحقيق نتائج أداء أفضل من خلال إلغاء الحلقة المفقودة بين الدائرتين واستغلالها بالطريقة المثلى.

## الشكل رقم (٢-٣) العلاقة بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد



وأشار الباحثان كاي وكالوس (Kai & Klaus, 2003:1374) إلى ضرورة فهم المصطلحات الثلاثة التالية من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية عند تطبيق هذا النموذج وهي:

## ١- الجدارة Competency

توصف جدارة الأفراد أساساً من خلال العلاقة بين المتطلبات الموضوعية للفرد أو المجموعة والمتطلبات الخاصة بالذات وتلك المهارات الشخصية والإمكانات التي تؤهله ليكون قادراً على مقابلة أو تحقيق هذه المتطلبات. فالجدارات هي تجسيد للمعرفة التي تصبح ممكنة التطبيق والقياس في حالة الوصول إلى النتيجة وتحقيق الأداء المطلوب من النشاط أو العمل.

## ٢- محفظة الجدارة Competence Portfolio

توصف محفظة جدارة الأفراد على أنها المحفظة التي تشمل جميع القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي بدورها تؤهله لأداء المهمة المطلوبة منه. ويمكن تقسيم محفظة الجدارة إلى جدارة مهنية (Professional) ودارة منهجية واجتماعية (Methodological & Social Competence).

## ٣- تكيف الجدارة Competence Adaptation

والمقصود هنا عملية التنسيق والتطوير لجدارات الأفراد العاملين بما يتلاءم والجدارات التي تحتاجها المنظمة.

## ٣-٢ نماذج الجدارات Competencies Models

١-٣-٢ أُمُوذُجُ الجدارات الإدارية

٢-٣-٢ أُمُوذُجُ الجدارات الجوهرية

٣-٣-٢ أُمُوذُجُ شبكة جدارة الموارد البشرية

٤-٣-٢ أُمُوذُجُ شبكة الجدارة العاطفية

١-٣-٢ أُمُوذُجُ الجدارات الإدارية

قدم الباحثون هيلريجل و جاكسون وسلوكم (Hellriegel; Jackson & Slocum, 2002: 5-6) أُمُوذُجاً للجدارات الإدارية يتكون من ست جدارات أساسية تتفرع إلى جدارات فرعية. وقد تبنى هذا النموذج كلاً من (جوبر ودجلاس) في تطوير الجدارات البيعية في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية والتي مجملها تشكل الفاعلية الإدارية والتسويقية، وهذه الجدارات الست الموضحة في الشكل رقم (٢-٤) هي: الاتصال، وفرق العمل، والعمل الاستراتيجي، والتخطيط والإدارة، والوعي العالمي وإدارة الذات. وقد قسم الباحثون هذه الجدارات الست الرئيسة إلى مكوناتها الفرعية وكالآتي:

جدارة الاتصال: تتكون من الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي.

جدارة فريق العمل: تشتمل على تصميم الفريق، وخلق البنية الداعمة وإدارة ديناميكية الفريق.

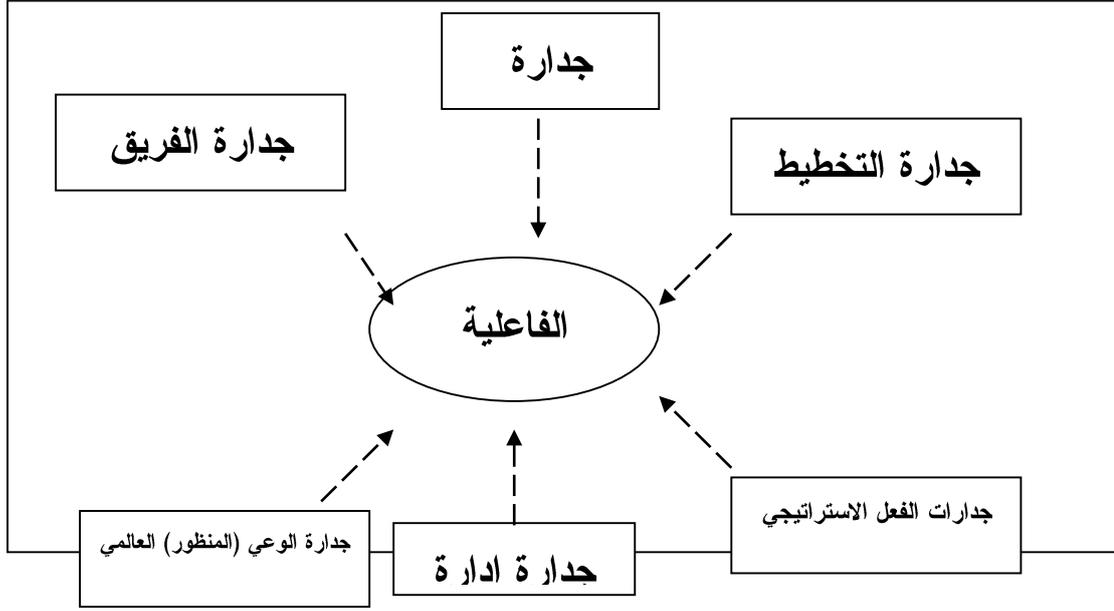
جدارة الفعل الاستراتيجي: وتضم فهم الصناعة، وفهم المنظمة، والمبادرة بالفعل الاستراتيجي.

جدارة التخطيط والإدارة: وتتكون من جمع المعلومات، والتحليل، وحل المشكلة، وتخطيط المشروع وتنظيمه، وإدارة الوقت وإدارة التمويل والموازنة.

جدارة الوعي العالمي: وتشتمل على فهم الثقافة المعرفية، والحساسية تجاه ثقافة الانفتاح.

جدارة إدارة الذات: وتتضمن التكامل والشروط الأخلاقية، وتوجيه الذات وموازنة العمل ومتطلبات الحياة وتطوير الوعي.

## الشكل (٢-٤) أمودجُ الجدارات الإدارية



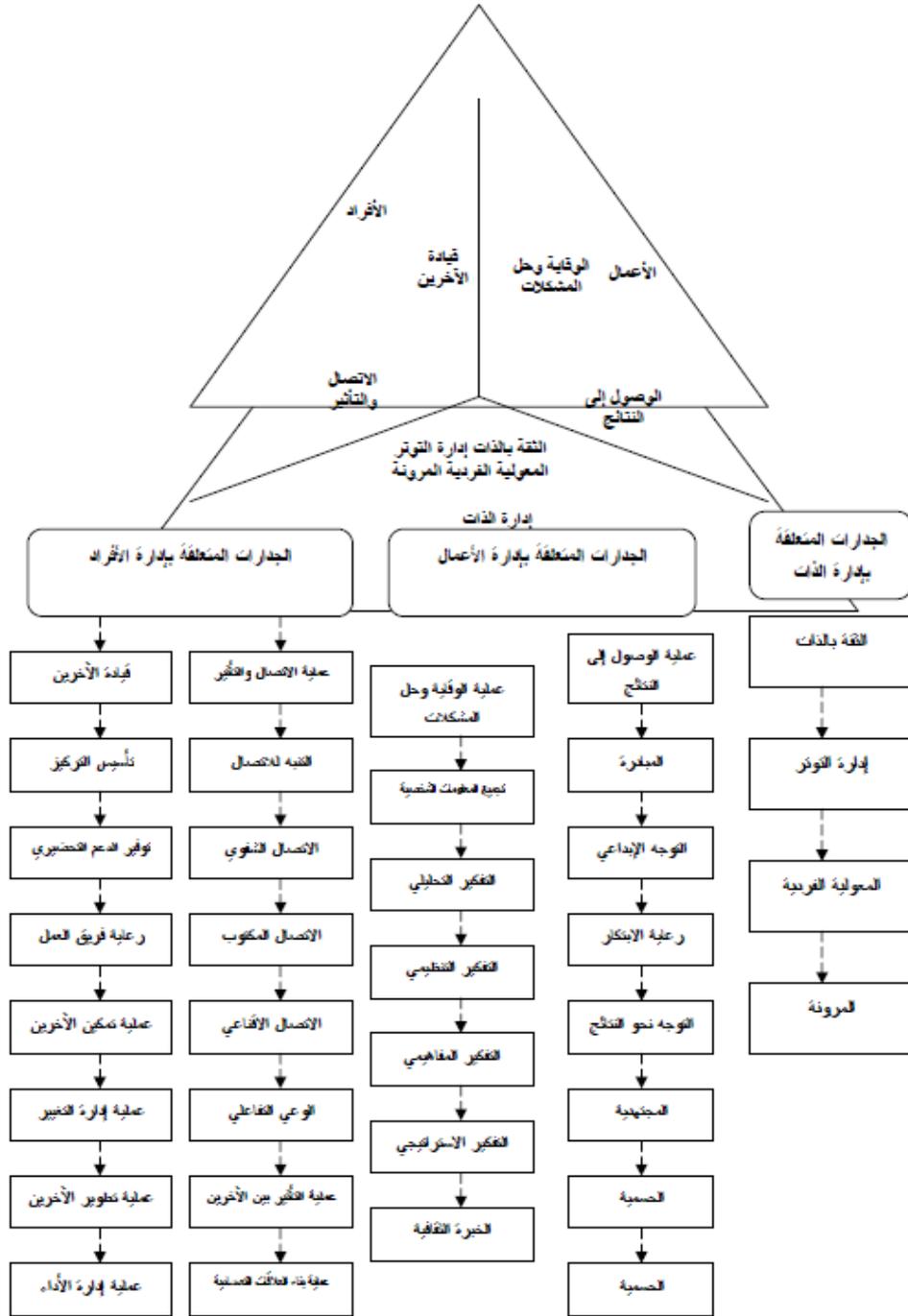
Source: Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002: 5-6

## ٢-٣-٢ أمودج الجدارات الجوهرية

قدم مركز PLUM الدولي أمودجاً للجدارات الجوهرية وقد تضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسة تركز على جدارات الموارد البشرية، وهذه الأبعاد الثلاثة هي الأفراد، والأعمال، وإدارة الذات. وكما يوضحها الشكل رقم (٢-٥)

تنقسم هذه الأبعاد الرئيسية إلى فقرات فرعية، فتشمل الجدارات المتعلقة بالأفراد وقيادة الآخرين والاتصال والتأثير، أما المتعلقة بالأعمال فتتفرع إلى بعدين رئيسين آخرين، هما: الوقاية وحل المشكلات وعملية الوصول إلى النتائج. في حين الجدارات المتعلقة بإدارة الذات تتفرع إلى الثقة بالذات وإدارة التوتر والمعلوية الفردية والمرونة، وقد قسم الأمودج أيضاً الجدارات المتعلقة بتوجيه الآخرين والاتصال والتأثير على عدد من المكونات الفرعية الأخرى التي تشكل مجموعها الكلي الجدارة المتعلقة بالأفراد، وهذا ينطبق أيضاً على الجدارات المتعلقة بعملية الوصول إلى النتائج، وعملية الوقاية وحل المشكلات، ويؤكد هذا الأمودج على الجدارات المتعلقة بالموارد البشرية.

الشكل (2- 5) أنموذج الجدارات الجوهرية



Source: PLUM CENTER

## الشكل ( ٢-٦ ) نموذج شبكة جدارات الموارد البشرية

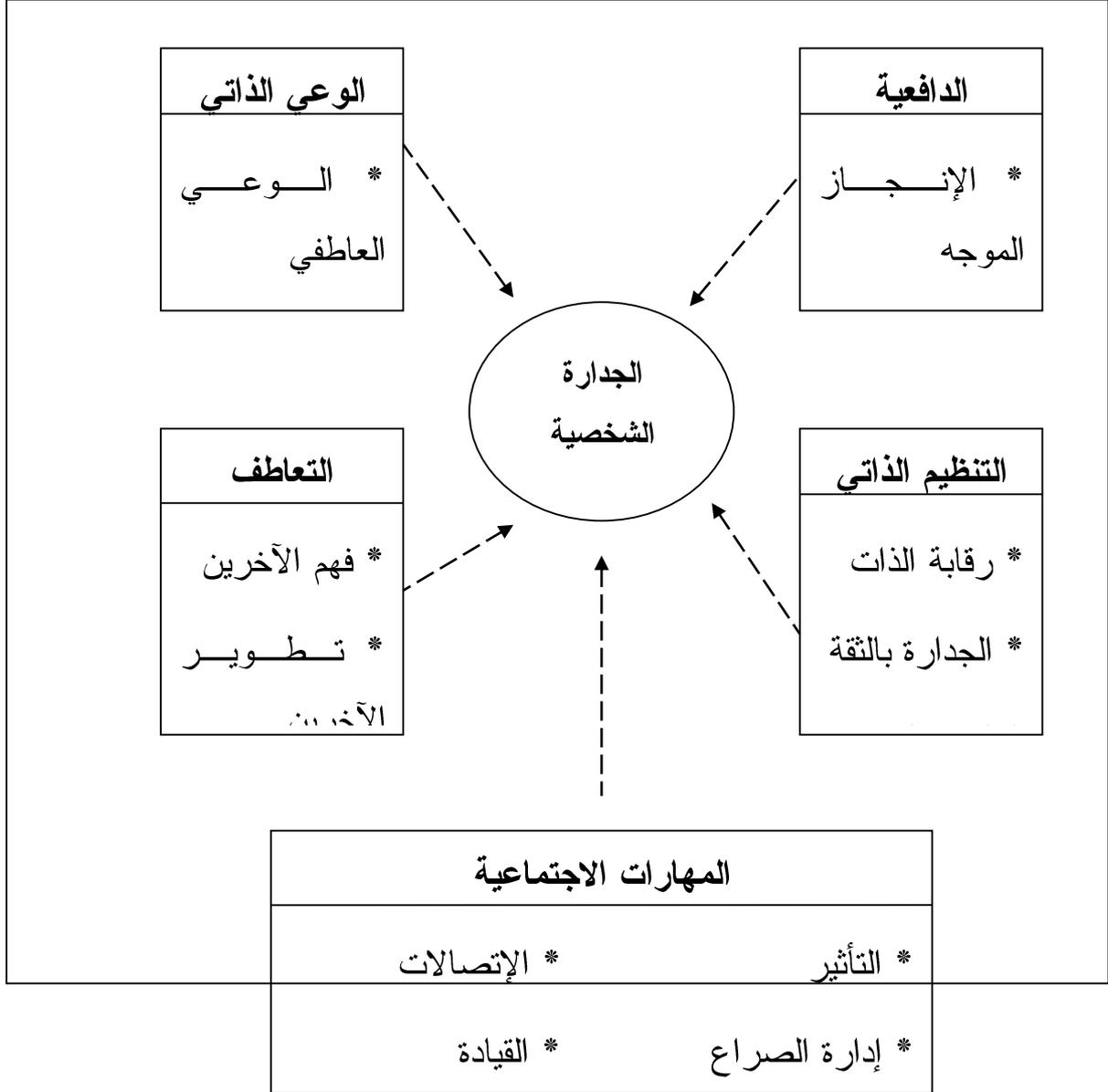
جدارات إدارة الأعمال Business Management Competencies	جدارات الموارد البشرية التقنية Technical HR Competencies
إعادة هندسة عملية الأعمال إدارة التغيير إدارة التعاقد تحليل التكلفة- المنفعة علاقات المستهلك الإدارة المالية التسويق التفاوض الوعي التنظيمي تقييم الحاجات التنظيمية تقويم وقياس المخرجات (الأداء) إدارة المشروع تطبيقات الموارد البشرية الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي	نداءات، مظالم، دعوى الحضور والغياب المنافع تطوير المهنة تعويضات مساعدة الموظفين تكافؤ الفرص للتوظيف أساسيات إدارة الموارد البشرية التكنولوجيا التعليمية تحليل العمل إدارة علاقات العمل التطوير التنظيمي إدارة الدفع إدارة الأداء تقويم الأشخاص إدارة أنظمة الأفراد المكافآت والامتيازات الاستقطاب والتوظيف التنظيم
الجدارات المهنية Professional Competencies	الجدارات الفردية Individual Competencies
التدريب الاتصالات إدارة الصراع اتخاذ القرار أخلاقيات التسهيلات العلاقات الشخصية المتبادلة حل المشكلة إدارة الذات روح فريق العمل تطبيق التكنولوجيا	المعرفة المهارات القدرات المواقف (الاتجاهات) السلوكيات الدوافع

Source: NAPA, Competency Model for HR: 6

ركزت هذه الدراسة على هذا النوع من الجدارات، لكون صناعة الفنادق تركز على الجدارات الفردية.

٢-٣-٤ أمودج شبكة الجدارات العاطفية:

الشكل (٢-٧) أمودج شبكة الجدارات العاطفية



Source: Adapted from the works of Daniel Goleman, Emotional Intelligence & Working with Emotional Intelligence: 6

## المبحث الثاني: الجدارات في صناعة الضيافة

### ٢-٢-١ تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجدارات الفردية في صناعة الفنادق

لقد كانت هناك العديد من الإشارات الواضحة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الجدارات في صناعة الخدمات وبالذات الفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر. وذلك من خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل رئيس أو بشكل جزئي وكما يوضحها الجدول رقم (٢-١) الذي يعطينا صورة دقيقة عن الجدارات المبحوثة في القطاع السياحي والفندقي عالمياً.

حيث كانت أول دراسة عام ١٩٨٨ للباحث تاس (Tas, 1988: 41-43) الذي تناول موضوع تعليم مديري المستقبل، وقد ركز على ست جدارات أساسية:

معالجة مشكلات الضيوف.

الحفاظ على المعايير الأخلاقية والمهنية.

المظاهر المهنية البارزة.

فاعلية الاتصالات (الرسمية وغير الرسمية).

تطوير العلاقات الإيجابية مع الزبائن.

السعي لتحقيق علاقات عمل ايجابية مع العاملين.

أما الباحث اورسر (Orser, 2000: 212) فقد تناول موضوع جدارات الإدارة ومعايير الأداء لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم، وقد عالج الجدارات المرتبطة بقدرة الإدارة في مجال التسويق والموارد البشرية والمالية والشبكات والتفاوض، والفطنة الإدارية المرتبطة بالخبرة والنمو وتوسع الشركة. والجدارة الثالثة هي مجالات المعرفة في عمق الصناعة الفندقية وخبرة القطاع.

وجاءت الباحثتان كاي وروست (Kay & Russett: 52-63) في عام (٢٠٠٢) لتطرحا لأول مرة موضوع جدارات إدارة الضيافة الذي يعالج جدارات القيادة الإدارية والقيادة الفنية والعلاقات الشخصية المتداخلة وأخيراً الإبداع والتطوير في صناعة الضيافة.

الجدارات في صناعة الضيافة Competencies in Hospitality Industry

## جدول رقم (٢-١) الجدارات الأساسية المعرفية في البحوث حسب التسلسل الزمني في صناعة الضيافة

ت	الباحث (الباحثون)	اسم النص / البحث	الجدارات المعرفية
١	Tass, 1988	Teaching future managers تعليم مديري المستقبل	(٦) جدارات أساسية: - معالجة مشكلات الضيوف - الحفاظ على المعايير الأخلاقية والمهنية - المظاهر المهنية البارزة - فاعلية الاتصالات (الرسمية وغير الرسمية) - تطوير العلاقات الإنسانية مع الزبائن - السعي لتحقيق علاقات عمل إيجابية مع العاملين
٢	Chung, 2000	Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees & career success in the hotel industry اصلاح مناهج إدارة الفنادق بالاستناد على الجدارات المطلوبة للعاملين في الفنادق وشهادة النجاح في صناعة الفنادق	- تقنيات تحليل الإدارة - ملائمة تغييرات البيئة وتحصيل العاملين والوظيفة - تحديد المشكلة والاتصالات - تقنيات العمليات والمعرفة - الإبداع
٣	Orser, 2000	Management Competencies & SME Performance Criteria: A Pilot Study جدارات الإدارة ومعايير الأداء لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم: دراسة استكشافية	- قدرة الإدارة (التسويق، الموارد البشرية، المالية، الشبكات، التفاوض... الخ) - الفطنة الإدارية (الخبرة، النمو، توسع الشركة) - مجال المعرفة (تجربة عمق الصناعة، الخبرة التقنية، خبرة القطاع)
٤	Kay & Russett, 2002	Hospitality-management competencies جدارات إدارة الضيافة	- القيادة الإدارية - القيادة الفنية - العلاقات الشخصية المتداخلة - الإبداع والتطوير الفكري
٥	Hellriegel, Jackson & Slowm, 2002	Text: Management "A Competency-based Approach" نص: الإدارة " المدخل المستند على الجدارة "	(٦) جدارات: - الاتصالات - الإدارة والتخطيط - إدارة الذات - روح الفريق الواحد - النشاط الاستراتيجي - الإدراك (الوعي) العالمي

<p>(٥) جدارات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رعاية الزبون</li> <li>- الجودة والمعايير</li> <li>- إدارة الكادر (Staff)</li> <li>- تحقيق الربحية</li> <li>- نمو وتطوير الأعمال</li> </ul>	<p>Competencies: a new sector الجدارات: قطاع (مجال) جديد</p>	<p>Brophy an Kiely, 2002</p>	٦
<p>(٨) عناصر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصالات</li> <li>- التفكير الحرج</li> <li>- التنفيذ</li> <li>- معرفة الصناعة</li> <li>- مهارات التفاعل الشخصي</li> <li>- القيادة</li> <li>- إدارة الذات</li> <li>- الإحلال الاستراتيجي</li> </ul>	<p>Grooming future hospitality leaders: a competencies model استمالة قادة الضيافة في المستقبل: نموذج الجدارات</p>	<p>Chung-Herra, Enz &amp; Lankau, 2003</p>	٧
<p>(٨) عناصر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أدوار القيادة الإدارية</li> <li>- الناصح</li> <li>- المسهل</li> <li>- المراقب</li> <li>- المنسق</li> <li>- المدير</li> <li>- المُنتَج والوسيط</li> <li>- المبدع</li> </ul>	<p>Text: Becoming a master manager: A competency framework نص: يصبح مدير رئيسي: شبكة الجدارة</p>	<p>Quinn, Faerman, Thompson &amp; McGrath, 2003</p>	٨
<p>* المجالات المشمولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الموارد البشرية</li> <li>- تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- إدارة المالية والحسابات</li> <li>- إدارة التسويق</li> </ul>	<p>Knowledge, Skills &amp; abilities for lodging management success المعرفة، المهارات والقدرات لنجاح إدارة الإيواء (الفنادق)</p>	<p>Kay &amp; Moncarz, 2004</p>	٩
<p>المهارات التقنية (Hard skills) المهارات الناعمة (اللطيفة) (soft skills)</p>	<p>An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers دراسة استكشافية لتحديد الجدارات الناعمة (السلوكية) لمديري الخط الأول</p>	<p>Melvin R. Weber, Dori A. Finley, Alleah Crawford, David Rivera Jr. (2009)</p>	١٠

الإدارة المالية العلاقات الخارجية قيادة الأداء قيادة الأفراد القدرة التنظيمية قيادة الاستراتيجي والرؤيا الابداعت للمنتجات والخدمات المعرفة وتطبيق التكنولوجيا	Management Competencies: Are they related to Hotel performance? الجدارات الإدارية: ما مدى علاقتها بأداء الفندق؟	C&ace Blayney (2009)	١١
--	--	----------------------	----

ومن الدراسات الرائدة دراسة (Hellriegel et al., 2002: 510) في مجال تطبيق (الإدارة: المدخل المستند على الجدارة) حيث لأول مرة في هذه الصناعة تمت مناقشة فئات الجدارة الست المتمثلة في:

١- الاتصالات ٤- النشاط الاستراتيجي

٢- الإدارة والتخطيط ٥- الإدراك (الوعي) العالمي

٣- روح الفريق الواحد ٦- إدارة الذات

حيث تسهم هذه الجدارات الست في تحقيق الفاعلية الإدارية لمنظمة الأعمال الخدمية.

هذا وتناولت دراسة كاي ومونكرز (Kay & Moncarz, 2004:285-288)، أبعاد المعرفة والمهارات والقدرات لنجاح إدارة الإيواء (الفنادق) حيث شملت هذه الدراسة أقسام الفندق المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق والإدارة المالية والحسابات وتكنولوجيا المعلومات. نلاحظ من خلال السرد المختصر لهذه الدراسات التي سوف تتم مناقشتها بشيء من التفصيل في الجزء المخصص للدراسات السابقة ذات الصلة والنماذج بوجود اختلاف في معاني ودلالات الجدارات المرتبطة بالأفراد أو بالمنظمات إلا أنها جميعاً تركز على الدور الفعّال لإدارة الموارد البشرية في صقل وتنظيم الجدارات باتجاه تحقيق أداء ذي مستوى عالٍ للمنظمة. حيث نلاحظ أن الدراسات تشير إلى الجدارة وتطويرها لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التركيز على الفرد أو هيكل المعرفة والمهارة التي يمتلكها الأفراد العاملون في الفنادق وبالتالي فإن ذلك سيقود إلى تبني خيارات المواءمة بين الأداء الفردي والأداء الجماعي للعاملين لأن عملية التفاعل في العمل الفندقية بين الإدارات الفندقية والعاملين أمرٌ ضروري وهام في تحقيق نتائج أداء أفضل. وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الدراسات وبالذات الدراسة الأخيرة التي عالجت المهارات والمعرفة والاتجاهات والقدرات التي تعتبر العلامة الفارقة للمنظمة والتي تميّزها عن غيرها عن الفنادق المنافسة في السوق. وبذلك فإن توجهات إدارة الموارد البشرية في تطوير الجدارات يجب أن تستند إلى هذه الخصائص والتي ستكون أساساً لتحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت هذه الدراسات.

وكما يشير دوبس (Dubois, 1996: 84) إلى أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة يمكنها أن تكون المؤلّد للجدارات الفردية

فنشطات هذه الإدارة كتصميم الوظيفة والاستقطاب والتعيين وتحسين وتطوير أداء العاملين وتخطيط المهنة وتقييم الأداء ونظم الانتقاء والتعويض عن العمل، إذا ما أُنجزت بالطريقة الصحيحة والفاعلة فإنها يمكن أن تساعد وتسهم في إيجاد نماذج للجدارات تساعد الفنادق على تحقيق أداء إستراتيجي متميز.

ويضيف كذلك على أن نماذج إدارة الموارد البشرية يمكن استخدامها بنجاح لتحقيق الغايات الآتية:

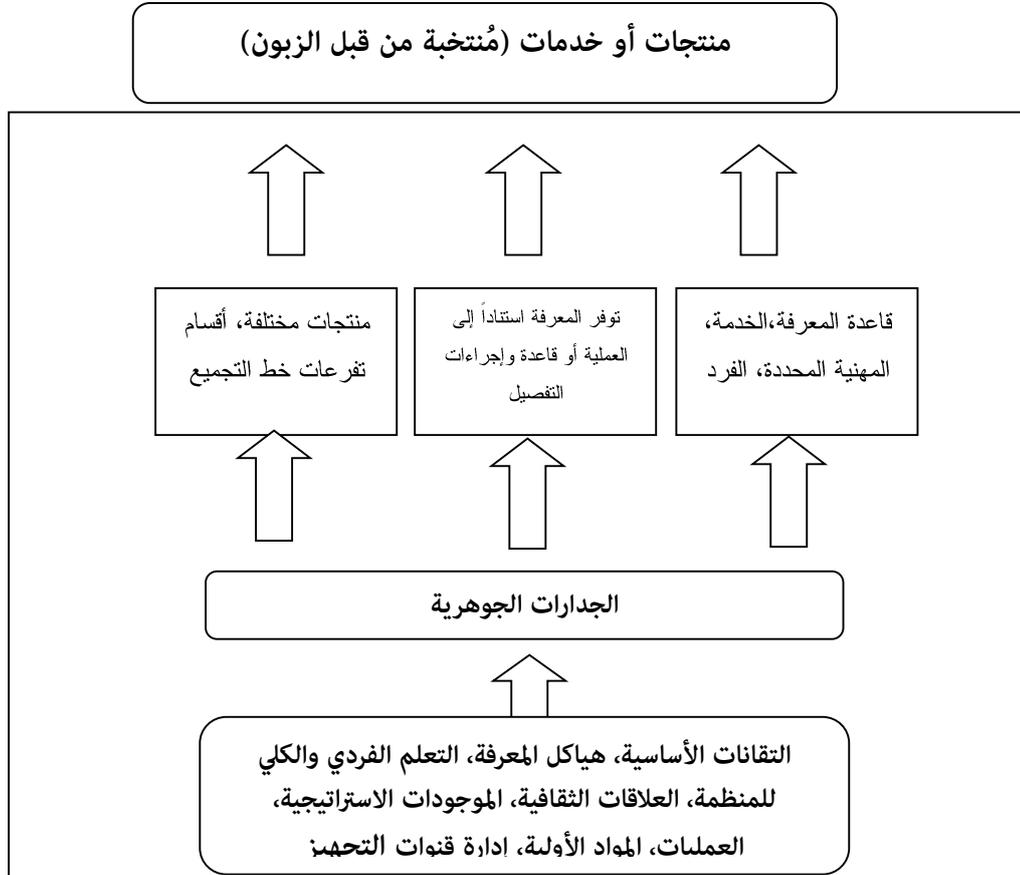
تساعد الجدارات الفردية منظمات الأعمال في تحقيق الأداء الأفضل.

تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى البحث وبشكل جدي عن أفضل وأحسن المهارات والقدرات والمعارف في صناعة الفنادق.

### ٢-٢-٢ الجدارة في القطاعين الصناعي والخدمي:

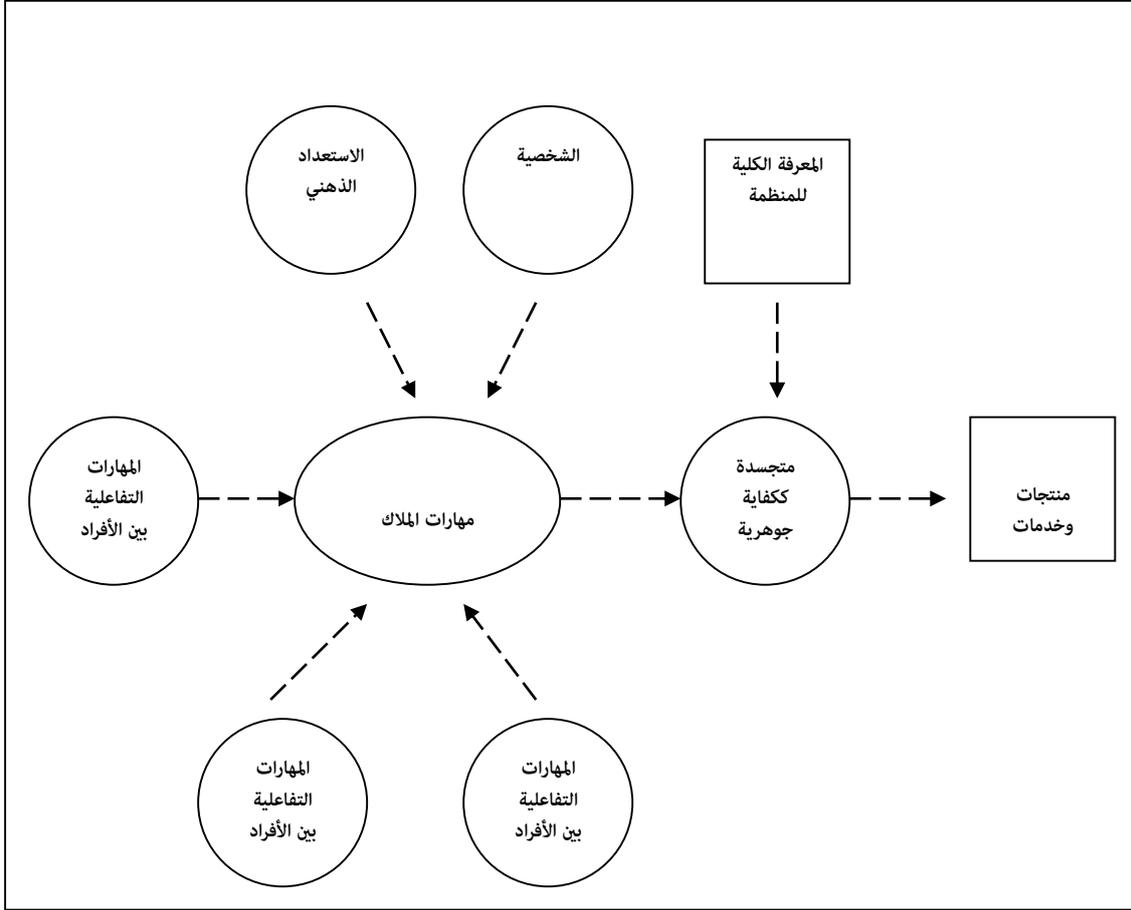
يُميّز ماكملين وتامبو (MacMilan & Tambo 2001:122) بأن انبثاق الجدارات من منظمة صناعية يختلف عما هو عليه من منظمة خدمية، حيث يؤكدان أن مصدر انبثاق الجدارات من المنظمة الصناعية يستند إلى مجموعة من الموارد تختلف عن الموارد التي تنبثق منها الجدارات في منظمة خدمية لأن الجدارات في المنظمات الخدمية تكون مواردها الأساس هي قابليات وقدرات الأفراد العاملين وإمكاناتهم الذاتية.

شكل (٢-٨) جذور الجدارات في منظمة صناعية



يظهر من الشكل رقم (٢-٨) كيف يمكن للجداريات الجوهرية أن تنبثق من منظمة صناعية إذا يشكل أساس انبثاقها مجموعة من الموارد المنظمية المتنوعة، كالتيكنولوجيا، والتعلم الفردي والكلية للمنظمة، العلاقات ما بين المستويات المختلفة في المنظمة، كذلك الموجودات الإستراتيجية والمواد الأولية. أما الجداريات الجوهرية في منظمة خدمية فسيوضحها الشكل رقم (٢-٩)

شكل (٢-٩) جذور الجداريات في منظمة خدمية



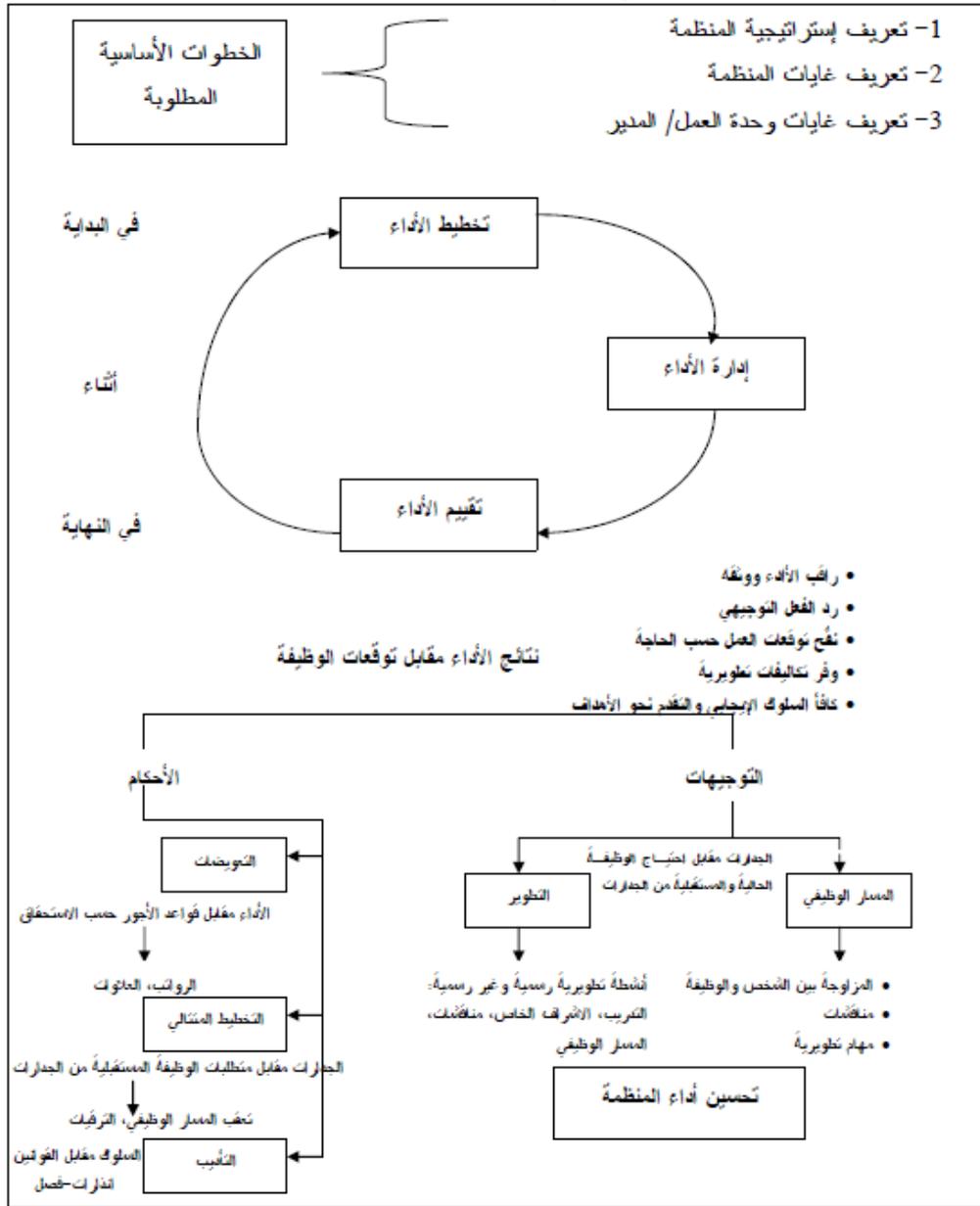
Source: MacMillan & Tampo, Strategic Management Process, Content, & Implementation, 123:Oxford, New York, 2001

ويظهر من الشكل أعلاه أن مصادر الجداريات الجوهرية في منظمة خدمية هي المهارات المتنوعة، والتي يمتلكها الأفراد، إذ إن المصادر للجداريات هي المهارات المجتمعة فضلاً عن المعرفة الكلية للمنظمة.

## المبحث الثالث: أداء العاملين في القطاع الفندقى

- يقترح سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993: 381-82) نظاماً لإدارة الأداء كما هو موضح في الشكل (٢-١٠) بالاعتماد على دورة مديرين يعملون مع مرؤوسيهم من أجل:
- تخطيط الأداء: تعريف مسؤوليات الوظيفة وتوقعات العمل، ووضع الغايات أو الأهداف لفترة الأداء. التوجيه/ الإدارة: تقديم التغذية المرتدة والتأييد ومساندة التطوير خلال فترة الأداء.
- تقييم الأداء: تقييم الأداء رسمياً في نهاية الأداء.
- ويقدم تقييم الأداء معلومات للوظائف الأخرى في دائرة الموظفين أبرزها:
- أ- التعويضات: تحديد الراتب الثابت أو المرتبط بالأداء.
- ب- بالتخطيط المتتابع: التعرف على المرشحين لإحلال أصحاب المناسبات الأخرى (الأعلى عادة).
- ج- التأديب: تصرفات تعليق أو تنفيذ العقوبة.
- د- التطوير: التدريب والمهام الوظيفية والعلاقات المهنية التي تزيد من جدارات الموظف.
- هـ- المسار الوظيفي: التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة لإعطاء الموظفين خبرات أو جدارات خاصة أو كليهما.

## الشكل ( ٢ - ١٠ ) نظام شامل لإدارة الأداء



المرجع: لايل سبنسر وسيجان سبنسر (1999) الجدارة في العمل، المترجم: 382

## ١-٣-٢ مفهوم إدارة الأداء في منظمات الأعمال

لقد واجه مفهوم الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية اختلافاً في تعريفه بين الباحثين، فقد عرفه كل من إليكس (Eccles, 1999:131) ورتبنز وويرنز إيما (Rabines & Wiersma, 1995: 278) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونجاحها في ذلك على الأمد البعيد. بينما أشارت وماير (Wit & Meyer, 1998: 40) إلى أن الأداء هو مستوى مخرجات الأعمال بعد إجراء العمليات على مدخلاتها. أما سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993: 383)

فقد أشار إلى أن العديد من المنظمات أصبحت مهتمة بإدارة الجدارة وتقييمها، أي بكيفية الأداء: إنهم يسعون وراء تقييم أكبر للنوعية موجهاً إلى المستقبل ومركزاً على التطور.

لقد وردت عدة مفاهيم لتقويم أداء العاملين تباينت في مضمون العملية والهدف من حيث استخدامها. فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له منظمة الأعمال مسبقاً. ووصفها آخرون بكونها "نظاماً رسمياً لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فكرية أو فنية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل" (الهييتي، ٢٠٠٥: ١٩٩).

ويشير الدرة والصباغ (٢٠٠٨: ٢٦٥) إلى أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار: معرفة العمل والقيادة، المبادأة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، الاتجاهات نحو العمل وتفويض السلطات. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

ذاتي، سلوحي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والقدرة والاستعداد وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الأداء (Performance) هو السلوك الذي يُقَيَّم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. أما الفاعلية (Effectiveness) فهي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة وأسهم فيها الفرد جزئياً، مثل الأرباح، دوران العمل: كمية الإنتاج المنتجة والمبيعات... الخ.

يُقَدِّم مدخل الجدارة مفهوماً مختلفاً لإدارة الأداء، حيث يُنظَرُ إلى الأداء من منظور الجداريات التي يستخدمها الموظف في العملية لتحقيق نتائج العمل. ويطلق على نظام تقييم الأداء الذي يشمل تخطيط كل من نتائج الأداء وسلوكيات الجدارة وإدارتها وتقييمها- "نموذج مختلط" لإدارة الأداء، أو مدخل "الإدارة الكلية للأداء". تقوم النماذج المختلطة بتقييم كل من الأداء والجدارة ومكافأتهما، أي ما قام به الموظف فعلاً في العام الماضي "بتقدمه تجاه التزاماته الأساسية"، وكيفية قيامه بذلك: كالخواص التي أظهرها والتي تُنبئ عن أداء متفوق في وظيفته الحالية أو المستقبلية.

ويؤكد كلٌّ من سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993: 385) إلى أن "النماذج المختلطة" للأداء ونظم إدارة الأداء المبنية على الجدارة مناسبة لوظائف الخدمات النوعية ووظائف الخدمات العملية: في الوظائف التي ليست لها نتائج قابلة للقياس، فإن المهارات النوعية- أي الجدارات هي أفضل مؤشر لأداء الموظف. بالنسبة لطاقم الضيافة في الطائرة أو المطعم أو الفندق فإن الجدارات السلوكية مثل: الابتسامه واستقبال الضيف برحابة صدر والاحتفاظ بالهدوء في حالة الظروف الصعبة والبحث عن حل لمشكلة الضيف بالطريقة أو الأسلوب الذي يرضيه ويسعده. كل هذه هي نتائج الوظيفة، وكلما ازداد نتاج الوظيفة ذاتية، ازدادت أهمية تقييم سلوكيات الجدارة.

### ٢-٣-٢ تقييم أداء العاملين في القطاع الفندقى

يشير الطائي (٢٠٠٠ : ١٨٩-١٩٠) في كتابه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة إلى أن تعريف مفهوم أداء العاملين (Employees Performance) أمرٌ صعب ومعقد وذلك لأنه يستند على جوانب سلوكية وفنية ومهنية ترتبط بالأفراد العاملين في الفنادق من جهة بالإدارات المشرفة على هؤلاء العاملين من جهة أخرى. ولكن نستطيع القول بأن أداء العاملين وكل ما يتعلق بتطبيق الجهد الفعّال من قبل العامل، المشروط بتلازم المهارات والقدرات والرغبة في أداء العمل وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل إدارة الفندق. ولتوضيح هذا التعريف طرح الطائي (189: 2000) مبادئ جوهرية تعكس طبيعة الأداء الفندقى وهي:

الشخص المناسب (Right person) والعمل المناسب ، حتى يتمكن الشخص من تأدية واجباته ومهامه بالشكل الصحيح لابد من تهيئة الوظيفة أو العمل الذي تتلاءم مع قدراته ومهاراته ومعارفه، وبذلك فإن مواءمة قدرات ورغبات الشخص مع الوظيفة المناطة به سوف يحقق نتائج أفضل.

الجو المناسب (Right atmosphere) وهنا المقصود بالجو المناسب هي بيئة العمل الملائمة من حيث درجات الحرارة والبرودة والشروط الصحية السليمة وأوقات الدوام الملائمة (الفترة الصباحية، المسائية أو الليلية). فضلاً عن العلاقات الإنسانية الطيبة، الواجب توافرها في الفندق وبالذات العلاقة بين الإدارة والعاملين المبنية على المودة والاحترام وتقدير الذات والمواهب الشخصية.

المكافآت والتعويضات الملائمة، يشعر العامل في الفندق بالارتياح وأداء العمل المطلوب منه عندما يلاحظ أن مبدأ العدالة والمساواة مطبق بالفندق في مجال التعويضات والمكافآت المادية.

العمل على خلق موازنة دقيقة لسد حاجات ورغبات كلٍ من الزبون الخارجى ألا وهو المستهلك والزبون الداخلى ألا وهو العامل الذي يقدم الخدمات إلى الزبون ويسعى إلى إرضائه وبالتالي ليحقق ربحية معقولة للفندق. وبناءً على ذلك يتطلب من الإدارة الفندقية أن تولي اهتماماً متوازناً لكلٍ من طرفي المعادلة وهما الزبون والعامل. وبناءً على ما تقدم يعتبر خبراء الفنادق إن العاملين الأكفاء في الفندق هم المورد الرئيس لأنهم يمثلون الجزء الحساس والمهم من المنتج الفندقى، فضلاً عن ذلك فإنهم يحققون الميزة التنافسية (Competitive advantage) في سوق الفنادق. فالأرض والمباني والموارد والديكور والموقع المتميز، لا يمكن أن تحقق الإنتاجية للفندق وإنما الذي يحقق بقاء وديمومة الفندق في السوق وتحقيق الربحية هم العاملون الذين يمثلون رأس المال البشرى

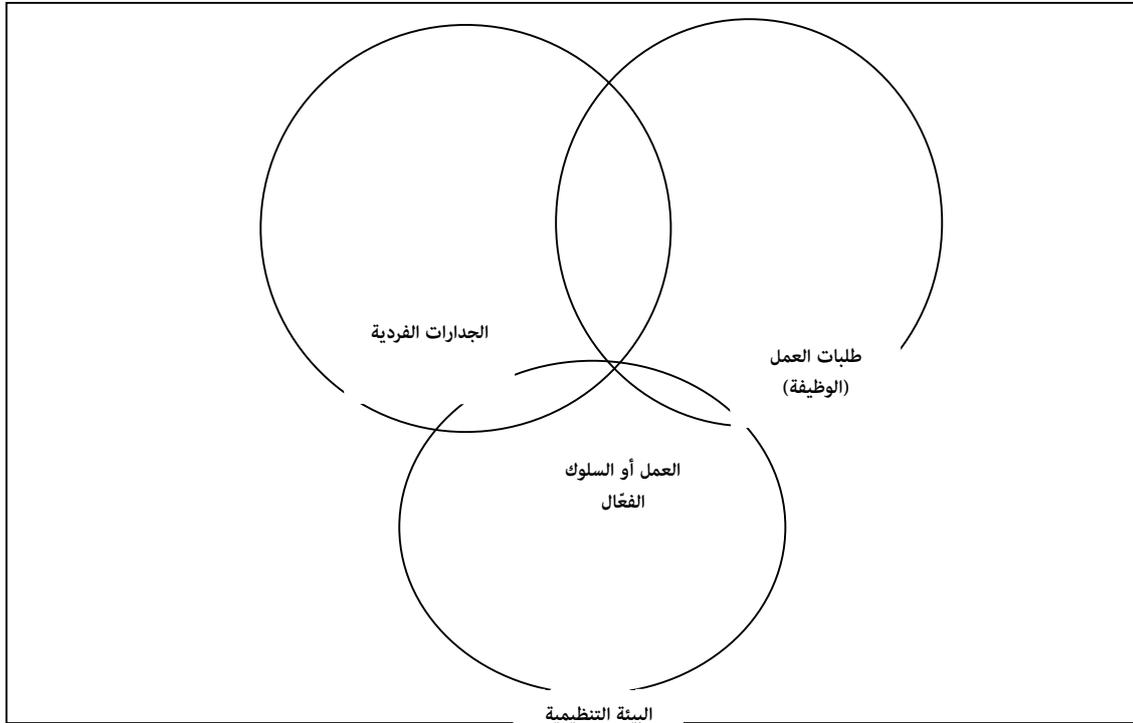
هذا وقد اقترحت كاريتا (Carretta, 1992:36) بأن أفضل وسيلة لمطابقة الأفراد مع الوظائف هي من خلال استعمال نمذجة الجدارة (Competency Modeling)، لأن نماذج الجدارة تساعد الفنادق وكذلك منظمات الأعمال الأخرى في توحيد وتنسيق المدخل المرتبط بتحسين أداء أنظمة الموارد البشرية التي تشمل على: تصميم الوظيفة، الاستقطاب، التعلم التنظيمي، إدارة المهنة، تحسين الأداء وأنظمة التعويضات.

وبناءً على ذلك فإن تحسين جدارات العاملين في منظمات الأعمال سوف يحسن كلاً من الأداء التنظيمي والوظائفي وأية منظمة صناعية أو خدمية بحاجة إلى شحن الجدارات للأفراد العاملين لدعم إستراتيجيتها التنافسية. وتأسيساً على ما تقدم فإن الربط بين الجدارة والأداء الوظيفي، يمكننا اقتراحه كما عرضه بويناس (Boyatzis 1982:13) المسمى نموذج فاعلية الأداء الوظيفي (Effective Job Performance)، هذا النموذج يحدد بأن فاعلية العمل أو النشاط وأدائه يبرز من خلال ثلاثة مكونات مرتبطة مع بعضها بعضاً وهي:

البيئة التنظيمية  
Organizational environment  
طلبات الوظيفة (العمل)  
Job dem&s

وهذا يعني أنه في حالة فقدان واحد أو أكثر من هذه المكونات، ذلك سوف يؤدي إلى نتائج ذات طابع سلبي أو غير كفء، والشكل التالي يوضح هذه التفاعلات المتداخلة بين المكونات الثلاثة.

الشكل (٢- ١١) نموذج فاعلية الأداء الوظيفي



استناداً إلى النموذج أعلاه، إن جدارات الأفراد تمثل إمكانيات (Capabilities) الفرد التي تؤهله للحصول على الموقع الوظيفي المحدد والتي بدورها تحدد المسؤوليات (Responsibilities) الملقاة على عاتق الفرد. ولذلك فإن متطلبات الوظيفة أو العمل يمكن اعتبارها كمتطلبات الوظيفة (Job Demands) لشخص ما. أما الجدارات فهي تمثل خصائص أو سمات محددة أو قدرات يمتلكها الفرد والتي تمكنه أو تؤهله للقيام بأداء عمل معين.

وتكمن فاعلية الأداء الوظيفي في تحقيق النتائج أو المخرجات المطلوبة للوظيفة من خلال النشاطات والأعمال المحددة المرتبطة بالسياسات والإجراءات والظروف البيئية التنظيمية.

على أساس المكونات الثلاثة التي طرحها (Boyatzis) في نموذج الموضح في الشكل (٢- ١١) الخاص بفاعلية الأداء الوظيفي. سوف تسعى الباحثة إلى الإفادة من هذا النموذج وبشكل خاص محاولة مطابقة الجدارات الفردية التي تشتمل على: المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والمفهوم الذاتي والإبداع والابتكار مع متطلبات العمل الفندقي والبيئة التنظيمية للفنادق الأردنية وبما تتطلبه هذه الدراسة. وفي نهاية هذا المبحث في الإطار النظري للدراسة لا بد من الإشارة إلى ما طرحه (Tesone, 2005: 121) بوجود أربع مراحل يتطلب معرفتها، من قبل إدارة الفندق عند القيام بتقويم المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون الذين يتطلب تدريبهم، وهي كالآتي:

أ- الجدارة المدركة (الواعية) Conscious- Competence في هذه المرحلة تكون المهارات جديدة بالنسبة للعامل وبالتالي فإنه يؤدي عمله ببطء وبتأن.
ب- الجدارة غير المدركة (غير الواعية) Unconscious- Competence في هذه المرحلة فإن العامل يعرف مهاراته جيداً وباستطاعته إنجاز العمل الموكل إليه بسرعة وبدون تخوف أو قلق.
ج- العامل الذي لا يمتلك جدارة ولا يدرك أنه لا يمتلك جدارة Unconscious- Incompetence هذه المرحلة أخطر وأصعب مرحلة حيث إن العامل لا يمتلك جدارة لا توجد لديه مهارات ومعارف عن العمل المطلوب منه وبالتالي لا يستطيع تأديته بالشكل المطلوب.
د- العامل الذي لا يمتلك جدارة ويدرك أن لا يمتلك جدارة Unconscious- Incompetence في هذه المرحلة يعي ويدرك العامل جيداً بأنه غير مؤهل وغير قادر على إنجاز الأعمال المطلوبة وبالتالي فإنه يتطلب منه تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه.

أما المهارات المطلوب تدريب العاملين عليها لتأدية أعمالهم فهي كالآتي:

مهارات المعرفة المرتبطة بالسلع والخدمات (Product Knowledge) التي تبيعها المنظمة في السوق.  
مهارات فنية تقنية (Mechanical/ Technical Skills) المهام والواجبات التقنية المرتبطة باستعمال العين واليد (H&-eye).  
مهارات فنية/ إدارية (Administrative/ Technical Skills) المهارات المرتبطة باستعمال أجهزة الحاسوب والإجراءات والعمليات.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

٢-٤-١ الدراسات العربية

٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية

٢-٤-٣ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

٢-٤-١ الدراسات العربية ذات الصلة

دراسة (ياغي، ٢٠٠٩) بعنوان:

أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين

هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية، الوصفية والتحليلية إلى تشخيص أثر الجدارات الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين والإبداع) على تفوق الأداء (المالي والتنافسي) بوجود تحسين الجودة كمتغير وسيط بأبعاده (القيادة، التركيز على الموارد البشرية، التركيز على الزبون، معرفة الجودة، تخطيط الجودة وقضايا التصميم) في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين. وقد اختبرت فرضيات الدراسة التأثير المباشر وغير المباشر للجدارات الإستراتيجية على التفوق بالأداء، وكذلك تأثير تحسين الجودة على التفوق بالأداء. وقد أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى واقعية فكرة نموذج الدراسة وإمكانية الاستفادة من توجهاته.

كما توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج لعل أبرزها الآتي:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع) على تحسين الجودة بجميع أبعادها باستثناء معرفة الجودة حيث لم تكن هناك دلالة معنوية لأثر الجدارات الإستراتيجية على معرفة الجودة.

عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لتحسين الجودة بأبعادها على التفوق المالي. بينما كانت هناك دلالة معنوية لتحسين الجودة بأبعادها على التفوق التنافسي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين حول الجدارات الإستراتيجية تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي ونوع القطاع وحجم الشركة (رأس المال)، ولا توجد فروق حول تحسين الجودة باستثناء تخطيط الجودة. ولا توجد فروق حول التفوق بالأداء باستثناء التفوق التنافسي.

دراسة ( الزهراني، ٢٠٠٧) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة "

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي، حيث تمّ جمع بيانات ثانوية عن واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية من خلال استعراض أساليبها في الإدارة وأسلوب التعامل مع العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

١. وجود أثر ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية.

الثقافة التنظيمية هي خليط من المكونات المعنوية والمادية والسلوكية.

جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المنظمات السعودية وقد تم ترتيبها بناء على قيمة المتوسط المرجح للإدارة من حيث درجة تواجدها في المنظمات السعودية.

دراسة (العزام، ٢٠٠٧) بعنوان:

أثر إستراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية (دراسة حالة الأردن)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية.

حددت الدراسة أربع استراتيجيات للتكنولوجيا تمثلت في الآتي: إستراتيجية قيادة التكنولوجيا وإستراتيجية الكوة التكنولوجية وإستراتيجية التبعية التكنولوجية وإستراتيجية الترشيد التكنولوجي. أما بناء الجدارات الجوهرية فقد شمل على الابتكار والبحث والتطوير وإدارة الجودة وإدارة سلسلة التوريد.

ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها كانت الآتي:

وجود علاقة مؤثرة ما بين الابتكار كأحد عناصر بناء الجدارات الجوهرية والحوافز والثقافة التنظيمية الداعمة له.

إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يحتاج إلى امتلاك تكنولوجيا متقدمة بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل المتعددة المهام والتدريب المستمر.

دراسة (الدليمي، ٢٠٠٥) بعنوان:

علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية (دراسة ميدانية في كليات جامعة بغداد/ العراق) هدفت الدراسة إلى قياس أثر العلاقة بين تقانة المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفايات الجوهرية للمنظمات المبحوثة.

شملت الدراسة عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بغداد والذين يشغلون المواقع الآتية (عميد الكلية ومعاون العميد للشؤون الإدارية ومدير الموارد البشرية).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات نذكر أبرزها:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقانة المعلومات (IT) وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

وجود أثر ذي دلالة معنوية لفاعلية إدارة الموارد البشرية على الكفايات الجوهرية.

أما أهم التوصيات جاءت كالآتي:

ضرورة إعطاء تقانة المعلومات أهمية خاصة وإبراز دورها بشكل فعّال في الموارد البشرية العاملة في الكليات.

إعطاء الكفايات الجوهرية أولوية لدى الموارد البشرية العاملة في الكليات والتركيز على كفايات المعرفة بشكل خاص وذلك بسبب ظهور تصور في هذه الكفاية لدى العاملين.

## ٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية ذات الصلة

دراسة ميلفن وآخرون (Melvin et al., 2009) بعنوان:

An Exploratory Study Identifying Soft-Skills Competencies In Entry-Level Managers

دراسة استكشافية لتعريف جدارات المهارات السلوكية (الناعمة) مدخل على مستوى المديرين

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية الجدارات الناعمة (المستندة على الجوانب السلوكية) ومحاولة تقليص عدد الجدارات التي تم رصدها من أدبيات الموارد البشرية والبالغة (١٠٦) جدارة.

هدفت الدراسة عينة من مديري الخط الأول في مجموعة من الفنادق. وقد تم اعتماد العينة الملائمة (Convince Sample). واستخدم الإيميل (E-mail) البريد الإلكتروني في توزيع وجمع استبانات الدراسة.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج جوهري وهو أن جميع الجدارات المبحوثة قد حصلت على متوسط حسابي وصل أعلى من (٣.١٨). وإن الجدارات (العبارات) الثلاث الأولى التي حازت على أعلى متوسط هي حسب التسلسل: التعامل مع الآخرين (٤.٩٠) والعمل باستقامة (٤.٨٩) وإعطاء الأولوية للعمل (٤.٨٥). أما الجدارات أو العبارات التي حصلت على أدنى تقييم من المديرين المبحوثين هي على التوالي: اتخاذ القرارات بروح ديموقراطية (٣.٥٣)، التعرف بشكل هجومي (قساوة) (٣.٥٢)، استخدام الدقة في المواعيد (٣.١٨).

دراسة بلاني (Blaney, 2009) بعنوان:

Management Competencies: Are they related to Hotel Performance

جدارات الإدارة: ذات صلة بأداء الفندق؟

هدفت الدراسة التعرف على الجدارات المختلفة لدى المديرين العاملين في الفنادق الكندية والبحث عن العلاقة ما بين تلك الجدارات وما بين أداء أعمالهم، تم اعتماد ٨ جدارات للمستجيبين ليؤشروا إلى مدى وجودها لديهم وقد تضمنت (الرؤية القيادية والقيادة الإستراتيجية، قيادة الأداء، قيادة الأفراد، إدارة التمويل، قدرات تنظيمية وتكنولوجية ومعرفية، العلاقات الخارجية، الابتكارات شاملة منتجات وخدمات).

كذلك تم استخدام مقياس للأداء بحيث يضع كل مستجيب لذاته تقييماً يتراوح ما بين ٠% للأداء معدوم النتائج إلى ١٠٠% للأداء المتميز.

استخدم تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين الجدارات الثمان والأداء، ووجد أن محركين اثنين من الثمان جاءت دالة لأداء الفنادق وهي (قيادة الأداء والجدارات التنظيمية).

دراسة كوي سانغ (Choi Sang, 2009) بعنوان:

Human Resources Competencies: An Empirical Study on the HR Professional in the Manufacturing Sector in Malaysia

جدارات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لإدارة الموارد البشرية المهنية في القطاع الصناعي الماليزي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جدارات الموارد البشرية المهنية في بعض الشركات الصناعية الماليزية، وقد شملت الجدارات على الآتي:

معرفة الأعمال Business Knowledge، المساهمة الإستراتيجية Strategic Contribution، توصيل الموارد البشرية HR Delivery، المصدقية الشخصية Personal Credibility، تكنولوجيا الموارد البشرية HR Technology.

وقد تم اختبار هذه الجدارات لمعرفة مدى تأثيرها على كفاءة أداء الشركات وقد شملت عينة الدراسة على الشركات الموجودة في جنوب ماليزيا (ولاية جوهور) حيث بلغ عدد المستجيبين (٣٢) شركة. توصل الباحث إلى عددٍ من النتائج أبرزها وجود علاقة قوية بين المصدقية الشخصية وتوصيل الموارد البشرية كجدارات مطلوبة للعاملين في هذه الشركات لتحقيق نتائج أفضل أي كفاءة أداء عالية. بالمقابل فإن الجدارات الأخرى المتمثلة في معرفة الأعمال والمساهمة الإستراتيجية وتكنولوجيا الموارد البشرية قد حصلت على مستوى تقييم أقل قياساً بالجدارات الأخرى.

دراسة سو يونغ وون وا (Soo-Young & Won-Woo, 2007) بعنوان:

Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-Level Study

المؤثرات الوسيطة لتماسك المجموعة في علاقات أداء الجدارة: (دراسة متعددة المستويات)

هدفت الدراسة إلى تشخيص المؤثرات الوسيطة ودورها في تماسك المجموع سواء أكانت أفراداً أم مجاميع. وكذلك معرفة علاقات الأداء المستندة على الجدارة.

وأظهرت النتائج بأن المجموعة المتماسكة تستطيع أن تحقق نتائج أداء أفضل على المستويين الجماعي أو الفردي. ولكن النتيجة غير المحببة ظهرت على المستوى الفردي

(Individual Level)، وهي إن تماسك المجموعة له أثر إيجابي مرتبط بجدارة الأداء أفضل مما هو عليه مستوى المجموعة (Group Level). بمعنى آخر، التماسك الجماعي يعيد قوة جدارة المجموعة لتحقيق أداء أفضل (Better Performance).

دراسة رامل (Ramlall, 2007) بعنوان:

Identifying & Understanding HR Competencies & Their Relationship to Organizational Practices

فهم وتحديد جدارات الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم وتحديد جدارات لموارد البشرية ومدى تأثيرها على فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال وتحقيق مستويات النجاح. وكيف تتفاوت الجدارات حسب المواقع التنظيمية للموارد البشرية (المتتمثلة في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية). كما يحدد العلاقة بين الجدارات المحددة والمطلوبة والمسؤوليات للموارد البشرية المهنية. كما سعت الدراسة لربط العلاقة بين عدد سنوات الخبرة في الموارد البشرية والتحصيل الدراسي والجدارات والتعويضات. هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في كفاءة أداء الموارد البشرية. إضافة إلى وجود بعض الفجوات بين جدارات الموارد البشرية المهنية الواجب امتلاكها لدى العاملين مقارنة بالجدارات الحالية الضرورية والواجب توافرها لتحقيق أداء فعال لمنظمات الأعمال التي تسعى لتطبيق ممارسات أعمال فضلى للموارد البشرية.

دراسة كاي ومونكرز (Kay & Moncraz, 2004) بعنوان:

Knowledge, Skills & Abilities for Lodging Management

المعرفة، المهارات والقدرات لإدارة الإيواء

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الجدارات المتمثلة في المعارف والمهارات والقدرات لنجاح مديري الإيواء في أقسام الفندق المختلفة (الموارد البشرية، التسويق المالية وتكنولوجيا المعلومات). وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن إدراك المعرفة أمر هام لنجاح الإدارات الفندقية. ولا بد من التمييز لأبعاد (KSA) في المستويات الإدارية للفندق وبالذات المديرين التنفيذيين والمرؤوسين في الإدارة الوسطى. كما أظهرت النتائج بان مديري الموارد البشرية يعطون أهمية أكبر للمهارات قياساً بمديري المالية الذين يركزون على البعد المعرفي.

دراسة ارسر (Orser, 2000) بعنوان:

Management Competencies & SME Performance Criteria: A Pilot Study

جدارات الإدارة ومعايير الأداء في شركات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم في كندا (دراسة استطلاعية) هذه الدراسة الاستطلاعية هدفت إلى تشخيص أدوار جدارات الإدارة وإدراك المالكين وأثرهما في نجاح منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم في كندا.

ركزت الدراسة على اكتشاف الترابط بين مهارات الإدارة لمالكي الأعمال وإدراكاتهم التي تحقق النجاح وأداء المنظمة بدخول مجموعة من المتغيرات الوسيطة التي تشتمل على: عمر المالك: القطاع وعمر الشركة والجنس للمالك وعدد الدورات التدريبية المرتبطة بالعمل وعدد سنوات الخبرة.

اختبرت الدراسة متغيرات الجدارة التي تمثلت في: القدرة الإدارية (التسويق، الموارد البشرية، المالية، الشبكات، التفاوض... الخ)، الفطنة الإدارية، الخبرة، النمو، توسع الشبكة، مجال المعرفة (عمق الصناعة، الخبرة التقنية، خبرة القطاع).

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين قبول السوق Market Acceptance ومهارات القدرة الإدارية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس ومهارات إدارة الشبكات، وجود أثر أعلى للأداء المالي قياساً بالجدارات المبحوثة.

دراسة كاي وروست (Kay & Russett, 2000) بعنوان:

Hospitality-Management Competencies, Identifying Manger's Essential Skills

جدارات إدارة الضيافة، تعريف المهارات الأساسية للمديرين

هدفت الدراسة إلى تشخيص جدارات إدارة الضيافة والتعريف بالمهارات الأساسية (Essential Competencies "Ess") لمديري الفنادق في المملكة المتحدة.

ركزت الدراسة على خمسة مجالات للجدارات شملت على: القيادة، التقنية، العلاقات الشخصية المتداخلة، الإدارية، الأفكار الخلاقة.

تم اختبار هذه الجدارات على أساس استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد حصلت جميع العبارات على تقييم المتوسط الحسابي (٤.٥) حسب سلم ليكرت الخماسي. وأظهرت النتائج بأن جدارات العلاقات الشخصية المتداخلة والقيادة حصلت على متوسط حسابي على التوالي (٤.٨٠) و(٤.٦٩). وهذا يعني أن هاتين الجدارتين ذات أهمية قصوى لإدارة صناعة الضيافة. وأكدت الدراسة على أن (٩٠%) من المديرين (عينة الدراسة) يعملون في صناعة الضيافة منذ أكثر من (١٠) سنوات. وهؤلاء المديرون يشرفون على أكثر من (٥٠) مرؤوساً. أما المهارات الأساسية فقد كانت متفاوتة بشكل يلفت النظر بين مديري الأقسام وبالذات الجدارات التقنية والأفكار والخلاقة.

وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر واضح ومؤثر للمتغيرات الديموغرافية على الجدارات المبحوثة ومتفاوتة حسب الأقسام الرئيسة للفندق.

## ٣-٤-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	محاور متعددة أبرزها: * تشخيص الجدارات ومعرفة أثرها على نشاطات منظمات الأعمال الصناعية والخدمية (متوسطة وصغيرة الحجم)	هدفت الدراسة الحالية إلى بيان، أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في القطاع السياحي الأردني في العاصمة عمان
متغيرات الدراسة	الجدارات الإدارية الجدارات الأساسية الجدارات الإستراتيجية الجدارات الفنية الجدارات التكنولوجية	ركزت الدراسة على المتغيرات المستقلة المتتمثلة بالشخصية (المعارف، المهارات، القدرات والدوافع) والمفاهيم الذاتية (الاتجاهات والقيم وصورة الذات) والريادة (الإبداع، والابتكار وروح المبادرة) سوف يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأبعاد المختارة بالاستناد على عدد من الدراسات والبحوث الميدانية.
البيئة	شركات متوسطة وصغيرة الحجم (SME's) في كندا، كوريا، ماليزيا، الولايات المتحدة، ونيوزلندا والعراق والأردن وفلسطين	فنادق الدرجة الأولى (الخمس نجوم) في المملكة الأردنية الهاشمية/ العاصمة عمان
أسلوب الدراسة	الأسلوب الوصفي والتحليلي، الميداني والوثائقي	الأسلوب الوصفي والتحليلي
أدوات الدراسة	الاستبانة والمقابلات والتقارير الحكومية وتقارير القطاع الخاص	المقابلة، الاستبانة، التقارير الداخلية للفنادق والنشرات الصادرة في جمعية الفنادق الأردنية ووزارة السياحة والآثار الأردنية

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### مقدمة

يتناول الفصل نوع الدراسة وطبيعتها، ويقدم عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، ويبين كذلك مصادر الحصول على بيانات الدراسة وأدوات جمعها. ويتضمن الفصل كذلك عرضاً لنتائج اختبري صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات المعتمدة في إنجاز الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات لاستخراج النتائج. كما يتضمن الفصل وصفاً لخصائص عينة الدراسة وهو ما سيتم بيانه وفقاً لما يأتي:

### ١-٣ منهجية الدراسة وطبيعتها

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي حيث استخدمت الباحثة فيها المسح الميداني (Survey) لمجتمع الدراسة المكون من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان / المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم تطوير استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليل منها للحصول على نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في قطاع صناعة الفنادق الأردنية. تلك الاستنتاجات سوف تساعد الباحثة في تقديم التوصيات المناسبة للفنادق المبحوثة بهدف رفع أداء العاملين فيها وإبراز الجداريات الفردية المطلوبة لنجاح العمل الفندقي في المملكة.

### ٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجال الدراسة من فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان والبالغ عددها (١٢) فندقاً من أصل (٢٣) فندقاً في الأردن. أما العينة فهي عينة قصدية ( عمدية ) شاملة لجميع مديري ورؤساء الأقسام الرئيسة في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان. وكما يوضحها الجدول رقم (١-٣) الآتي:

جدول رقم (١-٣) مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

ت	اسم الفندق	سنة الافتتاح	عدد الغرف	عدد الأسرة	عدد العاملين	مجتمع وعينة الدراسة (**)
١	فندق الأردن (انتركونتننتال)	١٩٦٢	٤٤٠	٦٤٠	٤٠٢	١٢
٢	الريجنسي بلاس	١٩٨٠	٣٠٠	٤٥٥	٢٤٥	١٢
٣	الماريوت	١٩٨٢	٢٩٣	٤٠٠	٣٠٢	١٢
٤	كراون بلازا	١٩٨٤	٢٧٨	٤٤١	٣٤١	١٢
٥	لو ميريديان	١٩٧٨	٤١٤	٨٦٤	٣٤٤	١٢
٦	جراند حياة	١٩٩٩	٣٦٦	٩٤٠	٣٥٧	١٢
٧	هوليدي إن	١٩٩٩	٢١٨	٣١٠	١٩٣	١٢

١٢	٢٧٩	٥٣٦	٢٦٧	٢٠٠١	شيرتون النبيل	٨
١٢	٦٨٨	٥٦٤	٣٤٨	٢٠٠٢	لو ريال	٩
١٢	٣٦٧	٣٥٧	١٩٣	٢٠٠٣	فور سيزون	١٠
١٢	٣٠٠	٤٠٠	٢٨٣	٢٠٠٤	كيمبنسكي	١١
١٢	٢٤٠	٥٢٠	٢٦٠	٢٠١٠	لاند مارك	١٢
١٤٤	٤٠٥٨				المجموع	

(\*) المرجع: وزارة السياحة والآثار/ مديرية المعلومات والإحصاء (٢٠١٠)، جمعية الفنادق الأردنية- ٢٠١٠.

(\*\*) مجتمع الدراسة يمثل الإدارات العليا مدير الفندق ومساعديه ورؤساء الأقسام كما يوضحها الهيكل التنظيمي/ ملحق رقم (١) (المرفق في نهاية الدراسة).

هذا وقد أجرت الباحثة بعض المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في الفنادق المبحوثة.

### ٣-٣ وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل الخاصة بالدراسة من (١٤٤) مديراً كانوا من ( مدير عام، ومساعد مدير، ورؤساء أقسام) في فنادق الخمس نجوم كما يوضح في الجدول أعلاه (٣-١) والذي يوضح عدد المديرين في كل فندق وبالغ عددهم (١٢).

### ٣-٤ أساليب جمع البيانات

قامت الباحثة بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها بالاعتماد على المصادر الآتية:

### ٣-٤-١ المصادر الأولية

١- الإستبانة: لقد تم تطوير استبانة خاصة شملت متغيرات الدراسة المختلفة حيث شملت أبعاد الجداريات الفردية كمتغيرات مستقلة ومؤشرات أداء العاملين في الفنادق كمتغير تابع والجدول رقم (٣-٢) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لفقرات استبانة الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من الإدارات الفندقية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان. وقد قامت الباحثة بتطوير فقرات الإستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج فقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن هذه الصيغة هي الأكثر ملاءمة وطبيعية للدراسة. ويبين الجداول ذات الأرقام (٣-٢) (٣-٣) مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

جدول رقم (٢-٣) المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لفقرات الاستبانة فقرات الجداريات الفردية

٢٧-١ (مجتمعة)	
٣-١ Knowledge المعارف	الشخصية ٩-١ (٩ فقرات)
٦-٤ Skills المهارات	
٩-٧ Abilities القدرات	

#### المفاهيم الذاتية

١٢-١٠ Attitudes الاتجاهات	١٨-١٠ ٩ فقرات
١٥-١٣ Values القيم	
١٨-١٦ Self- image الصورة الذاتية	

#### الريادة

٢١-١٩ Spirit روح المبادرة	٢٧-١٩ ٩ فقرات
٢٤-٢٢ Creation الإبداع	
٢٧-٢٥ Innovation الابتكار	

#### فقرات أداء العاملين

٣٠-٢٨ علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية للفندق	٣٧-٢٨ ١٠ فقرات
٣٣-٣١ علاقات أفضل مع الضيوف	
٣٧-٣٤ تحسين تأدية العمل وتطويره	

#### جدول رقم (٣-٣) مقياس ليكرت الخماسي

عدد النقاط	درجة الموافقة
٥	أتفق تماماً
٤	أتفق
٣	محايد
٢	لا أتفق
١	لا أتفق تماماً

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء وكالآتي:

١- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء البيانات الوظيفية (القسم الذي يديره المدير في الفندق، عدد سنوات الخدمة في الفندق وعدد الدورات التدريبية) والشخصية المتمثلة (في المؤهل العلمي والجنس والعمر).

٢- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تصف أبعاد الجداريات الفردية وبالغة (٢٧) فقرة موزعة على الشخصية والمفاهيم الذاتية والريادة.

٣- الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تصف أداء العاملين بلغت (١٠) فقرات وكما هي موضحة في الجدول (٣-٢).

ولقد عمدت الباحثة إلى توزيع الاستبيانات وجمعها بنفسها، مع التأكيد التام للفنادق بأن الإجابات ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط. وقد قامت الباحثة بتوزيع (١٤٤) استبانة على الفنادق المبحوثة في العاصمة عمان، أي شملت العينة جميع مفردات المجتمع.

وقد كان المجموع الكلي للاستبانة المستردة (١١٠) استبانة تمثل (٧٦.٣٨%) وقد تم استبعاد (٤) استبانة نظراً لعدم اكتمال المعلومات وبذلك تصبح العينة الفعلية (١٠٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك فإن نسبة الاستجابة أصبحت (٧٤%)، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) عدد الاستبانة الموزعة والمستردة لكل فندق.

#### جدول (٣-٤)

##### عدد الاستبانة الموزعة والمستردة في الفنادق

ت	الفندق	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المستردة	نسبة الاسترداد (%)
١	فندق الأردن (انتركونتيننتال)	١٢	١٠	٨٣.٣
٢	الريجنسي بلاس	١٢	٨	٦٦.٦
٣	الماريوت	١٢	٧	٥٨.٣
٤	كراون بلازا	١٢	٨	٦٦.٦
٥	لو ميريديان	١٢	٩	٨١.٨
٦	جراند حياة	١٢	١١	٩١.٦
٧	هوليدي إن	١٢	٨	٦٦.٦
٨	شيرتون النيل	١٢	٧	٥٨.٣
٩	لو ريال	١٢	٩	٨١.٨
١٠	فور سيزون	١٢	١٠	٨٣.٣
١١	كيمبنسكي	١٢	١١	٩١.٦
١٢	لاند مارك	١٢	١٢	١٠٠.٠
		١٤٤	١١٠	٧٦.٣٨

٢- المقابلات الشخصية: حيث قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية والهاتفية مع عدد من رؤساء الأقسام ومساعدتهم في الفنادق المبحوثة للحصول على بعض المعلومات التي تخص موضوع الدراسة وبالذات طبيعة الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية في كل فندق وإعداد العاملين.

### ٣-٤-٢ المصادر الثانوية :

١- الدراسات النظرية والأدبيات المتاحة عن الجدارات بشكل عام والجدارات الفردية بشكل خاص وكذلك فيما يتعلق بأداء العاملين في صناعة الفنادق.

٢- التقارير والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٣- الأطروحات ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوع الجدارات.

٤- شبكة الإنترنت العالمية (world wide web).

٥- الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

### ٣-٥-١ صدق أداة الدراسة:

لتحديد مدى صدق أداة القياس، تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. كما يظهر في الملحق رقم (٥) وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم القيمة بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة وحذف بعض فقرات الإستبانة.

### ٣-٥-٢ ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على مجموعة من أفراد العينة العاملين في الفنادق بلغ عددهم (١٢) عنصراً من مجتمع الدراسة من غير مفردات العينة) وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) وهو اختبار يجري من خلاله توضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الأشخاص قيد الدراسة بالنسبة لجميع فقرات أداة القياس. وقد تم حساب قيمة كرونباخ ألفا لكل قسم من أقسام أداة القياس على حدة. والجدول رقم (٣-٥) قيم كرونباخ ألفا لكل قسم من أقسام الاستبانة.

### اختبار الثبات:

لقد تم استخدام (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  للاستبانة ككل ٨٨.٥% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%، كما أن قيمة  $\alpha$  لكل متغير من الدراسة أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%

## جدول (٥-٣) قيم معامل كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	تسلسل العبارات
%٧٠.٨	الشخصية	(٩-١)
%٧٦.٦	المفاهيم الذاتية	(١٨-١٠)
%٦٠	الريادة	(٢٧-١٩)
%٨٥.٧	العلاقات التفاعلية بين المستويات الادارية	(٣٠-٢٨)
%٧١.٤	علاقات أفضل مع الضيوف	(٣٣-٣١)
%٧٣.١	تحسين تأدية العمل	(٣٧-٣٤)
%٨٠	المتغير التابع (الاداء)	(٣٧-٢٨)

## ٦-٣ إختبار مصفوفة ارتباط بيرسون

لقد تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغت أعلى قيمة ل  $r = 0.569$  % بين متغيري الريادة والشخصية وبالتعويض في المعادلة:

$$VIF \text{ (معامل تضخم التباين)} = \frac{1}{1 - r^2}$$

$$\text{Variance Inflation Factor} = \frac{1}{1 - (0.569)^2}$$

والجدول التالي رقم (٦-٣) يبين اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون

## جدول (٦-٣)

## اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون

الريادة	المفاهيم الذاتية	الشخصية	المتغيرات
٠.٥٦٩	٠.٤٧٩	١	الشخصية
٠.٥٠٤	١	٠.٤٧٩	المفاهيم الذاتية
١	٠.٥٤	٠.٥٦٩	الريادة

### ٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social Sciences) لتحليل البيانات المختلفة التي جمعتها الباحثة سواء من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى العديد من المعلومات التي تصف عينه الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي (الإستنتاجي) لاختبار فرضيات الدراسة.

#### ٧-٣-١ استخدام أساليب الاحصاء الوصفي

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصف شامل للعوامل الديموغرافية وكذلك لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة وبعبارة أخرى فقد تم استخدام ما يلي:

- أ- الجداول التكرارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية.
- ب- مقياس النزعة المركزية والتشتت ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن الوسط على الفقرات المختلفة. وكذلك للتعرف على مدى تطبيق الفنادق لأبعاد الجدارات الفردية.

#### ٧-٣-٢ استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي:

لقد استخدمت الباحثة الإحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي) لاختبار فرضيات الدراسة المختلفة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وقد سعت الباحثة إلى استخدام الاختبارات التالية:

- ١- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression) لإيجاد أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- ٢- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- ٣- تحليل الارتباط المتعدد (Multi-Collegiality Analysis) وذلك لمعرفة هل توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع أم لا، وذلك عن طريق معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)
- ٤- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- ٥- اختبار شفيه (Scheffe) لقياس المقارنات البعدية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- ٦- اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة (ثبات الاستبانة).

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة

### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بإجابات المديرين ورؤساء الأقسام والتي حصلت عليها الباحثة من (١٢) فندقاً من فئة الخمس نجوم في العاصمة عمان. ويتلخص هدف الدراسة بالتعرف على أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، ويتضمن هذا الفصل عرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، كما يأتي:

المبحث الأول: تحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي

المبحث الأول: أساليب الإحصاء الوصفي

١-٤ استخدام الإحصاء الوصفي

١-١-٤ خصائص أفراد العينة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، من أجل بيان الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في الفنادق المبحوثة، وتبين النتائج في الجدول (١-٤) خصائص أفراد العينة من حيث القسم الذي يديره المدير. وفيما يلي شرح مبسط للتكرارات والنسبة المئوية للأقسام الموضحة في الجدول.

١- المديرون المستجوبون في الفنادق حسب الأقسام:

جدول رقم (١-٤) توزيع العينة حسب الأقسام

ت	القسم	المجتمع	العينة	النسبة المئوية %	الملاحظات
١	مديرو الفنادق	١٢	٧	٦.٥٤	(١٧.٧٥%)
٢	مساعد مديري الفنادق	١٢	١٢	١١.٢١	
١	رئيس قسم الموارد البشرية	١٢	١٠	٩.٣٤	(٣)
٢	رئيس قسم المالية	١٢	٨	٧.٤٧	(٤)
٣	رئيس قسم التسويق	١٢	١١	١٠.٢٨	(٢)
٤	رئيس قسم الغرف	١٢	١٢	١١.٢١	(١)
٥	رئيس قسم الطعام والشراب	١٢	٧	٦.٥٤	(٥)
٦	رئيس قسم الحفلات والمؤتمرات	١٢	٨	٧.٤٧	(٤)
٧	رئيس قسم الصيانة	١٢	٥	٥.٦٠	(٦)

٨	رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات	١٢	١٠	٩.٣٤	(٣)
٩	رئيس قسم المكتب الأمامي	١٢	١٠	٩.٣٤	(٣)
١٠	رئيس قسم الأمن	١٢	٥	٤.٦٧	(٧)
المجموع		١٤٤	١٠٦	%١٠٠	

يبدو واضحاً أن خصائص عينة المديرين ورؤساء الأقسام حسب الأقسام الوظيفية في الفنادق المبحوثة موزعة بشكل طبيعي إلى حد ما، حيث كانت حصة المديرين ومساعدتهم (١٩) مديراً بنسبة وصلت إلى (١٧.٧٥%)، أما الأقسام العشرة في الفنادق وكما يوضحها الجدول رقم (٤-١) بأن قسم الغرف أعلى نسبة وصلت إلى (١١.٢١%)، وحصل قسم التسويق على الرتبة الثانية وبواقع (١٠.٢٨%)، والرتبة الثالثة كانت حصة أقسام الموارد البشرية وبنسبة (٩.٣٤%)، وتكنولوجيا المعلومات والمكتب الأمامي، وجاء قسم الحفلات والمؤتمرات في الرتبة الرابعة بواقع (٧.٤٧%)، أما قسم الأمن فقد جاء في الرتبة الأخيرة وبنسبة (٤.٦٧%).

أولاً: وصف الخصائص الوظيفية للمديرين في الفنادق المبحوثة

١- عدد سنوات الخدمة في الفنادق:

جدول (٤-٢)

عدد سنوات الخدمة في الفنادق

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %	الأهمية
٥ سنوات فأقل	١٢	١١.٢	٣
٦ - ١٠ سنوات	٣٥	٣٢.٧	٢
١١ - ١٤ سنة	٥٠	٤٧.٧	١
١٥ سنة فأكثر	٩	٨.٤	٤
المجموع	١٠٦	%١٠٠	

يبدو واضحاً أن المديرين في الفنادق الأردنية المبحوثة لديهم خبرة جيدة في صناعة الفنادق، بلغت (٤٧.٤%) للذين لديهم خبرة (١١-١٤ سنة)، يليها (٣٢.٧%) للذين لديهم خبرة محصورة بين (٦-١٠ سنوات). أما أقل نسبة هي (٨.٤%) للمديرين الذين لديهم خبرة ١٥ سنة فأكثر، وتدل النتائج على أن العاملين في الفنادق لديهم خبرات جيدة بسبب عدد سنوات الخبرة التي يمتلكونها، لذا على إدارات الفنادق الاستمرار بالتركيز على هذا المبدأ.

## ٢- عدد الدورات التدريبية في صناعة الفنادق

جدول (٣-٤)

## عدد الدورات التدريبية في صناعة الفنادق

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %	الأهمية
دورة واحدة	-	-	-
دورتان	١٥	١٤	٢
ثلاث دورات	٩١	٨٦	١
المجموع	١٠٦	%١٠٠	

يوضح الجدول رقم (٣-٤) بان مديري الفنادق يتمتعون بفرص تدريبية جيدة، حيث بلغت نسبة الذين لديهم ثلاث دورات فأكثر (٨٦%) بالمقابل فإن الذين لديهم دورتان كانت حصتهم (١٤%)، وبناء على ذلك ترى الباحثة من الجدول أعلاه أن على إدارات الفنادق الاستمرار بالتركيز على الموظفين الجدد وإعطائهم دورات تدريبية مكثفة لتأهيلهم وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية للمديرين في الفنادق المبحوثة

جدول (٤-٤) الخصائص الشخصية للمديرين في الفنادق

الخاصية	لفئة	التكرار	النسبة المئوية %	الأهمية
الجنس	ذكر	٧١	٦٦.٤	١
	أنثى	٣٦	٣٣.٦	٢
العمر	٢٥ سنة فأقل	٤	٣.٧	٤
	٢٦ - ٣٠ سنة	١٥	١٤	٣
	٣١ - ٣٩ سنة	٦٧	٦٢.٦	١
	٤٠ سنة فأكثر	٢١	١٩.٦	٢
المؤهل التعليمي	توجيهي	٤	٣.٧	
	كلية مجتمع	٤٠	٣٧.٤	٢
	بكالوريوس	٥٢	٤٨.٦	١
	دبلوم عالي	٩	٨.٤	
	ماجستير	٢	١.٩	
	دكتوراه	-	-	

يبين الجدول رقم (٤-٤) نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية للمديرين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، حيث يتضح أن (٦٦.٤%) من المديرين هم من الذكور وأن (٣٣.٦%) هم من الإناث. وهذا يؤشر لنا بأن العنصر النسوي يلعب دوراً إيجابياً في إدارة الفنادق الأردنية. وفيما يتعلق بخاصية العمر تبين أن (٦٢.٨%) من المديرين هم من المديرين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣١-٣٩ سنة)، أما المديرون المحصورة أعمارهم بين (٢٥ سنة فأقل)، فإن حصتهم لا تشكل إلا (٣.٧%)، وهذه نسبة ضعيفة، أما المديرون الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) فإن حصتهم جاءت بحدود (١٩.٦%).

أما خاصية المؤهل التعليمي فقد تبين أن (٤٨.٦%) من المديرين هم من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وأن (٣٧.٤%) هم ممن لديهم مؤهل كلية مجتمع في اختصاصاتهم، وأن حملة الدبلوم العالي لا يشكلون إلا نسبة (٨.٤%) والمجستير بواقع (١.٩%). أما حملة التوجيهي كانت حصتهم (٣.٧%).

#### ٤-١-٢ عرض نتائج الدراسة

للتعرف على أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، تم توجيه أسئلة تتعلق بتقييمات مديري الفنادق ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان وذلك من خلال الإجابة عن الفقرات المطروحة في استبانة الدراسة وقد تم تصنيف إجابات أفراد العينة في خمسة بدائل تدرجت من أتفق تماماً إلى لا أتفق على الإطلاق.

#### المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي

أولاً: تقييم مستوى للجداريات الفردية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى للجداريات الفردية وذلك من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم، وفيما يلي تفصيل لذلك:  
أبعاد الجداريات الفردية:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية لأبعاد الجدارية الفردية مع أهمية كل بعد:

جدول رقم (٤ - ٥) ترتيب أبعاد الجدارية الفردية

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الأهمية
الشخصية	٤.٤٢	١
المفاهيم الذاتية	٤.٢٦	٢
الريادة	٤.٠٧	٣

يبين الجدول رقم (٤-٥) أن بعد الجدارية الشخصية حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٤٢)، وحصل بعد المفاهيم الذاتية على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٢٦)، كما حصل بعد الريادة على الرتبة الثالثة وبواقع (٤.٠٧)، وفيما يلي تفصيل لكل بعد على حدة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية والجدول (٤ - ٦) يوضح ذلك:

الجدول (٤ - ٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
1	إنجز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المطلوب	٤.٤٢	٠.٥٠	٥	مرتفع
2	أسعى لاستخدام أفضل جداراتي بهدف تجسيد فلسفة الفندق للواقع العملي	٤.٤٠	٠.٤٩	٧	مرتفع
3	أبذل قصارى جهدي في إتقان متطلبات العمل الفندقي	٤.٤٥	٠.٥٠	٤	مرتفع
4	أقوم بتطوير معارفي بالاستفادة من خبرتي بالعمل الفندقي	٤.٥٠	٠.٥٠	١	مرتفع
5	أشارك زملاء العمل معارفهم	٤.٣٦	٠.٥٥	٩	مرتفع
6	أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأني واثق بأن المعرفة تتجدد	٤.٤٥	٠.٥٠	٣	مرتفع
7	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل الفندقي	٤.٤١	٠.٥٥	٦	مرتفع
٨	تتوفر لديّ قدرات تسهم في تطوير علاقات العمل مع زملائي باستمرار	٤.٣٨	٠.٥٣	٨	مرتفع
٩	تشكل الثقة بالنفس أساس التفاعل مع ضيوف الفندق	٤.٤٥	٠.٥٤	٢	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤.٤٢	٠.٥٢	مرتفع	

يظهر الجدول رقم (٤-٦) أن المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٣٦ - ٤.٥٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٤٢). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أقوم بتطوير معارفي بالإفادة من خبرتي بالعمل الفندقي " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠)، فيما حصلت فقرة " أشارك زملاء العمل معارفهم " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المفاهيم الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء المفاهيم الذاتية والجدول رقم (٤ - ٧) يوضح ذلك:

الجدول (٤ - ٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعء المفاهيم الذاتية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	استجيب للعوامل البيئية المحيطة بالفندق بشكل إيجابي	٤.٢٦	٠.٤٦	٥	مرتفع
٢	أتعامل مع المواقف الحرجة بالاعتماد على خبراتي وتجاربي في العمل الفندقي	٤.٢٦	٠.٦٢	٥	مرتفع
٣	تلعب اتجاهاتي الشخصية دوراً أساسياً في دافعتي للعمل بشكل أفضل	٤.٣٢	٠.٦٥	٢	مرتفع
٤	يمثل العمل الفندقي بالنسبة لي قيمة عليا	٤.٢٣	٠.٥٨	٧	مرتفع
٥	لا اعتمد النظرة الشخصية المادية في علاقتي مع الآخرين	٤.٣٢	٠.٥٧	٧	مرتفع
٦	أهتم باكتساب معارف عن أسرار العمل الفندقي	٤.٢٢	٠.٦٨	٨	مرتفع
٧	أفهم إمكانياتي وحدود قدراتي	٤.٣٩	٠.٤٩	١	مرتفع
٨	أشعر بالاعتزاز عند إنجاز مهام عملي بصورة أفضل من زملائي	٤.٣٠	٠.٧٠	٤	مرتفع
٩	يدعمني زملائي ورؤسائي في تأدية العمل وإنجازه بشكل أفضل	٣.٩٨	٠.٧٥	٩	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤.٢٦	٠.٦١	مرتفع	

يظهر الجدول (٤ - ٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعء المفاهيم الذاتية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٨ - ٤.٣٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٦). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أفهم إمكانياتي وحدود قدراتي " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٩)، فيما حصلت فقرة " يدعمني زملائي ورؤسائي في تأدية العمل وإنجازه بشكل أفضل " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الريادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الريادة والجدول (٤ - ٨) يوضح ذلك:

الجدول (٤ - ٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الريادة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	أطلع للتمييز على زملائي في العمل	٤.١٣	٠.٦٣	٥	مرتفع
٢	أساهم في تطوير أساليب العمل الفندقى باستمرار	٤.١١	٠.٥٦	٧	مرتفع
٣	لا أخشى مقاومة التغيير من قبل زملائي	٣.٧٥	٠.٦٧	٨	مرتفع
٤	أتمسك بمواقفى حتى فى حالة عدم اتفاق زملائي معى	٣.٥٠	١.٠٢	٩	متوسط
٥	أحرص على توسيع حلقة تبادل المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الفندقى	٤.١٧	٠.٥٦	٤	مرتفع
٦	أسعى لتطبيق الأفكار الجديدة واقناع الآخرين بها	٤.١٢	٠.٦٣	٦	مرتفع
٧	الإتيان بأفكار متجددة ضرورة ملحة لتمييز العمل الفندقى	٤.٣٣	٠.٤٧	١	مرتفع
٨	اهتمامى بالأفكار الجديدة باستمرار مهما كان حجمها جزء من ثقافتى	٤.٢٢	٠.٥٠	٣	مرتفع
٩	يتقبل مناخ العمل الأفكار المبدعة	٤.٢٦	٠.٦٠	٢	مرتفع
	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى العام	٤.٠٧	٠.٦٣	مرتفع	

يظهر الجدول (٤ - ٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الريادة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٠ - ٤.٣٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام البالغ (٤.٠٧). فقد جاءت الفقرة التى تنص على " الإتيان بأفكار متجددة ضرورة ملحة لتمييز العمل الفندقى " فى الرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٤.٣٣) وانحراف معيارى بلغ (٠.٤٧)، فيما حصلت فقرة " أتمسك بمواقفى حتى فى حالة عدم اتفاق زملائي معى " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابى (٣.٥٠) وانحراف معيارى بلغ (١.٠٢).

ثانياً: تقييم مستوى أداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم  
تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر  
الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم، وفيما يلي تفصيل لذلك: يبين الجدول التالي  
المتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء العاملين في الفنادق مع أهمية كل مؤشر:

جدول رقم (٤ - ٩) ترتيب مؤشرات أداء العاملين في الفنادق

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الأهمية
علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية	٤.٢٥	٢
علاقات أفضل مع الزبائن	٤.٣٦	١
تحسين تأدية العمل وتطويره	٤.٠٦	٣

يبين الجدول (٤ - ٩) أن المؤشر الذي حصل على الرتبة الأولى وبتوسط عام بلغ (٤.٣٦) هو علاقات أفضل مع الزبائن، وحصل مؤشر العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية داخل الفندق على الرتبة الثانية وبتوسط حسابي عام بلغ (٤.٢٥) وهذا يعني أن الفرق قليل جداً بين المؤشرين، أما المؤشر الثالث الذي حصل على الرتبة الثالثة فهو تحسين تأدية العمل وتطويره وبتوسط حسابي عام بلغ (٤.٠٦).

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية، والجدول (٤ - ١٠) يوضح ذلك:

الجدول (٤ - ١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	استخدم قدراتي لإنجاز مهام عملي في الفندق	4.31	0.50	1	مرتفع
٢	يسعى العاملون لتهيئة أجواء العمل المناسبة لتحقيق نتائج أفضل	4.22	0.55	2	مرتفع
٣	التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي	4.21	0.39	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	5٤.٢	0.48	مرتفع	

يظهر الجدول (٤ - ١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢١ - ٤.٣١) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٥). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " استخدم قدراتي لإنجاز مهام عملي في الفندق" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣١) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠)، فيما حصلت فقرة " التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي " على الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٩).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر علاقات أفضل مع الزبائن:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات أفضل مع الزبائن، والجدول (٤ - ١١) يوضح ذلك:

الجدول (٤ - ١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات أفضل مع الزبائن

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	توجد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين	٤.٢١	٠.٦٩	٣	مرتفع
٢	يعطي العاملون أولوية واهتمام واضح لحل مشاكل الضيوف وإرضائهم	٤.٣٥	٠.٦٧	١	مرتفع
٣	يحرص العاملون على إدامة العلاقة مع الضيوف وتعتبرها جزء من ثقافة الخدمة الفندقية	٤.٢٢	٠.٨٣	٢	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤.٢٦	٠.٧٣	مرتفع	

يظهر الجدول (٤ - ١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر علاقات أفضل مع الزبائن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢١ - ٤.٣٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٦). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يعطي العاملون أولوية واهتماماً واضحاً لحل مشاكل الضيوف وإرضائهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٧)، فيما حصلت فقرة " توجد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين " على الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٩).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحسين تأدية العمل وتطويره:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر تحسين تأدية العمل وتطويره والجدول (٤ - ١٢) يوضح ذلك:

## الجدول (٤ - ١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر تحسين تأدية العمل وتطويره

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط	٤.٢٢	٠.٥٧	1	مرتفع
٢	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء	٣.٩٢	٠.٧٧	4	مرتفع
٣	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	٣.٩٧	٠.٦٥	3	مرتفع
٤	أستطيع تقييم أدائي فيما إذا كان جيداً أم رديئاً	٤.١٢	٠.٥١	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤.٠٦	٠.٦٢	مرتفع	

يظهر الجدول (٤ - ١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر تحسين تأدية العمل وتطويره، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢١ - ٤.٣٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٠٦). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٧)، فيما حصلت فقرة " ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء" على الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧).

## ٢-٤ اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  للجدارات الفردية مجتمعة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى، تم الإجابة عن الفرضيات الفرعية التي تنبثق منها وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  للجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم.

لقد تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

## الجدول (٤ - ١٣)

تحليل الانحدار لأثر الجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم

نتيجة الفرضية العدمية	Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
ترفض الفرضية	٠.٠٠٠	١٠٥	٠.٢٣٨	٢.٧٠	١٧.٠١٦	٠.٣٣١	٠.٥٧٦	أثر الجداريات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم.
		١٠٦						

يوضح الجدول (٤ - ١٣) أثر الجداريات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) والعلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الجداريات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) و العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٥٧٦) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.٣٣١) أي أن ما قيمته (٠.٣٣١) من التغيرات العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم ناتج عن الجداريات الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٢٣٨)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم.

لقد تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (٤ - ١٤)

تحليل الانحدار لأثر الجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم.

البيان	R	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	df درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
أثر الجداريات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم.	٠.٣٨٧	٠.١٥	١٨.٥٢١	٣.٩٦	٠.١٧١	١٠٥	٠.٠٠٠	ترفض الفرضية
						١٠٦		

يوضح الجدول (٤ - ١٤) أثر الجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) والعلاقات الأفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٣٨٧) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.١٥) أي أن ما قيمته (٠.١٥) من التغيرات في العلاقات الأفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم ناتج عن الجداريات الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.١٧١)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم."

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجداريات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره.

لقد تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (٤ - ١٥)

تحليل الانحدار لأثر الجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره.

البيان	R	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية	$\beta$ معامل الانحدار	df درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
أثر الجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره.	٠.٤٠٣	٠.١٦٣	٢٠.٣٩٧	٣.٩٦	٠.٢٨٣	١٠٥	٠.٠٠٠	ترفض الفرضية
						١٠٦		

يوضح الجدول (٤ - ١٥) أثر الجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الجدارات الفردية (الشخصية،/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) و تحسين تأدية العمل وتطويره، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٠٣) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.١٦٣) أي أن ما قيمته (٠.١٦٣) من التغيرات في تحسين تأدية العمل وتطويره ناتج عن الجدارات الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٢٨٣)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الفردية (الشخصية/ المفاهيم الذاتية/ الريادة) على تحسين تأدية العمل وتطويره".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

## الجدول (٤ - ١٦)

تحليل الانحدار لأثر الجدارات الشخصية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

نتيجة الفرضية العدمية	Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
		١						أثر الجدارات الشخصية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.
ترفض الفرضية	٠.٠٠٠	١٠٥	٠.٣٣٩	٣.٩٦	٣٣.٩٢٨	٠.٢٤٤	٠.٤٩٤	
		١٠٦						

يوضح الجدول (٤ - ١٦) أثر الجدارات الشخصية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الجدارات الشخصية وأداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٩٤) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.٢٤٤) أي أن ما قيمته (٠.٢٤٤) من التغيرات على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم ناتج عن الجدارات الشخصية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٣٣٩)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (٤ - ١٧)

تحليل الانحدار لأثر جدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

نتيجة الفرضية العدمية	Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
		١						أثر جدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.
ترفض الفرضية	٠.٠٠٠٠	١٠٥	٠.١٧٤	٣.٩٦	٢٦.٥٥٩	٠.٢٠٢	٠.٤٤٩	
		١٠٦						

يوضح الجدول (٤ - ١٧) أثر جدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين جدارات المفاهيم الذاتية وأداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٤٩) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.٢٠٢) أي أن ما قيمته (٠.٢٠٢) من التغيرات على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم ناتج عن جدارات المفاهيم الذاتية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.١٧٤)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، والجدول التالي يبين ذلك:

## الجدول (٤ - ١٨)

تحليل الانحدار لأثر جدارات الريادة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

نتيجة الفرضية العدمية	Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
		١						أثر جدارات الريادة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.
ترفض الفرضية	٠.٠٠٠٠	١٠٥	٠.٢١٨	٣.٩٦	٤٥.٦٩٨	٠.٣٠٣	٠.٥٥١	
		١٠٦						

يوضح الجدول (٤ - ١٨) أثر جدارات الريادة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين جدارات الريادة و أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٥٥١) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (٠.٣٠٣) أي أن ما قيمته (٠.٣٠٣) من التغيرات على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم ناتج عن جدارات الريادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٢١٨)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم"، وتقبل الفرضية البديلة وهي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي والجنس والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

المتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي، الجنس، العمر)

أولاً: المؤهل التعليمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي والجدول (٤ - ١٩) يبين النتائج:

الجدول (٤ - ١٩) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
بعد الجدارة الشخصية	بين المجموعات	٠.٣١١	٤	٠.٠٧٨	٠.٩٦٤	٠.٤٣٠
	داخل المجموعات	٨.٢١١	١٠٢	٠.٠٨١		
	المجموع	٨.٥٢٢	١٠٦			
بعد المفاهيم الذاتية	بين المجموعات	١.٩٧٠	٤	٠.٤٩٣	٤.١٢٤	٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	١٢.١٨٣	١٠٢	٠.١١٩		
	المجموع	١٤.١٥٣	١٠٦			
بعد الريادة	بين المجموعات	١.٥٠٠	٤	٠.٣٧٥	٤.٢٥٤	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٨.٩٩٢	١٠٢	٠.٠٨٨		
	المجموع	١٠.٤٩٣	١٠٦			
علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية	بين المجموعات	١.٩٨٣	٤	٠.٤٩٦	٣.٦٠٢	٠.٠٠٩
	داخل المجموعات	١٤.٠٣٨	١٠٢	٠.١٣٨		
	المجموع	١٦.٠٢١	١٠٦			
علاقات أفضل مع الزبائن	بين المجموعات	١.٤٠٧	٤	٠.٣٥٢	١.٠٣٠	٠.٣٩٥
	داخل المجموعات	٣٤.٨٢١	١٠٢	٠.٣٤١		
	المجموع	٣٦.٢٢٨	١٠٦			
تحسين تأدية العمل وتطويره	بين المجموعات	١.٠٢٣	٤	٠.٢٥٦	١.٥٧٦	٠.١٨٦
	داخل المجموعات	١٦.٥٥٠	١٠٢	٠.١٦٢		
	المجموع	١٧.٥٧٢	١٠٦			

يشير الجدول (٤ - ١٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، في كل من بعد المفاهيم الذاتية، وبعد الريادة، ومؤشر علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في بقية المجالات.

ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٤ - ٢٠):

الجدول (٤ - ٢٠)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	توجيهي	كلية مجتمع	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
بعد المفاهيم الذاتية	توجيهي	٤.٤٧٢٢						
	كلية مجتمع	٤.٢٩٤٤	١٧٧٧٨.					
	بكالوريوس	٤.٢٣٩٣	٠.٢٣٢٩١	٠.٠٥٥١٣				
	دبلوم عالي	٤.٢٨٤٠	٠.١٨٨٢٧	٠.٠١٠٤٩	٠.٠٤٤٦٣			
	ماجستير	3.333	١.١٣٨٨٩	٠.٩٦١١١	٠.٩٠٥٩٨*	٠.٩٥٠٦٢		
	دكتوراه							
بعد الريادة	توجيهي	٤.٢٥٠٠						
	كلية مجتمع	٤.١٣٦١	٠.١١٣٨٩					
	بكالوريوس	٤.٠٣٨٥	٠.٢١١٥٤	٠.٠٩٧٦٥				
	دبلوم عالي	٣.٩٨٧٧	٠.٢٦٢٣٥	٠.١٤٨٤٦	٠.٠٥٠٨١			
	ماجستير	3.333	٠.٩١٦٦٧*	٠.٨٠٢٧٨*	٠.٧٠٥١٣*	٠.٦٥٤٣٢		
	دكتوراه							

يتبين من الجدول ( ٤ - ٢٠ ) أن الفروق كانت لصالح فئة بكالوريوس في بعد المفاهيم الذاتية، في حين كانت الفروق لصالح فئة توجيهي في بعد الريادة .

ثانياً: الجنس

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجال أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (٤ - ٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الذكور	٤.٣١٦٩	١.٩٩٢	٠.٠٠٠
الإناث	٤.١٨٠٦		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤ - ٢١) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت (١.٩٩٢)، ومستوى دلالة يساوي (٠.٠٠٠)، وذلك لصالح فئة الذكور.

العمر

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر والجدول (٤ - ٢٢) يبين النتائج:

الجدول (٤ - ٢٢) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
بعد الجدارة الشخصية	بين المجموعات	٠.٧١٥	٣	٠.٢٣٨	٣.١٤٣	٠.٠٢٨
	داخل المجموعات	٧.٨٠٧	١٠٣	٠.٠٧٦		
	المجموع	٨.٥٢٢	١٠٦			

٠.٥٥٩	٠.٦٩٢	٠.٠٩٣	٣	٠.٢٨٠	بين المجموعات	لبعد المفاهيم الذاتية
		٠.١٣٥	١٠٣	١٣.٨٧٤	داخل المجموعات	
			١٠٦	١٤.١٥٣	المجموع	
٠.٠١٣	٣.٧٩٨	٠.٣٤٨	٣	١.٠٤٥	بين المجموعات	بعد الريادة
		٠.٠٩٢	١٠٣	٩.٤٤٨	داخل المجموعات	
			١٠٦	١٠.٤٩٣	المجموع	
٠.٩٧٩	٠.٠٦٣	٠.٠١٠	٣	٠.٠٢٩	بين المجموعات	علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية
		٠.١٥٥	١٠٣	١٥.٩٩١	داخل المجموعات	
			١٠٦	١٦.٠٢١	المجموع	
٠.٢٠٦	١.٥٥١	٠.٥٢٢	٣	١.٥٦٦	بين المجموعات	علاقات أفضل مع الزبائن
		٠.٣٣٧	١٠٣	٣٤.٦٦٢	داخل المجموعات	
			١٠٦	٣٦.٢٢٨	المجموع	
٠.٧٣٠	٠.٤٣٣	٠.٠٧٣	٣	٠.٢١٩	بين المجموعات	تحسين تأدية العمل وتطويره
		٠.١٦٨	١٠٣	١٧.٣٥٤	داخل المجموعات	
			١٠٦	١٧.٥٧٢	المجموع	

يشير الجدول (٤ - ٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر، في كل من بعد الجدارة الشخصية، وبعد الريادة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في بقية المجالات.

ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٤ - ٢٣) يبين ذلك:

## الجدول (٤ - ٢٣)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	٢٥ سنة فأقل	٢٦ - ٣٠ سنة	٣١ - ٣٩ سنة	٤٠ سنة فأكثر
بعد الجدارية الشخصية	٢٥ سنة فأقل	٤.٣٣٣٣				
	٢٦ - ٣٠ سنة	٤.٣٧٠٤	٠.٠٣٧٠٤			
	٣١ - ٣٩ سنة	٤.٣٨٩٧	٠.٠٥٦٣٨	٠.٠١٩٣٥		
	٤٠ سنة فأكثر	٤.٥٨٧٣	٠.٢٥٣٩٧	٠.٢١٦٩٣	٠.١٩٧٥٨*	
بعد الريادة	٢٥ سنة فأقل	٣.٦٦٦٧				
	٢٦ - ٣٠ سنة	٤.١٤٨١	٠.٤٨١٤٨			
	٣١ - ٣٩ سنة	٤.٠٣٦٥	٠.٣٦٩٨٢	٠.١١١٦٦		
	٤٠ سنة فأكثر	٤.١٧٤٦	٠.٥٠٧٩٤*	٠.٠٢٦٤٦	٠.١٣٨١٢	

يتبين من الجدول (٤ - ٢٣) أن الفروق كانت لصالح فئة ٤٠ سنة فأكثر، في كل من بعد الجدارية الشخصية، وبعد الريادة.

المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

أولاً: عدد سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة والجدول (٤ - ٢٤) يبين النتائج:

الجدول (٤ - ٢٤) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
بعد الجدارة الشخصية	بين المجموعات	٠.٤٤٢	٣	٠.١٤٧	١.٨٧٨	٠.١٣٨
	داخل المجموعات	٨.٠٨٠	١٠٣	٠.٠٧٨		
	المجموع	٨.٥٢٢	١٠٦			
لبعد المفاهيم الذاتية	بين المجموعات	٠.٣٤٠	٣	٠.١١٣	٠.٨٤٦	٠.٤٧٢
	داخل المجموعات	١٣.٨١٣	١٠٣	٠.١٣٤		
	المجموع	١٤.١٥٣	١٠٦			
بعد الريادة	بين المجموعات	٠.٦١٥	٣	٠.٢٠٥	٢.١٣٧	٠.١٠٠
	داخل المجموعات	٩.٨٧٨	١٠٣	٠.٠٩٦		
	المجموع	١٠.٤٩٣	١٠٦			
علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية	بين المجموعات	٠.٥٧٢	٣	٠.١٩١	١.٢٧١	٠.٢٨٨
	داخل المجموعات	١٥.٤٤٩	١٠٣	٠.١٥٠		
	المجموع	١٦.٠٢١	١٠٦			
علاقات أفضل مع الزبائن	بين المجموعات	٢.٣٤٣	٣	٠.٧٨١	٢.٣٧٤	٠.٠٧٥
	داخل المجموعات	٣٣.٨٨٥	١٠٣	٠.٣٢٩		
	المجموع	٣٦.٢٢٨	١٠٦			
تحسين تأدية العمل وتطويره	بين المجموعات	٠.٨٦٤	٣	٠.٢٨٨	١.٧٧٦	٠.١٥٦
	داخل المجموعات	١٦.٧٠٨	١٠٣	٠.١٦٢		
	المجموع	١٧.٥٧٢	١٠٦			

يشير الجدول (٤ - ٢٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر، وذلك في جميع المجالات.

## ثانياً: عدد الدورات التدريبية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية والجدول (٤ - ٢٥) يبين النتائج:

الجدول (٤ - ٢٥) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
بعد الجدارة الشخصية	بين المجموعات	٠.٧٦١	١	٠.٧٦١	١٠.٢٩٧	٠.١٠٢
	داخل المجموعات	٧.٧٦١	١٠٥	٠.٠٧٤		
	المجموع	٨.٥٢٢	١٠٦			
لبعد المفاهيم الذاتية	بين المجموعات	٠.٣٢٧	١	٠.٣٢٧	٢.٤٨٤	٠.١١٨
	داخل المجموعات	١٣.٨٢٦	١٠٥	٠.١٣٢		
	المجموع	١٤.١٥٣	١٠٦			
بعد الريادة	بين المجموعات	٠.٣٣٩	١	٠.٣٣٩	٣.٥١١	٠.٠٦٤
	داخل المجموعات	١٠.١٥٣	١٠٥	٠.٠٩٧		
	المجموع	١٠.٤٩٣	١٠٦			
علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية	بين المجموعات	٠.١٥٣	١	٠.١٥٣	١٠.١٣	٠.٣١٧
	داخل المجموعات	١٥.٨٦٨	١٠٥	٠.١٥١		
	المجموع	١٦.٠٢١	١٠٦			
علاقات أفضل مع الزبائن	بين المجموعات	٣.٠٣٧	١	٣.٠٣٧	٩.٦٠٨	٠.٤٠١
	داخل المجموعات	٣٣.١٩١	١٠٥	٠.٣١٦		
	المجموع	٣٦.٢٢٨	١٠٦			
تحسين تأدية العمل وتطويره	بين المجموعات	٠.٠٩٨	١	٠.٠٩٨	٠.٥٩١	٠.٤٤٤
	داخل المجموعات	١٧.٤٧٤	١٠٥	٠.١٦٦		
	المجموع	١٧.٥٧٢	١٠٦			

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

### ١-٥ المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان. والتي تم عرضها في الفصل الرابع بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها. بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات إذ تأمل الباحثة من أن تفيد الإدارات الفندقية من نتائج الدراسة المتعلقة في الجداريات الفردية.

### ١-١-٥ وصف خصائص وحدة التحليل ووصف الخصائص الوظيفية والشخصية

يتكون مجتمع الدراسة من فنادق الخمس نجوم العاملة في العاصمة عمان والبالغ عددها (١٢) فندقاً والمصنفة من فئة الدرجة الأولى حسب تصنيف وزارة السياحة والآثار الأردنية. وقد تم اعتمادهم جميعاً بالدراسة لاستجاباتهم جميعاً للدراسة. وقد تكونت وحدة التحليل من المديرين في فنادق الخمس نجوم، حيث تم اعتماد من يشغل منصب مدير عام ومساعدته ورؤساء الأقسام العشرة المبينة في الهيكل التنظيمي (ملحق رقم ١).

بيّنت النتائج للخصائص الشخصية أن إجمالي المبحوثين من المديرين هم من الذكور، إذ شكلوا نسبة (٦٦.٤%) من المجموع الكلي، في حين شكلت الإناث نسبة (٣٣.٦%) من العدد الإجمالي لوحدة تحليل وهم المديرين. وترى الباحثة أن هذه النسبة للإناث لا بأس بها لكون طبيعة العمل الفندقية وظروفه صعبة للمرأة العربية. وبذلك فإن هذا يجعل إدارات الفنادق يفضلون تعيين الذكور في هذه المواقع الإدارية. وقد تراوحت النسبة الأكبر من أعمار المبحوثين بين (٣١-٣٩ عاماً) أي ما نسبته (٦٢.٦%) من إجمالي عدد المبحوثين، في حين كانت هناك نسبة قليلة من المبحوثين أعمارهم ٢٥ عاماً فأقل حيث بلغت (٣.٧%). أما خاصة المؤهل العلمي قد تبين أن (٤٨.٦%) من المديرين هم من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس وأن (٣٧.٤%) هم ممن لديهم مؤهل دبلوم (كلية مجتمع). وأن (١.٩%) هم ممن يحملون شهادة الماجستير. وأخيراً لا يوجد أحد من ذوي مؤهلات الدكتوراه في تخصصاتهم. وتعزو الباحثة ذلك إلا أن العاملين في هذه المهنة يركزون على الدورات والشهادات المهنية القادرة على تأدية العمل الفندقية.

أما بالنسبة للخصائص الوظيفية لوحدة تحليل المديرين، حيث أظهرت نتائج خاصة الموقع الإداري والقسم الذي يشرف عليه في الفنادق أن نسبة (١٧.٧٥%) يمثلون مديري الفنادق ومساعدتهم وأن (٨٢.٢٥%) رؤساء الأقسام الفندقية وذلك أنهم يشكلون العدد الأكبر من المبحوثين، وهذا أمر طبيعي لكون طبيعة المهام والنشاطات والواجبات تقع على عاتق رؤساء الأقسام الذين يعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. وبالنظر إلى توزيع وحدة التحليل حسب سنوات الخبرة في صناعة الفنادق نجد أن نسبة عالية بلغت (٤٧.٧%) ضمن فئة ذوي الخبرة من (١١-١٤ سنة). أما النسبة الثانية التي حصلت على (٣٢.٧%) هي ضمن فئة ذوي الخبرة (٦-١٠ سنوات)، ولو جمعنا الفئتين لوجدنا النسبة تصل إلى (٨٠%) وهذا مؤشر جيد في صناعة الفنادق الأردنية.

أما فيما يتعلق بتوزيع وحدة التحليل حسب عدد الدورات التدريبية في صناعة الفنادق، فقد أظهرت النتائج بأن (٨٦%) من المديرين هم ممن لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر، أما الذين لديهم دورتان تدريبيتان فقد بلغت حصتهم (١٤%). وهذا يؤشر لنا أن جميع المديرين من عينة الدراسة لديهم فرصة تدريبية جيدة تسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم معارف جديدة في صناعة الفنادق.

#### ٢-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أولاً: تقييم مستوى للجدارات الفردية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم:

##### - الجدارات الفردية

أشارت النتائج إلى وجود اهتمام واضح بالجدارات الفردية في الفنادق الأردنية في العاصمة عمان، وفيما يلي تفصيل للنتائج:

##### أ- الجدارات الشخصية:

تظهر النتائج أن المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجدارة الشخصية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٣٦ - ٤.٥٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٤٢). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أقوم بتطوير معارفي بالإفادة من خبرتي بالعمل الفندقي " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠)، مما يدل أن الفنادق الأردنية تركز على نشر المعارف بين العاملين وتبادل الأفكار الجديدة من خلال عقد الدورات التدريبية. فيما حصلت فقرة " أشارك زملاء العمل معارفهم " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥)، مما يدل على وجود قصور في مستوى روح التعاون بين العاملين في الفنادق الأردنية.

##### ب- جدارات المفاهيم الذاتية:

تظهر النتائج أن المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المفاهيم الذاتية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٨ - ٤.٣٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٦). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أفهم إمكاناتي وحدود قدراتي " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٩)، مما يدل على أن العاملين بالفنادق الأردنية يعرفون إمكاناتهم وقدراتهم الذاتية اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم. فيما حصلت فقرة " يدعمني زملائي ورؤسائي في تأدية العمل وإنجازه بشكل أفضل " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥)، مما يدل على أن العاملين بالفنادق لا يولون اهتماماً بالمستوى المطلوب في دعمهم بعضهم بعضاً.

##### ج- جدارات الريادة:

تظهر النتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الريادة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٠ - ٤.٣٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٠٧). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " الإتيان بأفكار متجددة ضرورة ملحة لتمييز العمل الفندقي " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٧)، مما يدل على أن الإدارات الفندقية تمتلك اتجاهات إيجابية نحو الإبداع والابتكار عن طريق إدخال أفكار متجددة إلى واقع العمل بصورة مستمرة.

فيما حصلت فقرة " أمسك بمواقفي حتى في حالة عدم اتفاق زملائي معي " على الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، مما يدل على أن للإدارات الفندقية الأردنية اتجاهات منخفضة نحو حث العاملين على تقبل الأفكار الجديدة من الآخرين.

وتأسيساً على ما تقدم من تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الجداريات الفردية تؤكد لنا النتائج بأن بُعد الشخصية هو الذي حصل على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٤٢) وجاء في الرتبة الثانية بعد المفاهيم الذاتية، الذي حقق متوسطاً حسابياً يقدر بـ(٤.٢٦)، وأخيراً في الرتبة الثالثة بعد الريادة الذي حقق متوسطاً حسابياً وصل إلى (٤.٠٧).

ثانياً: تقييم مستوى أداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم، وفيما يلي تفصيل لذلك:

- مؤشرات أداء العاملين

أشارت النتائج إلى أن إجابات العينة ذات اتجاهات إيجابية حول الفقرات المتعلقة بأداء العاملين وفيما يلي تفصيل للنتائج:

أ- العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية:

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية وذات صبغة إيجابية بدليل حصولها على متوسط عام وصل إلى (٤.٢٥)، وهذا يعني أن اتجاهات المديرين جيدة حول استخدامهم لمهارات الاتصال وقدرتهم على التفاعل فيما بينهم، مما يساعد على تفاعل العاملين فيما بينهم لتحقيق المهام الموكلة إليهم بأفضل النتائج.

ب- علاقات أفضل مع الضيوف:

تشير نتائج التحليل إلى أن المديرين في الفنادق الأردنية يعملون بشكل جدي لخلق علاقات أفضل مع ضيوفهم. وبدليل أن الفقرات المرتبطة بهذا المؤشر حققت متوسطاً عاماً بلغ (٤.٢٦)، وهذا يعني أن نظرة المديرين إيجابية حول إعطاء العاملين أولوية واهتماماً واضحاً لحل مشاكل الضيوف وإرضائهم مما سوف سينعكس على أداء أفضل للعاملين.

ج- تحسين تأدية العمل الفندقية وتطويره:

تشير نتائج التحليل إلى أن مديري فنادق الخمس نجوم يسعون إلى تحسين تأدية العمل الفندقية وتطويره بشكل دوري ومستمر لأن هذا المؤشر حقق متوسط عام وصل إلى (٤.٠٦)، وهذا يعني أن الإدارات الفندقية تهتم بعقد الدورات التدريبية والإتيان بأفكار جديدة مما يساهم في تطوير العمل وتأديته بالشكل المطلوب.

واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمؤشرات أداء العاملين في الفنادق الأردنية، تؤكد لنا النتائج بأن المؤشرات الثلاثة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في الأداء الفندقية ولكن بشكل متقارب إلى حد ما، حيث إقامة علاقات أفضل مع الضيوف حصل على الرتبة الأولى وبمتوسط عام (٤.٢٦)، أما الرتبة الثانية جاءت حصة بناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية بمتوسط عام (٤.٢٥).

أما الرتبة الثالثة فكانت من حصة تحسين تأدية العمل وتطويره وبمتوسط عام وصل إلى (٤.٢٦). وهذا يعني أن إدارات الفنادق تهتم بإقامة علاقات أفضل مع ضيوفها لتحقيق ميزة تنافسية، وكذلك تهتم ببناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية لكسب رضا العاملين وتحقيق بيئة مناسبة للعمل، ولكنها تولي اهتماماً أقل لتحسين تأدية العمل وتطويره.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية مجتمعة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الفردية (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على كل من العلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم، و علاقات أفضل مع ضيوف في فنادق الخمس نجوم، و تحسين تأدية العمل وتطويره، وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الفردية مجتمعة على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الشخصية (المعرفة، المهارات والقدرات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم.

- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم وصورة الذات) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للجدارات الريادة (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم".

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات عينة الدراسة حول أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي والجنس والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أولاً: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) وأظهرت النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، في كل من بعد المفاهيم الذاتية، وبعد الريادة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في بعد الجدارية الشخصية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير، في كل من بعد الجدارية الشخصية، وبعد الريادة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في بعد المفاهيم الذاتية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير العمر، وذلك في جميع الأبعاد (المفاهيم الذاتية، والجدارية الشخصية، وبعد الريادة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك في جميع الأبعاد (المفاهيم الذاتية، والجدارية الشخصية، وبعد الريادة).

- ثانياً: تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجال أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، وأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، وذلك لصالح فئة الذكور.

### ٣-١-٥ الاستنتاجات:

يمكن أن تقدم الباحثة الاستنتاجات التالية بناءً على تحليل النتائج ومناقشتها:

أظهرت النتائج وجود اهتمام كبير بالشخصية كأحد أبعاد الجداريات الفردية، وتأتي بعدها المفاهيم الذاتية والريادة أيضاً كأبعاد ذات أهمية أقل في الجداريات الفردية لدى الإدارات الفندقية في فنادق الخمس نجوم. وهذا يتفق مع دراسة (Kay & Moncraz, 2004).

تولي الإدارات الفندقية اهتماماً ملحوظاً بمؤشرات أداء العاملين في الفنادق الأردنية وبشكل متقارب إلى حد ما حيث كان المؤشر الأكثر أهمية هو إقامة علاقات أفضل مع ضيوف الفنادق.

دلّت النتائج على وجود أثر للجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم العاملة في العاصمة عمان. وهذا يتفق مع دراسة (Kay & Russette, 2000).

دلّت النتائج على وجود أثر للجدارات الفردية على إقامة علاقات طيبة وأفضل مع ضيوف فنادق الخمس نجوم كأحد أبعاد مؤشرات الأداء الفندقية.

دلّت النتائج على وجود أثر للجدارات الفردية على بناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية في الفنادق كأحد أبعاد مؤشرات الأداء الفندقية.

يلاحظ بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الجدارات الفردية بأبعادها (الشخصية، المفاهيم الذاتية والريادة) حسب خاصية المؤهل العلمي والجنس والعمر، حيث كانت F المحسوبة غير دالة لأن قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية لجميع أبعاد الجدارات الفردية.

يلاحظ بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارات الفردية على أداء العاملين لآراء المديرين ورؤساء الأقسام في فنادق الخمس نجوم تُعزى إلى الخصائص الوظيفية (عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية). لأن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ramlall, 2007).

يلاحظ أن الإدارات الفندقية (الإدارة العليا والوسطى) تسعى إلى ترسيخ مؤشرات أداء العاملين المتمثلة في خلق علاقات طيبة مع الضيوف وبناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية وتحسين تأدية العمل وتطويره لتحقيق نتائج طيبة.

دلّت نتائج الدراسة على إمكانية استخدام نموذج الدراسة في بيان أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في صناعة الفنادق وبالذات فنادق الخمس نجوم، وهذا يتفق مع دراسة (C&ace Blanecy, 2009).

#### ٤-١-٥ التوصيات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة تقدم عدداً من التوصيات النظرية والعملية بما يأتي:

أولاً: توصيات نظرية:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في صناعة الفنادق، وقد جاءت الدراسة بالتوصيات التالية:

دراسة تأثير جدارات فردية أخرى لم تتناولها الدراسة، خاصة أن هناك العديد من الجدارات التي تحقق نتائج أداء إيجابية لمنظمات الأعمال مثل الجدارات المهنية (Professional Competencies).

إمكانية تطبيق مثل هذه الدراسة في قطاعات غير خدمية كالشركات الصناعية مثلاً.

قلة الدراسات العربية -على حسب علم الباحثة- حول الجداريات الفردية بشكل خاص والجداريات بشكل عام والمرتبطة بأداء منظمات الأعمال، لذا توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول موضوع الجداريات بشكل عام.

استخدام معايير الأداء غير الكمي (السلوكي) له دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. ثانياً: توصيات عملية للفنادق الأردنية:

تبني وتطبيق نموذج الدراسة الذي يركّز على العلاقة بين أثر الجداريات الفردية وتحسين وتطوير أداء العاملين في صناعة الفنادق الأردنية.

إيلاء الإدارات الفندقية اهتماماً أكثر بأبعاد الجداريات الفردية المتمثلة في الشخصية والمفاهيم الذاتية والريادة.

ترسيخ مؤشرات أداء العاملين في الفنادق الأردنية المتمثلة في: بناء علاقات تفاعلية بين المستويات الإدارية داخل الفنادق، وخلق علاقات طيبة مبنية على الوُد والاحترام مع ضيوف الفنادق فضلاً عن تحسين وتطوير تأدية الأعمال الموكلة إلى العاملين في الفنادق.

الاستمرار بأخذ بعد الشخصية بعين الاعتبار والمتمثل في أبعاده (المعرفة، والمهارات، والقدرات) عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين المتقدمين الجدد في صناعة الفنادق.

إعطاء أهمية كبيرة لبعده الريادة المتمثل في (روح المبادرة، والإبداع، والابتكار) حيث لها دور فعال في تطوير أداء العاملين في الفنادق.

ترسيخ وتطوير أبعاد المفاهيم الذاتية لدى العاملين في الفنادق الأردنية المتمثلة في: الاتجاهات والقيم وصورة الذات، لأن هذه الأبعاد تنمي وتطور قدرات ومهارات وسلوكيات العاملين في هذه المهنة الصعبة.

الاستمرار بإعطاء دور أكثر للعنصر النسوي للمساهمة في تنمية وتطوير صناعة الفنادق التي تعتمد على المورد البشري الذي أصبح عنصراً هاماً من المنتج الذي تقدمه الفنادق.

الاستمرار في التركيز على مفهوم العلاقات التفاعلية التبادلية (Service-Encounter) بين مقدمي الخدمات (العاملين) والمستفيدين من الخدمة الفندقية (الضيوف)، بحيث تصبح علاقة طويلة الأمد. ضرورة استقطاب وتعيين مؤهلين للعمل في الفنادق من ذوي الشهادات العليا كالمجستير والدكتوراه.

## المراجع

### أولاً؛ المراجع العربية:

- إحصائيات وزراه السياحة والآثار الأردنية، ٢٠١٠
- جمعية الفنادق الأردنية (٢٠١٠). تقرير سنوي.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصبغ، زهير نعيم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- مدخل تنظيمي، عمان: دار زهران.
- دليل وزارة السياحة والآثار الأردنية (٢٠١٠)، تصنيف الفنادق الأردنية حسب الدرجات.
- الدليمي، علاوي إحسان (٢٠٠٥). علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية (دراسة ميدانية في كليات جامعة بغداد/ العراق)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- الزهراي، عبد الله (٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- الطائي، حميد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، عمان: دار زهران.
- العزام، حسن أحمد (٢٠٠٧). أثر استراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.
- ياغي، محمد نعيم أسمي (٢٠٠٩). أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

## ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

- Alfred, Quintano (2009). Performance Evaluation in the Hospitality Industry: The Balanced Scorecard & Beyond, University of Malta., available online: [www.icabr.com/fullpapers/quintano](http://www.icabr.com/fullpapers/quintano)
- Armstrong, M. & Baron, A. (2004). Performance: Performance management in action, London: Chartered institute of personal & development.
- Blaney, Canadace, (2009). Management Competencies: Are they Related to Hotel Performance?, International of Management & Marketing Research, 2 ( 1): 59-71.
- Boam R & Sparrow P. (1992), Designing & Achieving Competency, McGraw-Hill, London.
- Bowden J & Masters G. (1993), Implication for Higher Education of a Competency-Based Approach to Education & Training, Canberra: Australian Govt. Pub. Service.
- Boyatzis R. (1982). The Competency Manager- A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Burgoyne J. (1993), "The competency Movement: issues, stakeholders & prospects", Personnel Review, 22(6): 6-13.
- Choi Sang Long (2009). Human Resources Competencies: An Empirical Study on the HR Professional in the Manufacturing Sector in Malaysia, E-Journal of Business & Economic , 3 (3): 1-13.
- David Jobber & Geoff Lancaster (2006). Selling & Sales Management (7<sup>th</sup> ed.), U.S.A: FT Prentice-Hall.
- Hellriegle, Jackson & Sloucum J. (2002). Management A Competency-based Approach, U.S.A: South-Western College Pub.
- Kai Reinhardt & Klaus North (2003), Transparency & Transfer of Individual Competencies A Concept of Interactive Competence Management, Journal of Universal Computer Science,. 9 (12): 1372-1380.
- Kay, C. & J. Russett (2000). Hospitality Management Competencies: Identifying Manager's Essential Skills, Cornell Hospitality Quarterly, 41 (2): 52-63
- Lattin G. (2002). Modern Hotel Management, UK: Franklin.
- Le Boterf, G. (2000), Competency et Navigation Professionnelle, Paris: Editions d'Organization.

McClellan D.C., (1973), "Testing for competence rather than intelligence", American Psychologist, 5(1): 1-14.

Melvin R. Weber, Dori A. Finley, Alleah Crawford & David Rivera Jr. (2009). An Exploratory Study Identifying Soft-Skills Competencies in Entry-Level Managers, Tourism & Hospitality Research, 9(4): 353-361.

Nigel A. L. Brooks (2008). The Business Leadership Development Corporation, U.S.A: Bid.

Peter Hyde (2006), Generic Competency Framework, available online: [www.peterhyde.com.uk](http://www.peterhyde.com.uk)

Rutherford P. (1995), Company Based Assessment, Pitman, & Melbourne, AUS: Pitman.

Shaikhan Alainati (2009). Competency in the Context of Knowledge Management, European & Mediterranean, paper presented on Conference on Information Systems, Crown Plaza Hotel, Izmir, July 13-14, 2009.

Soo-Young Shin & Won-Woo Park (2007). Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-level Study, Journal of Behavioral Studies in Business, 4(13): 35-42.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: Wiley.

Spencer, Lyle M., Jr., David C. McClellan, (1994). The Competency Assessment Methods, Boston: Hay McBer Research Press.

Stephen E. Schoonover (2003). Human Resources Competencies for the New Century, [www.schoonover.com](http://www.schoonover.com)

Sternberg R & Kolligian Jr. J. (1990), Competence Considered, New Haven: Yale University Press.

Strebler M, Robinson D & Heron P. (1997). Getting the Best Out of Your Competencies, Report 334, Institute of Employment Studies, University of Sussex, & Brighton.

Sunil J. Ramlall (2006). Identifying & Understanding HR Competencies & Their Relationship to Organizational Practices, Applied HRM, Research, 11(1): 27-38.

Tesone, D.C. (2005), Human Resource Management in the Hospitality Industry (A Practitioner's Perspective), U.S.A: Prentice-Hall.

Tucker, Sh., A. & Kathryn M. Cofsky (1994). Competency-Based Pay on a B&ing Platform. ACA Journal, Spring, 3 (1): 112-140.

USAID. (2008). Jordan Tourism Development Project.

الملاحق

## ملحق (١)

## إستبانة الدراسة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم الإدارة

المحترم

عناية المدير

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو التفضل بالإجابة عن الفقرات المرفقة في استبانة الدراسة الخاصة بالدراسة الذي يهدف إلى دراسة أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان.

علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم سلفاً،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة

دينا فاضل جهاد

طالبة ماجستير في الإدارة

الأستاذ المشرف

الدكتورة رولا الضامن

## المتغيرات الديموغرافية:

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب لإجاباتكم:

١. القسم الذي تديره في الفندق:.....

وعدد أفراد القسم  ٥ فأقل  ٦-١٠  ١١-١٥  ١٦ فأكثر

٢. عدد سنوات الخدمة في الفندق

 ٥ سنوات فأقل  ٦-١٠ سنوات  ١١-١٤ سنة  ١٥ سنة فأكثر

٣. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال عملكم في صناعة الفنادق:

 دورة واحدة  دورتان  ثلاث دورات فأكثر

٤. المؤهل التعليمي:

 توجيهي  كلية مجتمع  بكالوريوس دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه٥. الجنس:  ذكر  أنثى٦. العمر:  ٢٥ سنة فأقل  ٢٦-٣٠ سنة ٣١-٣٩ سنة  ٤٠ سنة فأكثر

الرجاء قيّم العبارات التالية بوضع علامة ( × ) في المربع المناسب:

ت	الفقرة التقييم	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	إنجز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المطلوب					
٢	أسعى لاستخدام أفضل جداراتي بهدف تجسيد فلسفة الفندق للواقع العملي					
٣	أبذل قصارى جهدي في إتقان متطلبات العمل الفندقي					
٤	أقوم بتطوير معارفي بالاستفادة من خبرتي بالعمل الفندقي					
٥	أشارك زملاء العمل معارفهم					
٦	أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأنني واثق بأن المعرفة تتجدد					
٧	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل الفندقي					
٨	تتوفر لديّ قدرات تسهم في تطوير علاقات العمل مع زملائي باستمرار					
٩	تشكل الثقة بالنفس أساس التفاعل مع ضيوف الفندق					
١٠	استجيب للعوامل البيئية المحيطة بالفندق بشكل إيجابي					
١١	أتعامل مع المواقف الحرجة بالاعتماد على خبراتي وتجاربي في العمل الفندقي					
١٢	تلعب اتجاهاتي الشخصية دوراً أساسياً في دافعتي للعمل بشكل أفضل					
١٣	يمثل العمل الفندقي بالنسبة لي قيمة عليا					

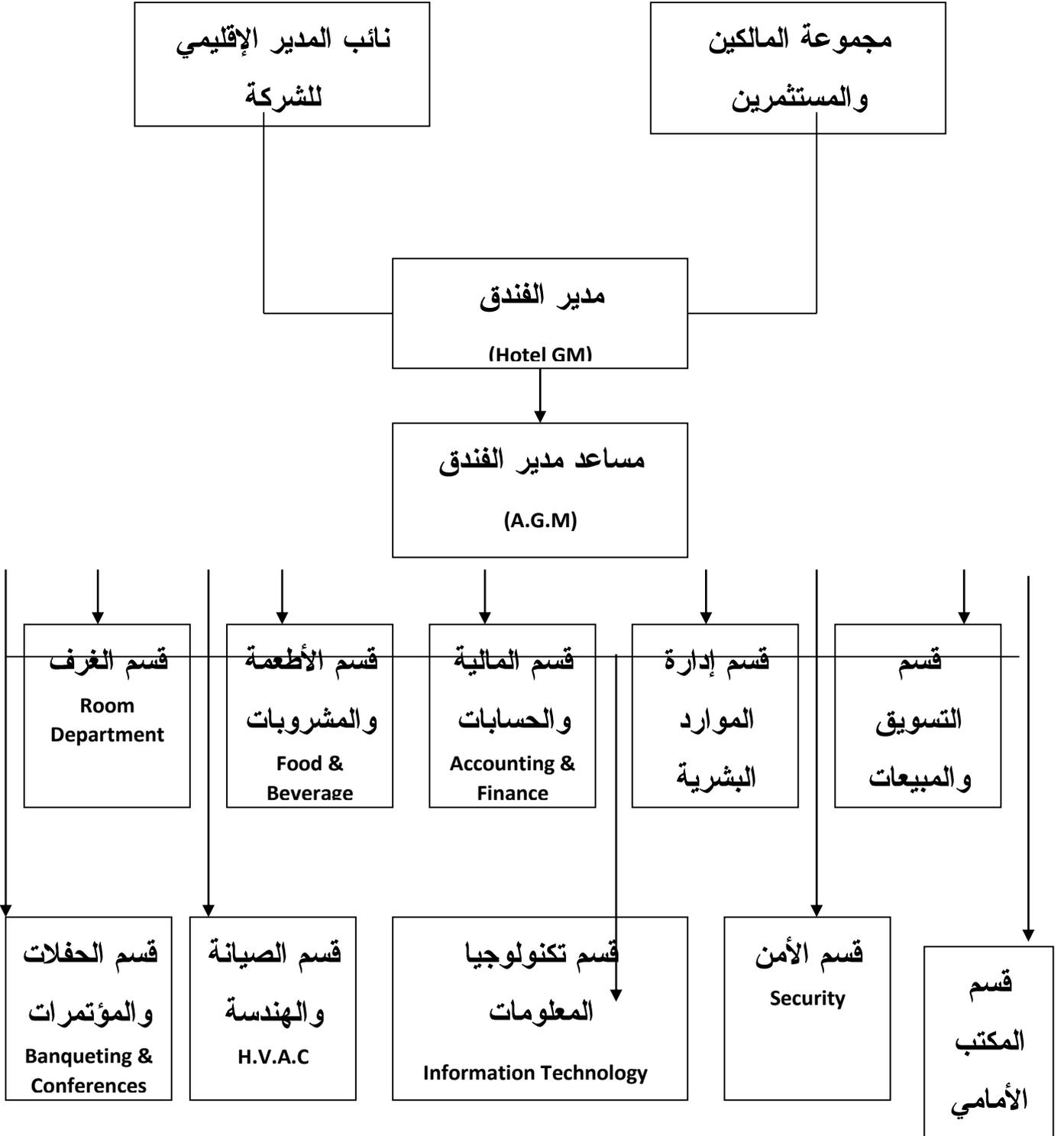
ت	الفقرة التقويم	لا أتفق على تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١٤	لا اعتمد النظرة الشخصية المادية في علاقتي مع الآخرين					
١٥	أهتم باكتساب معارف عن أسرار العمل الفندقي					
١٦	أفهم إمكانياتي وحدود قدراتي					
١٧	أشعر بالاعتزاز عند إنجاز مهام عملي بصورة أفضل من زملائي					
١٨	يدعمني زملائي ورؤسائي في تأدية العمل وإنجازه بشكل أفضل					
١٩	أتطلع للتميز على زملائي في العمل					
٢٠	أساهم في تطوير أساليب العمل الفندقي باستمرار					
٢١	لا أخشى مقاومة التغيير من قبل زملائي					
٢٢	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم اتفاق زملائي معي					
٢٣	أحرص على توسيع حلقة تبادل المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الفندقي					
٢٤	أسعى لتطبيق الأفكار الجديدة وإقناع الآخرين بها					
٢٥	الإتيان بأفكار متجددة ضرورة ملحة لتمييز العمل الفندقي					
٢٦	اهتمامي بالأفكار الجديدة باستمرار مهما كان حجمها جزء من ثقافتي					
٢٧	يتقبل مناخ العمل الأفكار المبدعة					
ت	الفقرة التقويم	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
٢٨	استخدم قدراتي لإنجاز مهام عملي في الفندق					
٢٩	يسعى العاملون لهيئة أجواء العمل المناسبة لتحقيق نتائج أفضل					

					٣٠ التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي
					٣١ توجد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين
					٣٢ يعطي العاملون أولوية واهتمام واضح لحل مشاكل الضيوف وإرضائهم
					٣٣ يحرص العاملون على إدامة العلاقة مع الضيوف وتعتبرها جزء من ثقافة الخدمة الفندقية
					٣٤ نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط
					٣٥ ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء
					٣٦ يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
					٣٧ أستطيع تقييم أدائي فيما إذا كان جيداً أم رديئاً

شاكرين تعاونكم معي، مع التقدير.

ملحق رقم (٢)  
قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الجامعة	ت
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	الجامعة الأردنية	١
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	جامعة مؤتة	٢
الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي	جامعة عمان العربية	٣
الأستاذ الدكتور حميد الطائي	جامعة الزيتونة الأردنية	٤
الأستاذ الدكتور محمد الحنيطي	الجامعة الأردنية	٥
الدكتور محمد الكساسبة	جامعة عمان العربية	٦
الدكتور عبد العزيز النداوي	جامعة الزيتونة الأردنية	٧
الدكتور أحمد علي صالح	جامعة الزيتونة الأردنية	٨

ملحق رقم (٣) الهيكل التنظيمي لفندق عالمي<sup>(\*)</sup>

(\*) Lattin G. (2002). Modern Hotel Management, Franklin, UK.

ملحق رقم (4): ملخص الدراسات العربية ذات الصلة

ت	المؤلف / الباحثون	عنوان الدراسة	الجدارات المصنفة (مستويات الجدارات)	هدف الدراسة	أهم الاستنتاجات
1	لمسن عاتوي القلبي (2005)	علاقة ثقة المعلومات بإغاثة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفاءات الجوهرية (دراسة ميدانية في كليات جامعة بغداد/ العراق)	1- ثقة المعلومات (المستويات الفرعية أربع) 2- إغاثة الموارد البشرية (المستويات الفرعية عثن) 3- الكفاءات الجوهرية (المستويات الفرعية خمس) وهي: - الاتصال - الفوجه نحو الأناج - بناء الفريق - تطوير الأفراد	1- تحليل العلاقة بين ثقة المعلومات (IT) وإغاثة إارة الموارد البشرية في المنظمات المبنوة 2- تحليل العلاقة بين ثقة المعلومات (IT) وإغاثة إارة الموارد البشرية، والكفاءات الجوهرية في المنظمات المبنوة 3- قياس أثر العلاقة بين ثقة المعلومات (IT) وإغاثة إارة الموارد البشرية في بناء الكفاءات الجوهرية للمنظمات المبنوة	• وجود أثر ذي دلالة معنوية لثقة المعلومات (IT) وإغاثة إارة الموارد البشرية • وجود أثر ذي دلالة معنوية لإغاثة إارة الموارد البشرية على الكفاءات الجوهرية
2	لمعد حسن العزاد (2007)	أثر استراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية	الجدارات الجوهرية المصنفة بـ: 1- البحث والتطوير 2- إارة الجودة 3- الابتكار 4- إارة سلطة القوريد	التعرف على أثر استراتيجيات التكنولوجيا في الشركات الصناعية الأردنية على الجدارات الجوهرية التي يمكنها من مواصلة أعمالها وإغاثتها في السوق	• وجود علاقة مؤثرة ما بين الابتكار كأحد عناصر بناء الجدارات الجوهرية والحوافز والثقة التنظيمية الجامعة له • تحقق مستوى عال من الجودة وينتاج على امتلاكه تكنولوجيا متقدمة • وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التكنولوجيا على بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية بشكل كلي
3	أسى نعيم محمد باغي (2009)	أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على نفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والوقائية في الوطن	الجدارات الاستراتيجية: 1- رؤية شركة 2- أروح التنوعية 3- تمكن العاملين 4- الإبداع	1- التعرف على أفسر الجدارات الاستراتيجية على تحسين الجودة 2- التعرف على أثر الجدارات وتحسين الجودة على تحقيق الفوق	• وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، أروح التنوعية، تمكن العاملين والإبداع) على تحسين الجودة لجميع أبعادها باستثناء معرفة الجودة حيث لم يكن هناك دلالة معنوية لأثر الجدارات الاستراتيجية على معرفة الجودة
4	السعد ومنهل (2005)	بناء استراتيجية تطوير القدرات في التعليم العالي (دراسة جامعة البصرة- العراق)	الجدارات المبنوة: 1- القدرات المميزة 2- رؤية الجامعة ورسالتها 3- الأهدف الاستراتيجية 4- الموارد المتاحة للجامعة 5- العملية الجامعية (مخبرات، مناهج ومخرجات)	1- تحديد وتطوير أقرات جامعة البصرة مما يجعلها تتميز تنافسياً بين الجامعات في داخل البلد وخارجه 2- الحاجة إلى تنظيم مصورات الجامعة وأغاثتها ضمن توجه استراتيجي واضح 3- الإفتقر إلى مقياس (وضعية وكيفية) تقدر على أساسها موارد الجامعة وأغاثتها وتنشأها	1. وجود القدرات الجامعية ولصكفية بناء القدرات وتطوير القدرات المميزة 2. الحاجة إلى تنظيم مصورات الجامعة وأغاثتها ضمن توجه استراتيجي واضح 3. الإفتقر إلى مقياس (وضعية وكيفية) تقدر على أساسها موارد الجامعة وأغاثتها وتنشأها

## ملحق رقم (٥) ملخص الدراسات الاجنبية ذات الصلة:

أهم الاستنتاجات	هدف الدراسة	الجدارات المبحوثة (متغيرات الجدارات)	عنوان الدراسة	الباحث / الباحثون
إدراك المعرفة أمراً هاماً لنجاح الإدارة الفندقية ضرورة التمييز بين المستويات الإدارية وبالذات المدراء التنفيذيين والمرؤوسين في الإدارة الوسطى في مجال (KSA) مدراء الموارد البشرية يعطون أهمية أكبر للمهارات بالمقابل فإن مديري المالية يولون أهمية للمعارف ركزت الأقسام الأخرى في الفنادق عينة الدراسة على القدرات المتوفرة لدى العاملين	فحص أثر الجدارات المتمثلة بالمعارف والمهارات والقدرات لنجاح مديري الإيواء في الأقسام: إدارة الموارد البشرية، التسويق، المالية، تكنولوجيا المعلومات	المعرفة، المهارات والقدرات في صناعة الإيواء	Knowledge, Skills & Abilities for Lodging management Success	Christine Kay & Elisa Moncarz (2004)
حصلت جميع الجدارات المبحوثة على تقييم وصل إلى متوسط حسابي أعلى من (٣.١٨). أظهرت نتائج التحليل العاملي على أن واحد من العوامل الثلاثة قد حصل على أفضل نتيجة وصلت إلى (٠.٧٠). وإن هذا العامل يضم (٢٠) مهارة سلوكية ناعمة حصلت على (٠.٧٨٣) وهي معالجة الاعتراضات للعاملين وإيجاد الحلول لها. والأخيرة حصلت على (٠.٧٠٠) المتمثلة بالإصغاء إلى الآخرين.	دراسة استشكافية لتعريف أهمية جدارات المهارة الناعمة على مستوى مديري الخط الأول وتقليصها بواسطة التحليل العاملي (Factor Analysis) طبقاً إلى الإدراكات المهنية للموارد البشرية	جدارات المهارة الناعمة (المهارات السلوكية)	An Exploratory Study Identifying Soft-Skills Competences in Entry-Level Managers	Melvin R. Weber Dori A. Finley Alleah Crawford David Rivera Jr. (2009)
استطاعت الإدارة المالية أن تحصل على أفضل جدارة لديها قدرة على التطبيق للنشاط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وذات معنوية عالية بين أداء الفندق والقدرة التنظيمية وقيادة الأداء تم استخدام أسلوب التقييم الذاتي من قبل مديري الفنادق الكندية	التعريف بالقدرات المستعملة من قبل مديري الفنادق الكندية فحص العلاقات بين القدرات وأداء الفندق محاولة ربط الجدارات المختلفة وقياس الأداء للفنادق عينة الدراسة	الإدارة المالية، العلاقات الخارجية، قيادة الأداء، قيادة الأفراد، القدرة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية والرؤيا، خدمات الإنتاج والإبداع، المعرفة وتطبيق التكنولوجيا	Management Competencies: Are they related to hotel performance?	C&ace Blaney (2009)

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين قبول السوق ومهارات القدرة الإدارية وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس ومهارات إدارة الشبكات وجود أثر أعلى للأداء المالي قياساً بالجدارات المبحوثة	دراسة استطلاعية لتشخيص أدوار جدارات الإدارة وادراكات المالكين حول نجاح منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم في كندا (SMEs)	القدرة الإدارية (التسويق، الموارد البشرية، المالية، الشبكات، التفاوض... الخ) الفطنة الإدارية، الخبرة، النمو، توسع الشبكة) مجال المعرفة (عمق الصناعة، الخبرة التقنية، خبرة القطاع)	Management Competencies & SME Performance Criteria: A Pilot Study	Orser, (2003)
(٩٠%) من المديرين يعملون في صناعة الفنادق منذ أكثر من (١٠) سنوات يشرف المدراء على أكثر من (٥٠) عامل المهارات الأساسية موزعة بشكل مختلف بين أقسام الفندق يوجد أثر واضح للمتغيرات الديموغرافية وتتفاوت حسب المستويات الإدارية	تحديد المهارات التي يمتلكها المدراء لأقسام الفندق المختلفة في المملكة المتحدة (UK)	القيادة، التقنية، العلاقات الشخصية المتداخلة، الإدارية، الأفكار الخلاقة	Hospitality-Management Competencies, Identifying Manager's Essential Skills	Kay & Russett (200)
أهم الاستنتاجات	هدف الدراسة	الجدارات المبحوثة (متغيرات الجدارات)	عنوان الدراسة	الباحث / الباحثون
تماسك مجموعة الأفراد يقوي الجدارات الفردية لتحقيق أداء أفضل	تشخص الجدارات لدى الأفراد والجماعات في الشركات الصناعية الكورية	الجدارات الفردية في عدة مستويات داخل المنظمة (مجاميع وأفراد)	Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency Performance Relationships: A Multi-level Study	Soo-Young Shin & Non-Woo Park (2007)
علاقة قوية بين المهارات المهنية للموارد البشرية والمساهمة الاستراتيجية ظهور فجوات في العلاقات التبادلية بين الجدارات المهنية للموارد البشرية	تحديد ومعرفة المهارات المهنية للموارد البشرية في الشركات متوسطة الحجم، قطاعات التجزئة، والبنوك والمالية في الولايات المتحدة	جدارات الموارد البشرية المهنية	Identifying & Understanding HR Competencies & Their Relationship to Organizational Practices	Sunil J. Ramlall (2006)

<p>وجود علاقة قوية بين المصدقية الشخصية وتوصيل الموارد البشرية كجداريات مطلوبة للعاملين في الشركات المبحوثة الجداريات المرتبطة بمعرفة الأعمال والمساهمة الاستراتيجية وتكنولوجيا الموارد البشرية قد حصلت على اهتمام أقل قياساً بالجدارتين المثبتة في النقطة أعلاه</p>	<p>معرفة دور الجداريات المهنية للموارد البشرية في بعض الشركات الصناعية الماليزية</p>	<p>(٥) جداريات: ١-معرفة الأعمال ٢- توصيل الموارد البشرية ٣- توصيل الموارد البشرية ٤- المصدقية الشخصية ٥- تكنولوجيا الموارد البشرية</p>	<p>Human Resources Competencies: An Empirical Study on the HR Professional in the Manufacturing Sector in Malaysia</p>	<p>Choi Sang Lon (2009)</p>
		<p>للقيادة الإدارية (٨) أدوار: ١-ناصح (مرشد)، ٢-مسهل، ٣-مراقب، ٤-منسق، ٥-مدير، ٦-مُنْتَج، ٧-وسيط، ٨-مبدع</p>	<p>Text: Becoming a Master Manager: A Competency Framework</p>	<p>Quinn, Faeman, Thompson &amp; McGrath (2003)</p>
		<p>الجداريات الإدارية (٦): ١-الاتصالات، ٢-التخطيط والإدارة، ٣-فريق العمل، ٤-النشاط الاستراتيجي، ٥-الإدراك العالمي، ٦-إدارة الذات</p>	<p>Text: Management A Competency-based Approach</p>	<p>Hellriegle, Jackson &amp; Slocum (2002)</p>

## ملحق (٦)

## نبذة مختصرة عن الفنادق عينة الدراسة

## Hotels in Amman (Profiles)

Amman Marriott Hotel	فندق عمان ماريوت
١٩٨٣	سنة الافتتاح
الشميساني - دوار الداخلية	الموقع
Marriott-international (American)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢٩٢ غرفة	عدد الغرف
٣٠٢ موظف	عدد الموظفين
٣ مطاعم، بوفيه عالمي، أمريكي (ستيك) وبار رياضي وتقع كلها في الطابق الأول	عدد المطاعم
قاعات للاجتماعات والاجتماعات تتسع لـ ٥٠٠ شخص، ٨ قاعات اجتماعات	قاعات للاجتماعات والاجتماعات
www.ammanmarriott.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Inter-continental- Jordan Hotel	فندق الأردن- انتركونتيننتال
١٩٦٣	سنة الافتتاح
جبل عمان- الدوار الثاني	الموقع
IHG Group (British)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٤٤٠ غرفة	عدد الغرف
٤٥٠ موظف	عدد الموظفين
٥ مطاعم متنوعة مكسيكي، لبناني، بوفيه (سناك وحلويات) وهندي (عالمي)، جميعا تقع في اللوبي	عدد المطاعم
تتسع لـ ٥٥٠ شخص، واحدة تتسع لـ ١٢٠٠ وواحدة لـ ٣٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاجتماعات
www.amman.intercontinental.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Crown Plaza Amman Hotel	فندق كراون بلازا عمان
١٩٨٤	سنة الافتتاح
أم أذينة - الدور السادس	الموقع
IHG Group (British)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢٧٨ غرفة	عدد الغرف
٣٤٠ موظف	عدد الموظفين
٤ مطاعم، لبناني (الطابق ١٣)، كوفي شوب وسناك (لوبي)، أمريكي (ستيك) اللوبي، وبار رياضي (الطابق الأرضي)	عدد المطاعم
اجتماعات ٢٠٠ حفلات ٢٥٠	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.amman.crownplaza.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Le- Meridian Hotel	فندق الميريديان
١٩٨٧	سنة الافتتاح
الشميسانس - دوار الداخلية	الموقع
Starwood (American)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٤١٤ غرفة	عدد الغرف
٣٤٥ موظف	عدد الموظفين
لبناني، عالمي، بار، صيني، ٧ مطاعم، ياباني، ايطالي وعالمي وكلها تقع في اللوبي	عدد المطاعم
قاعة كبرى للحفلات تتسع لـ ١٠٠٠ شخص وتقام فيها الاجتماعات والاحتفالات	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.starwood.com/lemeridian	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Gr& Hayatt Hotel	فندق جراند حياة
١٩٩٩	سنة الافتتاح
جبل عمان - الدوار الثالث	الموقع
Hayatt (American)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٣١١ غرفة	عدد الغرف
٣٥٧ موظف	عدد الموظفين
٣ مطاعم، عالمي لوبي، ايطالي لوبي، أسيوي الطابق السفلي، ديسكو + بار	عدد المطاعم
٥٠٠ شخص، ٧ قاعات، ٨٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.amman.gr&hayatt.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Holiday- Inn Hotel	فندق هوليداي- إن
١٩٩٩	سنة الافتتاح
تلاع العلي- شارع المدينة المنورة- دوار الواحة	الموقع
IHG Group (British)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢١٨ غرفة	عدد الغرف
١٩٧ موظف	عدد الموظفين
مطعم عالمي + مطعم يجمع بار مع ديسكو + كوفي شوب في اللوبي	عدد المطاعم
قاعات اجتماعات واحتفالات بسعة ٤٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.holidayinn.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Sheraton Al Nabil Hotel	فندق شيراتون النبل
٢٠٠١	سنة الافتتاح
جبل عمان - الدور الخامس	الموقع
Starwood (American)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢٦٨ غرفة	عدد الغرف
٢٧٩ موظف	عدد الموظفين
عالمي بوفيه (الثاني)، ايطالي (الثاني) مطعم سناك (اللوبي)	عدد المطاعم
٧ قاعات تتسع لـ ٦٠٠ شخص: قاعة احتفالات كبرى تتسع لـ ١٠٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.starwoodhotel.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Le Royal Hotel	فندق الرويال
٢٠٠٢	سنة الافتتاح
جبل عمان - الدور الثالث	الموقع
Le Royal	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢٨١ غرفة	عدد الغرف
٣٠٠ موظف	عدد الموظفين
١٣ مطعم متنوع تنتشر في اللوبي والطابق ١٠	عدد المطاعم
٦ قاعات تتسع لـ ٦٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.leroyalamman.com	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Four Seasons Hotel	فندق فور سيزون
٢٠٠٣	سنة الافتتاح
جبل عمان - الدور الخامس	الموقع
Four Season (Canadian)	السلسلة العالمية
Individual Travelers, Business men	الزبائن
١٩٢ غرفة	عدد الغرف
٣٠٠ موظف	عدد الموظفين
ايطالي (الطابق الأول)، أسيوي (الأول)، عالمي (الطابق الأرضي)	عدد المطاعم
مساحة كبيرة للاجتماعات تقسم إلى أقسام تتسع بمجملها إلى ٤٠٠ شخص، تتسع لـ ٥٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.fourseasons.com/amman	الموقع الإلكتروني

## Hotels in Amman (Profiles)

Kempensky Hotel	فندق كيمبنسكي
٢٠٠٤	سنة الافتتاح
الشميساني - مقابل مجمع النقابات	الموقع
Kempensky (Swiss)	السلسلة العالمية
Business corporate, Travel groups, Individual Travelers, Business men	الزبائن
٢٧٨ غرفة	عدد الغرف
٣٠٠ موظف	عدد الموظفين
٣ مطاعم إيطالي، ١ عالمي + ١ كوفي شوب	عدد المطاعم
قاعات تتسع لـ ٦٠٠ شخص	قاعات للاجتماعات والاحتفالات
www.kempenski.com/amman	الموقع الإلكتروني

## ملحق رقم (٧) تسهيل المهمة

جامعة عمان العربية  
Amman Arab University



إلى من يهمه الأمر

التاريخ: 2011/3/26

نود إعلامكم أن الطالبة دينا فاضل جهاد يقوم بإعداد رسالة الماجستير في الإدارة بعنوان: "أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. يرجى التقاضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.

عميد كلية الأعمال

أ. د. فؤاد الشيخ سالم



تمت الرسالة بفضل الله وبحمده.