

أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر
مع عرض تجربة مجموعة أكور- (دراسة حالة سوفيتال الحامة)

The impact of global human resources management on the performance of growth and learning in public hotels establishments in Algeria - with the presentation of the experience of ACCOR Group - study case : SOFITEL EL Hama

د. كندي محمد أمين

د. بن داود سفيان

ط.د. سعادي طارق¹

مدرسة الدراسات العليا التجارية - الجزائر

جامعة الجلفة - الجزائر

مدرسة الدراسات العليا التجارية - الجزائر

Kandi.amine@hotmail.fr

sof.ben2015@gmail.com

tarek.inc@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/03/03

تاريخ الاستلام: 2019/06/18

Abstract:

Algeria, as a royalty country (depending on Economic rent), is facing many challenges nowadays to create real economic diversification through many reforms. The 1980s witnessed some of them, especially within the framework of privatizations of all kinds, the privatization of management is one of these contemporary types, which implemented at the Al Hama Hotel where the brand name "Sofitel" belonging to ACCOR Hospitality Group was carried out through a business contract. In order to study the impact of ACCOR on the performance of growth and learning, especially training, the researcher chose the Sofitel Hotel as a case study. He chose a random sample of 15% representing the individuals working in it. Following the descriptive analytical approach and using the SPSS program. The most important results were that the global management of human resources in public hotel establishments in Algeria positively affects the performance of growth and learning, especially in terms of training and recruitment.

Keywords: Business management contract, global human resource management, growth and learning performance, training.

مقدمة:

يعتبر المجال الفندقي مصنع اليد العاملة السياحية، ويبقى تأهيل هذه الأخيرة أمر ضروري خاصة لبعض المهام والمناصب الأساسية حتى وإن أنجزت بعض التحسينات في بعض الميادين (الإعلام الآلي، دفع و توزيع المفاتيح بواسطة البطاقة البنكية...)، في كل الحالات فإن أي تخفيض هام للعمالة يؤدي حتما إلى تخفيض كمي ونوعي للخدمات، فهناك بعض المهام لا يمكن أن تنجز بدون اليد العاملة المؤهلة عالميا كالاستقبال، تعدد اللغات، تحضير المطبخ بكل طبعاته العالمية... لذلك أضحت المجموعات الفندقية ذات الصيت العالمي بعلامتها، محل تنافسية شديدة في المجال على الصعيد العالمي، فهي مؤسسات تسعى لعبور القارات من خلال الانتشار والتموقع في كل ربوع العالم، سعيا منها للحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية وتطويرها، وتلجأ في ذلك إلى العديد من الطرق والأساليب، ومن بين تلك الطرق، التعاقد لإدارة أعمال الفنادق في العديد من الدول النامية في إطار إدارة عالمية للموارد البشرية.

1 المؤلف المرسل : سعادي طارق terk.inc@hotmail.com

حيث أن هذه السلاسل العالمية الكبيرة، تمتلك كفاءات عالية الخبرة على مستوى كل هيكلها التنظيمي، من خلال اعتمادها على أساليب حديثة في توظيف العمالة العالمية في إطار شروط صارمة، وبالأخص في ما يخص إتقان اللغات والشهادة في الاختصاصات الفندقية، واعتماد آليات لتطوير هذه الكفاءات من خلال العديد من برامج التكوين و التدريب المتخصصة، أما في ما يتعلق بالترقيات إلى مناصب مهمة في التنظيم فيتم من خلال العديد من الشروط وعلى رأسها الخبرة الطويلة في المجال الفندقي وكل هذا يدخل في إطار ما يسمى بالإدارة العالمية أو الدولية للموارد البشرية والتي بدورها تتكون من مجموعة من الوظائف منها التوظيف العالمي والتكوين العالمي وكذا تقييم الأداء في بيئة الأعمال العالمية

إن الإدارة العالمية للموارد البشرية بوظائفها المختلفة تؤثر إلزاما في أداء النمو والتعلم في المنظمات، حيث يعتبر التعلم والنمو الركيزة الأساسية التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل ويتمحور التعلم والنمو حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، ورفع من فاعلية سياستها في التوظيف، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها ويفعل من دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم تقنيات الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم وخاصة التكوين والتوظيف بالمؤسسات العمومية الفندقية الجزائرية؟.

الفرضيات: ومن أجل الإجابة على سؤال الإشكالية استوجب على الباحثين صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر مؤشرات أداء النمو والتعلم على مستوى المؤسسة الفندقية العمومية بالجزائر (سوفيتال) والخاضعة للتسيير الدولي، ذات مستويات مقبولة، ولا تختلف عن ما هو عليه بالنسبة للشركة الأم.

- الإدارة العالمية للموارد البشرية في المؤسسات الفندقية العمومية تؤثرنا بصفة إيجابية على أداء النمو والتعلم خاصة من حيث التكوين والتوظيف.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الأزمات التي تواجهها المؤسسات الفندقية العمومية وخاصة في التوظيف والتكوين وكيفية إيجاد تقنيات وحلول إدارة عالمية من شأنها التصدي لهذه الأزمات والعوائق و إيجاد حلول من أجل إبراز تأثير الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في هذه المؤسسات

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى الإجابة على السؤال الجوهري والأسئلة الفرعية التي مفادها تحديد مدى تأثير تقنيات الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم وخاصة التكوين والتوظيف بالمؤسسات العمومية الفندقية الجزائرية عن طريق دراسة إحصائية و تقديم نظري

الإطار المكاني والزمني للدراسة :

مكان الدراسة تمت في فندق سوفيتال الجزائر وهي مؤسسة تابعة لمجموعة أكورور الفندقية أما الإطار الزمني للدراسة فكان على مدار سنتين بداية من أواخر 2017 إلى غاية 2019 .

منهجية الدراسة:

من أجل هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث سنبرز مختلف المعطيات النظرية حول موضوع الإدارة العالمية للموارد البشرية وكذا التكوين والتوظيف العالمي كما استخدمنا أداة تحليلية إحصائية لقياس الظاهرة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

1/د. مجاني غنية، بن ساعد يمينة "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي" المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 07 / 2016 تناول صاحب الدراسة آثار العولمة على الموارد البشرية و طرق استقطاب المورد البشري في ظل التمدد الجغرافي لبيئة أعمال المؤسسة كما توصل الباحث إلى أن من أهم ركائز الإدارة العالمية للموارد البشرية اختيار الأفراد لضمان النجاح على المستوى الدولي و كذا الاهتمام بوظيفة تدريب الموارد البشرية العالمية و تقييم الأداء في البيئة الدولية .

2/ **تكييف الإستراتيجية الدولية لمجموعة أكور،** ضمن خصوصيات البرازيل"، أيام دراسية حول "المؤسسات في ظل العولمة"، بمعهد المؤسسات بباريس، أكتوبر 2003، مداخلة مقدمة من طرف الباحث "Firmin Antonio"، لتلخص الدراسة بما يلي :
- أصبحت مجموعة أكور أول مستثمر في الصناعة الفندقية في أمريكا اللاتينية، وبالخصوص البرازيل، حيث بات من الضروري الاستثمار في علامات المجموعة أكور؛

- التزامات أكور مع البرازيل تؤكد على ضمان التنمية في الأمد البعيد، والمحافظة على تفعيل كافة عملياتها في إطار مفهوم "سلوك المؤسسة المواطنة"، بحيث أن أكور البرازيل تمكنت من الالتزام بالعديد المشاريع الاجتماعية (مساعدات للأطفال، والمعوقين في مختلف الميادين منها التربوية)، بالتنسيق الفعال مع إستراتيجية المجموعة في هذا الشأن؛

- في المجال التنمية المستدامة والبيئة تمكنت أكور البرازيل من تحسين الأداء البيئي للخدمات وكذا الالتزام أكثر بمبادئ القوانين المحلية والدولية، إضافة إلى السياسة التحسيسية لكافة المتعاملين على أهمية تفعيل التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة في الفنادق ...

محاور الدراسة: ومن أجل الإجابة على سؤال الإشكالية و اختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين، جانب نظري و آخر تطبيقي الجانب النظري يتكون من المحاور التالية: **المحور الأول:** الإدارة العالمية للموارد البشرية ، **المحور الثاني:** المداخل المعاصرة لأداء الموارد البشرية أما الجانب التطبيقي يتكون من **المحور الثالث** دراسة تطبيقية لفندق سوفيتال الحامة وعرض تجرية مجموعة أكور **الجانب النظري من الدراسة:**

المحور الأول: الإدارة العالمية للموارد البشرية: تميزت سنوات التسعينات بتطور مفهوم الإدارة العالمية للموارد البشرية نظرا لأهمية المورد البشري على المستوى العالمي حيث أصبح يمكن أن نستقطب هذا المورد من شتى أنحاء العالم لهذا سنحاول في هذه النقطة إبراز مفهوم الإدارة العالمية

أولا: مفاهيم حول الإدارة العالمية للموارد البشرية

1. تعريف الإدارة العالمية يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة سياسات وأدوات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الأداء للمؤسسات في إطار دولي¹."

تعتمد الإدارة العالمية على القدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة. وإدارة الموارد البشرية في الفنادق تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لخدمات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية².

2. التنظيم نحو العالمية محور نشاط المؤسسات الدولية: من بين الخصائص الأساسية للمؤسسات الدولية وتسييرها للموارد البشرية نذكر ما يلي:³

أ. **تسيير تعدد الثقافات** : ففي ضوء العولمة، تجد **المؤسسات** نفسها في مواجهة مشكل تواجد ثقافات وطنية وثقافات تسيير حسب المواقع ، البلدان، والأعوان، حيث تصبح الثقافة رهانا في علاقات العمل وتأثيرها على طريقة تقديم الخدمات، خاصة وأن قطاع الفنادق عادة ما يشغل كفاءات من مختلف الجنسيات بل ويتطلب ذلك ، حيث أن إدارة هذا الاختلاف يعد عام لا استراتيجيا مهما لضمان التنسيق والتفاعل بين نشاطات الفندق على الصعيد الدولي.

ب. **تطوير ذهنية عالمية** : حسب "Vladimir puck"، فإن معظم المؤسسات لا بد لها أن تقوم باكتساب الكفاءات التنظيمية التي تضمن لها تسيير العمليات العالمية، ومن أجل هذا فلا بد أن تمتلك المسيرين القادرين على ذلك. حيث أن المسير الذي يمتلك ذهنية عالمية يعطي قيمة كبيرة لتبادل المعلومة ونشرها، وكذا العلم والخبرة بين عامله خارج حدود وطنه، حيث يبحث عن التوازن بين أفضليات الدول، فعلى الفنادق إذن أن توظف المسير القادر على القيام بهذه المهام. إن تكوين المسير ذو الذهن العالمية أيضا يفتح المجال أمام فرص لكل العاملين للاستفادة من خبرته العالمية.

ت. **تقييم الكفاءات والموارد البشرية**: حيث يمثل عاملا أساسيا للمؤسسة العالمية التي يأتي عاملوها من القارات الخمسة، تستخدم في مؤسسات التسيير الدولية عدة معايير لتقييم أداء الموارد البشرية ، نذكر منها: ⁴ كمية ناتج الأداء ، كمية وجودة الناتج معا ، مهن مختلفة ذات قيمة مضافة عالية ، تطوير تكنولوجيات الإعلام الآلي في الفنادق لتسريع اتخاذ القرارات ، توعية الأفراد العاملين بأهمية التعامل مع البيئة

ثانيا. **التوظيف في المؤسسات الفندقية العالمية**: يتم غالبا بشكل دقيق جدا وغالبا ما يتم استقطاب موظفين من شتى أنحاء العالم

1. **مميزات الكفاءات العالمية الفندقية المستهدفة في التوظيف** : في الفنادق العالمية المعروفة كالهوليداي إن، الشيراتون، الملتون أو الحياة...، يتميز التوظيف للكفاءات العالمية الفندقية بعدة خصوصيات يجب على الفنادق أن تكون على دراية وتحكم كبيرين بها ، حيث يجب أن يعرف الفندق ويحدد بوضوح ودقة شديدين ما يريد تحقيقه في الدولة التي يريد التواجد بها وبأي الوسائل وهذا قبل ابتداء العملية، حيث أن المرشح في مثل هذا النوع من الفنادق لا بد أن يتميز ببعض الصفات ، نذكر من بينها ⁵ سرعة التكيف مع البلد، مع الفندق ومع الزبائن؛ القدرة على الاندماج؛ الاستقلالية؛ روح الفريق؛ المبادرة؛ التواجد والحضور؛ الصرامة؛ انفتاح الذهن وأخيرا المصداقية أمام مسؤوليه كما لا بد عليه أن يتحكم في لغة البلد أو على الأقل باللغة الإنجليزية، وأن يكون على دراية بالعادات والتقاليد وعادات الأكل وأسلوب الحياة وثقافة البلد.

2. **سيرورة عملية التوظيف في الفنادق العالمية**: حيث يمر المترشحون على عدة اختبارات قبل التوظيف مثل الاختبارات النفسية... الخ. فإذا ما تم قبول مترشح معين، يتم توجيهه إلى الفندق حتى يستفيد من تريض داخلي وحتى يعرف الفندق معرفة جيدة من حيث أهدافه المحلية والدولية، استراتيجياته، أسواقه ، زبائنه، المنافسين له، مختلف الخدمات التي سيقوم بتقديمها

3. **خطوات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التسيير الفندقي** : إن أهم الخطوات التي يجب أن تسيير عليها تلك الإدارة لمواجهة تحديات العولمة والتي منها ⁶:

أ. وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية للفندق، وتمكين العاملين من التكوين في مختلف خدماته عادة تصميم الوظائف؛

ب. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات بحيث تتمكن الفنادق من القدرة على المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي؛

أ. هذا فضلا عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات السوق، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها؛
ث. كما يجب التعرف إلى رؤية المعنيين بالموارد البشرية في الفنادق فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك للحد من آثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء هذه المؤسسات مما يجعلها قادرة على إدارة الموارد، النمو والمنافسة ومواكبة التغيرات والمستجدات والعمل وفق الرؤية العالمية في ممارسة الموارد البشرية وذلك تماشيا مع ظاهرة العولمة⁷؛
ج. إكساب العامل المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج الإصلاح والتطوير.
ثالثا. تدريب العاملين بالمؤسسات الفندقية العالمية :

1. أنواع التدريب المستعملة في السلاسل الفندقية العالمية: من أهم أنواع التدريب التي عادة ما تنتهجها الإدارة المكلفة بالتدريب على مستوى المؤسسة الفندقية المسيرة، نذكر ما يلي:⁸

أ. **التدريب الابتدائي**: الهدف من هذا التدريب هو تقديم معلومات عامة والتعريف بالمهارات الأساسية اللازمة للعاملين في العمل الجديد.
ب. **تدريب معتمد**: هذا النوع من التدريب يهدف إلى زيادة معلومات الموظفين وتحسين مهاراتهم عن طريق حضور ندوات وإقامة ورش عمل، وبعد انتهاء التدريب يحصل الموظف على شهادة مهنية عند اجتيازه الاختبارات العلمية والنظرية.
ت. **التدريب بالمحاكاة**: يقام هذا التدريب بمساعدة من إدارة الموارد البشرية بمهدف تحسين فعالية أساليب العمل وزيادة مهارة الأداء من خلال محاكاة سوق العمل الحقيقي، ويقام هذا التدريب خلال ساعات العمل اليومية، والهدف من هذا النوع من التدريب هو تدريب طويل المدى، وللحصول على نتائج جيدة من هذا التدريب يقوم رؤساء الأقسام بالتدريب لضمان حصول المتدرب على المهارات المناسبة.
ث. **التدريب على الوظيفة**: كفاءة الموظفين المهنية هي مفتاح النجاح، وفي هذا النوع من التدريب يتم التأكيد على قواعد ومبادئ العمل وبجانبها يتم تدريس آداب وأساليب التعامل والعلاقات الشخصية، ويهدف هذا النوع من التدريب الموظفين لمعرفة أفضل طريقة للقيام بالعمل بسرعة وفاعلية.

ج. **التدريب اللغوي**: يجب على الموظفين العاملين في الفنادق أن يكونوا قادرين على التحدث بأكثر من لغة أجنبية، في كل قسم من أقسام الفندق، وفي الوظائف المختلفة، و بناء على ذلك فيجب على جميع الموظفين أن يتقنوا اللغة الإنجليزية باعتبارها لغة عالمية.
ح. **التدريب على الخدمات الفندقية وفي مجال الإدارة**: هذا النوع من التدريب يكون أكثر تركيزا على مهام معينة وفقا لطلب الإدارة لتحسين خدمات معينة، مثل تقنيات الهاتف، والعلاقة مع الضيوف، ومهارات البيع، والعلاقات العامة والسلامة والإسعافات الأولية...
خ. **التدريب عبر الإدارات المختلفة**: لضمان التواصل بين جميع لموظفين في الإدارات المختلفة وزيادة القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث يتم استخدام هذا النوع من التدريب عادة لمساعدة الموظفين في الحصول على معارف ومهارات الإدارات الأخرى.

د. **تدريب الموظفين من منظور دولي**: يجب تدريب جميع العاملين في الفنادق على مستوى دولي خاصة تدريب اللغة تم التدريب في إدارة الموارد البشرية الدولية واستخدام أساليب مختلفة مثل حضور الدورات في مراكز التدريب المعتمدة، والعامل الرئيسي في التدريب الدولي هو نقل الثقافات، ويجب التعامل مع حالات سوء الفهم الثقافي والصراع الثقافي، لذلك يتم توفير المعلومات عن الثقافات المختلفة من خلال التدريب، ويلعب التدريب بالمحاكاة وعقد الاجتماعات مع موظفين أجانب من مختلف الجنسيات لمساعدة الموظفين على فهم أفضل.
ذ. **تنمية وتطوير الموارد البشرية**: من أجل تطوير الموارد البشرية في المؤسسات المسيرة، تقوم بالسهر على ما يلي⁹: تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء

مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق العالمية من العمالة الفندقية؛ إيجاد تعليم فندقي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية؛ زيادة فرص العمل السياحي والفندقي المتاحة؛ ضمان الحقوق الوظيفية للعمال...

المحور الثاني: المدخل المعاصرة لأداء الموارد البشرية:

في هذا المحور سنبرز أهم المدخل المعاصرة لأداء المورد البشري
أولاً: مفهوم الأداء الإداري:

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance"، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.¹⁰

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما عرفه "أحمد سيد مصطفى" على أنه: "درجة بلوغ فرد أو الفريق أو المنظمة أهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية"¹¹. وبصفة عامة، يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها."¹²

ثانياً. عناصر وأنواع الأداء الإداري

1. عناصر الأداء الإداري: للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويمكن تلخيص هذه العناصر كما حددها "هايتير" كما يلي:¹³ الموظف، الوظيفة، الموقف

2. أنواع الأداء الإداري: يوجد العديد من أنواع الأداء حسب عدة معايير، نذكر منها ما يلي:¹⁴

أ. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

ت. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية؛

ث. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

3. أنواع مؤشرات قياس الأداء الإداري:

أ. المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها لا تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال على ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيب... الخ.

ب. المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة...، أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية).

ت. مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية والتعلم:

- **مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية:** ضرورة تقييم العمليات الداخلية و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، من خلال القدرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية و تقييم الكفاءات و سهولة تبادل وانتقال المعلومات زيادة على تحويل الممارسات بين المصالح والأقسام وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية.
- **مؤشرات قياس أداء النمو و التعلم :** في ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد وقدرات دائمة على الابتكار يمكنها خلق القيمة، أي يتم ضمن هذا المؤشر تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وتعتمد في القياس ضمن هذا المؤشر على كفاءات الموارد البشرية والتعلم

ثالثا . بطاقة الأداء المتوازن كمدخل معاصر لإدارة الأداء:

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن (BSC) ، لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دويونت... الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.¹⁵ وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أنه من أسباب الأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي.¹⁶

الجانب التطبيقي من الدراسة :

الجانب التطبيقي من الدراسة فقد اشتمل على :

تجربة مجموعة أكور في الإدارة العالمية للموارد البشرية : التعريف بمجموعة Accor hotels والسياسة الاجتماعية لمجموعة أكور أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في سوفيتال الحامة.

المحور الثالث: تجربة مجموعة أكور في الإدارة العالمية للموارد البشرية ودراسة حالة فندق سوفيتال:

سنحاول طرح تجربة مجموعة أكور في هذا المحور عن طريق تقديم المجموعة و تقديم سياساتها الاجتماعية في الإدارة العالمية للموارد البشرية
أولاً: التعريف بمجموعة Accor hotels وتقديم تجربة المجموعة : يرجع تاريخ سلسلة أكور بداية من سنة 1967 عندما قرر صديقان وهما "جيرارد بيليسون، و"بول ديريريل" فتح أول فندق لهما في مدينة ليل الفرنسية، وهو أول فندق مصنف في فرنسا، و قاما بعد ذلك بإنشاء فندق بدرجة واحدة، وهو أول فندق بدون تصنيف، مع الحمام ومرحاض مشترك، وابتداء من سنة 1994، قاما بالاتجاه نحو التنمية المستدامة، وهذا بتأسيسهما لبرنامج "Guestearth"، في يومنا الحالي تعتبر أكور من بين الأربعين مؤسسة الرائدة في السوق الفرنسية والأوروبية، حيث أن أكور متواجدة في 92 دولة بالعالم، وتضم 17 علامة، 3800 فندق، 50.000 غرفة، وتوظف أكثر من 180.000 شخص عبر العالم. حيث بلغ رقم أعمال السلسلة في السداسي الأول من سنة 2015، مبلغ مقدر بـ 2.726 مليون أورو، من بينها 31.2% في فرنسا وحدها، أما عن العلامة المتوسطة والاقتصادية فقد حصلت على 80%، بينما العلامة الممتازة لم تمثل إلا 15.2% من رقم الأعمال.¹⁷

1. السياسة الاجتماعية لمجموعة أكور والمحاور الأساسية للمسؤولية اتجاه الموظفين: تهتم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلي للمجموعة بضمان الصحة ونوعية الحياة الخاصة بموظفيها في إطار حماية القوانين الداخلية، حقوق الإنسان وحرية التجمع حيث تعمل المجموعة على محاولة تحقيق ذلك من خلال عمليات سير الآراء التي تنظمها بشمل دوري، وتحاول إرساء إدارة مسؤولية اجتماعيا لصالح متعاملها من الشركاء المالكين وكذا متعاملي الفرشائيز لكل العلامات التي تحت وصايتها. إن بث هذه المبادئ الإدارية المسؤولة يتم من خلال بطاقة "إدارة الأخلاقيات" (C. M. E)، وكذا من خلال قيم القادة المسيرين الذين يتم تفويضهم في إطار عقود التسيير والفرشائيز، حيث في سنة 2009 عملت المجموعة على إعادة تفعيل سياستها المتعلقة بأخلاقيات المهنة، وتم إدراجها ضمن قاموس الأخلاقيات الإدارية الخاص بأكور، حيث يتضمن هذا القاموس المبادئ التالية¹⁸: مبادئ الإدارة؛ التزامات بالأعمال الاحترافية واحترام القوانين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتتركز مسؤولية المجموعة اتجاه موظفيها في إطار ثلاثة محاور¹⁹:

أ. سياسة الإقرار والاعتراف: حيث من دونها لا يمكن أن يكون هناك موظفين مندجين ومحفرين، وتتركز على الأسس الهامة من الأجر، تحمل المسؤولية، الاستماع، وهي عبارة عن سياسة التقرب للموظف ذات جودة وتهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمستخدمي المجموعة.

ب. سياسة الاختلاف والتميز: يعد تحقيق التميز بالنسبة لموظفي المجموعة عامل أساسي بالنسبة للمؤسسة من أجل تكوين فرق العمل، وتطوير الولاء التنظيمي، تشجيع الإبداع والتفاعل مع عوامل التغيير، حيث أن الرغبة في التميز كانت من المبادئ الأساسية لمجموعة أكور ضمن سياسات الموارد البشرية ابتداء من سنة 2015، حيث تظم ثلاثة ركائز أساسية حسب المجموعة²⁰: أساس للمسؤولية الاجتماعية، أساس جذب للعمال "attractivité"، أساس تجاري و للأداء

ت. سياسة الحوار: تشجع مجموعة أكور على الحوار الجماعي لموظفيها، لتطوير أداء فرق العمل، وكذا من خلال تعاملها الجدي مع الشركاء الاجتماعيين، وكذا وسائل سير آراء الموظفين الداخلية مثل: "le baromètre social interne"، الذي يلزم به المسيرين في كل العلامات، كل هذا يساعد على توفير مناخ عمل ذو جودة. المجموعة تعمل على تفعيل الحوار الاجتماعي البناء والهادف إلى الإحترام المتبادل مع متعاملها الاجتماعيين، وتبحث عن إرساء مناخ اجتماعي ملائم و ذو جودة عالية.

ومن خلال ما يعرف بـ "بروماد" (سير آراء اجتماعي داخلي)، تقوم المجموعة بوضعه مرة كل سنتين لفائدة فروعها والمؤسسات المسيرة من طرفها لكل معرفة آراء الموظفين حول المناخ داخل المؤسسة (بين سنتي 2010 و 2011، أكثر من 75.699 موظف تابع لفروعها و المؤسسات المسيرة في 71 دولة بالإجابة على استبيان سير الآراء بمعدل مشاركة 87%)²¹.

2. مسؤولية المجموعة حول تميز موظفيها: تتمثل هذه المسؤولية من خلال إمضاء اتفاق خاص بمجموعة أكور، حيث أنه ابتداء من سنة 2011، أخذت أكور بالعمل بمبادئ الاتفاق الدولي للتميز المعد بـ 15 لغة، والذي يتركز على خمسة أسس أساسية:²²

إعطاء الفرص لكل الموظفين؛ الوقوف أمام كل محاولات التعدي على الموظفين؛ المرتبطة بالهوية الأخلاقية، الاجتماعية والثقافية (الجسدية، الشخصية، العاطفية...); تصميم تشخيص عام لوضعيات التميز في كل دولة بما علامات المجموعة؛ الاقتراح لكل مسير نوع من التكوين؛ تحت شعار التميز من خلال الوقائع المحلية ومن خلال وسائل التكوين والرسكلة المتواصلة؛ توصيل سياسات المجموعة؛ لمختلف الموظفين وكذا لكل المتعاملين؛ فمثلا اتخذ إجراء الاستماع ومساعدة موظفيه الحماية من المعانات في العمل في ما يخص كافة الموظفين للفروع بفرنسا.²³

3. مسؤولية المجموعة اتجاه المجتمع: تمثلت أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية لمجموعة أكور في ثلاثة محاور أساسية وهذا في إطار برنامج "PLANET 21":

=الكفاءات الداخلية: دعم التنمية الاقتصادية من خلال تقييم الكفاءات الداخلية؛

-التكوين و المساعدة : من خلال العمل على مساعدة الفئات الاجتماعية في مجال التكوين وإعادة الرسكلة ؛

-الأعمال الخيرية والإنسانية: من خلال مساعدات الطبقات المحرومة و التدخل في حالة حدوث الطوارئ بالمساعدات المادية.

● إنشاء ميثاق أخلاقيات الأعمال (RSE): حيث في سنة 2014 تم تكوين لجنة خاصة بالأخلاقيات برئاسة " **Sven Boinet** "، وهو نائب المدير العام للمجموعة.

4. السياسة العامة المتعلقة بالإدارة العالمية للموارد البشرية بالمجموعة وتأسيس أكاديمية أكور :

في سنة 1985 قامت المجموعة بتأسيس أول جامعة للمؤسسات في أوروبا في مجال الخدمات، وهي منذ عشرين سنة خلت تعتمد على تكوين مجموع موظفي المجموعة، وكانت أساس للتبادل وبث الثقافة الخاصة بأكور. تتركز أكاديمية أكور على مستوى 18 مركز عبر العالم من خلال عرضها لعدة برامج تكوين لكل ما يتعلق بالصناعة الفندقية، وهي موجهة لكل الموظفين تحت وصاية المجموعة، مهما كانت مستوياتهم التكوينية، مناصبهم أو مستوى خبراتهم، كذلك مجموعة فروعها المسيرة والمرحصة، عروض التكوين قد تكون خاصة باحتياجات إدارة الفنادق .²⁴

أ. تطوير العلامات من خلال التكوين المتواصل: من خلال إستراتيجية التطوير في المجموعة، يعد تطوير العلامات من بين أهم الأسس في الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل خاص، حيث تعمل هذه الأخيرة على بث الهوية لجودة العلامة باعتبار الموارد البشرية أساس للعمل الفندقي. حيث أن مجموع العلامات تقوم بتحفيز الموارد البشرية من خلال برامج التكوين والتدريب المستمر والذي يسمح برفع الخبرة ونقلها إلى فريق العمل ، فعلى سبيل المثال قامت علامة " **Sofitel** " على تأكيد برنامجها المسمى " **Ambassadeur** " بداية من سنة 2012، وهو برنامج لتطوير الحياة المهنية لمجموع الموظفين، ويضم ثلاثة صيغ وهي²⁵ :

برنامج **Be Yoursel**، برنامج **Be Ready** و برنامج **Be Magnificent**

ب. وسائل عروض التوظيف المستعملة من طرف المجموعة: تعتبر سياسة الموارد البشرية لدى أكور جد ضرورية بالنسبة لإستراتيجيتها العامة، وهي تؤكد على الاحترافية والكفاءة العالية. حيث تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تطوير العمل الفندقي، والوصول إلى الاحترافية والمرونة، من خلال البحث الدائم على الكفاءات العالية ورفع مستوياتها من خلال الترقيات المهنية وكذا السماح للمسيرين وفرق الموارد البشرية باختيار توظيف الأفراد حسب احتياجاتهم وتحديد الشروط التعاقدية التي يرونها مناسبة لكل موظف، إضافة إلى مرافقة الموظفين في كل مراحل عملياتهم وتنقلاتهم و أخيرا احترام إجراءات النقل الموضوعية من طرف المجموعة.²⁶

ج. وسيلة الترقية الداخلية: **Success**: هذه الأخيرة هي عبارة عن تقنية إدارية دولية، تسمح بتسيير الحياة المهنية للقادة المسيرين التابعين للمجموعة، أكثر من 5.000 موظف لديهم دراية حول مناصب المسيرين التابعين للمجموعة، حيث يسمح لكل موظف بعرض سيرته الذاتية للمسؤولين المباشرين، رغباته بالتطور المهني، النتيجة السنوية لتقييم أدائه، ويمكنه أن يتقدم إلى عروض المناصب الأعلى المعروضة والمتاحة ، كل هذه المعلومات يتم نقلها للمدير والذي يقوم بدوره بدراستها واتخاذ قرار الترقية بشأنها .

ح. تقييم أداء الموارد البشرية بالمجموعة : عملية توجيه وقياس الأداء الاجتماعي وتنوع المجموعة تم تنظيمها من خلال تطبيق " **HR DATA** "، وذلك ابتداء من سنة 2009 وتم تطويرها سنة 2010، وهو يعتمد على أحدث تكنولوجيا الإعلام الآلي لتبسيط الاستعمالات، وتحسين كفاءة جمع المعلومات وتخزينها وجمعها في مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي، وتسمح التقنية بتشكيل لوحة قيادة اجتماعية، حيث أنه من خلال الضغط على زر معين في الحاسوب يمكن التعرف على التطور الاجتماعي من سنة لأخرى لأداء معين أو مقارنتها مع بعضها²⁷ .

ثانيا: أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في سوفيتال الحامة

1. المؤسسة محل الدراسة: فندق سوفيتال الجزائر حديقة الحامة (Sofitel Alger Jardin d'Essais) هو مؤسسة فندقية عمومية، تابع لمؤسسة التسيير السياحي للوسط، وحسب تصنيف مخطط المدير للتهيئة السياحية "SDAT" ومخطط الجودة والنوعية "PQT" في السياحة، التي أدرجت فيها المقاييس المتعارف عليها دوليا.

2. الإطار المنهجي للدراسة :

أ. أدوات جمع البيانات :

➤ **المقابلة :** وقد تم تخصيص مقابلة شخصية مع المدير العام لفندق سوفيتال الفرنسي المفوض لتمثيل الطرف الثاني في عقد التسيير. ولغرض الإحاطة بكل الجوانب التي تشمل الجانب التطبيقي من البحث، تم صياغة أسئلة مفتوحة تتعلق مضامينها بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، وكذا أسئلة مغلقة لتحديد بعض الجوانب الحقيقية للأداء الفعلي، وتدعيم أهداف الدراسة .

➤ **الاستبيان:** حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأساس لجمع البيانات و المعلومات المفيدة للجانب التطبيقي في البحث، والذي وكما أشرنا جاء في ثلاثة أجزاء أساسية. الجزء الأول : يقيس أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الشخصية للمسير العالمي) ، وهو موجه للعاملين في المؤسسة الفندقية. الجزء الثاني يقيس أبعاد المتغيرات التابعة (أداء النمو والتعلم)، موجه كذلك للعاملين

ب. مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة : كما هو مبين في الجدول رقم 01: مجتمع الدراسة للأفراد العاملين بفندق سوفيتال

المستوى الإداري	الوظيفة	فندق سوفيتال
الإدارة العليا	المدير العام	1
الإدارة المتوسطة	المدرء التنفيذيين، نوابهم ورؤساء المصالح والتقنيين	118
الإدارة الدنيا	موظفين مهنيين	307
	المجموع	425

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات الداخلية للمؤسسة.

-عينة الدراسة: حيث شملت عينة الدراسة مجموعتين:

حيث اعتمد الباحث في الدراسة على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 15 % من المجتمع الأصلي الذي يضم الأفراد العاملين في فندق سوفيتال من حيث المستوى الإداري. كما هو موضح في الجدول أدناه . حيث تم أخذ نسبة 15% من المجتمع الأصلي، وهي نسبة كافية حسب ما جاء به العديد من الكتاب في المجال وقادرة على التعبير على المجتمع الكلي، حيث أنه من الأفضل أن لا تقل عن 15% في حالة العينة العشوائية المحددة، لنحصل على مجموع عينة مقدرة ب 64 عامل، ومبدئيا وبتطبيق معادلة العينة العشوائية التطبيقية، يتم توزيع 18 استبانة للإدارة التنفيذية، و46 استبانة للإدارة الدنيا.

الجدول رقم 02 : أفراد العينة المختارة من المجتمع الأصلي:

المستوى الإداري	الوظيفة والنسبة المئوية للعينة	فندق سوفيتال	عدد أفراد العينة لكل نوع من متغيرات الدراسة
الإدارة العليا	المدير العام	01	مقابلة شخصية
الإدارة المتوسطة	المدرء التنفيذيين، نوابهم ورؤساء المصالح والتقنيين (15% من المجتمع الأصلي)	64	المتغير المستقل
	المجموع الكلي لأفراد العينة التي تقيس المتغير المستقل	64	المتغير المستقل
الإدارة المتوسطة	من المجتمع الأصلي(15%المدرء التنفيذيين، نوابهم ورؤساء المصالح (15)	31	المتغير التابع
الإدارة الدنيا	الموظفين المهنيين (15% من المجتمع الأصلي)	20	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات الداخلية لمؤسسة التريص

3. المعالجة الإحصائية المستخدمة: اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22، لتحليل

كلي لبيانات الاستبيان والحصول على نتائج لكل الأسئلة والعبارات التي تضمنها الاستبيان بكافة أجزائه الثلاث، وفي ما يلي قائمة الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

جداول التكرارات والنسب المئوية: لإبراز الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان ، معامل "كرونباخ ألفا" ، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري تحليل الانحدار البسيط

4. التقديم والأهمية النسبية لأهم المحددات الشخصية لمسير فندق سوفيتال (المتغير المستقل) :

أ. خبرة المسير: تعد الخبرة من أهم العناصر التي يمكن أن يتمتع بها المسير، وهي حاصل لسنوات عديدة من التعلم واكتساب المعرفة في المجال الفندقي والسياحي نتيجة العمل اليومي المتكرر، ومن خلال ما تقدم من تعريف للمؤسسة المسيرة و المتمثلة بمجموعة أكور فإن موظفيها وخصوصا المسيرين يتمتعون بخبرة طويلة في المجال سهلت لهم الترقيات وأعطتهم الحق في الحصول على مناصب قيادية و مهمة في المجموعة، وتم الاستعانة بهم كسفراء لتمثيل المؤسسة في جميع أنحاء العالم.

ب. الذهنية العالمية للمسير: أما فيما يتعلق بالذهنية العالمية للمسير فقد سبق وأن أشرنا إلى ذلك من خلال تعريف مجموعة أكور، من خلال الأكاديمية الخاصة بالمجموعة والتي من ضمن أولوياتها غرس هذه الثقافات في أذهان المتكويين من أجل زرعها في كافة أنحاء التي تتواجد بها المجموعة بطريقة سلسلة وتخدم الثقافات المتنوعة، كذلك دعا إلى ضرورة توفرها في المسير العالمي العديد من الباحثين والكتاب في المجال، وقد سبق التطرق إليها في الجانب النظري.

الجدول رقم 03 : التوزيع التكراري لمحددات الخصائص الشخصية للمسير

ت الفقرات في الاستمارة		العنصر والفقرات المكونة له								مقياس الإجابة			
		محددات عقد التسيير				محددات عقد التسيير				م		لا أتفق تماماً	
		م		%		م		%		م		%	
خصائص المسير													
1	مستوى الخبرة طويلة للمسير في المجال	17	33	27	53	07	14	0	0	0	0	0	0
2	مدى استفادة موظفي الفندق من خبرات المسير في مجال أعمالهم	14	27	25	49	08	16	03	06	1	2	0	0
3	نقص معدل الخبرة لدى العاملين كسبب للجوء للمسير الأجنبي	12	24	27	53	10	20	02	04	00	0	0	0
4	الذهنية العالمية للمسير	16	31	28	55	07	14	0	0	0	0	0	0

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه، أن العاملين في الفندق يتفقون تماما بنسبة 33% منهم على أن المسير يتمتع بخبرة طويلة في المجال، قادرة على إيصال الفندق إلى مراكز ريادية في سوق صناعة الفنادق بالجزائر وبنسبة أعلى مقدرة ب 53%، هم يتفقون، وهذا ما يدل على أن أغلبية العاملين بفندق سوفيتال يؤيدون فكرة الخبرة والتجربة التي يتميز بها المسير الأجنبي المفوض من طرف مجموعة أكور الفرنسية، ويتفقون بمستواه القيادي، الأمر الذي يجعلهم يسهرون على إتباع توجيهاته وإرشاداته وطرق إدارته، والسير نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للفندق، في حين كانت النسبة مقدرة ب 14%، بالنسبة لأصحاب الرأي المحايد والذين إما أنه ليس لديهم فكرة واضحة على مستوى خبرة المسير، أو لا يرغبون في إعطاء رأي محدد في هذا الخصوص، لتبقى النسبة منعدمو بالنسبة للمعارضين. أما فيما يخص بمدى استفادة الموظفين من خبرة المسير في مجال أعمالهم، فقد صرح الأغلبية بأنهم يتفقون بإدراك خبرة المسير في مختلف مهامهم بالفندق، وياتت تماشي مع طريقة العمل التي جاء بها المسير الأجنبي، بنسب 27% و 49%، بالنسبة للذين يتفقون تماما أو يتفقون على التوالي، وهذا ما يدل على الاندماج الجيد للعاملين بالفندق في ثقافة المسير، وهو من أهم الأمور التي يسعى عقد التسيير لتحقيقها كما جاءت النسبة ب

16%، بالنسبة للعاملين الذين لديهم آراء محايدة فيما يخص مدى استفادتهم من هذه الخبرة، وتبقى النسب ضعيفة في ما يتعلق بغير المؤيدين للفكرة إما بشكل قطعي أو عادي بنسبة 08%.

وفي ما يتعلق بأسباب اللجوء للمسير الأجنبي في إدارة فندق سوفيتال، نتيجة نقص الخبرة لدى العاملين، فقد حظيت النسبة الأعلى للذين يوافقون على ذلك بنسبة 53%، وبنسبة أقل منها مقدرة بـ 24%، للذين يتفقون تماما على الفكرة، وهذا ما يؤكد على أن العاملين في فندق سوفيتال لديهم معلومات حول المستوى المتدني الذي كان عليه العاملين قبل إبرام عقد التسيير، وملاحظتهم لتطور أداءهم بعد سنوات من العمل تحت إدارة المسير، في حين كانت نفس النسبة بالنسبة للعاملين ذوي الآراء المحايدة بـ 20%، وبنسب ضعيفة للذين لا يوافقون تماما أو لا يوافقون بنسبة كلية مقدرة بـ 04%.

وبخصوص مستوى الذهنية العالمية للمسير حسب آراء المستقيين، فقد كانت الإجابات مختلفة، تشمل النسبة الكبيرة للذين يوافقون على أن المسير الأجنبي يتمتع بذهنية عالمية قادرة على دمج الثقافات وإعطاء أبعاد دولية لفندق سوفيتال الحامة، بنسبة 31%، وأزيد منها للموافقين على ذلك من العاملين بنسبة 55%، وهو أمر إيجابي ويشير لأحد أهم دواعي عقد التسيير وأهدافه، وهو الانفتاح العالمي والسير نحو متطلبات العولمة، إلا أن النسبة كانت أقل بالنسبة للعاملين المحايدون في آرائهم حول الموضوع، بنسبة 14%، ونسبة منعدمة بخصوص الذين إما لا يؤيدون تماما أو لا يؤيدون الفكرة.

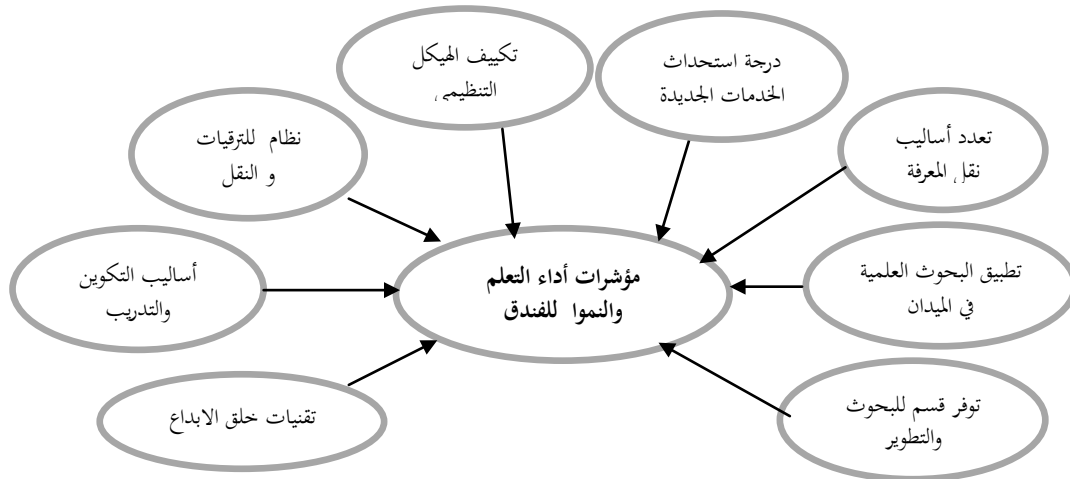
5. التقديم والأهمية النسبية لمحددات أداء النمو والتعلم في فندق سوفيتال (المتغير التابع) :

موضوع الترقيات إلى المناصب الحساسة، بات مشكلة عويصة في بلادنا وتخلله العديد من نقاط الاستفهام والخيرة، في العديد من المؤسسات وخاصة منها العمومية، ولما كان موضوع دراستنا يتعلق بمؤسسة فندقية عمومية، كان من الضروري الإشارة إليه لمحاولة معرفة مستوى تدرج الموظفين لشغل المناصب العليا في الفندق والأسس التي تنطوي عليها، ل ذلك فإن تطوير قدرات الموارد البشرية لا بد أن تتخلله نوع من الترقيات حسب مستو التطوير، والتعلم عن طريق الخبرة لا بد من مكافأته بالترقية .

ومن خلال المقابلة فقد تم التصريح بأن فندق سوفيتال يضم نظاما للترقيات على مستوى إدارة الموارد البشرية وتحت إشراف المديرية العامة، وتكون الترقية بطرق محددة في إطار السلم التدريجي كما ورد في الإجابة على السؤال الموالي (29)، ويعتبر التكوين كأساس للتطوير والتعلم، وهو من أهم السياسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة والفندق بشكل خاص، نظرا للمكانة الكبيرة للعنصر البشري فيها، ومدى احتياج الخدمات إلى مهارات فنية تتطور حسب تطور احتياجات الزبائن وقد أكدت عليه العديد من الدراسات الحديثة في المجال الفندقي، وقامت بعض السلاسل الفندقية الكبرى بإنشاء مراكز تكوين خاصة بها، وهو من مبادئ الإدارة الحديثة، هذا التكوين، لا يمكن حصره في مجال محدد أو مستوى إداري واحد، فالبحوث المعاصرة تؤكد على ضرورة إشراك كافة العاملين في دورات تكوينية مختلفة، وقد تم البرهنة على وجود علاقة بين التكوين وإدارة المعرفة وتحقيق رضا العمال وزيادة الإنتاجية... في العديد منها، ويعد التكوين المتخصص أحد السمات التي لا بد على إدارة الفندق أن تأخذها بعين الاعتبار خصوصا وطبيعة عمل الفنادق خاصة الكبيرة منها والتي تحتاج إلى مهارات فنية عالية، ترقى إلى المستوى العالمي

وحسب جواب المقابلة، المتعلق بالتكوين، فان فندق سوفيتال يمنح الموظفين فرصة الاستفادة من برامج تكوينية متخصصة في المجال الفندقي، والتي تخص كافة العاملين في الفندق من مختلف المستويات الإدارية، وهذا أمر مشجع ويخلق الثقة لدى نفوس العمال، ويعبر عن الشفافية الإدارية، ويزيد من الانتماء التنظيمي في فندق سوفيتال، والتكوين تحتل صياغتها من تكوين وتدريب للمديرين، وهو من المبادئ الإدارية الحديثة للحدود الشاملة، إضافة إلى تدريب في الأساليب الإدارية الفندقية الحديثة والسارية في كافة أنحاء الفنادق العالمية، بالإضافة إلى اعتماد فندق سوفيتال على التدريب في اللغات خصوصا بالنسبة للعمال الذين لديهم احتكاك مباشر مع الزبائن في الاستقبال والإدارة العليا، وهذا أمر إيجابي ويتمشى مع مكانة سوفيتال العالمية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01 يوضح أهم مؤشرات أداء التعلم و النمو لفندق سوفيتال



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة

أ.الأهمية النسبية لمحددات أداء النمو والتعلم لسوفيتال: لإثبات أو نفي صحة الفرضية الأولى، يحاول الباحث تحليل نتائج الاستبيان ومعرفة واقع ومستوى أداء النمو و التعلم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة على الإدارة العالمية للموارد البشرية. جدول رقم 04 : يوضح التكرارات والنسب المئوية لأداء النمو و التعلم في سوفيتال :

مقياس الإجابة										العنصر والفقرات المكونة له	ت الفقرات في الإستمارة
لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			
%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
8	4	16	8	20	10	29	15	27	14	مستوى الاستعانة بأصحاب الخبرة الطويلة في الترتيات	5
6	3	14	7	22	11	35	18	24	12	مدى إشراك الموظفين في دورات تدريبية	6
6	3	8	4	24	12	39	20	24	12	مستوى الاستفادة من تكوينات متخصصة	7
8	4	10	5	24	12	35	18	24	12	مدى عقد اجتماعات دورية لتوزيع المعرفة الفنية	8
6	3	14	7	24	12	31	16	25	13	إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي تناسباً مع المتغيرات البيئية	9
12	6	14	7	25	13	27	14	22	11	مستوى تشجيع الإبداع و التفكير الخلاق	10
8	4	22	11	27	14	22	11	22	11	مدى الأخذ باقتراحات و آراء الموظفين	11
6	3	20	10	24	12	27	14	24	12	مستوى تطبيق البحوث العلمية في الإدارة	12
8	4	18	9	22	11	25	13	27	14	التشجيع على نقل المعرفة لحدثي التوظيف	13
8	4	24	12	18	9	31	16	20	10	مستوى نظام المعلومات في تخزين و نقل المعرفة	14

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول والشكل أعلاه، وبخصوص العبارة التي مفادها مستوى الاستعانة بذوي الخبرة الطويلة في عمليات النقل والترقية، فقد صرح المستقيبين من أفراد العينة بنسبة 29% بأنهم يوافقون على أن غدارة الفندق تأخذ بعين الاعتبار عنصر الكفاءة والخبرة الطويلة في المجال الفندقي في ترقية موظفيها إلى مناصب عليا في السلم الهرمي ومنح المسؤوليات وتفويض السلطات، وبنسبة مماثلة تقريبا للذين يوافقون تماما على ذلك ب 27%، وهذا يد على أن إدارة الفندق تولي أهمية مقبولة من حيث التجربة في المجال و تشجع تكافؤ الفرص، أما فيما يخص المحايدين للفكرة فقد شملت آراءهم نسبة 20%، وبنسب أقل للذين لا يوافقون ب 16% أو لا يوافقون تماما بنسبة مقدرة ب 08%

الأهمية النسبية لأداء النمو و التعلم في فندق سوفيتال

أما في ما يتعلق بالعبارة السادسة، فقد شملت النسبة الأكبر للذين يوافقون بـ 35 ، ونسبة أقل منها للذين يوافقون تماما بـ 24 % على أن الإدارة تعمل على برمجة دورات تدريبية و تكوينية لفائدة موظفيها، لمحاولة تطوير مهاراتهم والرفع من كفاءاتهم المهنية. أما الذين يجيدون في آرائهم على الموضوع فقد بلغت نسبتهم 22 % وينسب أقل للذين لا يوافقون بـ 14 %، والذين لا يوافقون تماما من أفراد العينة بـ 6 % . وفي ما يتعلق بالعبارة الخامسة والثلاثون من الاستبيان، فقد صرح المستقيمين من أفراد العينة بأكثر نسبة بـ 39 %، للذين يوافقون تماما على أن إدارة الفندق تشرك جميع الموظفين مهما كان مستواهم في الدورات التدريبية والتكوينية المتخصصة التي تتلاءم مع أعمالهم و دورات أخرى متنوعة بهدف تطوير مهارات جديدة لديهم، وبنسبة أقل مقدرة بـ 24 % ، للذين يوافقون تماما على ذلك و يعتبرونه أمر محفز ويدل على تشجيع التطوير والتعلم من طرف الإدارة. في حين ترجع نفس النسبة الأخيرة بـ 24 %، للمحايدين من لأفراد العينة و ليس لديهم أي رأي في هذا الخصوص، وبنسبة أقل للذين لا يوافقون أو لا يوافقون تماما بـ 14 %.

وحيث جاءت العبارة التاسعة، لتقيس إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ومواءمته ليتناسب مع التطورات البيئية المتغير، فقد صرحت النسبة الأكبر بـ 31 % من أفراد العينة بأنهم موافقون على ذلك ويتفقون من كون إدارة الفندق تقوم بضبط هيكلها التنظيمي وتحديث بعض التغييرات من فترة إلى أخرى عند الضرورة، ونسبة أقل للذين يتفقون تماما على ذلك بـ 25 %، في حين كانت نسبة مساوية تقريبا بـ 24 %، للذين لا يريدون الخوض في الموضوع، و بنسبة أقل للذين إما لا يتفقون تماما أو لا يتفقون بـ 20 % . أما العبارة الثامنة و الثلاثون والتي تحاول قياس مدى تشجيع الإبداع والأفكار الخلاقة بالفندق من طرف الإدارة، فقد أكدت الإجابات من أفراد العينة على أن 27 % منهم، يوافقون على أن الإدارة تسعى إلى خلق جو للإبداع والتعبير على الأفكار الجديدة وبنسبة أقل بقليل بـ 22 %، للذين يوافقون تماما على ذلك، في حين شملت نسبة مقاربة بـ 25 %، أي ربع أفراد العينة من المحايدين، وبنسب أقل للذين لا يوافقون بـ 14 %، ومن لا يوافقون تماما بـ 12 %.

أما في ما يخص العبارة الحادية عشر، فنلاحظ أن أفراد العينة إما يتفقون تماما أو يتفقون بنسبة متساوية مقدرة بـ 22 % لكليهما، على أن إدارة الفندق تشجع اقتراحات وآراء موظفيها، وتأخذ بها لمحاولة إحداث التميز من خلالها، في حين كانت النسبة الأكبر و المقدرة بـ 27 % من أفراد العينة، للأصحاب الرأي المحايد والذين لا يريدون الخوض في الموضوع لأسباب غير واضحة، لتبقى النسبة مماثلة تقريبا بالنسبة للعاملين للذين لا يتفقون حول موضوع قبول اقتراحات الموظفين والعمل بها بنسبة مقدرة بـ 22 %، ونسبة ضعيفة بـ 8 %، للذين لا يتفقون تماما.

أما فيما يخص العبارة التي تحاول قياس مدى تطبيق البحوث العلمية والأكاديمية المتعلقة بالمجال الفندقية في إدارة فندق سوفيتال، فقد صرحت أعلى نسبة من أفراد العينة بـ 27 % بأنهم يوافقون على أن إدارة الفندق تعمل في بعض الأحيان على محاولة تطبيق بعض الأعمال والدراسات العلمية على مستواها، وفي ما يتعلق بالعبارة الثانية عشر، فقد حظيت النسبة الأعلى للذين يوافقون على مدى تشجيع إدارة الفندق على نقل المعرفة وبثها من ذوي الخبرة الطويلة في المجال إلى الأفراد حديثي التوظيف، بـ 27 %، وبنسبة أقل منها مقدرة بـ 25 %، للذين يتفقون تماما على الفكرة ويؤيدون هذا التشجيع، وهذا أمر مقبول نوعا ما، ويدل على أن الإدارة تعي أهمية تسيير المعرفة ومدى الحاجة إليها في وقتنا الحاضر، في حين كانت بالنسبة للعاملين ذوي الآراء المحايدة بـ 22 %، وبنسب أقل للذين لا يوافقون بنسبة مقدرة بـ 18 % ، ونسبة أضعف بـ 8 % لأفراد العينة الذين لا يوافقون على ذلك إطلاقا.

وأخيرا ، وحسب ما جاءت به الرابعة عشر، فقد صرح أفراد العينة المستقصيين بنسبة 31 % بأنهم يوافقون على مستوى نظام المعلومات في تخزين المعطيات والبيانات المتعلقة بالعاملين والعمليات الإدارية ونقلها في الوقت المناسب، وبنسبة أقل منها مقدرة بـ 20 %، للذين يوافقون تماما على ذلك و مما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى ، بحيث أن محددات أداء النمو و التعلم في الفنادق الجزائرية العمومية خاصة من حيث التوظيف و التكوين تتمتع بمستويات مقبولة مقارنة مع ما هي عليه في المؤسسات العلمية المسيرة .

5. أثر عقد التسيير على أداء النمو والتعلم في فندق سوفيتال الحامة:

من اجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الثانية يمكن طرح الفرضيات الإحصائية التالية:

=فرضية العدم الأساسية: Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المسير على أداء النمو والتعلم في فندق سوفيتال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

=الفرضية البديلة Ho 1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المسير على أداء النمو والتعلم في فندق سوفيتال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم 05: الارتباط و معامل التحديد لأداء النمو والتعلم بعد التعديل :

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.267 ^a	.071	.052	1.0037

a. Prédicteurs : (Constante), b. Variable dépendante : أداء النمو و التعلم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22.0

نلاحظ من النتائج الإحصائية بعد المراجعة الظاهرة في الجدول، ومن خلال نموذج الانحدار، أن العلاقة بين خصائص المسير وأداء النمو والتعلم ذو دلالة إحصائية متوسطة بـ 0,267، ومن خلال معامل التحديد نلاحظ أن المتغير المستقل (خصائص المسير) يفسر 0,71% من التغير في النمو والتعلم. أما معنوية الفروق فهي موضحة من خلال تحليل تباين خط الانحدار في الجدول التالي :

جدول رقم 06: تباين معامل الانحدار لأداء النمو والتعلم بعد التعديل :

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Regression	3.780	1	3.780	3.752	.050 ^b
	Residues	49.362	49	1.007		
	Total	53.142	50			

a. Variable dépendante : أداء النمو و التعلم b. Prédicteurs : (Constante), المسير خصائص

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار

بحيث نلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة الثقة 95% بين خصائص المسير وأداء النمو والتعلم، بحيث قيمة فاء المحسوبة مساوية لـ 3,752 وهي ذا مستوى معنوية مقبولة، عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول رقم 07: أثر خصائص المسير على أداء النمو والتعلم :

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	5.449	1.030		5.290	.000	المصدر
	خصائص المسير	.486	.251	.267	1.937	.050	

ر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22.0

فمن خلال جدول المعاملات أعلاه، يتبين لنا أن مقطع خط الانحدار بلغ 5,449، أما ميل خط الانحدار قدر ب 0,486، في حين قيمة اختبار t مساوية لـ 1,937، وبدلالة إحصائية مقدرة بـ 0,050، وهي مساوية للمعنوية الفرضية، لذلك تصبح معادلة خط الانحدار

$$Y = 5,449 + 0,486 X$$

بين المتغيرين بعد التعديل على الشكل التالي: $Y = 5,449 + 0,486 X$ (خصائص المسير) مقدار وحدة واحدة سيزداد المتغير التابع (أداء النمو والتعلم) بمقدار 0,486 مع بقاء باقي المتغيرات المستقلة ثابتة، حيث حاول الباحث أن يختبر ما إذا كانت هنالك إمكانية لرفع مستوى الدلالة، من خلال إدماج أحد المتغيرين ضمن معادلة خط الانحدار، ومن خلال إدراج المتغير المستقل الثاني ثم الثالث إلى جانب خصائص المسير، أسفرت النتيجة على ما يلي، والمبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم 08: يوضح المعاملات لأثر خصائص المسير و إدارة الجودة معا على النمو و التعلم

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4.321	1.353		3.193	.002
	خصائص المسير	.609	.267	.335	2.279	.027
	إدارة الجودة	.397	.312	.187	1.275	.209

a. Variable dépendante : أداء النمو و التعلم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 22.0

حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية ارتفع بحيث أن قيمة sig انخفضت من 0,05 إلى 0,027، وبالتالي فإن المتغير المستقل الثاني (إدارة الجودة) يؤثر بطريقة غير مباشرة في أداء النمو والتعلم إلى جانب خصائص المسير.

وبالتالي نرفض فرضية العدم الأساسية: H_0 ، ونقبل بفرضيتها البديلة، بحيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المسير على أداء النمو والتعلم في فندق سوفيتال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية بحيث أن الإدارة العالمية للموارد البشرية في المؤسسات الفندقية العمومية تؤثر بصفة إيجابية على أداء النمو والتعلم خاصة من حيث التكوين و التوظيف

الخاتمة:

فرضت العولمة على المؤسسات الفندقية في الجزائر تطوير قدراتها الذاتية من خلال التكوين والتوظيف العالمي والاستعانة بالمسير الأجنبي لتفعيل دور الاستثمار الفندقي وطرح و تطوير كفاءات بشرية متميزة تتسم بالمعرفة والخبرة والفكرية العالمية، إن المؤسسات الفندقية باعتبارها مؤسسات معاصرة والتي تحطت المستوى المحلي في تطوير كفاءات مواردها البشرية أصبحت ملزمة على التحول من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي في توظيف وتكوين مواردها البشرية التي تعتمد عليها في استراتيجياتها، كما أن عملية اختيار المديرين وتأهيلهم وتكوينهم بالشكل المناسب في فندق سوفيتال وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار البيئة العالمية التي تعمل فيها وكذلك تحفيز هؤلاء الأفراد لتخطي حاجز الخوف من المغامرات في العمل الدولي ومن أهم الاستنتاجات التي يمكن الخروج بها من الدراسة الحالية، نذكر:

نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن الإدارة العالمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة (فندق سوفيتال) تؤثر بصفة إيجابية على أداء النمو و التعلم خاصة من حيث التكوين و التوظيف
 - إن التكوين والتوظيف العالمي على مستوى فندق سوفيتال، يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الأهداف العالمية للمؤسسة باعتبار نطاقها الجغرافي يصل إلى العالمية؛
 - إن أداء النمو والتعلم في الفنادق العمومية ذات التسيير الأجنبي بالخصوص فندق سوفيتال محل الدراسة ، له علاقة مباشرة مع تطوير مختلف العمليات الفندقية الداخلية، وذلك من خلال رفع كفاءات الموظفين عن طريق التكوين، وزيادة الرضا التنظيمي عن طريق الكفاءة في الترقية والتحفيز... كل هذا يمكن أن يتفاعل إيجابيا مع باقي جوانب الأداء و خاصة الأداء المالي وإشغال الغرف .
 - إن استثمار المنظمات الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض المنظمة للكثير من المخاطر لذلك وجب أن تكون لدى هذه المنظمات إدارة قادرة على توفير كفاءات ذات الطابع الدولي قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية
- ### التوصيات و الاقتراحات:

- العمل على إعادة النظر في أجور موظفي الفنادق العمومية، كونها غير مخفزة مقارنة مع ما هي عليه في الفنادق العالمية المتواجدة بالجزائر من خلال العلامة، كالشيراتون والهيلتون وغيرها، لتفادي معدلات دوران التوظيف السريعة، والتي من شأنها قتل الخبرة و الحيلولة دون تحويل المعرفة في المجال؛
- التأكيد على تفعيل دور التعليم والتطوير للكفاءات الجزائرية بفندق سوفيتال ، بنفس الطريقة المعتمدة في المجموعة ، بحيث أنه ومنذ تقريبا ثلاثون سنة من دخول المسير في شراكة التسيير لأول فندق بالجزائر، لم تكن هنالك نتيجة كافية في ما يخص التعلم ونقل المعرفة الفنية؛
- إلزام الدولة للمسير الأجنبي من خلال مؤسسة التسيير، بتفعيل و توسيع نفس المفاهيم المعتمدة في المجموعة المسيرة، وتطبيقها في المؤسسات العمومية، خصوصا فيما يخص التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية ؛
- العمل على تقريب الجامعة من المؤسسات الفندقية، ومحاولة تطبيق بعض البحوث الأكاديمية المحلية ذات المستوى العالي، في طرق تسيير المؤسسات الفندقية العمومية، وحث الفنادق المدارة بعمود التسيير على محاولة تطبيقها على أرض الواقع؛
- إرسال بعثات تكوينية من مدراء ومسؤولي كل من الوزارة الوصية، الفنادق العمومية ومؤسسات التسيير السياحي على مراحل إلى الدول المعروفة في المجال، للاستفادة من تكوين وإعادة رسكلة، خاصة لاكتساب المهارات الدولية في قيادة الفندقية، وتملك الذهنية المتعددة للثقافات.

الهوامش :

¹ أحمد سيد مصطفي، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الواحد و العشرين، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2000، ص.98

² عبد القادر شلاليدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009، ص. 06

³ ماضي بلقاسم، حنان برجم، تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، 15-17 ديسمبر 2012، لبنان، ص ص . 08-09 . راجع الموقع الإلكتروني

⁴ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فقه خمسة نجوم، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن، 2009، ص.295

⁵ Guy Le B; Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues, éd. d'organisation, Paris, 2008, p 140.

⁶ Antoine M et de Michel Parlier, Les Démarches compétence, éd. d 'Ana ct, France, 2004, p.172

- ⁷ حنان محمد لطفي الجمل، هالة حسن السيد محمد، تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد. 7، العدد. 2، جامعة الفيوم، الإسكندرية، سبتمبر 2013، ص 51
- ⁸ حنان محمد لطفي الجمل، هالة حسن السيد محمد المرجع السابق، ص 52 .
- ⁹ Michel Balfet , Marketing des services touristiques et hôteliers, spécificités, méthodes et Tech , éd ellipses marketing, Paris, 2001, P.201 .
- ¹⁰ علي عبد الله، تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية : حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 05 .
- ¹¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002، ص 415.
- ¹² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 03.
- ¹³ سالم بن بركة براك الفايد، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمن، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص ص. 85-86، أنظر الموقع الإلكتروني (<http://www.nquss.edu.sa>) (consulté le 13/01/2019 à 09h30)
- ¹⁴ Bernard Martory, Contrôle de Gestion Sociale, Edition vuibert, 2 éditions, Paris, 1999, P 236.
- ¹⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص. 02. أنظر الموقع الإلكتروني (www.aculty.ksu.edu.sa) consulté le 11/02/2019 à 20h00)
- ¹⁶ بومدين يوسف، المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 14 .
- ¹⁷ Adrien Roux, Max boucherat, et autres, Pourquoi le groupe Accor fait-il évoluer son Mix ?, Étude marketing du groupe Accor Hotels Institut Nationale des sciences appliquées, 2006, p. 05.
- ¹⁸ Document de référence et rapport financier annuel, Accor devenir la référence de l'hôtellerie, Lill, France, 2012, p21.
- ¹⁹ Ibid, p 31.
- ²⁰ ibid, p p 38-39
- ²¹ Document de référence et rapport financier annuel, Accor devenir la référence de l'hôtellerie, lill, France, 2014, p 45
- ²² Ibid., p 39.
- ²³ Ibid., p45.
- ²⁴ Document de référence et rapport financier annuel, 2012, Op Cit. pp37-38.
- ²⁵ Document de référence et rapport financier annuel, 2014, Op cit. p p 37-38.
- ²⁶ Ibid.p33
- ²⁷ ibid, p31.