

دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية على فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس

يمام خضر زميرني*

(تاريخ الإيداع ٧/١٥ / ٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٧/١٠ / ٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس ، حيث تم دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل و الإبداع و الابتكار) و دور كل بعد في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و قد تم توزيع ٦٠ استبانة على عينة عشوائية من العاملين في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس على كافة المستويات الإدارية ، و تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24 ، أظهرت النتائج : يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و استقطاب الموارد البشرية كمتغير تابع في فندق الهوليدي بيتش ذو تصنيف الخمس نجوم و فندق طرطوس الكبير ذو تصنيف الأربع نجوم ، اقترحت الدراسة : استثمار إدارة الفنادق عينة الدراسة في تطوير العاملين لديها و ذلك من خلال توفير التدريب أثناء العمل و إقامة ورشات عمل لتعزيز مهاراتهم و تشجيعهم على النمو .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل ، الإبداع و الابتكار ، و استقطاب الموارد البشرية .

* حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة الفندقية لعام ٢٠٢٤م، كلية السياحة ، جامعة حمص ، سورية .

The Role of Organizational Culture in Attracting Human Resources: A Field Study of Five-and Four-Star Hotels in Tartous Governorate.

Yamam Khader Zamrini*

(Received 15/7/2025.Accepted 7/10/2025)

□ABSTRACT □

This research aims to know the role of organizational culture and its dimensions (participation in decision-making, work teams, creativity and innovation) in attracting human resources in five-and four-star hotels in Tartous Governorate. We used the descriptive approach, and 60 questionnaires were distributed to a random sample of workers in five- and four - star hotels in Tartous Governorate at all administrative levels. The statistical analysis program SPSS V24 was relied upon.

Our findings : There is a moderate , statistically significant, direct relationship between organizational culture and attracting human resources in the five- and four -star hotels.

Our Proposals : providing on-the-job training and holding workshops to enhance their skills and encourage them to grow.

Keywords: Organizational culture, participation in decision-making, work teams, creativity and innovation, and human resource attraction.

* Master's Degree in Hotel Management 2024 , Faculty of Tourism , University of Homs, Syria.

أولاً: مقدمة

تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً أصبح على المنظمات بشكل عام و المنشآت الفندقية بشكل خاص الاهتمام به و وضعه ضمن أولوياتها و ذلك لأنها تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات على اختلاف أنواعها ، فالقيم و المعتقدات التي تعتمد عليها المنشآت الفندقية في ترتيب أوضاعها ضمن البيئة الداخلية و علاقتها مع بيئتها الخارجية هي التي ترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف و الغايات، أي إن دور الثقافة التنظيمية هو بمثابة الدليل للإدارة و العاملين ، بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم . (وشوش ، عبد الحميد و ميروان، فاطمة ، ٢٠٢٤م، ص٢٨٨)

هذا و تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مؤثراً في عملية استقطاب الموارد البشرية بالفنادق التي تتمتع بسمعة جيدة كامتلاكها ثقافة قوية و إيجابية يتعزز فيها قيم التعاون مثل المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل الجماعي و التشجيع على الإبداع و الابتكار وما تنتم به من مزايا جاذبة و مغريات مجدية غالباً تحقق السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنشآت الفندقية ضعيفة الجاذبية و الإغراء ، فكلما كانت هذه الثقافة ملائمة مع تطلعات و استراتيجيات المنشأة الفندقية كلما حفزت تصرفات و سلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف ، و بالمقابل فإنه كلما ارتفعت قيمة الموارد البشرية في المنشأة ارتفعت قيمة المنشأة الفندقية.(العمرى ، ٢٠٢٠م، ص٢٥٩).

ثانياً: الدراسات المرجعية

دراسات عربية

١. دراسة (سمية بن عمار ، ٢٠٢٢م)

عنوان الدراسة : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان" ، ٢٠٢٢م، الجزائر .

هدفت الدراسة إلى : التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية .

المنهج المتبع: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .

متغيرات الدراسة : المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية علاقة طردية قوية تساعد في سيرورة الإدارة و فاعلية التنظيم ، كما تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالقيم و المعتقدات و الاتجاهات و الافكار تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين .

٢. دراسة (شذى طلال الدين ، ٢٠٢٣م)

عنوان الدراسة : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية :دراسة مسحية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، سورية .

هدفت الدراسة إلى : دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

متغيرات الدراسة : المتغير المستقل : عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية) ، المتغير التابع : الميزة التنافسية .

توصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية) و تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الاربعة نجوم في محافظة طرطوس .

٣. دراسة (إيهاب فواز مجبل & علاء كريم مطلق، ٢٠٢٤م)

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية و تأثيرها في سلوك العاملين في القطاع السياحي (دراسة استطلاعية في المتحف العراقي) ، بغداد، العراق .

هدفت الدراسة إلى : اختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم ، المعتقدات ، الأعراف ، التوقعات) على سلوك العاملين في القطاع السياحي معتمداً من خلال أبعاده (اللفظ، الالتزام العام، روح التسامح، الأيثار) للعاملين في المتحف الوطني العراقي.

المنهج المتبع: منهج وصفي تحليلي.

متغيرات الدراسة : متغير مستقل : الثقافة التنظيمية و أبعادها (القيم ، المعتقدات ، الأعراف ، التوقعات)، و متغير تابع : سلوك العاملين .

توصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ترابط ذات دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين، كما تبين أن هناك اهتمام جيد من قبل الإدارة في المتحف الوطني العراقي في تحفيز العاملين على بذل المزيد من النشاط و الإبداع.

الدراسات الأجنبية

1. (Daniel Metz & Liviu Ilies & Razvan Liviu Nistor, 2020), The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective .

عنوان الدراسة : تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية خدمة العملاء من منظور الاستدامة- دراسة ميدانية على شركات متعددة الجنسيات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في رومانيا.

هدفت الدراسة إلى : إلى تقييم الثقافة التنظيمية للشركة استناداً إلى نموذج دينيسون من خلال أربع سمات: تنمية القدرات، والقيم الأساسية، والتوجه نحو العملاء، والأهداف والغايات.

منهج الدراسة : منهج وصفي تحليلي.

متغيرات الدراسة : المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية وأبعادها (تنمية القدرات ، و القيم الأساسية ، و التوجه نحو العملاء، والأهداف و الغايات) ، المتغير التابع : خدمة العملاء .

توصلت الدراسة إلى : أن الشركة تتمتع بثقافة قوية قائمة على نظام قيم أساسي مناسب (يتشاركه أعضاء الشركة)، وممارسات مبتكرة وفعالة لإدارة رأس المال البشري، والتوجه نحو العملاء، كما أظهرت النتائج أن جميع فرضيات الدراسة محققة تماماً بالتالي يوجد أثر ايجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها (تنمية القدرات ، و القيم الأساسية ، و التوجه نحو العملاء ، و الأهداف و الغايات) على خدمة العملاء .

2. (Nzeadibe Justina Chioma, 2021), The Impact Of Organisational Culture On Human Resource Management Practices. A Case Study Of Dangote Group (Delta State Branch, Nigeria)

عنوان الدراسة : تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية. دراسة حالة لمجموعة دانجوتي (فرع ولاية دلتا، نيجيريا).

هدفت الدراسة إلى : فهم معنى الثقافة التنظيمية ونطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبرامج التوظيف والتدريب في مجموعة دانجوتي.

منهج الدراسة : منهج وصفي تحليلي.

متغيرات الدراسة : متغير مستقل : الثقافة التنظيمية، متغير تابع : ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتفرع عنها من متغيرات تابعة : الاختيار و التوظيف ، التدريب و التطوير ، إدارة أداء العمل .
توصلت الدراسة إلى : للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أنشطة التوظيف في المنظمة، للتدريب والتطوير تأثير كبير على الثقافة التنظيمية، ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأداء.

3. (Muhammad Tahir Karepesina ,2023), Performance Of Civil Servants: The Role Of Motivation And Organizational Culture.

عنوان الدراسة : أداء موظفي الخدمة المدنية: دور التحفيز والثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى: تحليل تأثير الثقافة التنظيمية وتحفيز العمل على أداء موظفي الخدمة المدنية في إندونيسيا.

منهج الدراسة : منهج وصفي تحليلي.

متغيرات الدراسة : المتغير المستقل :التحفيز و الثقافة التنظيمية ، المتغير التابع : الأداء.

توصلت الدراسة إلى: أن عوامل الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي للغاية على أداء الموظفين. وثبتت هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية هي نتيجة نشر الثقة والقيم التي تتطور داخل المنظمة وتوجيه سلوك الموظفين في الاتجاه المطلوب وبالتالي زيادة الشعور بالراحة والولاء للمنظمة.

الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تختلف دراسة(سمية بن عمار ،٢٠٢٢م) عن الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع " إدارة الموارد البشرية" كقسم من أقسام مديرية الطاقة في حين أن الدراسة الحالية تناولت استقطاب الموارد البشرية كمتغير تابع والذي يعد وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ،أما دراسة (شذى طلال الدين ،٢٠٢٣م) فقد درست الباحثة شذى الثقافة التنظيمية من خلال عنصرين القيم و المعتقدات و أثرها في الميزة التنافسية ، في حين أن الدراسة الحالية تطرقت إلى الثقافة التنظيمية و درست عناصرها المتمثلة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل و الإبداع و الابتكار و أثر ذلك في استقطاب الموارد البشرية ، كما تختلف مع دراسة (أيهاب فواز مجبل & علاء كريم مطلق ،٢٠٢٤م) في دراسة الثقافة التنظيمية و أبعادها (القيم ، المعتقدات، الأعراف ، التوقعات) و أثر ذلك في سلوك العاملين ، و هذا يختلف مع الدراسة الحالية التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة (بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل و الإبداع و الابتكار)و أثر ذلك في استقطاب الموارد البشرية ، أما دراسة (Daniel Metz &Liviulives &Razvan Liviulives Nistor,2020) فقد تناولت الثقافة التنظيمية و أبعادها (تمتية القدرات ، و القيم الأساسية ،و التوجه نحو العملاء ، و الأهداف و الغايات)و أثر ذلك في خدمة العملاء و هذا يختلف عن الدراسة الحالية التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة (بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل و الإبداع و الابتكار)و أثر ذلك في استقطاب الموارد البشرية ، و دراسة (Nzeadibe Justina ,2021) التي تطرقت الى المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية و هي الاختيار و التوظيف ، التدريب و التطوير ، إدارة أداء العمل ، في حين تطرقت الدراسة الحالية الى استقطاب الموارد البشرية كمتغير تابع

، و دراسة (Muhammad Tahir Karepesina, 2023) التي تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية و أثرها في الأداء و هذا يختلف مع الدراسة الحالية التي تناولت متغير تابع مختلف و هو استقطاب الموارد البشرية.

هذا و تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها درست "الثقافة التنظيمية" بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل .

ثالثاً: مشكلة البحث

تعد عملية استقطاب الموارد البشرية عملية حساسة و مهمة جداً في أي منظمة على اختلاف أنواعها كونها تتمثل في الحصول على أفضل الموارد البشرية التي ستساهم في تحقيق أهداف المنظمات بما فيها المنشآت الفندقية ، ذلك يحتم على الفنادق البحث عن أنسب الأشخاص ، محاولة جذبهم و استقطاب أكفأهم للعمل بالمنشأة و ترغيبهم للبقاء فيها.

من خلال الدراسات و الأبحاث السابقة التي تم الإطلاع عليها من قبل الباحثة و من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على فنادق خمس و أربع نجوم ، حيث قامت الباحثة بدراسة ميدانية على فندق الهولندي بيتش نو تصنيف خمس نجوم و فندق طرطوس الكبير نو تصنيف أربع نجوم ، و من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين ، حيث تم توجيه عدة أسئلة تخص الثقافة التنظيمية في بيئة العمل تبين من إجابات العاملين أن الثقافة التنظيمية للمنشآت الفندقية تعدّ من العوامل التي تؤثر في عملية جذب و استقطاب الموارد البشرية ، إذ يحرص العديد من الباحثين عن العمل في إيجاد شواغر وظيفية ضمن فنادق لها ثقافة تنظيمية واضحة بمكوناتها المادية و المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات ، تشجيع الابتكار و الإبداع ، ثقافة بناء فرق عمل ، الحوافز) لما لها من تأثير إيجابي أو سلبي على العنصر البشري و الذي يعدّ الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنشآت الفندقية استراتيجياتها بكيفية استغلال عاملها عن طريق اختيار الإدارة العناصر البشرية الفعالة لها وكيفية استقطابها و المحافظة عليها.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما هو دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ذات الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس ، يتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

١. ما هو دور بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ذات الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
٢. ما هو دور بعد فرق العمل في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ذات الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
٣. ما هو دور بعد الإبداع و الابتكار في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ذات الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

رابعاً: أهمية البحث

أهمية علمية

تأتي أهمية الدراسة العلمية من أنها تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية الذي يعدّ من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح و فشل المنشآت الفندقية

، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و السلوكيات التي يفتتح بها العاملين داخل الفندق ، كما سلطت الضوء على عملية استقطاب الموارد البشرية و هي المشكلة التي يدور حولها البحث ، الذي يمثل أحد المفاهيم الرئيسية التي يجب على المديرين وأصحاب الأعمال فهمها وتطبيقها بشكل صحيح وفعال لما له دور مهم في تحقيق أهداف المنشآت الفندقية .

أهمية عملية

يستمد البحث أهميته العملية من كونه يسعى لدراسة دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس ، و قد تساعد نتائج هذا البحث الفنادق لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و احترام العاملين) داخل تلك الفنادق لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة .

خامساً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي في : معرفة دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة طرطوس ، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية :

١. معرفة دور بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
٢. معرفة دور بعد فرق العمل في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
٣. معرفة دور بعد الإبداع و الابتكار في استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

سادساً : متغيرات البحث

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية و ما يتفرع عنها من متغيرات : بعد فرق العمل ، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و بعد تشجيع الإبداع و الابتكار .

متغير تابع : استقطاب الموارد البشرية .

سابعاً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث و متغيراته تم صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس ، يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل واستقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس .
٣. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تشجيع الإبداع و الابتكار و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس .

ثامناً: منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم توضيح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية و استقطاب الموارد البشرية و التي تم جمعها من الكتب و رسائل الماجستير و المقالات ذات الصلة بموضوع البحث و تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان على عينة البحث يحتوي على عبارات مصممة لقياس دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية ، و تم تحليل البيانات التي حصلت عليها الباحثة من عينة البحث من خلال بعض الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها من خلال برنامج SPSS24 الإحصائي .

الإطار النظري للبحث

أولاً : الثقافة التنظيمية (Organizational culture) في المنشآت الفندقية

مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات ، حيث بينت تلك الدراسات أن الثقافة التنظيمية هي القوة الدافعة و المحركة التي توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة و توجيه الجهود نحو التغيير و التجديد ، يمكن القول بأن ثقافة المنظمة هو مفهوم يعبر عن نمط و قواعد السلوك التي تحكم تصرفات العاملين في المنشآت الفندقية حيث تتضمن طقوس و ممارسات تترسخ مع الزمن لتصبح أسلوب حياة و الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال و اتخاذ القرارات ، كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنشأة السياحية سواء عملاء أو موردين ، هذه الثقافات لها تأثير على أداء العاملين سلباً أو إيجاباً و هذا ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنشآت الفندقية .(مسيران ،عبد الله & بو بكر، ٢٠١٨ ، ص١٥)

لا يوجد تعريف محدد للثقافة التنظيمية ذلك نظراً لتنوع و تعدد التعاريف التي وضعها الباحثين في الدراسات و الأبحاث السابقة ، و فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم الثقافة التنظيمية في المنشآت الفندقية :

تعريف Denison et al: القيم الأساسية و البرتوكولات و المعتقدات و الافتراضات التي يتبناها أعضاء المنشأة الفندقية ، و ذلك من خلال الهيكل التنظيمي و المبادئ الأساسية . (Denison, D., nieminen, I., & Kotrba, I. (2012), PP:145–161.)

تعريف Abdalla et al : مجموعة من المعتقدات و القيم و معايير السلوك و العادات و الطقوس و التي تكون ذات معنى للمنشأة الفندقية. (Abdalla, w., Suresh, S., & Renukappa, S. 2020, PP: 1–21)

تعريف Kava CM و آخرون : مجموعة من المعتقدات و التوقعات المشتركة بين أعضاء المنشأة الفندقية.(Kava CM,&et 2018;4:39).

تعريف الثقافة التنظيمية وفقاً لأرمسترونغ في كتابه "تيفيزوند تشاتاب"، هي عبارة عن قيم ومعايير ومعتقدات ومواقف وافتراضات تُشكل وتُحدد سلوك الأفراد وإنجازهم للأمر أو سلوكهم داخل الفندق.(Yuliana, 2022, PP: 516)

يناءً على ما سبق يمكننا وضع تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية في المنشآت الفندقية : بأنها عبارة عن معتقدات و سلوكيات و قيم و مبادئ و أنظمة و قوانين تشكل بيئة المنشأة الفندقية و تميزها عن

غيرها من المنشآت الفندقية الأخرى كما تحكم طريقة تصرف العاملين مع بعضهم و مع الإدارة و مع العملاء و تحدد لهم الطريقة المناسبة لأداء مهامهم و توجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الفندق .

أبعاد الثقافة التنظيمية في المنشآت الفندقية

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد ، منها : (بغني ، حجرية & بن داود ، عائشة ، ٢٠٢١ ، ص٩)

١- المشاركة في اتخاذ القرارات participation in decision-making : و هو مساهمة عدد كبير من العاملين في المنشأة الفندقية في صنع القرارات التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب للفندق ، هذه المشاركة تؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية.

٢- العمل الجماعي work teams: تعتمد المنظمات المعاصرة في عملها على جماعات العمل لإنجاز و تحقيق أهدافها .

يمكن تعريف فرق العمل بأنها : مجموعة من الأفراد يعملون سوية من أجل تحقيق أهداف المنشآت الفندقية.

٣- تشجيع الابتكار و الإبداع creativity and innovation: يزيد الإبداع قدرة المنشأة الفندقية لمواجهة التحديات الموجودة في البيئة المحيطة كما يمنح لها استغلال الفرص و تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنشآت الفندقية الأخرى .

الإبداع : هو خلق شيء جديد قد يكون فكرة ، خدمة ، عملية يقدمها العامل للمنشأة الفندقية .

٤- احترام الوقت و الالتزام : الالتزام : يعني اقناع العامل في المنشأة الفندقية بأهداف المنشأة و تقبلها و بذل الجهد من أجل تحقيقها .

الوقت : عنصر أساسي للإدارة ، فكل عمل يحتاج الى وقت لأدائه لذلك فإن استغلال الوقت و الاستفادة منه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ثانياً : استقطاب الموارد البشرية (Human Resource Attraction) في المنشآت الفندقية.

مفهوم عملية استقطاب الموارد البشرية

يعد استقطاب الموارد البشرية نشاطاً في غاية الأهمية ، لأنه الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة كما أنه من خلال استقطاب الموارد البشرية تستطيع المنشأة الفندقية توصيل رسالتها لجميع المرشحين بأنها المكان المناسب للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية، مما يزيد عدد المرشحين، وبالتالي زيادة فرصة الاختيار من بين المتقدمين (سويحل ، ٢٠٢٠ ، ص١٧) ، هذا ويتوقف فعالية الاستقطاب على مدى التخطيط السليم وترغيب الأفراد وجذبهم وإبراز قدرة المنشأة الفندقية لجذب النوعيات المطلوبة من الأفراد و ذلك يتطلب عمليات بحث دقيقة عن المصادر المناسبة للحصول على الموارد البشرية و يتوقف اختيار المصدر المناسب ذلك على عدة عوامل مثل حجم المنشأة الفندقية ، ظروفها و إمكانياتها ، و أيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة و الظروف الاقتصادية بصفة عامة .(العمرى ، ٢٠٢٠ ، ص٣٤٣).

يمكن تعريف الاستقطاب بالعملية التي يتم من خلالها استقطاب المتقدمين للوظائف المتقدمة إلى الفندق لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال الإعلان الموسع، كمقدمة لإعلام الباحثين عن عمل بوجود فرص عمل في المنشأة الفندقية ، وبالتالي يكون لدى المنشأة مجال أوسع لاختيار العناصر المتقدمة. لذا، فهي محاولة لجذب

أكثر الكفاءات للعمل، وعملية استكشاف المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة. (Isaam Abdullah Alzoubi, Ranad, 2020, pp: (65-71))
 كما يمكن تعريفه : بأنه آلية البحث عن المرشحين المؤهلين واستقطابهم للوظائف إذ تبدأ العملية بدعوة الموظفين الجدد وتنتهي بتقديم طلباتهم، وينتج عن ذلك اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الجديدة فهي أسلوب إيجاد وتحفيز الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف (Dhabuwala, Pratiksha, Ashitkumar, , 2021, Pp:114)
 مما سبق نستنتج التعريف الإجرائي لعملية استقطاب الموارد البشرية : هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تبدأ بالبحث عن الكفاءات المؤهلة و الصالحة لشغل الوظائف في المنشأة الفندقية ، جذبهم ، و اختيار الأفضل منهم بناءً على معايير و اختبارات تضعها إدارة الموارد البشرية في الفندق .
أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية :
 تهدف عملية استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية إلى : (Rajyalaxmi, Myla,2023, PP:120)

- ١- استقطاب الكفاءات المتميزة التي تتناسب مع استراتيجيات المنشأة الفندقية الحالية و المستقبلية.
- ٢- بناء ثقافة تنظيمية تجذب الكفاءات إلى الفندق.
- ٣- البحث عن أسس غير تقليدية لتطوير المواهب.
- ٤- البحث عن الكفاءات التي تتوافق مع قيم المنشأة الفندقية .
- ٥- تصميم رواتب تنافسية على أساس النوع وليس الكم.
- ٦- استقطاب كفاءات جديدة من خارج المنشأة الفندقية برؤى جديدة لتحقيق أهداف الفندق.

الدراسة العملية

مجتمع و عينة البحث

يضم مجتمع الدراسة العاملين في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس و على كافة المستويات الإدارية (الهوليدي بيتش و فندق طرطوس الكبير)، و قد تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين في تلك الفنادق ، حيث قامت الباحثة بتوزيع ٦٠ استبيان (لكل فندق ٣٠ استبيان) حيث تم استرداد جميع الاستبيانات بنسبة استرداد ١٠٠% ، إلا أنه تبين للباحثة ٦ استبيانات غير صالحة للتحليل و ذلك بسبب نقص في الإجابات ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي ٥٤ استبيان. و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة و الصالحة للتحليل الإحصائي

الفندق	التصنيف	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
الهوليدي بيتش	خمس نجوم	٣٠	٣٠	٢	٢٨
فندق طرطوس الكبير	أربع نجوم	٣٠	٣٠	٤	٢٦
		٦٠	٦٠	٦	٥٤

المصدر : من إعداد الباحثة

تم إجراء الدراسة الميدانية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس (فندق الهوليدي بيتش ذو تصنيف الخمس نجوم و فندق طرطوس الكبير ذو تصنيف الأربع نجوم) خلال الفترة الزمنية الممتدة من ٢٠٢٥/٦/٥ - إلى ٢٢٣/٦/٢٥م

أداة البحث تتمثل أداة الدراسة باستبيان تم تصميمه لتحقيق الهدف من هذه الدراسة حيث تمت صياغة بنوده و عباراته بما يتناسب مع فرضيات الدراسة و قد تضمن الاستبيان (١٦) سؤال تخص الهدف الرئيسي من الدراسة و تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة إلى :

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و الذي يضم المحاور الثلاثة التالية :

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات و يتكون من (٤) عبارات .

المحور الثاني: فرق العمل و يتكون من (٤) عبارات .

المحور الثالث: الابداع و الابتكار و يتكون من (٤) عبارات .

المتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) و يتكون من (٤) عبارات.

بالنسبة للاستبيان وهو الأداة الرئيسية في الدراسة بلغ عدد الاستمارات الموزعة ٦٠ استمارة تم استبعاد ٦ استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات وعدم دقة الاجابة على بعض الاسئلة ليبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها إحصائياً ٥٤ استمارة .

صدق و ثبات الاستبان

يقصد بالصدق قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة و تفسيرها، و مدى تعبيره عن جميع العناصر المرتبطة بالظواهر المدروسة و المؤثرة فيها. في حين يعنى الثبات بقياس مدى الاستقرار في نتائج الاستبيان في حال تكراره على نفس العينة أكثر من مرة مع تماثل الشروط و الظروف المحيطة.

صدق الاتساق الداخلي : للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان قامت الباحثة بحساب معامل

الارتباط "بيرسون" و الدلالة المقابلة لها بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور التابعة له، و كانت النتائج كما يلي :

الجدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	العبرة	رقم	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٥٦٠	تولي إدارة الفندق الذي تعمل فيه أهمية بالغة للاقتراحات التي يقدمها العاملون.	١	المتغير المستقل
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٧	تهتم إدارة الفندق الذي تعمل فيه بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل.	٢	الأول "بعد المشاركة
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٧	تثق إدارة الفندق بقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	٣	المشاركة في اتخاذ
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٢	تقدم إدارة الفندق مكافآت للعاملين المبادرين لحل بعض المشكلات التي تواجه العمل الفندقي.	٤	القرارات "
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٠	تشجع إدارة الفندق الذي تعمل فيه على الأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	٥	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٠	تعمل فرق العمل داخل الفندق في جو يسوده التضامن و التعاون.	٦	المتغير المستقل
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٣٠	يلقى العمال الجدد الدعم الكافي من طرف باقي الزملاء داخل الفندق الذي تعمل فيه .	٧	الثاني "بعد فرق العمل"
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٤	يوجد انسجام تام بين العاملين في الفندق لمواجهة مختلف المشاكل التي تطرأ أثناء أداء العمل الفندقي .	٨	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٦	تتبنى إدارة الفندق الذي تعمل فيه الأفكار الجديدة و يطبقها في العمل .	٩	المتغير المستقل
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٩	تعمل إدارة الفندق الذي تعمل فيه على تقديم الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة و المتطورة .	١٠	الثالث "بعد الإبداع و الابتكار"
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٨٣٨	تعتبر بيئة الفندق الذي تعمل فيه مكان ملائم للإبداع و الابتكار .	١١	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٤٨٢	يتلقى العمال في الفندق الذي تعمل به دورات تكوينية بمرکز خارجية لإيجاد افكار ابداعية جديدة.	١٢	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٦٠٩	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الفندق الذي تعمل فيه معايير استقطاب محددة مثل المؤهل العلمي و الخبرة.	١٣	المتغير التابع "بعد استقطاب الموارد البشرية "
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٧	تصمم إدارة الموارد البشرية في الفندق اختبارا للمستقطب يتناسب مع نوع الوظيفة .	١٤	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٧	تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية لملي الشواغر .	١٥	
دال احصائيا	٠.٠٠٠٠	٠.٦٧٧	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية لملي الشواغر في الوظائف.	١٦	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

نستنتج من الجدول رقم (٢) أن:

صدق الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " :

محور المشاركة في اتخاذ القرارات : تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار بين (٠.٥٦٠ - ٠.٧٧٧)، حيث تدل قيم الدلالة المرافقة لها على ارتباط مقبول ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig < 0.05$ مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها وصلاحيتها لقياس مدى مشاركة اتخاذ القرار كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

محور فرق العمل : بلغت قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور فرق العمل بين (٠.٧٠٤ - ٠.٧٤٠)، حيث تدل قيم الدلالة المرافقة لها

على ارتباط مقبول ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig < 0.05$ مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها وصلاحيتها لقياس مدى مساهمة فرق العمل كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

محور الإبداع و الابتكار : بلغت قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإبداع و الابتكار تراوحت بين (٠.٤٨٢ - ٠.٨٣٨)، حيث تدل قيم الدلالة المرافقة لها

على ارتباط مقبول ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig < 0.05$ مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها وصلاحيتها لقياس مدى مساهمة الإبداع والابتكار كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع "بعد استقطاب الموارد البشرية" : تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استقطاب الموارد البشرية بين (٠.٦٠٩ - ٠.٧٧٧)، حيث تدل قيم الدلالة المرافقة لها

على ارتباط مقبول ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig < 0.05$ مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها وصلاحيتها لقياس بعد استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان مدى استقرار نتائجه، و مدى توافق و اتساق إجابات المستطلع آرائهم في حال اختبار الاستبيان أكثر من مرة مع تماثل الظروف المحيطة. و لقياس ثبات بنود الاستبيان قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ و الذي تتراوح قيمته بين [٠ - ١] حيث تدل زيادة قيمة المعامل على ارتفاع الثبات لعبارات الاستبيان. و بشكل عام و في البحوث الاجتماعية يجب أن لا تقل قيمة معامل ألفا كرونباخ عن ٦٠% كحد أدنى (Sekran,1984,pp227).

و فيما يلي نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة من جهة، وللاستبيان ككل من جهة أخرى، حيث اعتمدت الباحثة على عينة استطلاعية مؤلفة من ٣٠ مستجيب من العاملين الإداريين في الفنادق من درجة الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس و كانت النتائج كما يلي:

الجدول (٣) ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

النتيجة	قيم ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
ثابت	٠.٧٩٦	١٢	محور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
	٠.٥٨٢	٤	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
	٠.٧٠٣	٤	بعد فرق العمل
	٠.٦٠٧	٤	محور الإبداع والابتكار
ثابت	٠.٦٥٤	٤	محور المتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية)
ثابت	٠.٨٤٦	١٦	إجمالي عبارات الاستبيان

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

يظهر من الجدول (٣): نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور المتغير المستقل (محور الثقافة التنظيمية) بلغ ٠.٧٩٦ و هي قيمة مقبولة و مرتفعة تدل على تحقيق الثبات ، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور التابع (استقطاب الموارد البشرية) ٠.٦٥٤ و هي ايضا قيمة مقبولة ، أما قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ٠.٨٤٦ و هي قيمة مقبولة و مرتفعة و مناسبة. مما يدل على تحقق الثبات والصدق في عبارات الاستبيان وعلى مصداقية البيانات وصلاحيتها لقياس دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة، بحيث لا داعي لحذف أي عبارة.

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان:

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول (٤) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بامتغير المستقل الأول "بعد المشاركة في اتخاذ القرار"

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
١	تولي إدارة الفندق الذي تعمل فيه أهمية بالغة للاقتراحات التي يقدمها العاملين.	٣.٩٢	٠.٧٧٣	٧٨.٤	موافق
٢	تهتم إدارة الفندق الذي تعمل فيه بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل.	٣.٨٣	٠.٧٤٦	٧٦.٦	موافق
٣	تثق إدارة الفندق بقدره العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	٣.٩٢	٠.٩٨٧	٧٨.٤	موافق
٤	تقدم إدارة الفندق مكافآت للعمال المبادرين لحل بعض المشكلات التي تواجه العمل الفندقي.	٣.٨١	٠.٨٧٠	٧٦.٢	موافق
	إجمالي المحور	٣.٨٧	٠.٥٦٥		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

نلاحظ من نتائج الجدول (٤) : أن قيمة متوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور بعد المشاركة في اتخاذ القرار تدل على أن أفراد العينة يوافقون على مضمون الأسئلة حسب مقياس ليكرت

الخماسي(المتوسط المرجح أعلى من ٣.٤١ و أقل من ٤.٢٠)، أي إن إدارة المنشآت الفندقية محل الدراسة تهتم بالاقترحات المقدمة من قبل العاملين كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تثق بقدرتهم على اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى تقديم مكافآت للعاملين بالمبارين بايجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل الفندقي.

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات افراد العينة على عبارات

المتعلقة ببعء فرق العمل

الجدول (٥) الإحصاءات الوصفية لإجابات افراد العينة على عبارات المتعلقة بامتغير المستقل الثاني "بعء فرق العمل "

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
١	تشجع إدارة الفندق الذي تعمل فيه على الأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	٤.٢٢	٠.٧٩٣	٨٤.٤	موافق بشدة
٢	تعمل فرق العمل داخل الفندق في جو يسوده التضامن و التعاون.	٤.١٢	٠.٨٢٥	٨٢.٤	موافق
٣	يلقى العمال الجدد الدعم الكافي من طرف باقي الزملاء داخل الفندق الذي تعمل فيه .	٤.٠٥	٠.٧٣٧	٨١	موافق
٤	يوجد انسجام تام بين العاملين في الفندق لمواجهة مختلف المشاكل التي تطرأ أثناء أداء العمل الفندقي .	٤.٠١	٠.٩٤١	٨٠.٢	موافق
	إجمالي المحور	٤.١٠	٠.٦٠١		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

نلاحظ من نتائج الجدول (٥) : أن قيمة متوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور بعد فرق العمل تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مضمون السؤال الأول حسب مقياس ليكرت الخماسي(المتوسط المرجح أعلى من ٤.٢٠)، أي إن إدارة المنشآت الفندقية محل الدراسة تشجع على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي ، كما تبين أن أفراد العينة يوافقون على مضمون باقي الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من ٣.٤١ و أقل من ٤.٢٠) هذا يعني أن جو العمل ضمن الفريق في المنشآت محل الدراسة يسوده التضامن و التعاون ، كما يوجد انسجام تام بين العاملين في الفندق لمواجهة المشاكل التي تطرأ بالإضافة إلى أن العمال الجدد يتلقون الدعم الكافي من طرف باقي الزملاء داخل المنشآت الفندقية محل الدراسة .

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات افراد العينة على عبارات

المتعلقة ببعء الإبداع و الابتكار

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لإجابات افراد العينة على عبارات المتعلقة بامتغير المستقل الثالث "بعء الإبداع و الابتكار "

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
١	تتبني إدارة الفندق الذي تعمل فيه الأفكار الجديدة و يطبقها في العمل .	٤.٢٤	٠.٨٢٢	٨٤.٨	موافق بشدة
٢	تعمل إدارة الفندق الذي تعمل فيه على تقديم الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة و المتطورة .	٤.٠٠	٠.٩٥١	٨٠	موافق
٣	تعتبر بيئة الفندق الذي تعمل فيه مكان ملائم للإبداع و الابتكار .	٣.٦٢	١.٠٦٩	٧٢.٤	موافق

٤	يتلقى العمال في الفندق الذي تعمل به دورات تكوينية بمراكز خارجية لإيجاد افكار ابداعية جديدة.	٣.٥٥	٠.٨٨٣	٧١	موافق
	إجمالي المحور	٣.٨٥	٠.٦٣٤		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

نلاحظ من نتائج الجدول (٦) :

أنّ قيمة متوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور بعد الإبداع و الابتكار تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مضمون السؤال الأول حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من ٤.٢٠)، أي إن إدارة المنشآت الفندقية محل الدراسة تتبنى الافكار الجديدة و تعمل على تطبيقها ، كما تبين أن أفراد العينة يوافقون على مضمون باقي الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من ٣.٤١ و أقل من ٤.٢٠) ، حيث تقدم إدارة الفندق الذي تعمل فيه الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة و المتطورة كما يتلقى العمال دورات تكوينية بمراكز خارجية لإيجاد افكار ابداعية جديدة، بالإضافة إلى اعتبار بيئة الفندق محل الدراسة مكان ملائم للإبداع و الابتكار .

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لإجابات افراد العينة على عبارات

المتعلقة ببعيد استقطاب الموارد البشرية

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لإجابات افراد العينة على عبارات المتعلقة بالمتغير التابع "بعيد استقطاب الموارد البشرية "

رقم	العبرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
١	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الفندق الذي تعمل فيه معايير استقطاب محددة مثل المؤهل العلمي و الخبرة.	٤.١٢	٠.٨٠٢	٨٢.٤	موافق
٢	تصمم إدارة الموارد البشرية في الفندق اختيارا للمستقطب يتناسب مع نوع الوظيفة .	٣.٨٣	٠.٧٧٠	٧٦.٦	موافق
٣	تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية لملي الشواغر .	٣.٧٢	٠.٨٣٣	٧٤.٤	موافق
٤	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية لملي الشواغر في الوظائف.	٣.٨١	٠.٩٧٢	٧٦.٢	موافق
	إجمالي المحور	٣.٨٧	٠.٥٩٤		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

نلاحظ من نتائج الجدول (٧) :

أنّ قيمة متوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور بعد استقطاب الموارد البشرية تدل على أن أفراد العينة يوافقون على مضمون الأسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من ٣.٤١ و أقل من ٤.٢٠)، أي إن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة تستخدم معايير استقطاب محددة لجذب الكفاءات و المهارات كما تعمل على تصميم اختبار للمستقطب يتناسب مع نوع الوظيفة ، هذا و تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار أفضل الكفاءات لملي الشواغر في المنشأة الفندقية ، كما تعتمد على مصادر استقطاب خارجية لجذب الكفاءات و الخبرات للعمل في الفندق .

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كالمجروف - سمر نوف) و ذلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و بالتالي تحديد الاختبارات اللازمة لتحليل البيانات ، كما يلي :

الجدول (٨) One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		بعد المشاركة في اتخاذ القرار	بعد فرق العمل	بعد الإبداع و الابتكار	بعد استقطاب الموارد البشرية
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8750	4.1065	3.8565	3.8750
	Std. Deviation	.56583	.60189	.63432	.59429
Most Extreme Differences	Absolute	.273	.129	.145	.176
	Positive	.143	.126	.081	.120
	Negative	-.273-	-.129-	-.145-	-.176-
Test Statistic		.273	.129	.145	.176
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.026 ^c	.006 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

يظهر الجدول رقم (٨) أن القيم الاحتمالية لدلالة الاختبار لكافة متغيرات الدراسة كانت أصغر من مستوى الدلالة القياسي (٠.٠٥) و بالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس، يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

الجدول (٩) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 ^a	.396	.385	.46620

a. Predictors: (Constant), بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

تبين من الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (بعد المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.629$ و التي تدل على علاقة ارتباطية متوسطة بينهما. و يدل على ذلك قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات (كمتغير مستقل) والذي يفسر ويساهم بـ (٣٨.٥%) من التغيرات في استقطاب الموارد البشرية (المتغير تابع)، في حين تعود النسبة الباقية البالغة (٦١.٥%) لمتغيرات أخرى غير مدروسة.

الجدول (١٠) إختبار معنوية نموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.417	1	7.417	34.127	.000 ^b
Residual	11.302	52	.217		
Total	18.719	53			

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية:

b. Predictors: (Constant), بعد المشاركة في اتخاذ القرارات,

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

من الجدول (١٠) نجد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.05) ويدل على صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع "استقطاب الموارد البشرية" في الفنادق موضوع البحث.

الجدول (١١) معاملات الانحدار لنموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.313	.443		2.963	.005
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	.661	.113	.629	5.842	.000

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية:

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

الجدول رقم (١١) يوضح أن درجة التأثير للمتغير المستقل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تبلغ (٠.٦٦١) والتي تدل على أثر طردي للبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في استقطاب الموارد البشرية في الفنادق موضوع البحث.

وأن قيمة $t=5.842$ ، والقيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من ٠.٠٥ ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس .

الجدول (١٢) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية

الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 ^a	.171	.155	.54622

a. Predictors: (Constant), بعد فرق العمل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

تبين من الجدول (١٢) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني (بعد فرق العمل) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.414$ و التي تدل على علاقة ارتباطيه متوسطة بينهما. و يدل على ذلك قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square لبعد فرق العمل (كمتغير

مستقل) والذي يفسر ويساهم بـ (١٥.٥%) من التغيرات في استقطاب الموارد البشرية (المتغير تابع)، في حين تعود النسبة الباقية البالغة (٨٤.٥%) لمتغيرات أخرى غير مدروسة.

الجدول (١٣) إختبار معنوية نموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.204	1	3.204	10.740	.002 ^b
Residual	15.514	52	.298		
Total	18.719	53			

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), بعد فرق العمل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

من الجدول (١٣) نجد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.05) ويدل على صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين بعد فرق العمل كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع "استقطاب الموارد البشرية" في الفنادق موضوع البحث.

الجدول (١٤) معاملات الإندار لنموذج الإندار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.197	.517		4.248	.000
	بعد فرق العمل	.409	.125	.414	3.277	.002

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

الجدول رقم (١٤) يوضح أن درجة التأثير للمتغير المستقل بعد فرق العمل تبلغ (٠.٤٠٩) والتي تدل على أثر طردي للبعد فرق العمل في استقطاب الموارد البشرية في الفنادق موضوع البحث. وأن قيمة $t = 3.277$ ، والقيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من ٠.٠٥ ، مما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و هي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تشجيع الإبداع و الابتكار و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس .

الجدول (١٥) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.343	.48181

a. Predictors: (Constant), الإبداع و الابتكار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

تبين من الجدول (١٥) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثالث (بعد الإبداع و الابتكار) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.596$ و التي تدل على علاقة ارتباطية متوسطة بينهما. و يدل على ذلك قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square لبعد الإبداع و الابتكار (كمتغير مستقل)

والذي يفسر ويساهم بـ (٣٤.٣%) من التغيرات في استقطاب الموارد البشرية (المتغير تابع)، في حين تعود النسبة الباقية البالغة (٦٥.٧%) لمتغيرات أخرى غير مدروسة.

الجدول (١٦) إختبار معنوية نموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.647	1	6.647	28.636	.000 ^b
Residual	12.071	52	.232		
Total	18.719	53			

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), الابتكار و الإبداع

من الجدول (١٦) نجد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.05) ويدل على صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين بعد الإبداع و الابتكار كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع "استقطاب الموارد البشرية" في الفنادق موضوع البحث.

الجدول (١٧) معاملات الانحدار لنموذج الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.722	.408		4.224	.000
بعد الإبداع و الابتكار	.558	.104	.596	5.351	.000

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

الجدول رقم (١٧) يوضح أن درجة التأثير للمتغير المستقل بعد الإبداع و الابتكار تبلغ (٠.٥٥٨) والتي تدل على أثر طردي للبعد الإبداع و الابتكار في استقطاب الموارد البشرية في الفنادق موضوع البحث.

وأن قيمة $t = 5.351$ ، والقيمة الاحتمالية المقابلة لها كانت أصغر من ٠.٠٥ ، مما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و هي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع و الابتكار و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

إختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و استقطاب الموارد البشرية في فنادق الخمس و الأربع نجوم في محافظة طرطوس .

لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد و الذي اعتبرت فيه المتغيرات المستقلة (التدريب و التمكين و الهدرة) متغيرات تفسيرية و المتغير تحسين الخدمات الفندقية كمتغير تابع ، حيث قمنا باختيار طريقة Enter في برنامج SPSS حيث يتم إدخال المتغيرات على التوالي وفق الجدول التالي:

جدول (١٨) أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار المتعدد

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الإبداع و الابتكار, بعد المشاركة في اتخاذ القرار, بعد فرق العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد استقطاب بعد

b. All requested variables entered.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

الجدول (١٩) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.571	.545	.40095

a. Predictors: (Constant), بعد الإبداع و الابتكار، بعد فرق العمل، بعد المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

تبين من الجدول (١٩) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (بعد الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل و الإبداع و الابتكار) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.755$ و التي تدل على علاقة ارتباطيه قوية بينهما. و يدل على ذلك قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square للأبعاد الثلاثة (كمغيرات مستقلة تابعة للمتغير المستقل الرئيسي: الثقافة التنظيمية) والذي يفسر ويساهم بـ (٥٤.٥%) من التغيرات في استقطاب الموارد البشرية (المتغير تابع)، في حين تعود النسبة الباقية البالغة (٤٥.٥%) لمتغيرات أخرى غير مدروسة.

الجدول (٢٠) إختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.681	3	3.560	22.147	.000 ^b
Residual	8.038	50	.161		
Total	18.719	53			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد استقطاب

b. Predictors: (Constant), بعد الإبداع و الابتكار، بعد فرق العمل، بعد المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

من الجدول (٢٠) نجد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى دلالة (0.05) ويدل على صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة : بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل و الإبداع و الابتكار وبين المتغير التابع "استقطاب الموارد البشرية " في الفنادق موضوع البحث.

الجدول (٢١) معاملات الإندار لنموذج الإندار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

	(Constant)	.505	.454	1.112	.271
1	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	.582	.122	.554	4.761
	بعد فرق العمل	-.147-	.123	-.148-	-1.191-
	بعد الإبداع والابتكار	.446	.099	.476	4.480

a. Dependent Variable: بعد استقطاب الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS V24

من الجدول رقم (٢١):

- بلغت درجة التأثير ٠.٥٨٢ بالنسبة لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات (X1) و ٠.٤٤٦ بالنسبة لبعء الإبداع و الابتكار (X3) ، وتدل على أثر موجب و طردي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات و بعد الإبداع و الابتكار في استقطاب الموارد البشرية للمنشآت الفندقية موضوع الدراسة باحتمال دلالة < 0.05 Sig حيث أن الزيادة بوحدة واحدة في كل من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و بعد الإبداع و الابتكار سيؤدي إلى استقطاب الموارد البشرية بمقدار ٠.٥٨٢ و ٠.٤٤٦ على التوالي.

تم استبعاد بُعء فرق العمل حيث بلغ مستوى الدلالة ٠.٢٣٩ و هي اكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥

و بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة جزئياً، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

بعء فرق العمل و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية موضوع الدراسة.

النتائج و التوصيات

نتائج الدراسة

١- يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول (بعد المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) $R=0.629$.

٢- يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني (بعد فرق العمل) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) $R=0.414$.

٣- يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع و الابتكار و استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثالث (بعد الإبداع و الابتكار) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.596$.

٤- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (بعد الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة :بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل و الإبداع و الابتكار) والمتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية) بلغت $R=0.755$ و التي تدل على علاقة ارتباطيه قوية بينهما.

٥- تفسر الأبعاد الثلاثة (بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل و الإبداع و الابتكار) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (٥٤.٥%) من التغيرات في (المتغير تابع) استقطاب الموارد البشرية

في حين تعود النسبة الباقية البالغة (٤٥.٥%) لمتغيرات أخرى غير مدروسة.

- ٦- تم استبعاد بعد فرق العمل حيث بلغ مستوى الدلالة ٠.٢٣٩ و هي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ و بالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة جزئياً.
- ٧- تهتم الإدارة في المنشآت الفندقية عينة الدراسة بالاقترحات المقدمة من قبل العاملين كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تثق بقدرتهم على اتخاذ القرار.
- ٨- تستخدم إدارة الفنادق عينة الدراسة معايير استقطاب محددة لجذب الكفاءات و المهارات ، كما تعتمد على مصادر استقطاب خارجية لجذب الكفاءات و الخبرات للعمل في الفندق.

مقترحات الدراسة

- بناءً على النتائج التي توصلت اليها الباحثة ، تم تقديم مجموعة من المقترحات :
- ١- استثمار إدارة الفنادق عينة الدراسة في تطوير العاملين لديها و ذلك من خلال توفير التدريب أثناء العمل و إقامة ورشات عمل و ذلك لتعزيز مهاراتهم و تشجيعهم على النمو.
- ٢- جذب الكفاءات المناسبة و الملائمة لثقافة الفندق و ذلك من خلال اعتماد فنادق العينة على تقنيات تحدد المرشحين المثاليين للتوظيف كاجراء اختبارات نفسية للمرشح و اعتماد تقنية لعب الأدوار و تقييم الملائمة الثقافية و ذلك للتأكد من مدى ملاءمة المرشح و توافق قيمه مع قيم المنشأة الفندقية و تطلعاتها .
- ٣- تقديم مكافآت للموظفين المتميزين الذين يظهرون إبداعاً و تقانياً في عملهم .
- ٤- تحسين سمعة المنشآت الفندقية عينة الدراسة و ذلك من خلال بناء بيئة عمل جذابة تعزز و تشجع التواصل المفتوح و غير الرسمي بين الإدارة و الموظف ، تقديم شهادات من قبل العاملين حول بيئة العمل في الفندق لتعزيز جاذبية الفندق كصاحب عمل.

المراجع

مراجع عربية

١. العمري، بدر، ٢٠٢٠، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الخامس عشر ، ص٣٤٣.
٢. بغني ، حجرية & بن داود ، عائشة ، ٢٠٢١، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير ص٩.
٣. بن عمار ،سمية ، ٢٠٢٢م ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان " مجلة البشائر الاقتصادية ، الجزائر، المجلد الثامن ، العدد ٠٣ ، ص٣٣٦-٣٤٧ .
٤. سويحل، محمد مصطفى : (2020) اثر ممارسات الموارد البشرية على كفاءة ادارة المنح والهبات، دراسة حالة اللجنة القطرية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، ص١٧.
٥. طلال الدين ،شذى ، ٢٠٢٣م ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية :دراسة مسحية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس ، سورية ، مجلة جامعة البعث المجلد ٤٥ العدد ٨ ، ص١٠١-١٢٨ .
٦. فواز مجبل، إيهاب و مطلق، علاء كريم ، ٢٠٢٤م ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في سلوك العاملين في القطاع السياحي (دراسة استطلاعية في المتحف العراقي) ، بغداد، العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد ٤٩ عدد ١٤٦ ، ص .

٧. مسيران ، عبد الله ، ٢٠١٨ ، *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع الإداري : دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار* ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة دراية أدرار ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، ص ١٥ .
٨. د. وشوش ، عبد الحميد و د.ميروان ، فاطمة ، ٢٠٢٤ ، *أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري : دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الاقتصادية بجامعة طرابلس -ليبيا* ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة سرت ، المجلد السابع ، العدد الأول ، ص ٢٨٨ .

مراجع أجنبية

1. Abdalla, w ; Suresh, S; Renukappa, S. 2020. *Managing knowledge in the context of smart cities: an organizational cultural perspective. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4). PP: 1–21
2. Alzoubi I, 2020, *The Recruiting Process in the Human Resource Management*, Vol. 7, Issue 1. pp: 65-71
3. Chioma N, 2021, *The Impact Of Organisational Culture On Human Resource Management Practices: A Case Study Of Dangote Group Delta State Branch .Nigeria*. submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of Master of Science (MSc) in International Business. PP:1-50.
4. Denison, D; nieminen, I; Kotrba, I, 2012, *Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1).
5. Dhabuwala, Pratiksha Ashitkumar, 2021, *Recruitment, Selection And Training Of Human Resource In Construction: A Review . Rt&A. Special Issue № 1 (60), Volume 16. , Pp:114*
6. Kava CM; Parker EA; Baquero B; Curry SJ; Gilbert PA; Sauder M; Sewell DK, 2018, *Organizational culture and the adoption of anti-smoking initiatives at small to very small workplaces: An organizational level analysis. Tob Prev Cessat. 4:39*
7. Karepesina M, 2023, *Performance Of Civil Servants: The Role Of Motivation And Organizational Culture. Corporate Governance and Organizational Behavior Review / Volume 7, Issue 3, Special Issue. PP:385-394.*
8. Metz D ; Ilies L ; Nistor R, 2020, *The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. Sustainability, 12, 6240. PP:1-27.*
9. Rajyalaxmi, M, 2023, *Human Resource: Recruitment And Selection Process. International Journal of Novel Research and Development.*
10. Sekran U, (1984) , *Research Methods for Managers a Skill-Building Approach .Wiley and Sons. pp 227*
11. Yuliana, 2022, *The Organizational Cultural Role in Improving Employee Performance. International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship , p-ISSN: 2798-0138 | e-ISSN: 2798-012X. PP:514-524.*