



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية
بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة
الخدمات الفندقية من وجهة نظر العاملين
دراسة حالة فندق " بني حماد " -برج بوعريرج-

إشراف الأستاذة:

-د.بعجي سعاد

من إعداد الطالبتين:

- ثابت آية

- بن كشيدة وداد

السنة الجامعية: 2025-2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية
بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات
الفندقية من وجهة نظر العاملين
دراسة حالة فندق "بني حماد" - برج بوعريريج -

إشراف الأستاذة:

- د. بعجي سعاد

من إعداد الطالبتين:

- ثابت آية

- بن كشيدة وداد

السنة الجامعية: 2025-2026

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ
أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)

الآية 21، سورة الأحزاب

شكر وعرفان

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا مُحَمَّد عبده ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "**بعجي سعاد**" التي منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر والعرفان لكل أساتذة قسم علوم التسيير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الإهداء

من قال أنا لها... نالها، وإن أبت رغما عنها أتيت بها وما كنت لأفعل لولا توفيق من الله.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أصلي وأسلم على سيد الخلق وخاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد

أما بعد:

أحمد الله حمدا كثيرا على ما وفقتني إليه، وأفتخر بما حققته بفضلته، وأسأله ان يجعل هذا العمل خطوة مباركة في مسيرتي العلمية، أهدي تخرجي...

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى.
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة. إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام إلى مدرستي الأولى في الحياة

"أبي" الغالي أطل الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في علمي إلى من ارتحت كلما ذكرت ابتسامتها نبع الحنان "أمي" أعز ما أملك جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.
إلى المحبة التي لا تنضب... والخير بلا حدود... إلى من شاركتهم كل حياتي... أنتن زهرات حياتي... تمددنها بعقب أبدي... أنتن جوهرتي الثمينة وكنزي الغالي... "أخوتي وأخواتي" حماكم الله.
إلى كل الأحباب والأقارب وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي وأحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

آية

الإهداء

سم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفقني وأعانتني على إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى أعظم إنسانين في حياتي، إلى من كانا سببًا في نجاحي بعد الله سبحانه وتعالى، إلى من سهر وتعبا وضحيًا من أجلي دون مقابل، إلى من غرسا في نفسي الأمل والثقة وحب الاجتهاد، إلى أبي العزيز وأمي الغالية، أطال الله في عمرهما وحفظهما لي سندًا وفخرًا.

مهما كتبت من كلمات فلن أوفيكما حقكما، فلكما مني كل الحب والامتنان والعرفان.

إلى إخوتي ، الذين كانوا مصدر دعم وقوة في كل لحظات التعب والضعف، والذين شاركوني فرحتي وساندوني بدعواتهم وتشجيعاتهم المستمر.

إلى صديقاتي آية وعائشة، رفيقات الدرب والذكريات الجميلة، شكرا لوجودكن بجانبني في أصعب اللحظات وأجملها، ولكل ضحكة خففت التعب، ولكل كلمة منحتني الأمل والطاقة للاستمرار

وإلى من شاركني لحظات التعب قبل الفرح، وشجعني على مواصلة الطريق بثقة وعزيمة، أهديك جزءا من ثمرة هذا النجاح، شكرا لكل كلمة طيبة، ولكل موقف صادق، إسلام.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، وإلى كل من آمن بقدرتي على النجاح وتحقيق هذا الإنجاز.

دمتم لي سندًا وفخرًا ومحبة لا تنتهي.

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجي من الله أن يكون بداية خير ونجاح في مستقبلتي العلمي والمهني، وأن يوفقني لخدمة مجتمعي وتحقيق طموحاتي.

Wydad

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية
8	المطلب الثاني: التوظيف
9	المطلب الثالث: التدريب
11	المطلب الرابع: تقييم الأداء
12	المطلب الخامس: المكافآت والتعويضات
17	المبحث الثاني: جودة الخدمات الفندقية
17	المطلب الأول: المؤسسات الفندقية
20	المطلب الثاني: أهمية صناعة الفنادق وعوامل نجاحها
20	المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات الفندقية
22	المطلب الرابع: معايير وأبعاد جودة الخدمات الفندقية
23	المطلب الخامس: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة عربية
25	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة أجنبية
27	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام لفندق بني حماد -برج بوعريرج-
35	المطلب الأول: التعريف بفندق بني حماد
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق
40	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
40	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
44	المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعليق على الدراسات السابقة	27
02	مقياس ليكرت - العبارات الوصفية وأوزانها	42
03	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	43
04	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	44
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	46
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	47
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة	48
09	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية	49
10	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة الفندقية	51
11	تحليل الانحدار لقياس أثر التوظيف على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة	55
12	تحليل الانحدار لقياس أثر التدريب على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة	56
13	تحليل الانحدار لقياس أثر تقييم الأداء على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة	56
14	تحليل الانحدار لقياس أثر المكافآت والتعويضات على تحسين جودة الخدمة الفندقية	57
15	تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة	58

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	الهيكل التنظيمي لفندق بني حماد	38
03	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	45
04	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	46
05	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	47
06	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير مدة الخبرة	48

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج عن الاستبيان	70
02	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	73

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في فندق "بني حماد" ببرج بوعريرج. وقد تم تقسيم البحث إلى جزئين؛ تناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) وأبعاد جودة الخدمة الفندقية، بينما ركز الإطار التطبيقي على تحليل واقع هذه الممارسات وأثرها في جودة الخدمة المقدمة في الفندق محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى توزيع 40 استبانة على عينة من موظفي فندق "بني حماد". وبعد معالجة البيانات إحصائياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتعزيز جودة الخدمة الفندقية، مما يشير إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير مهاراته ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفندقي وجودة الخدمة ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الجودة، الخدمة الفندقية، فندق بني حماد.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of human resource management practices on improving the quality of hotel services through a field study conducted at the "Bani Hammad" Hotel in Bouarirj Tower. The research was divided into two parts; the theoretical framework addressed the basic concepts of human resource management practices (recruitment, training, performance evaluation, and rewards and compensation) and the dimensions of hotel service quality, while the applied framework focused on analyzing the reality of these practices and their impact on the quality of service provided at the hotel under study.

To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool, with 40 questionnaires distributed to a sample of employees at the "Bani Hammad" Hotel. After statistically processing the data, the study reached a set of findings, the most important of which was the existence of a statistically significant impact of human resource management practices on improving and enhancing hotel service quality. This indicates that attention to the human element and the development of employees' skills positively reflects on the level of hotel performance and service quality and contributes to achieving organizational excellence.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Management Practices, Quality, Hotel Service Quality, Beni Hammad Hotel.

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وذلك لما تؤديه من دور فعال في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد اهتمام المؤسسات مقتصرًا على توفير الإمكانيات المادية والتقنية فقط، بل أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة والوظائف، باعتباره المحرك الحقيقي لنجاح المؤسسة وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا في الفكر الإداري الحديث، حيث انتقلت من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالجوانب التنظيمية المتعلقة بالعاملين، إلى وظيفة استراتيجية تسعى إلى تنمية المورد البشري واستثماره بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من مستوى أدائها. وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم على أداء مهامهم بصورة أفضل.

وتعد المؤسسات الفندقية من بين أكثر المؤسسات اعتمادًا على المورد البشري، نظرًا لطبيعة النشاط الفندقي القائم على تقديم الخدمات، والذي يتطلب توفر عاملين يمتلكون الكفاءة والمهارة والقدرة على أداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية. كما أن نجاح المؤسسة الفندقية لا يرتبط فقط بتوفر التجهيزات والإمكانات المادية، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى أداء العاملين.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر العاملين في فندق بني حماد؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

• هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف وتحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة؟

• هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة؟

• هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة؟

• هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات وتحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في فندق بني حماد؛
- تحديد مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فندق بني حماد؛
- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية؛
- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) على أبعاد جودة الخدمات؛
- تقديم اقتراحات لتحسين جودة الخدمات الفندقية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها؛ فهي تتناول موضوعين على قدر كبير من الأهمية خاصة في وقتنا الراهن؛ فممارسات (وظائف إدارة الموارد البشرية) من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، لأنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعد أساس نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها. وتسهم هذه الوظائف في استقطاب الكفاءات وتطويرها والحفاظة عليها بما يضمن رفع الأداء وتحسين الإنتاجية. أما المتغير الثاني فهو جودة الخدمة الفندقية وهي من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات الفندقية واستمرارها في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة. فالفندق لا يبيع منتجا ماديا فقط، بل يقدم تجربة متكاملة للنزيل تعتمد بشكل أساسي على مستوى الخدمة المقدمة. بالإضافة الى ذلك يشكل الجانب التطبيقي للدراسة بعدا آخر يعكس أهمية الموضوع بالنسبة لمسيري الفنادق في الجزائر، حيث ستعطي مخرجاته مؤشرات إحصائية تعكس بصدق وواقعية حقيقة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

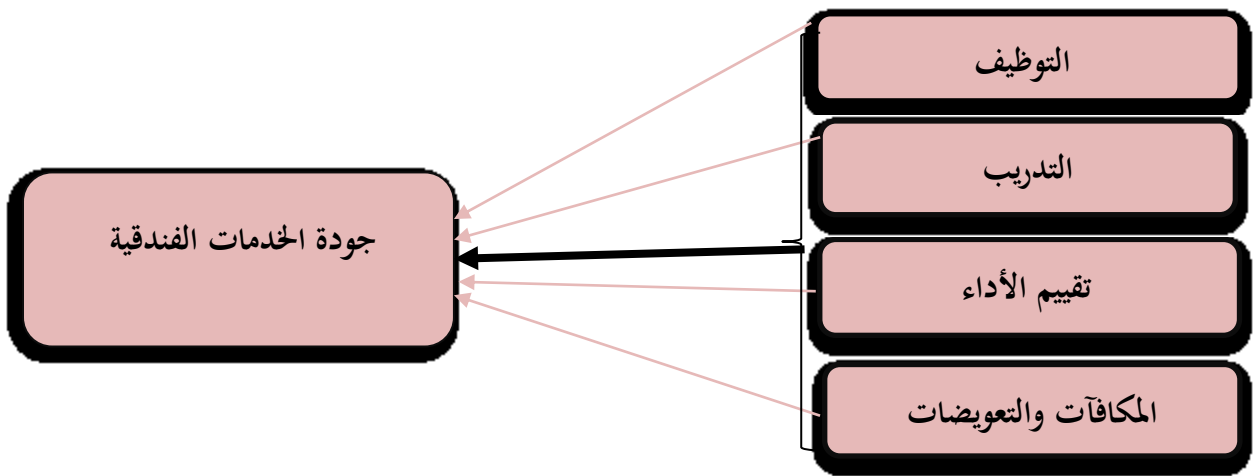
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في فندق بني حماد بولاية برج بوعرييج.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الفندق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2026/2025.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع: جودة الخدمات الفندقية

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يبرز أهمية وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية، بالإضافة إلى تحليل مختلف نتائج المتحصل عليها في البحث بالجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة تضمنت إشكالية وفرضيات الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها، حدود ونموذج الدراسة بالإضافة إلى منهج وهيكل الدراسة وفصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، يشمل الفصل النظري ثلاث مباحث المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني: جودة الخدمة الفندقية، أما المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة، شملت الدراسة التطبيقية تقديم عام لفندق "بني حماد" ثم اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، وفي الأخير خاتمة عامة تضمنت نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية وبعض الاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر بفعل العولمة والتقدم التكنولوجي، أصبحت المؤسسات الخدمية، وعلى رأسها المؤسسات الفندقية، مطالبة بتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة خدماتها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاعتماد على العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في تقديم الخدمة، خاصة وأن جودة الخدمات الفندقية ترتبط بدرجة كبيرة بكفاءة العاملين وطبيعة تفاعلهم المباشر مع الزبائن.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً، حيث لم تعد تقتصر على أداء الوظائف التقليدية، بل أصبحت تمثل وظيفة استراتيجية تهدف إلى تنمية المورد البشري وتحسين أدائه بما يخدم أهداف المؤسسة. ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من الممارسات الأساسية، كالوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، والتي تساهم في استقطاب الكفاءات، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

كما تُعد جودة الخدمات الفندقية من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق رضا الزبائن، حيث أصبحت معياراً أساسياً للحكم على مستوى الأداء. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات، مما يبرز أهمية الاهتمام بهذه الممارسات كمدخل أساسي لتحقيق التميز في القطاع الفندقي.

تأسيساً على ما تقدم يمكن تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: جودة الخدمة الفندقية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات، خاصة القطاع الفندقى، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحسين جودة خدماتها. فلم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر داعم، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتعزيز رضا الزبائن. وتسعى المؤسسات الفندقية إلى تبني ممارسات فعالة في إدارة مواردها البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات لما لها من أثر بالغ في تطوير مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية

تعد إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية باختلاف توجهات الباحثين، نظراً لأهميتها في تسيير وتنمية العنصر البشري داخل المؤسسة نذكر منها:

ولا يوجد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، بل هناك تعريفات عديدة سنبرزها فيما يلي:

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها: "هي إدارة ووظيفية أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل يتوافق مع وهذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقه."¹

وعرفت كذلك: "هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتقسيمها وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز."²

تعرف على أنها: «جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية».³

وعرفت كذلك بأنها: "تعبّر عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد

¹ عقيلي (عمرو وصفي)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص13.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص13.

³ روال نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص20.

البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والإجراءات المنظمة التي تعتمد على إدارة فندق للاستفادة المثلى من طاقات عاملاتها وتطوير كفاءاتهم، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية هي: التوظيف من حيث اختيار الكفاءات المناسبة وشغل الوظائف الشاغرة، والتدريب من حيث تحسين مهارات العاملين وصقل قدراتهم، وتقييم الأداء من حيث الحكم الموضوعي على مستوى إنجاز العاملين وتصرفاتهم، والمكافآت والتعويضات من حيث منح الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز الولاء والدافعية وذلك كله بهدف الارتقاء بجودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء ورفع مستوى التميز المؤسسي.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:²

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المطلب الثاني: التوظيف

إن الخطوة التي تلي عملية تخطيط الموارد البشرية هي حصر العاملين المطلوب توفيرهم، والمباشرة باستقطابهم لأغراض تحديد وظائفهم ثم اختيارهم وتعيينهم وتنسيبهم إلى الدوائر التي تحتاجهم، وكل هذا يندرج تحت عملية تسمى عملية التوظيف.

أولاً: تعريف التوظيف

يمكن تعريف التوظيف بأنه: "العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الإعلان عن العمل على ترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل إسهاماً في تحقيق أهدافها".³

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 26-27.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24-25.

³ سعاد بجعي، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر، برج بوعريبيج، الجزائر، 2024، ص 78.

ويعرف التوظيف أيضا على أنه: "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن الأفراد وترغيبها للعمل ثم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين".
كما يعرف على أنه: توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والاعدادات المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، اتخاذ قرار التعيين.¹

ثانيا: أهداف التوظيف

وللتوظيف أهداف تتمثل فيما يلي:²

- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة؛
- تطوير قدرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم؛
- إشباع حاجات العاملين الشخصية، وربط ذلك بتحقيق أهداف المنظمة؛
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: أهمية التوظيف

للتوظيف أهمية كبيرة نذكر منها:

- تلعب دور فعال في إنجاح استراتيجية الموارد البشرية؛
- تقليل من توظيف الشخص الخطأ، الغير المناسب والذي سيكلف للمنظمة الكثير؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.³

المطلب الثالث: التدريب

تعد عملية تدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر التدريب أحد أهم عناصر تنمية الموارد البشرية إذ هو وسيلة لزيادة ورفع القدرات وصقل الكفاءات لدى الأفراد.

أولا: مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه: "العملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، ورفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"⁴.
ويعرف كذلك على أنه محاولة تغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.⁵

¹ أحمد الأمين يوسفى وأبو بكر بوسالم، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمستشفى أميدة بن عجيبة - الأغواط-الجزائر"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، (2019)، ص43

² سعاد بعجي، مرجع سابق، ص78.

³ أحمد الأمين يوسفى وأبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص43

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص233.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص211

كما يعرف على أنه: عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة.¹

ثانيا: مبادئ التدريب:

تتمثل أهم مبادئ التدريب في الآتي:²

- ✓ **الهادفة:** وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددا قابلا للتطبيق وموضوعيا.
- ✓ **الاستمرارية:** فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته. وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، والمدربون، والمادة التدريبية، وأساليب التدريب المستخدمة، ومساعدات التدريب.
- ✓ **الشمول:** بمعنى أن التدريب يوجه إلى العمال في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ هذه البرامج وتقويمها.
- ✓ **التدرج:** أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج إلى ما هم أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- ✓ **النظام المفتوح:** إن التدريب هو عبارة عن نظام مركب من مدخلات هي: المتدربين، المدربين، والمادة التدريبية، والأساليب والمساعدات التدريبية، وتتمثل مخرجاته في خدمة تدريبية متميزة، وتعتبر التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين المدخلات، وبالتالي تنعكس على عمليات التشغيل، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة.
- ✓ **مواكبة التطور:** بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعمال.

ثالثا: أهمية التدريب:

- ✓ **تحسين الأداء:** يساعد التدريب الموظفين على أداء مهامهم بفعالية أكبر من خلال تحسين مهاراتهم ومعرفتهم؛
- ✓ **رفع الإنتاجية:** يسهم في زيادة كفاءة الموظفين وبالتالي رفع إنتاجيتهم؛
- ✓ **تطوير القدرات:** يسهم في تطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين، مما يعزز من قدراتهم على التكيف مع متغيرات العمل؛
- ✓ **تحفيز الموظفين:** يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام مما يزيد من ولائهم وحافزيتهم للعمل؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأساس النظرية ودلالاتها الإدارية، مصر، 2003، ص 103

² سعاد بعجي، مرجع سابق، ص 110-111

✓ تقليل الحوادث والأخطاء: من خلال التدريب الجيد على معايير السلامة والإجراءات

الصحيحة، تقلل الأخطاء والحوادث؛

✓ الاستعداد للتغيرات: يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التطورات التكنولوجية

وتغيرات بيئة العمل

رابعاً: أنواع التدريب:

1. التدريب التوجيهي: يهدف إلى تعريف الموظفين الجدد بثقافة المؤسسة، وسياساتها، وإجراءاتها، والمهام الأساسية لوظائفهم.

2. التدريب الفني: يركز على تطوير مهارات محددة مرتبطة بأداء الوظيفة، مثل إعداد الطعام، وخدمة العملاء، وإدارة الحجوزات.

3. التدريب على خدمة العملاء: يهدف إلى تعزيز مهارات التواصل وفهم احتياجات العملاء لضمان تقديم خدمة متميزة.

4. التدريب على السلامة والصحة المهنية: يتعلق بضمان التزام الموظفين بإجراءات السلامة والصحة لتقليل المخاطر والحوادث.¹

المطلب الرابع: تقييم الأداء

وظيفة تقييم الأداء هي الوظيفة التي تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، وتزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: "هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".²

ويعرف تقييم الأداء أيضاً على أنه: "هو دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو لترقيته إلى وظيفة أخرى".

¹ ميلود عبد الهادي، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان-الجزائر"، مجلة دفاتر MECASK، المجلد 21، العدد 2، (2025) ص 651

² مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلوي للنشر، عمان، 2000، ص 188.

كما تعرف عملية تقييم الأداء أيضا: "هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العمال بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".¹

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في مايلي:

- 1- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير للإدارة؛
- 2- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات؛
- 3- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
- 4- استمرار الرقابة والإشراف؛
- 5- تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.²

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء في مايلي:³

- 1- على مستوى المنظمة: وتتمثل في مايلي:
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم لتدريب أكثر؛
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 2- على مستوى المديرين: وتتمثل في مايلي:
 - الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛

¹ سعاد بعجي، مرجع سابق، ص 94-95.

² نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 37.

³ المرجع نفسه، ص 40.

- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقية فيما يتعلق بالعاملين.

3- على مستوى المرؤوسين: وتتمثل في:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمر.

المطلب الخامس: المكافآت والتعويضات

تعد أنظمة للمكافآت والتعويضات من بين الأنظمة التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأنها تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات؛ إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على الموارد البشرية واستقرارها في المنظمة.

أولاً: التعويضات

1- مفهوم التعويضات

- هو التزام تعاقدى يتعهد بموجبه أحد الأطراف بتعويض الطرف الآخر عن خسارة بعينها لحقت به بمعنى آخر، يعتبر التعويض إقراراً وتعهداً يتعهد أحد الأطراف بتغطية الالتزامات التي يتحمل أن يوجهها طرف آخر.¹
- وتعرف أيضاً التعويضات على أنها عموماً كل مقابل تقدمه المؤسسة للموظف مقابل الخدمات التي يقوم بها، فيشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور والعوائد التي يحصل عليها مقابل عمله بوظيفة معينة.²

2- أهداف التعويض

- تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسات، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:³
1. المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء التنظيمي؛
 2. تحسين علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل؛
 3. حث العاملين على تحقيق درجات أداء مرتفعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ فرانك أدورانتى، إدارة التعويضات، الترجمة باعتماد د/ خالد العامري، ط 51، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، ص 15.

² المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 172.

³ جمال نمر موسى المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين، رسالة الماجستير منشورة، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، يوليو 2009، شعبان 1430 هـ، ص 39.

4. العمل على زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية للجامعة عبر تطبيق نظام تعويضات يعمل على استقطاب والاستحواذ على قوة عمل قوية؛

5. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين حيث أنه ما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

3-أنواع التعويضات: نميز:

✓ التعويضات المباشرة:

يعرف التعويض المباشر على أنه مبالغ من المال المختلفة الأشكال (راتب، أجر، مكافئة، أجر إضافي..... إلخ) يحصل عليها الفرد من المنظمة لقاء ما يقدمه من المساهمات المتنوعة، تتمثل في جهده وسلوكه في أدائه وعمله، والوقت الذي يقضيه فيه، وكذلك ما يمتلكه من مهارات ومؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد يفهم من ذلك بأن القاعدة التي يقوم عليها التعويض المباشر هي ربما للحصول عليه بأداء وسلوكين جديدين مرغوب فيهما، من أجل الإسهام وبشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ويكون التعويض المباشر مثل الرواتب، الأجور الحوافر المالية المباشرة إلخ¹....

❖ أهمية وأهداف التعويضات المباشرة: تنبع أهمية التعويض المباشر من الأهداف التي يحققها وأهمها:

- جذب موارد بشرية بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية؛
- دفع العاملين الموجودين في المنظمة تجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجهم؛
- الاحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية.²

✓ التعويضات غير مباشرة:

يقصد بها كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة التي يعملون بها، ولذلك كونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة، لهذا أطلق عليها تسمية التعويضات غير المباشرة، كما أطلق عليها البعض أيضا تسمية الحوافر غير المباشرة وتأخذ التعويضات غير المباشرة خدمات متنوعة تقدمها المنظمة للعاملين لديها دون مقابل عادة كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية المأجورة.³

❖ أهمية التعويضات غير المباشرة: للتعويضات غير المباشرة مجموعة من الأدوار التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية

للمنظمة والمتمثل بالبقاء والتطور والاستمرار والتي ترتبط بالمؤثرات التالية:

¹ عمر وصفي، مرجع سابق، ص 504.

² محمد موسى أحمد، مرجع سابق، ص 166.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي-تكنولوجي عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع- عمان، 2014، ص 170.

- الاتجاه نحو السيطرة على الأجور والرواتب؛
- مساومة النقابات والاتحادات العالمية؛
- الظروف الاقتصادية والتضخم خاصة؛
- التشريعات الاجتماعية والضمان الاجتماعي؛
- المنافسة بين أهم منظمات العمل.

وتنقسم التعويضات إلى نوعين:

- تعويضات مباشرة وهي التي ترتبط مباشرة بالعمل.
- تعويضات غير مباشرة لا ترتبط مباشرة بالعمل.¹

ثانياً: المكافآت

1- مفهوم المكافآت

هي الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته، وهذه الجوائز تكون داخلية أو خارجية، أما الأولى هي تلك التي يعطيها الموظف لنفسه مقابل الإنجاز الجيد، وأما الثانية فهي الأجور والرواتب، ومعاشات التقاعد، وهذه تتحكم فيها المنشأة.²

وتعرف أيضاً الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة.³

وتعرف أنها من وسائل التحفيز التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين أو أكثر، أخذاً بمبدأ التحفيز الذي يكون محركاً للإبداع، ومنشطاً للهمم في إطار العمل.⁴

تعمل المكافآت على تحقيق أهداف عدة فهي تهدف ل:⁵

- ✓ زيادة إقبال الشخص على العمل لدى المؤسسة؛
- ✓ رفع مستوى أدائهم في العمل؛
- ✓ استبقاء والمحافظة على الموظفين الجيدين؛

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2011، دار أسامة للنشر والتوزيع، -عمان-الأردن، 2011، ص 158.

² عبد العزيز مصطفى أبو لبة، نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة، دار النشر عمان، سنة 2005، ص 92.

³ جوردن نيلز، وروي وآخرين ترجمة علا إصلاح، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، القاهرة، 2003، ص 385.

⁴ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، دار النشر القاهرة، ص 120

⁵ عمر عبدو الزغبى، مبادئ إدارة الموارد البشرية، ص 35.

✓ تخفيض معدل دوران العمل.

2-أنواع المكافآت:

المكافآت نوعان وهما:¹

✓ المكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر وتكون المكافآت حالا وقت

الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

- أن تتوافق المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف. بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له مكافأة التي ترضي رغباته.
- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه. يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسب مع هذا الإنجاز.
- أن تكون المكافأة آنية. بمعنى أن تقدم مباشرة بعد إتمام العمل، ولو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

✓ المكافآت الرسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من الماثرة والعمل الدؤوب...

وهنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح.
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت.
- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة.
- من المفضل تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم ولإعطاء الأهمية للمكافأة والشخص الفائز.

¹ علا خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان: الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 21-23.

- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء المصدقية لما تقوم به المنظمة.

ومن المهم أيضا التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والثناء والمدح... الخ. إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الإيجابي في القيمة المحققة، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية والمالية، ويكون ذلك من الدلالات التالية:

- ✓ أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم، أو شهر أو أكثر، وتفقد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة.
- ✓ أن المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجلك الوظيفي، ولا تعني أكثر من تسلم مبلغ من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة. فهي لا تؤثر كقيمة مضافة في السجل الوظيفي.
- ✓ أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في المسيرة الوظيفية، ويعتبر أفضل أنواع المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند المقارنة مع الآخرين.

المبحث الثاني: جودة الخدمة الفندقية.

تعد جودة الخدمات الفندقية من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية لتحقيق رضا الزبائن وكسب ميزة تنافسية في سوق يشهد تطورا مستمرا. فنجاح الفندق لا يرتبط فقط بتوفير الإقامة، بل بمدى قدرته على تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء وتفوقها من حيث السرعة، حسن الاستقبال، والنظافة. كما تسهم جودة الخدمات في تعزيز صورة الفندق وزيادة ولاء الزبائن، مما ينعكس إيجابا على استمراريته وربحيته.

وتقاس جودة الخدمة الفندقية من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مستوى الخدمة المقدمة، ومن أبرزها: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والجوانب الملموسة كالتجهيزات والمظهر العام للفندق. وتعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تحسين تجربة النزيل ورفع مستوى الأداء الفندقي.

المطلب الأول: المؤسسات الفندقية

أولا: تعريف الفندق

لقد كان للفنادق عدة تسميات مثل النزل، الخانات أو الوكالات أو الحانات، وهي عبارة عن مباني مجهزة ومعدة لاستقبال الضيوف وإقامة النزلاء، حيث يجد فيها النزيل الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة مقابل أجر معلوم ومحدد.¹

¹ أحمد محمد المصري، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 29.

اختلفت المنظمات المتخصصة في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتلات Motel Association American Hoteland عرفت الفندق كما يلي: الفندق هو نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل والخدمات لقاء أجر معلوم.¹

ويعرفه القانون البريطاني: "هو مكان يتلقى فيه الزبون خدمات مقابل سعر محدد".²

وعرف أيضاً: بأنه عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق لآخر يقدم فيه خدمة المبيت الأساسية ومجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب وأماكن التسلية والنوادي... الخ مقابل سعر محدد لكل خدمة.³ ومنه فإن الفندق هو مؤسسة خدمية تعمل على توفير خدمات الإقامة والإطعام والراحة والترفيه للنزلاء مقابل تكلفة مالية، وذلك من خلال مجموعة من التجهيزات والموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن وتقديم خدمة فندقية ذات جودة.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الفندقية

يتم تصنيف المؤسسات الفندقية إلى ما يلي:⁴

1- التصنيف النوعي للمؤسسات الفندقية:

أ- **فنادق العبور:** تعتبر فنادق العبور أو كما يطلق عليها فنادق الترانزيت تطورا حديثا لمفهوم الخانات التقليدية التي كانت منتشرة في العصور الوسطى، حيث يكمن الاختلاف الرئيسي بينهما في مواقع هذه الفنادق المعاصرة والتي تقع عادة بالقرب من المطارات والمحطات الرئيسية والمراكز التجارية في المدن الكبرى والعواصم، مما يسهل عليها استقبال أعداد كبيرة من الزوار. ويعود الدافع وراء ازدهار هذا النوع من الفنادق إلى النمو المتسارع في التجارة والأعمال بالمدن الكبرى، حيث تجذب هذه المدن أعدادا هائلة من التجار، رجال الأعمال والمسافرين الذين يقضون وقتا قصيرا -نسبيا- فيها من أجل إتمام أعمالهم والاستراحة قبل متابعة رحلاتهم. وتشمل فنادق العبور خمسة أنواع فرعية وهي:

✓ **فنادق المدن التجارية:** هذه الفنادق تقع في قلب المدن الكبرى، وتخدم بشكل أساسي رجال الأعمال والتجار، كما يتميز هذا النوع بقربه من مراكز الأعمال والخدمات الأساسية، مما يسهل على الضيوف إنجاز أعمالهم بسرعة وكفاءة.

✓ **فنادق المطارات:** تتمركز هذه الفنادق بجوار المطارات، وأحيانا داخلها، حيث تساعد المسافرين الذين يحتاجون إلى الإقامة لفترات قصيرة بسبب تأخر الرحلات، أو الانتقال بينها.

¹ سليم محمد خنفر، وعلاء حسين سراي، صناعة الفندق (إدارة ومفاهيم)، طبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 ص 21.

² حمو زروقي أمال، زيان بروجية علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

³ نانثل عيسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 4.

⁴ شيدخ عماد الدين، أثر الابتكار التسويقي على قيمة العلامة التجارية للمؤسسات الفندقية -دراسة ميدانية لعينة من زبائن المؤسسات الفندقية (04 و 05 نجوم بالجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، السنة الجامعية 2025/2026، ص ص 9-12.

✓ **الموتيلات:** تقع هذه الفنادق على الطرق الرئيسية وتستهدف المسافرين بالسيارة. توفر الموتيلات مرافق إقامة مريحة لفترات قصيرة مع سهولة الوصول إليها وتوفر مواقف للسيارات بها.

✓ **الاستراحات السياحية:** هذه المرافق تقع المناطق السياحية، أو بالقرب من المعالم الطبيعية مثل ينابيع المياه والمناطق الجبلية. تقدم الاستراحات خدمات أساسية للمجموعات السياحية فتكون مثالية للاستراحات القصيرة أثناء السفر.

ب-الفنادق الموسمية: تعمل هذه الفنادق في أوقات معينة من العام، تتميز بجذب السياح في فصل الصيف إلى الشواطئ، وإلى المناطق الجبلية الثلجية في فصل الشتاء. تقدم هذه الفنادق -عموما- خدمات شاملة ومريحة للنزلاء.

ج-الفنادق العلاجية: تنشط هذه الفنادق طوال العام، وتقع بالقرب من مصادر العلاج الطبيعي كالينابيع الحارة، تركز بالدرجة الكبرى على الرعاية الصحية، وتوفر بيئة استرخاء للنزلاء.

د-الفنادق الرياضية: غالبا ما تجاور هذه الفنادق الملاعب والمرافق الرياضية، وهي مخصصة بالدرجة الأولى بالدرجة الأولى للرياضيين والمشجعين.

هـ-فنادق المدن: تنتشر في المدن الكبرى، وهي موجهة أساسا لرجال الأعمال والسياح، مع تركيز على خدمات المؤتمرات، وتنوع المطاعم والخدمات مرتفعة الجودة.

و-فنادق المخيمات: وهي فنادق توفر تجربة فريدة بالإقامة في الخيام، وتقع عادة في أماكن طبيعية كالشواطئ والغابات...، وتوفر الأساسيات اللازمة أثناء الإقامة.

ي-الفنادق المتحركة: كمفهوم مبتكر في صناعة الفندقية، تعكس تطورا ملحوظا في تقديم خدمات الضيافة، لأنها تركز على التجربة الفريدة والراحة في وسائل النقل المختلفة. تشمل هذه الفنادق ثلاثة أصناف رئيسية، يقدم كل صنف منها خدمات مميزة تتناسب مع وسيلة النقل المستخدمة، بالإضافة إلى الحفاظ على جودة الخدمة المعتادة في الفنادق التقليدية، وهي:

✓ **الفنادق العائمة:** تتواجد هذه الفنادق على متن سفن كبيرة الحجم، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات التي لا تقل جودة عن تلك المقدمة في الفنادق الثابتة. تتميز بأسعارها المرتفعة، وتعتمد جودة الخدمات المقدمة على درجة تصنيف الفنادق.

✓ **فنادق القطارات:** تتمثل هذه الفنادق تطورا في استخدام القطارات كوسيلة نقل، حيث تقدم خدمات الإقامة والطعام والشراب خلال الرحلات الطويلة. تهدف هذه الفنادق إلى توفير أقصى درجات الراحة للمسافرين، وتتمتع بمستويات خدمة مماثلة للفنادق الثابتة، بما في ذلك تصنيف الفنادق.

✓ **الفنادق الطائرة:** بالنظر إلى أهمية قطاع الطيران، تم تطوير فنادق طائرة لتلبية احتياجات المسافرين خلال الرحلات الجوية الطويلة. تقدم هذه الفنادق خدمات فندقية شاملة لتعزيز راحة المسافرين، مع ملاحظة أن تكلفتها مرتفعة، مما يجعلها أكثر استقطابا للأثرياء ورجال الأعمال.

2-التصنيف الفندقي:

يقصد بالتصنيف الفندقي تقسيم الفنادق إلى فئات، أو مستويات مختلفة، حيث يتم ذلك وفقا لمعايير معينة تعكس مستوى الرفاهية والخدمات المقدمة، وتعتمد هذه التصنيفات المتنوعة على نظم تقييم مختلفة تتباين من بلد لآخر. أبرزها:

أ- **التصنيف القائم على عدد النجوم:** يتراوح من نجمة واحدة ممثلة للمستوى الأساسي، إلى سبع نجوم للفنادق ذات الرفاهية الفائقة.

ب- **التصنيف القائم على الحروف (من A إلى E)**

ج- **التصنيف القائم على الدرجات:** حيث يتم تصنيفها إلى أربع درجات هي: الدرجة الثالثة، والثانية، والأولى، وفنادق الدرجة الممتازة، والتي تعد أحسن وأرقى الأنواع المتواجدة على الصعيد الدولي.

ويجب التنويه إلى أن هناك مجموعة من المعايير المحددة التي يجب استيفاؤها لضمان تحقيق مستوى تصنيف معين لمختلف المؤسسات، حيث تعد العوامل مثل حجم الغرف، توفر التلفزيون، مرافق الحمامات، وإمكانية الوصول إلى خدمات الاتصالات والإنترنت... من المعايير الرئيسية في هذه التصنيفات، كما أن تنامي قطاع السياحة عالميا -في العقود الأخيرة-، جعل الخدمات الفندقية تحقق تطورات ملحوظة، خصوصا في المؤسسات الفندقية الصغيرة، مما أدى إلى تحديث نظم التصنيف لتسهيل عملية المقارنة بينها.

ثالثا: خصائص الفندق

يتميز الفندق بعدد من الخصائص بينها كما يلي:¹

- ✓ يتكون الفندق من عدد من الأسرة لينام الأفراد بها ويرتاحوا؛
- ✓ الفندق يعتبر نظام رئيسي مركب يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة؛
- ✓ الفندق عبارة عن وحدة اقتصادية متكاملة حيث تمارس نشاط الخدمات والأنشطة الأخرى المتممة لتسويق المبيعات والأفراد؛
- ✓ هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمه خدمات المبيت والأكل للأفراد مقابل أجر محدد.

المطلب الثاني: أهمية

صناعة الفنادق وعوامل نجاحها

أولا: أهمية صناعة الفنادق

تكمن أهمية صناعة الفنادق في:

- تقديم الخدمات للأفراد؛
- الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة؛
- توفير فرص العمل؛

¹ بوديسة محمد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة-دراسة مقارنة الجزائر وتونس، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، تخصص سبر الأراء، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015، ص163.

- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة؛

- تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها؛

حيث تتضح أهمية صناعة الفنادق في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، فالفنادق تعمل على تنمية

البنية

التحتية للمنطقة الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها. هذا بالإضافة إلى أثرها في صناعة النقل والمواصلات وخدماتها للنشاط كمكاتب الطيران.¹

ثانيا: العوامل التي تساعد في نجاح العمل الفندقي

✓ السعر؛

✓ الموقع؛

✓ الإعلان؛

✓ الأطعمة والمشروبات؛

✓ الديكور؛

✓ الخدمات التي يقدمها الفندق؛

✓ المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق؛

✓ إدارة بعض الفنادق بطريقة اللامركزية؛

✓ المقدرة على التعرف على اتجاهات السوق واحتياجاته؛

✓ الاهتمام بتحفيز المديرين عن طريق المكافآت المادية مقابل زيادة الأرباح.²

المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات الفندقية

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

يرجع مفهوم جودة الخدمة quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار الأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها.³

الجودة هي مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتضمن السعر والأمان والموثوقية وقابلية الاستعمال.⁴

¹ محمد أمين السيد (1998)، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر، ط1، ص51-56.

² أمال محمود شعبان عويدات (2003)، الهياكل التنظيمية في الفنادق الدرجة الممتازة وأثرها على الخدمات الفندقية والتنمية السياحية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2002، 2003، ص46-47.

³ مأمون الدراككة، طارق الشيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، طبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 17.

⁴ محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة-مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 3، العدد 2017/4، جامعة خميس مليانة الجزائر، ص 32-34.

وتعرف الجودة أيضا: أنها عبارة عن مجموعة من الصفات الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العمال أو إسعادهم.

تعرف جودة الخدمة على أنها تلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي.

وعليه فإن الجودة هي: مدى ملائمة الخدمة أو قدرتها على مطابقة توقعات ومتطلبات الزبائن.

ثانيا: مفهوم جودة الخدمات الفندقية

اختلفت توجهات المفكرين ومقارباتهم حول تقديم مفهوم شامل لجودة الخدمات الفندقية حيث أن كل مفكر قام بتقديم مفهوم للمصطلح بناء على توجهاته ووفقا لذلك يمكن تقديم مفهوم لجودة الخدمة الفندقية كالتالي:

- تعتبر جودة الخدمات الفندقية عن " القيمة العالية والتميز والتي تسهم في كسب رضا النزلاء وولائهم كما تتحقق جودة الخدمة بتقديم خدمات استثنائية من قبل الفنادق بالاعتماد على موظفيه الذين يدعمون ويرفعون القيم الإيجابية، فالنزلاء الراضون يميلون إلى تكرار الزيارة، بسبب تجربتهم الإيجابية مع الخدمات المقدمة، فيسمح ذلك بتعزيز بناء صورة إيجابية للفندق ويزيد من جاذبيته وشهرته وكسبه للضيوف المحتملين.¹

- وعرفت أيضا جودة الخدمات الفندقية بأنها: تفوق على توقعات العميل والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها النزلاء اتجاه هذه الخدمات.² من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص تعريف شامل لجودة الخدمات الفندقية أنها: هي تقديم مستوى من الأداء المتميز يتفوق على توقعات النزلاء، ويعتمد على كفاءة الموظفين في تقديم خدمات استثنائية تحقق رضا العميل وتضمن ولاءه الدائم للفندق.

ثالثا: أهمية جودة الخدمات الفندقية:

يمكن تلخيص أهمية جودة الخدمة ضمن أربعة أسباب رئيسية:

➤ **نمو مجال الخدمة:** إن أحد أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحت يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي وموردا هاما لمداخل الدولة، وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة وتعليم وبنوك وتأمينات وغيرها، ولذلك ازداد الدور الذي تلعبه الخدمات على مستوى الاقتصاد الكلي للدول، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.³

¹ زرفة رؤوف، كريمة العقون، أثر البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمات الفندقية-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي فندق شيراتون بولاية عنابة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مج9، ع2، ص9.

² ريزان نصور، قياس جودة الخدمة الفندقية في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء دراسة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية جامعة اللاذقية بسوريا، مج38، ع4، 2016، ص421.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص371.

➤ **ازدياد حدة المنافسة:** تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المنشآت الفندقية في

تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.¹

➤ **الفهم الأكبر للعملاء:** اهتمت معظم المنشآت الفندقية الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده

العملاء حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء، ويعود ذلك إلى أن النزلاء لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما، وعندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة.²

➤ **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** يجب ألا تسعى المنشآت الفندقية إلى جذب نزلاء جدد فقط،

ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على النزلاء الحاليين وتكسب ولائهم، وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن تكلفة جذب نزيل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء نزيل واحد.³

المطلب الرابع: معايير وأبعاد جودة الخدمات الفندقية:

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن.⁴

- **الاعتمادية:** يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها أولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات، إذ أن الاعتمادية والثقة في المؤسسة الفندقية تعد معيارا أساسيا للضيف في تقييم جودة الخدمات المقدمة، فعندما ويحجز الضيف غرفة في الفندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق إن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب وتلبية كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون أي خلل.

- **الجوانب الملموسة:** على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنه مع ذلك يجب إن يكون هناك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلا عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفنادق.

- **الاستجابة:** يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة الضيوف دون تردد أو غرور أو ملل، فالاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف وحاجاتهم والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة الفندقية مهمة وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

- **التعاطف (المجاملة):** يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الزبون من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدم الخدمة في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 372.

² ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، مكتبة العبيكان، عمان، 2002، ص 184.

³ NGUENA, J.O; et autres. Introduction au Management de la Valeur. 2nd. Ed, Dunod, Paris, 2001, P260.

⁴ محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، دار الفكر الجامعي، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص ص 2-4.

- **الأمان:** من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق والسرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الإشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.

وعليه نستنتج أن أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

- الاعتمادية هي القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة؛
- الملموسية هي توفر الجوانب المادية من معدات وأجهزة.....؛
- الاستجابة هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب ومساعدة العميل باستمرار عند الطلب؛
- التعاطف (المجاملة) هي الاتصال مع العميل بأسلوب محترم ومهذب؛
- الأمان القدرة على توفير السلامة والأمان لعملائها وممتلكاتها.

المطلب الخامس: علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بجودة الخدمة الفندقية

تعد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية من أبرز المحاور التي تستأثر باهتمام الباحثين في مجال الإدارة الفندقية، إذ تجمع الدراسات المتخصصة على أن الموارد البشرية تمثل العنصر المحوري في تحقيق التميز الخدمي نظرا لما تتطلبه الخدمة الفندقية من تفاعل مباشر ومستمر بين الموظف والزبون، وتنبثق جودة هذه الخدمة أساساً من كفاءة العنصر البشري وقدرته على تلبية توقعات الزبون وتجاوزها وليس من التجهيزات المادية وحدها. ويتجلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة من خلال أربعة محاور متكاملة؛ فعلى صعيد التوظيف يعد انتقاء الكفاءات وفق معايير موضوعية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الشرط الأولي لضمان تقديم خدمة ذات جودة عالية، إذ إن الموظف الذي يمتلك المهارات التواصلية والاجتماعية اللازمة يكون أقدر على استيعاب متطلبات النزلاء المتنوعة والاستجابة لها بالأسلوب الأمثل. وعلى صعيد التدريب فهو من أكثر الممارسات الإدارية تأثيراً في تحسين جودة الخدمة الفندقية، إذ تسهم البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات خدمة الزبائن وإدارة الشكاوى وتحسين التواصل إسهاماً مباشراً في رفع كفاءة الأداء وتطوير مستوى الخدمة المقدمة¹. أما تقييم الأداء فيسهم في تعزيز جودة الخدمة من خلال تزويد الموظفين بتغذية راجعة منتظمة حول نقاط قوتهم ومجالات تحسينهم، لا سيما حين يُربط بمؤشرات رضا الزبائن فيحفزهم على الارتقاء المستمر بأدائهم. وفيما يخص المكافآت والتعويضات فهي من العوامل التحفيزية الجوهرية التي تحدث أثراً مباشراً على مستوى التزام الموظفين، فالموظف الذي يدرك أن جهوده معترف بها ومكافأ عليها بصورة عادلة يبدي ولاء أعمق للمؤسسة ويحرص على تقديم أعلى مستوى ممكن من الخدمة.

وخلاصة القول، لا تعمل هذه الممارسات بمعزل عن بعضها بل تتكامل لتشكل منظومة متسقة توجه سلوك الموظفين وتحدد مستوى كفاءتهم وفاعليتهم، فالتوظيف الجيد يهيئ الأرضية الملائمة للتدريب الفعال، والتدريب يعزز قدرة

¹ عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح، دور التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 2، 2018، ص 191

الموظف على الأداء وفق المعايير التي يقيسها نظام تقييم الأداء، في حين تأتي المكافآت لترسيخ السلوك الإيجابي والدفع نحو التحسين المستمر، مما يجعل الاستثمار في الموارد البشرية أحد أبرز المحركات الاستراتيجية لضمان جودة الخدمة الفندقية والميزة التنافسية المستدامة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

اطلعت الطالبتان على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كانت لها دور كبير في إثراء الموضوع، وفي اختيار الطالبتين له، ومثل البدء بالدراسة انطلاقة من خلال تلك الدراسات وجوانب أخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية.

وفيما يلي أهم الدراسات السابقة:

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1- دراسة سامر سمية، وعيسى إسماعيل (2020): بعنوان تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وتهتم بتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عمال فندق ملاس بتيسميسيلت، المحافظة على الموارد البشرية، بالإضافة لتقييم جودة الخدمات الفندقية المقدمة بالفندق محل الدراسة، استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم تصميم استبيان تضمن فقرات حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقرات حول أبعاد جودة الخدمات المقدمة وحللت البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS. توصلت النتائج إلى أن المنشأة الفندقية تتبع استراتيجية إدارة موارد بشرية فعالة بالإضافة لوجود جودة في الخدمات المقدمة للعملاء، واستنتجت وجود علاقة وتأثير قوي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية.

2- دراسة عمار أسماء وحادي لمياء (2021): بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة مستشفى الأم والطفل تلمسان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى الأم والطفل بولاية تلمسان (الجزائر)، من خلال فحص أثر متغيرات (التخطيط الاستراتيجي، تحليل وتوصيف الوظائف، التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) على مستوى جودة الخدمة المقدمة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة وزعت على عينة مكونة من (200) فرد من العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية تلمسان. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج النتائج والتحقق من الفرضيات. وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات

¹ Alhareth Mohammed Abu Hussein et al., "Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry", Problems and Perspectives in Management, Vol. 21, N°1, 2023, p. 244.

الصحية، حيث تبين أن ممارسات الموارد البشرية تساهم بنسبة (50.9%) في تفسير جودة الخدمة المقدمة. كما أكدت النتائج أن برامج التدريب والتطوير ونظام الحوافز المادي والمعنوي هي العناصر الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة البشري وتحسين جودة الرعاية الصحية بالمؤسسة محل الدراسة.

3- دراسة فرج علي عمار، والبهلول ناصر المقدولي (2021): بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية-دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه هذه الإدارة في أداء مهامها. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة وزعت على عينة قصدية مكونة من (86) مفردة من المديرين والموظفين في فندقي (الواحات وباب البحر) بمدينة طرابلس. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS والاعتماد على اختبارات الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير هذه الخدمات مرتبط بشكل أساسي بالاهتمام بالتخطيط الجيد والتدريب المستمر للموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بضرورة منح إدارات الموارد البشرية الصلاحيات الكافية وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ وظائفها بكفاءة لضمان رقي مستوى الخدمة.

4- دراسة العمارة صارة، ومحبوب فاطمة (2022): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية-دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في بعض البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور لجمع البيانات من عينة قدرتها ب(70) مفردة، تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك لاستخراج النتائج والتحقق من الفرضيات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة المتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت بدرجة متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة البنكية لدى البنوك محل الدراسة.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Osama Khasawneh 2018 بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق الكندية **the impact of human resource management practices on service quality in the Canadian hotel sector** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق من فئة خمس نجوم في كندا، مع محاولة بناء نموذج مفاهيمي يربط بين هذه الممارسات وسلوك الموظفين لضمان رضا الزبائن، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي لمناسبتة لطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تم الاعتماد على المقابلات نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت الدراسة عينة مكونة من 34

مشاركاً من مستويات إدارية ووظيفية مختلفة (مديري موارد بشرية، مشرفين، وموظفي الخطوط الأمامية) موزعين على 6 فنادق كبرى.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر لممارسة الموارد البشرية (خاصة التوظيف، التدريب، والمكافآت) في رفع مستوى جودة الخدمة الفندقية، كما أكدت النتائج أن تبني هذه الممارسات كحزمة متكاملة يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة الموظفين على تلبية توقعات الضيوف وتحقيق التميز الخدمي.

2- دراسة Shah, Shrestha 2022 بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الزبائن في قطاع الفنادق Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction in Hotel Industry

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، التعويضات) في تحقيق جودة الخدمة ورضا الزبائن في الفنادق النيبالية. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي، حيث وزعت استبانة على عينة مكونة من (315) مديراً وموظفاً في فنادق مصنفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وبين تحسين جودة الخدمات الفندقية وزيادة رضا الزبائن، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين نظام التعويضات وجودة الخدمة المقدمة بمفردها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية بشكل استباقي لضمان التميز الخدمي.

3- دراسة Alhareth Mohammed Abu Hussein et al 2023 بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورضا الموظفين، وجودة الخدمة، وسلوك الخدمة لدى الموظفين في صناعة الفنادق Relationship between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص العلاقات المتبادلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الكفاءة، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير) وكل من رضا الموظفين وجودة الخدمة وسلوكهم الخدمي في قطاع الفنادق بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي والوصفي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانتين؛ الأولى وجهت لعينة من (290) موظفاً في فنادق أردنية، والثانية لعينة من (290) زبونا في وجهات سياحية مختلفة. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً للتحقق من المسارات التأثيرية بين المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة، كما أكدت النتائج أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على سلوك الموظف الذي يتشكل أساساً من خلال مستوى رضاه الوظيفي الناتج عن الممارسات الإدارية الفعالة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن استخلاص جملة من الملاحظات التي تبرز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
دراسة سامر سمية، وعيسى إسماعيل (2020) تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس	- تناولت الدراستان موضوع إدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية؛ - اعتمدت كلتا الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات؛ - ركزت كلتاهما على المتغير التابع نفسه وهو جودة الخدمة الفندقية؛ - أجريت كلتا الدراستان في السياق الجزائري.	- ركزت دراسة سامر وعيسى على تقييم الاستراتيجية الكلية لإدارة الموارد البشرية، بينما ركزت دراستنا على ممارسات محددة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت)؛ - أجريت الدراسة السابقة على فندق ملاس بتيسمسيلت، بينما دراستنا على فندق بني حماد بـ برج بوعريـج؛ - اعتمدت الدراسة السابقة على معالجة نوعية، في حين اعتمدت دراستنا على تحليل الانحدار لقياس الأثر.	- أفادت دراستنا في صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، وفي تحديد أبعاد متغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية. كما أفادتنا في بناء نموذج الدراسة واختيار أداة الاستبيان، والاسترشاد بنتائجها في تفسير ما توصلت إليه دراستنا الحالية.
دراسة عمار أسماء وحماي لمياء (2021): إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة مستشفى الأم والطفل تلمسان	- اشتركت الدراستان في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على جودة الخدمة؛ - اعتمدت كلتاهما على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان أداة لجمع البيانات؛ - استخدم برنامج SPSS في كلتا	- تناولت الدراسة السابقة قطاع الخدمات الصحية، في حين تناولت دراستنا قطاع الخدمات الفندقية؛ - شملت عينة الدراسة السابقة 200 فرد بينما اقتصرت عينة دراستنا على 39 موظفاً؛ - أضافت الدراسة السابقة متغير التخطيط الاستراتيجي وتحليل الوظائف، وهو ما لم	

الدراسات لمعالجة البيانات.	تتضمنه دراستنا.	
دراسة فرج علي عمار والبهلول ناصر المقدولي (2021): إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية - دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان بمدينة طرابلس ليبيا	- اشتركت الدراستان في تناول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير جودة الخدمات الفندقية؛ - اعتمدت كلتاها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، مع استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات؛ - تقاسمت الدراستان الإطار النظري ذاته في تناول مفاهيم إدارة الموارد البشرية والجودة الفندقية.	- أجريت الدراسة السابقة دراستنا في البيئة الليبية بينما دراستنا في البيئة الجزائرية؛ - ركزت الدراسة السابقة على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وهو جانب لم تتطرق إليه دراستنا؛ - اقتصرت الدراسة السابقة على فندقين فقط مقابل تركيزنا على فندق بني حماد بنظرة أكثر تعمقاً.
دراسة العمامرة صارة ومحبوب فاطمة (2022): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية - دراسة حالة عينة من البنوك النشطة بولاية سكيكدة	- تشابهت الدراستان في تناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة ذاتها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات)؛ - اشتركتا في المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS؛ - تشابهت في السياق الجزائري وفي استخدام مقياس ليكرت الخماسي.	- طُبِّقت الدراسة السابقة على القطاع البنكي، بينما تتناول دراستنا القطاع الفندقي الذي يتميز بطبيعة خدمية مختلفة؛ - شملت عينة الدراسة السابقة 70 مفردة من بنوك متعددة، بينما ركزت دراستنا على مؤسسة واحدة بعمق أكبر؛ - اعتمدت الدراسة السابقة على ثلاثة محاور فقط دون قياس الأبعاد الفردية لجودة الخدمة.

	- أُجريت الدراسة السابقة في البيئة الكندية بينما درستنا في البيئة الجزائرية؛ - ركّزت الدراسة السابقة على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية مع محاولة بناء نموذج مفاهيمي يربط بين هذه الممارسات وسلوك الموظفين لضمان رضا الزبائن، وهو جانب لم تتطرق إليه دراستنا؛ - اقتصرَت الدراسة السابقة على 6 فنادق مقابل تركيزنا على فندق بني حماد بنظرة أكثر تعمقاً؛ - اعتمدت على المنهج النوعي حيث تم الاعتماد على المقابلات نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات بينما درستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS	- تشابحت الدراستان في تناول نفس المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة وهي (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) ونفس المتغير المستقل جودة الخدمة الفندقية؛ - تشابحت	دراسة Osama 2018 Khasawneh بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق الكندية the impact of human resource management practices on service quality in the Canadian hotel sector
--	--	---	---

- تناولت دراستنا من وجهة نظر العاملين عكس الدراسة السابقة تحدثت عن الممارسات ورضا الزبون في قطاع الفنادق؛ - اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الكمي بينما دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات؛ - عدم إيجاد نفس النتائج التطبيقية، دراستنا وجود علاقة مباشرة بين نظام التعويضات وجودة الخدمة عكس الدراسة السابقة عدم وجود علاقة مباشرة.	تشابهت الدراستان في تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات)؛ وتشابهتا أيضا في نفس القطاع وهو القطاع الفندقي.	- دراسة Shah, Shrestha 2022 بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الزبائن في قطاع الفنادق Human Resource management Practices and Customer Satisfaction in Hôtel Industry
- تناولت الدراسة السابقة العلاقة بين الممارسات وعدة متغيرات أخرى بينما دراستنا تناولت العلاقة بين الممارسات وجودة الخدمات الفندقية، استخدمت الدراسة السابقة المنهج الكمي إضافة إلى المنهج الوصفي، واستخدام استبيانين، الأول لعينة من 290 موظف في فنادق أردنية، والثانية لعينة من 290 زبون في وجهات	تشابهت في ممارسات إدارة الموارد البشرية، استخدمنا المنهج الوصفي، اشتركنا في استخدام الاستبيان لجمع البيانات و SPSS.	- دراسة Alhareth Mohammed Abu Hussein et al 2023 بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورضا الموظفين، وجودة الخدمة، وسلوك الخدمة لدى الموظفين في صناعة الفنادق Relationship between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry

	سياحية مختلفة، بينما دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ووزعت 39 استبيان على العاملين.		
--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول:

قمنا في هذا الفصل بضبط مختلف متغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم الممارسات التي تناولتها هذه الدراسة التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، حيث تم التعرف على كل وظيفة على حدى، بالإضافة كما قمنا بالإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالمتغير الثاني والذي تمثل في جودة الخدمة الفندقية، وما تضمنته من مفاهيم، وأنواع، وأسس وصولاً إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقاً وجودة الخدمة الفندقية.

في ختام هذا الفصل، يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الفندقية، من خلال الاهتمام بتوظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم. كما أن جودة الخدمة الفندقية تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المورد البشري وقدرته على تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، مما يجعل إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الفندقية وهذا ما سنثبته في الدراسة التطبيقية التي أجريت في واحد من الفنادق الجزائرية الذي اخترناه ليكون تطبيقاً للدراسة النظرية ألا وهو فندق بني حماد ولاية برج بوعريج.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد التعرف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية، ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى الفنادق الجزائرية وهي فندق بني حماد، محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة والمتعلقة بمدى استجابة أبعاد جودة الخدمة لهذه الممارسات.

كما سنسعى من خلال هذا الفصل إلى تحليل وقياس أثر تطبيق تلك الممارسات في تحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة معتمدين في ذلك على حزمة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين:

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام لفندق بني حماد - برج بوعريريج -

✓ **المبحث الثاني:** اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول: تقديم عام لفندق بني حماد - برج بوعرييج -

للإجابة على إشكالية الدراسة ومناقشة فرضياتها، قامت الباحثتان بدراسة ميدانية على مستوى فندق "بني حماد برج بوعرييج" وذلك بالاعتماد على مجموعة من أدوات البحث وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالفندق وعرض هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بفندق بني حماد

المؤسسة الفندقية بني حماد برج بوعرييج هي أحد فروع مجموعة بن حمادي الصناعية، والذي يرجع تاريخ أول سجل تجاري لمؤسسها الحاج محمد الطاهر بن حمادي رحمه الله سنة 1954، وتم تشييد هذه المؤسسة الفندقية المصنفة أربع نجوم على عقار ملكيته تابعة لمؤسس المجموعة، في شكل بناية أو عمارة مكونة من ثمانية طوابق بالإضافة إلى طابق تحت أرضي، كما أنها تتمتع بموقع متميز في وسط مدينة برج بوعرييج ليس بعيد عن المنطقة الصناعية التي تعتبر السوق الرئيسي لنشاطه، باعتبار ولاية برج بوعرييج مدينة صناعية بامتياز، وتشتهر بأنها عاصمة الإلكترونيك، وعشر دقائق عن مدخل الطريق السيار شرق غرب، واستمدت اسمها من المعلم الأثري قلعة بني حماد التي تبعد بحوالي 58 كلم.

- اسم المؤسسة: فندق بني حماد؛
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم؛
- رقم السجل التجاري: 08/00-34-0463785ب08؛
- رمز النشاط: 601101 (فنادق)؛
- رقم التعريف الجبائي: 000834046378560؛
- رقم التعريف الإحصائي: 000834010015759؛
- تاريخ بداية الأشغال: سبتمبر 2010؛
- تاريخ نهاية الأشغال: سبتمبر 2014؛
- تاريخ الافتتاح: جانفي 2015؛
- تكلفة الاستثمار: 2.188.387,000,00 دج؛
- المساحة المغطاة: 1640م²؛
- المساحة الكلية المستغلة: 8816م²؛
- رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي الحسين؛
- المدير التقني: منصر خضير؛
- العنوان: 01 شارع فرانس قانون برج بوعرييج؛
- رقم الهاتف: 0356900404/035690303/035690202؛
- الموقع الإلكتروني: www.hotel-benihamad.dz.

• الخدمات المقدمة في المؤسسة الفندقية بني حماد

✓ الإيواء:

تحتوي المؤسسة الفندقية بني حماد على 84 وحدة إيواء مقسمة على 6 طوابق من الطابق الثالث إلى الطابق الثامن، تتراوح مساحتها بين 22م² و 50م² بها حمام داخلي، ومجهزة بكل الوسائل التي تضمن الراحة والرفاهية للزبون من تكييف وتدفئة مركزية، نظام بث تلفزيوني رقمي عالي الجودة يتيح للزبون الحصول على باقة من القنوات المختلفة التي تلبي رغباته ونظام اتصال داخلي يسمح بدوام الاتصال بين المكاتب الأمامية والزبون اتصال بالإنترنت عالية التدفق الخ، وبطاقة استيعاب 128 سرير موزعة كما يلي:

- 22 غرفة أحادية تحتوي على سرير كبير يتسع لشخصين؛
- 28 غرفة ثنائية تحتوي على سريرين فرديين؛
- 24 جناح يحتوي على سرير كبير بالإضافة الى قاعة للراحة وحمام داخلي ذو نوعية رفيعة.

✓ الاطعام والشراب:

بطاقة استيعاب تقدر بـ 70 مقعد يقدم مطعم "تسيليون" أطباقا متنوعة للزبائن أجنبية ومحلية وحتى عصرية حسب قائمة الطعام المتوفرة، حيث يفتح أبوابه من منتصف النهار إلى الثانية زوالا للغداء ومن الساعة مساء إلى العاشرة مساء بالنسبة للعشاء في الحالة العادية، ويمكن تحديد الوقت في حالة وجود ظرف استثنائي كالمؤتمرات والندوات، ويتم تعديل الأوقات تبعا لفصول السنة، كما أن الكافيتيريا تقدم تشكيلة متنوعة من المشروبات الساخنة والباردة الغير كحولية ومختلف الحلويات التقليدية والعصرية على مدار الساعة من السادسة صباحا وحتى الحادية عشر ليلا، حيث من السادسة وحتى العاشرة صباحا تضمن للزبائن خدمة فطور الصباح.

✓ الخدمات الأخرى:

فالإضافة الى الخدمتين الرئيسيتين الايواء والاطعام فإن مؤسسة بني حماد تتوفر على خدمات تكميلية أخرى خاصة وأن طابع المؤسسة الفندقية التي تعمل تحت لواء سياحة الأعمال تقتضي ذلك والتي تذكر منها:

- خدمة كراء القاعات: حيث تحتوي المؤسسة الفندقية التي نحن بصددتها على عدة قاعات وبأحجام مختلفة فقاعة "القلعة" التي تتسع لـ 300 شخص، والتي صممت بشكل نصف دائرة، لتكون مكان مثالي لإقامة المؤتمرات والملتقيات والمناسبات العلمية وحتى الأعراس والمأدوبات ذات العدد الكبير، حيث أن الطابع الديناميكي يجعل منها قاعة متعددة المهام يمكن ترتيبها بعدة أشكال. وهناك قاعة خاصة بالدورات التعليمية والمهنية حيث أنها تتسع لأقل من 45 شخص، وقاعة خاصة بالاجتماعات تتسع لـ 15 شخص تسمح بتنظيم مجالس الإدارة وللقاءات المهنة لعرض المشاريع والاجتماعات المغلقة.

✓ خدمة كراء المكاتب: يحتوي المؤسسة قيد الدراسة مجموعة من المكاتب للكرء، حيث تستعملها

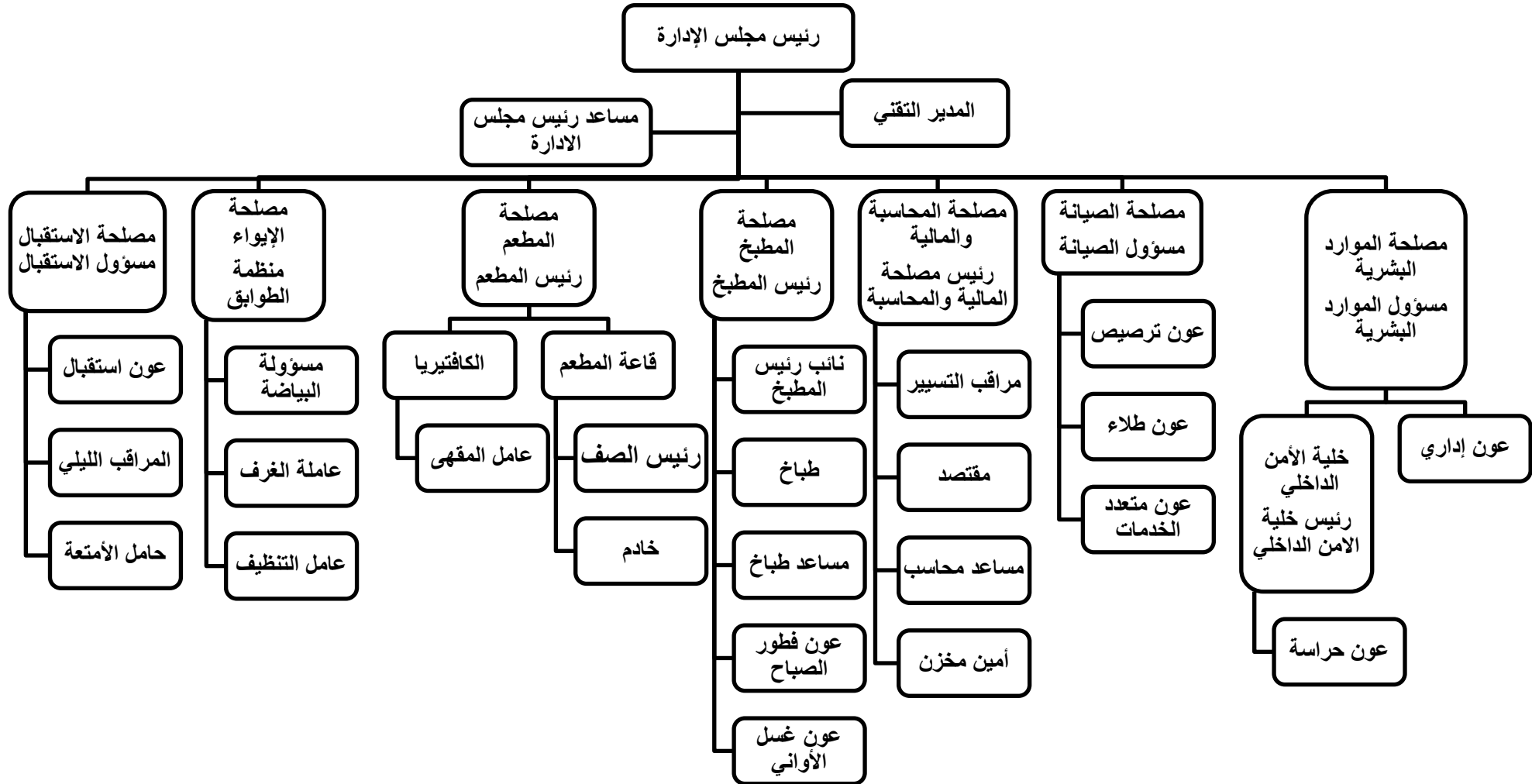
المؤسسات الاقتصادية كأماكن للتلاقي مع المتعاملين والزبائن خاصة في ظل ضيق الوقت، إذ أنها مجهزة بكل الوسائل اللازمة، وقرية من هياكل الاطعام والنوم وتتراوح مساحتها بين 25م² و 50م² لضمان راحة المستخدم.

خدمة الصونا وقاعة ممارسة الرياضة من أجل تخفيف ضغط العمل والحصول على الاسترخاء، توفر المؤسسة قيد الدراسة صونا متنوعة من التقليدية المصنوعة بالخطب الى المتطورة الذكية وقاعة للرياضة بكامل المعدات..
بالإضافة إلى خدمات أخرى كتوفير وسائل النقل الضيوف وخدمة الاطعام الخارجي، مرآب السيارات ...

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق " بني حماد"

وفقا للهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري، ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من الدوار، ويظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي
إن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديريات الرئيسية وكذا المصالح والدوائر، وهي كالآتي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لفندق بني حماد



من خلال الشكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي ذو شكل هرمي، في قمته يجد أحد أفراد الأسرة المالكة والممثل في شخص السيد بن حمادي الحسين كرئيس مجلس إدارة يليه في المستوى الأول المدير التقني ومساعد رئيس مجلس الإدارة المكلف بالعمليات التجارية وبعده يلي مخلف المصالح من المكاتب الأمامية والخلفية، وفيما يلي شرح لمختلف المصالح والأقسام المكونة لمؤسسة بني حماد:

مصلحة الاستقبال: يترأسها مسؤول الاستقبال يعمل تحت إمرته أعوان الاستقبال المكلفون باستقبال الزبائن ومعاملتهم أحسن معاملة، والقيام بالحجرات والتأكد منها اعلام الزبائن بكل ما يحتاجونه خلال إقامتهم في الفندق مواقيت الاطعام، دليل الهاتف الداخلي، الخدمات المتوفرة.....)، وتلبية طلبهم، ونقل انشغالاتهم آرائهم للإدارة ومراقب الليل المسؤول عن مراقبة تسعير الغرف والإطعام قبل أن يقوم بإقفال اليوم، بالإضافة الى حاملي الأمتعة والتي مهمتهم حمل الحقائب عند الدخول والخروج من الفندق، ومرافقة الزبائن الى الغرف والقيام بالشرح لهم عن مكونات الغرفة وأماكن المقابس الأساسية، وتقديم هذه المصلحة خدمات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع.

مصلحة الايواء: يترأسها منظمة الطوابق ويعمل في تناسق وتكامل مستمرين مع مصلحة الاستقبال، حيث هذه المصلحة هي المسؤولة على تنظيف الغرف الأجزاء المشتركة، وغسيل حاجات الزبائن الذي تتحصل عليه من مصلحة الاستقبال، كما أنها مسؤولة عن صيانة ومراقبة مكونات الغرفة قبل وأثناء وعند مغادرة الزبون، فهذه المصلحة تتحمل كامل المسؤولية في حالة ضياع أحد أشياء الغرفة إذا لم تعلن عنها في الوقت المناسب.

مصلحة المطعم: يترأسها مسؤول المطعم وتقوم باستقبال الزبائن في المطعم والكافتيريا لتلبية رغبات زبائن المؤسسة الفندقية سواء المقيمين أو الذين يأتون من الخارج، حيث يوفر قائمة من الطعام متنوعة بين التقليدي والعصري لتغطية أكبر شريحة من الزبائن، كما يتم تحديثها أول بأول حسب الفصول ورغبات الزبائن، بالإضافة الى ضمان خدمة الاطعام للملتقيات والمؤتمرات والأعراس، وضمان خدمة الاستراحة التناول القهوة، ويعمل في تناسق مستمر مع مصلحة الاستقبال المعرفة عدد الزبائن ومصلحة المطبخ المعرفة قائمة الطعام المتوفرة.

مصلحة المطبخ: يترأسها رئيس المطبخ، فمن جهة هي مسؤولة عن تحضير كل أنواع الطعام الذي يقدم بالمؤسسة الفندقية من فطور الصباح والغداء والعشاء، بالإضافة الى كل قوائم الطعام التي تقدم في الأحداث التي تقام في الفندق، ومن جهة أخرى تقوم بالتصديق على نوعية كل المواد أولية التي تطلبها وبشترتها المقتصد.

كل المصالح السالفة الذكر هي المصالح التشغيلية التي تسهر على خدمة الزبائن وتوفير كل ما يحتاجونه، أما مصالح المكاتب الخلفية فهي على النحو التالي:

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** يعمل تحت إمرة رئيسها كل من مراقب التسيير المسؤول على مراقبة حزينات نقاط البيع المختلفة الموجودة في المؤسسة الفندقية وتحضير تقارير التسيير اليومية والشهرية التصديق على أسعار المشتريات والسلع المختلفة التي تخرج من المخزن طبعا بعد مصادقة المدير التقني عليها، كما يتدخل في تحديد أسعار مختلف الخدمات بالنظر الى معايير التسيير المصادق عليها في اجتماعات مجلس الإدارة، أما المقتصد فهو المسؤول على المشتريات المختلفة التي تحتاجها المؤسسة الفندقية محل الدراسة، ويقع على عاتقه اختيار الموردين

- بالنظر الى دفتر الشروط الذي يتوافق واحتياجات الفندق ومتابعة إجراءات دفع مستحقات الموردين بما يتوافق مع القواعد المحاسبية المعمول بها، أما على مستوى الأعمال المحاسبية فيقوم المصلحة بمسك جميع العمليات وفق التشريع المعمول به واستخراج التقارير والقوائم المالية التي تساعد اتخاذ القرارات ومعرفة وضعية المؤسسة الفندقية.
- **مصلحة الصيانة:** هي المسؤولة عن صيانة جميع الأعطال التي تلحق بالمؤسسة الفندقية، من خلال التدخل في مختلف المصالح وهذا بطلب من رئيس المصلحة، كما يقع على عاتقها اتباع برنامج الصيانة الخاصة بمختلف العتاد الموجود في المؤسسة الفندقية كالمصعد الميكانيكي المحولات والمصاعد الكهربائية الخ.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تسهر من خلال الوظائف المنوطة بها على توفير العنصر البشري الكفاء، متابعة الانضباط والغيابات، حساب الأجور والعلاوات... وحديثا تم جعل خلية الأمن الداخلي تحت وصاية هذه المصلحة، حيث تتلقى منها تقرير يومي حول وضعية الأمن الداخلي للمؤسسة الفندقية قيد الدراسة.

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

سيتم فيما يأتي التعرف على منهج الدراسة، إضافة إلى الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

أولا: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو: «طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، وملاحظته بأقصى حد من الموضوعية»¹ ويرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث بموضوع أو محتوى الظاهرة المدروسة.² ومن أجل معرفة الواقع الميداني والإلمام قدر الإمكان بتفاصيله والتأكد من مدى صلاحية النموذج من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل ممثلا في ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع ممثلا في جودة الخدمة الفندقية، استخدمنا "منهج البحث الميداني".

وقد عرفه موريس بأنه "طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع بحث... يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعة انطلاقا من تنوع الاهتمامات، ويمكن استعمال معظم

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراري، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 102.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000، ص 33.

تقنيات البحث... ويتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعينة¹ وهو الذي تم بالفعل، حيث اعتمدنا على أسلوب المعاينة وتقنية الاستبانة والمقابلة الشخصية لإتمام الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي تتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لابد من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع الذي تتوافق معه، وقد اعتمدنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات هي:

1- المقابلة: للحصول على بعض المعلومات.

2- الاستبيان: وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائقهم على علم بها؛ ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد أخذ آراء الأستاذة المشرفة في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
- المحور الثاني: يشمل المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" وهو بدوره يشمل ممارسات قسمناها إلى أربع أقسام هي:

✓ التوظيف: تضمن أربع عبارات (1-4).

✓ التدريب: تضمن أربع عبارات (5-8).

✓ تقييم الأداء: تضمن أربع عبارات (9-12).

✓ المكافآت والتعويضات: تضمن أربع عبارات (13-16).

- المحور الثالث: يشمل المتغير التابع "جودة الخدمة الفندقية" حيث كان يشمل أبعاد قسمناها كذلك إلى خمسة أقسام هي:

¹موريس أنجريس: المرجع السابق، ص 106.

- ✓ الملموسية: تتضمن أربع عبارات (17-20).
- ✓ الاعتمادية: تتضمن أربع عبارات (21-24).
- ✓ الاستجابة: تتضمن ثلاث عبارات (25-27).
- ✓ الأمان: تضمن ثلاث عبارات (28-30).
- ✓ التعاطف: تضمن ثلاث عبارات (31-33).

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتراوح بين لا أوافق بشدة وموافق بشدة لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (5-1) وفقا لما يلي:

الجدول رقم (2): مقياس ليكرت-العبارات الوصفية وأوزانها

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: ناجي معلا: بحوث التسويق-مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص89.

- ويرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹
- يعطي حكما أكثر دقة للقياس؛ تركيبته بسيطة وغير معقدة ويكون إحساسا جيدا عن المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف؛
 - له درجة كبيرة من الصدق والثبات؛
 - يعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وعلى المحيب أن يجيب على كل عبارات القياس؛

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social Science) (SPSS)، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات

¹ نسيمه خدير، مرجع سابق، ص 264.

المعيارية للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وكلها أدوات للإحصاء الوصفي، أما معاملات الإحصاء الاستدلالي فتمثلت في:

- معامل ألفا كرونباخ لإثبات صدق وثبات أداة الدراسة؛
 - الوسط الحسابي باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية فقد تم استخدامه للترتيب حسب الأهمية؛
 - الانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد عن طريقة stepwise.
 - الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:
- $$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$
- $$\text{الأهمية النسبية} = \frac{5}{3} - 1 = 1.33$$

والجدول التالي يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم (3): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	أكثر من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	أكثر من 3.66

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في فندق بني حماد والبالغ عددهم (45) عامل، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة، وقدر حجم هذه العينة (39) موظفاً من الفندق، مختلفين بين رؤساء أقسام ومرؤوسين. حيث تم توزيع 40 استبانة استرجع منها 39 استبانة صالحة للتحليل، للوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالفندق ومدى تأثيرها على جودة الخدمة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المبحث على تحليل بيانات الدراسة وذلك؛ من خلال القيام بالتوصيف الإحصائي الخاص بعينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات.

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (4): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	16	0.911
1-1	بعد التوظيف	04	0.740
2-1	بعد التدريب	04	0.803
3-1	بعد تقييم الأداء	04	0.831
4-1	بعد المكافآت والتعويضات	04	0.906
2	محور جودة الخدمة الفندقية	17	0.930
	بعد الملموسية	04	0.892
	بعد الاعتمادية	04	0.880
	بعد الاستجابة	03	0.936
	بعد الأمان	03	0.947
	بعد التعاطف	03	0.936
3	الاستبيان ككل	33	0.879

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن محوري الدراسة (بمختلف أبعادهما) يتمتعان بمستويات ثبات جيدة إلى مرتفعة جدًا، مما يعزز من موثوقية الأداة البحثية وصلاحياتها لقياس المتغيرات محل الدراسة. كما أن ارتفاع معاملات ألفا كرونباخ في معظم الأبعاد يدل على جودة تصميم الاستبيان وتماسك فقراته، وهو ما يتيح الاعتماد على نتائجه في اختبار الفرضيات واستخلاص استنتاجات علمية دقيقة.

ثانياً: التوصيف الإحصائي الخاص بعينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخبرة) وهي على النحو التالي:

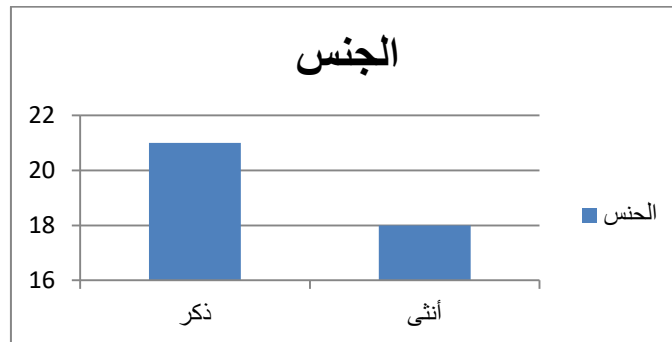
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كآلي:

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	21	%53.8
أنثى	18	%46.2
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (03): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (21) مفردة، أي ما نسبته (%53.8) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (18) مفردة بنسبة (%46.2). ويُلاحظ أن توزيع أفراد العينة بين الجنسين جاء متقاربًا إلى حد كبير، مما يدل على وجود تمثيل متوازن نسبيًا لكل من الذكور والإناث، وهو ما يعزز من موضوعية النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

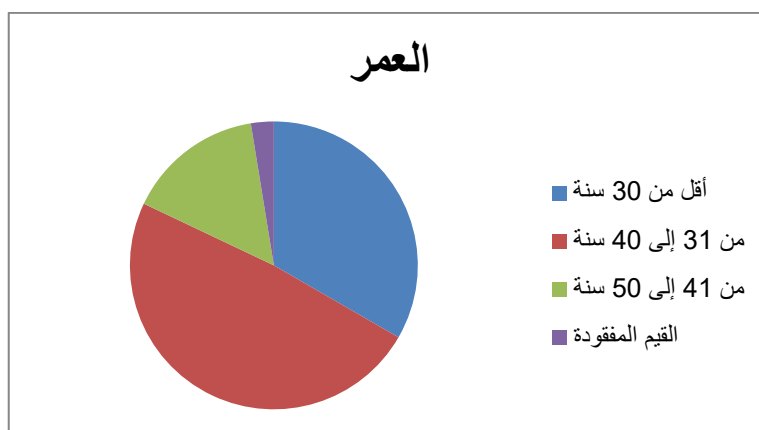
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	13	%33.3
من 31 إلى 40 سنة	19	%48.7
من 41 إلى 50 سنة	06	%15.4
القيم المفقودة	01	%2.6
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب العمر أن الفئة العمرية من (31 إلى 40) سنة جاءت في المرتبة الأولى بواقع (19) مفردة، تمثل نسبة (%48.7) من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية الأقل من

(30 سنة) بعدد (13) مفردة بنسبة (33.3%)، ثم الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) بعدد (6) مفردات بنسبة (15.4%). كما سُجلت قيمة مفقودة واحدة بنسبة (2.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما يعكس توفر مزيج من الحيوية والخبرة المهنية، ويعزز من قدرة المشاركين على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمة.

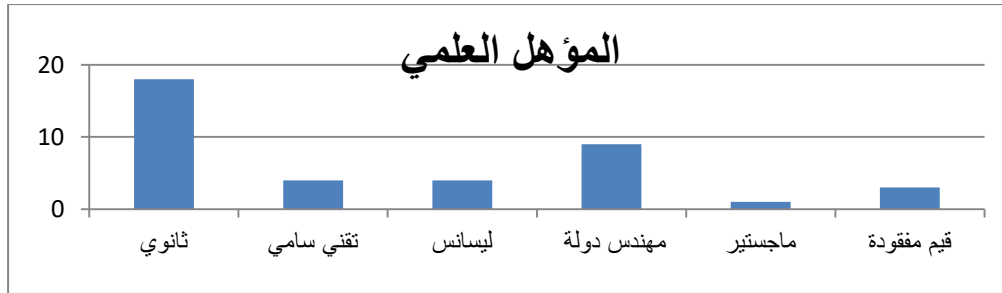
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالآتي:

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	18	46.2 %
تقني سامي	04	10.3 %
ليسانس	04	10.3 %
مهندس دولة	09	23.1 %
ماجستير	01	2.6 %
قيم مفقودة	03	7.7 %
المجموع	39	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن حملة المستوى الثانوي شكّلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (18) مفردة، أي ما نسبته (46.2%) من إجمالي المشاركين، تلتهم فئة مهندسي الدولة بـ (9) أفراد مثلوا نسبة (23.1%). كما بلغ عدد الحاصلين على شهادة تقني سامي (4) أفراد بنسبة (10.3%)، وكذلك الحال بالنسبة للحاصلين على شهادة الليسانس بالنسبة نفسها، في حين سجلت شهادة الماجستير مفردة واحدة فقط بنسبة (2.6%). كما تم تسجيل ثلاث قيم مفقودة بنسبة (7.7%). وتشير هذه النتائج إلى تنوع

المستويات التعليمية لأفراد العينة، الأمر الذي يعزز من ثراء وجهات النظر بشأن ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمة.

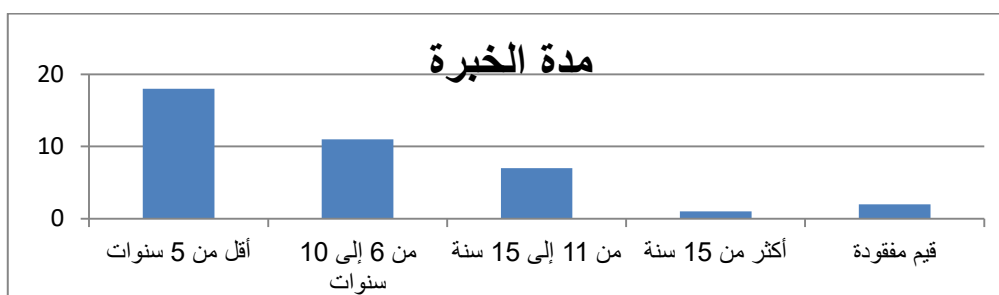
4-توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة كالآتي:

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة كالآتي

مدة الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	18	% 46.2
من 6 إلى 10 سنوات	11	% 28.2
من 11 إلى 15 سنة	07	%17.9
أكثر من 15 سنة	01	%2.6
قيم مفقودة	02	%5.1
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير مدة الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب مدة الخبرة أن العاملين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات شكّلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (18) مفردة، أي ما نسبته (%46.2) من إجمالي المشاركين، تلتهم فئة من (6 إلى 10 سنوات) بعدد (11) مفردة بنسبة (%28.2)، ثم فئة من (11 إلى 15 سنة) بـ (7) مفردات بنسبة (%17.9). أما العاملون الذين تزيد خبرتهم عن (15) سنة فقد مثّلوا مفردة واحدة فقط بنسبة (%2.6)، مع تسجيل قيمتين مفقودتين بنسبة (%5.1). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة

مهنية قصيرة إلى متوسطة، وهو ما يوفر قاعدة مناسبة لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور يجمع بين حداثة الالتحاق بالعمل وتراكم الخبرة العملية، بما يدعم تحليل أثر هذه الممارسات في تحسين جودة الخدمة.

ثالثاً: وصف متغيرات الدراسة

سيتم فيما يأتي عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، إذ تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبيان.

1- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد التوظيف				
		4,36	0,487	أوافق بشدة
01	تقوم إدارة الموارد البشرية في الفندق باستقطاب الموارد البشرية التي يحتاجها الفندق بالكم والنوع المناسب ومن مصادر متنوعة	4,36	0,668	أوافق بشدة
02	يتم التركيز عند التوظيف على المهارات السلوكية (كاللباقة، المظهر) بجانب المهارات الفنية	4,45	0,645	أوافق بشدة
03	تحرص المؤسسة على الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة شفافة وعادلة	4,28	0,605	أوافق بشدة
04	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية وكفاءة عالية في اختيار الموظفين الجدد	4,41	0,599	أوافق بشدة
بُعد التدريب				
		3,81	0,760	أوافق بشدة
05	تقوم إدارة الفندق بتدريب العاملين لتحسين مهاراتهم في أداء أعمالهم	3,82	1,023	أوافق بشدة
06	يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة لزبائن الفندق	4,16	0,679	أوافق بشدة
07	تقوم إدارة الفندق بتدريب العاملين بشكل مستمر مهما كانت وضعية الفندق	3,54	1,238	أوافق بشدة
08	تتماشى فترة ومحتوى البرامج التدريبية المقدمة مع متطلبات الموظفين في مختلف المستويات	3,78	0,886	أوافق بشدة
بُعد تقييم الأداء				
		4,19	0,619	أوافق بشدة
09	يتم تقييم أداء العاملين في الفندق وفق معايير محددة وموضوعية بما يضمن عدالة التقييم	4,24	0,675	أوافق بشدة

10	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بانتظام لمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائهم	4,10	0,912	أوافق
11	يساهم تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين	4,26	0,595	أوافق بشدة
12	تحرص إدارة الفندق على التركيز على معايير جودة الخدمة المقدمة للزبائن في تقييم أداء العاملين	4,18	0,834	أوافق
بُعد المكافآت والتعويضات				
13	تقدم الفندق حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على تحسين أدائهم	3,56	1,392	أوافق
14	يتم تقدير جهود العاملين داخل الفندق بشكل مناسب	3,58	1,154	أوافق
15	يساهم نظام المكافآت والتعويضات في الفندق في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم	3,69	1,151	أوافق
16	يتميز نظام المكافآت والتعويضات في الفندق بالعدالة	3,69	1,127	أوافق
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية				
		4,00	0,601	أوافق

أ- بُعد التوظيف

جاءت الفقرة المتعلقة بالتركيز على المهارات السلوكية والفنية عند التوظيف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45)، وهو ما يعكس إدراك إدارة الفندق لأهمية السمات الشخصية مثل اللباقة وحسن المظهر في قطاع الخدمات الفندقية، إلى جانب الكفاءات الفنية. كما سجلت فقرة اعتماد معايير موضوعية وكفاءة عالية في اختيار الموظفين الجدد متوسطاً بلغ (4.41)، مما يؤكد عدالة عملية الاختيار. وبلغ متوسط فقرة استقطاب الموارد البشرية بالكم والنوع المناسب ومن مصادر مختلفة (4.36)، في حين سجلت فقرة الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة شفافة وعادلة (4.28). وتؤكد هذه النتائج أن التوظيف يمثل أحد أبرز نقاط القوة في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الفنادق.

عموماً فقد سجل بُعد التوظيف أعلى متوسط حسابي بين جميع الأبعاد بلغ (4.36) بانحراف معياري منخفض قدره (0.487)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسات الفندقية تعتمد سياسات توظيف فعالة تتسم بالموضوعية والشفافية.

ب- بُعد التدريب

سجلت الفقرة المتعلقة بدور التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزلاء أعلى متوسط بلغ (4.16)، وهو ما يعكس القناعة القوية بأهمية التدريب في الارتقاء بمستوى الخدمة الفندقية. كما بلغ متوسط فقرة قيام إدارة الفندق بتدريب العاملين لتحسين مهاراتهم في أداء أعمالهم (3.82)، تلتها فقرة توافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات

الموظفين بمتوسط (3.78). أما أدنى متوسط فقد سجلته فقرة التدريب المستمر للعاملين مهما كانت وضعية الفندق (3.54)، مما يشير إلى أن الاستمرارية في التدريب قد تتأثر بالظروف التشغيلية أو المالية للمؤسسة.

عموماً فقد حقق بُعد التدريب متوسطاً حسابياً قدره (3.81) بانحراف معياري (0.760) أي أنه جاء في مجال الموافقة، مما يدل على اهتمام الفنادق بتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية.

ج- بُعد تقييم الأداء

جاءت الفقرة المتعلقة بإسهام تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط (4.26)، تليها فقرة تقييم الأداء في الفندق وفق معايير محددة وموضوعية بمتوسط (4.24). كما سجلت فقرة التركيز على معايير جودة الخدمة عند تقييم الأداء متوسطاً بلغ (4.18)، في حين بلغت فقرة إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بانتظام (4.10). وتدل هذه النتائج على أن تقييم الأداء يُستخدم كأداة تطوير وتحفيز وليس فقط كوسيلة رقابية.

وفي المجمل فقد سجل بُعد تقييم الأداء متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.619)، وهو ثاني أعلى الأبعاد، بما يعكس وجود نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير واضحة ويرتبط بجودة الخدمة.

د- بُعد المكافآت والتعويضات

من خلال النتائج المبينة أعلاه، فقد حصلت فقرتا مساهمة نظام المكافآت في رفع المعنويات والإنتاجية، وعدالة نظام المكافآت والتعويضات في الفندق، على أعلى متوسط بلغ (3.69) لكل منهما. كما سجلت فقرة تقدير جهود العاملين متوسطاً قدره (3.58)، بينما جاءت فقرة تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع على تحسين الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.56). ويظهر هذا البعد أن نظم التعويضات تمثل مجالاً يمكن تطويره لتعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي.

عموماً فقد حقق هذا البعد أدنى متوسط نسبي بين الأبعاد، حيث بلغ (3.63) بانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.067)، أي في مجال الموافقة، مما يشير إلى وجود رضا مقبول عن نظام الحوافز مع استمرار بعض التباين في آراء المبحوثين.

تشير نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أن الفندق محل الدراسة يطبق هذه الممارسات بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.00) بانحراف معياري قدره (0.601) أي في مجال الموافقة. ويعكس هذا المؤشر وجود إدراك إيجابي لدى العاملين لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الخدمات المقدمة للنزلاء.

تعكس النتائج كذلك أن الفندق محل الدراسة يولي اهتماماً واضحاً خاصة بمجالي التوظيف وتقييم الأداء، وهما المجالان الأكثر ارتباطاً بضمان جودة العنصر البشري في قطاع يعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر مع العملاء. كما

تؤكد النتائج أن التدريب يُنظر إليه كأداة لتحسين جودة الخدمة، في حين تُعد المكافآت والتعويضات المجال الأقل قوة نسبياً، مما يشير إلى أهمية تعزيز سياسات التحفيز لضمان استدامة الأداء المتميز.

2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة الفندقية

جدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة الفندقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد الملموسية				
01	يتميز الفندق بتصميم (داخلي وخارجي) حديث وجذاب ومنظم يسهل الاتصال مع العملاء (السياح)	4,45	0,645	أوافق بشدة
02	يعتمد الفندق على التكنولوجيا الحديثة في تقديم بعض الخدمات كالحجز عبر الانترنت، الدفع الإلكتروني، وغيرها من الخدمات	4,18	1,036	أوافق
03	مقدمو الخدمات بالفندق يهتمون بمظهرهم الخارجي	4,18	0,801	أوافق
04	يتوفر الفندق على معدات وتجهيزات متطورة	4,08	1,050	أوافق
بُعد الاعتمادية				
05	يسعى عمال الفندق لتقديم الخدمات بالشكل الجيد دائما	4,47	0,687	أوافق بشدة
06	يحرص عمال الفندق على عدم وقوع أخطاء في تقديم الخدمة وفي حال وقوع أي مشكلة يتم حلها بكل اهتمام وصدق	4,36	0,668	أوافق بشدة
07	تتوافق الخدمات المقدمة بالفندق مع رغبات احتياجات النزلاء	4,41	0,677	أوافق بشدة
08	يملك الفندق رأس مال بشري يسعى لتطبيق إدارة الجودة	4,28	0,857	أوافق بشدة
بُعد الاستجابة				
09	يستجيب العاملون بسرعة لطلبات الزبائن واستفساراتهم.	4,44	0,680	أوافق بشدة
10	يتم التعامل مع شكاوى الزبائن بجدية وسرعة	4,44	0,680	أوافق بشدة
11	يبيد العاملون استعدادا دائما لمساعدة النزلاء في أي وقت	4,38	0,673	أوافق بشدة
بُعد الأمان				
12	تتوفر في الفندق أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الفندق	4,49	0,683	أوافق بشدة
13	يشعر الزبائن بالأمان أثناء تعاملهم مع المؤسسة الفندقية	4,51	0,683	أوافق بشدة
14	تحرص المؤسسة على حماية خصوصية الزبائن	4,59	0,677	أوافق بشدة
بُعد التعاطف				
15	تحرص إدارة الفندق على تهيئة العلاقة بين العاملين والنزلاء	4,36	0,811	أوافق بشدة
16	يفهم العاملون طلبات النزلاء بسهولة	4,31	0,800	أوافق بشدة
17	يقدر ويتفهم العاملون مشكلات النزلاء ويسعون لحلها	4,26	0,818	أوافق بشدة
محور جودة الخدمة الفندقية				
		4,36	0,516	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

أ- بُعد الملموسية

جاءت الفقرة المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي الحديث والجذاب للفندق في المرتبة الأولى بمتوسط (4.45)، وهو ما يعكس أهمية المظهر العام والتنظيم في تكوين الانطباع الأول لدى النزلاء. كما سجلت فقرتنا الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات واهتمام مقدمي الخدمات بمظهرهم الخارجي متوسطاً قدره (4.18) لكل منهما، في حين سجلت فقرة توفر المعدات والتجهيزات المتطورة متوسطاً بلغ (4.08). وتؤكد هذه النتائج أن الجانب المادي والتقني للفندق يمثل عنصراً مهماً في تعزيز رضا العملاء.

وقد سجل بُعد الملموسية متوسطاً حسابياً قدره (4.22) بانحراف معياري (0.782) ودرجة موافقة شديدة، مما يدل على توفر بيئة مادية وتقنية داعمة لتقديم خدمات فندقية متميزة.

ب- بُعد الاعتمادية

لقد حصلت الفقرة المتعلقة بسعي العاملين لتقديم الخدمات بالشكل الجيد دائماً على أعلى متوسط في هذا البعد والذي بلغ (4.47)، تلتها فقرة توافق الخدمات مع رغبات واحتياجات النزلاء بمتوسط (4.41)، ثم فقرة الحرص على عدم وقوع أخطاء ومعالجة المشكلات بصدق واهتمام بمتوسط (4.36). كما سجلت فقرة امتلاك الفندق لرأس مال بشري يسعى لتطبيق إدارة الجودة متوسطاً بلغ (4.28). وتشير هذه النتائج إلى أن الاعتمادية تمثل إحدى الركائز الأساسية لجودة الخدمة الفندقية.

وقد انعكست هذه الإجابات على بُعد الاعتمادية إذ حقق متوسطاً مرتفعاً جداً بلغ (4.38) بانحراف معياري (0.619)، مما يدل على قدرة الفندق على تقديم الخدمة بصورة دقيقة ومتسقة تلبي توقعات النزلاء.

ج- بُعد الاستجابة

حصلت فقرتنا سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن والتعامل الجاد والسريع مع الشكاوى على أعلى متوسط بلغ (4.44) لكل منهما، في حين سجلت فقرة استعداد العاملين الدائم لمساعدة النزلاء متوسطاً قدره (4.38). وتؤكد هذه النتائج أن سرعة الخدمة وحسن التعامل مع المشكلات يساهمان بصورة مباشرة في تعزيز رضا النزلاء.

كما سجل بُعد الاستجابة ككل متوسطاً حسابياً قدره (4.42) بانحراف معياري (0.639)، وهو من أعلى الأبعاد، مما يعكس قدرة العاملين على التعامل السريع والفعال مع احتياجات العملاء.

د- بُعد الأمان

سجلت فقرة حرص المؤسسة على حماية خصوصية الزبائن أعلى متوسط في الدراسة كلها بلغ (4.59)، وهو ما يعكس اهتمامًا كبيرًا بسرية المعلومات واحترام خصوصية العملاء. كما سجلت فقرة شعور الزبائن بالأمان أثناء تعاملهم مع الفندق متوسطًا بلغ (4.51)، في حين بلغت فقرة توفر أجهزة السلامة والأمان في الفندق (4.49). وتوضح هذه النتائج أن الأمان يمثل أبرز عناصر التميز في جودة الخدمة الفندقية.

لقد حقق بُعد الأمان أعلى متوسط بين جميع الأبعاد بلغ (4.53) بانحراف معياري (0.648)، مما يدل على أن النزلاء والعاملين يشعرون بدرجة عالية من الثقة والاطمئنان داخل الفندق.

هـ- بُعد التعاطف

جاءت الفقرة المتعلقة بتثمين العلاقة بين العاملين والنزلاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.36)، تلتها فقرة فهم طلبات النزلاء بسهولة بمتوسط (4.31)، ثم فقرة تقدير مشكلات النزلاء والسعي إلى حلها بمتوسط (4.26). وتشير هذه النتائج إلى أن البعد الإنساني يحتل مكانة مهمة في تجربة العميل داخل الفندق.

كما سجل بُعد التعاطف متوسطًا مرتفعًا بلغ (4.31) بانحراف معياري (0.762) ودرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس اهتمام إدارة الفندق والعاملين ببناء علاقات إنسانية إيجابية مع النزلاء.

كخلاصة، تشير نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة الفندقية إلى أن مستوى الجودة في الفنادق محل الدراسة يُعد مرتفعًا جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.36) بانحراف معياري منخفض قدره (0.516) ودرجة موافقة مرتفعة، ويعكس هذا المؤشر وجود إدراك قوي لدى المبحوثين بأن الفندق يقدم خدمات ذات جودة عالية تتسم بالكفاءة والموثوقية وسرعة الاستجابة والأمان والتعاطف مع النزلاء، وهي الأبعاد الأساسية لنموذج جودة الخدمة.

تعكس النتائج أن الفندق محل الدراسة يقدم خدمات عالية الجودة وفق مختلف أبعاد نموذج جودة الخدمة، حيث تتكامل العناصر المادية، وكفاءة العاملين، وسرعة الاستجابة، وتوفير الأمان، والتعامل الإنساني الراقي لتشكيل تجربة إيجابية للنزلاء. ويبرز بُعد الأمان كأقوى عنصر، وهو ما يؤكد أن الثقة وحماية الخصوصية أصبحتا من أهم محددات رضا العملاء وولائهم في القطاع الفندقية.

رابعاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية بين التوظيف وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التوظيف (كمتغير مستقل) وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (11): تحليل الانحدار لقياس أثر التوظيف على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التوظيف	0.070	0.005	0.074	4.040	5.300	0.671

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التوظيف له ارتباط وأثر ضعيف جدا يكاد لا يذكر على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.671) وهو أعلى من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التوظيف ومحور تحسين جودة الخدمة ككل R (0.070) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة جدا بين بُعد التوظيف وتحسين جودة الخدمة الفندقية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.005)، أي أن (0.05 %) من التغيرات في جودة الخدمة الفندقية سببها هي التوظيف.

في المقابل فقد جاء قيمة المعنوية (sig) مساوية لـ: (0.671) وهو مستوى أعلى بكثير من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية، وهذا ما يدفعنا برفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على تحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة، وقبول الفرضية العدمية التي تنص بعدم وجود علاقة تأثير إيجابية بين التوظيف وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التدريب (كمتغير مستقل) وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): تحليل الانحدار لقياس أثر التدريب على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب	0.333	0.110	0.275	4.651	5.676	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين التدريب ومحور تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة ككل R (0.333) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد التدريب وتحسين جودة الخدمة الفندقية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.110)، أي أن (11%) من التغيرات في جودة الخدمة الفندقية سببها هو التدريب.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التدريب } X = 4.651 + 0.275 \text{ تحسين جودة الخدمة الفندقية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية بين تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر تقييم الأداء (كمتغير مستقل) وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الانحدار لقياس أثر تقييم الأداء على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تقييم الأداء	0.170	0.029	0.342	4.960	0.342	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقييم الأداء له ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين تقييم الأداء ومحور تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة ككل R (0.170) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة الفندقية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.029)، أي أن (2.9%) من التغيرات في جودة الخدمة الفندقية سببها هو تقييم الأداء.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 4.960 + 0.342 X$$

تقييم الأداء = تحسين جودة الخدمة الفندقية

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية بين المكافآت والتعويضات وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر المكافآت والتعويضات (كمتغير مستقل) وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الانحدار لقياس أثر المكافآت والتعويضات على تحسين جودة الخدمة الفندقية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المكافآت والتعويضات	0.467 ^a	0.218	0.501	1.773	3.919	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد المكافآت والتعويضات له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد المكافآت والتعويضات ومحور تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة ككل $R (0.467^a)$ مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد المكافآت والتعويضات وتحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.218)، أي أن (21.8 %) من التغيرات في جودة الخدمة الفندقية سببها هي المكافآت والتعويضات.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.773 + 0.501 X$$

المكافآت والتعويضات = تحسين جودة الخدمة الفندقية

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات على تحسين جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في الفندق محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اعتمدنا في اختبار الفرضية الرئيسية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistiques، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, \dots, X_k$ على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم H_0 : تنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, \dots, X_k$ على المتغير التابع Y، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$.

ب- الفرضية البديلة H_1 : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

ت- $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطأ التقدير
--------	--------------	-----------------	-----	----------------	---------------	-------------

جدول (15): تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة في الفندق

محل الدراسة				الريب
	0.558	-0,592	-0,114	تقييم الأداء
	0.000	0,660	0,097	المكافآت والتعويضات
	0.000	5.268	4.594	الثابت

بلغ معامل الارتباط R (0.658^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS لق محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.059)، أي أن 5.9% من التغيرات في جودة الخدمة في الفندق محل الدراسة سببها ممارسات إدارة الموارد البشرية.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عد بُعدي التوظيف بمستوى دلالة (0.734) وتقييم الأداء بمستوى دلالة (0.558) (وهما أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على تحسين جودة الخدمات في الفندق محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y = 4.594 + 0.214 X_1 + 0.097 X_2$$

المكافآت والتعويضات X_2 التدريب X_1 تحسين جودة الخدمة الفندقية Y

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل عملنا على معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر العاملين في فندق من الفنادق الجزائرية وهو فندق "بني حماد" الواقع في وسط مدينة برج بوعرييج.

ومن أجل معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في فندق بني حماد والتي تم تحديدها في هذه الدراسة وهي (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات)، وكذا ومستوى جودة الخدمة الفندقية فيه وهذا من وجهة نظر العاملين؛ قمنا بإعداد استبيان يضم متغيرات الدراسة، تم توزيعه على عينة من العاملين في هذا الفندق، بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات التي جمعناها بجمع من مسيري هذا الأخير. بعدها خضعت هذه الاستبيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وأسفرت النتائج في الأخير عن وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة الفندقية، تمثلت أساساً في بُعدي التدريب والمكافآت والتعويضات، في حين لم يثبت أثر مستقل دالٍ لكلاً من التوظيف وتقييم الأداء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

خاتمة

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، الذي تطرقنا فيه إلى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق "بني حماد" حيث توصلت الدراسة بعد تحليل المعطيات إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1. النتائج النظرية:

- تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تسعى إلى تنمية المورد البشري واستثماره، وتشمل ممارساتها الأساسية: التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات.
- تُعد المؤسسات الفندقية من أكثر المؤسسات اعتماداً على المورد البشري، نظراً لطبيعة نشاطها القائم على تقديم الخدمات المباشرة للزبائن.
- تُقاس جودة الخدمة الفندقية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الاعتمادية، والجوانب الملموسة، والاستجابة، والتعاطف، والأمان.

2. النتائج التطبيقية:

- بلغ مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في فندق بني حماد مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي عام (4.00)، وكان بُعد التوظيف الأعلى بمتوسط (4.36)، يليه تقييم الأداء (4.19)، ثم التدريب (3.81)، وأخيراً المكافآت والتعويضات (3.63).
- بلغ مستوى جودة الخدمة الفندقية في فندق بني حماد مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي عام (4.36)، وكان بُعد الأمان الأعلى (4.53)، يليه الاستجابة (4.42)، ثم الاعتمادية (4.38)، ثم التعاطف (4.31)، وأخيراً الملموسية (4.22).
- الفرضية الفرعية الأولى (التوظيف): تم رفضها، إذ أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوظيف على تحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.671) وهو أعلى من المستوى المقبول (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية (التدريب): تم قبولها، إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة بمستوى دلالة (0.003)، وأن التدريب يفسر ما نسبته (11%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة الفندقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (تقييم الأداء): تم قبولها بشكل منفرد من خلال الانحدار البسيط بمستوى دلالة (0.000)، غير أن أثره كان ضعيفاً حيث لم يتجاوز معامل التحديد (2.9%)، ولم يثبت له أثر مستقل دال في نموذج الانحدار المتعدد.
- الفرضية الفرعية الرابعة (المكافآت والتعويضات): تم قبولها وكانت الأقوى تأثيراً، بمستوى دلالة (0.000) ومعامل ارتباط (0.467)، إذ تفسر المكافآت والتعويضات ما نسبته (21.8%) من التغيرات في جودة الخدمة الفندقية.
- الفرضية الرئيسية: تم قبولها، إذ أثبتت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعاً على تحسين جودة الخدمة (Sig=0.000)، وكان التدريب والمكافآت والتعويضات هما البُعدان الأكثر تأثيراً، في حين لم يثبت للتوظيف وتقييم الأداء أثر مستقل دال في هذا النموذج.

2. الاقتراحات:

- تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين وجعلها دورية ومنتظمة بمعزل عن الظروف المالية للفندق.
- مراجعة نظام المكافآت والتعويضات وتحديثه بما يحقق العدالة ويعزز التحفيز ويرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.
- الاهتمام بتدريب العاملين على مهارات التواصل مع الزبائن لتعزيز بُعدي التعاطف والاستجابة في تقديم الخدمة.
- وضع سياسة توظيف واضحة ومعتمدة تضمن الشفافية والموضوعية في اختيار الكفاءات المناسبة لكل وظيفة، مع إيلاء أهمية للمهارات السلوكية كاللباقة وحسن التعامل إلى جانب المؤهلات الأكاديمية؛
- اعتماد نظام تقييم أداء شامل ومتعدد المصادر يتضمن تغذية راجعة من الزبائن إلى جانب المشرفين، لضمان ربط نتائج التقييم بمؤشرات جودة الخدمة الفعلية المقدمة؛
- تبني استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تعمل على التنسيق بين ممارساتها الأربع بدلاً من التعامل مع كل ممارسة بشكل منفصل، مما يضمن تحقيق أثر تراكمي أكبر على تحسين جودة الخدمة الفندقية.

3. آفاق الدراسة:

- إجراء دراسة مماثلة على فنادق أخرى في ولايات جزائرية مختلفة للمقارنة وتعميم النتائج.
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الزبائن في قطاعات أخرى كالمطاعم والمؤسسات الصحية والبنكية.
- دراسة دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية الجزائرية.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الثقافة التنظيمية وبيئة العمل الداخلية على مستوى جودة الخدمة الفندقية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار النشر القاهرة، الطبعة الأولى.
2. أحمد محمد المصري، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
3. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. جوردن نيلز، وروي وآخرين ترجمة علا إصلاح، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، القاهرة، 2003.
5. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، -عمان-الأردن، طبعة 2011.
6. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
7. ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000.
8. روال نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
9. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000.
10. سليم محمد خنفر، وعلاء حسين سراي، صناعة الفندق (إدارة ومفاهيم)، طبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
11. ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، مكتبة العبيكان، عمان، 2002.
12. سعاد بعجي، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر والاشهار، برج بوعرييج، الجزائر، 2024.
13. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2004.
15. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها الإدارية، مصر، 2003.
16. عبد العزيز مصطفى أبو لبة، نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة، دار النشر عمان، سنة 2005.

17. عقيلي (عمرو وصفي)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
 18. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
 19. عمر عبدو الزغبى، مبادئ إدارة الموارد البشرية.
 20. فرانك أدورانتى، إدارة التعويضات، الترجمة باعتماد د/ خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ط 51.
 21. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 22. مأمون الدراكة، طارق الشيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، طبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
 23. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2004.
 24. المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
 25. محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، دار الفكر الجامعي، جامعة الموصل، العراق، 2007.
 26. محمد أمين السيد (1998)، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر، ط 1.
 27. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
 28. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي-تكنولوجي عولمي-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع-عمان-الطبعة الأولى، 2014.
 29. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
 30. نائل عيسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- ثانيا: الرسائل والمذكرات**
1. أمال محمود شعبان عويدات (2003)، الهياكل التنظيمية في الفنادق الدرجة الممتازة وأثرها على الخدمات الفندقية والتنمية السياحية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2002، 2003.

2. جمال نمر موسى المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين، رسالة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، يوليو 2009، شعبان 1430 هـ.
3. شيدخ عماد الدين، أثر الابتكار التسويقي على قيمة العلامة التجارية للمؤسسات الفندقية-دراسة ميدانية لعينة من زبائن المؤسسات الفندقية (04 و 05 نجوم بالجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، الجزائر، السنة الجامعية 2025/2026.
4. علا خليل مُجد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان: الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
5. بوديسة مُجد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة-دراسة مقارنة الجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص سبر الأراء، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015.

ثالثا: المجلات

1. أحمد الأمين يوسف وأبو بكر بوسالم، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل -الأغواط-الجزائر"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، 2019.
2. ريزان منصور، قياس جودة الخدمة الفندقية في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء دراسة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية جامعة اللاذقية بسوريا، مج 38، ع 4، 2016.
3. زرفة رؤوف، كريمة العقون، أثر البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمات الفندقية-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي فندق شيراتون بولاية عنابة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مج 9، ع 2.
4. عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح، دور التدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 2، 2018.
5. مُجد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة-مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 3، العدد 2017/4، جامعة خميس مليانة الجزائر.
6. ميلود عبد الهادي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان-الجزائر-، مجلة دفاتر MECASK، المجلد 21، العدد 2، 2025.

الملتقيات

1. حمو زروقي أمال، زيان بروجعة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14-ديسمبر-2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alhareth Mohammed Abu Hussein et al, "Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry", Problems and Perspectives in Management, Vol. 21, N°1, 2023.
2. NGUENA, J.O; et autres. Introduction au Management de la Valeur. 2nd. Ed, Dunod, Paris, 2001.

الملاحق

جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريـج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

سيدي، سيدي، تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة حالة: فندق بني حماد -برج بوعريـج". يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة أدناه. من إعداد الطالبين:

الأستاذة المشرفة: بعجي سعاد

ثابت آية

بن كشيـدة وداد

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توقي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

أولا: البيانات الشخصية: يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 () من 41 إلى 50 سنة () أكبر من 51 سنة ()
3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي () تقني سامي () ليسانس () مهندس دولة () ماجستير (ماستر) () دكتوراه ()
4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()
5. المركز الوظيفي:

ثانيا: ممارسات إدارة الموارد البشرية

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوظيف						
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في الفندق باستقطاب الموارد البشرية التي يحتاجها الفندق بالكم والنوع المناسب ومن مصادر متنوعة					
2	يتم التركيز عند التوظيف على المهارات السلوكية (كالبلاغة، المظهر) بجانب المهارات الفنية					
3	تحرص المؤسسة على الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة شفافة وعادلة					
4	موضوعية وكفاءة عالية في اختيار الموظفين تعتمد المؤسسة على معايير المحدد					
التدريب						
5	تقوم إدارة الفندق بتدريب العاملين لتحسين مهاراتهم في أداء أعمالهم					
6	يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة لزبائن الفندق					
7	تقوم إدارة الفندق بتدريب العاملين بشكل مستمر مهما كانت وضعية الفندق					
8	تتمشى فترة ومحتوى البرامج التدريبية المقدمة مع متطلبات الموظفين في مختلف المستويات					
تقييم الأداء						
9	يتم تقييم أداء العاملين في الفندق وفق معايير محددة وموضوعية بما يضمن عدالة التقييم					
10	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بانتظام لمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائهم					
11	يساهم تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين					
12	تحرص إدارة الفندق على التركيز على معايير جودة الخدمة المقدمة للزبائن في تقييم أداء العاملين					
المكافآت والتعويضات						
13	تقدم الفندق حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على تحسين أدائهم					
14	يتم تقدير جهود العاملين داخل الفندق بشكل مناسب					

15	يساهم نظام المكافآت والتعويضات في الفندق في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم				
16	يتميز نظام المكافآت والتعويضات في الفندق بالعدالة				

ثالثاً: جودة الخدمة الفندقية

المللموسية					
17	يتميز الفندق بتصميم (داخلي وخارجي) حديث وجذاب ومنظم يسهل الاتصال مع العملاء (السياح)				
18	يعتمد الفندق على التكنولوجيا الحديثة في تقديم بعض الخدمات كالحجز عبر الانترنت، الدفع الإلكتروني، وغيرها من الخدمات				
19	مقدمو الخدمات بالفندق يهتمون بمظهرهم الخارجي				
20	يتوفر الفندق على معدات وتجهيزات متطورة				
الاعتمادية					
21	يسعى عمال الفندق لتقديم الخدمات بالشكل الجيد دائماً				
22	يحرص عمال الفندق على عدم وقوع أخطاء في تقديم الخدمة وفي حال وقوع أي مشكلة يتم حلها بكل اهتمام وصدق				
23	تتوافق الخدمات المقدمة بالفندق مع رغبات احتياجات النزلاء				
24	يملك الفندق رأس مال بشري يسعى لتطبيق إدارة الجودة				
الامتجاية					
25	يستجيب العاملون بسرعة لطلبات الزبائن واستفساراتهم.				
26	يتم التعامل مع شكاوى الزبائن بحدية وسرعة				
27	ييدي العاملون استعداداً دائماً لمساعدة النزلاء في أي وقت				
الامان					
28	تتوفر في الفندق أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الفندق				
29	يشعر الزبائن بالأمان أثناء تعاملهم مع المؤسسة الفندقية				
30	تحرص المؤسسة على حماية خصوصية الزبائن				
التعاطف					
31	تحرص إدارة الفندق على تثنين العلاقة بين العاملين والنزلاء				
32	يفهم العاملون طلبات النزلاء بسهولة				
33	يقدر ويفهم العاملون مشكلات النزلاء ويسعون لحلها				

الملحق رقم (2):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	17

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	53,8	53,8	53,8
أنثى	18	46,2	46,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	13	33,3	34,2	34,2
سنة 40 إلى 31 من	19	48,7	50,0	84,2
سنة 50 إلى 41 من	6	15,4	15,8	100,0

Total	38	97,4	100,0	
Manquante	1	2,6		
Total	39	100,0		

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي مستوى	18	46,2	50,0	38,9
سامي تقني	4	10,3	11,1	61,1
ليسانس	4	10,3	11,1	72,2
دولة مهندس	9	23,1	25,0	97,2
ماجستير	1	2,6	2,8	100,0
Total	36	92,3	100,0	
Manquante	3	7,7		
Total	39	100,0		

الخبرة مدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	18	46,2	48,6	48,6
سنة 10 إلى 6 من	11	28,2	29,7	78,4
سنة 15 إلى 11 من	7	17,9	18,9	97,3
سنة 15 من أكثر	1	2,6	2,7	100,0
Total	37	94,9	100,0	
Manquante	2	5,1		
Total	39	100,0		

الوظيفي المركز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتور	1	2,6	8,3	8,3
إدارة عون	1	2,6	8,3	16,7
مخزن أمين	1	2,6	8,3	25,0
أمن عون	2	5,1	16,7	41,7
محاسب	2	5,1	16,7	58,3
غرف عاملة	1	2,6	8,3	66,7
تجاري عون	1	2,6	8,3	75,0
طباخ	2	5,1	16,7	91,7
مقتصد	1	2,6	8,3	100,0
Total	12	30,8	100,0	
Manquante	27	69,2		
Total	39	100,0		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التوظيف	39	3	5	4,36	,487
1التوظيف	39	2	5	4,36	,668
2التوظيف	38	2	5	4,45	,645
3التوظيف	39	3	5	4,28	,605
4التوظيف	37	3	5	4,41	,599
التدريب	39	2	5	3,81	,760
1التدريب	39	1	5	3,82	1,023
2التدريب	38	2	5	4,16	,679
3التدريب	37	1	5	3,54	1,238
4التدريب	37	2	5	3,78	,886
الأداء_تقييم	39	3	5	4,19	,619
1الأداء_تقييم	38	2	5	4,24	,675
2الأداء_تقييم	39	2	5	4,10	,912
3الأداء_تقييم	39	3	5	4,26	,595
4الأداء_تقييم	38	2	5	4,18	,834
والتعويضات_المكافآت	39	2	5	3,63	1,067
1والتعويضات_المكافآت	39	1	5	3,56	1,392
2والتعويضات_المكافآت	38	2	5	3,58	1,154
3والتعويضات_المكافآت	39	2	5	3,69	1,151
4والتعويضات_المكافآت	39	1	5	3,69	1,127
البشرية_الموارد_إدارة_ممارسات	39	3	5	4,00	,601
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الملموسية	38	2	5	4,22	,782
1الملموسية	38	2	5	4,45	,645
2الملموسية	38	1	5	4,18	1,036
3الملموسية	38	2	5	4,18	,801
4الملموسية	38	1	5	4,08	1,050
الإعتمادية	39	2	5	4,38	,619
1الإعتمادية	38	2	5	4,47	,687
2الإعتمادية	39	2	5	4,36	,668
3الإعتمادية	39	2	5	4,41	,677
4الإعتمادية	39	2	5	4,28	,857
الإستجابة	39	2	5	4,42	,639
1الإستجابة	39	2	5	4,44	,680
2الإستجابة	39	2	5	4,44	,680
3الإستجابة	39	2	5	4,38	,673