

أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في

دولة الكويت

(دراسة تطبيقية لآراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم)

**The Impact of Some Human Resource Management (HRM)
Functions on Service Quality in the Hotel Sector in Kuwait
(An Applied Study for the Employee Views Working at Five
Star Hotel)**

إعداد

فهد علي الكحلاوي

إشراف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2010

التفويض

أنا فهد علي الكحلوي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي
للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها

الاسم: فهد علي كحلوي

التوقيع: 

التاريخ: ١١ / ١١ / ٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت (دراسة تطبيقية لأراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم) وأجيزت بتاريخ ١٩ / ١٠ / ٢٠١٠

إعداد

فهد علي الكحلوي

إشراف


الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

لجنة المناقشة

التوقيع

رئيساً


الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

عضواً ومشرفاً


الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

عضواً


الدكتور احمد علي صالح

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على نعمائه التي لا تحصى، والذي أعطى كل شيء بقدر فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لأستاذي الفاضل الدكتور موسى اللوزي الذي أشرف على هذا الجهد ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد طيلة فترة إعدادة.

ويسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى كافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا والإداريين والعاملين فيها على حسن وطيب المعاملة، كما أتقدم بعظيم الامتنان للأساتذة الكبار الذين قاموا بتحكيم الاستبانة والرسالة، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ممثلة بالأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر والدكتور احمد علي صالح على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور سعيد التل ونوابه الأفاضل وأخص بالذكر نائبه للشؤون الإدارية والمالية الأستاذ الدكتور كايد عبدالحق، على جهودهم الكبيرة في رعاية طلاب الجامعة.

الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع:

إلى من أضاءت لي الطريق بكل عزم وإصرار صاحبة القلب الكبير المفعم بالحب والحنان مانحة الثقة

والأمل بالمستقبل أطال الله في عمرها

والدتي الحبيبة

إلى رجل المواقف العظيمة والشامخة والكرم الذي أنار لي دروب النجاح وكان سندي وقدوتي ومعلمي

والدي الحبيب

إلى شريكة حياتي في حلو الأيام ومرها باعثة العزم والتصميم والمثابرة وناظرة الحلم يتحقق الصابرة

زوجتي الغالية

إلى براعم الشوق وأمل المستقبل زينة حياتي وقرّة عيني

أبنائي وبناتي

إلى عنوان الصدق اهديهم محبتي وإخلاصي ودعائي

أشقائي وشقيقتي

إلى الأصدقاء وكل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

فهرس المحتويات

د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3-1 أهداف الدراسة
6	4-1 أهمية الدراسة
7	5-1 فرضيات الدراسة
9	6-1 أمؤذج الدراسة
9	7-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
14	1-2 إدارة الموارد البشرية
25	3-2 تحليل الوظائف
26	4-2 عمليات الاستقطاب
28	5-2 التدريب والتطوير الوظيفي
29	6-2 تقييم الأداء
31	7-2 التعويضات
33	المبحث الثاني جودة الخدمة
33	9-2 مفهوم الخدمة
35	10-2 خصائص الخدمة الفندقية
36	11-2 جودة الخدمة الفندقية
39	12-2 أبعاد جودة الخدمة الفندقية

40	13-2 قياس جودة الخدمة الفندقية
45	المبحث الثالث دراسات سابقة
58	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
58	1-3 مجتمع الدراسة والعينة
59	2-3 وحدة التحليل
59	3-3 تصميم الدراسة
60	4-3 أسلوب جمع البيانات
62	6-3 قياس المتغيرات
63	7-3 أسلوب تحليل البيانات
63	8-3 صدق وثبات أداة الدراسة
64	9-3 ثبات فقرات الاستبانة
65	10-3 حدود الدراسة
66	الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
67	1-4 نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة
68	2-4 خصائص عينة الدراسة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق
83	4-4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة
91	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
91	1-5 تحليل ومناقشة النتائج
100	2-5 التوصيات
102	قائمة المراجع
110	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
80	أسماء الفنادق وعدد العاملين والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	الجدول (1-3)
83	اختبار مقياس الاستبانة	الجدول (2-3)
83	مقياس لتحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي	الجدول (3-3)
87	قيمة معامل الثبات للمتغيرات بالنسبة الاستبانة	الجدول (4-3)
92	توزيع عينة الدراسة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق	الجدول (1-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية	الجدول (2-4)
95	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت	الجدول (3-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحليل الوظائف	الجدول (4-4)
97	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير تحليل الوظائف في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4-5)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقطاب	الجدول (4-6)
99	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير الاستقطاب في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4-7)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب والتطوير الوظيفي	الجدول (4-8)
101	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التدريب والتطوير الوظيفي في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4-9)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم الأداء	الجدول (4-10)
103	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير تقييم الأداء في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4-11)

104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعويضات	الجدول (4- 12)
105	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التعويضات في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4- 13)
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العلاقات الوظيفية	الجدول (4- 14)
107	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير العلاقات الوظيفية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق	الجدول (4- 15)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع جودة الخدمة	الجدول (4- 16)
114	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب جنسهم	الجدول (4- 17)
115	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب عمرهم	الجدول (4- 18)
116	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب خبرتهم	الجدول (4- 19)
117	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب مؤهلهم العلمي	الجدول (4- 20)
118	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب دخلهم الشهري	الجدول (4- 21)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
12	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)
48	مفهوم الخدمة ببعديه المنفعي والسماطي	الشكل (1-2)
53	مستويات إدراك الخدمة	الشكل (2-2)

الملخص باللغة العربية

أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت

(دراسة تطبيقية لآراء العاملين في فنادق فئة خمس نجوم)

إعداد

فهد علي الكحلوي

إشراف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في فنادق فئة خمس نجوم في دولة الكويت، أما عينة الدراسة فتكونت من (47) مستجيباً من أصل المجتمع الكلي للعاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. استخدم الباحث مقياس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، إضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في فنادق فئة خمس نجوم في دولة الكويت.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والأجور، العلاقات الوظيفية) في جودة الخدمة في فنادق فئة الخمس نجوم من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت والمتمثلة بـ (الأمور الملموسة، المصدقية، الاستجابة، الضمانات، والاهتمام).

وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها:

1- ضرورة استمرار إدارات الفنادق بإيلاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الفاعل في تحسين جودة الخدمة.

- 2- ضرورة استمرار إدارات الفنادق بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للفنادق.
- 3- الحرص على العميل الخارجي للفندق وتأكيد أهمية التحسين المستمر للخدمة الفندقية حتى تتوافق مع توقعاته بل تتعداها.
- 4- ضرورة عمل إدارات الفنادق على إلحاق القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في الفندق بدورات تدريبية متخصصة، والعمل على إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط للقوى البشرية.
- 5- ضرورة قيام إدارات الموارد البشرية في الفنادق بإجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف لبيئتها الداخلية ونقاط القوة والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية.
- 6- قيام الدارسين والباحثين الآخرين باختيار بعداً واحداً من أبعاد جودة الخدمة الفندقية، وكذلك اختيار وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وإجراء دراسات عليها كون أبعاد جودة الخدمة الفندقية ووظائف إدارة الموارد البشرية، تعتبر مجالاً خصباً لمثل هذه الدراسات المتعمقة.

Abstract

The Impact of Some Human Resource Management (HRM) Functions on Service Quality in the Hotel Sector in Kuwait (An Applied Study for the Employee Views Working at Five Star Hotel)

Prepared By

Fahad Kahlawy

Supervised By

Prof. Musa Al-Lozi

The present study aimed at investigating the impact of Human Resource Management on service quality in the hotel sector in Kuwait. The population of the study consisted of all workers in human resource management in five star hotels in Kuwait. The sample of the study consisted of 47 respondents out of the whole population. The researcher depended on two main sources to collect the data of the present study; primary data and secondary data. The researcher used the means of standard of deviation, frequencies, and percentages. The hypotheses were tested by using Multiple Regression and Simple Regression. ANOVA was used to examine if there were statistically significant differences due to the demographic characteristics of workers in human resource management in five star hotels in Kuwait.

The findings of the study indicated that there was a positive effect of the human resources management, was represented by human resources planning, job analysis, attraction and choice, job training and improvement, performance evaluation, fares and compensations, and work relations on service quality in five star hotels from the point of view of the workers in human resources management in Kuwait which was represented by tangible matters, credibility, response, guarantees, and attention.

In light of the findings of the present study, it is recommended that:

- 1) The hotel managements should give the human resource management jobs their deserved importance due to their effective role in improving service quality.
- 2) The hotel managements should keep on motivating awareness, and relations which support the demands of the job analysis process. Moreover, they should be described and classified on the hotel organizational framework.
- 3) Giving the outer hotel client high concern and reinforcing the importance of continuous improvement for hotel service to meet the client's expectations and even exceeds them.
- 4) The hotels managements should provide the workers in human resource planning in their hotels with specialized training courses. Moreover, they should create specialized managerial units which adopt the process of human resource planning.
- 5) The necessity for conducting periodical studies by the human resource managements to identify the weak points of its internal environment; and also to identify the strong points,

the opportunities and the threats of the external environment.

- 6) The researcher recommends other researchers to choose one dimension from hotel service quality, in addition to choosing one job from those of the human resource management and conduct studies on them since it is considered a rich field for such in depth studies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

يشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة لموضوع الدراسة وبيان لمشكلتها والعناصر الأساسية للأسئلة الخاصة بها، كما يشتمل على الفرضيات التي بُنيت عليها المتغيرات المستقلة والتابعة، كذلك يشتمل على أهم التعريفات الإجرائية التي استخدمت فيها، كما يستعرض هذا الفصل أهمية الدراسة وأهدافها والنموذج الخاص بها والذي يبين شكل العلاقات بين متغيراتها.

1-1 مقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه أعمالها وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتطلب تطبيق هذه المنهجية القيام بتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ثم العمل على استقطاب واختيار الأنسب لشغل الوظائف المطلوبة، كما تتطلب وجود بناء متكامل يضم نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية، وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتعويضها وقيادتها ورقابتها وتوجيه العلاقات الوظيفية في المنظمة، بشكل يتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواها الفكري (جواد، 2000:272).

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة، كالعولمة وشدة المنافسة وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من التحديات، التي فرضت على إدارة الموارد البشرية التركيز على أهمية الإدراك السليم لهذه التحديات، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، كما إن التطورات السريعة أدت إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تتمثل في وجود فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المنظمات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات، والمتمثلة في كيفية تكوين وتنمية مورد بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وبنفس الوقت تتحمل المنظمة تكلفة الاحتفاظ بهذا المورد البشري المتميز (العدلوني، 2002:6).

شهدت إدارة الموارد البشرية ونتيجة لازدياد حدة المنافسة، تطورات مهمة في الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء، وقد أدركت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة هذه المنافسة، إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف التي تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحالية، بما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات، دفعت المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحسين ميزتها التنافسية، ولعل من أهم هذه الإستراتيجيات تلك المتعلقة بتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي دوراً رئيساً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة، وتطوير الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية، دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة في إدارة مواردها البشرية (Ivancevich, 2001:8).

وتعد الموارد البشرية مورداً هاماً من موارد المنظمات وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، والتي لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون توافر هذه الموارد، وإدارة الموارد البشرية هي من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فالمنظمة بدون العناصر البشرية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا بوجود العنصر البشري الذي يقود بقية عناصر المشروع، ويعمل على إحداث التغيرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة (حمود، والخرشة، 2009: 13).

وقد نالت إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد من جانب المديرين، نظراً لأهميتها في استمرار المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية، لذلك ازدادت مكانة مديري الموارد البشرية، وأصبحت مساوية لمكانة مديري الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمات، مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والاستثمار، كما أسهم التطور الكبير في إدراك مدى أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الموارد البشرية في نجاح منظمات العمل المعاصرة، وتغير النظرة إليهم من كونهم مسؤولين فقط عن عمليات الاستقطاب واختيار الأفراد الجدد الذين تحتاج إليهم المنظمة، إلى أنهم أصبحوا مطالبين بممارسة أدوارٍ فعالةٍ في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وكنتيجة لهذا تطورت طبيعة المهام التي تقوم بها تلك الإدارة داخل المنظمة، وامتد هذا الدور إلى ما وراء الطابع الإداري، ليشمل القيام بدراسة الاتجاهات والميول والروح المعنوية والعوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج (عباس، وعلي، 2007: 21).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، وهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث إن العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية المنظمات، على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه الموارد على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، والتي أصبحت سمة من سمات فكر العمل الإداري، كونها تعكس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في مختلف فترات تطورها، في عالم يشهد ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع (Johnson, & Scholes, 2002:198).

وانطلاقاً مما تقدم جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت، ومن أجل التعرف على هذا الأثر فقد قام الباحث باختيار العاملين في فنادق فئة خمس نجوم لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة، تنبع من كونها تسهم في إيجاد قاعدة معلومات وبيانات حول جوانب النجاح أو القصور في إدارة الموارد البشرية، وأثرها على جودة الخدمة المقدمة في هذا القطاع الخدمي الهام لتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدولة الكويت.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير المعلومات الأولية التي استقاها الباحث من خلال دراسة استطلاعية في فنادق فئة خمس نجوم في دولة الكويت، إلى عدم الاهتمام بوضع معايير لاستقطاب واختيار موارد بشرية مؤهلة وقادرة على القيام بالمهام الموكلة إليها، والمعروف أن غياب أو عدم وجود مثل هذه المعايير، ربما يؤدي إلى خلل وقصور في الاستمرار بتقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية تنال رضا متلقي الخدمة الفندقية، الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة التعرف على هذه المشكلة وتحديد حجمها وأبعادها، من خلال دراسة أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في الكويت

عناصر مشكلة البحث

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: هل يوجد أثر إيجابي لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟

وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- 1- هل يوجد أثر إيجابي لتخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 2- هل يوجد أثر إيجابي لتحليل الوظائف على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 3- هل يوجد أثر إيجابي لعمليات الاستقطاب على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 4- هل يوجد أثر إيجابي للتدريب والتطوير الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 5- هل يوجد أثر إيجابي لتقييم الأداء على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 6- هل يوجد أثر إيجابي للتعويضات على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟
- 7- هل يوجد أثر إيجابي للعلاقات الوظيفية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري)؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في هذه الفنادق.
- 2- تحديد مستوى جودة الخدمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت والعقبات التي تحول دون تحقيق هذه المستوى.
- 3- تحديد مستوى أداء إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.
- 4- التعرف على آراء العاملين وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على تحسين جودة الخدمات الفندقية، كذلك الوقوف إلى السلبيات التي تحد من كفاءة هذه الخدمات.
- 5- التعرف على مدى التطابق بين واقع وظائف إدارة الموارد البشرية في الفنادق العاملة في دولة الكويت مع الإطار النظري في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 6- إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.
- 7- الوصول إلى نتائج ذات دلالات إحصائية بشأن علاقة التأثير للمتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية وبين جودة الخدمة.
- 8- تقديم التوصيات المناسبة التي تحقق غرض الدراسة، بحيث تعمل على تحديد أفضل الخيارات في ممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية مقرونة بأبعاد جودة الخدمة والتي من شأنها تطوير الأداء.

4-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها دراسة تطبيقية تقوم على دراسة الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية، وأثرها على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق في دولة الكويت، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات التطوير والتحديث في هذا المجال، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة والمتمثلة بشكل أساس في قياس الجودة، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

1- أنها تمثل جانباً من الإضافة في مجال دراسة أثر إدارة الموارد البشرية، على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في هذه الفنادق، وتقيس كفاءتها وفعاليتها وإمكانات تطوير أدائها في المستقبل.

2- أنها توفر قاعدة معلومات وبيانات حول واقع إدارة الموارد البشرية المطبقة في دولة الكويت، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص في هذا الموضوع.

3- تناولت هذه الدراسة قطاع الفنادق وهي بذلك تأتي كإسهام في التعريف بأهمية هذا القطاع كرافد أساس وهام من روافد الاقتصاد الوطني لدولة الكويت.

4- إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع إدارة الموارد البشرية المطبقة في دولة الكويت بشكل عام، وفي قطاع الفنادق بشكل خاص وإمكانية تطوير هذه الإدارة.

5- إنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في هذا مجال إدارة الموارد البشرية في بيئة الفنادق في الكويت، من خلال بيان أثر هذه الإدارة على جودة الخدمة ورفع هذه الفنادق بالملاحظات والتقييم المناسب الذي يساعدها على أداء دورها الهام في تحقيق التنمية الشاملة.

1-5 فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

HO1 لا يوجد أثر إيجابي لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

HO11 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO12 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظائف على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO13 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات الاستقطاب على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO14 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO15 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO16 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعويضات على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

HO17 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الوظيفية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الفرضية الرئيسة الثانية:

HO2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

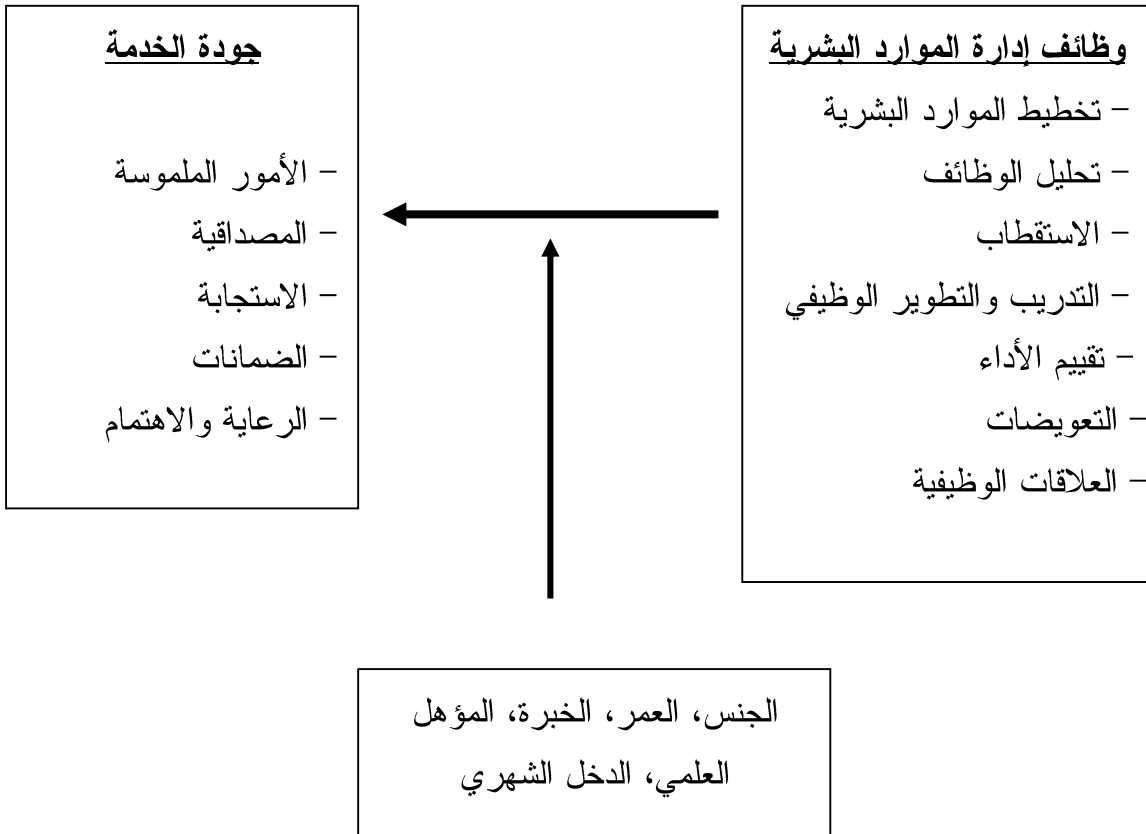
6-1 أمودج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمد الباحث النموذج التالي لدراسة

علاقات متغيرات الدراسة ويوضح الشكل (1-1) هذه العلاقات.

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



المتغير الوسيط

الشكل (1-1)

أمودج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحث بناءً على مطالعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

7-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية، وكما يراها الباحث لجميع المتغيرات

المستقلة والتابعة والمستخدم فيها.

إدارة الموارد البشرية: هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية الفندق والعاملين فيه، وهي تشمل عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، من حيث استخدامهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف الفندق.

إدارة الجودة الشاملة: هي الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين المستمر والتي يسهم فيها جميع العاملين في الفندق، وذلك من خلال تكامل أنشطتهم وجهودهم بالعمل كفريق لبلوغ أهداف الفندق والمتمثلة في نيل رضا الزبائن.

تخطيط الموارد البشرية: هو النشاط المرتبط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة، بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة، وتحليل العرض والطلب المحتمل لهذه الموارد.

تحليل الموارد البشرية: هو النشاط المرتبط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في الفندق.

الاستقطاب: هو مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة، وذلك بالاستناد على مواصفات معينة بالمرشحين.

تقييم أداء العاملين: هو عملية قياس وتحديد مستوى إنجاز الأفراد العاملين في الفندق والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.

التدريب والتطوير الوظيفي: هو مجموعة من الأنشطة التي تعنى بإكساب الموظفين المهارات والمعارف والقدرات والقابليات والأفكار المطلوبة لأداء عمل معين.

العلاقات الوظيفية: هي العلاقات التي تحكم علاقة المنظمة التي ينتمي إليها الموظف، بالنقابة أو الاتحاد العمالي التي ينتمي إليه الموظف.

التعويضات: هي الأجور والحوافز والمزايا والمنافع والخدمات التي يتم تقديمها إلى العاملين مقابل الجهد المبذول والمؤهلات المطلوبة للأداء.

العاملون: هم جميع العاملين الذين يشغلون وظائف في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة خمس نجوم والعاملة في دولة الكويت.

الجودة: هي مجموعة من الخصائص أو المظاهر للخدمة الفندقية، والتي من شأنها أن تزيد من رضا العملاء وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتتمثل في درجة التطابق في الأداء الفعلي للخدمة الفندقية المقدمة من قبل الفنادق مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.

جودة الخدمة: سيتم في هذه الدراسة اعتماد تعريف إجرائي لجودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، أي إن مفهوم جودة الخدمة يكمن في إدراكات هؤلاء العاملين، وإنها يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعبّر عنها، فجودة الخدمة هي درجة التطابق في الأداء الفعلي للخدمة الفندقية المقدمة من قبل الفنادق فئة خمس نجوم، مع توقعات العاملين في إدارة الموارد البشرية لتقديم هذه الخدمة.

البعد المادي الملموس: يشمل العناصر المادية للخدمة الفندقية وكافة التسهيلات المادية، مثل توافر الأجهزة والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، إضافة إلى مظهر الفندق وتصميمه والديكورات والتجهيزات الفندقية.

الاعتمادية (الضمانات): وهي الضمانات التي تعكس جودة الخدمة الفندقية، وتشير إلى الأداء الدقيق وإلى قدرة مورد الخدمة الفندقية على إنجازها بشكل دقيق وبالوقت المناسب، كما يتضمن مدى الوفاء بالوعود ومراعاة ظروف العملاء ومدى المعرفة، التي يتمتع بها العاملون بأصول العمل الفندقي ومدى الاحتفاظ بالسجلات والقيود في الفندق.

الاستجابة: تشمل المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة الفندقية، وحل المشكلة التي تواجه العميل، إضافة إلى مبادرة العاملين بالإخبار عن أوقات تقديم الخدمة والسرعة في الرد على الاستفسارات وتقديم العون والمساعدة المطلوبة. البعد التوكيدي: ويعبر عن الثقة بالعاملين بالفنادق والشعور بالأمان في التعامل معهم، ومدى تحلي الموظفين بالأدب والأخلاق والدعم الذي يتلقونه من إدارتهم.

التعاطف (الرعاية والاهتمام): وهي درجة الرعاية والاهتمام بالمشاكل التي تواجه العميل والعناية به والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والاتصال وفهم العميل من خلال التعرف على احتياجاته وتوفير الاهتمام الشخصي للعميل، إضافة إلى مدى معرفة وتفهم الموظفين بحاجات العملاء ومشاكلهم ومطالبهم وإبداء الاهتمام بحلها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1-2 إدارة الموارد البشرية

2-2 تخطيط الموارد البشرية

3-2 تحليل الوظائف

4-2 عمليات الاستقطاب والاختيار

5-2 تدريب والتطوير الوظيفي

6-2 تقييم الأداء

7-2 التعويضات

8-2 العلاقات الوظيفية

المبحث الثاني: جودة الخدمة الفندقية

9-2 مفهوم الخدمة الفندقية

10-2 خصائص الخدمة الفندقية

11-2 جودة الخدمة الفندقية

12-2 أبعاد جودة الخدمة الفندقية

13-2 قياس جودة الخدمة الفندقية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1- 14 -2 الدراسات باللغة العربية

2- 14 -2 الدراسات باللغة الانجليزية

3- 14 -2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط والتحليل والاستقطاب والتدريب والتطوير والحوافز والتعويضات والعلاقات الوظيفية وانتهاءً بالتقييم، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدُّ أساساً للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث تناول الأول المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويتناول المبحث الثاني جودة الخدمة، وخصص المبحث الثالث لمراجعة أهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، حيث إن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، في سعيها إلى تعزيز قدراتها التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، والموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، والذي يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة.

تطورت النظرة لإدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، فبعد أن كان دورها تنفيذياً تقليدياً يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية، وأصبحت تشارك في تصميم الاستراتيجيات الخاصة بهذه الموارد، وأصبحت مصممة للاستراتيجيات التي تخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتضع هيكلًا أو نظاماً للأجور، حيث لم يعد دورها مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية، بل وتطورت لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل (Buckley & Monks, 2004:5).

ويتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف العمل, لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برسالة المنظمة وبأهدافها, لأنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في فراغ, (تشاندا وكابرا, 2002: 187), فهي تؤدي دورين أساسيين يتمثل الأول منهما في المهمة الإدارية التي تشترك فيها هذه الإدارة مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة, مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد, فيما تمارس دورا آخر هو الدور التخصصي, والذي تعتنى من خلاله بتخطيط وتحليل الموارد البشرية وتدريبها وتقويم أداء العاملين فيها وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخة, 2001: 24).

وبما أن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية منها, الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع حركة هذه البيئة والعمل على تحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للبيئة التي تعمل فيها, والاستجابة لمتطلباتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية, حيث يترتب على استخدام الموارد البشرية في المنظمة كلف ومزايا, تفرض على المنظمة أن تحقق أفضل توازن بينهما, من خلال الاستخدام الصحيح للموارد البشرية, ووضع العامل المناسب بالمكان المناسب, وإعطائها الأهمية الوظيفية والتنظيمية التي تستحقها (الهيبي, 2000: 26).

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

1-2 إدارة الموارد البشرية

1-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

برزت جذور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية, في بداية السبعينيات من القرن العشرين كبديل لإدارة الأفراد, وأصبحت المنظمات تبذل الجهود الحثيثة من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءةٍ وفاعلية (Buford, 2006:517). وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز على الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة القوى العاملة, لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة وتصميم هياكلها, وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل, وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة (الطائي, الفضل والعبادي, 2006: 37).

وقد أسهمت العديد من التطورات في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة،
ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد، بإدارة
الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ويشير (حمود، والخرشة، 2009: 20) إلى أن
أهم هذه الأسباب ما يلي:

1- ساعد التوسع والتطور الصناعي والتكنولوجي في العصر الحديث على ظهور التنظيمات
العمالية المنظمة، فبدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة إلى إدارة
متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

2- أدى التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع
مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين بإدارة الموارد البشرية
ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل من خلال إصدار قوانين
وتشريعات عمالية، المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي وغيرها، مما أدى إلى ضرورة
وجود إدارة العلاقات الصناعية المتخصصة، لتحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة
في مشاكل مع الحكومة والنقابات.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة
الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق
التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

ويشير الحمود، والخرشة (2009: 21-22) أيضا إلى أن أهم المراحل التاريخية التي تطورت بها
إدارة الموارد البشرية هي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وفي هذه المرحلة نظر صاحب العمل إلى العامل باعتباره سلعة تباع
وتشتري، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونشأت كثير من الأعمال
المتكررة، التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وكانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف
المتخصصة في المدن، ونظم الإقطاع في الريف، حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل
بأدوات بسيطة، والطائفة والإقطاعي هم الذين يحددون شروط العمل والأجور وأساليب العمل الجارية
في ذلك الوقت.

2- مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، حيث لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً في ظهور التنظيمات والاتحادات النقابية، التي عملت على تهيئة وتحسين الظروف المصاحبة لأداء العاملين، من حيث تقليص ساعات العمل الطويلة وتقليل الضوضاء والأثرية والرطوبة، إضافة إلى تزايد الدعوات الإنسانية مدعومة بالتشريعات والقوانين الحكومية المختلفة لتحسين الإنتاجية وظروف العمل.

3- مرحلة القرن العشرين: اتسمت هذه المرحلة بظهور وانتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة تاييلور الذي عمل على استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة، كما اهتم تاييلور بالاختيار العلمي للعاملين في التوظيف بناءً على قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، واهتم أيضاً بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم وتدريبهم على العمل والرعاية الصحية والأمن الصناعي، إضافة إلى تأكيده على إمكانية التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين: وهي المرحلة الأهم والتي شهدت نمواً متزايداً لإدارة الموارد البشرية، لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات واجهت إدارة الموارد البشرية منها الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات، في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، والضغط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة، من حيث المهن والتخصصات، واستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعمل أو تدور حول زيادة الاهتمام بهذه الموارد وبما يضمن الاستخدام الصحيح لها. وفي ظل اقتصاد المعرفة تعاظمت أهمية الموارد البشرية أو ما يُطلق عليهم عمال المعرفة Knowledge Workers. فأصبحت المنظمات تبذل الجهود الحثيثة من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية (Buford, 2006: 517).

وقد لخص (الخفاجي، 2008: 28) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وحصرها في التحديات البيئية، والتحديات التنظيمية، والتحديات الفردية وكما يلي:

1- التحديات البيئية: وتعني مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة ويتأثر بها أداؤها (الزهوري، 2000: 266) وتتضمن:

أ- التغيير السريع في البيئة والتي تفرض على المنظمات الاستجابة، إلى هذه التغييرات إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وأن تتكيف مع معطياتها بسرعة وفاعلية وذلك باستثمار مواردها البشرية التي تشكل أساس نظام الاستجابة في هذه المنظمات.

ب- استخدام ثورة الإنترنت في المعاملات التجارية أدى إلى ظهور وظائف جديدة، وأبرزت الحاجة ضرورة أن تتمتع الموارد البشرية بمهارات عالية من التعلم ومهارات الاتصال والتعامل مع التدفق السريع للمعلومات بطرق جديدة.

ج- شكل تنوع القوى العاملة تحدياً أمام مديري المنظمات لتحويله إلى فرصة أكثر منها تحدٍ، حيث اتجهت المنظمات إلى تغيير طبيعة ممارسات إدارة مواردها البشرية، بما يتناسب ومتطلبات التنوع، والابتعاد عن مظاهر التمييز بين الموارد البشرية من حيث الجنس والعمر والدين والعرق (De Nisi & Griffin, 2005: 19).

د- تحدي العالمية الذي أصبح يواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ وضعها أمام منافسة عالمية، حيث إن توسع أسواق العمالة دفع المنظمات إلى استقطاب الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم، والتعامل مع ثقافات مختلفة، وتغيرت تركيبة هذه الموارد، وزادت مشاركة المرأة في ميادين العمل المختلفة، وتعاضمت الحاجة إلى المهارات العقلية وعمال المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، التي تزايدت تبعاً لذلك، الضغوط على المنظمات لتقليل التكاليف، وخلق موارد بشرية أكثر إنتاجية وفعالية (Dessler, 2005: 11).

هـ- ظهور التشريعات وقوانين العمل التي تحمي حقوق العاملين، حيث أصبحت المنظمات تحرص على أن لا تخرق هذه الحقوق، وأن تزيد من مستوى الانصياع لهذه القوانين لتقليل حجم الشكاوى إلى أقل حدٍ ممكنٍ (Bernardin, 2007: 10).

و- نقص المهارات وظهور قطاع الخدمات حيث نما هذا القطاع وتطور بتسارعٍ كبيرٍ، بالمقارنة مع القطاع الصناعي، وبالتالي تغيرت متطلبات المهارات والمؤهلات التي لابد وأن تتوفر بالموارد البشرية لمواكبة ذلك (Meja, et.al, 2004: 9).

ز- زيادة التقدم التكنولوجي والذي يرتبط به ارتباطا وثيقا التطور في تكنولوجيا المعلومات (Torrington, et. al, 2008:16)، كما أحدث استخدام الحاسوب والبريد الإلكتروني وأجهزة الخليوي تغييراً في طرق الاتصال، وفي طرق جمع المعلومات وتخزينها وفرض على المنظمات، أن توفر موارد بشرية بمهارات جديدة تتلاءم ومتطلبات العصر الحالي والمنافسة الشديدة (Bernardin, 2007:10).

2- التحديات التنظيمية: وهي تحديات تتعلق بالمشاكل الداخلية التي تعترض المنظمة، والتي تستطيع ان تتحكم بها، وتحاول السيطرة عليها قبل أن تتفاقم، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتحمل مسؤولياتها من خلال ضبط التكاليف، وتحسين الجودة، وخلق القدرات والمهارات الفريدة التي تُمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية (الزهري، 2000: 269).

3- التحديات الفردية: وهي القضايا والقرارات التنظيمية التي تمس المستخدمين كأفراد، مثل القضايا الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، والتمكين (Meja, et.al, 2004:10)، ويرتبط هذا البعد بارتفاع المستوى التعليمي للموارد البشرية، وزيادة توقعاتهم بالمشاركة، وأهمية قنوات الاتصال المفتوحة وبكل الاتجاهات، ويتجلى دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال في تنظيم العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية (Fisher, et. al, 2003:35).

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يشير (عبدالباقي، 1999: 15) إلى انه يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية هما:

1- وجهة النظر التقليدية: وتتمثل هذه الوجة في رؤية البعض أن إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير على الوضع التنظيمي، وعلى كفاءة ونجاح المنظمة مقارنة مع التأثير الذي تحدثه الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وإن هذه الإدارة ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، وإن دورها يقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات عن العاملين، واستخدام الملفات والسجلات ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف من الدوام والإجازات والترقيات.

2- وجهة النظر الحديثة: ويرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة،

وهي من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولا تقل أهميتها، عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، حيث إن مفهومها اتسع ليشمل أنشطة رئيسة من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية وجذبها واستقطابها وتحفيزها، فضلا عن تقييم وتنمية وتدريب هذه الموارد وتطويرها.

يُدلُّ مصطلحُ إدارة الموارد البشرية على الأنشطة والوظائف التي تتطلبها عملية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها والحفاظ عليها (برنوطي، 2007: 19)، وعرف (Dissler, 2003:2) إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية "، فجميع المنظمات على اختلاف أنواعها خاصة أو حكومية، ربحية أو غير ربحية، تعمل من خلال مواردها البشرية (Tessema & Soeters, 2006:56).

وصف كل من (DeNisi & Griffin, 2005:5) الموارد البشرية بالأفراد الذين تستخدمهم المنظمة، للقيام بالوظائف والمهام مقابل رواتب وأجور ومكافآت أخرى، وبحسب (Frensh, 2003:3) فان الوظائف التي تتكون منها إدارة الموارد البشرية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، وتصميم الوظائف وتعبئتها بما فيها قواعد العمل والاختيار والتعيين، كما تتضمن تطوير أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة وتطوير حياتهم المهنية، وتقييم أدائهم ومكافأتهم وتعويضهم وتحديد أجورهم ورواتبهم وتحفيزهم، إضافة إلى حماية العاملين من خلال تطبيق إدارة الصحة والسلامة العامة، وحرية انضمامهم إلى النقابات وتنظيم العضوية فيها وإدارة المفاوضات والاتفاقيات مع العاملين، وتحديد حقوقهم ومسؤولياتهم.

يعرّف (درّة والصباغ، 2007: 20) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج التي تعمل على تصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، بهدف تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع، ويرى كل من (Byars & Rue, 2006:4) بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات المعنية بتزويد المنظمة بالموارد البشرية، في حين وصفها (Griffin, 2002:418) بالوظيفة المعنية بجذب الموارد البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها بالعدد والتنوعية للملائمين لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير كل من (Megia, et.al, 2001:6) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنظمة، من أجل وضع نظام لإدارة الموارد البشرية باستخدام خرائط انسياب العمل، وإشغال الوظائف ووضع الموظفين في أماكن محددة، وتقييم أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية عن طريق التدريب، إضافة إلى تحديد تعويضات العاملين وحقوقهم وتنظيم العلاقات بينهم.

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية الفندق والعاملين فيه، وهي تشمل عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالبحث عن الأفراد الأكفاء واستقطابهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف الفندق.

2-1-3 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم، وقد حدّد (Bernardin, 2007:7) وظائف إدارة الموارد البشرية بالتصميم التنظيمي والذي يتضمن (تخطيط الموارد البشرية، وتحليل العمل، وتصميم العمل)، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض والمنافع، وتقييم الأداء، وانسجامًا مع الاتجاهات العالمية، وتنوع المزيج الثقافي للعاملين، وأضافت (عباس، 2006: 48) إلى الوظائف السابقة ما يُسمّى بإدارة الموارد البشرية الدولية أو العالمية.

2-2 تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية العنصر الأول في عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية، وهو يهدف إلى ضمان توافر المهارات والتخصصات عند الحاجة إليها، وفي جميع الأوقات (Thoha, et.al, 2006:6)، وتخطيط الموارد البشرية هو مدخل من مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وان هذا التخطيط يوجه اهتمام المنظمة إلى مدى حاجتها إلى التغيير، ويخدمها كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لأنه عملية تربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المتاح للموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة (Decenzo&Robbins,1996:12).

1-2-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

وتعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة، ويصف (Robbins, 2001:189) تخطيط الموارد البشرية بأنه الترجمة العملية لإستراتيجية المنظمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وعرفها (French, 2003:9) بأنها العملية التي يتم بموجبها تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة، في حين اعتبره كل من (McKenna & Beech, 2002:116) بأنه النشاط الذي يتم بموجبه ربط إدارة وظائف الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة ككل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويرى (Williams, 2002:548) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية استخدام أهداف وإستراتيجية المنظمة من أجل التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية، وترجمة ذلك إلى خطط لجذب هذه الموارد وتطويرها والمحافظة عليها، وينطوي تخطيط الموارد البشرية حسب كل من (DeNisi & Griffen, 2005:60) على عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط الإجرائية لتقليل الفجوة بين الطلب والعرض على هذه الموارد، فتخطيط الموارد البشرية عملية تطوير إستراتيجية شاملة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (Kinicki & Williams, 2006:280).

2-2-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية

ترى (Buford, 2006:519) أن إخفاق المنظمات وفشلها في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، يؤثر سلباً على نجاح المنظمات وبقائها، ويشير (Daft, 2008:390) إلى أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يسهم في تحقيق المنافع التالية:

- 1- بناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات المنظمة الخاصة بالموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتعويض.
- 2- إظهار العجز أو الفائض في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها، كما انه يعمل على توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة وضبط تكاليفها.

3-2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

أشار(عقيلي، 2005، : 238) إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية يمكن تحديدها بأربع مراحل متسلسلة ومتكاملة، وهي تُشكل خطةً إستراتيجيةً توضح حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التحليل البيئي

تشتمل هذه المرحلة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباغ، 198، : 156).

وتعتبر عملية التحليل الوظيفي بمكوناتها الوصف الوظيفي والتحليل الوظيفي مرحلة أولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية (Griffin, 2002:423)، فمن اجل تخطيط الموارد البشرية يتطلب من المنظمة، أن تقوم بتحليل دقيق للمتغيرات التي تحيط بيئتها الداخلية والخارجية (الطائي، وآخرون، 2006: 161)، وذلك بتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية، ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية للبيئة الخارجية ومتغيراتها، وخاصة تلك المتعلقة بمعدلات البطالة والتغيرات الديموغرافية والزيادة في السكان والإحصاءات الحيوية (Bhattaharyya, 2002:57).

المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات، وهذه الرابطة تسمى انحدار، حيث يكون معدل الإنتاج متغيرا مستقلا وعدد العاملين متغيرا تابعا (درة والصباغ، 1986، : 170)، ويتم خلال هذه المرحلة تقدير أعداد وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية، وتتأثر هذه التنبؤات بمخرجات الأداء ومستوى الإنتاجية وعبء العمل، والتي بتغيرها سوف تتغير متطلبات وحاجات المنظمة من الموارد البشرية، بمعنى ان المنظمة تسترشد بأهدافها وخططها الاستراتيجية كمعيار للتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية (Bhattaharyya, 2002:56).

ويشير (Ivancevich, 2004:134) إلى أن المنظمة يمكنها القيام بعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية باستخدام عددٍ من الأساليب النوعية والكمية منها:

1- تقديرات الخبراء: حيث تتم الاستعانة بخبيرٍ أو مجموعةٍ من الخبراء لتزويد المنظمة، بتقديرات الطلب على الموارد البشرية، بالاعتماد على الخبرة والحدس ومؤشرات العمالة المتوافرة، ومن هذه الطرق المتبعة طريقة دلفي Delphi وهي طريقة مصممة لتجميع الأفكار الشخصية لمجموعة من الخبراء، وهي تعتمد على التكرار، وذلك من خلال الطلب من الخبراء تقديم تقديراتهم للطلب على الموارد البشرية، بعدها تتم مراجعة تقديرات الخبراء ومقارنتها ومراجعتها عبر جولات لغاية الوصول إلى إجماع.

2- تحليل الإتجاه: ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل العلاقات السابقة بين عدد من العوامل، مثل علاقة حجم المبيعات ومستوى الاستخدام، بهدف التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

3- تحليل سلسلة ماركوف: ويعتمد هذا الأسلوب على درجة وضوح المسار الوظيفي، وعلى سلم الترقيات في المنظمة، كما تعتمد على حركة الموارد البشرية والتغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى من زمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى قسم آخر، ومن مستوى وظيفي إلى مستوى آخر (Bhattaharyya, 2002:87).

4- طريقة تحديد عبء العمل: ويعتمد هذا الأسلوب على قياس العلاقة بين عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، كمتغير مستقل، وكمية المخرجات، كمتغير تابع، للوصول إلى معدل الإنتاجية المستهدف، ويتم استخدام النتائج في التقديرات المستقبلية لأعداد هذه الموارد ونوعيتهم (Birch, et al, 2001:4)، أي أن تحليل عبء العمل في المنظمة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكلما كان التحديد دقيقا، كلما أمكن التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة أرقام المبيعات المتوقعة إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام، والأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل، لا بد من مقارنتها مع ما هو متوافر في المنظمة حاليا من العاملين ثم طرحها من العدد.

المرحلة الثالثة: تحليل عرض العمالة

تُقسَّم العمالة المعروضة إلى قسمين: العرض الداخلي والذي يتكون من العمالة الداخلية من الموارد البشرية العاملة في المنظمة، والعرض الخارجي ويتكون من الموارد البشرية المحتمل إشغالهم لوظائف المنظمة، والمتواجدين في سوق العمل وفي المنظمات الأخرى (Bernardin, 2007:109)، وينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة، وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيبي، 2000 : 71).

ويمكن تحليل عرض الموارد البشرية من خلال الأساليب التالية:

1- خزين المهارات: وهو الملف الكامل الذي يتضمن أسماء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، ومؤهلاتهم العلمية، وحالته الاجتماعية، وخبراتهم العملية السابقة، والدورات التدريبية التي شاركوا بها، ومقدار رواتبهم، ومستوى أدائهم، ومعلوماتهم الشخصية (جواد، 2000: 276)، ويضيف (السالم وصالح، 2002: 72) إلى ذلك الامتحانات التي اجتازوها ونتائج تقييم الأداء لسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته.

2- خرائط الإحلال: وهي وسيلة تُبين عددَ الموارد البشرية العاملة في كل مستوى إداري، وإمكانية نقلهم وتطورهم لاحتلال مراكز إدارية أعلى (الطعامنة والناطور، 2002: 177)، حيث يتم تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالترقية والترفيح والنقل والعجز والإصابة والفصل والاستقالة والتقاعد والوفاة وغيرها (السلمي، 1997: 181).

المرحلة الرابعة: تطوير خطط العمل

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ التدابير اللازمة والمعتمدة على تحليل المعلومات، والقائمة على التوفيق بين جانبي العرض والطلب، وذلك بوضع الاستراتيجيات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية والبرامج والسياسات المتعلقة بها لتقليل الفجوة بينهما (عباس، 2006: 64)

، من خلال تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، ومقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة، ففي حالة العجز تفتح المنظمة المجال للتعيينات الجديدة واستخدام العمالة المؤقتة والنقل والترقيات، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة، وتدريب وتطوير مواردها البشرية الحالية، وفي حالة وجود فائض في وزيادة في عرض الموارد البشرية على الطلب عليها، فإن المنظمة تلجأ إلى إتباع استراتيجيات لتقليل أعداد الموارد البشرية، وذلك بإتباع سياسات النقل الداخلي وإيقاف التعيينات، وتخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر وإنهاء الخدمة وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام العمالة المؤقتة الرخيصة (Gatewood & Field, 2001:8).

2-3 تحليل الوظائف

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلها، وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها، ويعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف والاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الهدف بشكل واضح، وان يكون مرتبطاً بإستراتيجية المنظمة (السالم وصالح، 2002: 43).

وتتضمن عملية تحليل الوظائف دراسة وجمع المعلومات والحقائق، المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بإصدار الحكم على أهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، ويشتمل تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما: الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، ويشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة، من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكات (الهيبي، 2000: 85)

وتشتمل بطاقة الوصف الوظيفي على بيانات عامة منها: المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، كذلك الوصف العام للوظيفة والذي يشمل النشاط العام للوظيفة، والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها، وصعوبات الوظيفة، والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة ومواصفاته، من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات (ابوشيخة، 2000: 58-62).

وتتدرج الوظائف بعد تحليلها ضمن الهيكل التنظيمي الذي يصنف الوظائف ويرتبها، ثم تجميع الوظائف المتشابهة ضمن فئات وظيفية تشكل الوحدة التنظيمية الواحدة، التي تشكل مجموعها الهياكل الوظيفية للمنظمة (الهيتمي، 2000: 88)، ويساعد تحليل الوظائف في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة، ويسهم في وضع البرامج التدريبية المناسبة، ويضمن سلامة قرارات الترقية والترقية، ويعتبر المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة، كما انه يساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل، بالإضافة إلى انه يحقق الأمن الوظيفي (الصيرفي، 2003: 114).

4-2 عمليات الاستقطاب

تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على المورد البشري الذي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، بمعنى تحقيق أكبر درجة من التوافق بين مواصفات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة (السلمي، 1997: 237)، والاستقطاب هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لملء الشواغر الوظيفية بالعدد المطلوب والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب، أما الاختيار فهو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، لانتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية من بين المتقدمين للوظيفة، والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية والذهنية والعقلية والنفسية (Miner & Crane, 1995:347).

يُعد قرار الاختيار من القرارات الاستراتيجية في المنظمة، فهو يحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية.

ولذلك فإنه يتوجب على المنظمة عند اتخاذ قرار الاختيار، أن تعمل على تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، كون هذه الأمور تعتبر من المدخلات الأساسية لعملية الاختيار. كما يتطلب من المنظمة مراعاة المتغيرات المتعلقة بفرص سوق العمل، والتحديات الأخلاقية والقوانين والتشريعات وغيرها، حيث إن انعكاسات عملية الاختيار سوف تظهر لاحقاً على أنشطة الموارد البشرية الأخرى، كالترتيب والتوجيه والتطوير والأداء والمكافأة (الهيتمي، 2000: 114).

تتمثل خطوات عملية الاختيار بتحديد احتياجات المنظمة من الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الفرد المطلوب للوظيفة والمهارات المختلفة والعدد اللازم، وتحديد المصدر الذي يتم من خلاله البحث فيه عن الفرد المطلوب لشغل الوظيفة، سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، وتحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين، ثم استقبال طالبي الوظيفة، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة الأولية، والبحث في خلفية المتقدم بإجراء اختبارات الاستخدام والاختيار الأولي، والفحص الطبي وقرار التعيين النهائي واستكمال الخطوات القانونية قبل التعيين ومن ثم اختبار سلامة كافة هذه الإجراءات والتعيين (أبوشيخة، 2000: 83-85).

ويشير (حمود، والخرشة، 2009: 95-101) إلى أنه يوجد مصدران للحصول على الموارد البشرية

هما:

- 1- المصادر الداخلية: وهي المصادر التي تتيح للعاملين في المنظمة فرص الترقية إلى الوظائف المختلفة، بحيث يمكن تغذية الوظائف الجديدة والشاغرة في المنظمة من خلال العاملين لديها ومن مختلف المستويات التنظيمية، وتتمثل بالنقل بين الوظائف المختلفة والترقية والترفع والأقدمية والاختبار.
- 2- المصادر الخارجية: وهي مصادر من خارج المنظمة تمدها باحتياجاتها من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وتتمثل بالإعلانات وتوصية العاملين الحاليين ومكاتب التوظيف ووكالات الاستخدام (العامة والخاصة والاستشارية)، والمدارس والمعاهد والجامعات، والجمعيات المتخصصة والنقابات المهنية، وبرامج التدريب والتشغيل.

5-2 التدريب والتطوير الوظيفي

يسعى التدريب كمنهج علمي وعملي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو العملية التي تهتم بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات، والقابليات والقدرات والأفكار التي يقتضيها أداء العمل (الهيبي، 2002: 202)، وممارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

يُعرف (Noe, 2002:4) التدريبَ والتطويرَ بأنه " الجهود المخطَّط لها والهادفة إلى تزويد، وتسهيل عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والخبرات والسلوكات اللازمة لأداء الأفراد لأعمالهم بفعالية "، وتتميز وظيفة التدريب والتطوير بأنها مستمرةً يمارسها الإنسان منذ ولادته وترافقه طيلة حياته، وهو عملية مرنةٌ تتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة والتي تنعكس على أهداف المنظمة (Jones & George, 2004: 376).

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة الخطوة الأولى في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية، وجمع وتحليل البيانات التي تشعب الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو فشلها، وتتولى إدارة التدريب في المنظمة مسؤولية تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، حيث يتوجب عليها التعرف على المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها (حمود، والخرشة، 2009: 129).

ويقول (أبو شيخة، 2000: 267) إن تحديد المنظمة لاحتياجاتها التدريبية يأتي بغرض تأهيل الموظفين الجدد للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والفنية أو التنظيمية، وأيضا لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

وقد أشار كل من (حمود، والخرشة، 2009: 135) و (أبوشیخة، 2000: 284) إلى وجود عدة

معايير يمكن من خلالها تقييم البرامج التدريبية هي:

- 1- ردود الفعل: حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين ومعرفة آرائهم حول البرنامج التدريبي، حيث يتم قياس درجة رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث محتواه والمادة التدريبية، وأساليب التدريب والمدربين من خلال استبيان يوزع على المتدربين.
- 2- التعلم: ويعني قياس ما تم تعلمه وفهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب التدريبية، لمعرفة المهارات والمعارف التي اكتسبها المتدربون من خلال البرنامج التدريبي.
- 3- السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، لمعرفة مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التدريبي وأثره على أداء الأفراد.
- 4- النتائج: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المتحققة فعلا، وقياس أثر البرنامج التدريبي الإيجابي على معدل دوران العاملين وتكلفة الأداء والروح المعنوية والغيابات.

6-2 تقييم الأداء

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المنظمات كونه يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين يتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المنظمة (بلوط، 2002: 359)، وتقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلباً ضرورياً لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في جهود الفرد المبذولة وسلوكاته التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (السالم وصالح، 2003: 102).

وتهتم كل منظمة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين، بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى أداء العاملين وهو يمثل الأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث إن المعلومات الناتجة عن تقييم أداء العاملين

تعطي مؤشرات حول كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة، ومعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً، وتحديد الاحتياجات التدريبية والأهم هو أن تقييم الأداء يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث حجمها ونوعيتها (عقيلي، 2005: 376).

ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، وإنما تكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود فجوة بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروطه للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى، وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين: أحدهما موضوعي يركز على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والإفادة من التدريب (الهيبي، 2000: 180).

إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزه الأفراد بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، وبناءً على ذلك فإنه يجب وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجّه ومراقب وضابط، لجهود الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Poster & Streib, 2005:46).

ويرى كل من (Jones & George, 2004:376) أن تقييم أداء الموظفين وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجيات التدريب والتطوير والتعويضات، وتحديد مبالغ الحوافز والعلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية، كذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء، في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد صلاحية الموظف الجديد، والاسترشاد بها عند النقل والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعند منح المكافآت، والنهوض بمستوى أداء الوظيفة، وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والحكم على مدى سلامة عمليات الاختيار والتعيين (برنوطي، 2007: 379).

أي أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo & Robbins, 1996: 321).

ويشير كل من (حمود، والخرشة، 2009: 154-166) إلى وجود عدة طرق يمكن من خلالها تقييم الأداء منها الطرق التقليدية مثل طريقة الصفات ومدخل معايير العمل وطريقة الرتب (التبادلي والثنائي والإجباري) والتقييم المقالي والمقياس الرتبي البياني، أما الطرق الحديثة في التقييم فهي أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم الأحداث الحرجة وقوائم المراجعة ومقياس الاختيار الإلزامي.

7-2 التعويضات

وهي تعنى بتقديم الأجر والمنافع لجميع العاملين، وهي تعويضات مباشرة وتتضمن الأجر والرواتب والحوافز والمكافآت المالية المرتبطة بالعمل، وتعويضات غير مباشرة ترتبط بمتغيرات مختلفة، مثل المزايا الاجتماعية والتأمين الصحي والإجازات المرضية والسنوية، وهذه التعويضات تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (Byars & Rue, 2006:249).

وتهتم هذه الوظيفة أيضا بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة، حيث تلعب التعويضات والتحفيز دورًا أساسيا في دعم أسس المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة، وفي استقطابها من سوق العمل ومن المنظمات الأخرى (Matzler & Renzl, 2006: 263).

تُعرّف الأجر بأنها قيمة ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشارك جميع المنظمات في دفع نظام الأجر إلا أنها تختلف في كيفية تطبيق وحساب نظام الحوافز، وتعتبر الأجر ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، ويتم تحديد الأجر بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المنظمة باستخدام بعض المعايير لتحديد الأجر، مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة، والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (ابوشيخة، 2000: 111).

إن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يسهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع، وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة، وما بين معنوية كترقية أو كتاب شكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام تايلور وجانت ونظام المشاركة في الأرباح، ونظام هالسي ونظام راون ونظام العمولات، وجميع هذه النظم تشجع على الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة (حمود، والخرشة، 2009: 187).

وتعتبر عملية تقييم الوظائف مهمة في تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفية ينعكس على شكل ارتفاع فئة الراتب، مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة، مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة (السلمي، 1997: 193).

8-2 العلاقات الوظيفية

أصبحت العلاقات الوظيفية من الظواهر الأساسية التي يعتمد عليها العاملون في المنظمات الإنسانية المختلفة، حيث إن ظهور النقابات والاتحادات المهنية والصناعية أثر في حل المنازعات العمالية، الواقعة بين الإدارة والعمال عن طريق المفاوضات الجماعية وحل المنازعات العمالية، حيث تهتم هذه الوظيفة بتنظيم العلاقات بين التنظيمات العمالية (النقابات) والمنظمات من خلال الاهتمام بشكاوي وقضايا العمال (حمود، والخرشة، 2009: 203).

يستخدم مفهوم العلاقات الوظيفية كمرادف لمفهوم إدارة الموارد البشرية وبخاصة في المنظمات، التي ينتمي فيها العاملون إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام، بحيث تتحول مسؤوليات العلاقات الوظيفية إلى متابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين المنظمة والنقابة (حمود، والخرشة، 2009: 203).

المبحث الثاني جودة الخدمة

يُعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني للدول، كما أنه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً هاماً من عناصر النشاط الاقتصادي، وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، والخدمات الفندقية مزيج من المنتجات المتكاملة تُضفي بعداً جديداً من التعقيد في قياس جودتها، كونها خدمات تتعلق بالإيواء والطعام والشراب وخدمات رجال الأعمال وغيرها من الخدمات (أبو نبعه، 2001: 153).

إن الازدهار الذي شهده قطاع الخدمات في السنوات الأخيرة انعكس على قطاع الفنادق، مما يعطي مؤشراً هاماً على إدراك متخذي القرار بالمؤسسات والشركات لأهمية هذا القطاع، ويتضح ذلك بما يشهده هذا القطاع في دولة الكويت من زيادة كبيرة في مؤسسات الإيواء، حيث بلغ (38) فندقاً وشقة فندقية بمختلف الدرجات، وبطاقة استيعابية بلغت (3.341) غرفة و(5.063) سريراً و (639) جناحاً (وزارة التخطيط، المجموعة الإحصائية، لعام 2008).

9-2 مفهوم الخدمة

لقد زخرت الأدبيات بالعديد من التعريفات للخدمة، فالجمعية الأمريكية عرفت الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " (العلاق والطائي، 1999: 36)، وعرف (kotler, 2006: 402) الخدمة بأنها " أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى طرف آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك لشيء وان إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة إلى منتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم".

عرف (Zeithaml & et. Al, 2006:4) الخدمة بأنها عبارة عن أعمال ومعالجات كفاءة أو أداء

يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية، التي ليست مخرجاتها منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية

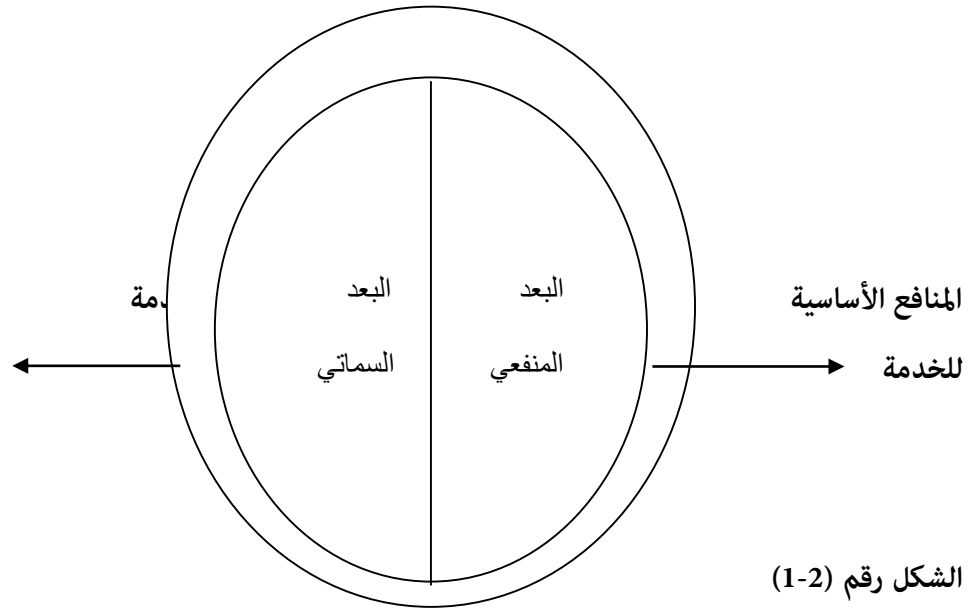
(الفنادق وخطوط الطيران)، والخدمة كمنتج (تكنولوجيا المعلومات والتعليم)، خدمة الزبائن (رعاية وبناء العلاقات مع الزبائن) والخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر والبرمجيات)، وأشار (الضمور، 2005: 22) إلى أن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبياً، وهي تمثل نشاطاً أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، لكن عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل ملكية.

قدم (Lovelock, 2003:3) تعريفه للخدمة على إنها عبارة عن عمل أو أداء أو نشاط يقدم من خلال شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي، والأداء هنا يتصف بعدم الملموسية (Intangible)، بالإضافة أنه لا ينتج عنه حيازة أو امتلاك لهذه الخدمة، بينما قدم كل من (Bateson & Hoffman, 1999:9) تعريفاً للخدمة مفاده أن الخدمة خالصة تفترض أنه لا توجد عناصر من المنتجات الملموسة تدخل في عملية إنتاج الخدمة عند تسليمها إلى المستهلك، أما (الحداد، 1999: 48) فقد عرفها بأنها "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكيتها، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

ويرى الباحث من خلال النظر إلى التعاريف السابقة أن الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، فمفهوم الخدمة يقوم على مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي للخدمة الفندقية، تتغلب فيه العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والمدركة، من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم ويتجسد هذا المضمون في بعدين أساسيين هما:

- 1- البعد المنفعي الذي يرتبط بالعميل ويمثل المنافع المادية المباشرة، والتي يسعى العميل إلى الحصول عليها من جراء التعامل مع الفنادق.
- 2- البعد السمائي الذي يرتبط بالخدمة الفندقية من حيث خصائصها وسماتها، والتي يجب أن ترقى إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته.

وبناء على ما تقدم فإنه لابد من النظر إلى الخدمة الفندقية على أنها حزمة من المنافع، الناتجة عن جوانب ملموسة أو غير ملموسة يسعى العملاء إلى تحقيقها من خلال التعامل مع الفنادق، كما أنه يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة وبخصائص تثير البعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيلات العملاء (معلا، 2007: 43) ويوضح الشكل (2- 1) مفهوم الخدمة ببعديها المنفعي والسماطي:



مفهوم الخدمة ببعديه المنفعي والسماطي

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجديد.

10-2 خصائص الخدمة الفندقية

توصف الخدمة الفندقية بأنها مجموعة من الأنشطة، تقدم من طرف إلى آخر وهي غير ملموسة، ولا ينتج عنها تملك لشيء وإن تقديمها يرتبط بشخص مقدمها، ولتجنب الخلط بين السلع والخدمات، لابد لنا أن ندرك بأن الخدمة ليست شيئاً مادياً ولا يمكن تملكها، فالخدمة التي تقدم من الفنادق هي خدمات غير ملموسة، ويشير (Zeithaml & et.al, 2006:21) إلى ان الخدمة الفندقية تتصف بمجموعة من الخصائص التي تضيف عليها طابعاً خاصاً وتتمثل هذه الخصائص بما يلي:

1- إن الخدمة الفندقية يغلب فيها عنصر اللاملموسية Intangibility بمعنى أن الخدمة الفندقية غير ملموسة،

لا ترى ولا تلمس وهي تكمن في إدراكات العملاء وتوقعاتهم حول المنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال التعامل مع الفنادق، بحيث يكون لهذه المنافع دلالات عند تقييم العملاء لجودة الخدمة الفندقية، أما العناصر الملموسة في الخدمة الفندقية فتتمثل بالجوانب المادية المتوافرة في الفندق، كالأجهزة والمعدات والتصميم الداخلي للفندق والغرف وغيرها، من التسهيلات الموجودة في البيئة المادية للفندق (معلا، 2007: 47).

2- تتصف الخدمة الفندقية بالتلازمية *Inseparability* في الإنتاج والتوزيع أي عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة الفندقية عن مقدمها أثناء استهلاكها من قبل العملاء، بمعنى أن هناك ارتباطاً وتزامناً في إنتاج وتقديم الخدمة الفندقية وبين الشخص الذي يقدمها، وإنه من الصعب فصل الخدمة الفندقية عن شخصية مقدمها، فضلاً عن أن هذه الخدمة تباع ومن ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، بعكس السلع المادية التي تنتج ثم تباع وتستهلك (الضمور، 2004: 23).

3- إن الخدمة الفندقية تتصف بعدم التجانس في مخرجاتها *Inconsistency* ، بالرغم من أن جوهر الخدمة الفندقية يوحى بوجود نوع من النمطية *Typical* في الأداء، قد تؤدي إلى عدم وجود تنافس بين الفنادق، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع معايير لمستوى مخرجات العملية الفندقية، وإيجاد مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة الفندقية من أجل الحكم عليها من قبل العملاء، الذين يستخدمون معايير خاصة بهم لتقييم نوعية هذه الخدمة، (كما أن اختلاف تقديم الخدمة الفندقية يحكمه اختلاف السلوك البشري)، الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من تقديم الخدمة (معلا، 2007: 48).

4- تتصف الخدمة الفندقية بعدم قابلية التخزين فهي ذات طبيعة هلامية وفنائية *Perishability* ، وتنتج عند الطلب فلا يمكن تخزينها للمستقبل بهدف الاستخدام اللاحق أو البيع، حيث إن ازدياد درجة اللاملموسية فيها يخفض من فرص تخزينها ويزيد من درجة الفنائية (الضمور، 2005: 27).

11-2 جودة الخدمة الفندقية

تزايدت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء باعتبارها أحد العوامل الهامة في مواجهة

المنافسين، فالخدمة ذات الجودة المميزة هي أساس المفاضلة بين عروض مقدمي الخدمة

حين تتشابه هذه العروض، كما أنها تعتبر الركيزة الأساسية التي يستخدمها العميل في التمييز بين الخدمات المقدمة فعلياً، وعليه فإن اختبار الجودة هنا يكون صعباً للغاية ! كونه اختباراً للجودة حال استهلاك الخدمة، فلا يكفي وضع افتراضات وتقديم مقاييس جودة طبقاً لافتراضات بتوقعات العملاء، سيما وإن الخدمة ترتبط بمقدمها، ولا يمكن فصلها كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، التي يمكن تقييم الجودة فيها بفحص السلعة موضع البحث (دعبول، 2003: 295).

تتصف الخدمات الفندقية بدرجة من النمطية، فالخدمة الفندقية لا تختلف من حيث طبيعتها التي تتضمن تقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب، وهذه النمطية تجعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات، وتقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات الفندقية، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة الفندقية، كمجال يمكن أن يساهم في تحقيق نوع من التمييز النسبي بين مخرجات العملية الفندقية، وفيما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الفندقية الخاص به، ووفق تصوراته ومعايير الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمة الفندقية (معلا، 2007: 54).

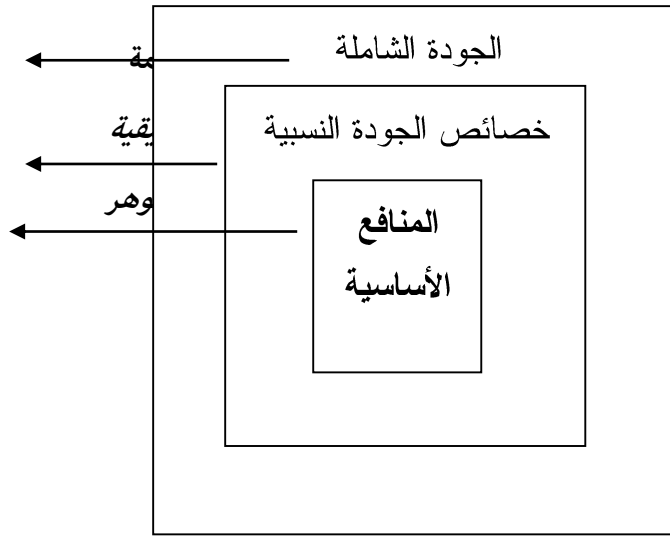
عرف (كروسي، 1984) الجودة بأنها "التطابق مع المتطلبات" وبالتالي الامتثال لهذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة، وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من؟ وعليه فإن تعريف (جوران، 1982) يعد مكملاً حيث يعرف الجودة بأنها "كل ما يقال عن الملائمة للاستعمال" وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم، فيمكن اعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية، حيث إن جودة الخدمة شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية، التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء فيما يخص الجودة، فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة الفندقية لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات الفندقية إما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها، حيث إن هذا الإدراك سوف يوجه تصرفاتهم بناء على أهدافهم وخبراتهم السابقة، وبناء عليه فقد ينظر إلى الخدمة على أنها ذات مستوى متوسط قد تعتبر ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية (دعبول، 2003: 297).

ونظرا لأن هذا التقييم يخضع إلى معايير خاصة بالعملاء فقد ميز (معلا، 2007: 44) بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي:

1- الخدمة الجوهر: Core Service وتمثل في المنفعة التي تلبى الحاجة إلى الخدمة لدى العميل حيث إن ذلك يعتبر الدافع لطلب الخدمة.

2- الخدمة الحقيقية: Actual Service وتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء.

3- الخدمة المدعمة: Support Service وهي التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات Preferences وتوقعات العملاء ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة والتي تصبح مطلبا للعملاء في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام العميل حرية الاختيار من بينها، ويوضح الشكل رقم (2 - 2) المستويات المختلفة لإدراك جودة الخدمة الفندقية.



الشكل رقم (2 - 2)

مستويات إدراك الخدمة

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع: 44.

ويرى الباحث أن جودة الخدمة هي " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة " أو بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة الفندقية وإدراكاتهم لها " فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، ومن خلال استعراض مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة نرى ما يلي:

1- يعتبر بعض الكتاب والباحثين العميل ركيزة أساسية في تقييم جودة الخدمة وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي.

2- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور الإدارة باعتبارها تقوم بتصميم الخدمة وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها.

3- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور العميل حيث يقيس اتجاه العميل بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي.

2-2 أبعاد جودة الخدمة الفندقية

تعد جودة الخدمة الفندقية مفهوماً مركباً ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي، حيث يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة الفندقية أو التي تشكل إدراكاتهم لها، حيث قدم باراسورامان Parasurman وبيري Berry وزيثامل Zeithaml عام 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (سيرف كوال) لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة الفندقية وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة الفندقية.

ونموذج سيرف كوال هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بنداً صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة الفندقية، وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية حيث يمكن تعديله بسهولة ليضع بالاعتبار متطلبات المؤسسة ويشير (Zeithaml & et.al, 2006:116) إلى ان هذه الأبعاد تشمل:

1- الدليل المادي الملموس Physical Evidence وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية

التي تتناسب مع نوع الخدمة الفندقية المقدمة فضلا عن وجود موظفين ذوي هندام حسن.

- 2- الاعتمادية Reliability (الضمانات) وهي الضمانات المقدمة والمقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الاعتماد على الفندق والاحتفاظ بسجلات دقيقة.
- 3- الاستجابة Responsiveness وهي إخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول على خدمة فورية, والرغبة لدى الموظفين لأداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.
- 4- التوكيد (المصدقية) Assurance وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه موظفو الفندق من إدارتهم وانعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل.
- 5- التعاطف Empathy (الرعاية والاهتمام) ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل, ومدى الاهتمام بعميل دون الآخر ومدى معرفة الموظفين بحاجات العملاء ومصحة العميل.

13-2 قياس جودة الخدمة الفندقية

يعتبر مفهوم جودة الخدمة مفهوماً مركباً وصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، لذلك فقد تعددت وتواصلت الأبحاث والدراسات التي تستهدف قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة الفندقية، لعل أبرزها التي قام بها Berry و Parasurman و Zeithaml حيث كانت دعوتهم قوية لحاجة المؤسسات الخدمية إلى معرفة عملائها، من خلال أبحاث تركز على توقعات ومفاهيم هؤلاء العملاء لجودة الخدمة، وبأنها قابلة للقياس بالرغم من غياب عنصر الملموسية، والتي تجعل من قياسها غاية بالصعوبة مقارنة مع السلع المادية (دعبول، 2003: 306).

إن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة، وذلك من خلال تقرير ما يتوقعونه من خدمة (الخدمة التي تدور في عقل وذهن العميل وحسب معاييرها الخاصة به)، وبناء على ذلك فقد حاول هؤلاء الثلاثة Parasurman et, al في عام 1985 تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة المسمى (سيرف كوال) والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإدراكات، وهذا مناسب لقياس الظواهر النظرية، حيث توقعات العميل يمكن قياسها بعد أداء الخدمة الفندقية، حول الخدمة نفسها ولكن كيف يتم القياس قبل أداء الخدمة؟ هذا ما دار حوله نقاش طويل قيل على ضوئه انه قد لا توجد توقعات مسبقة لدى العميل حول الخدمة! (مصطفى، 2003: 237).

لقد حدد Zeithaml (1993) ثلاثة مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة وكما يلي:

- 1- المستوى المرغوب للخدمة: وهو المستوى الذي يعكس رغبة ما يريده العملاء من الخدمة.
- 2- المستوى الكافي للخدمة: وهو المستوى الذي لا يمانع العملاء في قبوله ويرضون بما يقدم لهم.
- 3- المستوى المتوقع للخدمة: وهو ما يعتقدون انه على الأرجح أن يتم فعليا (اعتقاد العملاء بما ينبغي أن توفره الخدمة الجيدة).

ويرى الباحث أن جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها على رضا العملاء، من أجل الوصول إلى أفضل الطرق لتحسينها من أجل الحصول على ولاء العملاء، وبالتالي فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد على الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العملاء (الأداء الفعلي للخدمة).

وبناء على ما تقدم فإن جودة الخدمة الفندقية كما يراها (معلا، 2007: 62) تقاس على النحو

التالي:

- 1- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة، فإن الرضا عنها سوف يكون قليلا وغير مقبول من العملاء (Unsatisfied).
- 2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة، فإن جودة الخدمة سوف تنال رضا العملاء (Satisfied).
- 3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة، فإنها ستنال درجة عالية من رضا العملاء.

وقد أفرزت أدبيات موضوع جودة الخدمة الفندقية مدخلين رئيسيين لتحديد جودة الخدمة

وقياسها (معلا، 1998) وهما:

1-13-2 المدخل الاتجاهي (Attitudinal Approach)

يستند هذا المدخل على أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً (Attitudinal Concept) يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة الفندقية المقدمة، بمعنى أن الاتجاه الأولي لأداء الخدمة يعتبر دالة ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة الفندقية، وبالتالي فإن الحكم والتقييم لمستوى الخدمة المقدمة إليهم حالياً يبنى على أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة، فإن كانت لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المؤسسات الخدمية، فإنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء الخدمة، وبالتالي فإن هذا الاتجاه يتكيف حسب مستوى الرضا الذي حصل عند العميل من خلال التعامل مع المؤسسة الخدمية، ففي حال عدم تعامل العميل مع مؤسسة خدمية سابقاً، فإن توقعه حول جودة الخدمة يكون هو المحدد لمستوى تقييمه وإدراكه لجودة الخدمة، أما بحال إن كانت لدى العميل خبرات سابقة في التعامل مع هذه المؤسسات، فإنه يقوم بمراجعة ذهنية لما حصل عليه وأدركه في الخدمة المقدمة إليه سابقاً، وبالتالي التعبير عن مستوى الرضا أثناء المقارنة (معلا، 2007: 57).

إن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية، سوف تؤدي إلى مراجعة إدراكية أخرى لمستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإن حكم وتقييم العملاء لجودة الخدمة الفندقية ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، والتي يقوم بإجرائها حول جودة الخدمة، مما يجعل رضاه عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ذا تأثير كبير في تشكيل إدراكاته، حول جودة الخدمة الفندقية وبتكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح مدخلاً رئيساً في عملية تقييم جودة الخدمة، وبناء على ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفاء، يعتمد بصورة رئيسة على استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرك من قبل العملاء، لأن هذا الأداء المدرك هو المحدد الرئيس في تقييم هؤلاء العملاء للخدمة المقدمة (معلا، 2007: 58).

وقد تناولت العديد من الكتابات مكونات وأبعاد جودة الخدمة، فبعض الباحثين اعتبر أن جودة الخدمة محصلة للتفاعل بين عناصر تتعلق بالمنظمة الخدمية ذاتها من جهة وبين العميل من جهة أخرى، وبالتالي فإن هؤلاء قد نظروا إليها بأنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1- الجودة المادية: تتضمن عناصر البيئة المادية المحيطة في عملية تقديم الخدمة الفندقية مثل الأبنية والتجهيزات.

- 2- جودة المنظمة: بمعنى الانطباع العام عن المنظمة وصورتها وسمعتها لدى الجمهور.
- 3- الجودة التفاعلية: تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء (أبو موسى، 2000).

ونظر (Kotler & Keller, 2006:449) إلى جودة الخدمة على إنها مكونة من بعدين اثنين

هما:

1- الجودة الفنية: (Technical Quality) وتعني ماذا يقدم من خدمة من قبل المنظمة الخدمية التي تتعامل معها (مخرجات تقديم الخدمة)، أي الخدمة الحقيقية التي تؤثر على تقييم أداء الخدمة والحكم عليها، وتعرف الجودة الفنية أيضا بأنها ما يقوم به العملاء من تقييم لجودة الخدمة من خلال إدراكهم لما تم تقديمه فعلا لهم، وبعبارة أخرى يمكن أن توصف الجودة الفنية بأنها الحالة التي يتك فيها العميل عندما يتم الانتهاء من تقديم الخدمة له حيث يعبر عن الجودة بالسؤال التالي: ما الذي تم تقديمه لي؟

2- الجودة الوظيفية : (Functional Quality) وتعني كيف يتم تقديم الخدمة وهي تقوم على إدراك العملاء، للكيفية التي تقدم بها الخدمة من قبل موظفي المنظمة الخدمية التي يتعاملون معها، وهي تعتبر مكملة للجودة الفنية وتتضمن تفاعلا بين العميل وهذه المنظمة.

2-13-2 مدخل الفجوة (Gap Approach)

يفترض هذا المدخل أن العميل يقوم بالمقارنة بين الأداء المدرك، من قبله عن الخدمة المقدمة إليه وبين توقعاته حول تقديم هذه الخدمة، وبالتالي فإن هذه المقارنة تحدد مستوى جودة الخدمة، الذي يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وعليه فإن (جودة الخدمة تعني مسابرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر) (معلا، 1998: ص 357-373).

ويرى (Lovelock, 2004:321) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة

المدركة عند تقديم الخدمة، يعود إلى عدة فجوات تتمثل فيما يلي:

1- الفجوة المعرفية: (Knowledge Gap) وهي الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وهي تحدث عندما لا يتفهم المديرون في المنظمات الخدمية للملامح التي تدل على الجودة العالية للخدمة، والتي يرغبها العملاء مقدما، وبالتالي فإن تحديد جودة الخدمة يتطلب معرفة الملامح التي تميز الخدمة لمواجهة رغبات العملاء، وبالتالي تحديد مستوى الأداء المناسب لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.

2 - فجوة الإدارة: (Management Gap) وهي الفجوة بين ما تراه الإدارة من جودة الخدمة الفندقية, وبين معايير جودة الخدمة الفندقية كما يراه العملاء, وهي تحدث عندما يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى استجابة فورية من العميل, حول الخدمة الفندقية بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وتذبذب الطلب على الخدمة.

3 - فجوة الأداء (التوصيل): (Delivery Gap) هي الفجوة بين معايير أداء تقديم الخدمة المحددة وبين الأداء الفعلي للمنظمة الخدمية, وهي تحدث نتيجة التفاوت في الأداء لمقدمي الخدمة واستحالة تنميط أداء مقدمي الخدمة.

4 - فجوة الاتصالات: (Communications Gap) وهي الفجوة بين الوعود التي تقطعها المنظمة الخدمية خلال الاتصالات التسويقية في بيان صفات ومميزات الخدمة المقدمة وبين ما تقدمه المنظمة الخدمية فعليا, بمعنى عدم المبالغة بالإعلان بحيث تكون أكثر مما تقدمه المنظمة بالفعل, لأن ذلك سوف يزيد التوقعات لدى العميل مما يقلل إدراكه لجودة الخدمة عندما لا تتحقق الوعود.

5 - الفجوة الإدراكية: (Perception Gap) وهي الفجوة بين ما يقدم فعليا للعملاء من خدمة وبين إدراك العملاء لهذه الخدمة, وتحدث عندما يعتقد العميل أن المنظمة غير راغبة وغير قادرة على تقديم الخدمة, مما ينعكس على إدراكه لسوء الخدمة المقدمة له من المنظمة.

6- فجوة التفسير: (Interpretation Gap) وهذه الفجوة تتمثل في الفرق بين الوعود التي تقدمها المنظمة الخدمية أثناء الاتصالات التسويقية, وبين ما يعتقد العملاء حول تلك الوعود من خلال هذه الاتصالات.

7- فجوة الخدمة: (Service Gap) وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين ما يدركونه فعلا حول هذه الخدمة.

ويرى الباحث أن الفجوات والفرق هي عبارة عن عمليات حقيقية وواقعية يقوم بها العملاء أثناء حكمهم وتقييمهم لجودة الخدمة الفندقية, وبالتالي يتوجب جعل هذه الفجوات مرغوبة بقدر الإمكان من خلال توظيف اتصال خارجي فعال من أجل خلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة للعملاء.

المبحث الثالث دراسات سابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يأتي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

قام الصرن، وزاهر، (2010). بدراسة بعنوان: نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية. هدفت إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال ما يلي: خصائص (سمات) ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية، والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، قاسية (صارمة)، وجوانب ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية والمتمثلة في (القيم، المعتقدات، اللغة، الاتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الشائعة، المعارف، التغيير، التنوع، الأخلاق). اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة. توصلت الدراسة إلى النتائج منها أن ثقافة الجودة ثقافة تعد فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية. وأكدت على أهمية التغيير الثقافي، وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية. كذلك أكدت على أهمية عملية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها. كما قام الهزاجة، (2007)، بدراسة عنوانها: ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انخراط القطاع البنكي الأردني في تبني المدخل القائم على نظم المعلومات في مجال إدارة المورد البشري، ومدى تأثيره على أداء الأنشطة ذات العلاقة بهذا المورد، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية كان متوسط نسبياً. وان البنوك التجارية الأردنية تحقق عملية ربط وتكامل

ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى من جهة أخرى وبمستوى متوسط من الممارسة. كما بينت النتائج أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك تسهم في نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين في المرتبة الأولى وبخاصة في مجال تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين بدرجة عالية. وتبين أيضا وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تبني البنوك لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها.

كما أجرى المفرجي، وصالح، (2006) دراسة بعنوان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء وبين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة باستقطاب رأس المال الفكري وصناعته وتنشيطه والمحافظة عليه، وذلك من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية العاملة في العراق، وتكوّن مجتمع الدراسة من القياديين العاملين في جامعتي بغداد والمستنصرية ومعاهد هيئة التعليم التقني، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (54) قائداً، حيث اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري. وأن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية من شأنه أن يزيد من فاعلية أبعاد متغير رأس المال الفكري.

أما ابودولة، وصالحية، (2005)، فقد قاما بدراسة عنونها: تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ودرجة تحقيق عملية الربط والتكامل في عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (82) منظمة من المنظمات العاملة في القطاعين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بكل من عملية الربط والتكامل في التخطيط الإستراتيجي، ودرجة الممارسة الفعلية لأنشطة وعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما بقلّة، (2004) فقد أجرت دراسة بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية. هدفت منها إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، إضافة إلى التعرف على درجة توافر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، ودرجة دقّتها، ودرجة استخدامها من قبل إدارات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، تكوّن مجتمع الدراسة من (252) منظمةً عاملةً في كلا القطاعين، وقد تم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (139) منظمةً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، في كلا القطاعين، تُمارَس بدرجة متوسطة. وأنّ مستوى الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمات وبين عملية تخطيط الموارد البشرية يُمارَس بدرجة متوسطة أيضاً.

كذلك أجرت عبيدات، (2003) دراسة بعنوان: واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. هدفت إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (16) بنكاً، وتكوّنت وحدة المعاينة (51) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ معظم البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً. وأنّ هناك مقدرةً متوسطةً لدى البنوك في عملية الربط بين التخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ككل.

كما قام الطعامنة، والناطور، (2002)، دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية: (دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في إدارات تخطيط وتنظيم شؤون العاملين). هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والتعرف على طبيعة المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة في هذا القطاع من حيث (مدى توافرها، ومدى دقتها، ومدى استخدامها)، إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه هذه العملية في القطاع العام الأردني، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل من الأفراد القائمين على تخطيط القوى العاملة في جميع مراكز الوزارات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات القطاع العام الأردني تمارس تخطيط القوى العاملة بدرجة متوسطة، وأنه وبالرغم من توافر المعلومات الدقيقة إلا أنها مستخدمة بدرجة متوسطة أيضاً. وأن نقص الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، ونقص العاملين المتخصصين كانت أهم معوقات تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني.

كما أجرى قوقندي، (2000)، دراسة بعنوان: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في محافظة جدة. هدفت إلى التعرف على مدى استخدام مفاهيم الجودة الشاملة في ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك، ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك، وكذلك أثر ذلك على جودة أداء العاملين، كما هدفت إلى التعرف على مدى توافر الثقافة والقيم الموازية لإدخال الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث الاستبيان في جمع البيانات وتم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدم تبني الإدارة العليا لفكر الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة البنكية. كذلك عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار والتعيين، توصيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، وتقويم الأداء يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية. إضافة إلى عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل، الحوافز والرواتب، ورعاية العاملين يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

أما الزهري، (2000)، فقد أجرت دراسة نظرية بعنوان: التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. هدفت إلى مناقشة التحديات التي تواجهها المنظمات وأثرها في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، كما هدفت إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب التي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الإستراتيجيات العامة للمنشأة أو حتى استراتيجيات

وحدات الأعمال أمر ضروري، ما دام أنه يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، وأن إمكانية إفادة الشركات في الدول النامية من هذا البحث كبيرة. كذلك أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات لدى تطوير إستراتيجية الموارد البشرية، المحافظة على الميزة التنافسية، وضروة المواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية وكلٍ من الاستراتيجيات التنظيمية والبيئة الخارجية، والملاحم والقدرات التنظيمية.

وفي دراسة قام بها عبد السميع، (1996)، بعنوان: محددات وأهمية وممارسات سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية. هدفت إلى توصيف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية كمدخل جوهري لتطوير فاعلية المنظمات من خلال التعرف على تأثير نوع النشاط (إنتاجي، خدمي)، والتعرف على درجة تقدير المديرين العامين ومديري الدوائر لأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على السياسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، والتعرف على المعايير للفاعلية العامة لوظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن عدد الوظائف التي تمارس بدرجة كبيرة في الشركات الخدمية أكثر منها في الشركات الإنتاجية وبشكل أكثر في الشركات الصغيرة. وأن المديرين العامين والمديرين الآخرين يضعون وظائف إدارة الموارد البشرية في الأهمية القصوى حيث تحقق فاعلية المنظمات. كذلك بينت أن الممارسين للإدارة يعتبرون الناس مجرد عناصر إنتاج من الأصول والمنظمات.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

أجرى Sezer (2009) دراسة بعنوان:

“An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”

تحليل العلاقة بين تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من المديرين في 19 فندقاً من مجموع 33 فندقاً أي بنسبة 57.5%، وخلصت الدراسة إلى ان الفنادق التي لها قسم للموارد البشرية هي 36,8%، وان الفنادق التي لها مديرون للموارد البشرية هي 15,8%، وان الفنادق التي تستخدم الاستشارات للموارد البشرية هي 52,6%، وان الفنادق التي بحاجة إلى نظام التخطيط للموارد البشرية هي 42,1%، وان الفنادق التي لديها نظام اختيار الموظفين هي 68,4%، وان الفنادق التي لديها نظام تقييم الأداء هي 52,6%، وان الفنادق التي لديها نظام رواتب/مكافأة هي 89,5%، وان الفنادق التي لديها نظام الإدارة الوظيفية هي 47,4%، وان الفنادق التي لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي 63,2%.

أما Tamilmani et al. (2009) دراسة بعنوان:

“Employees perception towards Service Climate - Hotel Industry in India: An empirical study”

إدراك العاملين لبيئة الخدمة في الصناعة الفندقية في الهند

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وجهات نظر الموظفين حول بيئة الخدمة في القطاع الفندقي في الهند، وشملت الدراسة عدة أبعاد منها خدمة القيادة (service leadership)، وأنظمة الخدمات، وإدارة الموارد البشرية، ورضا العملاء، وتكونت عينة الدراسة من 250 موظفاً من جميع الفنادق المصنفة 3 و 4 و 5 نجوم في أربع مدن رئيسية في ولاية Tamilnadu، واستخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين يشعرون بأنهم يستخدمون التقنيات المناسبة لإنجاز وتقديم أفضل الخدمات وفهم احتياجات العميل. وأن إدارة الفنادق لها رؤية واضحة وفعالة لتقديم خدمة مميزة داخليا ولكن معظمهم يشعرون بأن إدارة الفنادق لا تقدم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.

وفي دراسة (2008) Rushaidat بعنوان:

“Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry”

تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقى الأردنى

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقى الأردنى، وحاولت أيضا تطوير نموذج لتقييم هذه العلاقة حيث تم تقسيم هذا النموذج إلى جزأين، بحث الجزء الأول في ممارسات إدارة الموارد البشرية واهتم الجزء الثانى بجودة الخدمات المقدمة من قبل الفنادق من جهة أخرى.

وقد أجريت الدراسة على الفنادق المصنفة 4 و 5 نجوم حيث بلغت عينة الدراسة 17 فندقا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين كانت الاستبانة الأولى مخصصة لمديري الموارد البشرية ومساعدتهم أما الثانية فكانت مخصصة لزبائن الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن.

وفي دراسة (2007) Chand and Katou بعنوان:

“The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry”

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمى فى الصناعة الفندقية فى الهند
هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق غرضين: الأول للتحقيق فى ما إذا كانت بعض الخصائص التى تنفرد بها الفنادق تؤثر على الأداء التنظيمى فى صناعة الفنادق فى الهند، والثانى التحقيق فى ما إذا كانت بعض أنظمة إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمى فى صناعة الفنادق فى الهند. وأجريت الدراسة على 439 فندقاً، تتراوح من ثلاث نجوم إلى خمس نجوم، حيث تم تصميم استبانة لقياس ما مجموعه 27 من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم استخدام التحليل ذى العاملين (Factor analysis) للتعرف على نظم إدارة الموارد البشرية، وكذلك تم استخدام اختبار ANOVA ذى الاتجاه الواحد للاختبار. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الفنادق يرتبط إيجابياً بفئة الفندق ونوع الفندق (سلسلة أو فرد). وإن أداء الفنادق يرتبط بشكل إيجابى مع نظم إدارة الموارد البشرية من توظيف، واختيار، وتخطيط القوى العاملة، وتصميم الوظائف، والتدريب والتنمية، ودائرة الجودة ونظم الدفع.

كذلك جاءت دراسة (Alleyne, et al. (2006 بعنوان:

“Human resource management and performance in the Barbados hotel industry”

تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء في صناعة الفنادق في بربادوس
وهدفت إلى قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء في صناعة الفنادق في بربادوس (Barbados)،
حيث تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 46 فندقاً من مجتمع الدراسة البالغ 75
فندقاً، وشملت الدراسة إدارة الفندق ممثلة بالمدير العام، ومدير إدارة الموارد البشرية (HR) أو مدير
الخط (line manager).

أظهرت النتائج أن جميع الفنادق تعتبر أن أداءها كان جيداً، وهذا نتيجة التركيز على الجودة واستهداف
السياح الذين ينفقون كثيراً، حيث إن السعي نحو الحصول على خدمة عالية يكون من خلال أفضل
الممارسات لإدارة الموارد البشرية.

أما دراسة (Lucas et al. (2004 بعنوان:

“HRM practice in emerging economies: a long way to go in the Slovak hotel industry?”

استكشاف ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي في سلوفاكيا
هدفت إلى استكشاف ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي في
سلوفاكيا (Slovakia)، وركزت الدراسة على الفنادق المصنفة 3 و 4 نجوم، وبلغت عينة الدراسة 23
فندقاً، حيث تم استخدام المقابلات الشخصية مع مديري الفنادق، وقد بحثت الدراسة في عدة مجالات
رئيسية منها: وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومصادر التوظيف، وتنمية الموظف، وعلاقات الموظفين وبعض
قضايا ممارسات إدارة الموارد البشرية الناشئة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تحولاً من نظام شؤون
الموظفين التقليدي الاشتراكي إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية ولكن بشكل جزئي.

أما دراسة Dmitrovic & Zupan (2001) بعنوان :

"The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies"

التّوافق بين استراتيجيات الأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص السلوفاني

هدفت إلى تحليل علاقة انسجام وتوافق استراتيجيات الأعمال مع ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص السلوفاني، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم العاملة في القطاعين الصناعي والتجاري.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 110 منظمات، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين العامين ومديري كل من إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة توافق وانسجام ضعيفة بين استراتيجيات التنافس وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة. وأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بدعم الاستراتيجيات التنافسية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وأجرى Khatri (2000) دراسة بعنوان:

"Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore"

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء منظمات القطاع الصناعي في سنغافورة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الروابط ما بين إستراتيجية المنظمة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، وأثر هذه الروابط على أداء منظمات القطاع الصناعي في سنغافورة من جهة أخرى، حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (200) شركة كبرى تعمل في القطاع الصناعي في سنغافورة، وتكونت وحدة التحليل والمعاينة من مديري الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابية ذات دلالةٍ إحصائية بين مقدار تخطيط الموارد البشرية، كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين أداء المنظمة. وأن إستراتيجية المنظمة تؤثر على نوعية وكمية ممارسة إدارة الموارد البشرية.

وفي دراسة Budhwar (2000) بعنوان:

"Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK."

تقييم مستوى التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنشأة للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية البريطانية

هدفت إلى تقييم مستوى التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنشأة، ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية البريطانية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (500) منظمةً صناعيةً ممن توظّف (200) عاملٍ كحد أدنى. وتمت الدراسة بطريقة المسح الشامل لكامل المجتمع، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تزايداً في إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية من جهة، وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وجعلها جزءاً مكملاً لاستراتيجية الأعمال من جهةٍ أخرى، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

أما دراسة Huang (2000) بعنوان:

"Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different From Those of Poorly Performing Ones? Evidence from Taiwan Enterprises".

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات العاملة في القطاع المالي في تايوان
هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتعيين، وتقويم الأداء، والتعويض، والتدريب والتطوير على أداء المنظمات العاملة في القطاع المالي في تايوان، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية تكوّنت من (315) منظمةً، وتكوّنت وحدة التحليل والمعاينة من مديري إدارة الموارد البشرية من العاملين في المنظمات المبحوثة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأكثر نجاحًا هي تلك التي تتبنى مناهج عالية الفاعلية؛ من ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبينت أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، إلا أن الدراسة لم تتوصل إلى علاقة سببية بينهما.

حدود الإفادة من الدراسات السابقة

أطلع الباحث على ما تيسر له من الدراسات والبحوث القريبة من موضوع الدراسة الحالية، وخاصة تلك المهتمة بدراسة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وقد أفاد الباحث من خلال الإطلاع على هذه الدراسات في جوانب أضافت أبعاداً هامة في إجراء هذه الدراسة الحالية، وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلتها وأهدافها، حيث تطرقت مباشرة إلى دراسة ما يتعلق بالموارد البشرية، وخاصة الجانب المتعلق بوظائفها على أساس أن كثيراً من الدراسات تعرضت إليها، وبالتالي مكنت هذه الدراسات الباحث من رصد أهم الجوانب المنهجية، كما أسهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع عينة العاملين المبحوثين، وصياغة التساؤلات التي تعرضت لها الدراسة، فضلا عن تصميم استبانة الدراسة الميدانية وتحويل المحاور إلى متغيرات قابلة للدراسة.

تعد الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى التعرف على اثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت، وبالتالي إتاحة المجال للتعرف على هذه الوظائف، وخاصة فيما يتعلق بالجانب النظري، أو الميداني من خلال جمع البيانات المتعلقة بآراء المبحوثين حول جوانب النجاح أو القصور في إدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة في هذا القطاع الخدمي، وكذلك تحليل هذه البيانات وتفسيرها والتعليق عليها والمقارنة بينها لاستخلاص دلالاتها والتوصل إلى النتائج التي تدعمها.

واستخدم الباحث بعض المناهج الدراسية كالمنهج الإحصائي للتوصل إلى العلاقات ذات الدلالة الإحصائية التي تربط بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام عدة أدوات للبحث العلمي والتي لم تستخدم معظمها في الدراسات السابقة مثل الدراسة الميدانية، لذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية قد تضيف جديداً إلى الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة، حيث ركزت الدراسات السابقة على التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وتأثير تطبيق الموارد البشرية على أداء المنظمات. أما الدراسة الحالية فقد ركزت على التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في هذه الفنادق.

كما اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والاستكشافي والميداني للتعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات. فيما تعتبر الدراسة الحالية دراسة ميدانية بحثت على أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

وقد أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة شملت الأردن ودولاً عربية أخرى ودولاً أسيوية ودولاً غربية. فيما تم إجراء الدراسة الحالية على قطاع الفنادق العاملة في دولة الكويت فقط.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 مجتمع الدراسة وعينته

2-3 وحدة التحليل وعينتها

3-3 تصميم الدراسة

1-3-3 نوع الدراسة

2-3-3 طبيعة الدراسة

4-3 أسلوب جمع البيانات

1-4-3 المصادر الثانوية

2-4-3 المصادر الأولية

5-3 أداة الدراسة

6-3 قياس المتغيرات

7-3 أسلوب تحليل البيانات

8-3 صدق وثبات أداة الدراسة

9-3 ثبات فقرات الاستبانة

10-3 حدود الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي قام الباحث باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، حيث يشتمل وصفا لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك يبين الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها.

1-3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم العاملة في دولة الكويت، والذين يمارسون أعمالهم في قسم الموارد البشرية، والبالغ عددهم (65) عاملا، حسب ما ورد في (البوابة الإلكترونية الرسمية لدولة الكويت)- قطاع الفنادق، حيث تم توزيع الاستبانات إلى المجتمع كاملا وبطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (53) استبانة بنسبة (81.53%) ومن خلال فرز الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها أو لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (47) عاملا يعملون في الفنادق المشمولة بالدراسة، والتي خضعت إلى التحليل وبنسبة (72.3%) من هذا المجتمع الكلي، ويوضح الجدول رقم (1-3) الإطار العام للدراسة وأسماء الفنادق وأعداد العاملين في الموارد البشرية ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (1-3)

أسماء الفنادق وأعداد العاملين والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

اسم الفندق	عدد العاملين في الموارد البشرية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية %
فندق موفنبيك	10	10	8	7	14.8%
فندق النخيل	5	5	5	5	10.5%

فندق الريجنسي	15	15	13	11	23.4%
فندق المارينا	11	11	7	6	12.6%
فندق الشيراتون	14	14	11	10	21.7%
فندق الراديسون	12	12	9	8	17%
المجموع الكلي	65	65	53	47	100%

أما الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا المجتمع فهي:

1- أهمية هذه الفنادق بالنسبة لمدى إسهامها في تنوع مصادر الدخل القومي وباعتبارها رافداً أساسياً من روافد الاقتصاد الوطني لدولة الكويت، فهي تسهم في أكثر من 1.9% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، ونسبة العمالة الكويتية في قطاع السياحة هي 1% وهي تتجه إلى الزيادة في السنوات القادمة. كما زادت مؤسسات الإيواء، حيث بلغ عددها (38) فندقاً وشقة فندقية بمختلف الدرجات، وبطاقة استيعابية بلغت (3.341) غرفة و(5.063) سريراً و (639) جناحاً (وزارة التخطيط، المجموعة الإحصائية، لعام 2008).

2- الدور الكبير الذي يمكن ان تضطلع به هذه الفنادق في تنفيذ عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت.

3- إمكانية جمع معلومات حول العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، بسهولة ويسر مما يضاعف من إمكانية تجميع معلومات بشكل أفضل.

2-3 وحدة التحليل

لغايات جمع البيانات والمعلومات المطلوبة حول متغيرات الدراسة الحالية والتي تحقق غرضها، فقد اعتمد الباحث على وحدة معاينة ضمت كافة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم العاملة في دولة الكويت المشمولة بالدراسة الحالية.

3-3 تصميم الدراسة

1-3-3 نوع الدراسة

تعد هذه الدراسة تطبيقية هدفت إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين

في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي لبيان العوامل الديموغرافية للعاملين في هذه الفنادق، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات التي بُني عليها هيكلها، وذلك بتحويل البيانات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، والتعامل معها أثناء اختبار فرضياتها وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

2-3-3 طبيعة الدراسة

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي يعمل فيها العاملون في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، وبدون فرض أية ضوابط أو ضغوطات أو حتى قيود قد تتحكم في النتائج النهائية، والتي قد تنعكس بطريقة سلبية على التوصيات، إضافة إلى عدم التحكم بمتغيرات الدراسة وتوجهاتها البحثية، لذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر دراسة تطبيقية استخدم فيها الباحث الأسلوب الكمي، وذلك لجمع البيانات من العاملين في إدارة الموارد البشرية من خلال استبانة، تم تصميمها خصيصاً لخدمة أهداف وأغراض الدراسة الحالية وتوجهاتها، ولقياس أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم العاملة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، وبما يتناسب مع الفرضيات المعتمدة من قبل الباحث.

4-3 أسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

1-4-3 المصادر الثانوية

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة من أجل وضع الأسس العلمية والإطار النظري لهذه الدراسة مثل:

- 1- كتب الإدارة وخاصة التي تبحث في إدارة الموارد البشرية.
- 2- المواد العلمية التي تبحث في إدارة الموارد البشرية.
- 3- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في إدارة الموارد البشرية.
- 4- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت في موضوع إدارة الموارد البشرية.

2-4-3 المصادر الأولية

وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطوير وتصميم استبانة خطية خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت كل منها كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من العاملين في الفنادق من خلال الباحث شخصيا.

5-3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير وتصميم استبانة غطت جميع فرضيات الدراسة، ولاختبار مقياس الاستبانة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنودها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الملاءمة	معدومة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية، وذلك للإفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3)

مقياس لتحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى الملاءمة
اقل من 1.8	غير موافق بشدة	معدومة
1.8 - اقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة
2.6 - اقل من 3.4	محايد	متوسطة
3.4 - اقل من 4.2	موافق	عالية
4.2 - اقل من 5	موافق بشدة	عالية جدا

6-3 قياس المتغيرات

قام الباحث باستخدام استبانة مكونة من جزأين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من العاملين في إدارة الموارد

البشرية في الفنادق فئة خمس نجوم مثل (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

2- الجزء الثاني: واشتمل على (36) عبارة غطتها العبارات من (1-36) الأبعاد التالية:

أ. إدارة الموارد البشرية: وشمل (21) عبارة وتم قياسها بالعبارات من (1-21).

- تخطيط الموارد البشرية: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (1-2-3).

- تحليل الوظائف: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (4-5-6).

- عمليات الاستقطاب: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (7-8-9).

- التدريب والتطوير الوظيفي: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (10-11-12).

- تقييم الأداء: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (13-14-15).

- التعويضات: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (16-17-18).

- العلاقات الوظيفية: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (19-20-21).

ب. جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر

العاملين في إدارة الموارد البشرية: وشمل (15) عبارة وتم قياسها بالعبارات من (22-36) وكما

يلي:

- الأمور الملموسة: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (22-23-24).

- المصدقية: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (25-26-27).

- سرعة الاستجابة: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (28-29-30).

- الضمانات: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (31-32-33).

- الرعاية والاهتمام: شمل (3) عبارات تم قياسها بالعبارات (34-35-36).

- والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة الموزع على المبحوثين.

7-3 أسلوب تحليل البيانات

بعد ان أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
2. الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو جودة الخدمة.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.
4. ألفا كرونباخ: (Cronpach's Alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

8-3 صدق وثبات أداة الدراسة

وللتأكد من قيام الباحث بقياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، وللتعرف على قدرة الاستبانة على قياس متغيرات هذه الدراسة ولاختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، قام الباحث بإخضاعها إلى عدة اختبارات هي:

- 1- اختبار الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين من كبار أساتذة الجامعات الأردنية العامة والخاصة من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقاً لأرائهم، والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين ومكان عملهم.

2- تم عرض الاستبانة على عينة من الخبراء العاملين في قطاع الخدمات الفندقية في دولة الكويت، وبعد ذلك تم تجربتها على عينة استطلاعية صغيرة من خارج أعضاء العينة الأصلية، بهدف التأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلاسة عملية الإجابة عن الاستبانة لدى المستجيبين.

3-9 ثبات فقرات الاستبانة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (98.8%) وهي نسبة ممتازة وذات اعتمادية عالية لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (2-3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (2-3)

قيمة معامل الثبات للمتغيرات بالنسبة الاستبانة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا
3-1	تخطيط الموارد البشرية	97.81%
6-4	تحليل الوظائف	94.27%
9-7	عمليات الاستقطاب	95.5%
12-10	التدريب والتطوير الوظيفي	90.88%
15-13	تقييم الأداء	94.03%
18-16	التعويضات	91.24%
21-19	العلاقات الوظيفية	97.66%
24-22	الأمر الملموسة	98.4%
27-25	المصداقية	97.55%
30-28	الاستجابة	95.87%
33-31	الضمانات	97.36%
36-34	الرعاية والاهتمام	95.57%
36-1	المعدل العام للثبات	98.54%

10-3 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- أ- اقتصرت هذه الدراسة على آراء العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم والمكلفين بتسيير الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، وبذلك تتحدد حدود الدراسة المكانية في قطاع الفنادق، ولم تشمل بقية القطاعات في دولة الكويت.
- ب- اختار الباحث عينة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.
- ج- اختار الباحث بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، عمليات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والأجور، العلاقات الوظيفية، ولم يختار الباحث بعض سياسات إدارة الموارد البشرية مثل سياسات الترقية وتقييم الوظائف.
- د- أما الحدود الزمانية لهذه الدراسة فإنها كانت خلال الفترة الواقعة ما بين شهر حزيران 2010 وحتى شهر آب 2010.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة

2-4 خصائص عينة الدراسة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق

3-4 نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لبيانات المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

4-4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

5-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة تم إدخالها إلى الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وسيتم عرض ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج على النحو التالي:

1-4 نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة أداة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحديدا تم استخدام الأساليب التالية:

1- تمت دراسة الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع التكراري والنسب المئوية، بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين من العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، وأهمية كل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة بالنسبة لهم، وذلك بهدف تدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

2- وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية، وذلك بحساب قيم (T) التي تقيس إمكانية وجود تأثير بين كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع، حيث تشير قاعدة القرار إلى هذين الاختبارين إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيم (T) المحسوبتين أكبر من قيمتهما الجدولية، وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95 % (Malhotra, 2003:503).

3- تم احتساب معامل التحديد المتعدد (R²) Coefficient Of Multiple Determination والذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة، ويقاس قوة العلاقة في نموذج الانحدار المتعدد.
(Malhotra, 2003:513).

4- تم اختبار تحليل التباين الأحادي: (Anova) لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية للعاملين المبحوثين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس في دولة الكويت.

2-4 خصائص عينة الدراسة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق

يمكن تلخيص هذه النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

الجدول (1-4)

توزيع عينة الدراسة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق

المتغير	الفئات والمسميات	قطاع الفنادق	
		النسبة المئوية %	التكرارات
الجنس	ذكر	61.7	29
	أنثى	38.3	18
العمر	21 سنة - 30 سنة	29.8	14
	31 سنة - 40 سنة	34.0	16
	41 سنة - 50 سنة	21.3	10
	51 سنة فأكثر	14.9	7
	الخبرة بالسنوات	اقل من 5 سنوات	25.5
الخبرة بالسنوات	6- 10 سنوات	25.5	12
	11- 15 سنوات	14.9	7

34.0	16	أكثر من 16 سنة	
21.3	10	ثانوية عامة	المؤهل التعليمي
25.5	12	دبلوم متوسط	
40.4	19	بكالوريوس	
8.5	4	ماجستير	
4.3	2	دكتوراه	
38.3	18	500 دينار كويتي فما دون	الدخل الشهري
12.8	6	501 - 750 دينار كويتي	
29.8	14	751 - 1000 دينار كويتي	
19.1	9	1000 دينار كويتي فأكثر	
%100	47	المجموع	

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4- 1) ما يلي:

1- إن نسبة الذكور 61.7 % من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 38.3 % من عينة الدراسة المبحوثة.

2- إن اعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (31 سنة - 40 سنة) وشكلوا ما نسبته 34.0 % من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (21 سنة - 30 سنة) وشكلوا ما نسبته 29.8 %، ثم الفئة التكرارية (41 سنة - 50 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.3 %، وأخيرا الفئة التكرارية 51 سنة فأكثر وشكلوا ما نسبته 14.9 % من إجمالي العينة المبحوثة.

3- أما بالنسبة لخبرة العاملين فإن 50 % من حجم العينة المبحوثة بلغت سنوات خبرتهم أقل من عشر سنوات، فيما شكل الذين تزيد خبرتهم على 16 سنة، ما نسبته 34.0 % من إجمالي عينة الدراسة، وشكل الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11- 15 سنة ما نسبته 14.9 %.

4- إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (19) مستجيباً، ونسبة بلغت 40.4 %، ثم حملة الشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم) وشكلوا ما نسبته 25.5 %، ثم حملة شهادة الثانوية العامة، وشكلوا ما نسبته 21.3 %، وأخيرا جاء حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وشكلوا معا ما نسبته 12.8 %.

5- إن غالبية المستجيبين من عينة الدراسة هم من ذوي الدخل الشهرية التي تقل عن 500 دينار كويتي، وشكلوا ما نسبته 38.3 %، ثم ذوي الدخل الشهرية الذين تتراوح رواتبهم ما بين 751- 1000 دينار كويتي، وشكلوا ما نسبته 29.8 %، فيما شكل الذين تفوق دخولهم 1000 دينار كويتي ما نسبته 19.1 %، وأخيرا كان أصحاب الدخل الذين تتراوح رواتبهم ما بين 501- 750 دينار كويتي، وشكلوا ما نسبته 14.9 % من إجمالي العينة المبحوثة.

3-4 نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي للبيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة

الجدول (4- 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تقوم إدارة الفندق بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقا ومكتوبة لغايات التعيين والتدريب والتطوير والترقية	4.127	.87519	1	عالية
2	تقوم إدارة الفندق بتحديد عدد ونوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم في المستقبل في الدوائر والأقسام لتحديد الفائض أو العجز من العاملين	4.042	.93151	2	عالية
3	تستخدم إدارة الفندق طرقا كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	3.957	.88361	3	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية لتخطيط الموارد البشرية ما بين (4.127- 3.957) وأن العبارة رقم

(1) والتي تنص على أن " إدارة الفندق تقوم بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية

معدة مسبقا ومكتوبة لغايات التعيين والتدريب والتطوير والترقية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات،

في حين أن العبارة رقم (3)

والتي تنص على أن " إدارة الفندق تستخدم طرقاً كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن هذا الاهتمام من إدارات الفنادق عينة الدراسة بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في الفندق، لكي تستطيع الإجابة عن تساؤلات ماذا تعمل؟ وكيف تعمل؟ في مواجهة احتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

HO11 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 3)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير تخطيط الموارد البشرية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
تخطيط الموارد البشرية	.000	.297	7.590	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 3) أن قيمة T المحسوبة هي (7.590) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي لتخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت

من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق "، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (297.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس الدرجة المتوسطة لقوة العلاقة ودرجة تفسير متغير تخطيط الموارد البشرية لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

الجدول (4- 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحليل الوظائف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
4	تقوم إدارة الفندق بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها	4.106	.84014	2	عالية
5	تستخدم إدارة الفندق أساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية	3.978	.94384	3	عالية
6	يستطيع العاملون في الفندق التعرف على وصفهم الوظيفي بدقة بعد استلامهم مهام الوظيفة	4.170	.86776	1	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية لتحليل الوظائف ما بين (3.978-4.170) وأن العبارة رقم (6) والتي تنص على " العاملون في الفندق يستطيعون التعرف على وصفهم الوظيفي بدقة بعد استلامهم مهام الوظيفة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (5) والتي تنص على " إدارة الفندق تستخدم أساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن قيام إدارة الفندق بتحليل الموارد البشرية يساعدها في تصنيف الوظائف وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في الفندق.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

HO12 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظائف على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 5)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير تحليل الوظائف

في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
تحليل الوظائف	.000	.526	8.640	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 5) أن قيمة T المحسوبة هي (8.640) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي لتحليل الوظائف على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق "، وهذا ما تؤكد عليه قيمة الدلالة (Sig.)

البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (526.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس ارتفاع قوة العلاقة ودرجة تفسير متغير تحليل الوظائف لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

الجدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقطاب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
7	تقوم إدارة الفندق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية	4.106	.93795	1	عالية
8	تقوم إدارة الفندق بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد	3.914	1.10000	3	عالية
9	تستخدم إدارة الفندق اختبارات التعيين مثل اختبار المعرفة الشخصية واللغة عند اختيار الموظفين الجدد	4.021	1.09325	2	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية للاستقطاب ما بين (4.106 - 3.914) وأن العبارة رقم (7) والتي تنص على أن " إدارة الفندق تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (8) والتي تنص على أن " إدارة الفندق تقوم بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن قيام إدارة الفندق بالبحث وجذب مرشحين مؤهلين لملء الشواغر الوظيفية، استناداً الى مواصفات معينة بالمرشحين سوف يسهم في نجاح الفندق ووفي التعامل مع المسؤوليات القانونية والاجتماعية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

HO13 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات الاستقطاب على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 7)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير الاستقطاب

في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
الاستقطاب	.000	.417	6.396	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 7) أن قيمة T المحسوبة هي (6.396) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير إيجابي للاستقطاب على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق "، وهذا ما تؤكدته قيمة الدلالة (Sig.)

البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (417.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس ارتفاع قوة العلاقة ودرجة تفسير متغير الاستقطاب لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

الجدول (4- 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب والتطوير الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
10	تقوم إدارة الفندق بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل	4.063	.89453	1	عالية
11	تقوم إدارة الفندق بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة	3.851	.93201	3	عالية
12	يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته	4.042	.88361	2	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب والتطوير الوظيفي ما بين (4.063-3.851) وأن العبارة رقم (10) والتي تنص على " إدارة الفندق تقوم بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (11) والتي تنص على " إدارة الفندق تقوم بتقييم المتدربين للتأكد من مدى إفادتهم من الدورة " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات العينة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن قيام إدارة الفندق بتدريب العاملين وتطوير مستويات الأداء الوظيفي لديهم وإكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والأفكار من شأنه أن يعمل على إزالة الضعف أو القصور في سلوكهم.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

HO14 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 9)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التدريب والتطوير الوظيفي

في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
التدريب والتطوير الوظيفي	.000	.428	11.62	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 9) أن قيمة T المحسوبة هي (11.62) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي للتدريب والتطوير الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق"، وهذا ما تؤكد عليه قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (428.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس ارتفاع قوة العلاقة ودرجة تفسير متغير التدريب والتطوير الوظيفي لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
13	نماذج تقييم الأداء مصمم بشكل ينسجم مع أهداف الفندق	3.978	.92052	2	عالية
14	يراعي المسؤول المباشر العدالة والنزاهة في تقييم الأداء	4.106	.89038	1	عالية
15	معايير تقييم الأداء المستخدمة في الفندق واضحة وبسيطة وشاملة ومرتبطة بالعمل	3.851	1.0830	3	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية لتقييم الأداء ما بين (3.851-4.106) وأن العبارة رقم (14) والتي تنص على " المسؤول المباشر يراعي العدالة والنزاهة في تقييم الأداء " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (15) والتي تنص على أن "معايير تقييم الأداء المستخدمة في الفندق واضحة وبسيطة وشاملة ومرتبطة بالعمل " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن قيام إدارة الفندق بتقييم أداء العاملين سوف يمكنها من قياس أداء الأفراد العاملين في الفندق وتحديد مستويات الإنجاز للأهداف المراد الوصول إليها، وبالتالي التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

HO15 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 11)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير تقييم الأداء في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
تقييم الأداء	.000	.334	11.07	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 11) أن قيمة T المحسوبة هي (11.07) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي لتقييم الأداء على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (334.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس الدرجة المتوسطة لقوة العلاقة ودرجة تفسير متغير تقييم الأداء لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعويضات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
16	تستخدم إدارة الفندق معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة	3.893	1.0679	1	عالية
17	يتلاءم نظام التعويضات المالية المعمول به في الفندق مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة بالسوق	3.702	1.1212	3	عالية
18	تتناسق الرواتب التي يدفعها الفندق مع الرواتب التي تدفعها الفنادق الأخرى في نفس الفئة	3.872	1.1154	2	عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية للتعويضات والأجور ما بين (3.893 - 3.702) وأن العبارة رقم (16) والتي تنص على أن " إدارة الفندق تستخدم معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (17) والتي تنص على أن " نظام التعويضات المالية المعمول به في الفندق يتلاءم مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة بالسوق " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن اهتمام إدارة الفندق بدفع الأجور والحوافز والمزايا والمنافع، إلى العاملين مقابل الجهد المبذول من شأنه إشباع حاجاتهم المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

HO16 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعويضات على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية.

الجدول (4- 13)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير التعويضات في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
التعويضات	.000	.403	9.672	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 13) أن قيمة T المحسوبة هي (9.679) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي التعويضات على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (403). من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس ارتفاع قوة العلاقة ودرجة تفسير متغير التعويضات لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

الجدول (4- 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العلاقات الوظيفية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
19	يتم حل المنازعات العمالية بين إدارة الفندق والعمال عن طريق المفاوضات مع النقابات والاتحادات المهنية	3.383	1.1525	2	متوسطة

عالية	1	1.1581	3.468	هناك اهتمام مشترك بشكاوي وقضايا العمال بين النقابات وإدارة الفندق	20
متوسطة	3	1.0571	3.276	انضمام العاملين إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض على إدارة الفندق بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام	21

تراوحت المتوسطات الحسابية للعلاقات الوظيفية ما بين (3.468 - 3.276) وأن العبارة رقم (20) والتي تنص على أن " هناك اهتمام مشترك بشكاوي وقضايا العمال بين النقابات وإدارة الفندق " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (21) والتي تنص على أن " انضمام العاملين إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض على إدارة الفندق بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فأن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن اهتمام إدارة الفندق بالعلاقات التي تحكم علاقة الفندق التي ينتمي إليها العامل، بالنقابة أو الاتحاد العمالي الذي ينتمي إليه العامل، أصبحت من الظواهر الأساسية التي تعتمد عليها الفنادق لتأطير العلاقة السائدة بين العاملين والفنادق.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة

HO17 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الوظيفية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق.

الجدول (4- 15)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لتأثير العلاقات الوظيفية

في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق

المتغير المستقل	Sig.	R ²	قيمة المحسوبة T	قيمة T الجدولية	القرار الإحصائي
العلاقات الوظيفية	.000	.368	2.584	1.679	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-15) أن قيمة T المحسوبة هي (2.584) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.1.679)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير إيجابي للعلاقات الوظيفية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق "، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (368.) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، مما يعكس ارتفاع قوة العلاقة ودرجة تفسير متغير العلاقات الوظيفية لمتغير جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

4-4 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة

الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع جودة الخدمة

رقم العبارة	جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الأمر الملموسة				
22	يتوافر في الفندق أجهزة ومعدات تقنية حديثة ومرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة	4.063	.84453	موافق
23	يتناسب المظهر العام للفندق من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات الفندقية مع نوع الخدمة المقدمة	4.042	.88361	موافق
24	إن مرافق وتسهيلات الفندق تتلاءم مع طبيعة خدماته	4.085	.90481	موافق
المصداقية				
25	هناك شعور بالثقة والأمان من قبل العاملين بالفندق	4.170	.93992	موافق

26	يتحلّى العاملون في الفندق بالأدب والأخلاق الحميدة	4.276	.94873	موافق
27	يحصل العاملون في الفندق على الدعم الكافي من إدارة الفندق للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل	4.171	.91649	موافق
الاستجابة				
28	يبادر العاملون في الفندق بتقديم الخدمات الفندقية فور طلبها	4.234	.93745	موافق
29	يرد العاملون في الفندق على أي استفسارات العملاء بسرعة	4.127	.99164	موافق
30	يقدم العاملون العون والمساعدة المطلوبة من قبل العملاء	4.000	1.00000	موافق
الضمانات				
31	يفي الفندق بالوعود التي يعطيها للعملاء في الوقت المحدد ويراعي الأوضاع الخاصة بالعملاء	4.212	.93102	موافق
32	يتمتع العاملون في الفندق بدرجة من المهنية والاحتراف ومعرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل الفندقي	4.127	.99164	موافق
33	يحتفظ الفندق بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله	4.277	.90174	موافق
الرعاية والاهتمام				
34	يتفهم العاملون في الفندق مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها بطرق إنسانية راقية وبكل ممانونة	4.170	.91649	موافق
35	يحرص العاملون في الفندق على توفير الاهتمام الشخصي للعميل من خلال التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر	4.127	.89969	موافق
36	تحرص إدارة الفندق على إدامة التواصل والاتصال مع العملاء	4.001	1.00000	موافق

تراوحت المتوسطات الحسابية لجودة الخدمة من وجهة نظر العاملين ما بين (4.277- 4.000) وأن العبارة رقم (33) والتي تنص على أن " الفندق يحتفظ بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (30)

والتي تنص على أن " العاملون في الفندق يقدمون العون والمساعدة المطلوبة من قبل العملاء " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

أما المتوسطات الحسابية للأمور الملموسة فقد تراوحت ما بين (4.085- 4.042) وأن العبارة رقم (24) والتي تنص على " إن المرافق والتسهيلات الموجودة في الفندق تتلاءم مع طبيعة خدماته " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (23) والتي تنص على أن " المظهر العام للفندق من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات الفندقية يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

أما المتوسطات الحسابية للمصادقية فقد تراوحت ما بين (4.276-4.170) وأن العبارة رقم (26) والتي تنص على أن " العاملون في الفندق يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (25) والتي تنص على أن " هناك شعور بالثقة والأمان من قبل العاملين بالفندق " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

أما المتوسطات الحسابية لسرعة الاستجابة فقد تراوحت ما بين (4.234- 4.000) وأن العبارة رقم (28) والتي تنص على أن " العاملون في الفندق يبادرون بتقديم الخدمات الفندقية فور طلبها " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (30) والتي تنص على أن " العاملون في الفندق يقدمون العون والمساعدة المطلوبة من قبل العملاء " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

أما المتوسطات الحسابية للضمانات فقد تراوحت ما بين (4.277-4.127) وأن العبارة رقم (33) والتي تنص على إن " الفندق يحتفظ بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (32) والتي تنص على إن " العاملون في الفندق يتمتعون بدرجة من المهنية والاحتراف ومعرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل الفندقي " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

أما المتوسطات الحسابية للرعاية والاهتمام فقد تراوحت ما بين (4.170 - 4.001) وأن العبارة رقم (34) والتي تنص على إن " العاملون في الفندق يتفهمون مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها بطرق إنسانية راقية وبكل مমনونية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم (36) والتي تنص على إن " إدارة الفندق تحرص على إدامة التواصل والاتصال مع العملاء " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من درجة الموافقة وهو (4) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

ويرى الباحث أن جودة الخدمة من المواضيع ذات الأهمية البالغة، وذلك لارتباطها بمواضيع مهمة تؤثر على وجود الفندق وموه، كونها ترتبط برضا العملاء الذي يعتبر المحرك الأساس للعمل وسبب كسب ولاء العملاء ومن ثم تحقيق الأرباح. كما يرى أن أهمية رضا العملاء تظهر في أنه يمثل المحور الأساس لقيام العميل بعملية الشراء، وتكرار هذه العملية من نفس المصدر، كما أنه يعد عنصراً ترويجياً هاماً الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة الفندق واختياره من قبل الآخرين.

5-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع، باختلاف العوامل الديموغرافية للمستجيبين.

وتنص هذه الفرضية على أنه:

HO2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أكبر من 0.05.

(Sekaran, 2000,p.317)

الجدول (4- 17)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب جنسهم

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	.036	1	.047	4.08	.828	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	34.460	45				
	التباين الكلي	34.496	46				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4-17) أن قيمة F المحسوبة هي (0.047) وقيمتها الجدولية (4.08) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى الجنس"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.828) وهي أكبر من 5%.

الجدول (4-18)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب عمرهم

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	2.578	3	1.158	2.84	.337	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	31.918	43				
	التباين الكلي	34.496	46				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4-18) أن قيمة F المحسوبة هي (1.158) وقيمتها الجدولية (2.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى العمر"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.337) وهي أكبر من 5%.

الجدول (4- 19)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب خبرتهم

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية S ig	النتيجة
الخبرة	بين المجموعات	2.101	3	.929	2.84	.435	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	32.396	43				
	التباين الكلي	34.496	46				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4- 19) أن قيمة F المحسوبة هي (.929) وقيمتها الجدولية (2.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى الخبرة "، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (.435) وهي أكبر من 5%.

الجدول (4- 20)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب مؤهلهم العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية S ig	النتيجة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	8.080	4	3.212	2.61	.000	يوجد فروق
	داخل المجموعات	26.416	42				
	التباين الكلي	34.496	46				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4- 20) أن قيمة F المحسوبة هي (3.212) وقيمتها الجدولية (2.61) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى المؤهل العلمي" ولصالح حملة درجة البكالوريوس، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5%.

الجدول (4- 21)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات العاملين في إدارة الموارد البشرية حسب دخلهم الشهري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية sig	النتيجة
الدخل الشهري	بين المجموعات	10.130	3	5.959	2.84	.000	يوجد فروق
	داخل المجموعات	24.366	43				
	التباين الكلي	34.496	46				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4- 21) أن قيمة F المحسوبة هي (5.959) وقيمتها الجدولية (2.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق تعزى إلى الدخل الشهري"، ولصالح ذوو الدخل التي تقع ما بين 751-1000 دينار، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5%.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة بما يلي:

1-5 تحليل ومناقشة النتائج

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الذي تم في الفصل الرابع، فقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، ويمكن تلخيص هذه النتائج على النحو التالي:

1-1-5 تأثير إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (751 .) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Tsaur and Lin (2004) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جزئياً لها تأثير مباشر على تصورات العملاء لجودة الخدمات، وبينت دراسة أبو زيد (2003) أن هناك علاقةً ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة Rushaidat (2008)

والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن، وتخالف هذه النتيجة ما توصلت إليها دراسة كل من Vokic & Vidovic (2007)، والتي توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الكرواتية لا تقوم بإدارة مواردها البشرية بدرجة من النضج والاهتمام الذي قد يرفع من سوية العاملين فيها ليشكلوا مصدرا للميزة التنافسية وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

وتركز إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، والذي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز قدراتها التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة، والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، حيث إن العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية المنظمات، على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه الموارد على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

أما فيما يتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة وحسب نتائج الفرضيات التي فسرت تأثير كل متغير على حدة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج إن إدارة الفندق تقوم بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة لغايات التعيين والتدريب والتطوير والترقية، كما أنها تقوم بتحديد عدد ونوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم في المستقبل في الدوائر والأقسام لتحديد الفائض أو العجز من العاملين، فضلاً عن أنها تستخدم طرقاً كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة دراسة الحياصات، (2005)، التي بينت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توصلت دراسة، بقلة (2004) حول واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية، إلى أن الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تُمارَسُ بدرجةٍ متوسطةٍ،

كما تتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Khatri (2000) والتي توصلت إلى أن هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابية ذات دلالةٍ إحصائية بين مقدار تخطيط الموارد البشرية، كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين أداء المنظمة، وأن إستراتيجية المنظمة تؤثر على نوعية وكمية ممارسات هذه الإدارة.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ضمان توافر المورد البشري ذي المهارة والتخصص عند الحاجة إليه وفي جميع الأوقات، وأن إخفاق الفنادق وفشلها في وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم مع مؤهلاته وخبراته ومهاراته، يؤثر سلبيًا على نجاح الفنادق وبقائه، كما أن تخطيط الموارد البشرية يسهم في تعزيز قدرة الفندق على مواجهة التحديات التنافسية، ويمكّنها من الاستجابة للتغيرات البيئية بفاعلية أكبر.

2- تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج إن العاملين في الفندق يستطيعون التعرف على وصفهم الوظيفي بدقة فور استلامهم مهام الوظيفة، كما بينت النتائج إن إدارة الفندق تقوم بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية، من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها، من خلال استخدام أساليب وطرائق علمية.

ويعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الفندق، لأنها تبدأ بتحديد الهدف بشكل واضح، من خلال دراسة وجمع المعلومات والحقائق، حول العمليات والمسؤوليات الخاصة بإصدار الحكم على أهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، كما يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة، وتحديد الأجر العادل، وتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.

إن الاستقطاب والاختيار يؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج أن إدارة الفندق تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية، كما إنها تستخدم اختبارات التعيين مثل اختبار المعرفة الشخصية واختبارات اللغة وعمل مقابلات معدة مسبقاً عند اختيار الموظفين الجدد، وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة دراسة الحياصات، (2005)، التي بينت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما تتفق مع نتيجة دراسة، قوقندي، (2000)، التي بينت أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار والتعيين، يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

وتهتم وظيفة الاستقطاب والاختيار بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك بانتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية من بين المتقدمين للوظيفة، حيث يتوقف على عملية الاختيار والاستقطاب نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وفي إكساب الفندق ميزة تنافسية من خلال اختيار نوعية المورد البشري الذي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، والقادر على القيام بواجباته في الفندق.

4- التدريب والتطوير الوظيفي

إن التدريب والتطوير الوظيفي يؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج أن إدارة الفندق تقوم بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل، والناتج عن قناعتها بأن التدريب الذي يحصل عليه الموظف يساهم في إحداث تعديل في سلوكياته وينعكس على الأداء، كما بينت النتائج أن إدارة الفندق تقوم بتقييم المتدربين للتأكد من مدى إفادتهم من الدورة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة، قوقندي، (2000)، التي بينت أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بتنمية وتدريب العاملين يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية، وهذه النتيجة تتطابق أيضاً مع نتيجة دراسة الحياصات، (2005)،

التي بينت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي، كما توصلت دراسة (Fey, 2000) إلى وجود علاقة إيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، إضافة إلى إنها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، ونظام الحوافز.

ويسعى الفندق من خلال التدريب إلى تحقيق أهدافه في رفع وتطوير كفاءة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، وبشكل قادر على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة، ولمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

5- تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج أن المسؤول المباشر يراعي العدالة والنزاهة في تقييم الأداء، الذي يتم وفق معايير ومبادئ مصممة بشكل واضح وبسيط وشامل ومرتبطة بالعمل وينسجم مع أهداف الفندق، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحياصات، (2005)، التي بينت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها.

ويسهم تقييم أداء العاملين في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الفندق، وذلك بالتأكد من التوافق بين الأداء الفعلي للعمل مع معايير الأداء المحددة من قبل إدارة الفندق، وتهتم الفنادق بتقييم أداء موظفيها بهدف التعرف على كفاءة العاملين لديها وللتعرف على أوجه التطور في مستوى أداء العاملين، كونها تعطي مؤشرات حول كفاءتهم، ويكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي، فضلا عن أنه وسيلة لتزويد إدارة الفندق بالتغذية العكسية، التي تحتاجها في صياغة استراتيجيات التدريب والتطوير ودفع التعويضات، وتحديد قيمة الحوافز والعلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية وغيرها.

إن التعويضات والأجور تؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج أن إدارة الفندق تستخدم معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة، وأن الرواتب التي يدفعها الفندق تتناسب مع الرواتب التي تدفعها الفنادق الأخرى في نفس الفئة، وهي تتلاءم مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة، قوقندي، (2000)، التي بينت أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالحوافز والرواتب، ورعاية العاملين يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية، وتتقارب هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطعامة، (2002)، والتي توصلت إلى أن نقص الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، ونقص العاملين المتخصصين كانت أهم معوقات تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتؤدي التعويضات والتحفيز إلى زيادة رضا العاملين ودافعتهم، وتولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، والتي تنعكس على مستوى أدائهم لأعمالهم، وهي تلعب دوراً أساسياً في دعم أسس المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة، وفي استقطابها من سوق العمل ومن الفنادق الأخرى.

7- العلاقات الوظيفية

إن العلاقات الوظيفية تؤثر في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث بينت النتائج أن هناك اهتماماً مشتركاً بشكاوي وقضايا العمال بين النقابات وإدارة الفندق، حيث يتم حل المنازعات العمالية بين إدارة الفندق والعمال عن طريق المفاوضات مع النقابات والاتحادات المهنية، كما بينت النتائج إن انضمام العاملين إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض على إدارة الفندق بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Lucas et al. (2004) والتي بحثت في عدة مجالات رئيسية منها: وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومصادر التوظيف، وتنمية الموظف، وعلاقات الموظفين وبعض قضايا ممارسات إدارة الموارد البشرية الناشئة.

وتهتم العلاقات الوظيفية بتنظيم العلاقات بين التنظيمات العمالية والنقابات من جهة والفنادق من جهة أخرى، من خلال الاهتمام بشكاوي وقضايا العمال، حيث إن ظهور النقابات والاتحادات المهنية والصناعية أثر في حل المنازعات العمالية الواقعة بين الإدارة والعمال عن طريق المفاوضات الجماعية وحل المنازعات العمالية.

2-1-5 تأثير إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة

أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير إدارة الموارد البشرية مجتمعة والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، عمليات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والأجور، العلاقات الوظيفية) في جودة الخدمة في فنادق فئة الخمس نجوم من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت والمتمثلة بـ (الأمور الملموسة، المصادقية، سرعة الاستجابة، الضمانات، والاهتمام)، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من Kauanui, Ngoc & Cotleur (2006) والتي توصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم بحثها (التدريب، وتقييم الأداء، والتعويض، والحوافز) لها أثر إيجابي على أداء المنظمات المبحوثة، إلا أن التعويض والحوافز كان أكثرها تأثيراً، كما توصلت دراسة Alleyne et al. (2006) إلى أن جميع الفنادق تعتبر أن أداءها كان جيداً، وهذا نتيجة التركيز على الجودة واستهداف السياح الذين ينفقون كثيراً، حيث إن السعي نحو الحصول على خدمة عالية يكون من خلال أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية.

وتعتبر جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء من العوامل الهامة في مواجهة المنافسين، فالخدمة الفندقية لا تختلف من حيث جوهرها وطبيعتها، والتي هي عبارة عن تقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب، وهذه النمطية تقلل من المنافسة في مجال تقديمها، وتفرض على الفنادق التمييز في تقديم الخدمات الفندقية، ولذلك فإن جودة الخدمة الفندقية يمكن أن تسهم في تحقيق نوع من التمييز النسبي في مخرجات العملية الفندقية، ووفق تصورات العميل ومعاييرها الخاصة بالحكم على جودة الخدمة الفندقية.

أما فيما يتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في فنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، وحسب نتائج الفرضيات التي فسرت تأثير كل مكون على حدة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- الأمور الملموسة

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأمور الملموسة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (735). من التباين في الأمور الملموسة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، كما بينت النتائج إن المرافق والتسهيلات الموجودة في الفندق تتلاءم مع طبيعة خدماته، حيث تتوفر في الفندق أجهزة ومعدات تقنية حديثة ومرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة، كما إن المظهر العام للفندق من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات الفندقية يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة.

2- المصدقية

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على المصدقية في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (591). من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، كما بينت النتائج إن العاملين في الفندق يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، وهناك شعور بالثقة والأمان من قبل العاملين بالفندق، كما بينت النتائج أن العاملين في الفندق يحصلون على الدعم الكافي من إدارة الفندق للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.

3- الاستجابة

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (733). من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، كما بينت النتائج إن العاملين في الفندق يبذلون إلى تقديم الخدمات الفندقية فور طلبها، وإنهم يردون على أية استفسارات من جانب العملاء بسرعة، ويقدمون العون والمساعدة المطلوبة من قبل العملاء.

4- الضمانات

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الضمانات في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (733) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، كما بينت النتائج إن الفندق يحتفظ بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله، وإن الفندق يفي بالوعود التي يعطيها للعملاء في الوقت المحدد ويراعي الأوضاع الخاصة بالعملاء، كما بينت النتائج إن العاملين في الفندق يتمتعون بدرجة من المهنية والاحتراف وبمعرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل الفندقية، وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tamilmani et al. (2009 والتي توصلت إلى أن المبحوثين يشعرون بأنهم يستخدمون التقنيات المناسبة لتقديم أفضل الخدمات وفهم احتياجات العميل.

5- الرعاية والاهتمام

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الرعاية والاهتمام في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق، حيث فسرت ما نسبته (661) من التباين في جودة الخدمة المقدمة من قبل الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت، كما بينت النتائج إن العاملين في الفندق يتفهمون مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، كما إنهم يحرصون على توفير الاهتمام الشخصي للعميل من خلال التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر، كما بينت النتائج إن إدارة الفندق تحرص على إقامة التواصل والاتصال مع العملاء، وتخالف هذه النتيجة نتيجة دراسة (Tamilmani et al. (2009 والتي توصلت إلى أن إدارة الفنادق لها رؤية واضحة وفعالة لتقديم خدمة مميزة داخليا ولكن معظمهم يشعرون بأن إدارة الفنادق لا تقدم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.

2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

1- اهتمام إدارات الفنادق المبحوثة بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فيما يتعلق بالتقييم الإيجابي الذي أفرزته نتائجها حول وظائف إدارة الموارد البشرية والذي انعكس إيجابيا على مستوى جودة الخدمة الفندقية لعملائها، بحيث يكون ذلك دافعا لها للاستمرار بتقديم خدمات أفضل.

2- استمرار إدارات الفنادق بإيلاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الفاعل في تحسين جودة الخدمة، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر هام من عناصر تقديم الخدمة وأصلا من الأصول الهامة في الفندق.

3- استمرار إدارات الفنادق بإيلاء الاهتمام الكافي عند اختيار الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها، من حيث نوعية المهارات والخبرات والقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، كونها ذات أهمية كبيرة في جودة الخدمة المقدمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في دولة الكويت.

4- استمرار إدارات الفنادق بإيلاء موضوع العلاقات الوظيفية الأهمية التي تستحقها، لأن ذلك يمثل اهتماما مشتركا بشكاوي وقضايا العمال بين النقابات وإدارة الفندق، ومن شأنه حل المنازعات العمالية بين إدارة الفندق والعمال عن طريق المفاوضات مع النقابات والاتحادات المهنية.

5- استمرار إدارات الفنادق بتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للفنادق، من أجل وضع الإستراتيجيات والأهداف العامة لها ووضع الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة مع الاستراتيجيات المؤسسية.

6- استمرار إدارات الفنادق بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للفنادق، حول احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، لأن ذلك من شأنه زيادة كفاءة وفعالية تخطيط الموارد البشرية.

7- اهتمام إدارات الفنادق بوضع إستراتيجية مدروسة بعناية حول جودة الخدمة، من خلال حرصها على تطوير إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي مختلف وظائفها بما يتوافق مع متطلبات جودة الخدمة مع التأكيد على أهمية العاملين كأهم أصول الفندق.

- 8- الحرص على متلقي الخدمة الخارجي للفندق وتأكيد أهمية التحسين المستمر للخدمة الفندقية حتى تتوافق مع توقعاته بل تتعداها، مع العمل على تمهيد وتهئية بيئة العمل بالفندق لتتوافق مع الجودة المقدمة والتحسين المستمر لهذه الجودة.
- 9- استمرار إدارات الفنادق بتحديث الخطط الموضوعة لغايات التعيين والتدريب والتطوير والترقية وجعلها مواكبة لاحتياجات الفندق المستقبلية من القوى البشرية، حيث إن ذلك يعطي دلالات ومؤشرات هامة ويعبر عن مستوى جودة الخدمة الفندقية المقدمة.
- 10- استمرار إدارات الفنادق بإيلاء عمليات استقطاب الموظفين الجدد الاهتمام الذي تستحقه، من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار انسب القوى البشرية للعمل في الفندق، لأن ذلك ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.
- 11- ضرورة استمرار إدارات الفنادق بعقد دورات تدريبية للعاملين داخل الفندق وخارجه، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل الفندقي وتقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية، للتأكد من مدى إفادتهم من الدورة.
- 12- استمرار إدارات الفنادق بالعمل على إلحاق القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في الفندق بدورات تدريبية متخصصة، والعمل على إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط للقوى البشرية.
- 13- قيام إدارات الموارد البشرية في الفنادق بإجراء دراسات دورية للتعرّف على نقاط الضعف لبيئتها الداخلية ونقاط القوة والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، خاصة عندما يرغب الفندق التوسع في تقديم خدماته الفندقية.
- 14- استمرار إدارات الفنادق بالاعتماد على معايير واضحة وبسيطة في تقييم أداء العاملين بحيث تكون مرتبطة بالعمل وتنسجم مع أهداف الفندق.
- 15- استمرار إدارات الفنادق في التركيز على استخدام معايير محددة لتحديد الأجور، مثل الأداء والجهد والمؤهل والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة، وأن تكون الرواتب المدفوعة للعاملين تتناسب مع الرواتب التي تدفعها الفنادق الأخرى، ومع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة بالسوق.
- 16- استمرار إدارات الفنادق بإيلاء الاهتمام الكافي بالجوانب التي تتعلق بالعلاقات الوظيفية الذي أظهر انخفاضاً ملموساً قياساً مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم تقييمه من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية في الفنادق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- أبو نبعة، عبد العزيز، (2001)، تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

- برنوطي، سعاد نائف، (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- بلوط، حسن، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- تشاندا، أشوك وكابرا، شلبا (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- الحداد، عوض (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة: دار البيان للطباعة والنشر.

- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان: الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير، (1986)، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- دعبول، محمد وأيوب، محمد، (2003)، مبادئ تسويق الخدمات، دمشق: دار الرضا للنشر.

- السالم، مؤيد، وصالح، عادل (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- السلمي، علي (1997)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- الصيرفي، محمد (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

- الضمور، هاني حامد، (2005)، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عبدالباقي، صلاح الدين، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- العدلوني، محمد أكرم، (2002)، العمل المؤسسي، عمان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير، والطائي، حميد، (1999)، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- وزارة التخطيط، المجموعة الإحصائية لعام 2008.

الرسائل الجامعية

- الهزايمة، أديب، (2007)، ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- بقله، لبنى عطاء الله سعيد، (2004)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الحياصات، خالد محمد كايد، (2005)، علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الصرن، وزاهر، (2010). نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.
- عبيدات، شذى محمود إبراهيم، (2003)، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

- قوقندي، أمين إسماعيل، (2000)، تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال: جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

المجلات المحكمة

- أبو دولة، جمال داود وصالحية، لؤي محمد، (2005)، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (25)، العدد (1)، ص ص: 139-85.

- الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، ص ص: 303-261.

- الطعمنة، محمد والناطور، محمد (2002)، تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في إدارات تخطيط وتنظيم شؤون العاملين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ص: 212-171.

- عبد السمیع، جمال عبد الحمید علی (1996)، محددات وأهمية وممارسات سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العلوم الإدارية، العدد الأول، يناير السنة السادسة.

- معلا، ناجي، (1998)، قياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد رقم 5، العدد رقم 2، صفحة 357 - 37.

- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، احمد علي، (2006)، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق. المجلة العربية للإدارة، مج 26، ع 1، ص ص 127-101 .

- Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D. (2006), “**Human resource management and performance in the Barbados hotel industry**”, *Hospitality Management*, 25 (2006) 623–646.
- Batson, John E. G & Hoffman, K. Douglas, (1999), **Managing Services Marketing, (Text and Reading)** Orlando: The Dryden Press.
- Bhattacharyya, Dipak Kumar (2002). **Human Resource Planning**. New Delhi: Excel Books.
- Bernardin, H. John (2007), **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Birch, Stephen , Pallas, Linda O'brien , Murphy, Gail Tomblin & Thomson, Donna (2001). **Beyond Demographic Change in Human Resources Planning: An Extended Framework and Application to Nursing, University of Technology Sydney**, Available at: www.chere.uts.edu.au, Cited at 2/5/2010.
- Buckley, Finian & Monks, Kathy(2004), The Implications of Meta –Qualities for HR Role, **Human Resource Management Journal**, vol.14, no.4.
- Budhwar, Pawan S. (2000). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK. **Personnel Review**. Vol. 29, No. 2, pp: 141-161.
- Buford, Sandra Casey (2006), Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers.

International Journal of Public Administration. Vol. 29, No.517, pp: 517-523. Available at EBSCO.

- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006), **Human Resource Management** 8th ed. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Chand, M. And Katou, A. (2007), “The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry”, **Employee Relations**, Vol. 29, No. 6, 2007, pp. 576-594.
- Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management.** 2nd ed. Australia: Thomson South- Western.
- Decenzo , David A. & Robbins , Stephen P. (1999), **Human Resource Manegment: Concepts and Applications**, 6th edition, New York: Jhon Wiley.
- De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005) . **Human Resource Management.** 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, Gary, (2005). **Human Resource Management.** 10th. ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, Gary (2003), **Human Resource Management.** 9th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Dmitrovic, Tanja & Zupan, Nada (2001). The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies , **South East Europe Review.** No. 3 pp: 19-38.
- Fisher & others (2003),**Human Resources Management**, 5th edition New York: Houghton Mifflin Company.

- French, Wendell(2003), **Human Resource Management**, 5th edition, New York: Houghton Mifflin Company.
- Gatewood, Probert D. & Field, Hurbert S. (2001). **Human Resource Selection** . 5th edt. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Griffin, Ricky W. (2002) **Management**. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Huang, Tung-Chun (2000) . Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different From Those of Poorly Performing Ones ? Evidence From Taiwan Enterprises.
International Journal of Management Reviews. Vol. 2, Issue 2, pp: 436-451.
- Ivancevich, John M (2001), **Human Resource Management**, Boston: Mc Graw Hill.
- Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). **Essentials of Contemporary Management** . Boston: McGraw Hill Irwin.
- Johnson, Gery & Scholes, Kevan (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
- Khatri, Naresh (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore .
International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No.2, pp: 336-365.
- Kinicki, Angelo & Williams, Brian K. (2006).**Management: A Practical Introduction**. 2nd ed. Boston: Mc Graw Hill Irwin.
- Kotler,P. & Keller , K. L. (2006), **Marketing Management**, New Jersey, Pearson: Prentice Hall.

- Lovelock, Christopher (2003). **Service Marketing**, people, Technology, Strategy, New Jersey: Prentice Hall.
- Lucas, R., Marinova, M., Kucerova, J. and Vetrokova, M. (2004) "HRM practice in emerging economies: a long way to go in the Slovak hotel industry?", **Int. J. of Human Resource Management**, 15:7, 1262-1279.
- Malhotra N., (2003), **Marketing Research**, 4th ed., Prentice Hall
- Matzler, Kurt & Renzl, Brigit (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, An Employee Loyalty. **Total Quality Management**, Vo.17, No.10, pp:1261-1271. Available at: www.informaworlds.com. Cited on 20/5/2010.
- McKenna, Eugene & Beech, Nic (2002). **Human Resource Management: A Concise Analysis**. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mejia, Luis R. Gomez Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (2004). **Managing Human Resources**. 4th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Miner, John B. & Crane, Donald P. (1995), **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, New York: Harper Collins.
- Noe, Raymond A. (2002). **Employee Training and Development**. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. **Public Administration Review**, Vol.65 No.1, pp: 45-56. Available at: www.ingentaconnect.com/content, Cited on 20/5/2010.

- Robbins, Stephen P. (2001). **Business Today: The New World of Business**. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Rushaidat, S. (2008) “**Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry**”, Unpublished Master Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Sekaran, U. (2000), **Research Methods For Business, A Skill-Building Approach**. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Sezer , C. (2009) “**An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels**”, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 2385–2389.
- Tamilmani, B., Kumar, A., & Ravichandran, K.(2009)“**Employees perception towards Service Climate - Hotel Industry in India: An empirical study**”.
- Tessema, Mussie Teclemichael & Soeters, Joseph L. (2006). Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM- Performance Link in the Eritrean Civil Service. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 17, No.1, pp:86-105. Available at: EBSCO.
- Thoha, Nurianna & Bickley, Maureen & Whiteley, Alma (2006). HRM Transition in Indonesian Companies: Linear and Non-Linear Approaches. **International Review of Business Research Papers**. Vol. 2, No.1, pp: 1-15. Available at: EBSCO.
- Williams, Chuck (2002). **Management**. Australia: South-Western College Publishing – Thomson Learning.
- Zeithaml , valarie A . & Bitner , Mary jo & Gremler, Dwayne D (2006) . **Service Marketing** (integrating customer focus across the firm) , Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير»»

استبانة حول موضوع:

أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت
(دراسة تحليلية لآراء العاملين في إدارة الموارد البشرية في فنادق فئة خمس نجوم)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت (دراسة تحليلية لآراء العاملين في إدارة الموارد البشرية في فنادق فئة خمس نجوم)، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

فهد علي الكحلوي

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- العمر:

20 سنة فأقل 21-30 سنة
31-40 سنة 41 - 50 سنة
51 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

اقل من 5 سنوات 6-10 سنوات
11-15 سنة أكثر من 16 سنة

4- المؤهل العلمي:

الثانوية دبلوم بكالوريوس
ماجستير دكتوراه

4- الدخل الشهري:

500 دينار كويتي فما دون 501-750 دينار كويتي
751-1000 دينار كويتي 1000 دينار كويتي فأكثر

القسم الثاني: يرجى قراءة العبارات التالية ووضع إشارة (√) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

المتغيرات المستقلة: إدارة الموارد البشرية

التسلسل	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
تخطيط الموارد البشرية						
1	تقوم إدارة الفندق بتقدير احتياجاتها من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة لغايات التعيين والتدريب والتطوير والترقية					
2	تقوم إدارة الفندق بتحديد عدد ونوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم في المستقبل في الدوائر والأقسام لتحديد الفائض أو العجز من العاملين					
3	تستخدم إدارة الفندق طرقاً كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية					
تحليل الوظائف						
4	تقوم إدارة الفندق بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها					
5	تستخدم إدارة الفندق أساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية					
6	يستطيع العاملون في الفندق التعرف على وصفهم الوظيفي بدقة فور استلامهم مهام الوظيفة					
الاستقطاب						
7	تقوم إدارة الفندق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية					

					تقوم إدارة الفندق بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد	8
					تستخدم إدارة الفندق اختبارات التعيين مثل (اختبار المعرفة، اختبار الشخصية واختبارات اللغة وغيرها) عند اختيار الموظفين الجدد	9
التدريب والتطوير الوظيفي						
					تقوم إدارة الفندق بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل	10
					تقوم إدارة الفندق بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة	11
					يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته	12
تقييم الأداء						
					نماذج تقييم أداء العاملين مصممة بشكل ينسجم مع أهداف الفندق	13
					يراعي المسؤول المباشر العدالة والنزاهة في عملية تقييم الأداء	14
					معايير تقييم الأداء المستخدمة في الفندق واضحة وبسيطة وشاملة ومرتبطة بالعمل	15
التعويضات						
					تستخدم إدارة الفندق معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة	16
					يتلاءم نظام التعويضات المالية المعمول به في الفندق مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق	17
					تناسق الرواتب التي يدفعها الفندق مع الرواتب التي تدفعها الفنادق الأخرى في نفس الفئة	18
العلاقات الوظيفية						
					يتم حل المنازعات العمالية الواقعة بين إدارة الفندق والعمال عن طريق المفاوضات مع النقابات والاتحادات المهنية	19

					20	هناك اهتمام مشترك بشكاوي وقضايا العمال بين النقابات وإدارة الفندق
					21	انضمام العاملين إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض على إدارة الفندق بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام

المتغير التابع: جودة الخدمة

التسلسل	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الأمور الملموسة						
22	يتوافر في الفندق أجهزة ومعدات تقنية حديثة ومرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة					
23	يتناسب المظهر العام للفندق من حيث التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات الفندقية مع نوع الخدمة المقدمة					
24	إن المرافق والتسهيلات الموجودة في الفندق تتلاءم مع طبيعة خدماته					
المصدقية						
25	هناك شعور بالثقة والأمان من قبل العاملين بالفندق					
26	يتحلى العاملون في الفندق بالأدب والأخلاق الحميدة					
27	يحصل العاملون في الفندق على الدعم الكافي من إدارة الفندق للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل					
سرعة الاستجابة						
28	يبادر العاملون في الفندق بتقديم الخدمات الفندقية فور طلبها					
29	يرد العاملون في الفندق على أي استفسارات من جانب العملاء بسرعة					
30	يقدم العاملون في الفندق العون والمساعدة المطلوبة من قبل العملاء					

الضمانات					
				31	يفي الفندق بالوعود التي يعطيها للعملاء في الوقت المحدد ويراعي الأوضاع الخاصة بالعملاء
				32	يتمتع العاملون في الفندق بدرجة من المهنية والاحتراف وبمعرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل الفندقي
				33	يحتفظ الفندق بسجلات وقيود دقيقة ومنظمة لأعماله
الرعاية والاهتمام					
				34	يتفهم العاملون في الفندق مشكلات العملاء ويبدون اهتماما كافيا لحلها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية
				35	يحرص العاملون في الفندق على توفير الاهتمام الشخصي للعميل من خلال التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم بشكل مستمر
				36	تحرص إدارة الفندق على إقامة التواصل والاتصال مع العملاء

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة ومكان عملهم

التسلسل	الاسم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور شوقي جواد	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	الدكتور أكرم عثمان المشايخي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	الدكتور يحيى سليم بني ملحم	جامعة اليرموك
4	الدكتور محمد حسن محمد القيسي	جامعة اليرموك
5	الدكتور إبراهيم سعيد عقل	مدير التطوير الإداري/ مشروع دعم النظم الصحية في الاردن (USAID)