

تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الأربع والخمس نجوم "دراسة ميدانية في محافظة طرطوس"

الدكتور أحمد محمد شحود*

الدكتورة إيمان جعفر عبود**

حنين ياسر محمد***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٦/١٥ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /٧/١٤)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المكافآت والتعويضات، أمن وسلامة العاملين، تقييم الأداء) في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث اعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (١١٥) استبانة على العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، وتم استرداد (١٠٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٨٨.٧%).

أظهرت نتائج البحث أن الفنادق محل الدراسة أظهرت التزاماً بتحديد الأدوار الوظيفية بدقة وتوفير بيئة عمل آمنة، مما يعزز استقرار الموظفين وأدائهم القوي. ومع ذلك، تحتاج جهود جذب الكفاءات إلى تحسين لضمان استقطاب أفضل المواهب. كما أن برامج التدريب الحالية غير فعّالة ولا تلبي احتياجات الموظفين، ونظم المكافآت والتعويضات تحتاج إلى مراجعة شاملة لربطها بالأداء وتحقيق العدالة، كما تعاني ممارسات تقييم الأداء من ضعف كبير في الوضوح والشفافية.

كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، فنادق الأربع والخمس نجوم، محافظة طرطوس.

* أستاذ، قسم الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

** مدرّس، قسم الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

*** طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

Evaluating the Reality of Implementing Human Resources Management Practices in Four- and Five-Star Hotels

"A Field Study in Tartous Governorate"

Dr. Ahmed Mohamed Shahoud*

Dr. Iman Jaafar Abboud**

Hanin Yasser Mohammed***

(Received 15/6/2025.Accepted 14/7/2025)

□ABSTRACT □

The research aimed to evaluate the reality of human resource management practices (job analysis and design, recruitment, selection and appointment, training, rewards and compensation, employee security and safety, and performance evaluation) in four- and five-star hotels in Tartous Governorate.

The research relied on a descriptive approach, and the research population consisted of all administrative employees in four- and five-star hotels in Tartous Governorate, who hold positions (senior management, middle management, and direct management). The research adopted a comprehensive survey method, with (115) questionnaires distributed to administrative employees in four- and five-star hotels in Tartous Governorate. (102) complete questionnaires were returned, valid for statistical analysis, with a response rate of.(%٨٨.٧)

The research results showed that the hotels under study demonstrated a commitment to accurately defining job roles and providing a safe work environment, which enhances employee stability and strong performance. However, talent attraction efforts need to be improved to ensure the best talent is attracted. Current training programs are ineffective and do not meet employee needs. Compensation and reward systems need a comprehensive review to link them to performance and ensure fairness. Performance evaluation practices also suffer from a significant lack of clarity and transparency.

Keywords: Human Resource Management Practices, Four- and Five-Star Hotels, Tartous Governorate.

* Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, Tartous University, Tartous, Syria.

** Lecturer, Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, Tartous University, Tartous, Syria.

*** Postgraduate student (Master's), Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, Tartous University, Tartous, Syria.

المقدمة:

يعتمد نجاح أي منظمة، اليوم ومستقبلاً بشكل جوهري على الدور الذي تؤديه مواردها البشرية، حيث لا يمكن تحقيق هذا الدور بفعالية واستدامة إلا من خلال تطوير استراتيجي مستمر للموارد البشرية، والذي يمكن الموظفين من أداء مهام أكثر تعقيداً وصعوبة، ويضمن مواكبتهم للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة (اقتصادية، تكنولوجية، واجتماعية)، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات هائلة، مما يفرض عليها ضرورة تغيير مفاهيمها واستراتيجياتها باستمرار للتكيف مع هذه التحولات (الجبار، ٢٠١٦، ص١٥). لذلك، أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضرورية لتخطيط واستخدام أنشطتها بفعالية، تشمل هذه الأنشطة ممارسات أساسية مثل التوظيف لجذب الكفاءات، والتحفيز لتعزيز الإنتاجية ورضا الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية لضمان توفر العدد والنوعية المناسبة من الموظفين في الوقت المناسب، وتقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التطوير، وأخيراً التدريب المستمر لتطوير المهارات وتعزيز القدرات التنافسية.

يُقاس نجاح المنظمات، وخاصة الفنادق، بمدى اهتمامها بمكونها البشري وقدرتها على إدارته وتوجيهه بالشكل الصحيح. فالعنصر البشري يُعتبر من أهم الأصول وأقوى الدعائم للمنظمة، حيث أنّ الأفراد في جميع المستويات هم من يبيعون، ينفذون، يجيدون، وبيّنكرون. لذا، فإنّ تميزهم بالقدرات والخبرات والمهارات الإبداعية يساهم في تحقيق الكفاءة والأداء المتميز، لذا تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي منظمة (العفيف، ٢٠١٨، ص٧٨). وفي قطاع الفنادق الذي يعتمد بشكل كبير على جودة الخدمة والتفاعل البشري، يصبح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عاملاً حاسماً لتحقيق التميز التنافسي ورضا العملاء، حيث تتطلب فنادق الأربعة والخمسة نجوم على وجه الخصوص مستوى عالياً من الاحترافية والخدمة المتميزة، مما يجعل الاستثمار في الموارد البشرية وإدارتها الفعالة ضرورة لا غنى عنها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر فعالية إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق الواقعة بمنطقة الجبل الأخضر - ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق الليبية، وذلك من خلال الأبعاد التالية (التخطيط، تحليل الوظائف، الاختيار، الأجور، التدريب، التقييم، الحفاظ على العاملين)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالفنادق العاملة بمنطقة الجبل الأخضر والبالغ عددهم (٣٠٩) عاملاً، وبلغ حجم العينة (١٧٥) عاملاً، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (١٢٧) استبانة صالحة للتحليل، وكشفت نتائج الدراسة عن ضعف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الدراسة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية لفعالية إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.

٢- دراسة (Khuong, etal, 2020) بعنوان:

The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وولائهم.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية وتحفيز الموظفين وولائهم، استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيانات على (٥٩٥) موظفًا في قطاع الضيافة بمدينة هوشي منه بفيتنام. أظهرت النتائج أنّ منغيرات روح الفريق والتطوير الوظيفي والتعويضات والعلاقة مع المدير وبيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على تحفيز الموظفين، وبالتالي، لها تأثيرات غير مباشرة على الولاء من خلال تحفيز الموظفين كعامل وسيط. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر ولاء الموظفين أيضاً بشكل مباشر بالتطوير الوظيفي وبيئة العمل وتحفيز الموظفين. تؤكد نتائج الدراسة بأنّ تطور قطاع الضيافة سياسات تعويض ومزايا جذابة، وبيئة عمل مريحة، وثقافة عمل جماعي متماسكة، بالإضافة إلى خطة واضحة للتدريب والتطوير المهني لتحقيق مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

٣- دراسة (نصر والمقدولي، ٢٠٢١) بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا: دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مهامها وأهم وظائفها في الفنادق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم اختيار عينة عمدية (قصديّة)، تتكون من (٨٦) مفردة، وذلك للتعرف من خلال اجاباتهم على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الخدمات الفندقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لأهم وظائفها والخدمات الفندقية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية لأهم وظائفها فإنّ ذلك يزيد من تطوير الخدمات الفندقية. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يفسر أنه كلما كان هناك اهتمام بتخطيط الموارد البشرية فإنه يؤدي إلى تطوير الخدمات الفندقية المقدمة. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتطوير مستوى الخدمات الفندقية، أي عند الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فإنّ ذلك يزيد من تطوير مستوى الخدمات الفندقية.

٤- دراسة (Papademetriou, etal, 2023) بعنوان:

The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على رضا العملاء، وجودة الخدمة، والأداء المؤسسي في أعمال الفنادق.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على رضا العملاء وجودة الخدمة والأداء المؤسسي في فنادق المدن الداخلية، تمّ جمع المعلومات من خلال دراسة فنادق المدن الداخلية القبرصية، تمّ استخدام أسلوب كمّي لجمع البيانات من مديري إدارة الموارد البشرية والموظفين والرواد في كل فندق من فنادق المدن الداخلية قيد الدراسة، وقد استخدم الباحثون الاستبيانات بشكل خاص. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، فإنّ تقنيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على رضا العملاء. تم اكتشاف أهم علاقة بين رضا العملاء والأداء المؤسسي، وهي نتيجة مهمة، حيث يكتسب هذا الاكتشاف أهمية كبيرة لأنه لأول مرة يتم توضيحه في دراسة تتعلق بأعمال الفنادق في المدن الداخلية، يتأثر رضا العملاء بممارسات كل من إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة، حيث تدعم نتائج هذه الدراسة العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وأداء الفنادق، حيث أظهرت تأثير كل من أساليب إدارة الموارد البشرية وممارسات جودة الخدمة على سعادة العملاء.
٥- دراسة (عبده، ٢٠٢٤) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط لتفاعل الموظفين في سياق الفنادق المصرية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعوامل الخارجية وتأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم وإبداعهم داخل الفنادق المصرية، وشملت الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تم أخذها بعين الاعتبار التوظيف، والاختيار، والتدريب الموجه نحو السوق، وتعزيز الإنتاجية، وتقييمات الضمان الاجتماعي، تضمنت منهجية البحث وحدة تحليلية تركز على العاملين بالفنادق المصرية، وتم استخدام أسلوب أخذ العينات المناسب، حيث شارك (٣٣١) مشاركاً في الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استبيان يضم (٤٢) عبارة مقتبسة من الدراسات السابقة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، في حين أن التعويضات والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين تظهر دعماً جزئياً، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التوظيف والاختيار والتعويض وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي بشكل كبير على أداء الموظف، مع وجود عوامل أخرى تظهر دعماً جزئياً؛ علاوة على ذلك، وجد أن مشاركة الموظفين تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبداع الموظفين، كما أن رضا الموظفين يتوسط بشكل كامل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة والإبداع، في حين أن أداء الموظف يتوسط جزئياً في هذه العلاقة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي، نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة (مثل إسماعيل، وKhuong، وعبده) ركزت على تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية على متغيرات محددة (كالالتزام، التحفيز، الإبداع، أو جودة الخدمة)، أما الدراسة الحالية فهدفت بشكل مباشر إلى تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر شمولية لهذه الممارسات، كما استخدمت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، وهذا يختلف عن الدراسات الأخرى التي اعتمدت على عينات احتمالية أو قصدية، مما قد يؤثر على تمثيل النتائج.

مشكلة البحث:

يشهد القطاع الفندقي، ولا سيما فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، تنافساً شديداً يتطلب تميزاً في جودة الخدمة وكفاءة عالية في الأداء، يضطلع العنصر البشري بدور محوري في تحقيق هذا التميز، حيث تعتمد جودة الخدمة بشكل مباشر على مهارات الموظفين ورضاهم. وعلى الرغم من الأهمية الحيوية لإدارة الموارد البشرية في دعم هذا الدور، أشارت نتائج دراسة استطلاعية أجريت على عينة من (٢٠) عاملاً إدارياً في فندق هوليدي بيتش ومنتجع شاهين بمحافظة طرطوس إلى وجود تحديات كبيرة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كشفت الدراسة الاستطلاعية عن ضعف في برامج التدريب والتطوير (٦٥% من العاملين يرون أنها لا تلبي احتياجاتهم)، ونقص في أنظمة التحفيز والمكافآت (٧٠% يرون أنها غير كافية ولا ترتبط بالأداء)، وصعوبات في تقييم الأداء (٥٥% يرون أنها غير منتظمة أو تفتقر للشفافية)، بالإضافة إلى تحديات في التواصل والمشاركة (٦٠% يرون قلة في قنوات الاتصال وفرص المشاركة). تعكس هذه النتائج وجود فجوة واضحة بين الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق والممارسات المثلى التي تدعم الأداء المتميز، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة العاملين، ورضاهم، وجودة الخدمة المقدمة، وبالتالي على القدرة التنافسية للفنادق.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي، فمن خلال جذب الكفاءات وتحسين بيئة العمل، يمكن للفنادق زيادة جودة الخدمة ورضا العملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية. كما أن تبني هذه الممارسات يساعد الفنادق على مواكبة التطورات في السوق ومتطلبات العملاء من خلال تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، وبالتالي المساهمة في نمو واستدامة القطاع الفندقي.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ نتائجه قد تسهم في تقديم رؤى عملية ومباشرة يمكن للمديرين وصناع القرار الاستفادة منها لتحسين أداء الفنادق من خلال تحسين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن تساهم نتائج البحث في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الموارد البشرية الحالية، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة ربحية الفنادق من خلال رفع كفاءة الموظفين وتقليل التكاليف التشغيلية. علاوةً على ذلك، يمكن أن تسهم نتائج البحث في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للكفاءات، مما يعزز من قدرة الفنادق على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق الضيافة المتنامي.

يهدف البحث إلى تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المكافآت والتعويضات، أمن وسلامة العاملين، تقييم الأداء) في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

وينفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات تحليل وتصميم الوظائف في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات الاستقطاب في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات الاختيار والتعيين في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- ٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات التدريب في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- ٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات المكافآت والتعويضات في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

٦- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات أمن وسلامة العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

٧- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات تقييم الأداء في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث اعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم وفق ما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (١) الاستبانات الموزعة والمستردة على المسؤولين في الفنادق ذات التصنيف

أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس

اسم الفندق	التصنيف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
هوليدي بيتش	خمس نجوم	٢٥	٢٣
منتج شاهين	أربع نجوم	١٥	١٤
برج شاهين	أربع نجوم	١٥	١٢
مشتى الحلو	أربع نجوم	١٥	١٣
صافيتا الشام	أربع نجوم	١٥	١٣
رويال إن	أربع نجوم	١٥	١٢
بورنو /جونادا/	أربع نجوم	١٥	١٥
المجموع		١١٥	١٠٢

بناءً على معطيات الجدول السابق، تم توزيع (١١٥) استبانة على العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، وتم استرداد (١٠٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٨٨.٧%).

حدود البحث:

الحدود المكانية: محافظة طرطوس، فنادق الأربع والخمس نجوم.

الحدود البشرية: العاملون في الفنادق ممن يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة).

الحدود الزمانية: تم إجراء خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ ولغاية ٢٠٢٤/١٠/١.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية: تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية، والمهام التي تتعلق بتطوير القوى العاملة، والحفاظ عليها وعلى قدرتها، وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة (جودة، ٢٠١٤، ص ٢٠). كما عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: سلسلة القرارات التي تعنى بالعلاقات الوظيفية، التي تؤثر في فعالية المنظمة، وإنتاجها، وكذلك تعنى بالموظفين داخل المنظمة، وكيفية الوصول إلى إنتاج فعال من خلال إدارة الموظفين

(سميلانسكي، ٢٠١٢، ص ١٧). وتُعرّف أيضاً بأنها: نشاط إداري تعتمد على عدة مبادئ، فإما أن تكون عملية مكتوبة، أو نتائج من الخبرة الشخصية لدى المديرين، أو المسؤولين في الموارد البشرية، ويجب النظر إلى مستقبل الموارد البشرية، في عصر العلم والمعرفة، وفي عصر التكنولوجيا والعولمة، التي تجاوزت الحدود الجغرافية، حيث سخرت التكنولوجيا إلى الحل محل العمال في بعض المهارات، وقلصت عدد العمال المطلوبين لإنجاز العمل، وظهرت بعض المفاهيم مثل هندسة الموارد البشرية، وهندسة الفكر البشري، وإدارة الفكر البشري وغيرها (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١٦).

مما سبق، تُعرّف الباحثة إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى جذب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين في الفنادق، بما يضمن تحقيق أهداف الفندق وتلبية احتياجات النزلاء. تشمل هذه العمليات تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وعلاقات الموظفين. وتهدف إدارة الموارد البشرية في الفنادق إلى بناء فريق عمل متكامل ومتفاني، قادر على تقديم خدمات عالية الجودة للنزلاء، والمساهمة في تحقيق التميز والنجاح للفندق. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة إيجابية، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الفندق ومصالح الموظفين، بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار للعاملين.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١- تحليل وتصميم الوظائف: يُقصد بتحليل الوظيفة: العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها (عباس، ٢٠٠٦، ص ٨٧). وتُعرّف بأنها: التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدة، وملاحظة وتسجيل كل البيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها (القيوتي، ٢٠١٠، ص ٤٦). تأتي أهمية تصميم وتحليل الوظائف من كونها بداية العمل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن يتم دراسة نوع الوظيفة، وما هي الشروط التي يجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية والفنية والخبرة، وهي التي تحدد المسؤول عن التعيين، في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي ستكون المنظمة رائدة في عملها، ولكن عند تصميم الوظائف يجب أن يؤخذ في الاعتبار التقدم التكنولوجي وعصر العولمة، الذي حدّ أو خفّض من بعض الوظائف بسبب الاستعاضة عنها بما قدمته التكنولوجيا من خدمة في مجال المعلومات ودقتها، وسرعة الحصول عليها (جودة، ٢٠١٤، ص ٩٣).

٢- الاستقطاب: بيّن (Mondy, 2005, p151) أنّ عملية الاستقطاب هي عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة. وقد عرّف (عبد الرحيم، ٢٠١١، ص ٦١) الاستقطاب بأنه: عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

تعد مرحلة الاستقطاب من المراحل المهمة في المنظمة، حيث تركز عليها عملية اختيار الموظفين وتعيينهم حسب مؤهلاتهم ومتطلبات كل وظيفة، وبالتالي تأهيلهم بإشراكهم بالدورات المناسبة لكل وظيفة، وكلما

كان العدد أكبر في الموظفين، تكون الخيارات أوسع لاختيار أفضل الموظفين، وبالتالي تتخفف تكاليف التأهيل والتدريب لهؤلاء الأشخاص، بسبب اختيار الأفضل في التأهيل (الزرايبي، ٢٠٠٦، ص ٢٦).

٣- اختيار وتعيين الموارد البشرية: ذكر (أبو شيخة، ٢٠١٣، ص ١١٣) بأنه ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة واختيار أفضلهم، كما يرى بأن عملية الاختيار تحقق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومؤهلات وقدرات وخبرات المتقدم لها. أما التعيين فيرتبط مباشرة بعملية الاختيار، ويأتي بعده، حيث يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي وظيفة تتلاءم مع قدرات هذا الشخص ومؤهلاته، وضمن شروط ومعطيات هذه الوظيفة، وهذا يخفف من تكاليف التدريب، ويكون دافعاً إلى تطوير المنظمة، ويجب خلال مباشرة الموظف العمل بعد التعيين تعريفه على المنظمة وعلى طبيعة العمل، وهناك بعض المنظمات تسمح للموظف بالتعرف على المنظمة، لمدة ثلاثة أشهر قبل التعيين، ويكون تحت إشراف شخص آخر، أو من خلال تقديم النشرات الإرشادية للموظف بعد تعيينه (درة والصباغ، ٢٠١٠، ص ٢٤٥).

٤- تدريب الموارد البشرية: يُنظر للتدريب على أنه عملية استراتيجية، تتكوّن من مجموعة مخططة من برامج التدريب المستمرة، تسعى إلى تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة وتزويدهم بكل ما هو جديد وبشكل مستمر، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتطلب تعليم، وإكساب الموارد البشرية المهارات، والمعارف اللازمة للتعامل معها، والتكيف مع ضغوطها (عقيلي، ٢٠١٥، ص ٤٣٧). وتلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكم والنوع، وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة (Kasia & John, 2007, p25).

٥- تحفيز الموارد البشرية: يعدّ التحفيز من أهمّ النشاطات التي يمارسها المدبرون، وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة، نظراً لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية (الفارس، ٢٠١١، ص ٧١). والحافز هو قوة أو شعور داخلي، يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات (شنيق، ٢٠٠٨، ص ٨٤). والتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، بهدف إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة (العامري والغالي، ٢٠٠٧، ص ٤٥٩).

٦- أمن وسلامة الموارد البشرية: يُعدّ أمن وسلامة العاملين جزءاً هاماً من إدارة الجودة، وإدارة المخاطر، ومسؤولية المنظمة تجاه المجتمع، فسمات السلامة المهنية للعاملين يجب أن تتكامل مع كل عمليات التطوير الإداري كاستراتيجية المنظمة العامة، والموارد البشرية والتطوير التنظيمي (European, 2010, p12).

وتُعرّف السلامة المهنية للعاملين بأنّها: مُمارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدّمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٢٥٨).

٧- تقييم أداء الموارد البشرية: تُعرّف عملية تقييم الأداء بأنها: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، بغية الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بالأعمال الحالية التي يشغلونها، إضافة إلى الحكم على إمكانياتهم في النمو والتقدم في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظائف أخرى،

وهي العملية التي يمكن من خلالها التعرف على العاملين الذين أنجزوا عملهم بالطريقة المناسبة، ومقارنة النتائج المحققة مع النتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص ٢٥).
 مما سبق، ترى الباحثة أنّ إدارة الموارد البشرية الفعّالة ضرورية لنجاح الفنادق، حيث تساهم في جذب أفضل الكفاءات وتطويرها وتحفيزها. تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية تصميم وتحليل الوظائف، واستقطاب الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز، والأمن والسلامة، وتقييم الأداء. يتمثل الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية في ضمان توافق استراتيجياتها مع الأهداف العامة للفندق، وبناء قدرات تنظيمية قوية. تشمل أهدافها مساعدة الفندق في تحقيق أهدافه، وتوظيف المهارات بكفاءة، وتجهيز الفندق بعاملين مؤهلين، وزيادة ثقة العاملين، وتحسين نوعية حياة العمل، وربط سياسات الموارد البشرية بجميع العاملين، والمساعدة في ترسيخ القيم الأخلاقية، وإدارة التغيير.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (٤٩) عبارة موزعة على سبعة محاور تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي: تحليل وتصميم الوظائف (٧) عبارات. الاستقطاب (٦) عبارات. الاختيار والتعيين (٧) عبارات. التدريب (٨) عبارات. المكافآت والتعويضات (٦) عبارات. أمن وسلامة العاملين (٨) عبارات. تقييم الأداء (٧) عبارات.
 تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /٥/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /٤/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /٣/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /٢/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /١/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. تمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

الممارسات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تحليل وتصميم الوظائف	7	0.833
الاستقطاب	6	0.827
الاختيار والتعيين	7	0.798
التدريب	8	0.758
المكافآت والتعويضات	6	0.809
أمن وسلامة العاملين	8	0.855
تقييم الأداء	7	0.763
الثبات الكلي	٤٩	٠.٨٥٦

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تساوي (٠.٨٥٦)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك يلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من الأبعاد أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

$$\text{طول الفئة} = (\text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا}) / \text{عدد فئات الاستجابة}$$

$$\text{طول الفئة} = ٥ / (١ - ٥) = ٠.٨$$

وبناءً عليه تم اعتماد التبيويب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) تبيويب درجات سلم ليكرت الخماسي (تبيويب مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيفة جداً	(٣٦-٢٠) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة	(٥٢-٣٦.٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة	(٦٨-٥٢.٢) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	كبيرة	(٨٤-٦٨.٢) %
٤.٢١ - ٥	كبيرة جداً	(١٠٠-٨٤.٢) %

المصدر: من إعداد الباحثة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات تحليل وتصميم الوظائف في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "تحليل وتصميم الوظائف"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	أجد أن الوصف الوظيفي الخاص بي يوفر لي توجيهات واضحة حول المسؤوليات المطلوبة.	٣.٥٥	٠.٧٨٥	71	22.1	7.076	.000	دال
٢	أعتقد أن المهام الموكلة إلي تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.	٣.٨٢	٠.٦١٢	76.4	16.0	13.531	.000	دال
٣	أشعر أنني أمتلك المرونة الكافية لأداء مهام وظيفتي بشكل فعال.	٣.٧٠	٠.٦٩٨	74	18.9	10.128	.000	دال
٤	أرى أن الموارد المتاحة لي (مثل المعدات، والبرمجيات، والدعم) كافية لأداء عملي.	٣.٤٥	٠.٨٢١	69	23.8	5.535	.000	دال
٥	أتفهم بوضوح الهيكل التنظيمي للفندق وكيفية ارتباطي بالآخرين.	٣.٦٨	٠.٧٤٣	73.6	20.2	9.243	.000	دال
٦	أعتقد أن توزيع المهام بين الموظفين في قسمي عادل ومنطقي.	٣.٢٩	٠.٨٩٥	65.8	27.2	3.272	.000	دال

7	أرى أنّ هناك توافق بين أهداف وظيفتي وأهداف الفندق بشكل عام.	3.75	0.277	75	18.1	11.188	0.000	دال
---	---	------	-------	----	------	--------	-------	-----

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (4) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد "تحليل وتصميم الوظائف"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	3.61	0.747	.04936	72.2	20.7

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
8.247	.000	.61043	.5043	.7284

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظائف في الفنادق محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.61043)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (20.7%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعده تحليل وتصميم الوظائف وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتحليل وتصميم الوظائف في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (72.2%).

تُظهر هذه النتيجة أنّ فنادق الأربع والخمس نجوم تبرع في ممارسة تحليل وتصميم الوظائف، وهو ما يعكس التزامها بتهيئة بيئة عمل واضحة ومنظمة، فالعاملون في هذه الفنادق يدركون جيداً مسؤولياتهم وأدوارهم، ويشعرون أنّ مهامهم تتناسب مع مؤهلاتهم، هذا الوضوح التنظيمي يسهم بشكل كبير في شعور الموظفين بالاستقرار والقدرة على الأداء بفعالية، كما أنّ التوافق الكبير بين آراء الموظفين حول هذه الممارسة يؤكد على أنّ الفنادق تطبق معايير ثابتة وموحدة في هذا الجانب، مما يشير إلى أنّ تصميم الوظائف ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو جزء أساسي من استراتيجية الموارد البشرية لديهم.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات الاستقطاب في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "الاستقطاب"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
8	أعتقد أنّ الفندق يجذب المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.	3.30	0.852	66	25.8	3.556	0.000
9	أرى أنّ عملية الإعلان عن الوظائف تتم بشكل فعال وجذاب.	3.27	0.915	65.4	28.0	2.980	0.000
10	أشعر أنّ عملية تصفية الطلبات	3.22	0.957	64.4	29.7	2.322	0.000

							تتم بشكل عادل ومنطقي.
١١	٣.٥٧	٠.٧٩٩	71.4	22.4	7.205	.000	أعتقد أن المرشحين الذين يتم اختيارهم يتمتعون بالكفاءات المطلوبة للوظيفة.
١٢	٢.٧٥	٠.٩٨٨	55	35.9	-2.555	.000	أرى أن عملية التوظيف تتم بسرعة وكفاءة.
١٣	٣.٢٥	٠.٨٧١	65	26.8	2.899	.000	أعتقد أن الفندق يستخدم أدوات التقييم المناسبة لاختيار المرشحين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد "الاستقطاب"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	3.23	0.897	.06653	64.6	27.8

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
2.589	.015	.23245	.1134	.3305

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاستقطاب في الفنادق محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٢٣٢٤٥)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٧.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = 0.000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعده الاستقطاب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بالاستقطاب في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٦%).

تُظهر هذه النتيجة أن الفنادق محل الدراسة تبذل جهودًا لاستقطاب المرشحين، لكن هذه الجهود قد لا تكون دائمًا على النحو الأمثل أو الأكثر فعالية لجذب أفضل الكفاءات، ورغم وجود اتساق في آراء العاملين حول هذا المستوى (كما يتضح من تجانس الإجابات)، فإن الانطباع العام يشير إلى أن هناك مساحة للتحسين، فقد تحتاج هذه الفنادق إلى إعادة تقييم استراتيجياتها في الإعلان عن الوظائف، وعمليات تصفية الطلبات، وأدوات التقييم لضمان جذب الكفاءات التي تساهم في تحقيق أهدافها التنافسية.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق

ممارسات الاختيار والتعيين في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "الاختيار والتعيين"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١٤	أعتقد أن عملية المقابلة الشخصية فعالة في تقييم مهارات المرشحين.	٣.٣٦	٠.٨٨٤	67.2	26.3	4.113	.000	دال

١٥	أشعر أنّ قرارات التعيين تعتمد على معايير موضوعية وواضحة.	٣.٣١	٠.٩٣٢	66.2	28.2	3.359	.000	دال
١٦	أرى أنّ الموظفين الجدد يتمتعون بالمهارات والكفاءات المطلوبة للوظيفة.	٣.٣٥	٠.٨٠٥	67	24.0	4.391	.000	دال
١٧	أعتقد أنّ عملية التوجيه والتدريب للموظفين الجدد فعالة.	٣.٢٤	٠.٩٩١	64.8	30.6	2.446	.000	دال
١٨	أشعر أنّ الموظفين الجدد يتم دمجهم بسرعة في فريق العمل.	٣.٢٢	٠.٩٢٠	64.4	28.6	2.415	.000	دال
١٩	أرى أنّ هناك تطابق بين توقعات الموظفين الجدد والواقع في الفندق.	٢.٧٣	٠.٩٦٥	54.6	35.3	-2.826	.000	دال
٢٠	أعتقد أنّ عملية التعيين تساهم في تحقيق أهداف الفندق.	٣.٤٥	٠.٧٥٨	69	22.0	5.995	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الاختيار والتعيين

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	3.24	0.893	.04732	64.8	27.6

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
2.714	.022	.24٤25	.1320	.3516

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاختيار والتعيين في الفنادق محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٢٤٤٢٥)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٧.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعده الاختيار والتعيين وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بالاختيار والتعيين في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٨%).

تشير هذه النتيجة إلى أنّ الفنادق محل الدراسة تبذل جهودًا مقبولة في جذب الموظفين المناسبين ودمجهم، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين، فمع أنّ العاملين يقرون بوجود هذه الممارسات وأنها تفوق مجرد السلبية، إلا أنهم لا يرون فيها تميزًا أو كفاءة عالية، مما يشير إلى أنّ الفنادق قد تحتاج لإعادة تقييم استراتيجياتها في المقابلات، التوجيه، وربط التوقعات بالواقع لضمان استقطاب وتنشيط الكفاءات الأفضل بفاعلية أكبر، هذا المتوسط قد يؤثر على جودة الموظفين الجدد وقدرتهم على التكيف السريع وتقديم خدمة مميزة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات التدريب في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "التدريب"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة
٢١	أشعر أنّ الفرص التدريبية المتاحة لي تلبّي احتياجاتي الوظيفية.	٢.٥٠	٠.٩٧٠	50	38.8	-5.206	.000
٢٢	أعتقد أنّ برامج التدريب التي أشرك فيها تساعدني على تطوير مهاراتي.	٢.٦٥	٠.٩٣٥	53	35.3	-3.780	.000
٢٣	أرى أنّ هناك ارتباطًا واضحًا بين المحتوى التدريبي واحتياجات العمل.	٢.٤٠	١.٠١٢	48	42.2	-5.988	.000
٢٤	أشعر أنّ برامج التدريب تقدم من قبل مدربين مؤهلين.	٢.٦٩	٠.٩٠١	53.8	33.5	-3.475	.000
٢٥	أعتقد أنّ الفندق يوفر لي الدعم اللازم لتطبيق ما تعلمته في التدريب.	٢.٦٣	٠.٩٥٥	52.6	36.3	-3.913	.000
٢٦	أشعر أنّ هناك تقييمًا عادلًا لنتائج برامج التدريب.	٢.٣٠	١.٠٥٠	46	45.7	-6.733	.000
٢٧	أرى أنّ الفرص التدريبية تساهم في تطوري المهني.	٢.٧٠	٠.٩٢٥	54	34.3	-3.275	.000
٢٨	أعتقد أنّ الفندق يهتم بتطوير موظفيه على المدى الطويل.	٢.٧٢	٠.٨٨٠	54.4	32.4	-3.213	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد "التدريب"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	2.57	0.953	.06514	51.4	37.1

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-4.557	.001	-.٤3232	-.٥٢٣٥	-.٢٩22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التدريب في الفنادق محل الدراسة تتخفّض عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٤٣٢٣٢)، وتقع ضمن المجال (١.٨١-٢.٦٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٣٧.١%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعده التدريب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع

(متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بالتدريب في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة ضعيفة وبأهمية نسبية بلغت (٥١.٤%). تشير هذه النتيجة إلى أنّ قيمة المتوسط الحسابي المنخفض لإجابات العاملين يعكس عدم رضاهم عن برامج التدريب المتاحة، وأنها غالباً لا تلبي احتياجاتهم الوظيفية أو تساهم بفاعلية في تطوير مهاراتهم، هذا الضعف في التدريب يمكن أن يؤثر سلباً على كفاءة العاملين وقدرتهم على مواكبة التغيرات في القطاع الفندقي التنافسي، مما يعيق تحقيق التميز في جودة الخدمة والأداء، كما أنّ تجانس الإجابات يؤكد أنّ هذا الإدراك السلبي للتدريب هو رأي سائد بين الموظفين، مما يستدعي اهتماماً عاجلاً لتطوير استراتيجيات تدريب أكثر فعالية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات المكافآت والتعويضات في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "المكافآت والتعويضات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
٢٩	أشعر أنّ نظام الرواتب والمكافآت عادل ومنصف.	٢.٤٥	٠.٩٨٥	49	40.2	-5.639	.000
٣٠	أعتقد أنّ هناك علاقة واضحة بين أدائي وزيادة راتي أو الحصول على مكافآت.	٢.٣٠	١.٠٢٠	46	44.3	-6.931	.000
٣١	أرى أنّ الحوافز التي يقدمها الفندق تحفزني على بذل المزيد من الجهد.	٢.٥٥	٠.٩٤٠	51	36.9	-4.835	.000
٣٢	أعتقد أنّ عملية تقييم الأداء مرتبطة بشكل مباشر بالحصول على زيادة في الراتب.	٢.٢٠	١.٠٨٠	44	49.1	-7.481	.000
٣٣	أرى أنّ هناك شفافية في عملية تحديد الرواتب والمكافآت.	٢.٣٥	١.٠٠٥	47	42.8	-6.532	.000
٣٤	أعتقد أنّ نظام المكافآت يحفزني على البقاء في العمل.	٢.٦٠	٠.٩١٠	52	35.0	-4.439	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (١٢) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد "المكافآت والتعويضات"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	2.41	0.991	.07961	48.2	41.1

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper

-6.013	.000	-.٥٩٠٣١	-.٧٤٣٢	-.٤٢٥٣
--------	------	---------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المكافآت والتعويضات في الفنادق محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٥٩٠٣١)، وتقع ضمن المجال (١.٨١-٢.٦٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٤١.١%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد المكافآت والتعويضات وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بالمكافآت والتعويضات في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة ضعيفة وبأهمية نسبية بلغت (٤٨.٢%).

تشير هذه النتيجة إلى أنّ نظم المكافآت والتعويضات المطبقة في فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة طرطوس تحتاج إلى مراجعة وتحسين جذريين، يبدو أنّ غالبية العاملين لا يشعرون بأنّ المكافآت والرواتب عادلة أو محفزة بما يكفي لأدائهم. هذا النقص في التقدير المادي والمعنوي، بالإضافة إلى ضعف الربط بين الأداء والمكافآت، قد يؤثر سلباً على دافعية الموظفين ورضاهم. إنّ تجانس إجابات العينة يؤكد أنّ هذا الإدراك السلبي ليس فردياً، بل هو اتجاه سائد بين القوى العاملة، مما يمثل تحدياً كبيراً يجب على إدارات الفنادق معالجته لضمان الحفاظ على الكفاءات وتحفيز الأداء المتميز في بيئة تنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات أمن وسلامة العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "أمن وسلامة العاملين"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
٣٥	أشعر أنّ بيئة العمل آمنة وسليمة.	٣.٨٠	٠.٦٥٠	76	17.1	12.430	.000	دال
٣٦	أعتقد أنّ الفندق يوفر المعدات والوسائل اللازمة لضمان سلامتي.	٣.٧٥	٠.٦٨٥	75	18.3	11.057	.000	دال
٣٧	أرى أنّ هناك تطبيقاً صارماً لإجراءات السلامة والصحة المهنية.	٣.٦٥	٠.٧٢٠	73	19.7	9.117	.000	دال
٣٨	أشعر أنّ إدارة الفندق تهتم بسلامة الموظفين.	٣.٩٠	٠.٥٩٥	78	15.3	15.276	.000	دال
٣٩	أعتقد أنني أتمتع بالمعرفة الكافية بإجراءات السلامة.	٣.٥٠	٠.٧٧٥	70	22.1	6.515	.000	دال
٤٠	أرى أنّ هناك إجراءات واضحة في حالة وقوع أي حادث.	٣.٤٠	٠.٨١٠	68	23.8	4.987	.000	دال
٤١	أشعر أنّ هناك ثقافة سلامة قوية في الفندق.	٣.٧٠	٠.٧٠٠	74	18.9	10.099	.000	دال

٤٢	أعتقد أنّ الإبلاغ عن أي مخاطر على السلامة يتم التعامل معه بجدية.	٣.٦٠	٠.٧٤٥	72	20.7	8.133	.000	دال
----	--	------	-------	----	------	-------	------	-----

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (١٤) نتائج اختبار الوسيط الحسابي لجميع عبارات بعد "أمن وسلامة العاملين"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	3.66	0.710	.05523	73.2	19.4

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.388	.000	.٦٦١٤٣	.٥٢٢٩	.٧٨١٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد أمن وسلامة العاملين في الفنادق محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٦٦١٤٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٩.٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد أمن وسلامة العاملين وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بأمن وسلامة العاملين في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (٧٣.٢%).

تظهر هذه النتيجة أنّ الفنادق محل الدراسة تولي اهتمامًا كبيرًا بأمن وسلامة موظفيها، هذا الاهتمام يتجلى في بيئة عمل تُشعر العاملين بالأمان، وتوفر المعدات والإجراءات اللازمة لضمان سلامتهم. يعكس ارتفاع المتوسط الحسابي وتجانس الإجابات شعورًا عامًا وإيجابيًا لدى الغالبية العظمى من الموظفين بأنّ الفنادق تلتزم بمعايير السلامة المهنية، وتعمل بجد لحماية كوادرها، هذه الممارسة القوية تساهم في بناء ثقة الموظفين وتعزيز ولائهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي العام وعلى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات تقييم الأداء في فنادق الأربع والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج

اختبار الوسيط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق بعد "تقييم الأداء"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر t الاختبار	احتمال الدلالة
٤٣	أشعر أنّ معايير تقييم الأداء واضحة ومحددة.	٢.٧٠	٠.٩٦٠	54	35.6	-3.156	.000
٤٤	أعتقد أنّ عملية تقييم الأداء عادلة ومنصفة.	٢.٦٤	٠.٩٩٥	52.8	37.7	-3.654	.000
٤٥	أرى أنّ هناك تغذية راجعة بناءة بعد عملية التقييم.	٢.٥٠	١.٠٣٠	50	41.2	-4.902	.000

٤٦	أشعر أنّ نتائج تقييم الأداء تؤثر على فرص الترقية والتطوير الوظيفي.	٢.٤٧	١٠.٦٥	49.4	43.1	-5.026	.000	دال
٤٧	أعتقد أنّ تقييم الأداء يتم بشكل منتظم.	٢.٧١	٠.٩٢٠	54.2	33.9	-3.183	.000	دال
٤٨	أرى أنّ هناك علاقة واضحة بين أهداف تقييم الأداء وأهداف الفندق.	٢.٧٨	٠.٨٨٥	55.6	31.8	-2.510	.000	دال
٤٩	أعتقد أنّ تقييم الأداء يساعدي على تحسين أدائي.	٢.٦٩	٠.٨٦٠	53.8	32.0	-3.640	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (١٦) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد "تقييم الأداء"

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	2.64	0.959	.07521	52.8	36.3

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-3.791	.002	-.36221	-.5124	-.3255

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم الأداء في الفنادق محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، و يفرق معنوي بلغ (٠.٣٦٢٢١)، وتقع ضمن المجال (١.٨١-٢.٦٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٣٦.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.002 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعده تقييم الأداء وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلق بتقييم الأداء في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة ضعيفة وبأهمية نسبية بلغت (٥٢.٨%). تُشير هذه النتيجة إلى أنّ ممارسات تقييم الأداء في الفنادق محل الدراسة تعاني من ضعف ملحوظ، هذا يعني أنّ الموظفين يرون أنّ عمليات تقييم أدائهم غالبًا ما تكون غير واضحة، أو غير منتظمة، أو تفنقر إلى العدالة والشفافية، هذا النقص في التقييم الفعّال قد يؤثر سلبًا على معرفة الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم، ويُعيق فرصهم في التطوير المهني.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الأربعة والخمس نجوم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (١٧) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
102	3.25	0.874	.06642	65	26.9

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
2.889	.001	.25344	.1305	.3727

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (١٧) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٢٥٣٤٤)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٦.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.001 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، ويمكن القول أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق محل الدراسة كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٥%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- ١- أشارت النتائج إلى أن الفنادق محل الدراسة تتميز في ممارسة تحليل وتصميم الوظائف، مما يعكس التزامها بتهيئة بيئة عمل واضحة ومنظمة، فالعاملون يدركون جيداً مسؤولياتهم وأدوارهم، ويشعرون أن مهامهم تتناسب مع مؤهلاتهم، مما يسهم في استقرارهم وقدرتهم على الأداء بفعالية.
- ٢- تبذل الفنادق محل الدراسة جهوداً مقبولة في جذب الموظفين المناسبين ودمجهم، لكن هذه الجهود قد لا تكون دائماً على النحو الأمثل أو الأكثر فعالية لجذب أفضل الكفاءات، لا يزال هناك مجال للتحسين لضمان استقطاب وتثبيت الكفاءات الأفضل بفاعلية أكبر.
- ٣- تُظهر النتائج أن برامج التدريب المتاحة في الفنادق محل الدراسة غالباً لا تلبي احتياجات العاملين الوظيفية أو تساهم بفاعلية في تطوير مهاراتهم، مما يعكس عدم رضاهم عن هذه البرامج.
- ٤- تحتاج نظم المكافآت والتعويضات المطبقة في الفنادق محل الدراسة إلى مراجعة وتحسين جذريين، حيث أن غالبية العاملين لا يشعرون بأن المكافآت والرواتب عادلة أو محفزة بما يكفي لأدائهم، مع ضعف في ربط الأداء بالمكافآت.
- ٥- تولي الفنادق محل الدراسة اهتماماً كبيراً بأمن وسلامة موظفيها، مما يتجلى في بيئة عمل تُشعر العاملين بالأمان وتوفر المعدات والإجراءات اللازمة لضمان سلامتهم.
- ٦- تعاني ممارسات تقييم الأداء في الفنادق محل الدراسة من ضعف ملحوظ؛ حيث يرى العاملون أن عمليات التقييم غالباً ما تكون غير واضحة، أو غير منتظمة، أو تفتقر إلى العدالة والشفافية.

ب- التوصيات:

- ١- تعزيز الاستقطاب والاختيار والتعيين: لتحسين جذب الكفاءات، يجب على الفنادق مراجعة شاملة لاستراتيجيات الإعلان عن الوظائف، مع التركيز على المنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي. ينبغي تطوير أدوات تقييم أكثر شمولاً وموضوعية، وتشمل مقابلات هيكلية ومراكز تقييم، لضمان اختيار الموظفين الأنسب. كما يُقترح تعزيز برامج التوجيه للموظفين الجدد لضمان اندماج سريع وفعال وتقليل الفجوة بين التوقعات والواقع العملي.
- ٢- تطوير برامج التدريب والتطوير: لمعالجة ضعف التدريب، يجب على الفنادق إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية بالتعاون مع الموظفين والمدربين، وتصميم برامج تدريب مخصصة تلبي هذه الاحتياجات

وتواكب التغيرات في القطاع الفندقي. ينبغي التركيز على التدريب العملي والتطبيقي، مع تقييم مستمر لفعالية هذه البرامج لضمان مساهمتها المباشرة في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

٣- إعادة هيكلة نظم المكافآت والتعويضات: لتحفيز العاملين، يتوجب على الفنادق إعادة تقييم شاملة لنظم الرواتب والمكافآت، مع ربطها بشكل واضح ومباشر بمستوى الأداء الفردي والجماعي. يُنصح بتضمين حوافز مادية ومعنوية متنوعة، مثل برامج المكافآت على أساس الأداء المتميز، فرص الترقية، والتقدير العلني للإنجازات، لتعزيز دافعية الموظفين وزيادة ولائهم.

٤- تحسين ممارسات تقييم الأداء: لمعالجة ضعف تقييم الأداء، ينبغي للفنادق تطبيق نظام تقييم واضح ومحدد المعايير، يعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، ويتم بانتظام وشفافية. يجب تفعيل جلسات التغذية الراجعة البناءة ثنائية الاتجاه، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني وفرص الترقية، لتمكين الموظفين من فهم نقاط قوتهم وضعفهم وتحسين أدائهم.

٥- الاستفادة من نقاط القوة الحالية: نظراً لتمييز الفنادق في تحليل وتصميم الوظائف وأمن وسلامة العاملين، ولارتفاع مستوى الأداء الوظيفي العام، يُقترح الاستمرار في دعم هذه الممارسات المميزة والحفاظ عليها، حيث يمكن للفنادق استغلال هذا الأساس القوي لتعزيز الابتكار وتبادل المعرفة داخلياً، واستخدام وضوح الأدوار كمنطلق لتطوير الكفاءات في المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- أبو شيخة، نادر (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية*، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١١٣.
- ٢- إسماعيل، إسماعيل عيسى (٢٠٢٠). *أثر فعالية إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق الواقعة بمنطقة الجبل الأخضر - ليبيا*، المجلة الليبية العالمية، العدد (٤٦)، ١-٢٩.
- ٣- الجبار، عبد الرحمن بن عبد الله العبد (٢٠١٦). *إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص*، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية، ١٥.
- ٤- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠.
- ٥- درة، عبد الباري؛ والصباغ، زهير (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٤٥.
- ٦- الزرابي، محمود أحمد (٢٠٠٦). *تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٦.
- ٧- سميلانسكي، جوناثان (٢٠١٢). *إدارة الموارد البشرية: ترجمة: هند رشدي*، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٧.
- ٨- شنيق، عبد العزيز (٢٠٠٨). *الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً*، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة ٢٠ أوت ٥٥ سكيدة، ٨٤.
- ٩- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). *القيادة الإدارية الإبداعية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ١٦.

- ١٠- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالبي، طاهر منصور (٢٠٠٧). *الإدارة والأعمال*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٤٥٩.
- ١١- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٨٧.
- ١٢- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٥.
- ١٣- عبد الرحيم، زاهر (٢٠١١). *مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية*، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٦١.
- ١٤- عبده، شريف (٢٠٢٤). *تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط لتفاعل الموظفين في سياق الفنادق المصرية*، مجلة فاروس الدولية للسياحة والضيافة، المجلد (٣)، العدد (١)، ٣٥-١٧.
- ١٥- العفيف، أمجد حسين (٢٠١٨). *تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية*، المجلد (٣٨)، العدد (٤)، ٧٣-١٠٢.
- ١٦- الفارس، سليمان (٢٠١١). *أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧)، العدد الأول، ٧١.
- ١٧- القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٤٦.
- ١٨- الموسوي، سنان (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي، عمان، الأردن، ٢٥٨.
- ١٩- نصر، فرح علي عمار؛ والمقدولي، البهلول ناصر (٢٠٢١). *إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا: دراسة حالة*، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد (٤)، العدد (١)، ٢٥-١.
- ب- المراجع الأجنبية:

20- Citation: Papademetriou, C.; Anastasiadou, S.; Papalexandris, S. (2023). *The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses*. Sustainability 2023, 15, 2-24.

21- European Commission. (2010). *Occupational Health and Safety in the Healthcare Sector/ Guide to Prevention and Good Practice*. European Union Program for Employment and Social Solidarity, Cover photos.

22- Kasia, Z.; John, B. (2007). *Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms?*. European Journal of Innovation Management, Vol.10, Issue 1, 25-40.

23- Khuong, Mai Ngoc; Tran Phuong Mai and Nguyen Thi Minh Phuong (2020). *The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty*. Management Science Letters 10 (2020) 2673–2682.

24- Mondy, R.W, Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, New Jersey, USA, 9thed.