

اثر الرضا الوظيفي على مستوى اداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف اربع

وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ماجد عبدالعزيز جلال

الرقم الجامعي/ 261000005

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

4.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة
10.....	فروض الدراسة:
11.....	الدراسات السابقة:
18.....	الفجوة البحثية:
20.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	المنهجية وطرق البحث:
24.....	مصادر جمع البيانات
24.....	أدوات الدراسة:
27.....	حدود الدراسة:
28.....	المراجع:

مقدمة:

يُعدّ الرضا الوظيفي من أعرق المفاهيم وأكثرها محورِيَّةً في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ شغل اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء منذ أن أرسى تجارب هوثورن في ثلاثينيات القرن العشرين الأساس لدراسة الجوانب الوجدانية والنفسية للعاملين داخل المنظمات، ويُشير هذا المفهوم إلى الحالة الانفعالية الإيجابية التي تنبثق من تقييم الفرد لوظيفته ولمختلف جوانب خبراته المهنية، وهو بطبيعته مفهوم متعدد الأبعاد يتشكّل من تفاعل عوامل عدّة تشمل الرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن فرص الترقّي والتطوّر الوظيفي، فضلاً عن الرضا عن العلاقة مع المشرف المباشر. وقد أكّدت الأدبيات أنّ هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتكامل لتُنتج شعوراً عاماً بالرضا أو عدمه ينعكس على سلوكيات الفرد التنظيمية ومخرجاته الوظيفية بصورة مباشرة. (Maqableh et al., 2023)

وقد أسهمت نظريات عديدة في تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي وتحديد مولّداته؛ فنظرية العاملين لهيرزبرغ ميّزت بين العوامل الدافعة المُنتجة للرضا كالإنجاز والتقدير والنموّ والعوامل الوقائية التي يُفضي غيابها إلى الاستياء كالراتب وظروف العمل وأسلوب الإشراف. وفي السياق ذاته، ربطت نظرية ماسلو الرضا بإشباع الحاجات المتدرّجة من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات، بينما أوضح نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام أنّ تنوّع المهارات واستقلالية الأداء والتغذية الراجعة تُؤدّ حالات نفسية حرجة تدفع الفرد نحو الرضا والحماس في العمل. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أنّ سياسات الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية تمثّل أحد أقوى محدّدات الرضا الوظيفي، وأنّ ربطها بتقييم الأداء وتوفير فرص التطوير يُسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (الهاجري، 2023)

وتتعاظم أهمية الرضا الوظيفي في قطاع الضيافة والفندقة بصفة خاصة، نظراً للطبيعة الفريدة لهذا القطاع التي تقوم على التفاعل الإنساني المباشر والمستمر بين مقدّم الخدمة والنزيل؛ فالخدمة الفندقية تُنتج وتُستهلك في اللحظة ذاتها ولا يمكن فصلها عن مقدّمها البشري، ممّا يجعل الحالة الوجدانية للموظف تنتقل حتماً إلى العميل وتُحدّد جودة تجربته وانطباعه عن المنشأة، وقد كشفت الدراسات المتخصصة في هذا القطاع أنّ الرضا الوظيفي يؤدي دوراً محورياً في الاحتفاظ بالموظفين وتقليل نوايا ترك العمل، وأنّ أبعاده الأكثر تأثيراً على بقاء العاملين في الفنادق تتمثّل في فرص الترقية أولاً، تليها

بيئة العمل، ثم الحوافز، وأخيراً دعم المشرف، وأنّ تدنّي أيّ من هذه الأبعاد يُشكّل عامل طرد يدفع الكفاءات إلى مغادرة المنظمة أو التراخي في أدائها (الزيود والعراي، 2019).

وعلى الضفّة الأخرى من المعادلة التنظيمية، يحتلّ الأداء الوظيفي موقعاً مركزياً في اهتمامات الإدارة المعاصرة بوصفه المحصّلة النهائية التي تسعى كلّ منظمة إلى تعظيمها؛ فهو يُعبّر عن الدرجة التي يُنجز بها الفرد المهام والمسؤوليات المنوطة به وفقاً للمعايير الكميّة والنوعية المحدّدة، ويتضمّن بُعدين رئيسيين هما الأداء ضمن نطاق الدور الذي يشمل المهام الرسمية المطلوبة، والأداء خارج نطاق الدور الذي يتجلّى في السلوكيات التطوعية الإيجابية كالتعاون والمبادرة ومساعدة الزملاء. ويُعدّ الأداء الوظيفي المعيار الأهمّ الذي تُقاس به فاعلية المنظمة وكفاءة مواردها البشرية، كما أنّه يمثّل نقطة الالتقاء بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فحين يرتفع مستوى الأداء تتحقّق المنفعة المتبادلة للطرفين وتتعرّز الميزة التنافسية المستدامة. (Patrichi et al., 2025)

وقد تعدّدت العوامل التي حدّتها الأدبيات بوصفها مؤثرات في مستوى أداء العاملين، وتتراوح بين عوامل فردية كالمعرفة والمهارات والدافعية، وعوامل تنظيمية كأنماط القيادة ونظم الحوافز وبرامج التدريب وبيئة العمل التنظيمية. وفي قطاع الفنادق تحديداً، أثبتت الدراسات أنّ التدريب المهني المتخصص يُسهم إسهاماً مباشراً في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وأنّ غياب السياسات التدريبية الفاعلة والمرافق التدريبية المتخصصة يُعدّ من أبرز المعوّقات التي تحول دون بلوغ المستوى المأمول من الأداء، لا سيّما في الفنادق ذات التصنيف العالي التي تفرض معايير خدمة صارمة تتطلّب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة باستمرار (نوري وويسمان، 2023).

وتأسيساً على ما تقدّم، يتّضح أنّ الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يمثّلان وجهين متلازمين لعملة واحدة في المنظمات الخدمية عموماً والفندقية خصوصاً؛ فالموظف الراضي عن أجره وبيئته عمله وفرص ترقّيه وعلاقته بمشرفيه يكون أكثر اندماجاً وحماساً واستعداداً لبذل جهد يتجاوز الحدّ الأدنى المطلوب، بينما يقود غياب الرضا إلى التراخي وتراجع الجودة وارتفاع معدّلات الغياب والدوران.

مشكلة الدراسة

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها صناعة الضيافة والفندقة في العالم أجمع، إذ تتوقّف جودة الخدمة الفندقية وتميّزها في المقام الأول على كفاءة العاملين ودافعيتهم وحماسهم في أداء مهامهم؛ فالفندق بخلاف المنظّمات الإنتاجية يبيع تجربة إنسانية حيّة يصنعها الموظف لحظةً بلحظة أمام النزيل، ممّا يجعل أيّ تراجع في مستوى أداء العاملين ينعكس فوراً وبصورة مباشرة على رضا العملاء وسمعة المنشأة وربحيّتها.

ومن هنا أكّدت الأدبيات الإدارية المعاصرة أنّ الرضا الوظيفي بوصفه الحالة الوجدانية الإيجابية التي يستشعرها الفرد تجاه عمله وظروفه يمثّل أحد أقوى المحدّات التنظيمية المؤثّرة في مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي؛ فالموظف الراضي يميل إلى بذل جهد تقديري يفوق الحدّ الأدنى المطلوب، بينما يقود غياب الرضا إلى التراخي وتراجع الجودة وارتفاع معدّلات الغياب ودوران العمالة وقد أثبتت دراسات عديدة في سياقات مختلفة وجود هذه العلاقة الطردية بين الرضا والأداء، غير أنّ

ويمرّ قطاع الفنادق بمرحلة نموّ استثنائية في ظلّ رؤية المملكة 2030؛ فقد تجاوز عدد السيّاح 116 مليون سائح عام 2024م، وبلغت إيرادات القطاع السياحي 40 مليار دولار بمساهمة 4.7% من الناتج المحلي الإجمالي، فيما وصل عدد المشتغلين في الأنشطة السياحية إلى نحو 966,531 مشتغلاً بنهاية الربع الرابع 2024م وحدها (الهيئة العامة للإحصاء، 2024).

وتستحوذ الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم على الحصّة الأكبر بنسبة تقارب 88% من إجمالي الفنادق بالمملكة (Statista, 2022)، بما يعني أنّ هذه الشريحة تتحمّل العبء الأكبر في تشكيل صورة المملكة السياحية أمام العالم. بيد أنّ هذا التوسّع يرافقه تحدّ بالغ الخطورة يتمثّل في ارتفاع معدّلات دوران العمالة التي تتراوح بين 25% و 35% سنوياً في قطاع الضيافة السعودي (Allianz EHR, 2025)، في حين يرى خبراء الموارد البشرية أنّ المعدّل الصحيّ ينبغي ألاّ يتجاوز 10-15% (Islam & Assiri, 2019).

وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتّضح أنّ الجهود البحثية على تنوّعها لم تسدّ هذه الفجوة بالقدر الكافي؛ فقد ركّزت دراسة الزيود والعرادي (2019) على أثر الرضا الوظيفي في الاحتفاظ بالموظفين في فنادق البحرين دون التطرّق لمتغير الأداء، بينما تناولت دراسة (Maqableh et al, 2023) الدور

الوسيط للرضا الوظيفي بين الأمان الوظيفي ونية ترك العمل في فنادق الأردن بعيداً عن قياس الأداء الفعلي. أمّا دراسة (Abdou et al(2023) ودراسة Sobaih وآخرين (2022) فقد طُبِّقَتَا في الفنادق السعودية لكنهما انصبَّتا على القيادة التحويلية وعلاقتها بالرفاه النفسي ونية ترك العمل، دون ربط مباشر بين الرضا الوظيفي بأبعاده ومستوى أداء العاملين.

وتأسيساً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، ودعم المشرف) على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

- أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في قطاع لم يحظَ بدراسة كافية من هذا المنظور، وهو قطاع الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، فالدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين في البيئة الفندقية السعودية تكاد تكون نادرة مقارنة بالبيئات الأخرى كالأردن ومصر والبحرين وتايوان والصين ورومانيا، مما يجعل هذه الدراسة تُسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية.
- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها للرضا الوظيفي بأبعاد خمسة شاملة ومتكاملة تغطي الجوانب المادية والمعنوية والاجتماعية والمهنية، مما يوفر إطاراً نظرياً متعدد الأبعاد يُمكن الباحثين من بناء نماذج بحثية أكثر دقة في هذا المجال.
- يُتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الأسس النظرية التي تربط بين نظريات الرضا الوظيفي كنظرية هيرزبرغ ذات العاملين ونظرية ماسلو للاحتياجات ونظرية التوقع لفروم، وبين مفاهيم الأداء

الوظيفي في السياق الفندقي، مما يُتيح للباحثين مستقبلاً الاستفادة من نتائجها وتوصياتها كمنطلق لدراسات أعمق وأكثر تخصصاً.

- تُضيف هذه الدراسة بُعداً جغرافياً وثقافياً جديداً إلى المكتبة البحثية من خلال تطبيقها في بيئة سعودية تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية واقتصادية فريدة، لا سيما في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها قطاع السياحة والضيافة ضمن رؤية المملكة 2030.

- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تُقدم نتائج ميدانية قابلة للتطبيق يُمكن أن تستفيد منها إدارات الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى أداء العاملين

- تُمكن هذه الدراسة صانعي القرار في القطاع الفندقي من تحديد أولويات التحسين وتوجيه الموارد المتاحة نحو الجوانب الأكثر فاعلية في رفع مستوى الأداء، سواء كانت تلك الجوانب مرتبطة بالأجور والمكافآت أو ببيئة العمل أو بفرص الترقّي أو بالعلاقات التنظيمية أو بطبيعة العمل ذاته.

- كما تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية خاصة في ضوء التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الضيافة السعودي كأحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، حيث تسعى المملكة إلى استقطاب 100 مليون زيارة سياحية سنوياً، مما يتطلب كوادر بشرية مؤهلة ومحفزة قادرة على تقديم خدمات فندقية عالمية المستوى.

- تُفيد نتائج هذه الدراسة أيضاً إدارات الموارد البشرية في صياغة سياسات واستراتيجيات فاعلة للاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدلات دوران العمالة التي تُعاني منها صناعة الفنادق على مستوى العالم، علماً بأن بعض الدراسات أشارت إلى أن معدل الدوران في القطاع الفندقي السعودي يقارب 73.8%.

- تُقدم الدراسة خارطة طريق عملية لمديري الفنادق ومتخذي القرار في وزارة السياحة والهيئة السعودية للسياحة لبناء بيئات عمل فندقية محفزة تُعزز الرضا الوظيفي وتتعاكس إيجاباً على جودة الخدمة الفندقية المقدمة ورضا النزلاء والقدرة التنافسية للقطاع ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجور والمكافآت، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن فرص الترقى والتطور الوظيفي، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الرضا عن طبيعة العمل) على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ✍ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.
- ✍ التعرف على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.
- ✍ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، تصنيف الفندق)
- ✍ تقديم توصيات ومقترحات عملية لإدارات الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية بشأن تعزيز الرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، تصنيف الفندق)؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن الأجور والمكافآت على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن فرص الترقى والتطور الوظيفي على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن طبيعة العمل على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي على أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، تصنيف الفندق) .

الدراسات السابقة:

المحور الأول: المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

يُعدّ الرضا الوظيفي من أبرز المتغيرات التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لارتباطه الوثيق بالعديد من المخرجات التنظيمية كالاحتفاظ بالموظفين، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والأداء الوظيفي. وقد تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات مختلفة في بيئات عمل متنوعة، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة في هذا المحور:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الزيود والعرادي (2019) بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده (الحوافز، الترقية، بيئة العمل، ودعم المشرف) على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من 320 استبانة صالحة من أصل 361 استبانة وُزعت

على العاملين في فنادق الخمس نجوم بالبحرين والبالغ عددهم 5586 موظفاً، بمعدل استجابة 88.64%. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، وأن الترقية هي أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، يليها بيئة العمل ثم الحوافز وأخيراً دعم المشرف. وأوصت بضرورة مراجعة سياسات الحوافز والمكافآت وربطها بتقييم الأداء، وإعداد خطط لتطوير المسار المهني للعاملين.

دراسة الأسطل (2023) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بجامعة الأقصى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة العمل، الأجور والمكافآت، فرص الترقى، العلاقة مع الزملاء، ظروف العمل) على فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين في جامعة الأقصى بفلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في الجامعة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وفعالية الأداء، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطوير سياسات الأجور والمكافآت وتوفير فرص الترقى.

دراسة الهاجري (2023) بعنوان "تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والترقية) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملات في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لسياسة الحوافز على الرضا الوظيفي، وأن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر من الحوافز المادية. وأوصت بتطوير نظام حوافز شامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الرضا الوظيفي.

دراسة البرزنجي والنعمي (2023) بعنوان "ثقافة الجودة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري فنادق فلسطين والمنصور في بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ثقافة الجودة بأبعادها (تفويض العاملين، الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر، تحسين الظروف) على الرضا الوظيفي لدى مديري فنادق فلسطين والمنصور في بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المديرين العاملين في الفنادق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لثقافة الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي، وأن بُعد تفويض العاملين كان الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة الجودة وتبني مبادئ التحسين المستمر في المؤسسات الفندقية لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Maqableh, et al (2023) بعنوان

"Exploring the Mediating Influence of Job Satisfaction on the Relationship between Job Security and Turnover Intention: A Case Study of the Hospitality Industry of Jordan"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الأمن الوظيفي بأبعاده (الاستقرار الوظيفي، الاستمرارية في العمل، الأمان المهني) ونية ترك العمل لدى موظفي الخطوط الأمامية في فنادق الخمس نجوم في عمان بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي مع استبانة إلكترونية. وتكونت العينة من 170 موظفاً من 20 فندقاً مصنفاً خمس نجوم في عمان. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart-PLS 4.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً دالاً في العلاقة بين الأمن الوظيفي ونية ترك العمل ($\beta = -0.100, p = 0.024$) ، كما أن الأمن الوظيفي يؤثر سلبياً على نية ترك

العمل ($\beta = -0.286$) وإيجابياً على الرضا الوظيفي ($\beta = 0.437$) وأوصت بضرورة تعزيز الأمن الوظيفي وتحقيق متطلبات الرضا الوظيفي للاحتفاظ بالموظفين.

دراسة Abdou, etal (2023) بعنوان

"Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الرفاه النفسي للموظفين، وكذلك الأدوار الوسيطة المستقلة والمتسلسلة لكل من الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي في العلاقة بينهما، بعد ذروة جائحة كوفيد-19 في فنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة إلكترونية وتحليل PLS-SEM. وتكونت العينة من 403 موظفين في الخطوط الأمامية بفنادق الخمس نجوم في السعودية، تم جمعها من مايو إلى يوليو 2022.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي دال على الرفاه النفسي، وأن الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي يتوسطان هذه العلاقة بشكل مستقل ومتسلسل، مع أن الاندماج الوظيفي له تأثير أكبر. وأوصت بتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري الفنادق لتعزيز اندماج ورضا الموظفين.

دراسة Sobaih, etal (2022) بعنوان

"Do You Feel Safe Here? The Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على نية ترك العمل لدى العاملين في الفنادق، والدور الوسيط

للسلامة النفسية في هذه العلاقة، في ظل جائحة كوفيد-19 بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة مطبقة ذاتياً وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM AMOS. وتكونت العينة من 1228 استجابة صالحة من العاملين في 50 فندقاً كبيراً في المناطق الرئيسية بالمملكة (الرياض، الدمام، أبها، جازان، حائل، نجران، عرعر)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير سلبي دال على نية ترك العمل ($\beta = -0.39, p < 0.001$)، وتأثير إيجابي دال على السلامة النفسية ($\beta = +0.72, p < 0.001$) ، وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل كامل (وساطة تامة) العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل. وأوصت بتبني ممارسات القيادة التحويلية وخلق بيئة عمل آمنة نفسياً للحد من نوايا ترك العمل.

المحور الثاني: المتغير التابع (أداء العاملين) وعلاقته بمتغيرات أخرى

يمثل أداء العاملين أحد المحاور الجوهرية التي تسعى المنظمات إلى تحسينها وتطويرها باعتباره الناتج النهائي لجهود الموارد البشرية داخل المنظمة. وقد اهتم الباحثون بدراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين في القطاع الفندقى تحديداً، نظراً لخصوصية هذا القطاع من حيث التعامل المباشر مع العملاء وحساسية جودة الخدمة المقدمة. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (غانم وآخرون، 2023) بعنوان "العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة بأبعادها لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مجموعة من المديرين والمشرفين والعاملين في أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت بتعزيز ممارسات القيادة القائمة على القيم وربطها ببرامج تطوير الأداء الوظيفي في القطاع الفندقى.

دراسة نوري وويسمان (2023) بعنوان " دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم في السليمانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الفندقي بأبعاده (السياسات التدريبية، البرامج التدريبية، معايير التدريب) في تقييم وتحسين مستوى أداء العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم في مدينة السليمانية بإقليم كردستان العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من النزلاء في تلك الفنادق، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ومقياس ليكرت الخماسي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في تفعيل وتطبيق سياسات التدريب الفندقي في القطاعين العام والخاص، وأن البرامج التدريبية تميل إلى التعميم بدلاً من التخصص والتشخيص، مع غياب مراكز تدريب مهنية فندقية متخصصة. وأوصت بضرورة الاهتمام بوظيفة التدريب الفندقي لرفع مستوى أداء العاملين وتوفير برامج تدريبية ملائمة.

دراسة عبدالهادي (2025) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان - الجزائر "

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة بأبعادها (التدريب الداخلي والخارجي، التقييم السنوي، استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، برامج التحفيز والمكافآت) على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في فندق رينيسانس تلمسان بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المقابلات مع موظفين في قسم الموارد البشرية في الفندق، وتكونت العينة من موظفين في قسم الموارد البشرية بالفندق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات المتبعة مثل التدريب المتنوع والتحفيز المستمر والتقييم الفعّال تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين. وأوصت بتعميم هذه الممارسات على المؤسسات الفندقية الأخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Hung, etal (2024) بعنوان

"Investigating the Influence of Thriving at Work on Hotel Employees' Service Performance with the Moderating Effect of Leader–Member Exchange"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الازدهار في العمل بأبعاده (الحيوية والتعلم) على أداء الخدمة لدى موظفي الفنادق، ومدى وجود تأثير تعديلي لجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس (LMX) على هذه العلاقة، في فنادق الخمس نجوم في تايوان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي بأسلوب العينة المقصودة (Purposive Sampling) وتكونت العينة من 657 استبانة صالحة من موظفي فنادق خمس نجوم في شمال ووسط وجنوب تايوان، بمعدل استجابة 7.3%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الازدهار في العمل يسهم إيجابياً وبشكل دال في تحسين أداء الخدمة، وأن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس (LMX) تمارس تأثيراً تعديلياً سلبياً على هذه العلاقة. وأوصت بتعزيز مقومات الازدهار في العمل وتحسين إدارة علاقات القائد-المرؤوس لتحسين أداء الخدمة الفندقية.

دراسة Patrichi, etal (2025) بعنوان

"Exploring the Interplay Between Job Satisfaction and Employee Retention, Psychological Well–Being, Job Performance, and Internal Communication in Romania's Hospitality Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات المتبادلة بين الاتصال الداخلي والرفاه النفسي والرضا الوظيفي وتأثيرها بأبعادها على أداء الموظفين والاحتفاظ بهم في قطاع الضيافة بعد جائحة كوفيد-19 في رومانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-SEM) وتكونت العينة من 350 موظفاً يعملون في الفنادق والمطاعم والمنجعات برومانيا، تم جمعهم عبر استبانة إلكترونية من فبراير إلى مايو 2025.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي والرفاه النفسي يؤثران إيجابياً على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بقوة على أداء الموظفين وعلى الاحتفاظ بهم، وأن الرضا الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الرفاه النفسي وأداء الموظفين. وأوصت بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تركز على تعزيز الاتصال الداخلي والرفاه النفسي كروافع لتحسين الرضا والأداء والاحتفاظ.

دراسة (Hai & Park (2024 بعنوان

"How Can Promote Hotel Employees' Performances? Relative Importance of High-Performance HR Practices and the Moderating Role of Empowering Leadership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها (التوصيف الوظيفي الواضح، الأمان الوظيفي، التدريب والتطوير، المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين أداء الموظفين داخل الدور وخارج الدور في القطاع الفندقي، مع دراسة الدور التعديلي للقيادة التمكينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بجمع بيانات على مرحلتين من موظفين وقادتهم المباشرين في 32 فندقاً في مدينة كايفنغ بالصين، واستخدام تحليل الأوزان النسبية والنمذجة الخطية الهرمية (HLM). وتكونت العينة من موظفين بدوام كامل في فنادق مدينة كايفنغ وقادتهم المباشرين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوصيف الوظيفي الواضح هو الأكثر أهمية للأداء داخل الدور، بينما الأمان الوظيفي هو الأهم للأداء خارج الدور، وأن القيادة التمكينية تعزز تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الأداء. وأوصت بتخصيص الموارد المحدودة بشكل استراتيجي لممارسات الموارد البشرية الأكثر فاعلية وفقاً لنوع الأداء المطلوب.

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع عدد منها في جوانب متعددة. فمن حيث الهدف، تشترك الدراسة الحالية مع دراسة الأسطل (2023) ودراسة Patrichi et al.

(2025) في سعيها إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، كما تتفق مع دراسة الزيود والعرادي (2019) ودراسة Maqableh et al. (2023) في تناول الرضا الوظيفي كمتغير مؤثر في مخرجات العمل بالقطاع الفندقي تحديداً، ومن حيث المنهج تتوافق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات المستعرضة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما تبنته دراسات الزيود والعرادي (2019) والهاجري (2023) و Abdou et al. (2023) و Sobaih et al. (2022) كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Abdou et al. (2023) ودراسة Sobaih et al. (2022) في تركيزها على بيئة الفنادق ذات التصنيف العالي (أربع وخمس نجوم)، وفي اختيار المملكة العربية السعودية بيئةً للتطبيق، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أساساً مقارناً متيناً مع هاتين الدراستين بالذات.

وعلى الرغم من أوجه الاتفاق المذكورة، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. فمن حيث الهدف، ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات تابعة مغايرة مثل الاحتفاظ بالموظفين (الزيود والعرادي، 2019)، ونية ترك العمل (Maqableh et al., 2022; Sobaih et al., 2023)، والرفاه النفسي (Abdou et al., 2023)، في حين تتناول الدراسة الحالية بشكل مباشر أثر الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين في السياق الفندقي السعودي، وهو ما لم تتطرق إليه تلك الدراسات بهذه الصورة المحددة. ومن حيث الأبعاد، تنوعت أبعاد المتغير المستقل في الدراسات السابقة بين الأمن الوظيفي والقيادة التحويلية والسلامة النفسية وثقافة الجودة وسياسة الحوافز، بينما تركز الدراسة الحالية على أبعاد الرضا الوظيفي ذاتها وأثرها في الأداء. كذلك تختلف بيئة التطبيق اختلافاً واضحاً، إذ طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كالأردن (Maqableh et al., 2023)، والبحرين (الزيود والعرادي، 2019)، ورومانيا (Patrichi et al., 2025)، وتايوان (Hung et al., 2024)، والصين (Hai & Park, 2024)، والعراق (نوري وويسمان، 2023)، والجزائر (عبدالهادي، 2025)، في حين تستهدف الدراسة الحالية فنادق أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية بوصفها سوقاً فندقياً متنامياً يتسم بخصوصيات ثقافية وتنظيمية فريدة في ظل رؤية 2030.

في ضوء ما سبق، تتبلور فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بشكل مباشر ومتكامل أثر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل على مستوى أداء العاملين كمتغير تابع في

بيئة الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. فبينما اهتمت دراسة Abdou et al. (2023) ودراسة Sobaih et al. (2022) بالقطاع الفندقي السعودي، إلا أنهما ركزتا على القيادة التحويلية ونية ترك العمل والرفاه النفسي دون التطرق المباشر لمستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع أساسي. كما أن الدراسات التي تناولت أداء العاملين في الفنادق كدراسة Hung et al. (2024) ودراسة Hai & Park (2024) أُجريت في بيئات ثقافية مختلفة (تايوان والصين) وربطت الأداء بمتغيرات مستقلة أخرى كالازدهار في العمل وممارسات الموارد البشرية عالية الأداء. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسد هذه الفجوة من خلال الربط المباشر بين الرضا الوظيفي بأبعاده وأداء العاملين في بيئة فندقية سعودية لم تحظ بدراسة كافية من هذا المنظور، مما يُضفي عليها أصالةً علميةً وقيمةً تطبيقيةً تُثري الأدبيات الإدارية والفندقية في السياق السعودي والعربي على حد سواء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم استقطاباً للاهتمام البحثي في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين وحتى اليوم. وقد حظي هذا المفهوم بتعريفات متعددة تعكس تنوع المقاربات النظرية التي تناولته؛ إذ يرى بعض الباحثين أنه حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته المهنية، مما يجعله ليس مجرد استجابة معرفية، بل تفاعلاً بين التوقعات التي يحملها الفرد تجاه عمله والواقع الفعلي الذي يعيشه داخل بيئته التنظيمية. ويعكس الرضا الوظيفي شعور الفرد تجاه جوانب متعددة من عمله تشمل طبيعة المهام والأجر وفرص الترقية والعلاقة مع المشرف وزملاء العمل، مما يجعله مفهوماً متعدد الأوجه لا يمكن اختزاله في بُعد واحد. وقد أشارت دراسة الأسطل إلى أن الرضا الوظيفي يُعبّر عن الاتجاه العام الذي يحمله الفرد نحو وظيفته، ويتحدد بالفارق بين ما يحصل عليه فعلياً وما يعتقد أنه يستحقه، مما يربطه ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم العدالة التنظيمية والتوقع (الأسطل، 2023).

وأكدت دراسة Maqableh وآخرين أن الرضا الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً حاسماً يتشكّل من تفاعل الموظف مع بيئته التنظيمية الشاملة ويؤثر مباشرةً في نواياه السلوكية تجاه البقاء في المنظمة أو مغادرتها. (Maqableh, etal 2023)

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

استناداً إلى المراجعة النظرية والأدبيات السابقة، تتبني الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية للرضا الوظيفي تتوافق مع طبيعة العمل في القطاع الفندقي:

البُعد الأول - الرضا عن الأجور والحوافز: يُشير إلى مدى إدراك العامل أن ما يتقاضاه من رواتب ومكافآت وحوافز مادية ومعنوية يتناسب مع حجم الجهد المبذول والمسؤوليات المناطة به. وقد أشارت دراسة الهاجري إلى أن سياسة الحوافز تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأن غياب العدالة في التعويضات يُعدّ من أبرز مسببات عدم الرضا (الهاجري، 2023).

البُعد الثاني - الرضا عن بيئة العمل: يتضمّن تقييم الموظف للظروف المادية والمعنوية المحيطة بعمله، من حيث الأمان والسلامة المهنية والتجهيزات وساعات العمل والمرونة في الجداول والمناخ التنظيمي العام. وقد أكدت دراسة البرزنجي والنعمي أن ثقافة الجودة وبيئة العمل الفندقية تُعدّان من المحددات الأساسية للرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق (البرزنجي والنعمي، 2023). كما أوضحت دراسة Sobaih وآخرين أن شعور الموظف بالأمان النفسي داخل بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر في مستوى رضاه ونيته للبقاء في المنظمة. (Sobaih, Ibrahim & Gabr, 2022)

البُعد الثالث - الرضا عن الترقّي والتطور الوظيفي: يعكس مدى شعور الموظف بوجود مسار وظيفي واضح وفرص حقيقية للتدرّج والنمو المهني واكتساب مهارات جديدة. وقد توصلت دراسة نوري وويسمان إلى أن التدريب الفندقي المنتظم يُساهم في تطوير كفاءات العاملين ورفع مستوى رضاهم عن فرص نموهم المهني في فنادق الأربع والخمس نجوم (نوري وويسمان، 2023). كما أكدت دراسة Hai و Park أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، ولا سيما تلك المرتبطة بالتطوير المهني، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى أداء العاملين في الفنادق. (Hai & Park, 2024)

البُعد الرابع - الرضا عن دعم المشرف المباشر: يشمل إدراك الموظف لمدى عدالة المشرف وتقديره واحترامه وتواصله الفعّال وتوفيره للتغذية الراجعة البناءة. وقد كشفت دراسة Abdou وآخرين أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي والرفاه النفسي لدى العاملين في الفنادق. (Abdou, etal 2023) كما أشارت دراسة غانم وآخرين إلى أن القيادة القائمة على القيمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية (غانم وآخرون 2023).

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه حلقة الوصل بين ممارسات المنظمة ومخرجاتها البشرية والتشغيلية. فعلى المستوى الفردي يرتبط الرضا ارتباطاً إيجابياً بالصحة النفسية والجسدية للعاملين ويُقلّل من مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي. وعلى المستوى التنظيمي تُشير الأدبيات إلى أن ارتفاع الرضا يُخفّض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي ويعزّز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد أكدت دراسة الزبيد والعرادي أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين في فنادق الخمس نجوم، وأن تدني مستوياته يدفع الكفاءات المتميزة نحو ترك العمل والبحث عن فرص بديلة (الزبيد والعرادي، 2019). وفي قطاع الفنادق تحديداً يكتسب هذا المتغير أهمية استثنائية؛ إذ إن الخدمة الفندقية تُنتج وتُستهلك في اللحظة ذاتها، والحالة الوجدانية للموظف تنتقل مباشرة إلى النزيل وتؤثر في تقييمه لجودة التجربة الكلية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يحتلّ الأداء الوظيفي مكانة جوهرية في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي باعتباره المحصلة النهائية التي تسعى المنظمات إلى تعظيمها. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات ذات الصلة بالعمل التي يمكن تقييمها من حيث مستوى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، مع التمييز بين الأداء بوصفه سلوكاً والنتائج التي قد تتأثر بعوامل خارجة عن إرادة الفرد. وقد أوضحت دراسة عبد الهادي أن الأداء الوظيفي في القطاع الفندقي يتحدد بمدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة وفاعلية وفق المعايير المؤسسية المعتمدة، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة تؤثر تأثيراً معنوياً في هذا الأداء (عبد الهادي، 2025). وفي السياق الفندقي يتجلى الأداء في دقة إجراءات تسجيل الدخول والخروج وجودة تقديم الأغذية والمشروبات، إضافةً إلى السلوكيات التطوعية التي تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي كمبادرة الموظف لمساعدة زملائه أو تجاوز توقعات النزيل. (Hai & Park, 2024)

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

تتبنّى الدراسة الحالية الأداء الوظيفي كمتغير أحادي المحور يشمل عشر فقرات تغطّي جوانب الأداء الأكثر ارتباطاً بالعمل الفندقي التشغيلي. وتتضمّن هذه الفقرات قياس جودة إنجاز المهام الوظيفية وفق

المعايير المعتمدة، والكفاءة في استغلال الوقت والموارد، والتميز في التعامل مع النزلاء وتلبية احتياجاتهم، والمبادرة في حل المشكلات قبل تفاقمها، والتعاون الفعال مع فريق العمل، والالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. ويُبرّر اعتماد المحور الأحادي طبيعة العيّنة المستهدفة المتمثلة في العاملين بالأقسام التشغيلية الأمامية، حيث يتطلب عملهم مزيجاً متداخلاً من أداء المهام والأداء السياقي يصعب الفصل بينهما إجرائياً. وقد أكدت دراسة Hung وآخرون أن أداء الخدمة الفندقية يتشكّل من تكامل بين الكفاءة الفنية في تنفيذ المهام والقدرة على التفاعل الإيجابي مع النزلاء وفريق العمل في آن واحد. (Hung et al, 2024)

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

تتعاظم أهمية الأداء الوظيفي في صناعة الضيافة كونها صناعة كثيفة العمالة وقائمة على التفاعل اللحظي بين مقدّم الخدمة ومتلقّيها. فكل لحظة اتصال بين الموظف والنزيل تُعدّ "لحظة حقيقة" يتحدد من خلالها انطباع العميل عن المنشأة بأكملها، ومن ثم فإن ارتفاع مستوى أداء العاملين ينعكس مباشرة على تقييمات رضا النزلاء ومعدلات إعادة الزيارة والإيرادات التشغيلية والسمعة الرقمية للفندق. وقد أشارت دراسة غانم وآخرون إلى أن الأداء الوظيفي المتميز في الفنادق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة السائد، وأن تبني قيادة قائمة على القيمة ينعكس إيجاباً على مخرجات الأداء الفردي والجماعي (غانم وآخرون، 2023). كما أوضحت دراسة الأسطل أن الرضا الوظيفي يُعدّ من أهم المحددات المباشرة لفاعلية الأداء، وأن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية موجبة (الأسطل، 2023).

المنهجية وطرق البحث:

ستتبنّى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافها المتمثلة في قياس أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، وعلاقة المشرف بالعاملين) على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. وقد تمّ اختيار هذا المنهج لأنه يتيح وصف الظاهرة المدروسة كمياً وكيفياً من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً، بما يُمكن الباحث من اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وسيُعتمد على مدخلين متكاملين: المدخل الاستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والمدخل الاستنباطي

من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وجمع البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سينتَوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفنادق المصنّفة من فئة أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية .ووفقاً لبيانات الهيئة العامة للسياحة ووزارة السياحة، بلغ عدد الفنادق المصنّفة من فئة خمس نجوم وأربع نجوم في المملكة نحو 246 فندقاً (113 فندقاً من فئة خمس نجوم و133 فندقاً من فئة أربع نجوم)، فيما أظهرت إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT) أن إجمالي عدد المشتغلين في نشاط الإقامة للزوّار بلغ نحو 131,910 مشتغلاً خلال الربع الرابع من عام 2024م، من أصل 966,531 مشتغلاً في مجمل الأنشطة السياحية على مستوى المملكة. ونظراً لصعوبة الحصر الشامل لجميع العاملين في هذا القطاع، فإن مجتمع الدراسة الفعلي سيتحدد بالعاملين في الأقسام التشغيلية الأمامية (الاستقبال، وخدمة الغرف، والأغذية والمشروبات، والعلاقات العامة) في الفنادق المستهدفة.

وسنُستخدم طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مناسب لمختلف المناطق الإدارية ذات الكثافة الفندقية العالية وعلى رأسها منطقة الرياض التي تستحوذ على نحو 33.2% من إجمالي المشتغلين في الأنشطة السياحية بالمملكة، تليها منطقة مكة المكرمة بنسبة 27.8%، ثم المنطقة الشرقية بنسبة 15.2% (الهيئة العامة للإحصاء، الربع الرابع 2024). وسيتمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) أو جداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، ومن المتوقع أن يتراوح الحجم المطلوب للعينة بين 380 و420 مفردة، مع زيادة عدد الاستبانات الموزعة إلى نحو 500 استبانة لتعويض الفاقد المتوقع من عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات.

- **المصادر الثانوية** فتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ووزارة السياحة السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Google Scholar و Scopus و Web of Science و Emerald و ResearchGate، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الأدبيات وتحديد الفجوة البحثية.
- **المصادر الأولية:** فتتمثل في الاستبانة الإلكترونية المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة عبر منصة Google Forms أو ما يماثلها، وسيتم التنسيق مع إدارات الموارد البشرية في الفنادق المستهدفة لتسهيل عملية التوزيع والمتابعة..

أدوات الدراسة:

ستستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق الأسس العلمية المعتمدة في البحوث الاجتماعية والإدارية، وستكون من الأقسام التالية:

ستعتمد الدراسة على استبانة مُصمَّمة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، مُكيَّفة مع بيئة العمل الفندقية السعودية، وتُقاس فقراتها بمقياس ليكرت الخماسي (1= لا أوافق بشدة، 5=أوافق بشدة)، وتتكوّن من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية — ويشمل (6) أسئلة تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقسم الوظيفي، وتصنيف الفندق.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) — ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد: الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، ودعم المشرف.

الجزء الثالث: المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) — ويتكوّن من محور واحد يضمّ (10) فقرات تقيس جوانب الأداء الوظيفي في البيئة الفندقية من حيث جودة إنجاز المهام، والتميز في خدمة النزلاء، والمبادرة، والتعاون، والالتزام التنظيمي.

الجزء	المحور	عدد الفقرات
-------	--------	-------------

الأول	البيانات الديموغرافية	6 أسئلة
الثاني	الرضا الوظيفي (4 أبعاد × 4 فقرات)	16 فقرة
الثالث	مستوى أداء العاملين (محور واحد)	10 فقرات
الإجمالي		26 فقرة + 6 أسئلة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُحِّل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وسيتم
توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت الاستجابات عن متوسطاتها الحسابية.
- الأهمية النسبية والترتيب: لترتيب الأبعاد والفقرات وفق أهميتها.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات ولحساب صدق الاتساق الداخلي.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression) لاختبار أثر الرضا الوظيفي الإجمالي على مستوى أداء العاملين.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة (الأجور والحوافز، بيئة العمل، الترقى والتطور الوظيفي).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، ودعم المشرف) على مستوى أداء العاملين كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** ستُطبَّق الدراسة على الفنادق المصنّفة من فئة أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المناطق ذات الكثافة الفندقية الأعلى وهي الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية والمدينة المنورة.
- **الحدود الزمانية:** ستُجمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2027/2026 م.
- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة العاملين في الأقسام التشغيلية الأمامية بالفنادق المستهدفة —كموظفي الاستقبال وخدمة الغرف والأغذية والمشروبات والعلاقات العامة .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أولاً: المراجع العربية

1. الزيود، عادل علي؛ والعرادي، مشاعل ناصر. (2019). تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية .
<https://www.iajour.com/index.php/eas/article/view/31>
2. الأسطل، رند عمران. (2023). أثر الرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بجامعة الأقصى. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 94، 119-142 .
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.873>
3. الهاجري، منيرة. (2023). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 61. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-61/3/>
4. البرزنجي، آمال كمال حسن؛ والنعمي. (2023). ثقافة الجودة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري فنادق فلسطين والمنصور في بغداد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 77.
5. غانم، كامل غانم كامل، أحمد، جيهان نبيل، أبو قمر، محمود سيد أحمد، و دراز، عمرو مختار. (2023). العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج7، ع1، 99، 120. -مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1479711>
6. نوري، آفاق يوسف؛ وويسمان، باريز محمد. (2023). دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم في السليمانية. مجلة جامعة رابرين، 10. (4)
<http://journal.uor.edu.krd/index.php/JUR/article/view/1154>

7. عبدالهادي، ميلود. (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان – الجزائر. دفاتر الميكاس، 21(2)، 649-662. <https://asjp.cerist.dz/en/article/279053662>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdou, A. H., Abolnasser, M. S. A., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609. <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/4/3609>
2. Hai, S., & Park, I. J. (2024). How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103731. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431924000185>
3. Hung, C. W., Huan, T. C., & Chang, C. C. (2024). Investigating the influence of thriving at work on hotel employees' service performance with the moderating effect of leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103714. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431924000483>
4. Maqableh, O., Helalat, A., & Mohammad Nor, C. S. (2023). Exploring the mediating influence of job satisfaction on the relationship between job security and turnover intention: A case study of the hospitality

- industry of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 384–395. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.33](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.33)
5. Patrichi, I. C., Edu, T. M., Gheorghe, C. M., Antonovici, S. C., & Dridea, C. R. (2025). Exploring the interplay between job satisfaction and employee retention, psychological well-being, job performance, and internal communication. *Sustainability*, 17(20), 8971. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/8971>
6. Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., & Gabr, H. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 340. <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/8/340>

Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., & Gabr, H. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 340. <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/8/340>

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Four- and Five-Star Hotels in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026