

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص اداره اعمال

اثر الرضا الوظيفي على مستوى اداء العاملين في الفنادق ذات
التصنيف اربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ماجد عبدالعزيز جلال

المشرف الثاني/

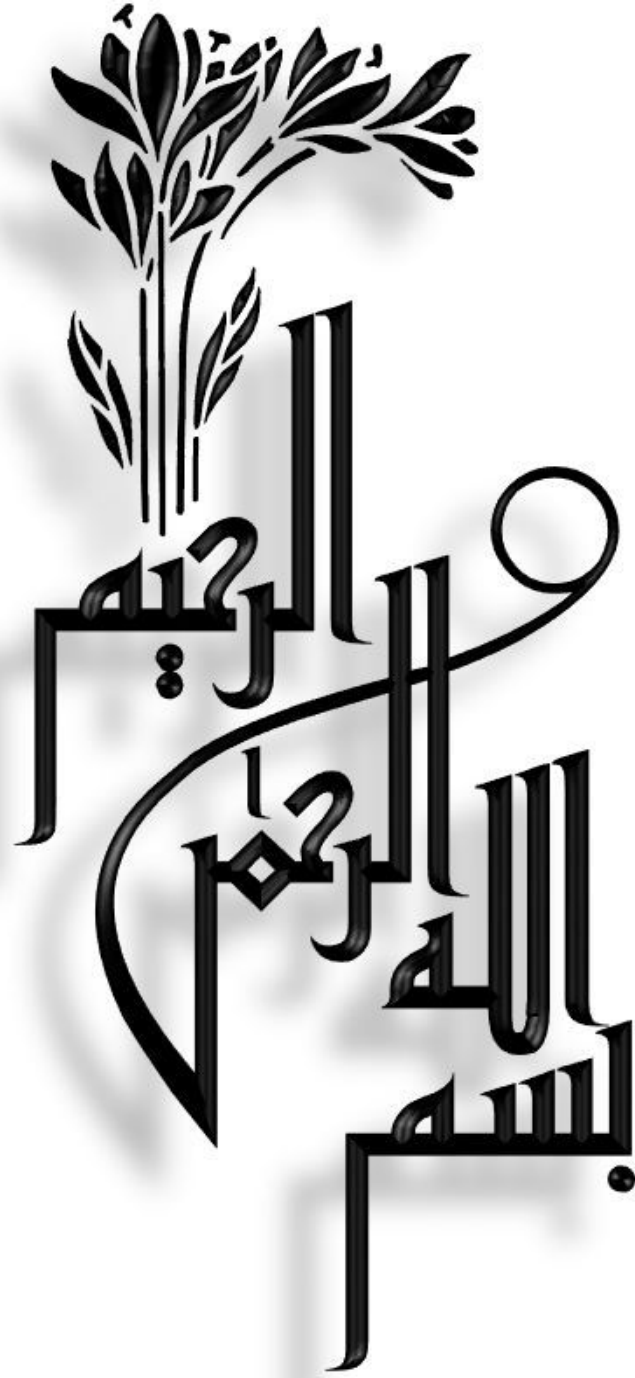
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من علّموني أن النجاح لا يأتي صدفة، وأن لكل إنجاز رحلة من الصبر والاجتهاد والعمل المتواصل.

إلى والديّ اللذين منحاني الثقة لأواصل الطريق، وإلى أسرتي التي كانت شريكًا في هذه الرحلة بكل ما حملته من تحديات وآمال.

أهدي هذا العمل المتواضع، الذي يمثل ثمرة سنوات من التعلم والسعي، عرفانًا بالجميل لكل من كان له أثر في الوصول إلى هذه المرحلة، راجيًا من الله أن يكلل الجهود بالتوفيق والقبول.

شكر ونفاس

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله عمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل

أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هَدَفَت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وطبيعة العمل) على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد جرى توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (388) عاملاً وعاملة في الفنادق المُستهدفة بمدن الرياض وجدة والدمام. وقد تَمَتَّعت الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.937). وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعةً على مستوى أداء العاملين، إذ فسّرت الأبعاد الخمسة ما نسبته (70.9%) من التباين في الأداء. وجاء بُعد الترقية والتطور الوظيفي في مقدّمة الأبعاد تأثيراً، يليه بُعد بيئة العمل، ثم طبيعة العمل، فالعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وأخيراً الأجور والحوافز. كما تَبَيَّن وجود أثر دالٍ إحصائياً لكل بُعد من الأبعاد بصورة منفردة. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة منظومة الأجور والحوافز، وبناء مسارات وظيفية واضحة، وتطوير برامج تدريبية متكاملة، وتعزيز بيئة العمل المادية والمعنوية، فضلاً عن تَبَيَّن نمط القيادة التحويلية بما يَدْعَم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في القطاع السياحي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الفنادق، المملكة العربية السعودية، الموارد البشرية، القطاع الفندقي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
20.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أدوات الدراسة:
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة:
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23.....	المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)

23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي
26	3.1.2 أهمية الرضا الوظيفي
28	4.1.2 أهداف الرضا الوظيفي
29	5.1.2 أبعاد الرضا الوظيفي
32	6.1.2 استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي
33	7.1.2 عناوين ذات صلة في الإطار النظري للرضا الوظيفي
35	المبحث الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
35	1.2.2 تمهيد
35	2.2.2 مفهوم أداء العاملين
38	2.2.2 أهمية أداء العاملين
40	3.2.2 أهداف الاهتمام بأداء العاملين
41	4.2.2 أبعاد أداء العاملين
43	5.2.2 استراتيجيات تحسين أداء العاملين
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
46	1.3 تمهيد
46	2.3 منهج الدراسة
47	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
48	4.3 أداة الدراسة
50	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
52	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
54	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
56	1.4 تمهيد
56	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

58	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
64	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
72	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
72	1.5 تمهيد
72	2.5 نتائج الدراسة
76	3.5 توصيات الدراسة
79	Abstract
80	المراجع
84	الملاحق
85	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
47	جدول (3 - 1) الإحصاءات المتاحة من الهيئة السعودية للسياحة	1.
48	الجدول (3 - 2) توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل، حسب المدينة	2.
48	جدول (3 - 3) توزيع الاستبانات الصالحة حسب فئة الفندق وفقاً لتصنيفه	3.
49	جدول (3 - 4) هيكل الاستبانة	4.
50	جدول (3 - 5) مقياس ليكرت الخماسي	5.
50	جدول (3 - 6) درجات الموافقة	6.
51	جدول (3 - 7) معاملات ارتباط فقرات أبعاد الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للأبعاد:	7.
52	جدول (3 - 8) معاملات ارتباط بيرسون	8.
52	جدول (3 - 9) معامل ألفا كرونباخ	9.
53	جدول (3 - 10) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين (ن = 388):	10.
56	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس	11.
56	جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر	12.
57	جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	13.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
14.	جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة	57
15.	جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفقًا لتصنيف الفندق	58
16.	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن الأجور والحوافز	58
17.	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن بيئة العمل	59
18.	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي	60
19.	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء	61
20.	جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن طبيعة العمل	61
21.	جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد الرضا الوظيفي حسب المتوسط الحسابي	62
22.	جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور مستوى أداء العاملين	63
23.	جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين	64
24.	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن الأجور والحوافز على مستوى أداء العاملين	66
25.	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن بيئة العمل على مستوى أداء العاملين	67

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي على مستوى أداء العاملين	26.
69	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء على مستوى أداء العاملين	27.
71	جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن طبيعة العمل على مستوى أداء العاملين	28.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعدّ الرضا الوظيفي من أعرق المفاهيم وأكثرها محورِيّةً في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ شغل اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء منذ أن أرست 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 لتنتج 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 المترجّة من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات، بينما أوضح نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام أنّ تنوّع المهارات واستقلالية الأداء والتغذية الراجعة تُؤلّد 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 والزبيل؛ فالخدمة الفندقية تُنتج وتُستهلك في اللحظة ذاتها ولا يمكن فصلها عن مُقدّمها 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 تتمثل في فرص الترقية أولاً، تليها بيئة العمل، ثم الحوافز، وأخيراً دعم المشرف، وأنّ تدني أيٍّ 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 المحصلة 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 تتطلب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة باستمرار (نوري وويسمان، 2023).

وتأسيساً على ما تقدّم، يتّضح أنّ الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يمثلان وجهين متلازمين لعملة واحدة في المنظمات الخدمية عموماً والفندقية خصوصاً؛ فالموظف الراضي عن أجره وبيئة 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.

2.1 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 المحدّدات 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 السياح 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 مشغلاً 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% و35% 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 طبّقتا في الفنادق السعودية لكنهما

انصبّت 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؟

3.1 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 الترقى 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 بيانات عمل فندقية محفزة تُعزز الرضا الوظيفي وتنعكس إيجاباً على جودة الخدمة الفندقية المقدمة ورضا النزلاء والقدرة التنافسية للقطاع ككل.

4.1 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.

5.1 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)؟

6.1 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.

7.1 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 إحصائياً 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 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.

✍ دراسة (2023) Maqableh, etal 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 (2023) Abdou, etal 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، الاستشارة 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.

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 الفندقي 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 الفندقي.

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

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 السلیمانیة 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 الفعال تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين. وأوصت بتعميم هذه الممارسات على المؤسسات الفندقية الأخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

✍ 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.

✍ دراسة (Hung, et al (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, et al (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 والمنتجعات 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.

8.1 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., 2023; Sobaih et al., 2022)، 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 والعراقي، 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) أجريت 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.

9.1 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 يُعبر 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 بسيطاً حاسماً يتشكل من تفاعل الموظف مع بيئته التنظيمية الشاملة ويؤثر مباشرة في نواياه السلوكية تجاه البقاء في المنظمة أو مغادرتها (Maqableh, etal 2023).

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

استناداً إلى المراجعة النظرية والأدبيات السابقة، تتبنى 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: يتضمن 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 الفعال 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

تنبثق 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 الزيود والعرادي أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين في فنادق الخمس نجوم، وأن تدنّي مستوياته يدفع الكفاءات المتميزة نحو ترك العمل والبحث عن فرص بديلة (الزيود 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 النزول 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 (عبدالهادي، 2025). وفي السياق الفندقي يتجلى الأداء في دقة إجراءات تسجيل الدخول والخروج وجودة تقديم الأغذية والمشروبات، إضافة إلى السلوكيات التطوعية التي تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي كمبادرة الموظف لمساعدة زملائه أو تجاوز توقعات النزِيل. (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. وتتضمن 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 الفعّال مع فريق العمل، والالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. ويبرّر 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 وآخرين أن أداء الخدمة الفندقية يتشكّل من تكامل بين الكفاءة الفنية في تنفيذ المهام والقدرة على التفاعل الإيجابي مع النزلاء وفريق العمل في آنٍ 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 وملتقّيها. فكل لحظة اتصال بين الموظف والنزِيل 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 وآخرين 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).

10.1 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.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّون 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.

وستُستخدم 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.

12.1 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: فتمثل 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..

13.1 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 تتعلّق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقسم الوظيفي، وتصنيف الفندق.
- **الجزء الثاني:** المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) — ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة 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، والتميّز 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

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُحلل 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).

15.1 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 المصنَّفة 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 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

يُعدّ الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي استأثرت باهتمام الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي على مدى العقود الماضية، إذ يُمثّل المحور الذي تلتقي عنده الاعتبارات الإنسانية مع الاعتبارات الإدارية داخل المنظمة. فالعنصر البشري لم يُعد يُنظر إليه بوصفه أحد عناصر الإنتاج التقليدية، بل أصبح يُمثّل رأس المال الفكري والاستراتيجي الذي تتحدّد بمقدار رضاه قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار. ومن ثمّ، فإن الاهتمام بدراسة المشاعر والاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه عمله لم يُعد ترفاً بحثياً، وإنما ضرورة تفرضها طبيعة بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وتسارع التغيّر.

وتزداد أهمية تناول الرضا الوظيفي حين يكون الحديث عن قطاع الفنادق، وهو قطاع خدمي بالدرجة الأولى يقوم على التفاعل المباشر بين العامل والنزيل، حيث تنعكس الحالة النفسية والشعورية للعامل انعكاساً فورياً على جودة الخدمة المقدّمة. وفي السياق السعودي تحديداً، الذي يشهد تحولات كبرى في القطاع السياحي والفندقي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تُشكّل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، باعتبار ذلك مدخلاً جوهرياً لرفع مستوى الأداء وتحقيق التنافسية.

وقد تطوّر مفهوم الرضا الوظيفي تطوّراً ملحوظاً منذ الدراسات الكلاسيكية الأولى، إذ انتقل من النظرة الأحادية التي تربطه بالعائد المادي، إلى نظرة شمولية متعدّدة الأبعاد تأخذ في الاعتبار البعد النفسي والاجتماعي والتنظيمي. ويعكس هذا التطوّر تنامي الوعي بأن الإنسان في موقع العمل كائن مركّب لا يمكن اختزال دوافعه في عامل واحد. وفي ضوء ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة للرضا الوظيفي، تتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، فضلاً عن استعراض أبرز الإسهامات البحثية ذات الصلة، بما يُرسي قاعدة نظرية متينة تتطوّر منها الدراسة الحالية.

2.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي

يُمثّل تحديد مفهوم الرضا الوظيفي نقطة الانطلاق الأولى في أي معالجة نظرية لهذا المتغير، نظرًا لما يكتنفه من تعدّد في المداخل واختلاف في الزوايا التي تناوله الباحثون من خلالها. وقد أسهم هذا التعدّد في إثراء الأدبيات الإدارية، غير أنه أفرز في الوقت ذاته نوعًا من التباين الاصطلاحي الذي يستوجب التوقف عنده ومحاولة استجلاء ملامحه.

ففي إطار المدرسة التي تنظر إلى الرضا الوظيفي بوصفه استجابة وجدانية، يُعرّف بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي يستشعرها الفرد جراء تقييمه لوظيفته ولمختلف عناصرها، بحيث تنعكس على درجة ارتباطه بالعمل واستعداده لبذل الجهد فيه (الزيود والعراي، 2019). ويتضح من هذا التعريف أن الرضا حالة شعورية كلية تتشكّل من تراكم استجابات جزئية تجاه أبعاد متعدّدة في بيئة العمل، وليست مجرد ردّ فعل آني تجاه موقف بعينه.

ومن زاوية أخرى أكثر اتساعًا، يُنظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره محصلة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما يحصل عليه فعلاً من عمله، وما كان يتوقّع الحصول عليه، فإذا تطابقت النتائج مع التوقعات أو تجاوزتها تشكّل لديه الإحساس بالرضا، وإذا قصرت عنها تشكّل الإحساس بعدم الرضا (الأسطل، 2023). وتتمايز هذه الرؤية بكونها تُبرز البعد الإدراكي للرضا، بوصفه عملية عقلية مقارنة لا مجرد انفعال شعوري، مما يفتح الباب لاعتبارات الإنصاف والعدالة في تفسير اتجاهات العاملين.

وفي سياق متّصل، تتجه فئة من الباحثين إلى تعريف الرضا الوظيفي بوصفه اتجاهًا نفسيًا متعدّد الأبعاد، يعكس الكيفية التي يُدرك بها الفرد علاقته بمختلف عناصر بيئته الوظيفية، من حوافز وعلاقات وظروف عمل وفرص نمو (الهاجري، 2023). ويضيف هذا التعريف على المفهوم طابعًا تركيبياً، إذ يُنبّه إلى أن الرضا ليس كيانًا أحاديًا، وإنما هو حصيلة تفاعل عوامل عديدة قد يَرْضَى الفرد عن بعضها ولا يَرْضَى عن الآخر، وهو ما يُعرف بحالة الرضا الجزئي مقابل الرضا الكلي.

ومن المداخل التي أثرت معالجة المفهوم، المدخل الذي يربط الرضا الوظيفي بثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي، إذ يُعدّ تعبيرًا عن مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة التي يعمل فيها، وبين توقعاته وما تُتيح له هذه المؤسسة من فرص لتحقيق ذاته (البرزنجي والنعمي، 2023). ويعكس هذا الطرح وعيًا متقدّمًا بأن الرضا لا يتشكّل في فراغ، وإنما داخل سياق ثقافي وقيمي يُحدّد سقف التوقعات ومرجعيات التقييم.

وفي اتجاه يميل إلى الربط بين الرضا والممارسات الإدارية، يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه نتاج مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، والتي تستهدف إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، بما يُعزّز شعورهم بالانتماء والولاء (قويدري وزاوش، 2022). ويتميّز هذا التعريف بطابعه الإجرائي، إذ يضع المفهوم في سياق قابل للقياس والتدخل من خلال السياسات، ويُحوّله من حالة شعورية مجرّدة إلى متغير يمكن لإدارة المنظمة التأثير فيه.

أما على الصعيد الأجنبي، فقد تناول الباحثون المفهوم من زوايا متجدّدة تعكس تطوّر الحقل المعرفي، إذ يُنظر إلى الرضا الوظيفي بوصفه استجابة عاطفية ومعرفية مركّبة، تتشكّل من تقييم الفرد لخصائص وظيفته في ضوء معايير شخصية وتنظيمية متفاعلة. (Lee et al., 2022) ويستند هذا التعريف إلى ثنائية العوامل التي طرحها هزربرغ، ويُميّز بين العوامل المُحفّزة للرضا والعوامل الصحية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، مما يُعمّق فهم الطبيعة غير الخطية للعلاقة بين عناصر بيئة العمل ومشاعر العاملين.

ومن منظور سلوكي تطبيقي، يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه المحصلة الشعورية الإجمالية التي تتحدّد بمدى توافر عوامل التحفيز والقيادة الفاعلة والكفاءة الوظيفية في بيئة العمل، بحيث يصبح مؤشرًا مركّبًا على جودة التجربة الوظيفية للفرد. (Hajiali et al., 2022) ويُلاحظ في هذا التعريف ميله إلى الربط بين الرضا والعوامل القيادية والتحفيزية، باعتبارها روافد رئيسية تُغذي الشعور بالرضا أو تُضعفه.

ويتسق مع ذلك ما ذهب إليه فريق من الباحثين من أن الرضا الوظيفي يُمثّل حالة من التوازن النفسي بين متطلبات العمل وقدرات الفرد من جهة، وبين ما يقدّمه العمل من إشباعات وما يبذله الفرد من جهود من جهة أخرى. (Riyanto et al., 2021) ويكشف هذا التعريف عن البعد التبادلي للرضا، إذ يُنظر إليه باعتباره ثمرة معادلة دقيقة بين العطاء والاستفادة، تَحْتَلّ كلما اختلّ أحد طرفيها.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتّضح أن ثمة قاسمًا مشتركًا يتمثّل في كون الرضا الوظيفي اتجاهًا نفسيًا متعدّد الأبعاد، يتشكّل من تفاعل عوامل ذاتية تتعلق بشخصية الفرد وتوقعاته، مع عوامل موضوعية تتعلق ببيئة العمل وممارسات الإدارة. غير أن التعريفات تتباين في درجة التركيز على البعد الشعوري في مقابل البعد الإدراكي، وفي مدى إبراز الطابع المركّب للمفهوم.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: «الحالة الاتجاهية المركّبة التي تتشكّل لدى العامل في الفنادق نتيجة تقييمه المستمر لمختلف أبعاد وظيفته، شاملةً الأجور والحوافز،

وبيئة العمل، وفرص الترقى والتطور الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وطبيعة العمل ذاتها، بحيث تنعكس هذه الحالة على مستوى تفاعله مع النزلاء وأدائه لمهامه». ويستجيب هذا التعريف لطبيعة بيئة العمل الفندقية في المملكة العربية السعودية، ويتسق مع الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية.

3.1.2 أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه حلقة الوصل بين الإنسان والمنظمة، فهو المؤشر الذي يُلخّص جودة العلاقة بين الطرفين ويُعبّر عن مدى نجاح المنظمة في استثمار طاقاتها البشرية. وقد أدركت المنظمات المعاصرة أن الاستثمار في رضا العاملين لا يُمثّل عبئاً مالياً، بل هو استثمار استراتيجي يُعزّز قدرتها التنافسية ويُدعّم استدامتها. وتزداد هذه الأهمية في القطاعات الخدمية بصفة عامة، وفي القطاع الفندقي بصفة خاصة، حيث تتوقف جودة الخدمة على الحالة الشعورية لمن يُقدّمها.

ويشير محمد وحسن (2024) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في عدّة محاور متكاملة، يمكن إجمالها فيما يلي: أولها أن الرضا الوظيفي يُمثّل مؤشراً حساساً على صحة المناخ التنظيمي، إذ يعكس تراكمياً جودة السياسات الإدارية وأنظمة الحوافز ونمط القيادة المتّبع، مما يُتيح للإدارة العليا قراءة الواقع التنظيمي قراءة موضوعية. وثانيها أن الرضا يُسهم في خفض معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل، وهو ما يحفظ للمنظمة استثماراتها في التدريب والتأهيل، ويحول دون تسرّب الكفاءات المؤهلة. وثالثها أن الرضا يُغذّي حالة الانتماء والولاء التنظيمي، فتنشأ علاقة وجدانية بين الفرد ومؤسسته تتجاوز حدود العلاقة التعاقدية إلى علاقة شراكة حقيقية. ورابعها أن الرضا يفتح المجال أمام السلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يبادر العاملون إلى أداء مهام تتجاوز توصيفاتهم الوظيفية الرسمية، بدافع داخلي لا بإلزام خارجي.

ويرى زايد (2024) أن للرضا الوظيفي أهمية متعدّدة الأبعاد تتوزع بين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي. فعلى المستوى الفردي، يُسهم الرضا في تعزيز الصحة النفسية للعامل وحمايته من الاحتراق الوظيفي والضغط المهنية، مما ينعكس إيجاباً على جودة حياته داخل العمل وخارجه. وعلى المستوى التنظيمي، يُمثّل الرضا أحد المحددات الجوهرية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، إذ يرتبط بمستويات الإنتاجية والكفاءة والإبداع. أما على المستوى الاجتماعي، فإن انتشار حالة الرضا في أوساط العاملين يُسهم في بناء بيئة عمل صحية، وفي تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة في محيطها، بل وفي القطاع الذي تنتمي إليه.

ومن منظور تطبيقي يتصل بقطاع الفنادق تحديدًا، يُبرز عبدالهادي (2025) أن الرضا الوظيفي يكتسب أهمية مضاعفة في البيئات الفندقية، نظرًا لطبيعة العمل التي تقوم على التفاعل المباشر والمستمر مع النزلاء، حيث يتحوّل العامل إلى واجهة للمنظمة وسفير لها أمام الضيوف. ومن ثَمَّ، فإن أي خلل في مستوى رضاه ينعكس فورًا على جودة الخدمة المُقدّمة، ويُلحق الضرر بسمعة المنشأة الفندقية وقدرتها على استقطاب النزلاء والاحتفاظ بهم. كما تُضفي طبيعة العمل الفندقي، بساعاته الطويلة وضغوطه المتواصلة، أهمية خاصة على ضرورة الحفاظ على معدلات رضا مرتفعة، باعتبارها صمّام أمان يحمي العاملين من الانهيار النفسي والمهني.

ويُشير غانم وآخرون (2023) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي في المنشآت الفندقية تتجلى أيضًا في كونه عاملاً محوريًا في بناء ثقافة الخدمة المتميّزة، إذ لا يمكن لعامل غير راضٍ أن يُقدّم تجربة استثنائية للنزيل، مهما بلغت برامج التدريب من إتقان ومهما تطوّرت أنظمة الجودة. فالتميّز في الخدمة الفندقية ليس تقنية تُكتسب، بقدر ما هو حالة وجدانية تنبعث من داخل العامل المُشبع نفسيًا.

ومن جهة أخرى، يبرز Patrichi et al. (2025) أهمية الرضا الوظيفي بوصفه أداة استراتيجية لمواجهة تحديات سوق العمل المعاصر، لا سيّما في ظل تنامي ظواهر الاستقالة الكبرى والتنقّل الوظيفي وارتفاع توقعات الأجيال الجديدة من القوى العاملة. فالمنظمات التي تنجح في توفير بيئة عمل مُرضية تكتسب ميزة تنافسية في استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، بينما تجد المنظمات الأخرى نفسها في حلقة مفرغة من الاستقطاب والتدريب والفقْدان.

ويُضيف Maqableh et al. (2023) بُعدًا آخر للأهمية، يتمثّل في الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي بين متغيرات المدخلات التنظيمية (كالأمان الوظيفي وممارسات الموارد البشرية) ومتغيرات المخرجات (كثنية الترك والولاء)، مما يجعل منه نقطة ارتكاز محورية في أي نموذج تنظيمي يسعى إلى تفسير سلوك العاملين والتنبؤ به.

وعلى صعيد البحث العلمي، تنبع أهمية دراسة الرضا الوظيفي من كونه متغيرًا غنيًا بالإمكانات التحليلية، يُتيح للباحثين بناء نماذج معقّدة تربط بين متغيرات نفسية وسلوكية وتنظيمية متعدّدة، كما أنه متغيّر قابل للقياس والمتابعة، مما يُيسّر إجراء الدراسات الميدانية واستخلاص النتائج التطبيقية منها. وفي السياق السعودي، تكتسب دراسة الرضا الوظيفي أهمية إضافية بحكم التحوّلات المتسارعة في القطاع السياحي والفندقي، وما يصاحب ذلك من تغيّرات في طبيعة القوى العاملة وتوقعاتها.

4.1.2 أهداف الرضا الوظيفي

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين، وتتباين هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة وقطاعها ومرحلة نموها. غير أن ثمة أهدافاً جوهرية تتقاطع عندها معظم الإسهامات البحثية، ويمكن استعراضها على النحو الآتي.

يرى أحمد (2022) أن الأهداف الرئيسية للرضا الوظيفي تتمثل في: تعزيز ارتباط الفرد بمنظّمته وتقوية حالة الولاء التنظيمي، بحيث يعدّ العامل أهداف المنظمة جزءاً من أهدافه الشخصية؛ ورفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية من خلال إطلاق طاقات العاملين وحفزهم على بذل أقصى ما لديهم؛ وتقليل التكاليف غير المرئية المرتبطة بتدني الرضا، كتكاليف الغياب والتأخر وضعف الجودة وأخطاء العمل؛ وبناء بيئة عمل إيجابية تجذب الكفاءات وتحفظ المنظمة من فقدانها.

ويُضيف مخلوف وقارة (2022) جملة من الأهداف ذات الطابع الإنساني والقيمي، من بينها: تحقيق التوازن النفسي للعامل بين متطلبات وظيفته ومتطلبات حياته الشخصية، بما يحول دون انتقال الضغوط من فضاء إلى آخر؛ وتنمية الشعور بالعدالة التنظيمية من خلال ربط الرضا بآليات توزيع المكافآت والترقيات والمسؤوليات؛ وتمكين العامل من تحقيق ذاته داخل البيئة المهنية، وذلك بإتاحة الفرص له ليسهم في صناعة القرارات ويُعبّر عن أفكاره؛ وتعزيز الصحة النفسية للعاملين والوقاية من الاحتراق الوظيفي الذي يهدّد استمراريّتهم في العمل.

ومن منظور إداري وتنظيمي، يُشير محمود وعبد الحميد (2024) إلى أن الرضا الوظيفي يستهدف بلوغ مجموعة من الغايات التي يمكن إجمالها في: تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الكفاءات وتطويرها على المدى البعيد؛ ودعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعنية بالاستقطاب والاحتفاظ، إذ يُصبح الرضا أحد مؤشرات نجاح هذه الاستراتيجيات؛ وتعزيز قدرة المنظمة على إدارة التغيير، حيث يتجاوب العاملون الراضون بمرونة أكبر مع متطلبات التحوّل التنظيمي؛ وتقليل النزاعات التنظيمية والصراعات الداخلية التي تنشأ في كثير من الأحيان من تراكم حالات عدم الرضا.

وفي السياق ذاته، يطرح (Siswanto 2023) رؤية متكاملة لأهداف الرضا الوظيفي، تتمحور حول: تكوين رأس مال بشري مستقر يكتسب الخبرة ويُراكمها داخل المنظمة، بدلاً من الحالة المتذبذبة الناتجة عن دوران مرتفع للعمالة؛ وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على القيم المشتركة والانتماء المتبادل بين الفرد

والمؤسسة؛ وإطلاق الطاقات الإبداعية لدى العاملين من خلال تهيئة المناخ النفسي الآمن الذي يسمح بالمبادرة والمخاطرة المحسوبة؛ ودعم استدامة الأداء التنظيمي على المدى البعيد بالاعتماد على قاعدة بشرية متماسكة.

وتتسق مع هذه الرؤية ما يطرحه (Vuong and Nguyen (2022) من أن الأهداف الكبرى للرضا الوظيفي ترتبط ب: ضمان الاتساق بين أداء الفرد وأهداف المنظمة على المدى الاستراتيجي؛ وتيسير عمليات التعلم التنظيمي من خلال خلق بيئة آمنة نفسياً تشجع على تبادل المعرفة وتداول الخبرات؛ ودعم المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات البيئية، إذ تكون المنظمات ذات معدلات الرضا المرتفعة أقدر على التكيف مع المستجدات.

ويبرز (Hung et al. (2024 جانباً آخر من الأهداف، يتعلق تحديداً ببيئة العمل الفندقية، حيث يستهدف الرضا الوظيفي تفعيل ما يُعرف بـ«الازدهار في العمل»، وهو حالة من الحيوية النفسية والتعلم المستمر التي تسمح للعاملين بتقديم خدمة متميزة للزلاء، خاصة في الفنادق التي تتسم بضغط عمل مرتفعة وتفاعلات إنسانية مكثفة.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن الأهداف المتعلقة بالرضا الوظيفي تتدرج من المستوى الفردي إلى المستوى الاستراتيجي، فهي تنطلق من إشباع حاجات العامل النفسية والمعنوية، وتمتد إلى تعزيز إنتاجيته وأدائه، ثم تتسع لتشمل دعم القدرة التنافسية للمنظمة واستدامتها. وفي السياق الفندقي السعودي، يمكن القول إن أهداف الرضا الوظيفي تتمحور حول بناء كادر بشري مؤهل ومستقر، قادر على تقديم خدمة تنافسية ترقى إلى تطلعات السياحة في المملكة، بما يسهم في تحقيق المستهدفات الكبرى للقطاع.

5.1.2 أبعاد الرضا الوظيفي

تم تحديد أبعاد الرضا الوظيفي في هذه الدراسة بناءً على استقراء جملة من الدراسات السابقة، في مقدمتها دراسة الأسطل (2023) ودراسة الهاجري (2023) ودراسة قويدري وزاوش (2022)، فضلاً عن دراسة (2022) Lee et al. ودراسة (2021) Riyanto et al. ، حيث تَكَرَّرت هذه الأبعاد في مختلف الأطر النظرية وأثبتت ملاءمتها لبيئة العمل الخدمية، ومن ثَمَّ تَقَرَّر تبنيها لثُمَّثل الأبعاد الجوهرية للرضا الوظيفي في السياق الفندقي السعودي، وهي: الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزلاء، وطبيعة العمل.

البُعد الأول: الرضا عن الأجور والحوافز. يحتل هذا البُعد موقعًا متقدّمًا ضمن أبعاد الرضا الوظيفي، باعتباره يُمثّل الوجه المادي للعلاقة التعاقدية بين العامل والمنظمة. ويتجاوز مفهوم الأجور والحوافز كونه مجرد مبالغ نقدية تُصرف للعامل في نهاية الشهر، ليشمل منظومة متكاملة من المزايا المادية والمعنوية التي تعكس تقدير المنظمة لإسهامات الفرد. ويشمل هذا البُعد الراتب الأساسي، والعلاوات الدورية، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والبدلات الوظيفية، والحوافز التشجيعية، والمزايا التأمينية والصحية، فضلاً عن العوائد غير المباشرة كالإجازات المدفوعة وبرامج الادخار والتقاعد. وتُمثّل العدالة في توزيع هذه العوائد المحور الذي تتأسس عليه قناعة العامل بإنصاف منظّمته له، إذ لا يكفي أن يكون الأجر مرتفعًا بالمعايير المطلقة، بل ينبغي أن يكون عادلاً بالمقارنة مع زملائه في المنظمة، ومع نظرائه في القطاع، ومع حجم الجهد الذي يبذله. وفي البيئة الفندقية، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة، نظرًا لطبيعة العمل التي تنطوي على ساعات عمل غير منتظمة وضغوط متواصلة، مما يجعل العائد المادي والحوافز التشجيعية عاملاً حاسماً في تحفيز العاملين على الاستمرار وبذل الجهد (الهاجري، 2023).

البُعد الثاني: الرضا عن بيئة العمل. يُشير هذا البُعد إلى مجموع الظروف المادية والمعنوية التي يزاول العامل عمله في إطارها، ويتفاعل معها يوميًا. ويتضمن البُعد الجوانب المادية من حيث ملائمة موقع العمل وتوفّر الإضاءة والتهوية المناسبين، وجودة الأدوات والتجهيزات، ومستوى السلامة المهنية، وتوافر المساحات الضرورية لأداء المهام دون عوائق. كما يمتد البُعد ليشمل الجوانب المعنوية من حيث المناخ النفسي السائد، ودرجة الانفتاح في التواصل، ومستوى الاحترام المتبادل، ومدى انتشار الشعور بالأمان النفسي الذي يسمح للعامل بالتعبير عن آرائه دون خشية. وتُمثّل بيئة العمل في الفنادق تحديًا خاصًا، إذ تجمع بين متطلبات الفخامة في المظهر التي يستحقها النزيل، وبين متطلبات العمل المُجهّد في الكواليس، مما يستوجب من الإدارة الفندقية إيلاء هذا البُعد عناية خاصة لضمان أن تكون بيئة العمل داعمة للعامل ومحفّزة له على الإبداع والتميّز (نوري وويسمان، 2023).

البُعد الثالث: الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي. يَنصَرِف هذا البُعد إلى ما تُتيحه المنظمة لعاملها من فرص للنمو المهني والترقي الوظيفي عبر الزمن. ولا يقتصر التطور الوظيفي على مجرد الانتقال إلى منصب أعلى، بل يشمل التوسّع الأفقي في المهارات والخبرات، واكتساب مسؤوليات جديدة، والمشاركة في برامج التدريب والتأهيل التي تُؤسّس لمسار وظيفي ممتد. ويرتبط هذا البُعد ارتباطًا وثيقًا بشفافية معايير الترقية وعدالتها، إذ يفترض العامل أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة والأداء، لا على الاعتبارات الشخصية أو المحاباة. كما يتأثر هذا البُعد بمدى وضوح المسار الوظيفي للعامل في المنظمة، وقدرته على رؤية

مستقبله المهني داخلها على المدى البعيد. وفي القطاع الفندقي، يبرز هذا البُعد بصورة خاصة، إذ يطمح العامل في الفندق إلى الانتقال من المراكز التشغيلية الأولى إلى مراكز الإشراف والإدارة الوسطى والعليا، مما يستوجب من المنظمة بناء مسارات وظيفية واضحة وبرامج تطوير قيادي مدروسة (بدوي وزايد، 2024).

البُعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء. يُمثّل هذا البُعد الجانب الاجتماعي من تجربة العمل، إذ لا يعمل الفرد في عزلة عن غيره، وإنما يَنخرط في شبكة من العلاقات الإنسانية والمهنية تَمَتّد رأسياً مع الرؤساء وأفقياً مع الزملاء. وتَتأسّس العلاقة مع الرؤساء على عدّة محاور، أبرزها: نمط القيادة المُتَّبَع، ودرجة الإنصات لمشكلات العاملين، ومدى الدعم الذي يُقدّمه المشرف لمرؤوسيه في مواجهة تحديات العمل، فضلاً عن وضوح التوجيهات والتقدير المعنوي للإنجازات. أما العلاقة مع الزملاء فنستند إلى مستوى التعاون والثقة المتبادلة، ودرجة التضامن في مواجهة الأعباء، وقدرة الفريق على تجاوز الخلافات بصورة بناءة. ويكتسب هذا البُعد أهميته من كون العامل يَقضي جزءاً كبيراً من ساعات يقظته في صحبة زملائه ورؤسائه، فإذا كانت هذه الصحبة إيجابية انعكس ذلك على رضاه وأدائه، وإذا كانت سلبية تَحَوّل العمل إلى عبء نفسي يفوق عبئه المهني. وفي الفنادق، حيث يَعتمد العمل اعتماداً كبيراً على التنسيق بين الأقسام والعمل الجماعي، تُمثّل جودة العلاقات الإنسانية شرطاً أساسياً لتقديم خدمة سلسة ومتكاملة للنزيل (Abdou et al., 2023).

البُعد الخامس: الرضا عن طبيعة العمل. يَنصرف هذا البُعد إلى الخصائص الذاتية للعمل من حيث محتواه ودرجة تنوّعه ومستوى التحدي الذي يَنطوي عليه، ومدى منحه للعامل قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائه. وتُمثّل طبيعة العمل أحد أهم محدّدات الرضا الوظيفي، نظراً لأن العامل يَقضي يومه في ممارسة هذا العمل، فإذا كان مُلائماً لميوله وقدراته ومُحقّقاً لإمكاناته شعر بالرضا والإنجاز، وإذا كان رتيباً أو مُجهّداً أو متجاوزاً لقدراته شعر بالإحباط والاغتراب. ويتّضمن هذا البُعد عناصر عدّة، منها: درجة وضوح المهام وتوصيفها، ومدى تناسب أعباء العمل مع الزمن المتاح، ومستوى الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ومدى توافر التغذية الراجعة التي تُمكن العامل من تقييم أدائه وتطويره، فضلاً عن قدرة العمل على إشباع الحاجات النفسية للفرد كالحاجة إلى الإنجاز والكفاءة والمعنى. وفي البيئة الفندقية، تتنوع طبيعة العمل تنوّعاً كبيراً بحسب القسم الذي يعمل فيه الفرد، من المطعم والمطبخ، إلى الاستقبال والكونسيرج، إلى التدبير المنزلي والصيانة، إلى الإدارة والمحاسبة، مما يستوجب فهماً دقيقاً لخصائص كل وظيفة وتأثيرها على رضا شاغلها (قضيّماتي، 2022).

6.1.2 استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات بهدف تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى عاملها، وتختلف هذه الاستراتيجيات في طبيعتها ومداهها الزمني وأدواتها التنفيذية. غير أنها تتقاطع في كونها تستهدف بناء بيئة عمل جاذبة قادرة على إشباع حاجات العاملين المتنوعة.

تُمثل الاستراتيجية التحفيزية المتكاملة أحد المداخل الرئيسية لتعزيز الرضا، وتقوم على تصميم منظومة من الحوافز المادية والمعنوية تتسق مع الاحتياجات المتدرجة للعاملين، بحيث لا تقتصر على الحوافز النقدية المباشرة، بل تتجاوزها إلى التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجاز ومنح الفرص للتطور (مخلف وقارة، 2022). وتستلزم هذه الاستراتيجية ربط الحوافز ربطاً واضحاً بمعايير الأداء، بحيث يستشعر العامل العدالة في التوزيع ويرى انعكاساً مباشراً لجهده على ما يتلقاه من عوائد.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية التسويق الداخلي، التي تنظر إلى العامل بوصفه «زبوناً داخلياً» للمنظمة، يجب أن تحسن إدارته كما تحسن إدارة زبائنها الخارجيين. وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أن المنظمة التي تريد أن يحسن عاملوها معاملة نزلائها، ينبغي أن تحسن هي معاملة عاملها أولاً، وذلك من خلال التواصل الفعال معهم، والإنصات لمشكلاتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات، وتقديم خدمات داعمة لهم تجعلهم يستشعرون قيمتهم في المنظمة.

ومن الاستراتيجيات الفاعلة كذلك استراتيجية التمكين الوظيفي، التي تستهدف منح العاملين قدراً من الصلاحيات والسلطات تتناسب مع مسؤولياتهم، بحيث يتحولون من منفذين سلبيين إلى شركاء فاعلين في صناعة القرار (قويدري وزاوش، 2022). ويعكس التمكين ثقة الإدارة في قدرات عاملها، ويمنحهم شعوراً بالمسؤولية والملكية النفسية تجاه عملهم، مما يعزز رضاهم ويحفّزهم على الإبداع.

كذلك تبرز استراتيجية التطوير المهني المستمر، التي تنطلق من إدراك أن العامل المعاصر لا يكفي بالاستقرار الوظيفي، وإنما يطمح إلى النمو والتعلم وتطوير قدراته باستمرار. وتتجلى هذه الاستراتيجية في تصميم برامج تدريبية متدرجة، وإتاحة فرص الابتعاث والتأهيل، وبناء مسارات وظيفية واضحة، ودعم التعلم الذاتي للعاملين (محمود وعبد الحميد، 2024). وفي القطاع الفندقي، تكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة، نظراً للتطور المتسارع في مفاهيم الضيافة وتقنياتها، مما يستوجب تأهيلاً مستمراً للعاملين لمواكبة هذه التطورات.

ومن الاستراتيجيات التي اكتسبت أهمية متزايدة، استراتيجية التوازن بين العمل والحياة، التي تستهدف معالجة الإشكالية المتنامية المتعلقة بطغيان متطلبات العمل على الحياة الشخصية للعامل (Martin et al., 2022). وتتضمن هذه الاستراتيجية مرونة في ساعات العمل حيثما أمكن، وأنظمة إجازات مدروسة، وبرامج لدعم الصحة النفسية، وثقافة تنظيمية تحترم خصوصية العاملين خارج أوقات الدوام. وفي البيئة الفندقية التي تتميز بساعات عمل غير تقليدية، يفرض هذا الجانب تحدياً خاصاً يستوجب من الإدارة الفندقية ابتكار حلول مبدعة لتحقيق هذا التوازن.

كما تطرح استراتيجية القيادة التحويلية نفسها بوصفها أحد المداخل الفاعلة لتعزيز الرضا الوظيفي، إذ تركز على وجود قادة قادرين على إلهام مرؤوسيهـم وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، مع إيلاء اهتمام فردي بكل عامل، وتشجيع التفكير الإبداعي، وضرب القدوة في الالتزام والإخلاص. (Sobaih et al., 2022) وتُسهم هذه القيادة في تحويل بيئة العمل من بيئة تقليدية تقوم على الأوامر والتنفيذ، إلى بيئة تشاركية تستثمر الطاقات الكامنة لدى العاملين.

7.1.2 عناوين ذات صلة في الإطار النظري للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي في ضوء النظريات المفسرة: تتعدد الأطر النظرية التي تناولت الرضا الوظيفي بالتحليل والتفسير، وتنبأين هذه الأطر في زاوية التناول والمتغيرات التي تركز عليها. فمنها ما يركز على ثنائية العوامل المُحقّرة والعوامل الصحية، ومنها ما ينطلق من تدرج الحاجات الإنسانية من الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ومنها ما ينظر إلى الرضا بوصفه ناتجاً عن المقارنة بين المدخلات والمخرجات في إطار نظرية العدالة، ومنها ما يربط بين الرضا والتوقعات التي يحملها الفرد عن وظيفته. (Lee et al., 2022) وتُسهم هذه الأطر مجتمعةً في بناء فهم متعدد الأبعاد للرضا الوظيفي، يجعله ظاهرة قابلة للتحليل من زوايا متعددة.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: تنقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين: عوامل ذاتية تتعلق بشخصية الفرد وخصائصه الديموغرافية والنفسية، كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسمات الشخصية والتوقعات؛ وعوامل موضوعية تتعلق ببيئة العمل والممارسات الإدارية كأنظمة الحوافز ونمط القيادة وثقافة المنظمة. ويتفاعل هذان النوعان من العوامل تفاعلاً معقداً يجعل من الصعب تفسير الرضا بمعزل عن السياق الكلي للعامل والمنظمة (الزيود والعرادي، 2019).

علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات التنظيمية الأخرى: يرتبط الرضا الوظيفي بشبكة واسعة من المتغيرات التنظيمية، يُمثّل فيها أحيانًا متغيرًا مستقلًا، وأحيانًا أخرى متغيرًا تابعًا أو وسيطًا. فعلى مستوى المتغيرات السابقة له، يرتبط الرضا بكلّ من نمط القيادة، وثقافة المنظمة، وأنظمة الموارد البشرية، وضغوط العمل. وعلى مستوى المتغيرات الناتجة عنه، يرتبط بكلّ من الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والسلوك المواطني، ونية ترك العمل. (Katebi et al., 2022)

المبحث الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يُمثل أداء العاملين الجوهر الذي تلتقي عنده جميع الجهود الإدارية في أي منظمة، إذ تُقاس فاعلية كل سياسة ونظام بمدى انعكاسهما في النهاية على ما يُقدّمه العامل من إسهام في تحقيق أهداف منظمته. ومن هنا، فإن الأداء لا يُمثل متغيرًا تنظيميًا عاديًا، بل يُمثل المحصلة النهائية التي يُحاكم بها أي نشاط إداري، والمرآة التي تنعكس عليها فاعلية كل المدخلات التنظيمية من قيادة وتدريب وتحفيز وثقافة.

وفي القطاع الفندقّي، تتضاعف أهمية الأداء وتزداد تعقيدًا، إذ لا يقتصر مفهومه على الإنتاجية الكمية أو الالتزام بالإجراءات، بل يمتد ليشمل قدرة العامل على بناء علاقة إنسانية فاعلة مع النزيل تُحوّل إقامته في الفندق إلى تجربة لا تُنسى. فالعامل في الفندق ليس مجرد منفذ لإجراءات روتينية، بل هو صانع تجربة، يستوجب أدائه قدرًا عاليًا من الذكاء العاطفي والمهارات الناعمة، إلى جانب الكفاءة الفنية في أداء المهام.

وقد شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطورًا ملحوظًا عبر العقود الماضية، إذ انتقل من الرؤية الضيقة التي تختزله في الناتج الكمي، إلى رؤية شمولية تأخذ في الاعتبار الجوانب السلوكية والعلائقية والإبداعية. كما تطوّرت أساليب قياسه من المقاييس الكلاسيكية القائمة على الإشراف المباشر، إلى مقاييس متعدّدة المصادر تستند إلى التغذية الراجعة من جهات متعدّدة. وفي السياق السعودي الحالي، الذي يشهد توسّعًا متسارعًا في القطاع السياحي والفندقّي ضمن مستهدفات رؤية 2030، تبرز الحاجة الملحة إلى فهم معمّق لمستوى أداء العاملين في الفنادق، باعتباره أحد المحدّات الجوهرية لنجاح هذا التحوّل.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لأداء العاملين، تستهدف بناء فهم متكامل لمفهومه وأهميته وأهدافه والعوامل التي تُؤثّر فيه، إضافة إلى أساليب قياسه واستراتيجيات تطويره، مع استعراض أبرز الإسهامات البحثية ذات الصلة، بما يضع أساسًا نظريًا متينًا تنطلق منه الدراسة الحالية في تحليل علاقته بالرضا الوظيفي في الفنادق السعودية.

2.2.2 مفهوم أداء العاملين

تتباين التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم أداء العاملين، ويَعكس هذا التباين تطوّر النظرة إلى العمل البشري داخل المنظمات، وتعدّد المداخل التي تتأوله الباحثون منها. ويُمكن استعراض أبرز هذه التعريفات بهدف بناء صورة متكاملة عن المفهوم.

ففي إطار المدرسة التي تُركّز على البُعد السلوكي للأداء، يُعرّف الأداء بأنه «مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العامل خلال تأديته لمهامه، والتي يُمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تُسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة» (عتودي وعبدالعال، 2021). ويُبرز هذا التعريف الطبيعة السلوكية للأداء، باعتباره ما يفعله العامل لا ما ينتجه فحسب، مما يفتح الباب لتقييم الكيفية التي يُؤدّى بها العمل وليس فقط مخرجاته النهائية.

ومن منظور مختلف، يُنظر إلى الأداء بوصفه «المحصلة النهائية التي يتوصّل إليها العامل في إطار قيامه بمهامه، معبّرًا عنها بمؤشرات الكم والنوعية والوقت والتكلفة» (دربو ومزيد، 2024). ويتميّز هذا التعريف بتركيزه على المخرجات والنتائج، ويُطرح أبعادًا قياسية محدّدة لتقييم الأداء، مما يجعله أقرب إلى التطبيق الإجرائي في بيئات العمل.

أما من المنظور التكاملي، فيُعرّف الأداء بأنه «التفاعل بين قدرات العامل ودوافعه والفرصة المُتاحة له لممارسة مهامه، بحيث يَنُتج عن هذا التفاعل سلوك ومخرجات تُسهم في إنجاز أهداف المنظمة» (حامد وعبدالرحمن، 2021). ويكتسب هذا التعريف أهميته من كونه يجمع بين القدرة والدافعية والفرصة، باعتبارها العوامل الثلاثة التي يتأسس عليها الأداء، فلا يكفي أن يكون العامل قادرًا إذا لم يكن دافعًا، ولا يكفي أن يكون قادرًا ودافعًا إذا لم تتوافر له الفرصة المناسبة.

ومن منظور تنظيمي شامل، يُعرّف الأداء الوظيفي بوصفه «النتيجة المركّبة التي تنشأ عن تفاعل العامل مع بيئته التنظيمية، وتنعكس في مستوى إنجازه لمسؤولياته الموكلة إليه ومدى مساهمته في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية» (محمد وحسن، 2024). ويُضفي هذا التعريف على الأداء طابعًا استراتيجيًا، حيث يربطه برسالة المنظمة وأهدافها الكبرى، لا فقط بالمهام اليومية الجزئية.

وفي سياق متّصل، يتجه فريق من الباحثين إلى تعريف الأداء بأنه «درجة بلوغ الفرد لمستويات الإتقان والإنجاز المطلوبة في وظيفته، وذلك في إطار المعايير المُعتمدة من قِبَل المنظمة، مع مراعاة عناصر

الكفاءة والفاعلية والتميز» (زايد، 2024). ويكتسب هذا التعريف أهميته من ربطه الأداء بمعايير محددة سلفاً، مما يجعل التقييم عملية موضوعية تستند إلى مرجعيات واضحة لا إلى انطباعات شخصية.

ومن منظور يتعامل مع الأداء باعتباره ظاهرة تنظيمية مركبة، يُعرّف بأنه «مجموع السلوكيات والإنجازات والمساهمات التي يُقدّمها العامل في عمله، والتي تتشكّل من خلال تفاعل قدراته الفنية ومهاراته السلوكية والتزامه التنظيمي» (نوري وويسمان، 2023). ويتسق هذا التعريف مع الرؤية الحديثة للأداء التي تنظر إليه بوصفه ظاهرة متعدّدة الأبعاد، تجمع بين الجانب التقني والجانب السلوكي والجانب التنظيمي.

أما على الصعيد الأجنبي، فقد قدّم الباحثون تعريفات تعكس تطوّر مفهوم الأداء وتوسّعه. ففي إطار النظرة الاستراتيجية، يُعرّف الأداء الوظيفي بوصفه «المحصلة الكلية لإسهامات العامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مقيسةً بمؤشرات الإنتاجية وجودة الإنجاز والابتكار والمساهمة في الميزة التنافسية» (Vuong & Nguyen, 2022). ويضيف هذا التعريف على الأداء طابعاً استراتيجياً متقدّماً، يجعله محورياً في صناعة الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن منظور يربط بين الأداء والمتغيرات السلوكية، يُعرّف الأداء بأنه «النتاج المركّب لخصائص الفرد ومهاراته ومستوى تعليمه وخبراته السابقة وانضباطه في العمل، والتي تتفاعل لإفراز مستوى معيّن من الإنجاز» (Rivaldo & Nabella, 2023). ويُسَلِّط هذا التعريف الضوء على المحدّدات الفردية للأداء، باعتبارها العوامل التي تُمايز بين العاملين في مستوياتهم.

وفي اتجاه ينظر إلى الأداء بوصفه ظاهرة متعدّدة الأبعاد، يُعرّف بأنه «حصيلة تفاعل ثلاث منظومات: المنظومة الفردية المتمثلة في قدرات العامل ودوافعه، والمنظومة التنظيمية المتمثلة في السياسات والثقافة، والمنظومة البيئية المتمثلة في الظروف الخارجية» (Hai & Park, 2024). ويتميّز هذا التعريف بتبنيّه منظوراً نظامياً شاملاً، يتجاوز الفرد والمنظمة إلى البيئة المحيطة، باعتبار أن الأداء يتشكّل ضمن سياق متعدّد المستويات.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتّضح أن الأداء الوظيفي ظاهرة مركبة، تتقاطع فيها أبعاد سلوكية ونتائجية واستراتيجية، وأنه يتأثّر بتفاعل عوامل فردية وتنظيمية وبيئية. ويرى الباحث في ضوء ذلك أن أداء العاملين في الفنادق السعودية ينبغي أن يُعرّف إجرائياً بأنه: «المحصلة المركبة من السلوكيات والإنجازات التي يُقدّمها العامل في الفندق، وتشمل جودة إنجاز المهام، والتميز في خدمة النزلاء، والمبادرة،

والتعاون مع الزملاء، والالتزام التنظيمي، وذلك في إطار معايير الأداء المُعتمدة من إدارة الفندق ومتطلبات تصنيفه». ويستجيب هذا التعريف لخصوصية البيئة الفندقية ولأبعاد القياس المُعتمدة في الدراسة.

2.2.2 أهمية أداء العاملين

تتبع أهمية أداء العاملين من كونه المحصلة النهائية لكل الجهود الإدارية، والمعيار الفعلي الذي يكشف عن نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق أهدافها. وقد أصبح الأداء البشري في المنظمات المعاصرة موضع اهتمام متزايد، نظرًا لإدراك القادة الإداريين أن المنافسة لم تعد تنحصر في الأصول المادية أو التقنية، وإنما تمتد إلى رأس المال البشري الذي يُمثل المصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

ويشير عبدالهادي (2025) إلى أن أهمية أداء العاملين تتجلى في عدة محاور، يلخصها فيما يلي: أولها أن الأداء يُمثل الترجمة العملية لاستراتيجية المنظمة، فمهما كانت الاستراتيجية متقنة في صياغتها، تظل مجرد نوايا حتى يُحوّلها العاملون إلى ممارسات وإنجازات فعلية. وثانيها أن الأداء يُمثل المؤشر الأكثر دقة على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تُقاس هذه الممارسات بانعكاساتها على ما يُقدّمه العاملون فعليًا. وثالثها أن الأداء يُمثل أساس بناء الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية، حيث يتعدّد تقليد الأداء البشري المتميّز كما تُقلّد التقنيات والمنتجات. ورابعها أن الأداء ينعكس على رضا العملاء وولائهم، وهو ما يتجلى بصورة خاصة في القطاعات التي تقوم على التفاعل المباشر مع العميل كالقطاع الفندقية.

ويرى محمود وعبد الحميد (2024) أن لأداء العاملين أهمية متعدّدة المستويات، يتداخل فيها البُعد الفردي مع البُعد التنظيمي مع البُعد المجتمعي. فعلى البُعد الفردي، يُمثل الأداء المتميّز مصدرًا للشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، ويُؤسّس لمسار وظيفي ناجح يفتح أمام العامل أبواب الترقّي والنمو المهني. وعلى البُعد التنظيمي، يُمثل الأداء الرافد الرئيسي لتحقيق الأهداف والإنتاجية والربحية واستدامة المنظمة. وعلى البُعد المجتمعي، يُسهم الأداء المتميّز للعاملين في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وتعزيز قدرته التنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي.

ومن منظور قطاعي خاص بالفندقة، يُبرز Hung et al. (2024) أن أهمية أداء العاملين تزداد في البيئة الفندقية لعدة اعتبارات، أهمها: الطبيعة التفاعلية للخدمة الفندقية التي تجعل أداء العامل ينعكس مباشرة على تجربة النزول؛ والاعتماد الكبير على العنصر البشري في تقديم الخدمة، رغم التطور التقني في القطاع؛

والتأثير المباشر لأداء العاملين على الصورة الذهنية للفندق وسمعته في السوق؛ ودور الأداء المتميز في إيجاد ولاء النزلاء وتحويلهم إلى زبائن دائمين.

ويُضيف غانم وآخرون (2023) بُعدًا آخر للأهمية، يتمثل في الدور الذي يلعبه أداء العاملين في الفنادق في تحقيق التميز التنافسي في صناعة الضيافة، إذ تتقارب الفنادق في تجهيزاتها المادية وخدماتها الأساسية، ويتميز بعضها عن بعض في جودة الخدمة التي يُقدمها العاملون، وفي قدرتهم على إضفاء الطابع الإنساني الدافئ على تجربة النزيل.

ومن جانب آخر، يبرز (Patrichi et al. 2025) أهمية أداء العاملين بوصفه أحد المحددات الجوهرية لاستدامة المنظمة على المدى البعيد، إذ لا يكفي تحقيق إنجازات مرحلية، بل ينبغي بناء قدرات بشرية قادرة على الحفاظ على مستوى أداء متميز عبر الزمن، حتى مع تغيّر الظروف والتحديات. ويكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الضيافة، من توقعات عملاء متنامية إلى تقنيات جديدة وتحديات تنافسية متجددة.

ويُسهّم (Katebi et al. 2022) في بلورة بُعد آخر للأهمية، يتعلّق بالعلاقة الوثيقة بين الأداء وحالة العاملين النفسية. فالأداء لا ينبع من الفراغ، وإنما يتشكّل في رحم بيئة نفسية ومعنوية معيّنة، مما يجعل الاستثمار في تحسين أحوال العاملين النفسية استثمارًا غير مباشر في تحسين الأداء.

كذلك تبرز أهمية أداء العاملين في كونه يُمثّل مؤشرًا حساسًا على فاعلية القيادة في المنظمة، إذ تنعكس جودة القيادة في نهاية المطاف على ما يُقدّمه التابعون من أعمال. (Hajiali et al., 2022) فالقيادة الفاعلة هي التي تُلهم مرؤوسيهما وتُحفّزهم على بلوغ أعلى مستويات الأداء، فيما تنعكس القيادة الضعيفة في انخفاض الأداء حتى لو توقّرت سائر العوامل.

وعلى صعيد البحث العلمي، تتبّع أهمية دراسة أداء العاملين من كونه متغيرًا محوريًا في النماذج التنظيمية، يرتبط بمعظم المتغيرات الأخرى بعلاقات سببية أو ارتباطية، مما يجعله متغيرًا ثريًا بإمكانات البحث والتحليل. كما أن الطبيعة المركّبة للأداء وتعدّد أبعاده يفتحان آفاقًا واسعة أمام الباحثين لتطوير مقاييس وأدوات قياس متنوعة، وتصميم نماذج بحثية معقّدة. وفي السياق السعودي، تزداد أهمية دراسة أداء العاملين في الفنادق نظرًا للتطور المتسارع في القطاع، وضخامة الاستثمارات الموجهة إليه ضمن مستهدفات رؤية 2030.

3.2.2 أهداف الاهتمام بأداء العاملين

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال الاهتمام بأداء العاملين وقياسه وتطويره، وتتباين هذه الأهداف باختلاف القطاع وطبيعة المنظمة، غير أنها تتقاطع في عدة محاور جوهرية يمكن استعراضها فيما يلي.

يرى أحمد (2022) أن الأهداف الكبرى للاهتمام بأداء العاملين تتمثل في: تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية المتاحة، بحيث يتم الحصول على أقصى عائد ممكن من جهد العامل دون استنزاف لطاقاته؛ وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة سلفاً في إطار الجداول الزمنية والمعايير الجودية المعتمدة؛ وتوفير قاعدة بيانات موضوعية تستند إليها الإدارة في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة والتدريب وإعادة التأهيل؛ وبناء ثقافة الإنجاز والتميز التي تنعكس على مختلف جوانب العمل في المنظمة.

يضيف زايد (2024) جملة من الأهداف ذات الطابع التطويري، من بينها: الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، تمهيداً لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية؛ ودعم عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بدقة؛ وتوفير معلومات راجعة منتظمة للعاملين تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم وتطويره ذاتياً؛ ودعم ثقافة المساءلة والمحاسبة على أساس الإنجاز، بدلاً من المحاباة أو الاعتبارات الشخصية.

ومن منظور تطبيقي، يطرح بدوي وزايد (2024) أهدافاً تتصل بانعكاسات الأداء على المخرجات التنظيمية الأشمل، تتضمن: ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي الكلي بحيث يستشعر كل عامل أن ما يقدمه يسهم في النتائج الإجمالية للمنظمة؛ وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية من خلال بناء كادر بشري متميز الأداء؛ ودعم استدامة المنظمة على المدى البعيد بالاعتماد على قاعدة بشرية قادرة على التطوير المستمر؛ وبناء سمعة المنظمة وصورتها الذهنية باعتبارها مكان عمل يستقطب الكفاءات ويطورها.

وفي سياق متصل، يرى Rivaldo and Nabella (2023) أن الأهداف الكبرى المرتبطة بأداء العاملين تتمحور حول: ربط مدخلات تنمية الموارد البشرية (كالتعليم والتدريب والخبرة) بمخرجاتها على شكل أداء متميز، بما يحقق العائد على الاستثمار في رأس المال البشري؛ وترسيخ الانضباط الوظيفي

بوصفه قيمة تنظيمية وممارسة يومية تنعكس على الأداء؛ ودعم نظام الجدارة الذي يجعل الترقية والمكافأة قائمين على الأداء الفعلي لا على الأقدمية أو الانتماءات الشخصية.

ويُضيف (2023) Siswanto أهدافاً ترتبط بتجسير الفجوة بين الممارسات الإدارية المختلفة، بحيث يكون الأداء هو نقطة الالتقاء التي تتكامل عندها الجهود التدريبية والتحفيزية والتنظيمية. كما تستهدف هذه الأهداف بناء ثقافة الالتزام التنظيمي العميق الذي يتجاوز التنفيذ الشكلي للمهام إلى الاندماج الحقيقي في رسالة المنظمة وأهدافها.

ويطرح (2024) Hai and Park رؤية متقدمة للأهداف، تتمحور حول: تحقيق التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبين المخرجات الفعلية للعاملين؛ وتفعيل دور القيادة التمكينية في إطلاق طاقات العاملين وتوجيهها نحو الأداء المتميز؛ وبناء بيئة عمل ذكية قادرة على دمج التقنيات الحديثة مع الجهود البشرية لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

ومن منظور خاص ببيئة الضيافة، يطرح (2023) Abdou et al. أهدافاً تتعلق بضمان جودة الخدمة المقدمة للنزيل من خلال الأداء المتميز للعاملين؛ وحماية سمعة الفندق وعلامته التجارية من خلال أداء يتسق مع توقعات النزلاء وتصنيف الفندق؛ ودعم استمرارية تدفق النزلاء وتكرار زيارتهم من خلال تجربة تجعل من الفندق خيارهم الأول.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن أهداف الاهتمام بأداء العاملين تتدرج من المستوى التشغيلي الذي يستهدف إنجاز المهام اليومية بكفاءة، إلى المستوى التكتيكي الذي يستهدف تحقيق أهداف الأقسام والوحدات، وصولاً إلى المستوى الاستراتيجي الذي يستهدف بناء الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها. وفي البيئة الفندقية السعودية، تتمحور هذه الأهداف حول بناء كادر بشري قادر على تقديم تجربة ضيافة استثنائية، ترقى إلى مستوى تطلعات السياحة في المملكة، وتسهم في تحقيق المستهدفات الكبرى لرؤية 2030.

4.2.2 أبعاد أداء العاملين

تم تحديد أبعاد أداء العاملين في هذه الدراسة بناءً على استقراء جملة من الدراسات السابقة، أبرزها دراسة عتودي وعبدالعال (2021) ودراسة محمد وحسن (2024) ودراسة زايد (2024)، فضلاً عن دراسة (2022) Vuong and Nguyen ودراسة (2024) Hai and Park، حيث تركزت هذه الأبعاد في الأطر النظرية المختلفة وأثبتت ملاءمتها للبيئة الفندقية، ومن ثم تم تبنيها لتمثل المحاور الرئيسية لقياس

أداء العاملين في الفنادق السعودية، وتتضمن: جودة إنجاز المهام، والتميز في خدمة النزلاء، والمبادرة، والتعاون، والالتزام التنظيمي.

البُعد الأول: جودة إنجاز المهام. ينصرف هذا البُعد إلى مستوى الإتقان الذي يؤدي به العامل المهام الموكلة إليه، ومدى مطابقة عمله للمواصفات والمعايير المعتمدة في الفندق. ولا تقتصر جودة الإنجاز على الجانب الفني فحسب، بل تمتد لتشمل دقة العمل وخلوه من الأخطاء، والكفاءة في استثمار الوقت والموارد، والقدرة على إنجاز المهام في إطار الزمن المحدد. كما يشمل البُعد قدرة العامل على التعامل مع المهام المعقدة التي تستدعي خبرة ومهارة، ومدى تمكنه من تطبيق إجراءات العمل المعيارية بمرونة تستجيب لظروف الموقف. وفي البيئة الفندقية، تكتسب جودة الإنجاز أهمية خاصة، إذ إن أي خلل في إنجاز المهام، مهما بدا صغيراً، ينعكس مباشرة على تجربة النزيل، سواء كان ذلك في تجهيز الغرف، أو إعداد الطعام، أو إجراءات الاستقبال والمغادرة، أو غير ذلك من الخدمات الفندقية. ويزداد هذا البُعد أهمية في الفنادق ذات التصنيف الأعلى، حيث تكون توقعات النزلاء أرفع، ومعايير الجودة أكثر صرامة (نوري وويسمان، 2023).

البُعد الثاني: التميز في خدمة النزلاء. يُمثل هذا البُعد جوهر العمل الفندقي ومحوره الذي تدور حوله سائر الأنشطة. ويتجاوز التميز في خدمة النزلاء حدود تقديم الخدمة الأساسية المطلوبة، إلى إضفاء قيمة مضافة على تجربة النزيل تجعل إقامته متميزة لا تُنسى. ويتضمن هذا البُعد قدرة العامل على استشراف احتياجات النزيل قبل أن يطلبها، والتعامل بلباقة مع شكاواه واستفساراته، وإظهار الاهتمام الصادق برضاه، وتخصيص الخدمة بحيث تتناسب مع تفضيلاته الفردية. كما يتطلب البُعد قدرًا عاليًا من الذكاء العاطفي يُمكن العامل من قراءة لغة الجسد والإشارات غير اللفظية للنزيل، والاستجابة لها بصورة ملائمة. وينبغي هذا البُعد على مزيج من المهارات الفنية والسلوكية، وتتضمن إتقان لغات أجنبية، والإلمام بثقافات النزلاء المتنوعة، والقدرة على التواصل بفاعلية، والتحكم في الانفعالات تحت الضغط. وفي السياق السعودي، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة في ظل التنوع الكبير في النزلاء الذين تستقبلهم الفنادق، من حجاج ومُعتمرين وسياح وزوار أعمال. (Abdou et al., 2023)

البُعد الثالث: المبادرة. ينصرف هذا البُعد إلى استعداد العامل لتجاوز حدود توصيف وظيفته الرسمي، والإقدام طوعاً على القيام بمهام إضافية أو اقتراح حلول مبتكرة لمشكلات يواجهها أو يلاحظها. وتكتسب المبادرة أهميتها من كونها مؤشراً على وجود حالة من الانخراط النفسي الإيجابي مع العمل، تدفع العامل إلى التفكير فيما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر، منها: تقديم المقترحات

لتطوير العمل، والتدخل الاستباقي لحل المشكلات قبل تفاقمها، والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية، والإقدام على المخاطرة المحسوبة في سبيل تقديم خدمة استثنائية. وفي البيئة الفندقية، تتجلى المبادرة في صور متنوعة، كأن يتذكر العامل تفضيلاً خاصاً لأحد النزلاء في زيارة سابقة، أو أن يستبق طلباته بتقديمها له، أو أن يتدخل لحل مشكلة في قسم غير قسمه. وتستلزم المبادرة بيئة عمل آمنة نفسياً تشجع على المخاطرة ولا تُعاقب على الأخطاء الناتجة عن النية الحسنة. (Hung et al., 2024)

البُعد الرابع: التعاون. ينصرف هذا البُعد إلى قدرة العامل على العمل بفاعلية ضمن فريق، والتفاعل البناء مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، والإسهام في تحقيق الأهداف الجماعية للقسم والمنظمة. ويتجاوز التعاون مجرد الانسجام السطحي مع الزملاء، إلى مستوى أعمق يتضمن المشاركة الفعلية في إنجاز المهام المشتركة، وتبادل المعرفة والخبرات، ودعم الزملاء في مواجهة التحديات، والتسامح مع الاختلافات الشخصية والثقافية. وفي البيئة الفندقية، يكتسب التعاون أهمية محورية، نظراً لأن الخدمة الفندقية تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين عدة أقسام: الاستقبال، والتدبير المنزلي، والمطاعم، والصيانة، والأمن، وغيرها. ويؤدي أي خلل في التعاون بين هذه الأقسام إلى انعكاسات سلبية مباشرة على تجربة النزيل. كما يتطلب التعاون في الفنادق قدرة على العمل ضمن فرق متعددة الثقافات والجنسيات، نظراً لتنوع كادر العمل في القطاع (الزيود والعرادي، 2019).

البُعد الخامس: الالتزام التنظيمي. يمثل هذا البُعد الحالة النفسية التي تربط العامل بمنظمته وتدفعه إلى الاستمرار فيها وبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها. ويتطوّر الالتزام التنظيمي على ثلاثة جوانب متكاملة: الالتزام العاطفي الذي يعكس الارتباط الوجداني بالمنظمة، والالتزام الاستمراري الذي ينبع من حسابات التكلفة والعائد لمغادرة المنظمة، والالتزام المعياري الذي ينبع من شعور أخلاقي بواجب الوفاء للمنظمة. ويتجلى الالتزام في مظاهر سلوكية متعددة، أبرزها: الانتظام في الحضور والمواعيد، والحفاظ على ممتلكات المنظمة، والتزام التعليمات والإجراءات، والدفاع عن سمعة المنظمة، والاستعداد لبذل جهود إضافية حين تستدعي الضرورة. وفي القطاع الفندقي، يكتسب الالتزام التنظيمي أهمية مضاعفة، إذ تتطلب طبيعة العمل قدراً عالياً من الانضباط والمرونة في آن، نظراً لساعات العمل غير التقليدية، والمواسم ذات الذروة، والحاجة المستمرة لتقديم خدمة عالية الجودة بصرف النظر عن الظروف الشخصية للعامل (Maqableh et al., 2023).

5.2.2 استراتيجيات تحسين أداء العاملين

تتنوع الاستراتيجيات التي تلجأ إليها المنظمات لتحسين أداء عاملها، وتتباين هذه الاستراتيجيات في طبيعتها ومداهها الزمني، غير أنها تتقاطع في كونها تستهدف بناء قدرات بشرية متميزة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تُمثل استراتيجية التدريب والتطوير المستمر إحدى الاستراتيجيات الجوهرية في هذا المجال، وتقوم على توفير برامج تدريبية متنوعة تستهدف تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين (نوري وويسمان، 2023). وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم برامج ملائمة لتلبية هذه الاحتياجات، وتنفيذها بأساليب تدريبية فاعلة، وتقييم أثرها على الأداء. وفي القطاع الفندقي، تأخذ هذه الاستراتيجية أبعادًا خاصة، تشمل التدريب الفني على إجراءات الخدمة، والتدريب اللغوي والتواصلي، والتدريب الثقافي على التعامل مع نزلاء من خلفيات متنوعة، والتدريب القيادي لإعداد كوادر للمستويات الإشرافية والإدارية.

ومن الاستراتيجيات الفاعلة في تحسين الأداء، استراتيجية إدارة الأداء الشاملة، التي تتجاوز التقييم السنوي التقليدي إلى عملية متواصلة تشمل تحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة، والاعتراف بالإنجازات، وتطوير قدرات العاملين. وتستند هذه الاستراتيجية إلى مبدأ أن الأداء يتشكل ويتطور خلال السنة كلها، وليس فقط في لحظة التقييم النهائي، مما يستوجب تدخلات منتظمة لتوجيه الأداء وتطويره.

كذلك تبرز استراتيجية إدارة الوقت بوصفها أداة فاعلة لتحسين الأداء، إذ يُمثل الوقت موردًا ثمينًا ينعكس استثماره على إنتاجية العامل ومستوى إنجازه (عتودي وعبدالعال، 2021). وتتضمن هذه الاستراتيجية تدريب العاملين على مهارات تخطيط الوقت وترتيب الأولويات، وتقليل المشتتات والمضيّعات، وتوزيع المهام بصورة متوازنة. وفي البيئة الفندقية التي تتسم بضغط زمني مرتفع وتداخل في المهام، تكتسب إدارة الوقت أهمية حيوية لضمان تقديم الخدمة في إطار توقعات النزلاء.

ومن جهة أخرى، تطرح استراتيجية تخفيف ضغوط العمل نفسها بوصفها مدخلًا مهمًا لتحسين الأداء، إذ تكشف الدراسات عن العلاقة العكسية بين ارتفاع ضغوط العمل وانخفاض مستوى الأداء (دربو ومزيد، 2024). وتتضمن هذه الاستراتيجية توزيع أعباء العمل بصورة عادلة، وتوفير الدعم الفني والنفسي للعاملين، وبناء آليات للتعامل مع الضغوط، وخلق بيئة عمل تشجع على التعبير عن المخاوف والصعوبات. وفي

الفنادق، حيث تتنوع مصادر الضغط (نزلاء صعبون، ساعات عمل طويلة، مواسم ذروة)، تأخذ هذه الاستراتيجية أهمية خاصة.

وتمثل استراتيجية أنظمة السلامة المهنية بُعدًا مكملًا في تحسين الأداء، إذ لا يمكن للعامل أن يُقدّم أداءً متميزًا في بيئة يستشعر فيها الخطر على سلامته الجسدية والنفسية (زايد، 2024). وتتضمن هذه الاستراتيجية توفير معدات السلامة، والتدريب على إجراءات الطوارئ، وتهيئة بيئة عمل صحية، ووضع سياسات واضحة لحماية العاملين. وفي الفنادق، تتنوع مخاطر السلامة بحسب القسم (المطبخ، المسابح، المغاسل، الصيانة)، مما يستوجب أنظمة سلامة متخصصة لكل قسم.

كما تبرز استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة بوصفها مدخلًا حديثًا لتحسين الأداء، ونقوم على تجاوز الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات مبتكرة تستجيب لمتطلبات بيئة العمل المعاصرة (عبدالهادي، 2025). وتتضمن هذه الممارسات نظامًا مرنة للاستقطاب والاختيار، وأساليب مبتكرة في التحفيز، وبرامج تطوير قيادي متقدمة، وأنظمة تقييم متعددة المصادر، وآليات لتعزيز التوازن بين العمل والحياة.

ومن الاستراتيجيات التي اكتسبت أهمية متزايدة، استراتيجية التحول الرقمي في بيئة العمل، التي تستثمر التقنيات الحديثة لتحسين أداء العاملين، عبر أتمتة المهام الروتينية، وتوفير أدوات ذكية للعمل، وتيسير التواصل والتنسيق بين العاملين. (Martin et al., 2022) وفي القطاع الفندقي، تتجلى هذه الاستراتيجية في أنظمة إدارة الفنادق المتكاملة، وتطبيقات خدمة النزلاء، وأنظمة الحجز الذكية، مما يُحرر العاملين للتركيز على الجوانب الإنسانية من الخدمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل الفصل المنهجي ركيزة البحث العلمي والمحرك الذي تتأسّس عليه قيمة نتائجه ومدى موثوقيتها، إذ تُبَيّن المنهجية الكيفية التي اعتمدها الباحث في معالجة مشكلة الدراسة، والإجراءات التي اتّبعتها للوصول إلى إجابات علمية رصينة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ومن ثَمَّ فإن دقة الاختيارات المنهجية وانضباطها ينعكسان مباشرة على جودة المخرجات البحثية وقابليتها للتعميم.

ويستعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الباحث في دراسة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والترقية والتطور الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وطبيعة العمل) على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. ويتناول الفصل بالتفصيل: المنهج المُتبّع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيّنتها وطريقة سحبها، وأداة جمع البيانات وخطوات بنائها، والتأكد من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المُستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليل علاقاتها وتفسير دلالاتها بصورة تتجاوز الوصف السطحي إلى الكشف عن الروابط الجوهرية بين متغيراتها. ويُمكن هذا المنهج الباحث من جمع بيانات كمية موضوعية من مصادرها الأصلية، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية المناسبة، تمهيداً لاستخلاص نتائج علمية مدعومة بالأرقام والشواهد.

وفي إطار هذا المنهج، اعتمد الباحث على نوعين متكاملين من المصادر: مصادر ثانوية تمثّلت في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي وأداء العاملين، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتأسيس مفاهيمها؛ ومصادر أولية تمثّلت في البيانات الميدانية التي جُمعت من العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، عبر استبانة مُصمّمة لهذا الغرض، تُمثّل الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

مجتمع الدراسة

يَتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع نجوم وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، باختلاف أقسامهم الوظيفية (الاستقبال، التدبير المنزلي، الأغذية والمشروبات، المطبخ، الصيانة، الأمن، الإدارة، الموارد البشرية، التسويق والمبيعات، والشؤون المالية). وقد تركز التطبيق على ثلاث مدن رئيسية تشهد كثافة عالية في النشاط الفندقي، هي: الرياض، وجدة، والدمام، باعتبارها تمثل الأسواق الفندقية الأكثر نضجاً ونشاطاً في المملكة.

ووفقاً للإحصاءات المتاحة من الهيئة السعودية للسياحة، يبلغ إجمالي عدد العاملين التقريبي في الفنادق المُستهدفة في المدن الثلاث ما يُقارب (24,500) عاملاً وعاملة، يُوزعون كما يلي:

جدول (3 - 1) الإحصاءات المتاحة من الهيئة السعودية للسياحة

المدينة	عدد الفنادق (4 و 5 نجوم)	عدد العاملين التقريبي	النسبة المئوية
الرياض	78	11,200	45.7%
جدة	65	8,800	35.9%
الدمام	32	4,500	18.4%
الإجمالي	175	24,500	100%

عيّنة الدراسة

نظراً لكِبَر حجم مجتمع الدراسة وتشتته الجغرافي، اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة الطبقية العشوائية، بحيث قُسم المجتمع إلى طبقات بحسب المدينة، ثم سُحبت من كل طبقة عيّنة عشوائية بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وقد حُدّد حجم العيّنة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العيّات في المجتمعات المعلومة، عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وأعطت المعادلة حجم عيّنة مناسب يبلغ (378) مفردة.

وقد قام الباحث بزيادة عدد الاستبانات الموزعة تحسباً لاحتمال فقد بعضها أو عدم استرجاعها أو وجود استبانات غير صالحة، فوَّع (450) استبانة على المُستهدفين، استُرجعت منها (412) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (91.6%)، استُبعدت منها (24) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل (بسبب نقص الإجابات أو نمطية الإجابة)، ليلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (388) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (86.2%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تكفي لتحقيق أغراض التحليل الإحصائي.

جدول توزيع الاستبانات على مفردات العينة

الجدول (3 - 2) توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل، حسب المدينة

المدينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية
الرياض	206	191	12	179	86.9%
جدة	162	147	8	139	85.8%
الدمام	82	74	4	70	85.4%
الإجمالي	450	412	24	388	86.2%

جدول (3 - 3) توزيع الاستبانات الصالحة حسب فئة الفندق وفقاً لتصنيفه

تصنيف الفندق	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
فنادق خمس نجوم	224	57.7%
فنادق أربع نجوم	164	42.3%
الإجمالي	388	100%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، وقدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية. وقد صُممت الاستبانة

بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، مع تكييف فقراتها لتلائم بيئة العمل الفندقية في المملكة العربية السعودية.

هيكل الاستبانة

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، على النحو الآتي:

جدول (3 - 4) هيكل الاستبانة

الجزء	المحور	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية	6 أسئلة
الثاني	الرضا الوظيفي (5 أبعاد)	20 فقرة
الثالث	مستوى أداء العاملين (محور واحد)	10 فقرات
الإجمالي		30 فقرة + 6 أسئلة

ويَتضمّن الجزء الأول البيانات الديموغرافية المتعلقة بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقسم الوظيفي، وتصنيف الفندق.

ويَتضمّن الجزء الثاني خمسة أبعاد للرضا الوظيفي، يَخْتَصّ كل بُعد بأربع فقرات: الرضا عن الأجور والحوافز، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الرضا عن طبيعة العمل.

ويَتضمّن الجزء الثالث محورًا واحدًا لقياس مستوى أداء العاملين، يشمل عشر فقرات تقيس جوانب الأداء الوظيفي في البيئة الفندقية من حيث جودة إنجاز المهام، والتميز في خدمة النزلاء، والمبادرة، والتعاون، والالتزام التنظيمي.

مقياس الاستبانة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، نظرًا لشيوع استخدامه في الدراسات الإدارية وملاءمته لقياس الاتجاهات والمشاعر. وقد وُزعت الأوزان كما يأتي:

جدول (3 - 5) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد اعتمد الباحث المعيار التالي للحكم على المتوسطات الحسابية، باستخدام طريقة طول الفئة = 5) $1 - 5 \div 0.80$:

جدول (3 - 6) درجات الموافقة

طول الفئة	درجة الموافقة
1.00 – 1.80	منخفضة جدًا
1.81 – 2.60	منخفضة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفعة
4.21 – 5.00	مرتفعة جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الضيافة والفندقة، في عدد من الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة إلى البُعد الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وبيئتها التطبيقية.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أجرى الباحث التعديلات اللازمة، شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لتوضيح معناها، وحذف فقرات مُكررة في معناها، ودمج فقرتين متقاربتين، ونقل بعض الفقرات من بُعد إلى آخر يتسق معها أكثر. وقد اعتمدت الفقرات التي أقرها (80%) من المحكمين فأكثر.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، طبق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ثم حسب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. ويُبين الجدول الآتي معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للمتغير:

جدول (3 - 7) معاملات ارتباط فقرات أبعاد الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للأبعاد:

البُعد	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
الأجور والحوافز	0.712 – 0.847	0.01
بيئة العمل	0.689 – 0.821	0.01
الترقية والتطور الوظيفي	0.734 – 0.863	0.01
العلاقة مع الرؤساء والزملاء	0.701 – 0.829	0.01
طبيعة العمل	0.725 – 0.851	0.01
مستوى أداء العاملين	0.683 – 0.842	0.01

وتُشير القيم إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها وأبعادها.

الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة، حسب الباحث معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويُبين الجدول الآتي النتائج:

جدول (3 - 8) معاملات ارتباط بيرسون

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي	الدلالة
الأجور والحوافز	0.789	0.01

0.01	0.812	بيئة العمل
0.01	0.836	الترقية والتطور الوظيفي
0.01	0.798	العلاقة مع الرؤساء والزملاء
0.01	0.823	طبيعة العمل

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ أحد أكثر مقاييس الثبات شيوعاً واستخداماً في الدراسات الإدارية. ويبيّن الجدول الآتي قيم معاملات الثبات للأبعاد المختلفة وللاستبانة ككل:

جدول (3 - 9) معامل ألفا كرونباخ

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأجور والحوافز	4	0.847
بيئة العمل	4	0.832
الترقية والتطور الوظيفي	4	0.871
العلاقة مع الرؤساء والزملاء	4	0.825
طبيعة العمل	4	0.853
الرضا الوظيفي (ككل)	20	0.918
مستوى أداء العاملين	10	0.894
الاستبانة ككل	30	0.937

تكشف القيم الواردة في الجدول أن جميع معاملات الثبات تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، بل تقترب أو تتجاوز (0.85) في معظم الأبعاد، مما يُشير إلى تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاتساق، ويُؤكّد قدرتها على إعطاء نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (مستوى أداء العاملين)، حسب الباحث معاملات ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات، ويمكن استعراض النتائج في المصفوفة الآتية:

جدول (3 - 10) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين (ن = 388):

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) الأجور والحوافز	1						
(2) بيئة العمل	0.487**	1					
(3) الترقية والتطور الوظيفي	0.512**	0.534**	1				
(4) العلاقة مع الرؤساء والزملاء	0.426**	0.561**	0.498**	1			
(5) طبيعة العمل	0.453**	0.519**	0.547**	0.508**	1		
(6) الرضا الوظيفي (ككل)	0.748**	0.792**	0.804**	0.763**	0.781**	1	
(7) مستوى أداء العاملين	0.586**	0.642**	0.671**	0.598**	0.629**	0.783**	1

(**) دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

قراءة مصفوفة الارتباط

تُكشف المصفوفة عن جملة من المؤشرات المهمة، أبرزها:

- أولاً، وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.586) كحد أدنى لُبُعد الأجور والحوافز، و(0.671) كحد أعلى لُبُعد الترقية والتطور الوظيفي.
- ثانياً، حَقَّق الرضا الوظيفي ككل أعلى ارتباط بمستوى أداء العاملين، بقيمة بلغت (0.783)، وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.
- ثالثاً، تَتَمَتَّع أبعاد الرضا الوظيفي فيما بينها بعلاقات ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية، تراوحت بين (0.426) و(0.561)، مما يَعمَّك التماسك الداخلي للمتغير المستقل دون أن يَصِل إلى مستوى الازدواج الخطي الذي يُهدِّد صلاحية التحليل.
- رابعاً، يَأْتِي بُعد الترقية والتطور الوظيفي في المرتبة الأولى من حيث قوة ارتباطه بأداء العاملين، يليه بُعد بيئة العمل، ثم بُعد طبيعة العمل، فبُعد العلاقة مع الرؤساء والزملاء، وأخيراً بُعد الأجور والحوافز.

7.3 الأساليب الإحصائية المُستخدمة

لمعالجة بيانات الدراسة، استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وذلك بتطبيق مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، يُمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، القسم، تصنيف الفندق).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفقاً للأهمية النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وأبعادها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولاختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي بصورة منفردة على مستوى أداء العاملين، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعةً على مستوى أداء العاملين، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع، فضلاً عن تحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية المستوى (كالجنس، وتصنيف الفندق).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات (كالعمر، والمؤهل، والخبرة، والقسم الوظيفي)، مع تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية عند وجود فروق دالة إحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يَتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (388) عاملاً وعاملة في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. ويستهلّ الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم يستعرض التحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة بأبعادها المختلفة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

تهدف هذه الفقرة إلى استعراض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بما يُتيح تكوين صورة واضحة عن طبيعة المستجيبين والسياق الذي صدرت منه استجاباتهم.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	271	69.8%
أنثى	117	30.2%
الإجمالي	388	100%

يكشف الجدول عن غلبة الذكور في عينة الدراسة بنسبة (69.8%)، في مقابل (30.2%) للإناث، وهو ما يعكس واقع التوظيف في القطاع الفندقي السعودي الذي يتسم بارتفاع نسبة العمالة الذكورية، وإن كانت نسبة الإناث في تنامي مستمر في ضوء التحولات التي يشهدها سوق العمل السعودي.

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	67	17.3%

43.3%	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة
28.9%	112	من 35 إلى أقل من 45 سنة
10.5%	41	45 سنة فأكثر
100%	388	الإجمالي

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (25 - 35 سنة) بنسبة (43.3%)، مما يعكس هيمنة الشباب على القوى العاملة في القطاع الفندقي، وهو ما يتسق مع طبيعة العمل في هذا القطاع التي تتطلب حيوية ونشاطاً.

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.1%	78	ثانوية عامة فأقل
32.0%	124	دبلوم متوسط
41.0%	159	بكالوريوس
6.9%	27	دراسات عليا
100%	388	الإجمالي

يتضح من الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (41.0%)، يليهم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (32.0%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في الفنادق المُستهدفة.

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
31.2%	121	أقل من 5 سنوات
39.2%	152	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.4%	79	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.2%	36	15 سنة فأكثر

الإجمالي	388	100%
----------	-----	------

يُكشف الجدول أن (39.2%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (5 و 10 سنوات)، يليهم أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات بنسبة (31.2%)، مما يعكس توافر قاعدة من العمالة المُتمرسَة في القطاع.

جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفقاً لتصنيف الفندق

تصنيف الفندق	التكرار	النسبة المئوية
خمس نجوم	224	57.7%
أربع نجوم	164	42.3%
الإجمالي	388	100%

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

البُعد الأول: الرضا عن الأجور والحوافز

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن الأجور والحوافز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُتناسب الراتب الذي أُنقِضاه مع طبيعة المهام التي أؤديها في الفندق	3.21	1.087	4	متوسطة
2	تُقدّم إدارة الفندق حوافز مادية مُجزية مرتبطة بمستوى الأداء	3.34	1.124	2	متوسطة
3	تتسم سياسة الأجور والحوافز في الفندق بالعدالة بين العاملين	3.27	1.156	3	متوسطة

مرتفعة	1	1.098	3.42	تُمنح المكافآت في مواعيدها المحددة دون تأخير	4
متوسطة		0.987	3.31	المتوسط العام للبُعد	

يُكشف الجدول عن أن المتوسط العام لبُعد الرضا عن الأجور والحوافز بلغ (3.31) بانحراف معياري (0.987)، وهو ما يدلّ على درجة موافقة متوسطة من أفراد العيّنة. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بمنح المكافآت في مواعيدها في المرتبة الأولى بمتوسط (3.42)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بتناسب الراتب مع المهام في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.21)، مما يكشف عن وجود تحفّظات لدى العاملين بشأن مستوى الأجور مقارنةً بأعباء العمل.

البُعد الثاني: الرضا عن بيئة العمل

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن بيئة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوافر في مكان عملي التجهيزات والأدوات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة	3.87	0.892	1	مرتفعة
2	تُراعى إدارة الفندق معايير السلامة المهنية في بيئة العمل	3.79	0.916	2	مرتفعة
3	تتسم بيئة العمل المادية (إضاءة، تهوية، نظافة) بالملاءمة	3.71	0.948	3	مرتفعة
4	يسود في الفندق مناخ نفسي إيجابي يُشجّع على العمل بإخلاص	3.58	1.021	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.74	0.836		مرتفعة

يُشير الجدول إلى أن المتوسط العام لبُعد الرضا عن بيئة العمل بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.836)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس رضا العاملين عن بيئة العمل المادية والمعنوية في

الفنادق المُستهدفة. وقد تَصَدَّرت الفقرة المتعلقة بتوافر التجهيزات والأدوات الترتيب، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بالمناخ النفسي على المرتبة الأخيرة، وإن كانت ضمن الدرجة المرتفعة.

البُعد الثالث: الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُتيح إدارة الفندق فرصًا حقيقية للتقدم إلى مناصب أعلى	3.18	1.142	3	متوسطة
2	تتسم معايير الترقية في الفندق بالوضوح والشفافية	3.09	1.187	4	متوسطة
3	يُحظى العاملون ببرامج تدريبية تُساهم في تطورهم الوظيفي	3.45	1.064	1	مرتفعة
4	يتمتع كل عامل في الفندق بمسار وظيفي واضح المعالم	3.24	1.118	2	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.24	1.012		متوسطة

يَتَّضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي بلغ (3.24) بانحراف معياري (1.012)، وهي درجة موافقة متوسطة. وقد جاءت الفقرة المتعلقة ببرامج التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط (3.45)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بوضوح معايير الترقية في المرتبة الأخيرة، مما يكشف عن وجود تحفّظات لدى العاملين بشأن آليات الترقية في الفنادق.

البُعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتعامل المشرف المباشر معي باحترام وتقدير	3.92	0.847	1	مرتفعة
2	تسود علاقات تعاون إيجابية بيني وبين زملائي في العمل	3.86	0.873	2	مرتفعة
3	يستمع المشرف لمقترحاتي ومشكلاتي المتعلقة بالعمل	3.64	0.962	4	مرتفعة
4	يُقدّم زملائي الدعم اللازم لي عند مواجهة صعوبات العمل	3.78	0.918	3	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.80	0.792		مرتفعة

يكشف الجدول عن أن المتوسط العام لبُعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.792)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يُشير إلى وجود مناخ علائقي إيجابي في الفنادق المُستهدفة، وتصدّرت الفقرة المتعلقة باحترام المشرف الترتيب.

البُعد الخامس: الرضا عن طبيعة العمل

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بُعد الرضا عن طبيعة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

مرتفعة	2	0.928	3.73	تتناسب المهام الموكلة إليّ مع مؤهلاتي وقدراتي	1
مرتفعة	3	0.987	3.61	يتسم عملي بالتنوع وعدم الرتابة	2
مرتفعة	4	1.054	3.42	تتاح لي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي	3
مرتفعة	1	0.864	3.89	أشعر بأهمية ما أقوم به من عمل في الفندق	4
مرتفعة		0.847	3.66	المتوسط العام للبُعد	

يُشير الجدول إلى أن المتوسط العام لبُعد الرضا عن طبيعة العمل بلغ (3.66) بانحراف معياري (0.847)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بالشعور بأهمية العمل في المرتبة الأولى، مما يعكس وجود معنى إيجابي للعمل لدى أفراد العيّنة.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد الرضا الوظيفي حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء	3.80	0.792	مرتفعة
2	الرضا عن بيئة العمل	3.74	0.836	مرتفعة
3	الرضا عن طبيعة العمل	3.66	0.847	مرتفعة
4	الرضا عن الأجور والحوافز	3.31	0.987	متوسطة
5	الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي	3.24	1.012	متوسطة
	الرضا الوظيفي ككل	3.55	0.768	مرتفعة

يَتَّضح أن المتوسط العام للرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعةً بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.768)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد تَصَدَّر بُعد العلاقة مع الرؤساء والزملاء أبعاد الرضا، فيما جاء بُعد الترقية والتطور الوظيفي في المرتبة الأخيرة، مما يُشير إلى الحاجة لتعزيز هذا البُعد بصفة خاصة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (مستوى أداء العاملين)

جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور مستوى أداء العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أنجز مهامى الموكلة إليّ بدقة وإتقان	4.08	0.762	2	مرتفعة
2	ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المطلوبة	4.12	0.741	1	مرتفعة
3	أحرص على تقديم خدمة متميزة للزلاء تفوق توقعاتهم	4.04	0.785	3	مرتفعة
4	أستجيب لطلبات الزلاء بسرعة وكفاءة	3.98	0.812	4	مرتفعة
5	أبادر إلى تقديم مقترحات لتطوير العمل	3.62	0.967	9	مرتفعة
6	أتعاون مع زملائي في إنجاز المهام المشتركة	3.94	0.823	5	مرتفعة
7	أَتَدخُل لحل المشكلات الطارئة دون انتظار التوجيه	3.71	0.918	8	مرتفعة
8	ألتزم بأنظمة الفندق وتعليماته بدقة	3.91	0.847	6	مرتفعة
9	أشعر بانتمائي للفندق الذي أعمل فيه	3.82	0.892	7	مرتفعة
10	أبذل جهدًا إضافيًا حين تَسْتدعي ظروف العمل ذلك	3.59	0.974	10	مرتفعة
المتوسط العام للمحور		3.88	0.681	مرتفعة	

يُكشف الجدول أن المتوسط العام لمحور مستوى أداء العاملين بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.681)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يُشير إلى أن العاملين في الفنادق المُستهدفة يُقيّمون مستوى أدائهم تقييماً إيجابياً. وقد تَصَدَّرت الفقرة المتعلقة بالالتزام بمواعيد إنجاز المهام الترتيب بمتوسط (4.12)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة ببذل جهد إضافي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: «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.»

للتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الرضا الوظيفي (كعوامل مستقلة) على مستوى أداء العاملين (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.604	3.847	0.000**
الأجور والحوافز	0.187	4.521	0.000**
بيئة العمل	0.246	5.832	0.000**
الترقية والتطور الوظيفي	0.312	7.184	0.000**
العلاقة مع الرؤساء والزملاء	0.198	4.967	0.000**
طبيعة العمل	0.224	5.493	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.842$	معامل التحديد $R^2 = 0.709$		
قيمة الاختبار $F = 186.327$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المُوضَّحة في الجدول (13) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة، ومستوى أداء العاملين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (70.9%) من التباين في مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية يُمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفي، فيما يُعزى الباقي إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أن بُعد «الترقية والتطور الوظيفي» هو الأكثر تأثيرًا على مستوى أداء العاملين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T (7.184) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الجوهرى الذي يلعبه إحساس العامل بوجود مسار وظيفي واضح وفرص حقيقية للنمو والتطور في دفعه إلى تقديم أداء متميّز، باعتبار أن الترقية تنطوي على رسالة تنظيمية واضحة بأن الإنجاز يلقى التقدير والمكافأة المعنوية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد «بيئة العمل» يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.246$) وقيمة T (5.832) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل مادية ونفسية مُلائمة في الفنادق لما لها من انعكاس مباشر على أداء العاملين. ويليه في الترتيب بُعد «طبيعة العمل» بمعامل انحدار ($B = 0.224$) وقيمة T (5.493)، مما يُشير إلى أن إثراء محتوى العمل ومنح العامل قدرًا من الاستقلالية ينعكس على مستوى أدائه.

كذلك أظهر بُعد «العلاقة مع الرؤساء والزملاء» أثرًا دالًا إحصائيًا بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة T (4.967)، مما يعكس أهمية المناخ العلائقي في تحفيز العاملين على الأداء المتميّز، خاصة في القطاع الفندقى الذي يعتمد على العمل الجماعي والتنسيق بين الأقسام.

أما بُعد «الأجور والحوافز»، فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.187$) وقيمة T (4.521) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما لا ينفي أهميته، وإنما يكشف عن أن العوامل المعنوية والتطويرية أكثر تأثيرًا على أداء العاملين في القطاع الفندقى مقارنةً بالعوامل المادية المجردة، وإن كانت الأخيرة شرطًا أساسيًا لتحقيق الحد الأدنى من الرضا.

وبناءً على ما تقدّم، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ تبيّن وجود أثر ذي 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.

ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، يتم اختبارها فيما يلي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن الأجور والحوافز على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.»

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن الأجور والحوافز على مستوى أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficients
مستوى أداء العاملين	r	R ²	df	F
	0.586	0.343	1	201.482

للتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير «الرضا عن الأجور والحوافز» باعتباره أحد أبعاد الرضا الوظيفي على «مستوى أداء العاملين». وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (14)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.586$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.343$)، مما يُشير إلى أن (34.3%) من التباين في مستوى أداء العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير الرضا عن الأجور والحوافز فقط، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (201.482) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.405) بقيمة (14.194) T ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرضا عن الأجور والحوافز تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.405) في مستوى أداء العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: «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.»

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن بيئة العمل على مستوى أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficients
مستوى أداء العاملين	r	R ²	df	F
	0.642	0.412	1	270.731

للتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير «الرضا عن بيئة العمل» على «مستوى أداء العاملين». وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (15)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.642$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.412$) ، مما يُشير إلى أن (41.2%) من التباين في مستوى أداء العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير الرضا عن بيئة العمل فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (270.731) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.523) بقيمة (16.454) T ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرضا عن بيئة العمل تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.523) في مستوى أداء العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن فرص الترقّي والتطور الوظيفي على مستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية.»

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي على مستوى أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficients
مستوى أداء العاملين	r	R ²	df	F
	0.671	0.450	1	315.876

للتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير «الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي» على «مستوى أداء العاملين». وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (16)، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.671) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.450) ، مما يُشير إلى أن (45.0%) من التباين في

مستوى أداء العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي فقط، وهي نسبة تدلّ على القوة التفسيرية العالية لهذا البُعد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (315.876) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.451) بقيمة (17.773) T، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.451) في مستوى أداء العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: «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.»

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء على مستوى أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficients
مستوى أداء العاملين	r	R ²	df	F
	0.598	0.358	1	215.249

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير «الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء» على «مستوى أداء العاملين». وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (17)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.598$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.358$)، مما يشير إلى أن (35.8%) من التباين في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال متغير الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (215.249) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.514$) بقيمة (14.671) T، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.514) في مستوى أداء العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: «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.»

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرضا عن طبيعة العمل على مستوى أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficients
مستوى أداء العاملين	r	R ²	df	F
	0.629	0.396	1	253.084

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير «الرضا عن طبيعة العمل» على «مستوى أداء العاملين». وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (18)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.629$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.396$) ، مما يشير إلى أن (39.6%) من التباين في مستوى أداء العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير الرضا عن طبيعة العمل فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (253.084) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.506$) بقيمة ($T = 15.909$) ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرضا عن طبيعة العمل تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.506) في مستوى أداء العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يَتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي الذي أُجري على بيانات العيّنة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، استنادًا إلى الفروض التي اختُبرت في الفصل السابق. ثم يستعرض الفصل التوصيات التي تتبثق من هذه النتائج، والتي يُمكن أن تُسهم في تطوير الواقع العملي للقطاع الفندقي السعودي، وفي إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن المتوسط العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وهو ما يُشير إلى توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشكل عام في هذه الفنادق. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التحوّلات الكبرى التي يشهدها القطاع السياحي والفندقي السعودي ضمن مستهدفات رؤية 2030، وما صاحب ذلك من تطوير لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحسين لظروف العمل، وإيلاء الاهتمام بتجربة العامل بوصفه شريكًا في تحقيق التحوّل المنشود. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه عبدالهادي (2025) في تناوله للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة والأداء الوظيفي في البيئة الفندقية، وما أبرزه غانم وآخرون (2023) من تنامي الاهتمام بتجويد بيئة العمل في الفنادق.

وفي إطار التحليل التفصيلي لأبعاد الرضا الوظيفي، تصدر بُعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (3.80)، فيما جاء بُعد الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24). ويُمكن تفسير ذلك بأن البيئة الفندقية تتسم بطبيعتها التفاعلية والجماعية، حيث يعتمد العمل على تنسيق دقيق بين الأقسام وروح فريق متماسكة، مما يُعزّز جودة العلاقات الإنسانية في هذه البيئة. في المقابل، تكشف النتيجة عن وجود تحفّظات لدى العاملين بشأن آليات الترقية ووضوح المسارات الوظيفية، وهو ما ينسجم مع التوجّه النظري الذي طرحه بدوي وزايد (2024) حول أهمية الترقية بوصفها متغيرًا حاسمًا في تشكيل اتجاهات العاملين، وما أكّده محمود وعبدالحاميد (2024) من ضرورة تطوير المسارات الوظيفية بوصفها مدخلًا لتعزيز الرضا والأداء.

كما جاء بُعد الرضا عن الأجور والحوافز في مرتبة متأخرة بمتوسط حسابي (3.31)، وهو ما يكشف عن وجود فجوة بين توقعات العاملين بشأن العوائد المادية وبين ما يتلقونه فعليًا، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل الفندقي التي تنطوي على ساعات عمل طويلة وضغوط متواصلة قد لا تتناسب أحيانًا مع مستويات الأجور السائدة في القطاع. وتتسق هذه القراءة مع المعالجة التي قدّمتها الهاجري (2023) لسياسات الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وما أبرزته دراسة الزيود والعرادي (2019) من أهمية إعادة النظر في منظومة الأجور والمزايا في قطاع الفنادق للحدّ من ظاهرة دوران العمل.

وفيما يتّعلق بالمتغير التابع، فقد جاء المتوسط العام لمستوى أداء العاملين بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (3.88)، وهو ما يُشير إلى أن العاملين في الفنادق المُستهدفة يُقيّمون أداءهم تقييمًا إيجابيًا، ويُدركون مسؤولياتهم تجاه عملهم ومنظمتهم. ويُمكن إرجاع ذلك إلى المعايير الصارمة التي تُقرضها الفنادق ذات التصنيف العالي على أداء العاملين، والمتابعة المستمرة لجودة الخدمة، فضلًا عن البرامج التدريبية المتنوعة التي يخضع لها العاملون. وتتقاطع هذه النتيجة مع الإطار الذي طرّحه (2024) Hai and Park حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأداء العاملين في الفنادق، وما أبرزه Hung et al. (2024). ضمن العوامل المؤثرة على أداء العاملين في القطاع الفندقي.

أما على صعيد اختبار الفرضية الرئيسية، فقد كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة مجتمعةً على مستوى أداء العاملين، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، مما يعني أن (70.9%) من التباين في مستوى الأداء يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الرضا الوظيفي. وتُعكس هذه النتيجة الطبيعة العميقة للعلاقة بين الحالة الشعورية والمعرفية للعامل تجاه وظيفته وبين مستوى ما يُقدّمه من إنجاز، وهي علاقة تكتسب أهمية خاصة في القطاع الخدمي حيث ينعكس رضا العامل مباشرة على جودة الخدمة. وتتفق هذه القراءة مع ما طرّحه (2022) Katebi et al. من معالجة تحليلية شاملة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وما أكّده (2021) Riyanto et al. من الدور المحوري للرضا الوظيفي في تشكيل أداء العاملين، فضلًا عن الإطار الذي قدّمه (2025) Patrichi et al. في معالجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ضمن منظومة أوسع من المتغيرات التنظيمية.

وقد تبيّن من نتائج تحليل الانحدار المتعدّد أن بُعد الترقية والتطور الوظيفي هو الأكثر تأثيرًا على مستوى أداء العاملين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$) ويُمكن تفسير ذلك بأن العامل في القطاع الفندقي السعودي ينظر إلى مستقبله المهني نظرة جوهريّة، ويستشعر أن الفرص المتاحة للنمو

والتطور تُمثل دافعاً قوياً لتقديم أداء متميز، إذ يُدرك أن أدائه الحالي يُمثل مدخلاً حقيقياً للترقي في المستقبل. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرّحته دراسة محمود وعبد الحميد (2024) من أهمية تطوير المسار الوظيفي في تحفيز الأداء، وما قدّمته دراسة قضيّماتي (2022) من معالجة لاستراتيجيات التعلّم التنظيمي بوصفها مدخلاً لتطوير قدرات العاملين.

كذلك أظهرت النتائج أن بُعد الرضا عن بيئة العمل يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ($B = 0.246$)، وهو ما يعكس أهمية توفير بيئة عمل ملائمة مادياً ونفسياً لإطلاق طاقات العاملين. ويُمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل تُمثل الفضاء الذي يقضي فيه العامل جزءاً كبيراً من ساعات يقظته، فإذا كانت داعمة ومريحة انعكس ذلك إيجاباً على إنجازهِ، وإذا كانت مُجهدّة أو مُحبطّة تراجع أدائه. وتتسق هذه النتيجة مع الإطار الذي طرّحه نوري وويسمان (2023) في تناولهما لدور التدريب الفندقي وبيئة العمل في تحسين أداء العاملين، فضلاً عن المعالجة التي قدّمها زايد (2024) لأنظمة السلامة المهنية وعلاقتها بأداء العاملين.

أما بُعد طبيعة العمل، فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير ($B = 0.224$)، وهو ما يعكس أهمية إثراء محتوى الوظيفة ومنح العامل قدرًا من التنوّع والاستقلالية. ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن العامل الذي يجد في عمله تحدياً ومعنى يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد والإبداع، في حين أن العمل الرتيب يدفع إلى الاغتراب الوظيفي وتراجع الأداء. وتتفق هذه القراءة مع المعالجة التي قدّمها Lee et al. (2022) من خلال نظرية العاملين لهرزبرغ، حيث يُمثل محتوى العمل أحد العوامل المحفّزة التي تدفع الأداء إلى أعلى، فضلاً عن الإطار الذي طرّحه Siswanto (2023) في تناوله للعلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء.

كما تبيّن من النتائج أن بُعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء وزملاء يُؤثّر بشكل دالٍ إحصائياً على مستوى أداء العاملين ($B = 0.198$)، وهو ما يعكس أهمية المناخ العلائقي في تحفيز الأداء في القطاع الفندقي. ويُمكن تفسير ذلك بأن العمل في الفنادق يقوم على التنسيق المستمر بين الأقسام والعمل ضمن فرق متكاملة، فإذا توافرت علاقات إيجابية بين العاملين ورؤسائهم وزملائهم انعكس ذلك مباشرة على جودة الخدمة. وتتسجم هذه القراءة مع الإطار الذي طرّحه Abdou et al. (2023) في تناوله للقيادة التحويلية والاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي في الفنادق، وما قدّمه Sobaih et al. (2022) من معالجة للأمان النفسي ودوره في تشكيل سلوك العاملين، فضلاً عن المعالجة التي طرّحها Hajiali et al. (2022) للعلاقة بين القيادة وكفاءة العامل وأدائه.

أما بُعد الرضا عن الأجور والحوافز، فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير ($B = 0.187$)، وإن ظلّ ذا دلالة إحصائية واضحة. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن العوامل المعنوية والتطويرية في البيئة الفندقية السعودية أكثر تأثيراً على الأداء مقارنةً بالعوامل المادية المجردة، وأن الأجور تُمثّل شرطاً أساسياً لتحقيق الحد الأدنى من الرضا، لكنها لا تدفع وحدها إلى الأداء المتميّز. ويُلاحظ في هذا السياق أن البُعد المادي يُمثّل ما يُعرف بـ«عوامل عدم الرضا» التي يُؤدّي نقصها إلى الإحباط، لكن وفرتها لا تكفي وحدها لإطلاق طاقات العاملين. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه قويدري وزاوش (2022) من أهمية التمكين بوصفه عاملاً معنوياً فاعلاً في تحفيز الأداء، وما أبرزته دراسة مخلوف وقارة (2022) من دور التسويق الداخلي بأبعاده المعنوية والمادية.

وعلى صعيد الفرضيات الفرعية، كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي بصورة منفردة على مستوى أداء العاملين، إذ تراوحت معاملات التحديد بين (0.343) و(0.450)، مما يدلّ على أن كل بُعد يُسهم بصورة مستقلة في تفسير جزء من التباين في الأداء، وأن مجموع هذه الأبعاد يُشكّل منظومة متكاملة تُؤثّر تأثيراً قوياً على مستوى الإنجاز الوظيفي. ويتّسجم هذا التوجّه مع الإطار الذي طرحته دراسة الأسطل (2023) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وفعالية الأداء، وما قدّمته دراسة أحمد (2022) من معالجة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، فضلاً عن المعالجة التي طرحها محمد وحسن (2024) في تناولهما لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الحكومي.

كما يُمكن قراءة النتائج في ضوء الإطار الذي قدّمته دراسة Maqableh et al. (2023) حول الدور المركزي للرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في النماذج التنظيمية المعقّدة، إذ تكشف نتائج الدراسة الحالية عن قوة الموقع البنيوي للرضا الوظيفي في منظومة العلاقات التنظيمية، وقدرته على تفسير قدر كبير من التباين في الأداء. ويتّسجم ذلك مع ما طرحته دراسة البرزنجي والنعمي (2023) من أن الرضا الوظيفي يُمثّل المحصلة التي تنعكس فيها مختلف الممارسات الإدارية في الفنادق، ومن ثمّ فإن الاستثمار في تعزيزه يُمثّل استثماراً غير مباشر في رفع الأداء.

وفي ضوء النتائج المتعلقة بانخفاض درجة الرضا عن الأجور والترقية مقارنةً بالأبعاد الأخرى، يُمكن قراءة ذلك بوصفه إشارة إلى وجود فرص حقيقية أمام إدارات الفنادق السعودية لتعزيز رضا العاملين عبر التركيز على هذين البُعدين تحديداً، وهو ما يتّسجم مع الإطار الذي طرحته دراسة حامد وعبدالرحمن

(2021) من أن العوامل المسببة للضغط الوظيفي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضعف العوائد المادية وغموض المسار الوظيفي. كما تتسجم هذه القراءة مع المعالجة التي قدّمها عتودي وعبدالعال (2021) لإدارة الوقت بوصفها عاملاً مكملاً لجودة بيئة العمل وأثرها في الأداء.

وعلى صعيد التحليل البنوي، تكشف نتائج الدراسة عن أن الرضا الوظيفي في القطاع الفندقي السعودي يُمثل ظاهرة متعدّدة الأبعاد، تتشكّل من تفاعل مركّب بين عوامل مادية ومعنوية وتطويرية وعلائقية، وأن كل بُعد من هذه الأبعاد يلعب دوراً مميزاً في تشكيل تجربة العامل الكلية وانعكاسها على أدائه. وتتسجم هذه القراءة مع الإطار النظري الذي تبنته دراسة دربو ومزيد (2024) في تحليل العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وما طرحته دراسة Rivaldo and Nabella (2023) من معالجة لمحدّدات الأداء بأبعادها المتعدّدة. كما تكشف النتائج عن أن الفنادق ذات التصنيف العالي تستوجب نهجاً متكاملًا في إدارة الرضا الوظيفي، يتجاوز التّدخلات الجزئية إلى رؤية شاملة تأخذ في الاعتبار كل أبعاد التجربة الوظيفية، وهو ما ينسجم مع التّوجّه الذي طرحته دراسة Vuong and Nguyen (2022) من ضرورة بناء أنظمة متكاملة لقياس وتطوير أداء العاملين.

ومن قراءة النتائج إجمالاً، يتّضح أن الفرضية الرئيسية للدراسة وجميع الفرضيات الفرعية المتفرّعة عنها قد تحقّقت، وأن الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة يُمثل محدّداً جوهرياً لمستوى أداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. ويؤكد ذلك أن أي جهد لتحسين الأداء الفندقي في المملكة لا يمكن أن يكتمل دون استثمار حقيقي في تعزيز رضا العاملين عبر مختلف أبعاده، وأن التحوّلات الكبرى التي يشهدها القطاع السياحي السعودي ضمن مستهدفات رؤية 2030 تستوجب نقلة نوعية في الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه ركيزة هذا التحوّل وأداته الحقيقية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح جملة من التوصيات الموجّهة إلى إدارات الفنادق ذات التصنيف أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، وإلى الجهات المعنية بتطوير القطاع الفندقي والسياحي بصفة عامة، وذلك على النحو الآتي:

- إعادة هيكلة منظومة الأجور والحوافز في الفنادق بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الفندقي وضغوطه، مع ربط الحوافز ربطاً واضحاً ومباشراً بمعايير الأداء الفردي والجماعي، وضمان العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين بمختلف أقسامهم.
- بناء مسارات وظيفية واضحة ومُعلنة لكل وظيفة في الفندق، تتضمّن المراحل التي يُمكن أن ينتقل إليها العامل، والمتطلبات اللازمة لكل مرحلة، والإطار الزمني المتوقع، بحيث يستشعر كل عامل أن لديه مستقبلاً مهنيًا واضحًا داخل المنظمة.
- تطوير أنظمة الترقية في الفنادق بحيث تستند إلى معايير موضوعية وشفافة قائمة على الكفاءة والأداء، بعيداً عن أي اعتبارات شخصية، مع الإعلان عن هذه المعايير لجميع العاملين وإتاحة الفرصة للجميع للتنافس عليها.
- تكثيف برامج التدريب والتأهيل المهني للعاملين في مختلف الأقسام، مع تنويع مجالات التدريب لتشمل المهارات الفنية والمهارات السلوكية واللغوية والثقافية، بما يتسق مع متطلبات تقديم خدمة فندقية تتسم بالتميّز.
- إنشاء برامج إعداد قيادي تستهدف الكوادر الواعدة من العاملين، لتأهيلهم لشغل مواقع إشرافية وإدارية في المستقبل، بما يدعم توطيد القيادات في الفنادق السعودية ويفتح أفق التطور الوظيفي أمام العاملين.
- الاستثمار في تطوير بيئة العمل المادية في الفنادق، من خلال تحديث التجهيزات والأدوات، وتحسين ظروف الإضاءة والتهوية في الكواليس، وتوفير مرافق ملائمة للعاملين كقاعات الاستراحة وغرف تبديل الملابس وأماكن تناول الطعام.
- تعزيز معايير السلامة المهنية في الفنادق وتخصيص برامج توعية وتدريب مستمرة عليها، مع إيلاء اهتمام خاص بالأقسام التي تنطوي على مخاطر خاصة كالمطابخ والمساح والصيانة.
- بناء برامج لتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين، تتضمّن إعادة النظر في جداول العمل، وإتاحة قدر من المرونة حيثما أمكن، وتوفير الدعم للعاملين الذين يواجهون ضغوطاً أسرية أو شخصية.
- تطوير برامج للتسويق الداخلي في الفنادق تستهدف تعزيز شعور العاملين بقيمتهم لدى المنظمة، عبر فتح قنوات اتصال فعّالة، والاستماع لمقترحاتهم وشكاواهم، وإشراكهم في صناعة القرارات التي تخصّ عملهم.
- تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة الفنادق، الذي يقوم على إلهام العاملين وتحفيزهم وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، مع إيلاء الاهتمام الفردي بكل عامل وتشجيع الإبداع والمبادرة.

- إقامة برامج لتعزيز روح الفريق والعلاقات الإنسانية بين العاملين، تتضمن أنشطة جماعية داخل العمل وخارجه، تُسهم في كسر الحواجز بين الأقسام وبناء ثقافة تعاونية تُعكس على جودة الخدمة المُقدّمة للنزلاء.
- إعادة تصميم محتوى الوظائف في الفنادق بحيث ينطوي على قدر من التنوع والتحدّي والاستقلالية، مع منح العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات في حدود مسؤولياتهم، بما يُعزّز شعورهم بالملكية النفسية تجاه عملهم.
- اعتماد أنظمة تقييم أداء حديثة في الفنادق، تستند إلى التغذية الراجعة المستمرة بدلاً من التقييم السنوي التقليدي، وتأخذ في الاعتبار أبعاد الأداء المتعددة من جودة الإنجاز إلى التميّز في الخدمة والمبادرة والتعاون والالتزام.
- توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة إدارة الفنادق الذكية لتخفيف الأعباء الروتينية عن العاملين، وتمكينهم من التفرّغ للجوانب الإنسانية في تجربة النزّل، التي تصنع الفارق الحقيقي في جودة الخدمة الفندقية.
- إجراء قياسات دورية لمستوى رضا العاملين في الفنادق عبر استبانات منتظمة، يُمكن من خلالها رصد التحوّلات في اتجاهاتهم والتدخّل المبكر لمعالجة أي مظاهر للإحباط أو تراجع الرضا.
- بناء شراكات بين الفنادق والمؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة في الضيافة في المملكة، بما يدعم تأهيل كوادر بشرية نوعية قادرة على تلبية متطلبات القطاع الفندقي المتنامي ضمن مستهدفات رؤية 2030.
- إجراء دراسات لاحقة تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، كدراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى (مثل الالتزام التنظيمي أو الاندماج الوظيفي) في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ودراسة الفروق بين الفنادق ذات السلاسل العالمية والفنادق الوطنية في هذا المجال، فضلاً عن توسيع نطاق التطبيق ليشمل مدنًا سياحية أخرى كمكة المكرمة والمدينة المنورة ونيوم.

Abstract

The present study aimed to investigate the impact of job satisfaction with its dimensions (wages and incentives, work environment, promotion and career development, relationship with supervisors and colleagues, and nature of work) on the performance level of employees in four- and five-star hotels in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this objective, the study adopted the descriptive analytical approach and employed a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (388) male and female employees in the targeted hotels across Riyadh, Jeddah, and Dammam. The instrument demonstrated high validity and reliability, with a Cronbach's Alpha coefficient of (0.937) for the entire questionnaire. Data were statistically analyzed using SPSS through various statistical methods, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses.

The findings revealed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of job satisfaction dimensions collectively on employee performance, with the five dimensions explaining (70.9%) of the variance in performance. Promotion and career development emerged as the most influential dimension, followed by work environment, nature of work, relationship with supervisors and colleagues, and finally wages and incentives. Each dimension also showed a statistically significant individual impact. The study recommended restructuring the wages and incentives system, establishing clear career paths, developing comprehensive training programs, enhancing the physical and psychological work environment, and adopting the transformational leadership style to support the realization of Vision 2030 objectives in the tourism sector.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Performance, Hotels, Kingdom of Saudi Arabia, Human Resources, Hospitality Sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحلام إبراهيم عبدالله. (2022). أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين بالتطبيق على شركة جيا-د السودان 2019-2021 م. مجلة القلزم العلمية، ع14 ، 39 - 72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248132>
- 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>
- بدوي، شهيرة، و زايد، عادل محمد عبدالحليم. (2024). تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع2 ، 193 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551609>
- 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.
- حامد، حسين محمد آدم، و عبدالرحمن، زكي مكي إسماعيل. (2021). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على شركة جيا-د للسيارات 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204483>
- دربو، طارق منير، و مزيد، ربي أحمد. (2024). أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية ريف دمشق. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج40، ع4 ، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533413>
- زايد، حسام علي أحمد. (2024). أثر تطبيق أنظمة السلامة المهنية على أداء العاملين بالشركات النفطية: دراسة تطبيقية بشركة الزاوية لتكرير النفط. مجلة الجامعي، ع40 ، 132 - 151. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1549637>

- 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>
- عبدالهادي، ميلود. (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان - الجزائر. دفاتر الميكاس، 21(2)، 662-649 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/279053>
- عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع24 ، 118 - 141. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1237961>
- 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>
- قضيماتي، شذى. (2022). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج44، ع3 ، 69 - 87. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1299946>
- قويدري، إبراهيم عبدالحكيم، و زاوش، رضا. (2022). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج15، ع2 ، 229 - 246. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1348336>
- محمد، صالح النور الحاج، و حسن، حسن آدم أبكر. (2024). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بولاية شمال دارفور: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية "ديوان شؤون الخدمة" بوزارة المالية والاقتصاد والخدمة المدنية في الفترة 2015-2017 م. مجلة جامعة مروي التكنولوجية - عبد اللطيف الحمد، ع8 ، 19 - 32. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1475092>

- محمود، ماجدة جمال حسين، و عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (2024). أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع24، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1483295>
- مخلوف، فاطمة، وقارة، ابتسام. (2022). دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات SAA بالشلف الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع1، 844 - 864. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251323>
- 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>
- 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/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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>
- 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>
- 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>
- 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)

- 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>
- 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>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Siswanto, A. (2023). The impact of employee training, job satisfaction, and organizational commitment on employee performance in the tech industry. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(3), 473-485.
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *Plos one*, 17(3), e0265131
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر الرضا الوظيفي على مستوى اداء العاملين في الفنادق ذات التصنيف اربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 25 – 35 سنة

2- العمر □ 25 سنة فأقل

□ من 45 سنة فأكثر

□ 35 – 45 سنة

□ دبلوم

3- المؤهل العلمي □ ثانوية

□ دراسات عليا

□ بكالوريوس

□ من 5 – 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 – 15 سنة

□ أربع نجوم

5- تصنيف الفندق □ خمس نجوم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الرضا الوظيفي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
1. الرضا عن الأجور والحوافز					
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة المهام التي أؤديها في الفندق
					تُقدّم إدارة الفندق حوافز مادية مُجزية مرتبطة بمستوى الأداء
					تتسم سياسة الأجور والحوافز في الفندق بالعدالة بين العاملين
					تُمنح المكافآت في مواعيدها المحددة دون تأخير
2. الرضا عن بيئة العمل					
					تتوافر في مكان عملي التجهيزات والأدوات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة
					تُراعي إدارة الفندق معايير السلامة المهنية في بيئة العمل
					تتسم بيئة العمل المادية (إضاءة، تهوية، نظافة) بالملاءمة
					يسود في الفندق مناخ نفسي إيجابي يُشجّع على العمل بإخلاص
3. الرضا عن الترقية والتطور الوظيفي					
					تُتيح إدارة الفندق فرصًا حقيقية للترقي إلى مناصب أعلى

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					تتسم معايير الترقية في الفندق بالوضوح والشفافية
					يحظى العاملون ببرامج تدريبية تسهم في تطويرهم الوظيفي
					يتمتع كل عامل في الفندق بمسار وظيفي واضح المعالم
4. الرضا عن العلاقات عن الرؤساء والزملاء					
					يتعامل المشرف المباشر معي باحترام وتقدير
					تسود علاقات تعاون إيجابية بيني وبين زملائي في العمل
					يستمع المشرف لمقترحاتي ومشكلاتي المتعلقة بالعمل
					يقدم زملائي الدعم اللازم لي عند مواجهة صعوبات العمل
5. الرضا عن طبيعة العمل					
					تناسب المهام الموكلة إلي مع مؤهلاتي وقدراتي
					يتسم عملي بالتنوع وعدم الرتابة
					تتاح لي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي
					أشعر بأهمية ما أقوم به من عمل في الفندق

✿ المحور الثاني: مستوى أداء العاملين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أنجز مهامى الموكلة إليّ بدقة وإتقان					
ألتزم بمواعيد إنجاز المهام المطلوبة					
أحرص على تقديم خدمة متميزة للنزلاء تفوق توقعاتهم					
أستجيب لطلبات النزلاء بسرعة وكفاءة					
أبادر إلى تقديم مقترحات لتطوير العمل					
أتعاون مع زملاي في إنجاز المهام المشتركة					
أدخل لحل المشكلات الطارئة دون انتظار التوجيه					
ألتزم بأنظمة الفندق وتعليماته بدقة					
أشعر بانتمائى للفندق الذى أعمل فيه					
أبذل جهداً إضافياً حين تستدعي ظروف العمل ذلك					

مع خالص التقدير والاحترام

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:

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448