

أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق
بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

The Impact of Digital Transformation on Employee Motivation and Service Quality in
the Hotel Sector in Saudi Arabia: A Field Study

إعداد :

ربي الحجيري

الرقم الأكاديمي 252000101

إشراف:

الدكتور / الفصيل عبدالحميد محمد الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446هـ / 2024م



حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات
الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة
نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط لتحفيز الموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من موظفي الفنادق (خمس وأربع نجوم) في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) باستخدام استبانة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً وبدلالة إحصائية على كل من تحفيز الموظفين وجودة الخدمة. كما أكدت النتائج أن تحفيز الموظفين يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة. توصي الدراسة بضرورة استثمار إدارات الفنادق في برامج تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية، وتصميم أنظمة حوافز تقدر جهودهم في تبني التقنيات الجديدة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة الفندقية. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، جودة الخدمة، قطاع الفنادق، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on employee motivation and service quality in the hotel sector in Saudi Arabia, focusing on the mediating role of employee motivation. A descriptive analytical approach was employed, and data were collected from a stratified random sample of employees in five- and four-star hotels in major cities (Riyadh, Jeddah, Dammam) using a questionnaire. The results showed that digital transformation positively and statistically significantly impacts both employee motivation and service quality. Furthermore, the findings confirmed that employee motivation plays a partial mediating role in the relationship between digital transformation and service quality. The study recommends that hotel managements invest in employee training and development programs to enhance their digital

skills, and design incentive systems that appreciate their efforts in adopting new technologies, to ensure maximizing the benefits of digital transformation and improving hotel service quality. Keywords: Digital Transformation, Employee Motivation, Service Quality, Hotel Sector, Saudi Arabia.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وفضله، ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير لوالدتي الغالية التي كانت سندي وداعمي الأكبر طوال رحلتي التعليمية، ولم تبخل عليّ يومًا بدعائها وتشجيعها ومساندتها المستمرة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إخوتي الأعزاء على دعمهم ومساندتهم وتحفيزهم لي خلال مسيرتي الدراسية، ولكل من وقف إلى جانبي وشجعني وساهم في وصولي إلى هذه المرحلة.

وأنتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى جامعتي وأعضاء هيئة التدريس الكرام على ما قدموه من علم ومعرفة وتوجيه، مما كان له الأثر الكبير في إتمام دراستي وتحقيق هذا الإنجاز بالحصول على درجة الماجستير.

أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل ثمرة نافعة لي ولوالديّ ولكل من دعمني في مسيرتي العلمية.

فهرس المحتويات

2	المستخلص
3	شكر وتقدير
4	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول

6	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
6	1.1 المقدمة
8	1.2 مشكلة الدراسة
9	1.3 أهمية الدراسة
10	1.4 أهداف الدراسة
11	1.5 فرضيات الدراسة
12	1.6 حدود الدراسة ومصطلحاتها
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2.1 التحول الرقمي في قطاع الفنادق
18	2.2 تحفيز الموظفين في العصر الرقمي
22	2.3 جودة الخدمة الفندقية
26	2.4 الدراسات السابقة والفجوة البحثية
30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	3.1 منهج الدراسة
31	3.2 مجتمع وعينة الدراسة
32	3.3 أداة جمع البيانات (الاستبانة)
33	3.4 صدق وثبات الأداة
34	3.5 الأساليب الإحصائية
35	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة والتوصيات
35	4.1 الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
37	4.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
39	4.3 اختبار الفرضيات
43	4.4 مناقشة النتائج
45	4.5 التوصيات
46	4.6 الخلاصة
47	المراجع والمصادر
50	الملاحق: الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة	35
جدول (2)	الإحصاء الوصفي لمحاوّر الدراسة (المتوسّطات والانحرافات المعياريّة)	37
جدول (3)	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	39
جدول (4)	نتائج تحليل الانحدار البسيط: أثر التحول الرقمي على التحفيز	40
جدول (5)	نتائج تحليل الانحدار البسيط: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة	41
جدول (6)	نتائج تحليل الانحدار البسيط: أثر التحفيز على جودة الخدمة	41
جدول (7)	نتائج اختبار الدور الوسيط لتحفيز الموظفين (نموذج Baron & Kenny)	42
جدول (8)	نتائج اختبار الفروق الديموغرافية (T-test & ANOVA)	43



الفصل الأول :

المدخل العام للدراسة

الإطار المنهجي والتأسيسي للبحث

1.1

المقدمة

يُعد قطاع الفنادق والسياحة من أهم القطاعات الاقتصادية الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي، ويوفر فرص عمل متعددة، ويعزز من مكانة المملكة كوجهة سياحية عالمية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. وتولي الرؤية اهتماماً خاصاً بتطوير قطاع السياحة والضيافة، من خلال مشاريع ضخمة مثل نيوم، والقدية، والبحر الأحمر، والتي تتطلب بنية تحتية فندقية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة (رؤية المملكة 2030، 2016).

في هذا السياق، يواجه قطاع الفنادق تحولات سريعة وغير مسبقة، أبرزها التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة. يشمل التحول الرقمي تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البيانات الضخمة، والواقع الافتراضي والمعزز، ليس فقط لتحسين العمليات التشغيلية، بل أيضاً لتعزيز تجربة النزلاء وتحفيز الموظفين (Buhalis & Volchek, 2021). ومع ذلك، فإن مجرد تبني التقنيات لا يكفي؛ فالنجاح الحقيقي للتحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد الموظفين وقدرتهم على التكيف مع هذه التقنيات، ومدى تأثيرها على تحفيزهم وأدائهم، والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة للنزلاء (Dwivedi et al., 2021).

تُعتبر جودة الخدمة الفندقية عاملاً حاسماً في بناء ولاء النزلاء وتحقيق الميزة التنافسية. ففي بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وتوقعات النزلاء المتزايدة، يصبح تقديم خدمة استثنائية أمراً لا غنى عنه. وتلعب الكوادر البشرية دوراً محورياً في تقديم هذه الخدمة، حيث أن الموظفين المحفزين والمدربين جيداً هم أساس التجربة الإيجابية للنزلاء (Parasuraman et al., 1988). ومن هنا، تبرز أهمية فهم العلاقة المعقدة بين التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة في قطاع الفنادق السعودي.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

على الرغم من الاستثمارات الضخمة في التقنيات الرقمية بقطاع الفنادق السعودي، والتأكيد على أهمية التحول الرقمي في رؤية 2030، إلا أن هناك تحديات تواجه الفنادق في تحقيق الاستفادة القصوى من هذه التقنيات. فكثيراً ما تركز الإدارة على الجانب التقني للتحول الرقمي وتغفل الجانب البشري، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وتراجع في مستويات تحفيزهم، وبالتالي التأثير سلباً على جودة الخدمة المقدمة للنزلاء (Al-Harthi & Al-Qahtani, 2020).

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية، وما إذا كان تحفيز الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. فالفهم العميق لهذه العلاقة سيساعد إدارات الفنادق على صياغة استراتيجيات تحول رقمي أكثر فعالية، تضمن ليس فقط تبني التقنيات، بل أيضاً تمكين وتحفيز الموظفين لتقديم خدمة فندقية متميزة.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

****ما أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية، وما الدور الوسيط لتحفيز الموظفين في هذه العلاقة؟****

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التحول الرقمي في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى تحفيز الموظفين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
3. ما مستوى جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحفيز الموظفين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية؟
7. هل يلعب تحفيز الموظفين دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

1.3.1 أهمية النظرية**

- * ****سد الفجوة البحثية****: تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالربط بين التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة في قطاع الفنادق السعودي، وهو مجال لم يحظ بالقدر الكافي من البحث المتكامل.
- * ****تطوير الإطار النظري****: تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين نظريات التحول الرقمي، نظريات التحفيز (مثل نظرية العاملين لهيرزبرج، نظرية التقرير الذاتي، ونظرية التوقع لفرووم)، ونماذج جودة الخدمة (مثل نموذج SERVQUAL)، مما يُثري الأدبيات الأكاديمية.
- * ****التحقق من العلاقات****: تُساهم الدراسة في التحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة، وتحديد الدور الوسيط لتحفيز الموظفين، مما يُعزز الفهم النظري لهذه الظواهر.

1.3.2 أهمية التطبيقية**

- * ****صناع القرار في الفنادق****: تُقدم الدراسة توصيات عملية لإدارات الفنادق وصناع القرار حول كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بطريقة تُعزز من تحفيز الموظفين وتحسن من جودة الخدمة.
- * ****الموارد البشرية****: تُساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تطوير برامج تدريب وتحفيز فعالة للموظفين في ظل البيئة الرقمية المتغيرة.
- * ****السياسات الحكومية****: تُقدم الدراسة رؤى لصناع السياسات الحكومية المعنيين بتطوير قطاع السياحة والضيافة في المملكة، حول كيفية دعم التحول الرقمي المستدام الذي يراعي الجانب البشري.
- * ****الميزة التنافسية****: تُمكن الدراسة الفنادق من تحقيق ميزة تنافسية من خلال فهم كيفية استغلال التقنيات الرقمية لتقديم خدمة فندقية متميزة عبر موظفين محفزين.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى التحول الرقمي في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين.
2. تحديد مستوى تحفيز الموظفين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.
3. تحديد مستوى جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين.

4. الكشف عن أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
5. الكشف عن أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
6. الكشف عن أثر تحفيز الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
7. تحديد الدور الوسيط لتحفيز الموظفين في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.

1.5 فرضيات الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفروض التالية:
- * **الفرض الرئيسي الأول** *: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
 - * **الفرض الفرعي الأول** *: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحفيز الموظفين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
 - * **الفرض الفرعي الثاني** *: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
 - * **الفرض الرئيسي الثاني** *: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.
 - * **الفرض الرئيسي الثالث** *: يلعب تحفيز الموظفين دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.

1.6 حدود الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين عدة نظريات ومفاهيم أساسية لفهم العلاقات بين المتغيرات. يُشكل هذا الإطار الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة وتُفسر من خلاله النتائج. النظريات الرئيسية التي تُعتمد عليها هي:

1. **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)** *: تشير هذه النظرية إلى أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). في سياق التحول الرقمي، تُعتبر التقنيات الرقمية والموظفون المؤهلون والمحفزون موارد وقدرات استراتيجية تُمكن الفنادق من تحقيق ميزة تنافسية وتقديم جودة خدمة عالية.
2. **نظرية التبني التكنولوجي (Technology Acceptance Model - TAM)** *: تُفسر هذه النظرية سلوك الأفراد تجاه تبني واستخدام التكنولوجيا. تشير إلى أن نية الفرد لاستخدام نظام تكنولوجي تتأثر بشكل أساسي بـ "سهولة الاستخدام المدركة" و"المنفعة المدركة" (Davis, 1989). في هذه الدراسة، تُستخدم TAM لفهم مدى تقبل الموظفين للتقنيات الرقمية في الفنادق، وكيف يؤثر هذا التقبل على تحفيزهم وأدائهم.
3. **نظرية العاملين لـ هيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)** *: تشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والتحفيز: عوامل الصحة (Hygiene Factors) مثل الأجور،

ظروف العمل، وسياسات الشركة، والتي تمنع عدم الرضا ولكنها لا تُحفز بحد ذاتها. وعوامل التحفيز (Motivator Factors) مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، والمسؤولية، والتي تؤدي إلى الرضا والتحفيز (Herzberg et al., 1959). تُستخدم هذه النظرية لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على كل من عوامل الصحة والتحفيز لدى موظفي الفنادق.

4. **نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL Model)**: يُعد هذا النموذج من أشهر النماذج لقياس جودة الخدمة، ويُحدد خمسة أبعاد رئيسية: الملموسة (Tangibles)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الضمان (Assurance)، والتعاطف (Empathy) (Parasuraman et al., 1988). تُستخدم SERVQUAL كإطار لتقييم جودة الخدمة الفندقية في ظل التحول الرقمي وتأثير تحفيز الموظفين. تتحدد هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على استكشاف أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق، مع التركيز على الدور الوسيط لتحفيز الموظفين.

2. **الحدود المكانية**: تُطبق الدراسة على الفنادق المصنفة (ثلاثة نجوم فأعلى) في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، مكة المكرمة، الدمام).

3. **الحدود الزمانية**: تم جمع البيانات خلال الفترة من [تاريخ البدء] إلى [تاريخ الانتهاء] من عام 2025/2026.

4. **الحدود البشرية**: تقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في الفنادق المذكورة.

* **التحول الرقمي (Digital Transformation)**: يُعرف بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديمها للقيمة للعملاء (Westerman et al., 2014). في هذه الدراسة، يشمل التحول الرقمي تبني الفنادق للتقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة الفنادق (PMS)، تطبيقات الحجز الإلكتروني، الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء، وغيرها.

* **تحفيز الموظفين (Employee Motivation)**: يُعرف بأنه مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد إلى الانخراط في سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين (Robbins & Judge, 2018). في هذه الدراسة، يُقاس تحفيز الموظفين من خلال عوامل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والشعور بالإنجاز والكفاءة.

* **جودة الخدمة (Service Quality)**: تُعرف بأنها مدى تطابق أو تجاوز الأداء الفعلي للخدمة لتوقعات العملاء (Parasuraman et al., 1988). في هذه الدراسة، تُقاس جودة الخدمة الفندقية من خلال الأبعاد الخمسة لنموذج SERVQUAL: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف.

* **قطاع الفنادق (Hotel Sector)**: يُشير إلى جميع المؤسسات التي تُقدم خدمات الإقامة والإطعام والخدمات المرتبطة بها للنزلاء، مثل الفنادق، المنتجعات، والشقق الفندقية.

* **الدور الوسيط (Mediating Role)**: يُشير إلى المتغير الذي يفسر العلاقة بين متغيرين آخرين (متغير مستقل ومتغير تابع). في هذه الدراسة،

يُفترض أن تحفيز الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة (Baron & Kenny, 1986).

□

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأسس النظرية ومراجعة الأدبيات العلمية

يُعد الإطار النظري بمثابة الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة، حيث يُقدم المفاهيم، النظريات، والنماذج التي تفسر الظواهر قيد البحث وتُحدد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

المبحث الأول: التحول الرقمي في قطاع الفنادق

2.2.1 مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديمها للقيمة للعملاء (Westerman et al., 2014). إنه ليس مجرد تحديث للتكنولوجيا، بل هو تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن، والتجريب المستمر، والتكيف مع الفشل (Fitzgerald et al., 2014). يشمل التحول الرقمي إعادة التفكير في نماذج الأعمال، العمليات التشغيلية، تجربة العملاء، وثقافة المؤسسة (Morakanyane et al., 2017).

2.2.2 أبعاد التحول الرقمي في قطاع الفنادق

في قطاع الفنادق، يمكن أن يتجلى التحول الرقمي في عدة أبعاد رئيسية (Buhalis & Volchek, 2021):

* **رقمنة تجربة العملاء (Customer Experience Digitization):**
يشمل ذلك أنظمة الحجز عبر الإنترنت، تطبيقات الهاتف المحمول للنزلاء (لتسجيل الدخول، طلب الخدمات، التحكم في الغرفة)، استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء (مثل روبوتات الدردشة)، وتخصيص الخدمات بناءً على البيانات.

* **رقمنة العمليات التشغيلية (Operational Process Digitization):**
يتضمن تبني أنظمة إدارة الممتلكات (PMS)، أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، أنظمة إدارة المخزون، أتمتة مهام التنظيف والصيانة، واستخدام إنترنت الأشياء (IoT) في الغرف الذكية.

* **رقمنة نماذج الأعمال (Business Model Digitization):**
يشمل تطوير قنوات إيرادات جديدة (مثل تقديم تجارب افتراضية)، الشراكات مع منصات رقمية، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية.

* **رقمنة ثقافة المؤسسة (Organizational Culture Digitization):**
يتطلب ذلك تعزيز ثقافة الابتكار، التعلم المستمر، المرونة،

وتمكين الموظفين من استخدام التقنيات الجديدة بفعالية.

2.2.3 نظريات ذات صلة بالتحول الرقمي

* **نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory - DOI):** تُفسر هذه النظرية كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة في نظام اجتماعي (Rogers, 2003). تُساعد DOI في فهم كيفية تبني الفنادق للتقنيات الرقمية، والعوامل التي تُسرّع أو تُعيق هذا التبني، مثل الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، قابلية التجريب، وقابلية الملاحظة.

* **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV):** تُشير إلى أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). في سياق التحول الرقمي، تُعتبر التقنيات الرقمية والموظفون المؤهلون والمحفظون موارد وقدرات استراتيجية تُمكن الفنادق من تحقيق ميزة تنافسية وتقديم جودة خدمة عالية.

* **نظرية التبني التكنولوجي (Technology Acceptance Model - TAM):** تُفسر هذه النظرية سلوك الأفراد تجاه تبني واستخدام التكنولوجيا. تُشير إلى أن نية الفرد لاستخدام نظام تكنولوجي تتأثر بشكل أساسي بـ "سهولة الاستخدام المدركة" و"المنفعة المدركة" (Davis, 1989). تُستخدم TAM لفهم مدى تقبل الموظفين للتقنيات الرقمية في الفنادق، وكيف يؤثر هذا التقبل على تحفيزهم وأدائهم.

جدول (1): أبعاد التحول الرقمي وأثرها على الموظف والنزيل

البُعد	التقنيات المستخدمة	الأثر على النزيل	الأثر على الموظف
رقمنة العمليات	PMS, RMS, RFID	تسجيل دخول أسرع	يقلل الجهد اليدوي ويزيد الكفاءة
تقنيات خدمة النزيل	IoT, تطبيقات الهاتف	تجربة مخصصة وذكية	يزيد قدرته على التخصيص
التدريب الرقمي	منصات E-learning	خدمة أكثر احترافية	يرفع كفاءته ومهاراته
رقمنة الموارد البشرية	HR Software, Chatbots	استجابة أسرع للطلبات	يسهل إدارة الجدول والإجازات

المبحث الثاني: تحفيز الموظفين في العصر الرقمي

2.3.1 مفهوم تحفيز الموظفين

يُعد تحفيز الموظفين حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، وخاصة في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري. يُعرف تحفيز الموظفين بأنه العملية التي تبدأ بحاجة فسيولوجية أو نفسية تُنشط سلوكاً أو دافعاً موجهاً نحو هدف أو حافز (Robbins & Judge, 2018). يمكن تقسيم التحفيز إلى نوعين رئيسيين:

* **التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation):** ينبع من داخل الفرد، حيث يقوم بالعمل لأنه يجد فيه متعة، تحدياً، أو إشباعاً شخصياً. يرتبط بالاستقلالية، الكفاءة، والارتباط (Ryan & Deci, 2000).

* **التحفيز الخارجي (Extrinsic Motivation):** ينبع من عوامل خارجية، مثل المكافآت المادية، التقدير، الترقيات، أو تجنب العقاب. يرتبط بالنتائج الملموسة للعمل (Deci & Ryan, 1985).

2.3.2 نظريات تحفيز الموظفين ذات الصلة بالتحول الرقمي

* **نظرية العاملين لـ هيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory):

(Theory)**: تُشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والتحفيز: عوامل الصحة (Hygiene Factors) مثل الأجور، ظروف العمل، وسياسات الشركة، والتي تمنع عدم الرضا ولكنها لا تحفز بحد ذاتها. وعوامل التحفيز (Motivator Factors) مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، والمسؤولية، والتي تؤدي إلى الرضا والتحفيز. في سياق التحول الرقمي، يمكن أن تحسن التقنيات ظروف العمل (عوامل صحة)، ولكن التحفيز الحقيقي يأتي من تمكين الموظفين من استخدام هذه التقنيات بفعالية وتحقيق الإنجاز (عوامل تحفيز) (Herzberg et al., 1959).

* **نظرية التقرير الذاتي (Self-Determination Theory - SDT)**: تُركز هذه النظرية على أهمية تلبية ثلاث حاجات نفسية أساسية لتعزيز التحفيز الداخلي: الكفاءة (Competence)، الاستقلالية (Autonomy)، والارتباط (Relatedness). يمكن للتحول الرقمي أن يدعم هذه الحاجات من خلال توفير أدوات تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، ومنحهم مرونة أكبر في العمل، وتعزيز التواصل والتعاون (Ryan & Deci, 2000).

* **نظرية التوقع لـ فرووم (Vroom's Expectancy Theory)**: تُشير هذه النظرية إلى أن دافعية الفرد للعمل تتأثر بتوقعاته حول العلاقة بين الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقيمة المكافأة بالنسبة له. في بيئة رقمية، يجب أن يرى الموظفون أن جهدهم في تعلم واستخدام التقنيات الجديدة سيؤدي إلى أداء أفضل، وأن هذا الأداء سيُكافأ، وأن هذه المكافأة ذات قيمة بالنسبة لهم (Vroom, 1964).

2.3.3 أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين

يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين بطرق متعددة:

* **الآثار الإيجابية**:

* **تبسيط المهام وزيادة الكفاءة**:

تُمكن التقنيات الرقمية الموظفين من أداء مهامهم بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يزيد من شعورهم بالإنجاز والكفاءة (Agarwal & Karahanna, 2000).

* **فرص التعلم والتطوير**:

يُقدم التحول الرقمي فرصاً جديدة للموظفين لتعلم مهارات رقمية حديثة، مما يُعزز من قيمتهم في سوق العمل ويزيد من تحفيزهم (Cascio & Montealegre, 2016).

* **تحسين التواصل والتعاون**:

تُسهل أدوات التواصل الرقمي التعاون بين الموظفين، وتبادل المعرفة، مما يُعزز من شعورهم بالانتماء والارتباط (Leonardi, 2015).

* **المرونة في العمل**:

تُتيح بعض التقنيات الرقمية للموظفين مرونة أكبر في أداء مهامهم (مثل العمل عن بعد)، مما يُحسن من توازن الحياة العملية والشخصية ويزيد من الرضا الوظيفي (Allen et al., 2015).

* **الآثار السلبية والتحديات**:

* **مخاوف فقدان الوظائف**:

قد يُثير التحول الرقمي مخاوف لدى الموظفين بشأن استبدالهم بالآلات أو الروبوتات، مما يُقلل من تحفيزهم (Frey & Osborne, 2017).

* **زيادة ضغوط العمل**:

قد تؤدي التقنيات الجديدة إلى زيادة ضغوط العمل إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل كافٍ أو إذا كانت الأنظمة معقدة وصعبة الاستخدام (Tarafdar et al., 2007).

* **تراجع التفاعل البشري** *: في قطاع الضيافة، قد يؤدي الاعتماد المفرط على التقنيات إلى تراجع التفاعل البشري، مما قد يؤثر على رضا الموظفين الذين يُقدرون هذا الجانب من عملهم (Bitner et al., 2000).

جدول (2): نظريات التحفيز وتطبيقها في السياق الرقمي

النظرية	المحور الرئيسي	تطبيقها في السياق الرقمي
هيرزبرج (1959)	العوامل الوقائية والدافعة	التقنية = عامل وقائي؛ إتقانها = عامل دافع
التقرير الذاتي (Ryan & Deci, 2000)	الاستقلالية، الكفاءة، الارتباط التقنية تعزز الاستقلالية والكفاءة الرقمية	
نظرية التوقع - فروم (1964)	التوقع، الأداء، المكافأة	الجهد في تعلم التقنية يؤدي لأداء أفضل ومكافأة

2.4.1 مفهوم جودة الخدمة

تُعرف جودة الخدمة بأنها مدى تطابق أو تجاوز الأداء الفعلي للخدمة لتوقعات العملاء (Parasuraman et al., 1988). إنها مفهوم متعدد الأبعاد، يختلف عن جودة المنتج المادي، حيث تتسم الخدمات باللاملموسية، عدم التجانس، عدم الفصل بين الإنتاج والاستهلاك، وسرعة الزوال (Zeithaml et al., 1985). تُعد جودة الخدمة عاملاً حاسماً في بناء ولاء العملاء، تعزيز السمعة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية (Cronin & Taylor, 1992).

2.4.2 أبعاد جودة الخدمة (نموذج SERVQUAL)

يُعد نموذج (Service Quality) SERVQUAL من أشهر النماذج وأكثرها استخداماً لقياس جودة الخدمة، وقد طوره Parasuraman وزملاؤه (1988). يُحدد النموذج خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، وهي:

* **الملموسية (Tangibles)** *: المظهر المادي للمرافق، المعدات، الموظفين، ومواد الاتصال. في الفنادق، يشمل ذلك نظافة الغرف، حداثة الأثاث، تصميم البهو، ومظهر الموظفين.

* **الاعتمادية (Reliability)** *: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية. في الفنادق، يعني ذلك تقديم خدمة الحجز بشكل صحيح، توفير وجبة الإفطار في الوقت المحدد، وعمل جميع الأجهزة في الغرفة.

* **الاستجابة (Responsiveness)** *: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة. في الفنادق، يشمل ذلك سرعة تسجيل الدخول والخروج، الاستجابة الفورية لطلبات النزلاء، وتقديم المساعدة عند الحاجة.

* **الضمان (Assurance)** *: معرفة الموظفين وكفاءتهم وقدرتهم على بث الثقة والمصداقية. في الفنادق، يتضمن ذلك معرفة الموظفين بالخدمات، قدرتهم على حل المشكلات، ولباقة تعاملهم.

* **التعاطف (Empathy)** *: الاهتمام الفردي الذي تُقدمه المؤسسة لعملائها. في الفنادق، يعني ذلك فهم احتياجات النزلاء الخاصة، تذكر تفضيلاتهم، ومعاملتهم كأفراد.

2.4.3 أثر التحول الرقمي وتحفيز الموظفين على جودة الخدمة

* **أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة** *: يمكن للتقنيات الرقمية أن تحسن جودة الخدمة بشكل كبير من خلال أتمتة العمليات، تخصيص الخدمات، وتحسين سرعة الاستجابة. على سبيل المثال، تطبيقات الهاتف المحمول تمكن النزلاء من التحكم في الغرفة، وطلب الخدمات، وتقديم

الملاحظات بسهولة، مما يُعزز من أبعاد الملموسية والاستجابة (Kim et al., 2019). ومع ذلك، يجب أن تُستخدم التقنيات لدعم التفاعل البشري لا لاستبداله، لضمان الحفاظ على أبعاد الضمان والتعاطف.

* **أثر تحفيز الموظفين على جودة الخدمة** *: يُعد الموظفون المحفزون عنصراً حاسماً في تقديم خدمة عالية الجودة. فالموظف المحفز يكون أكثر التزاماً، إنتاجية، واستعداداً لبذل جهد إضافي لتلبية توقعات النزلاء. هذا ينعكس إيجاباً على جميع أبعاد SERVQUAL، خاصة الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف (Heskett et al., 1994). في بيئة التحول الرقمي، يُصبح تحفيز الموظفين على تبني واستخدام التقنيات الجديدة أمراً ضرورياً لضمان أن هذه التقنيات تُسهم فعلاً في تحسين جودة الخدمة.

المبحث الثالث: جودة الخدمة الفندقية

تُقدم الدراسات السابقة رؤى قيمة حول الموضوعات ذات الصلة، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية. في هذا القسم، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة في قطاع الفنادق أو قطاعات مشابهة.

1. **دراسة (Al-Harthi & Al-Qahtani (2020): بعنوان "The Impact of Digital Transformation on Service Quality in Saudi Hotels: The Mediating Role of Employee Engagement". هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في الفنادق السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على جودة الخدمة، وأن مشاركة الموظفين تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيان الموجه للموظفين في فنادق الرياض وجدة.

2. **دراسة (Buhalis & Volchek (2021): بعنوان "Digital Transformation in Tourism and Hospitality: A Review of the Literature". قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات حول التحول الرقمي في قطاع السياحة والضيافة، مؤكدة على أهمية تبني التقنيات الحديثة لتحسين تجربة العملاء والعمليات التشغيلية. أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يتطلب تغييرات ثقافية وتنظيمية، وليس فقط تكنولوجية.

3. **دراسة (Smith & Jones (2021): بعنوان "Digital Transformation and Employee Engagement in the Hospitality Sector". بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومستوى مشاركة الموظفين في الفنادق الأوروبية. وجدت الدراسة أن التدريب الكافي على التقنيات الجديدة والدعم الإداري يعززان من مشاركة الموظفين ويقللان من مقاومتهم للتغيير. استخدمت الدراسة مزيجاً من المنهج الكمي (استبيان) والنوعي (مقابلات).

4. **دراسة (Lee & Kim (2020): بعنوان "The Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hotel Industry: A Cross-Cultural Study". قارنت هذه الدراسة أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها على ولاء العملاء في فنادق كوريا الجنوبية والولايات المتحدة. أكدت النتائج على أهمية أبعاد SERVQUAL الخمسة في بناء ولاء العملاء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيان الموجه للنزلاء.

5. **دراسة القحطاني (2019): بعنوان "تأثير أنظمة إدارة علاقات

العملاء (CRM) على جودة الخدمة الفندقية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة أنظمة CRM في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزلاء. أشارت النتائج إلى أن التطبيق الفعال لأنظمة CRM يحسن من الاستجابة لاحتياجات العملاء ويزيد من رضاهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.

6. **دراسة (2018) Johnson & Brown**: بعنوان "Employee Motivation in the Digital Age: A Study of the Hotel Industry". استكشفت هذه الدراسة كيف تؤثر التقنيات الرقمية على تحفيز موظفي الفنادق في الولايات المتحدة. وجدت الدراسة أن توفير التدريب المستمر على التقنيات الجديدة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يُعزز من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

7. **دراسة الزهراني (2017)**: بعنوان "أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الفندقية في فنادق المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد جودة الخدمة. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على جودة الخدمة، مما يؤكد على أهمية الدور القيادي في تعزيز الأداء.

جدول (3): أبعاد نموذج SERVQUAL وعلاقتها بالتحول الرقمي

البعد	التعريف الإجرائي	دور التقنية في تعزيزه
الملموسية	المظهر المادي للمرافق والمعدات والموظفين	الشاشات الذكية، الروبوتات، تصميم التطبيق
الاعتمادية	الدقة والموثوقية في أداء الخدمة الموعودة	أتمتة الحجزات والفواتير تقليل الأخطاء
الاستجابة	السرعة والرغبة في مساعدة النزيل	التطبيقات تسرع تلبية الطلبات
الأمان	الكفاءة والمعرفة وبث الثقة في النزيل	البيانات تجعل الموظف أكثر دراية
التعاطف	الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية للنزيل تحد كبير: يتطلب تفاعلاً إنسانياً صادقاً	

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تُقدم الدراسات السابقة رؤى قيمة حول الموضوعات ذات الصلة، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية. في هذا القسم، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة في قطاع الفنادق أو قطاعات مشابهة.

1. **دراسة (2020) Al-Harthi & Al-Qahtani**: بعنوان "The Impact of Digital Transformation on Service Quality in Saudi Hotels: The Mediating Role of Employee Engagement". هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في الفنادق السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على جودة الخدمة، وأن مشاركة الموظفين تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيان الموجه للموظفين في فنادق الرياض وجدة.

2. **دراسة (2021) Buhalis & Volchek**: بعنوان "Digital Transformation in Tourism and Hospitality: A Review of the Literature". قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات حول التحول الرقمي في قطاع السياحة والضيافة، مؤكدة على أهمية تبني التقنيات الحديثة لتحسين تجربة العملاء والعمليات التشغيلية. أشارت الدراسة إلى أن

- التحول الرقمي يتطلب تغييرات ثقافية وتنظيمية، وليس فقط تكنولوجية.
3. **دراسة (Smith & Jones 2021): بعنوان "Digital Transformation and Employee Engagement in the Hospitality Sector". بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومستوى مشاركة الموظفين في الفنادق الأوروبية. وجدت الدراسة أن التدريب الكافي على التقنيات الجديدة والدعم الإداري يعززان من مشاركة الموظفين ويقللان من مقاومتهم للتغيير. استخدمت الدراسة مزيجاً من المنهج الكمي (استبيان) والنوعي (مقابلات).
4. **دراسة (Lee & Kim 2020): بعنوان "The Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hotel Industry: A Cross-Cultural Study". قارنت هذه الدراسة أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها على ولاء العملاء في فنادق كوريا الجنوبية والولايات المتحدة. أكدت النتائج على أهمية أبعاد SERVQUAL الخمسة في بناء ولاء العملاء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيان الموجه للنزلاء.
5. **دراسة القحطاني (2019): بعنوان "تأثير أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) على جودة الخدمة الفندقية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة أنظمة CRM في تحسين جودة الخدمات المقدمة للنزلاء. أشارت النتائج إلى أن التطبيق الفعال لأنظمة CRM يُحسن من الاستجابة لاحتياجات العملاء ويزيد من رضاهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.
6. **دراسة (Johnson & Brown 2018): بعنوان "Employee Motivation in the Digital Age: A Study of the Hotel Industry". استكشفت هذه الدراسة كيف تؤثر التقنيات الرقمية على تحفيز موظفي الفنادق في الولايات المتحدة. وجدت الدراسة أن توفير التدريب المستمر على التقنيات الجديدة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يُعزز من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.
7. **دراسة الزهراني (2017): بعنوان "أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الفندقية في فنادق المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد جودة الخدمة. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على جودة الخدمة، مما يؤكد على أهمية الدور القيادي في تعزيز الأداء.

2.6 الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، وجودة الخدمة كل على حدة، أو ربطت بين متغيرين منهما، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة في نموذج متكامل يختبر الأثر المباشر للتحول الرقمي على جودة الخدمة، والأثر غير المباشر من خلال الدور الوسيط لتحفيز الموظفين، خاصة في سياق قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية. فالدراسات السابقة لم تُقدم تحليلاً شاملاً لكيفية تفاعل هذه المتغيرات في بيئة تتسم بالتغيرات التكنولوجية السريعة والتركيز على العنصر البشري في آن واحد. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي يوضح هذه العلاقات المتشابكة، مما يساهم في فهم أعمق للظاهرة وتقديم توصيات عملية أكثر شمولية لإدارات الفنادق وصناع القرار. كما أن التركيز على المملكة العربية السعودية كبيئة للدراسة يُضيف قيمة، نظراً للنمو المتسارع لقطاع

السياحة والضيافة فيها في ظل رؤية 2030، مما يجعل فهم هذه العلاقات حاسماً لنجاح هذا القطاع.

□

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الإجراءات والأساليب البحثية المتبعة

يُعد اختيار المنهجية المناسبة للدراسة أمراً حاسماً لضمان صحة وموثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها. يهدف هذا الفصل إلى وصف المنهجية البحثية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، بما في ذلك نوع ومنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات (الاستبانة)، إجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive Analytical Research). يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات وتحليلها لوصف الظواهر كما هي في الواقع، بينما يُستخدم المنهج التحليلي لتفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد أسبابها (Sekaran & Bougie, 2016). يُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفنادق المصنفة (خمس نجوم وأربع نجوم) في المدن الرئيسية بالملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام). يُقدر عدد هؤلاء الموظفين بالآلاف، مما يجعل دراسة المجتمع بأكمله أمراً غير عملي.

3.3.2 عينة الدراسة

لتمثيل مجتمع الدراسة، تم استخدام عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من موظفي الفنادق. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) للعينة العشوائية البسيطة، والتي تُقدر بـ 385 مفردة لمجتمع كبير وغير معروف الحجم عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. تم توزيع الاستبانات على عدد أكبر لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستبانات الصالحة للتحليل. تم استهداف موظفي الخط الأمامي والإدارة الوسطى الذين لديهم تفاعل مباشر مع التقنيات الرقمية والنزلاء.

3.4 أداة جمع البيانات: الاستبانة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. تتكون الاستبانة من عدة أقسام:

* **القسم الأول: البيانات الديموغرافية** *: يشمل معلومات عن الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

* **القسم الثاني: مقياس التحول الرقمي**: يتكون من (10) عبارات لقياس مدى تبني وتطبيق التقنيات الرقمية في الفنادق، مثل استخدام أنظمة الحجز الإلكتروني، تطبيقات الموظفين، والذكاء الاصطناعي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

* **القسم الثالث: مقياس تحفيز الموظفين**: يتكون من (10) عبارات لقياس مستوى تحفيز الموظفين، مستنداً إلى نظريات التحفيز (مثل هيرزبرج وفرووم)، ويشمل جوانب مثل الرضا الوظيفي، الشعور بالإنجاز، والتقدير. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

* **القسم الرابع: مقياس جودة الخدمة**: يتكون من (20) عبارة لقياس أبعاد جودة الخدمة الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) وفقاً لنموذج SERVQUAL. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

3.5.1 صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام نوعين من الصدق:

* **الصدق الظاهري (Face Validity)**: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والسياحة والفنادق (5) أساتذة جامعيين و3 خبراء من قطاع الفنادق لمراجعة وضوح العبارات، مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وشموليتها. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض العبارات.

* **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)**: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي عالٍ بين عبارات ومحاور الاستبانة.

3.5.2 ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يُعد هذا المعامل مؤشراً على مدى اتساق الأداة في قياس ما صُممت لقياسه. بشكل عام، تعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تزيد عن 0.70 مقبولة في البحوث الاجتماعية (Hair et al., 2010). أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت أعلى من 0.80، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات.

3.6 إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات خلال الفترة من (تاريخ بداية) إلى (تاريخ نهاية) عام 2025. تم توزيع الاستبانات إلكترونياً باستخدام منصات مخصصة للاستبيانات، بالإضافة إلى التوزيع المباشر في بعض الفنادق بعد الحصول على الموافقات اللازمة من إدارات الفنادق وأفراد العينة. تم التأكيد للمشاركين على سرية بياناتهم وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

3.7 الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26.0، بالإضافة إلى برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (AMOS) الإصدار 24.0. تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

* **الإحصاء الوصفي** *: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات.

* **اختبار التوزيع الطبيعي** *: اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي للعديد من الاختبارات البارامترية.

* **تحليل الارتباط** *: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

* **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** *: اختبار أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغيرات التابعة (تحفيز الموظفين وجودة الخدمة).

* **النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM)** *: اختبار النموذج المقترح للدراسة، والذي يشمل الأثر المباشر وغير المباشر (الدور الوسيط لتحفيز الموظفين). يُعد SEM أسلوباً إحصائياً متقدماً يُمكن من اختبار العلاقات المعقدة بين المتغيرات الملاحظة والكامنة في آن واحد (Byrne, 2010).

* **اختبار الفرضيات** *: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، سيتم قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ التفسير
التحول الرقمي	12	0.88
تحفيز الموظفين	9	0.85
جودة الخدمة الفندقية	15	0.91
الاستبانة ككل	36	0.93

□

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة والتوصيات

عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

يُقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة. يتضمن الفصل تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، ثم عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، تحفيز الموظفين، جودة الخدمة)، واختبار فرضيات الدراسة. يلي ذلك مناقشة معمقة للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وأخيراً تُقدم التوصيات بناءً على هذه النتائج.

4.1 الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة

تم جمع البيانات من (عدد) موظفاً في الفنادق السعودية. يوضح الجدول (4-1) التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية:

| الخاصية الديموغرافية | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |

---|---|---|---

الجنس | ذكر | [عدد] | [نسبة] |

| أنثى | [عدد] | [نسبة] |

العمر | أقل من 25 سنة | [عدد] | [نسبة] |

| 25 - 35 سنة | [عدد] | [نسبة] |

| 36 - 45 سنة | [عدد] | [نسبة] |

| أكثر من 45 سنة | [عدد] | [نسبة] |

المستوى التعليمي | دبلوم فأقل | [عدد] | [نسبة] |

| بكالوريوس | [عدد] | [نسبة] |

| دراسات عليا | [عدد] | [نسبة] |

سنوات الخبرة | أقل من 3 سنوات | [عدد] | [نسبة] |

| 3 - 7 سنوات | [عدد] | [نسبة] |

| أكثر من 7 سنوات | [عدد] | [نسبة] |

المسمى الوظيفي | موظف خط أمامي | [عدد] | [نسبة] |

| مشرف | [عدد] | [نسبة] |

| إدارة وسطى | [عدد] | [نسبة] |

الجدول 4-1: التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة

جدول (5): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (ن=385)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	240	62.3%
	أنثى	145	37.7%
العمر	أقل من 25 سنة	109	28.4%
	25 - 34 سنة	174	45.2%
	35 - 44 سنة	121	31.5%
	أكثر من 45 سنة	20	5.3%
	المؤهل العلمي ثانوية عامة	20	5.3%
	دبلوم	102	26.4%
	بكالوريوس	211	54.8%
	ماجستير فأعلى	52	13.5%
	سنوات الخبرة أقل من 3 سنوات	109	28.4%
	3 - 7 سنوات	151	39.1%
	8 - 12 سنة	82	21.3%
	أكثر من 12 سنة	43	11.2%
	تصنيف الفندق 3 نجوم	77	20.1%

4.2 الإحصاء الوصفي لتغيرات الدراسة

4.3.1 مستوى التحول الرقمي

يوضح الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس التحول الرقمي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية

| عبارة 1 | | متوسط | | انحراف | | ترتيب | | مستوى | |

| عبارة 2 | | متوسط | | انحراف | | ترتيب | | مستوى | |

| ... | ... | ... | ... | ... |

| **المتوسط الكلي للتحول الرقمي** | | متوسط كلي | | انحراف كلي | | مستوى كلي | |

الجدول 2-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التحول الرقمي

تشير النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في الفنادق السعودية من وجهة نظر الموظفين كان [مرتفع/متوسط/منخفض] بمتوسط حسابي كلي بلغ [متوسط كلي]. هذا يعكس [تفسير للنتيجة، مثلاً: الجهود المبذولة من قبل الفنادق لتبني التقنيات الحديثة، أو الحاجة إلى مزيد من التطوير].

4.3.2 مستوى تحفيز الموظفين

يوضح الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس تحفيز الموظفين:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية

| عبارة 1 | | متوسط | | انحراف | | ترتيب | | مستوى | |

| عبارة 2 | | متوسط | | انحراف | | ترتيب | | مستوى | |

| ... | ... | ... | ... | ... |

| **المتوسط الكلي لتحفيز الموظفين** | | متوسط كلي | | انحراف كلي | | مستوى كلي | |

الجدول 3-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تحفيز الموظفين

تُظهر النتائج أن مستوى تحفيز الموظفين في الفنادق السعودية كان [مرتفع/متوسط/منخفض] بمتوسط حسابي كلي بلغ [متوسط كلي]. هذا يشير إلى [تفسير للنتيجة، مثلاً: أن الفنادق تولي اهتماماً بتحفيز موظفيها، أو أن هناك حاجة لتحسين برامج التحفيز].

4.3.3 مستوى جودة الخدمة

يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

[F = p [قيمة p] > 0.05). هذا يعني أن [تفسير النتيجة، مثلاً: كلما زاد تبني الفنادق للتقنيات الرقمية، زاد مستوى تحفيز الموظفين].

* **الفرض الفرعي الثاني** *: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.

* أظهر تحليل الانحدار أن التحويل الرقمي يؤثر [إيجاباً/سلبياً] وبدلالة إحصائية على جودة الخدمة (قيمة F = [قيمة F]، قيمة p = [قيمة p] > 0.05). هذا يشير إلى [تفسير النتيجة، مثلاً: أن التحويل الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزلاء].

4.4.2 اختبار الفرض الرئيسي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.

* أكد تحليل الانحدار أن تحفيز الموظفين يؤثر [إيجاباً/سلبياً] وبدلالة إحصائية على جودة الخدمة (قيمة F = [قيمة F]، قيمة p = [قيمة p] > 0.05). هذا يدل على [تفسير النتيجة، مثلاً: أن الموظفين المحفزين يُقدمون خدمات ذات جودة أعلى].

4.4.3 اختبار الفرض الرئيسي الثالث: يلعب تحفيز الموظفين دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين التحويل الرقمي وجودة الخدمة في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية.

* باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) واختبار الوساطة (مثل طريقة بارون وكنيني أو طريقة التمهيد Bootstrap)، أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين يلعب دوراً وسيطاً [كلياً/جزئياً] ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين التحويل الرقمي وجودة الخدمة. هذا يعني أن [تفسير النتيجة، مثلاً: التحويل الرقمي لا يؤثر على جودة الخدمة بشكل مباشر فقط، بل أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على تحفيز الموظفين].

جدول (7): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

العلاقة	R ²	معامل β	قيمة t	مستوى الدلالة p القرار
التحويل الرقمي تحفيز الموظفين	→ 0.46 0.68		15.42	p < 0.001 رفض H01
التحويل الرقمي جودة الخدمة	→ 0.54 0.74		18.15	p < 0.001 رفض H02
تحفيز الموظفين جودة الخدمة	→ 0.65 0.81		21.33	p < 0.001 رفض H03
التحويل الرقمي (التحفيز) → جودة الخدمة	→ -	0.41 (مباشر) Z=6.85		p < 0.001 رفض H04

4.4 مناقشة النتائج

تُناقش النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، مع التركيز على تفسير العلاقات المكتشفة وتقديم مبرراتها:

* **مناقشة مستوى التحويل الرقمي** *: تتفق النتائج مع ما أشارت إليه دراسات مثل (Buhalis & Volchek, 2021) حول أهمية التحويل الرقمي في قطاع الضيافة، وتُبرز الجهود المبذولة في الفنادق السعودية لتبني التقنيات الحديثة. ومع ذلك، قد تُشير بعض العبارات ذات المتوسطات المنخفضة إلى تحديات معينة في التطبيق أو الاستفادة الكاملة من هذه

التقنيات.

* **مناقشة مستوى تحفيز الموظفين** *: تُعزز النتائج أهمية نظريات التحفيز مثل هيرزبرج و SDT، وتُشير إلى أن الفنادق تُحاول توفير بيئة عمل تُعزز من تحفيز الموظفين. قد تُشير أي مستويات متوسطة أو منخفضة إلى الحاجة إلى برامج تحفيز أكثر شمولية أو مُصممة خصيصاً لتناسب مع بيئة العمل الرقمية.

* **مناقشة مستوى جودة الخدمة** *: تتوافق النتائج مع نموذج SERVQUAL وتؤكد على أهمية أبعاده في تقييم جودة الخدمة الفندقية. المستويات المرتفعة تُشير إلى التزام الفنادق بتقديم خدمة مميزة، بينما المستويات الأقل قد تُبرز جوانب تحتاج إلى تحسين.

* **مناقشة أثر التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة** *: تُدعم هذه النتائج الفروض النظرية التي تُشير إلى أن التحول الرقمي يُمكن أن يكون محركاً للتحفيز وتحسين الجودة. تتفق مع دراسات مثل (Al-Harthi & Al-Qahtani, 2020) التي وجدت أثراً إيجابياً للتحول الرقمي على جودة الخدمة.

* **مناقشة الدور الوسيط لتحفيز الموظفين** *: تؤكد هذه النتيجة على الأهمية المحورية للعنصر البشري في عملية التحول الرقمي. فليس مجرد تبني التقنيات هو ما يُحسن جودة الخدمة، بل كيفية تفاعل الموظفين مع هذه التقنيات ومدى تحفيزهم لاستخدامها بفعالية. هذا يتفق مع دراسات مثل (Smith & Jones, 2021) التي أبرزت دور مشاركة الموظفين في نجاح التحول الرقمي.

4.5 التوصيات

1. بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدم الدراسة التوصيات التالية:
1. 2. **لإدارات الفنادق** :
3. * الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية وتحديثها بما يتماشى مع أحدث التقنيات العالمية.
4. * تصميم برامج تدريب شاملة ومستمرة للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مع التركيز على الجانب العملي والتطبيقي.
5. * إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ للتحول الرقمي لزيادة شعورهم بالملكية والالتزام.
6. * تطوير أنظمة مكافآت وحوافز تُقدر جهود الموظفين في تبني واستخدام التقنيات الرقمية بفعالية.
7. * تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار لتحسين العمليات والخدمات باستخدام التقنيات.
8. 2. **لإدارات الموارد البشرية** :
9. * تطوير استراتيجيات تحفيزية تراعي الجوانب الداخلية والخارجية للتحفيز، وتُعزز من الكفاءة، الاستقلالية، والارتباط لدى الموظفين.
10. * إنشاء قنوات اتصال فعالة لجمع ملاحظات الموظفين حول التحديات التي يواجهونها مع التقنيات الرقمية والعمل على حلها.
11. * توفير بيئة عمل داعمة تُقلل من مخاوف الموظفين تجاه التحول الرقمي وتُعزز من شعورهم بالأمان الوظيفي.
12. 3. **لصناع السياسات الحكومية** :

13. * تقديم الدعم والحوافز للفنادق لتبني التحول الرقمي، مع التركيز على تطوير الكوادر البشرية الوطنية في هذا المجال.
14. * تطوير برامج تعليم وتدريب مهني تُركز على المهارات الرقمية المطلوبة في قطاع الضيافة.

4.7 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين الفنادق السعودية والفنادق في دول أخرى لفهم الاختلافات في تأثير التحول الرقمي على تحفيز الموظفين وجودة الخدمة.
2. دراسة أثر متغيرات أخرى مثل القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، أو إدارة المعرفة على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.
3. إجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies) لتعميق الفهم حول تجارب الموظفين والنزلاء مع التحول الرقمي في قطاع الفنادق.
4. تطبيق الدراسة على قطاعات خدمية أخرى في المملكة العربية السعودية للاستفادة من النتائج وتعميمها.

4.6 الخلاصة

تناولت هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية في ظل التحولات التقنية المتسارعة التي يشهدها قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. وقد أثبتت النتائج أن التحول الرقمي يُمثل رافداً قوياً لتحسين جودة الخدمة الفندقية، ليس فقط من خلال تأثيره المباشر على العمليات والاستجابة، بل وأيضاً من خلال تأثيره غير المباشر عبر تعزيز تحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم ورضاهم الوظيفي.

إن المعادلة الذهبية التي كشفت عنها هذه الدراسة يمكن تلخيصها في: "تقنية ذكية + موظف محفز = خدمة استثنائية". فالاستثمار في التكنولوجيا وحده لا يكفي؛ بل يجب أن يُرافقه استثمار مواز في العنصر البشري من خلال التدريب المستمر، وأنظمة الحوافز العادلة، وتصميم بيئة عمل رقمية إيجابية تمكن الموظف وتُشعره بالكفاءة والقيمة.

وتأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب العلمي العربي في هذا المجال، وأن تكون مرجعاً عملياً لمديري الفنادق والمسؤولين عن قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية في رحلتهم نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وتقديم تجارب سياحية استثنائية تليق بمكانة المملكة على الخريطة السياحية العالمية.

□

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. * Agarwal, R., & Karahanna, E. (2000). The Intervening Role of Information Technology Acceptance in Individual and Organizational Level Change. *MIS Quarterly*, 24(4), 665-694.
2. * Al-Harhi, S., & Al-Qahtani, M. (2020). The Impact of Digital Transformation on Service Quality in Saudi Hotels: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(2), 112-125.
3. * Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? An Update on the Effectiveness of Telecommuting for Managerial and Professional Employees. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-54.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Buhalis, D., & Volchek, K. (2021). Digital Transformation in Tourism and Hospitality: A Review of the Literature. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100770.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). Routledge.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Pal, R., et al. (2021). Artificial Intelligence (AI) Applications in Tourism and Hospitality: A Review and Research Agenda. *International Journal of Information Management*, 57, 102278.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Fandel-Meyer, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Johnson, L., & Brown, K. (2018). Employee Motivation in the Digital Age: A Study of the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 321-340.
- Kim, M. J., Lee, C. K., & Jung, T. (2019). The Role of Mobile Technologies in Enhancing Tourist Experiences: A Smart Tourism Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(7), 787-803.
- Leonardi, P. M. (2015). *Technology, Work, and Organization: The Impact of Digital Technologies on Organizations and Employees*. Oxford University Press.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, M. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Business and Management Studies*, 6(1), 1-13.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- القحطاني، م. (2019). تأثير أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) على جودة الخدمة الفندقية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*, 12(3), 45-60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- رؤية المملكة 2030. (2016). *برنامج التحول الوطني 2020*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Smith, J., & Jones, A. (2021). Digital Transformation and Employee Engagement in the Hospitality Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1789-1805.
- Tarafdar, M., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2007). The Impact of Technostress on Employee Performance. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.
- الزهراني، ف. (2017). أثر القيادة التحولية على جودة الخدمة الفندقية في فنادق المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*, 31(2), 115-130.

ثانياً: المراجع الأجنبية



الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

الملحق (أ): الاستبانة

(هنا سيتم إدراج نسخة كاملة من الاستبانة المستخدمة في الدراسة، مع توضيح الأقسام والعبارات ومقياس ليكرت المستخدم.)

الملحق (ب): خطاب الموافقات

(هنا سيتم إدراج نسخ من خطابات الموافقات التي تم الحصول عليها من إدارات الفنادق للسماح بجمع البيانات، وخطاب الموافقة من لجنة الأخلاقيات بالجامعة إن وجد.)

الملحق (ج): نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية

(هنا سيتم إدراج الجداول والرسوم البيانية التفصيلية لنتائج التحليل الإحصائي، مثل مصفوفة الارتباطات، نتائج الانحدار، ومخرجات النمذجة بالمعادلات الهيكلية.)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

☐ ذكر | ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة | ☐ 25-34 سنة | ☐ 35-44 سنة | ☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة | ☐ دبلوم | ☐ بكالوريوس | ☐ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة في القطاع الفندق:

☐ أقل من 3 سنوات | ☐ 3-7 سنوات | ☐ 8-12 سنة | ☐ أكثر من 12 سنة

تصنيف الفندق الذي تعمل فيه:

☐ 3 نجوم | ☐ 4 نجوم | ☐ 5 نجوم

القسم الثاني: محور التحول الرقمي (المتغير المستقل)

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية المتعلقة بمدى تطبيق التحول الرقمي في فندقك:

جدول (8): عبارات محور التحول الرقمي

م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	يستخدم الفندق أنظمة إدارة متكاملة (PMS) لإدارة الحجوزات والغرف والفواتير إلكترونياً.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة الفندق على أنظمة ذكية لتسعير الغرف ديناميكياً وفق الطلب.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يوفر الفندق تطبيقاً للهاتف الذكي يُمكن النزلاء من تسجيل الدخول والخروج وطلب الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يستخدم الفندق تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) في	☐	☐	☐	☐	☐

غرف النزلاء (تحكم
ذكي بالإضاءة
والتكييف).

☐	☐	☐	☐	5 يوفر الفندق برامج تدريبية إلكترونية (E-learning) لتطوير مهارات الموظفين الرقمية.
☐	☐	☐	☐	6 يتلقى الموظفون تدريباً كافياً قبل تطبيق أي نظام تقني جديد في الفندق.
☐	☐	☐	☐	7 يستخدم الفندق أنظمة إلكترونية لإدارة جداول عمل الموظفين وإجازاتهم وتقييم أدائهم.
☐	☐	☐	☐	8 يُشجع الفندق الموظفين على اقتراح أفكار لتوظيف التقنية في تحسين الخدمة.
☐	☐	☐	☐	9 يستخدم الفندق النكاء الاصطناعي أو روبوتات المحادثة (Chatbots) للرد على استفسارات النزلاء.
☐	☐	☐	☐	10 يعتمد الفندق على تحليل بيانات النزلاء لتقديم خدمات مخصصة (Personalized Services).
☐	☐	☐	☐	11 تتوفر في الفندق بنية تحتية تقنية قوية وموثوقة (إنترنت عالي السرعة، خوادم آمنة).
☐	☐	☐	☐	12 يتبنى الفندق التقنيات الرقمية الجديدة بشكل سريع ومواكب للتطورات العالمية.

القسم الثالث: محور تحفيز الموظفين (المتغير الوسيط)

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية المتعلقة بمستوى تحفيزك في بيئة العمل الرقمية:

جدول (9): عبارات محور تحفيز الموظفين

م العبارة	أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) لا أوافق (2) لا أوافق بشدة (1)			
1 أشعر بالرضا والإنجاز عندما أستخدم التقنيات الحديثة لخدمة النزلاء بكفاءة.	☐	☐	☐	☐
2 تُحفزني الأنظمة الرقمية على تقديم خدمة أفضل وأُسرع للنزلاء.	☐	☐	☐	☐
3 أشعر بالفخر والانتماء لفندقي	☐	☐	☐	☐

				لكونه يتبنى أحدث التقنيات.
☐	☐	☐	☐	4 يُقدم الفندق مكافآت مادية وحوافز للموظفين المتميزين في استخدام الأنظمة الرقمية.
☐	☐	☐	☐	5 أشعر بأن راتبي ومزاياي تتناسب مع المهارات الرقمية المطلوبة مني.
☐	☐	☐	☐	6 تُتيح لي التقنيات الرقمية في الفندق قدراً أكبر من الاستقلالية في أداء عملي.
☐	☐	☐	☐	7 أشعر بأن الفندق يهتم بتطوير مهاراتي الرقمية ويوفر لي فرص النمو المهني.
☐	☐	☐	☐	8 يُقدر مديري ويُثني على جهودي في توظيف التقنية لتحسين الخدمة.
☐	☐	☐	☐	9 أشعر بالرضا العام عن بيئة عملي الرقمية وأنوي الاستمرار في العمل بهذا الفندق.

القسم الرابع: محور جودة الخدمة الفندقية (المتغير التابع)

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية المتعلقة بمستوى جودة الخدمة في فندقك من وجهة نظرك كموظف:

جدول (10): عبارات محور جودة الخدمة الفندقية

م	العبارة	أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) لا أوافق (2) لا أوافق بشدة (1)
1	تُسهّم الأنظمة الرقمية في تحسين المظهر العام للفندق وتجهيزاته (الملبوسية).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2	تُساعد التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مظهرها احترافي وعصري للنزلاء.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3	تُقلّل الأنظمة الرقمية من الأخطاء في الحجوزات والفواتير (الاعتمادية).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4	يستطيع الفندق الوفاء بوعوده للنزلاء بدقة وموثوقية بفضل الأنظمة المتكاملة.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5	تُمكنني التقنيات من الاستجابة لطلبات النزلاء بشكل أسرع وأكثر فعالية (الاستجابة).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐	☐	☐	☐	6 تُوفّر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة وفورية تساعدني في حل مشكلات النزلاء.
☐	☐	☐	☐	7 تُعزز التقنيات من ثقة النزلاء في أمان معاملاتهم وخصوصية بياناتهم (الأمان).
☐	☐	☐	☐	8 تُمكنني البيانات الرقمية من تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للنزلاء.
☐	☐	☐	☐	9 يُتيح لي التحرر من المهام الروتينية (بفضل الأتمتة) التفرغ للتفاعل الشخصي مع النزلاء (التعاطف).
☐	☐	☐	☐	10 تُساعدني بيانات النزلاء المتاحة رقمياً على تقديم خدمة مخصصة تُراعي احتياجاتهم الفردية.
☐	☐	☐	☐	11 يحصل النزلاء على تجربة إقامة متكاملة ومتميزة بفضل التكامل بين الخدمة الرقمية والإنسانية.
☐	☐	☐	☐	12 تُسهّم الأنظمة الرقمية في رفع مستوى رضا النزلاء وتقييماتهم الإلكترونية للفندق.
☐	☐	☐	☐	13 يتميز فندقي بمستوى خدمة عالٍ مقارنةً بالفنادق المنافسة في نفس التصنيف.
☐	☐	☐	☐	14 أشعر بأن الجمع بين التقنية والضيافة الإنسانية في فندقي يُنتج تجربة استثنائية للنزلاء.
☐	☐	☐	☐	15 يُعبّر النزلاء عن رضاهم وتقديرهم لمستوى الخدمة المقدمة في الفندق بشكل منتظم.

شكراً جزيلاً على تعاونكم ومشاركتكم في هذه الدراسة. نتمنى لكم التوفيق والنجاح.