

فعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في منطقة مكة المكرمة

The Effectiveness of Facilities Management in Improving the Hotels' Performances in Makkah Al-Mukarramah Region

إعداد:

القائد: ماهر سلطان الصاعدي (221001678)

الفريق:

حمود سعد المطرفي (221000829) ريان أحمد القارحي (221001964)

إشراف:

د. وليد سليمان

العام الدراسي :

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجزء الأول: المقدمة

- الإهداء

- الشكر

- قائمة المحتويات

- قائمة الجداول والأشكال

- قائمة الملاحق

- مستخلص الدراسة باللغة العربية

الإهداء

نهدي هذا العمل أولاً إلى آبائنا وأمهاتنا الذين لولاهم لما وُجدنا في هذه الحياة ، ومنهم تعلّمنا الصمود و حب

الحياة، مهما كانت الصعوبات .

ثم نهديه إلى أساتذتنا الأفاضل فمنهم استقينا الحروف، وتعلّمنا كيف تُنطق الكلمات، وتُصاغ العبارات، وكيف

يُحتكم إلى القواعد في مُختلف المجالات.

ثم نهديه إلى الزملاء والزميلات، الذين كان لهم الفضل في دعمنا، والذين لم يتوانوا للحظة في تزويدنا بالبيانات و

المعلومات اللازمة لإعداد رسالتنا .

الشكر

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر لعائلاتنا الذين قدموا لنا يد العون طوال مسيرتنا في الحياة ، ونتوجه بالشكر لكل من ساهم في تدريسنا و تعليمنا أي معلومة نافعة من أساتذة و دكاترة سواء في المرحلة الجامعية أو ما قبلها.

كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للدكتور وليد سليمان والدكتورة فاطمة مصطفى الذين كان لهما الفضل في إعداد بحثنا هذا ، كما نتقدم بالشكر و الإمتنان لإدارة جامعة ميد أوشن، والتي كان لها الدور الأكبر في تقديم التسهيلات و الخدمات للطلبة في جميع أنحاء العالم.

قائمة المحتويات

III	الجزء الأول: المقدمة
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول والأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	مستخلص الدراسة باللغة العربية
11.....	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة
13.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
13.....	المبحث الأول: مشكلة الدراسة (Research Problem)
14.....	المبحث الثاني: أهمية الدراسة (Research Importance)
14.....	المبحث الثالث: أهداف الدراسة (Research Objectives)
15.....	المبحث الرابع: أسئلة الدراسة (Research Questions)
15.....	المبحث الخامس: نظريات الدراسة (Research Hypothesis)
16.....	الفصل الثاني: إدارة المرافق (Facilities Management)
16.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة المرافق (Facilities management meaning)
	المبحث الثاني: الفرص والتحديات في مجال إدارة المرافق (Opportunities and Challenges in Facilities Management)
18.....	الفصل الثالث: الفنادق
21.....	المبحث الأول: الفنادق وتصنيفاتها (Hotels and their categories)
	المبحث الثاني: الفنادق في المملكة العربية السعودية وإدارة المرافق للفنادق (Hotels in Saudi Arabia and Facilities Management in Hotels)
23.....	الفصل الرابع: الدراسات السابقة (Previous Studies)
25.....	الجزء الثالث: الدراسة العملية وأجراءاتها المنهجية
31.....	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة (Methodological Procedures)
33.....	المبحث الأول: أدوات الدراسة (Research Instrument)
33.....	المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability of the Study Tool)

38.....	المبحث الثالث: مجالات الدراسة (Study Limitations):
39.....	الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية (Results of the Field Study)
52.....	الفصل السابع: تحليل النتائج والتصور المقترح
55.....	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
56.....	المراجع
62.....	الملاحق
74.....	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول والأشكال

الجدول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
24	أهم الدراسات السابقة	1-2
33	معامل الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	1-3
34	معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	2-3
35	معامل الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	3-3
35	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة	4-3
36	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة	5-3
38	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية	6-3
42	التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الصيانة الوقائية (ن=204)	7-3
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الصيانة الوقائية	8-3
45	التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور القوى العاملة (ن=204)	9-3
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القوى العاملة	10-3
48	التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الكفاءة المالية (ن=204)	11-3
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: الكفاءة المالية	12-3

الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
40	العمر	(1)
41	المؤهل العلمي	(2)
41	المهنة	(3)

42	عدد سنوات الخبرة	(4)
----	------------------	-----

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
62	قائمة المحكمين	1
63	الاستبانة في صورتها النهائية (باللغة العربية)	2
68	الاستبانة في صورتها النهائية (باللغة الإنجليزية)	3

مستخلص الدراسة باللغة العربية (Study Abstract in Arabic)

الهدف: هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس فعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة، وكيف تؤثر الصيانة الوقائية والأيدي العاملة على أداء الفنادق وتؤدي إلى استدامة مالية لها.

المنهجية: لإتمام هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي، والذي تضمن إنشاء استبانة إلكترونية باللغتين العربية والإنجليزية. وقد تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية، وتضمنت 20 سؤالاً مغلقاً استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي. وقد استهدفت هذه الاستبانة العاملين في مجال إدارة المرافق في الفنادق في مدينة مكة المكرمة من جميع الأعمار والتخصصات والجنسيات، وقد بلغ العدد الكلي لعينة الدراسة 204 عاملاً.

أهم النتائج والتوصيات: كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون هو أن إدارة المرافق توفر استدامة مالية للفنادق. وتقلل الصيانة الوقائية من الأعطال المفاجئة وتساهم في استدامة الفنادق، وهي أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية. كما أن توفير قوى عاملة مدربة يساهم في تحسين تجربة المستفيدين وكفاءة المنشأة. وكانت أهم المشكلات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق هي افتقار الفنادق إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية، وكون توفير قوى عاملة مدربة أمراً مكلفاً مادياً. وبناءً على هذه النتائج، اقترح الباحثون قياس أداء العاملين بشكل دوري بهدف تقديم دورات تدريبية ذات مستوى ملائم، ووضع لجان رقابية حول جداول الصيانة الوقائية لمرافق الفنادق، وإنشاء أقسام مخصصة للإهتمام بالكفاءة المالية لإدارة المرافق. كما اقترحوا العمل على مواكبة التغيرات والتطورات في مجال إدارة المرافق، وإجراء المزيد من البحوث عن دور إدارة المرافق في تحسين أداء المنشآت في دول الشرق الأوسط.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

- الفصل الثاني: إدارة المرافق

- الفصل الثالث: الفنادق

- الفصل الرابع: الدراسات السابقة

المقدمة

مع التطور الذي يعيشه العالم اليوم، أصبحت العديد من الدول تتطلع إلى الحفاظ على الموارد والمرافق لتستمر صلاحيتها والاستفادة منها لفترات طويلة، وهو ما يُعرف بالاستدامة. وفقاً لمجلس الرئيس الأمريكي حول التنمية المستدامة، فإنه يمكن تعريف الاستدامة على أنها: العمل بشكل مستمر على تحسين البيئة والمجتمع والاقتصاد (بكري، 2017) [4]. وليست الاستدامة قراراً فردياً، بل هي عمل جماعي عالمي متكامل يتضمن عدة أعمدة وجوانب أساسية تركز على الجيل الحالي والأجيال المستقبلية. وأهم هذه الأعمدة هي البيئة والمجتمع والاقتصاد، ولكل منها قضايا وامكانيات ونشاطات تتطلب الاهتمام بها. ويأتي دور الاستدامة المجتمعية في العمل على الاستفادة من هذه المصادر والموارد وحمايتها وفق أنظمة مناسبة، بالإضافة إلى وضع خطط للإعمار والتشييد، وتعزيز بناء حياة مرفهة ومستدامة (بكري، 2017) [4]. وقد اتجهت العديد من المراكز والشركات الحكومية والخاصة المحلية والدولية إلى الاهتمام بالاستدامة والحفاظ على الموارد من خلال إنشاء ما يعرف بإدارة المرافق. وتلعب إدارة المرافق دور مهماً في العمل على استدامة الإدارة التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية (شودري، 2022) [6]. ومن هنا كانت إدارة المرافق ودورها في تحسين أداء المرافق عامة، والفنادق خاصة، قضية تستحق تسليط الضوء عليها. وتأتي هذه المقدمة كإطار لمكونات هذا الجزء من الدراسة، والذي يتضمن أربعة فصول. يتناول الفصل الأول مشكلة هذه الدراسة وأهميتها وأهدافها، ويأتي بعده الفصل الثاني، والذي يتحدث عن إدارة المرافق، في حين أن الفصل الثالث يتناول موضوع الفنادق، وينتهي هذا الجزء بالفصل الرابع، والذي يتناول الدراسات السابقة التي تجمع متغيري الدراسة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها (Research Problem and Importance)

تُعد إدارة المرافق من التخصصات حديثة الظهور في العقود الأخيرة، وعلى الرغم من حداثة، إلا أنها انتشرت انتشاراً واسعاً في جميع أنحاء العالم تقريباً، وقد ثبتت أهميتها ودورها الإيجابي في العديد من المجالات. ولكن لم يتم التطرق إلى دورها في تحسين أداء الفنادق بشكلٍ كافٍ. ويأتي هذا الفصل من الدراسة مستعرضاً مشكلة الدراسة، وأهميتها، والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها، والأسئلة التي تهدف للإجابة عنها، والنظريات التي تقوم عليها.

المبحث الأول: مشكلة الدراسة (Research Problem)

ميز الله تعالى المملكة العربية السعودية عن غيرها من الدول بأن جعل فيها بيت الله الحرام الذي هو قبلة المسلمين في جميع أنحاء العالم، إذ يتجه نحوه جميع المصلين في أي مكان حول العالم، ويزوره ملايين المسلمين سنوياً لأداء الحج والعمرة. وهو الأمر الذي زاد الضغط على مدينة مكة المكرمة. ففي عام 2018م - على سبيل المثال - سجلت فنادق المنطقة المركزية في مكة المكرمة نسبة 100% من الحجوزات المؤكدة للغرف والأجنحة الفندقية (العربية، 2018) [7]. وقد تسبب هذا الضغط إلى إنشاء العديد من الفنادق التي تهدف إلى خدمة الحجاج والمعتمرين والسياح عامة. وكان من الضروري الحفاظ على جاهزية هذه الفنادق لتكون على أتم الاستعداد لاستقبال الحجاج والمعتمرين في أي وقت وتفاذي الأعطال غير المتوقعة. وهنا يأتي دور إدارة المرافق في الحفاظ على سلامة الفنادق وأمنها واستدامتها. ونظراً لحدثة مصطلح إدارة المرافق، إذ كان أول ظهور له في عام 1970م (كبير تشويس، 2021) [18]، ما زال هنالك احتياج لدراسات تقوم بدراسة دور إدارة المرافق في تحسين أداء المنشآت بشكل عام. لذا، وجد الباحثون أن هنالك حاجة لإنشاء دراسة تبحث في دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق وما تحمله من صعوبات وتحديات.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة (Research Importance)

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين:

أ. الجانب النظري

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في ندرة الدراسات العربية- على حد علم الباحثين- التي تتناول موضوع دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق بشكل مباشر وكيف تساهم إدارة المرافق في الحفاظ على سلامة وأمان واستدامة الفنادق للزوار في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

ب. الجانب العملي:

تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة المرافق، والذي هو موضوع حديث لم تتم دراسة جميع جوانبه حتى الآن، خصوصاً في العالم العربي. وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة بشكل جوهري في دراسة دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق والحفاظ على سلامتها وأمنها واستدامتها في سبيل خدمة كافة الزوار وبأقل تكاليف ممكنة دون التأثير على الجودة. كما تكمن في دراسة ما قد تواجهه إدارة المرافق من صعوبات وتحديات في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة. كما تكمن أيضاً في دراسة سبل تطوير مجال إدارة المرافق في الفنادق خاصة، وفي كافة المنشآت والمرافق عامة.

المبحث الثالث: أهداف الدراسة (Research Objectives):

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى: قياس فعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة.

كما تهدف أيضاً إلى:

1. قياس مدى فعالية إدارة المرافق في توفير الاستدامة المالية للفنادق.
2. تسليط الضوء على أهمية الصيانة الوقائية في سبيل الحفاظ على استدامة المرافق.
3. تسليط الضوء على دور الأيدي العاملة المدربة في تحسين أداء المرافق.
4. الكشف عن التحديات التي قد تواجه العاملين في إدارة المرافق في سبيل تحسين أداء المرافق.

المبحث الرابع: أسئلة الدراسة (Research Questions):

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الإجابة عن السؤال: ما هو دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة؟

كما تهدف أيضاً إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. كيف تؤثر إدارة المرافق على أداء الفنادق؟
2. كيف تؤدي إدارة المرافق إلى توفير استدامة مالية للفنادق؟
3. ما هو دور الأيدي العاملة المدربة في تحسين أداء المرافق؟
4. كيف تؤدي الصيانة الوقائية إلى استدامة الفنادق؟
5. ماهي أبرز التحديات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق؟
6. كيف يمكن تحسين وتطوير إدارة المرافق في سبيل توفير استدامة للفنادق؟

المبحث الخامس: نظريات الدراسة (Research Hypothesis):

- 1- تؤثر الصيانة الوقائية كجزء من مهام إدارة المرافق بشكل إيجابي على أداء المنشآت.
- 2- تؤثر القوى العاملة المدربة لإدارة المرافق بشكل إيجابي على أداء المنشآت.
- 3- تؤثر إدارة المرافق الناجحة بشكل إيجابي على الاستدامة المالية.

الفصل الثاني: إدارة المرافق (Facilities Management)

تعد إدارة المرافق من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الاستدامة للمرافق والمنشآت عامة، ويمكن تعريفها على أنها: الأدوات والخدمات التي تدعم عمل وسلامة واستدامة المباني والأراضي والبنى التحتية والعقارات بمختلف أنواعها (أي بي إم، بلا تاريخ) [22]. وتأتي هذه الدراسة لتناول دور إدارة المرافق وتأثيرها على الفنادق. ويتحدث هذا الفصل عن مفهوم إدارة المرافق و الفرص والتحديات في هذا المجال.

المبحث الأول: مفهوم إدارة المرافق (Facilities management meaning)

بدأ مصطلح إدارة المرافق بالظهور والانتشار في سبعينيات القرن الماضي، وهو مصطلح يمكن تعريفه على أنه العمليات اليومية الضرورية لضمان سلامة البيئة التي تدعم احتياجات المنظمة ووظائفها الأساسية. وتدخل العديد من الأشياء في دعم الوظائف الأساسية للمؤسسة، خاصة عند النظر في سلسلة واسعة من الصناعات التي تتطلب إدارة المرافق (اف ام اكس، بلا تاريخ) [21]. أما مهنة إدارة المرافق، فوفقاً للمؤسسة الدولية لإدارة المرافق (IFMA)، يمكن تعريفها على أنها مهنة مخصصة لدعم الناس، وتتضمن الأداء الوظيفي، وتوفير الراحة والسلامة والاستدامة والكفاءة للبيئة المبنية - المباني التي نعيش ونعمل فيها، والبنية التحتية المحيطة بها (المؤسسة الدولية لإدارة المرافق (IFMA)، 2022) [23]. ويُطلق على المسؤولين عن إدارة المرافق لقب مديري المرافق، وهم الأشخاص الذين يتأكدون من أن المستفيدين يتمتعون بأفضل تجربة ممكنة من خلال تنسيق العمليات التي تجعل البيئة المبنية ناجحة. وسواء كانت المنشأة مصنعاً أو فندقاً أو مكتباً أو مستشفى أو مركزاً تجارياً أو مطاراً أو متحفاً أو ملعباً، فإنه لا بد من التأكد أن المبنى وجميع مكوناته تعمل بشكل صحيح، وهذا ما يقوم به مديرو المرافق إذ يتأكدون من أن الأنظمة في البيئة المبنية تعمل بشكل تكاملي كما ينبغي، وأن المباني تعمل كما هو مخطط لها، وأن الموظفين يتمتعون بصحة جيدة. كما أن مديري المرافق يمتلكون العديد من الألقاب والمسارات الوظيفية المختلفة، بل وغالباً لا يُطلق عليهم اسم مديري المرافق على الرغم من أنهم مسؤولون عن جوانب إدارة المنشأة، بما في ذلك تخطيط أنظمة البناء وتقييمها وصيانتها (المؤسسة الدولية لإدارة المرافق (IFMA)، 2022) [23]. ويشغل مديرو المرافق مجموعة متنوعة من الأدوار، بما في ذلك:

1. عمليات البناء مثل التنظيف والأمن والصيانة وإدارة الأراضي
2. إدارة المشروع والميزانية
3. تخطيط الاستدامة
4. التخفيف من حدة الطوارئ والكوارث والاستجابة لها
5. إدارة العقارات وتخطيط المساحات
6. عمليات وسياسات العودة إلى العمل
7. تخطيط استمرارية الأعمال (المؤسسة الدولية لإدارة المرافق (IFMA)، 2022، [23]

وهناك عدد من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المرافق ليقوم بالمهام الأساسية الموكلة إليه، ومن هذه المهارات:

- 1- التواصل الفعال، وهي إحدى أهم المهارات المهنية المطلوبة في مجال إدارة المرافق، فهي تؤهل مديري المرافق لفهم الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
 - 2- إدارة الفريق، ويقصد بها تنظيم فريق العمل بهدف تنسيق وتحسين الأعمال والخدمات من قبل الموظفين وفقاً للشكل المطلوب.
 - 3- إدارة المخاطر، ويُقصد بها الاهتمام بتلك المرافق وتحسينها من أي ضرر، إذ يعمل مديرو المرافق على تحديد المخاطر وفحص جودة التشغيل لأنظمة المبنى والسلامة المادية بالشكل العام.
 - 4- إدارة الوقت، ويعني بها القدرة على تسليم الأعمال في الوقت المحدد.
- وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة مواكبة التطورات في مجال إدارة المرافق وتعلم المهارات الجديدة المطلوبة في سبيل مواكبة هذه التطورات (مركز LP، 2022، [10].

وتُعد الاستعانة بمصادر خارجية إحدى أهم المفاهيم في إدارة المرافق، ويُقصد بها الاتفاق مع هيئات خارجية لتوفير خدمة أو أكثر بدلاً من تقديم الخدمات عن طريق ترتيبات داخلية. وقد يعود سبب انتشار هذا المفهوم إلى نقص في الموارد الداخلية للمنشأة، أو قلة الخبرة، أو الرغبة في خفض التكاليف. وتمثل أنشطة إدارة المرافق المختلفة جانباً كبيراً من جوانب النفقات، كنفقات إدارة وتشغيل وصيانة المنشآت (بركات، 2021، [3]. ويمكن

تقليل هذه التكاليف من خلال التطبيق الفعال لإدارة المرافق باستخدام منظومة الأساليب الاحترافية لإدارة المرافق، والتي منها:

- قياس الأداء وتنفيذ الخدمات
- الخبرة الشخصية والكفاءة
- التطوير والتدريب
- التنبؤ بتكلفة الدورة الحياتية للمنشأة
- العمل على تصاميم تضمن كفاءة استخدام الطاقة
- تبني التقنيات الحديثة التي ستستخدم في الإدارة والتشغيل والصيانة (بركات، 2021) [3].

المبحث الثاني: الفرص والتحديات في مجال إدارة المرافق (Opportunities and Challenges in Facilities Management)

مع النمو السريع لسوق إدارة المرافق، فإنها تُوفر عدداً من الفرص لكلٍ من الأفراد والشركات والمؤسسات المحلية والأجنبية. وتشمل فرص الأفراد زيادة الطلب على كوادر مؤهلة لسد احتياج سوق إدارة المرافق المتعطش لمثل هذه الكفاءات البشرية وعلى جميع المستويات الفنية والإدارية. أما فرص الشركات والمؤسسات المحلية والأجنبية، فإن إدارة المرافق توفر للشركات بجميع أنواعها فرصاً للتدريب والتأهيل، والتنفيذ، والتطوير والتحسين المستمر (بركات، 2021) [3].

وتُعد أتمتة إدارة المرافق واستخدام التكنولوجيا من أهم الفرص في هذا المجال، إذ يمكن القول إن الأتمتة الذكية لإدارة المرافق هي عبارة عن نظام يساعد على تحقيق الراحة التامة لجميع الأشخاص الموجودين في المرافق، وذلك من خلال تنظيم الجداول اليومية التي تشمل الكهرباء والسباكة وكل الأعمال الأخرى المتعلقة بصيانة المبنى. ويساعد هذا النظام على التعامل مع أي مشكلة في المرافق والخدمات الخاصة بالمبنى على الفور. كما يمكن تقليل العديد من التكاليف الخاصة بالمرافق وزيادة عمر النظام المستخدم من خلال تشغيل الخدمات تلقائياً في المواعيد المحددة مسبقاً، وتحديد المشاكل قبل حدوثها، مما يساعد في توفير حلول فعالة لهذه المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يتيح هذا النظام القدرة على إعطاء تنبيهات عند حدوث أي مشاكل في أنظمة الصيانة الخاصة بالمبنى. وبذلك، يمكن

تجهيز الحلول المناسبة للمشاكل المحتملة قبل حدوثها وتجنب تأثيرها على سلامة المرافق (منجز، بلا تاريخ) [12]. لذا، يُعد استخدام الأتمتة الذكية لإدارة المرافق من الحلول المبتكرة التي تساعد في تطوير الشركات والمؤسسات وتوفير بيئة عمل مريحة للعاملين فيها.

من ناحية أخرى، كان من أهم التحديات التي تضمنتها إدارة المرافق نقص الكوادر البشرية المؤهلة، وقلة الخبرة بالطرق الحديثة لإدارة المرافق، وتجاهل إدارة المنشآت لدور إدارة المرافق بجميع أشكالها بهدف تقليص حجم المصروفات (بركات، 2021) [3].

وقد ذكر مركز لندن الأول (2023) [11] عدداً من التحديات الكبيرة التي تواجهها إدارة المرافق. من هذه التحديات: ضبط التكاليف والميزانية، وصيانة المعدات القديمة. من الناحية المالية، تكمن الصعوبة في أن تخفيض التكاليف في إدارة المرافق يحتاج إلى اتخاذ قرارات حكيمة، والبحث الدائم عن حلول أكثر فعالية وأقل سعراً. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يحتاج مديرو المرافق إلى تعلم المهارات اللازمة للتفاوض مع الموردين والعمل بذكاء لتطبيق الأساليب الحديثة وتحديد الحلول الأكثر كفاءة وفعالية من حيث التكاليف. أما من ناحية صيانة المعدات القديمة، فيُعتبر حسن إدارة المرافق من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات، ويتطلب ذلك اهتمام المدير والكادر الإداري والتنظيمي بتصليح الأعطال التي يمكن إصلاحها. فبعض الأصول والمعدات تتطلب صيانة بسيطة يمكن أن تطيل عمرها، وبالتالي يتعين على المديرين العمل على توفير متابعة دقيقة لتحديد جميع التفاصيل الدقيقة المتعلقة بهذه العمليات. (مركز لندن الأول، 2023) [11].

ومن أهم التحديات الكبيرة الأخرى في مجال إدارة المرافق هو كيفية التعامل مع ارتفاع مستوى المعايير البيئية. إن معظم الدول تتجه اليوم نحو الاستدامة البيئية بشكل متزايد، وهو الأمر الذي يدعو خبراء إدارة المرافق إلى تكثيف جهودهم بهدف الوصول إلى الاستدامة البيئية، فيعملون على وضع أطر واضحة واستراتيجيات متكاملة لتقليل الأثر البيئي للمباني والمنشآت، وذلك باستخدام أحدث الابتكارات والأدوات التكنولوجية المستدامة. ولبناء قدرات إدارة المرافق الخضراء، يجب تعريف الموظفين على جميع الجوانب الأساسية، وخاصة فيما يتعلق بالمشتريات الخضراء وتقليل انبعاثات الكربون، ومنع التلوث، وإدارة النفايات والمواد. هذا يساعد على تعزيز الأداء

البيئي وزيادة المسؤولية المؤسسية في القطاع. ومن الضروري التأكيد على دور قطاع إدارة المرافق في تقليل الاثر الكربوني وحماية البيئة بشكل عام (جمعية الشرق الأوسط لإدارة المرافق, 2020) [5].

الفصل الثالث: الفنادق (Hotels)

لا تُعد الفنادق أمراً مستحدثاً، بل توجد من قديم الزمان، ولكن مع اختلاف في مدى انتشارها وتطورها. ويُعد الاهتمام بالفنادق ومرافقها من أبرز أولويات مالكيها. لذا، تأتي هذه الدراسة لتناول دور إدارة المرافق وتأثيرها على الفنادق. ويتحدث هذا الفصل عن الفنادق وتصنيفها، والفنادق في المملكة العربية السعودية، وإدارة المرافق للفنادق.

المبحث الأول: الفنادق وتصنيفاتها (Hotels and their categories)

تُعد الفنادق جزءاً لا يتجزأ من سياحة أية دولة حول العالم، ويمكن تعريف الفنادق على أنها: جمع فندق، وهو: "مسكن يسكن فيه الشخص لوقت قصير مقابل أجر، مؤثث مفروش وقد يكون مزوداً بأجهزة منزلية ووسائل راحة وترفيه؛ مع توفير خدمات الطعام والنظافة والصيانة وغيرها" (العقيلي، 2019) [8]. ولا تُعد كلمة (الفندق) عربية الأصل، بل هي كلمة مُعربة، وقد اختلف الناس في أصلها، فيرى البعض أنها لاتينية الأصل من كلمة (fundicum)، في حين يرى آخرون أنها يونانية الأصل من كلمة (pontikos karuon) بمعنى خشب البُنْدُق حيث أن أوائل الفنادق كانت من الخشب. وقد كان أول ظهور للفنادق الصغيرة قبل حوالي 3000 سنة قبل الميلاد، وكانت هذه الفنادق تقدم غرفاً سكنية للمسافرين وتوفر لهم وجبات بسيطة، وفي الكثير من الأحيان، كان أكثر من مسافر يتقاسمون الغرفة ذاتها. ثم بدأت تتطور الفنادق بشكل ملحوظ في أوروبا في القرن الثامن عشر، واستمرت في التطور والانتشار الواسع في القرن التاسع عشر والقرن العشرين حتى أصبحت توجد في كل مدن العالم تقريباً (العقيلي، 2019) [8].

ويمكن تصنيف الفنادق وفقاً لمعايير مختلفة ومتنوعة، على سبيل المثال، يمكن تصنيف الفنادق وفقاً لموقع الفندق وحجمه، والأسواق المستهدفة، ومستويات الخدمة، وعدد الغرف، وغيرها. وتُصنف الفنادق حسب الأسواق المستهدفة إلى: فنادق رجال الأعمال، وفنادق المطارات، وفنادق الأجنحة، وفنادق الإقامة الممتدة، وفنادق الشقق المخدومة، وفنادق المنتجع، وفنادق المبيت والإفطار، وغيرها. أما وفقاً لمستويات الخدمة، فيمكن تصنيف الفنادق إلى: فنادق عالمية المستوى، وفنادق متوسطة المستوى، وفنادق الميزانية المحدودة (إم ايه هوتيلز، 2018)

[1].

ومن أشهر تصنيفات الفنادق العالمية هو نظام الخمس نجوم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام الخمسة نجوم يختلف من دولة إلى أخرى، ويوجد فقط فنادق أربعة نجوم بدلاً من فنادق خمسة نجوم في أوروبا، بل إن الثلاثة نجوم في إنجلترا تختلف تماماً عن الثلاثة نجوم في إسبانيا. ولكن، هنالك دائماً بعض القواسم المشتركة بين أنظمة تصنيف النجوم في الفنادق. وتقيس أنظمة نجوم الفنادق بشكل عام جودة الفندق وليس التجربة. وبشكل عام، تشمل تصنيفات النجوم ما يلي:

- نجمة واحدة: وتُعطى للفنادق التي تعد سكناً أساسياً، أي غرف صغيرة لا تشمل حمامات داخلية، أو تنظيف يومي، أو استقبال على مدار 24 ساعة.
- نجمتان: تكون الفنادق ذات النجمتين عادة في مبانٍ قديمة لا يمكن تجديدها. وقد توفر هذه الفنادق استقبالاً على مدار 24 ساعة، وحماماً داخلياً أساسياً، وتنظيفاً يومياً، ووجبة إفطار، وغرفة بها هاتف وتلفزيون، ولكن، رغم ذلك، لا تزال وسائل الراحة محدودة.
- ثلاث نجوم: يقدم فندق الثلاثة نجوم خدمة الغرف، والتنظيف اليومي، وحمامات داخلية، ومكتب أو طاولة، وخدمة الواي فاي. وتُعد هذه تجربة فندقية قياسية يتوقعها معظم المسافرين ما لم تكن بميزانية محدودة.
- أربع نجوم: تتميز هذه الفنادق بتوفير مسبح في الموقع، أو صالة ألعاب رياضية، أو مطعم، أو خدمة صف السيارات. وتتميز أيضاً بأنها ذات غرف أجمل، وردهات أكبر، وتوفر شبكة إنترنت سريعة.
- خمس نجوم: تحصل الفنادق الراقية والفخمة فقط على خمس نجوم. ويتوفر في هذه الفنادق بار لطيف، ومطعم في الموقع، وسبا، وصالة رياضية، وحمامات كبيرة، وأسرة مريحة (هولاندير، د.ت.) [13].

المبحث الثاني: الفنادق في المملكة العربية السعودية وإدارة المرافق للفنادق (Hotels in Saudi Arabia and Facilities Management in Hotels)

أما في المملكة العربية السعودية، ومع ازدهار قطاع السياحة في السنوات الأخيرة، فقد ازدهر قطاع الفنادق أيضاً كونه أحد الأعمدة التي تقوم عليها السياحة الناجحة، وتجذب بدورها المزيد من السياح من مختلف دول العالم. وقد سجلت المملكة العربية السعودية أعداداً متزايدة من الفنادق مع مرور السنين، فعلى سبيل المثال، ازداد عدد الفنادق في المملكة العربية السعودية من 3020 منشأة عام 2011م إلى 8280 منشأة في نهاية عام 2019م. ووفقاً لإحصائيات منصة Statista لعام 2022م، تُشكل الفنادق ذات تصنيف الـ 5 نجوم نصف العدد الكلي للفنادق بالمملكة العربية السعودية بنسبة 50%، وتليها الفنادق ذات تصنيف الـ 4 نجوم بنسبة 38%، ثم الفنادق ذات تصنيف الـ 3 نجوم بنسبة 10%، وتأتي أخيراً الفنادق ذات تصنيف النجمتين بنسبة 2% فقط (أوشن إكس، 2022) [2].

أما فيما يتعلق بالغرف الفندقية في المملكة العربية السعودية، فمن المتوقع أن عدد الغرف الفندقية سيرتفع من نحو 128 ألف غرفة في عام 2022م إلى حوالي 403 آلاف غرفة بحلول عام 2030م، وهو ما يشكل بدوره قفزة تقدر بنحو 215%. وسيكون توزيع الغرف الجديدة لعام 2030م: 37% لفنادق 5 نجوم، و36% لفنادق 4 نجوم، و17% لفنادق 3 نجوم وأقل، و10% للشقق الفندقية (الماشطة، 2022) [9].

أما من ناحية إدارة المرافق في الفنادق، فإن العاملين في مجال إدارة المرافق للفنادق يعلمون جيداً مدى صعوبة إدارة كافة الجوانب التشغيلية والتنظيمية والوظيفية التي تتعلق بالفنادق، من تنظيف الغرف إلى صيانة الآلات، ومن الإمدادات الغذائية إلى إدارة العاملين، وغيرها. ويتمثل هدف إدارة مرافق الفنادق في السيطرة والإدارة الفعالة لجميع الأنشطة الثانوية التي لا تشكل جزءاً من النشاط الأساسي للفندق، مثل الصيانة والنظافة والأمن. وهذه الخدمات غالباً ما تكون في يد شركات خارجية متخصصة لتسمح لأصحاب الفنادق بالتركيز على تجربة ضيوفهم. وبالنسبة للشركات التي تعمل في قطاع الفنادق، فإن النشاط الأساسي يتمثل في جذب العملاء وتسويق الغرف وتقديم الخدمات الإضافية، والعناية بالتسويق والإعلان. وتتطلب جميع هذه الأنشطة اهتماماً مستمراً وتنفيذ استراتيجيات مناسبة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. وتعتبر إدارة مرافق الفنادق مهمة بشكل خاص، حيث

تساعد على إتاحة فرصة للتركيز على النشاط الأساسي للفندق وتأمين العمل الصحيح للهيكل التنظيمي (بيبلوس، 2023) [16].

ووفقاً لموندال (2021) [25]، فإنه من الممكن تلخيص بعض مهام ومسؤوليات مدير مرافق الفندق على النحو

التالي:

1. يتحمل المدير مسؤولية العناية بالفندق وإدارته وحمايته ومنع تضرره.
2. يحافظ على شروط الأمان من الحريق داخل وخارج المنشأة، ويتحلى بمعرفة شاملة لمتطلبات الحماية من الحريق.
3. يضع القواعد لفتح وإغلاق الفندق خلال ساعات الدوام الرسمية وضمان الامتثال لها من قبل جميع المستخدمين، وينشر تلك القواعد داخل الفندق.
4. ينفذ برامج فعالة لترشيد استهلاك الطاقة والماء.
5. يحافظ على المنطقة المحيطة بالفندق بما يتماشى مع الإرشادات والتعليمات المحلية.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة (Previous Studies)

تُعد إدارة المرافق إحدى الأقسام والمهن الحديثة التي زاد انتشارها وازدهارها في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من قلة الدراسات العربية السابقة التي تناولت موضوع إدارة المرافق، إلا أنها كانت محط اهتمام العديد من الباحثين الأجانب. وفي الجدول التالي، يستعرض الباحثون عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المرافق.

جدول (2-1) أهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	العنوان	الهدف	المنهج والأدوات	أبرز النتائج
كلويت وكامبامبا (2009) [19]	دور إدارة المرافق في القطاع العام في بوتسوانا	تقديم تحليل نقدي لدور إدارة المرافق في القطاع العام في بوتسوانا	مقابلات مع 117 موظفًا وتوزيع 30 استبانة	دور إدارة المرافق في بوتسوانا غير واضح. ولا توجد سياسة أو مبادئ توجيهية مكتوبة لإدارة المرافق بموجب الممارسة في ذلك الوقت. تقوم الحكومة بالاستعانة بمصادر خارجية لمعظم خدمات إدارة المرافق.
ميوتيا وآخرون (2012) [26]	إدارة الصيانة للأدوات الطبية في المستشفيات	تقييم ممارسات وعمليات إدارة صيانة المرافق الحالية في المستشفيات الكبرى في كينيا	اثنين وثلاثين استبانة	أداء خدمات الصيانة الوقائية المجدولة للأجهزة الطبية لا يحظى بالأولوية على الإصلاحات التصحيحية في معظم المستشفيات العامة مقارنة بالمستشفيات الخاصة، ولا تمتلك المستشفيات العامة نظام مراقبة الجودة للإصلاح والصيانة الوقائية، ولا تتم

صيانة المعدات الطبية في الإطار الزمني المحدد، وقد يكون ذلك بسبب عدم توفر القوى العاملة، ولا يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين.				
أديبيي (2015) [14]	تكاملاً إدارة المرافق في الفنادق (دراسة حالة لبعض الفنادق المختارة في جوس، بولاية بلاتو	التحقيق في درجة التطبيق المفيد لمبادئ إدارة المرافق في إدارة المنظمات الفندقية في منطقة الدراسة بهدف الحد من سحب الاستثمار على نطاق واسع.	استبانة استبانة إدارة / موظفي المنظمات الفندقية وعملاء الفنادق	درجة تطبيق إدارة المرافق في قطاع الفنادق في منطقة الدراسة منخفضة، ويوجد ارتباط بين أسلوب إدارة الفنادق وفعالية الفندق في تقديم الخدمة، وهناك دليل قوي يشير إلى أن إدارة المرافق، كأسلوب للإدارة، تساعد على فعالية الفندق بشكل عام.
أوديديران وجباديجيسن وبالبولا (2015) [28]	ممارسات إدارة المرافق في الجامعات النيجرية الحكومية	المساهمة في تعميم إدارة المرافق كأداة مستدامة لأداء المنشأة من منظور الجامعات العامة في نيجيريا.	استبانة جيدة التنظيم وزع على الفنيين والإداريين المسؤولين عن إدارة المرافق في الجامعات	تُتخذ إجراءات سلبية لإدارة المرافق، حتى وإن كانت قديمة ومتدهورة. تتمثل التحديات الحاسمة التي تواجه ممارسة إدارة المرافق في انخفاض مستوى التكنولوجيا وضعف التمويل وضعف تنفيذ السياسات. وتعد الاستعانة بمصادر خارجية للموظفين الفنيين أمراً

				العامّة في نيجيريا.	ضروريًا لتحسين ظروف مرافق الجامعات العامة في نيجيريا.
نكالا [27] (2016)	تحديد المشاركة المبكرة لإدارة المرافق باستخدام مفاهيم إدارة الأداء	تطوير إطار إدارة الأداء الذي يحدد أهداف إدارة المرافق في مرحلة مبكرة من تطوير المنشأة	النهج العملي من خلال الدراسات التجريبية (الاستبانة المسحية والمقابلات الشفوية)	أثبتت الدراسة أهمية إدارة المعرفة خلال مرحلة إدارة المرافق كأساس للمشاركة المبكرة لإدارة المرافق في المنشأة. واتفق المشاركون في مجال الهندسة والبيئة المبينة على أن مجال إدارة المرافق يمكنه توليد معرفة إدارة المرافق وهو أمر بالغ الأهمية للمشاركة المبكرة	
تشي آني وعلي [17] (2019)	نظرية طلب إدارة المرافق: تأثير الصيانة الاستباقية على الصيانة التصحيحية	تأكيد العلاقة العكسية بين الصيانة التصحيحية المجدولة التي يقوم بها قسم إدارة المرافق والصيانة التصحيحية في إدارة مرافق الرعاية الصحية وما تحمله	المنهج الاستكشافي بدراسة 28 خدمة من خدمات هندسة المرافق.	زيادة الصيانة التصحيحية المجدولة ستقلل من متطلبات تدابير التصنيع، وتقدم رؤى تجريبية حول فعالية الصيانة الاستباقية في تقليل الأعطال للأنظمة أو المعدات في مرافق الرعاية الصحية.	

		الصيانة التصحيحية المجدولة من أهمية.		
فتاير وآخرون (2019) [20]	اكتشاف ممارسات إدارة المرافق لتقديم التغذية الراجعة خلال مراحل تطوير ومراجعة التصميم.	البحث في الممارسات الحالية المتعلقة بمشاركة إدارة المرافق المبكرة أثناء تطوير التصميم ومراحل المراجعة.	استبانة وزعت على 13 جامعة حكومية سعودية	المشاركة المبكرة لقسم إدارة المرافق تعزز تشغيل وصيانة المنشآت.
مواد وتيلاني وهاماني (2020) [24]	دور إدارة المرافق في التحديث الأخضر للمباني في دولة الإمارات العربية المتحدة	دراسة الممارسات الحالية التي يتم استخدامها في إدارة المرافق، ومناقشة جهود ومساهمة مديري المرافق في تعزيز الأداء البيئي	المنهج الوصفي من خلال اجراء مقابلات شبه منظمة مع المتخصصين في إدارة المرافق ومن ثم تقييم الأفكار التي تم الحصول عليها	يُعد الجمع بين ممارسات إدارة المرافق الجيدة وتطبيق مبادرات الاستدامة منخفضة التكلفة على أنه من المسؤوليات الحاسمة لإدارة المرافق للارتقاء بحالة الاستدامة للمباني، وأعرب فريق إدارة المرافق عن عدم رضاه تجاه قيود الميزانية، وأعرب مدير المرافق عن وجهات نظر متضاربة بين قسم إدارة المرافق ومالك المبنى بشأن التكلفة طويلة المدى وتوفير الطاقة

				مقابل دراسة حالة فعلية	
أوكيريكي [29] (2020)	ثقافة الصيانة المتطورة في نيجيريا: دور إدارة المرافق	دراسة دور إدارة المرافق في ثقافة الصيانة المتطورة في نيجيريا من قبل المتخصصين الذين يمارسون إدارة المرافق.	دراسة حالة ونشر استبانات منظمة إلى 150 من مديري المرافق داخل الولاية.	يهيمن محترفو الجيل الأصغر حاليًا على ممارسة إدارة المرافق. ويمكن ممارسة إدارة المرافق على أفضل وجه من خلال اعتماد توحيد المعلومات، وحصول الممارسين على المزيد من الدورات التدريبية ذات الصلة بالإضافة إلى قياس الأداء في الممارسة.	
العسافي وآخرون [15] (2022)	العوامل المسببة لصيانة المصاعد: منظور من المملكة العربية السعودية إدارة المرافق الصحية	تقييم مدى أهمية مشكلات الصيانة الناتجة عن قرارات التصميم بهدف تحسين إمكانية صيانة المصاعد في مرافق الرعاية الصحية	الأدبيات والمقابلات شبه المنظمة مع عينة تمثيلية من ستة خبراء في إدارة مرافق الرعاية الصحية	ازدحام المصاعد، والتوقفات المفاجئة، وظروف أماكن العمل هي أكثر المشكلات الخطيرة التي يواجهها مديرو المرافق في مرافق الرعاية الصحية. ويمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مصممي منشآت الرعاية الصحية الجديدة على تجنب القرارات التي تؤدي إلى مشكلات صيانة غير مبررة ذات تأثيرات مكلفة.	

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، استنتج الباحثون وجود عدد جيد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المرافق، في حين أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع كانت قليلة. وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة المرافق بشكل عام ودورها في تحسين أداء المنشآت. وقد أثبتت الدراسات السابقة أن إدارة المرافق ساعدت على فعالية أداء الفنادق، وأن لإدارة المرافق أثر إيجابي على استدامة المرافق، وقد عززت المشاركة المبكرة لإدارة المرافق تشغيل وصيانة المنشآت. كما أظهرت أن الحكومات تستعين بمصادر خارجية لمعظم خدمات المرافق، وأنه لا يتم النظر إلى أهمية الصيانة الوقائية في بعض المستشفيات الكبرى، في حين أنه ثبت فعالية الصيانة الوقائية في تقليل الأعطال. وأثبتت أيضاً أن للدورات التدريبية أثر إيجابي على تحسين أداء المنشآت. ولكن، لم تتطرق أي من هذه الدراسات السابقة إلى دراسة دور إدارة المرافق في المنشآت في المملكة العربية السعودية تحديداً، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في منطقة مكة المكرمة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية واجراءاتها

المنهجية

- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية
- الفصل السادس: النتائج الميدانية
- الفصل السابع: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

انتهينا من الباب الثاني للدراسة، والذي تناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بعنوان الدراسة. ويتناول الجزء الحالي المنهجية التي اتبعها الباحثون في إعداد هذه الدراسة. ويمكن تصنيف هذا الجزء على أنه الجزء الأهم من الدراسة إذ يتناول أهم المراحل العملية التي قام بها الباحثون في سبيل تحقيق أهداف الدراسة. ويبدأ هذا الجزء بالحديث عن المنهج المتبع لدراسة موضوع الرسالة، ثم أداة الدراسة التي تم اختيارها، والتحقق من صحة وثبات هذه الأداة، وكيفية تطبيقها على العينة المعنية. ثم يأتي بعد ذلك عرض وتحليل النتائج للتحقق من صحة فرضيات البحث. وقد قُسم هذا الجزء إلى ثلاثة فصول رئيسية، يتناول الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، وتُعرض نتائج الدراسة في الفصل الثاني، في حين أن الفصل الثالث سيتناول تحليل هذه النتائج والتصورات الناتجة عنها.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة (Methodological Procedures)

بعد الاطلاع على مناهج البحث، قرر الباحثون استخدام المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة. ويرى الباحثون أن هذا المنهج هو أفضل منهج للوصول إلى أهداف الدراسة، فهو منهج يتضمن وصف الظاهرة وتحليلها. وتضمن هذا المنهج استخدام الاستبانة ومن ثم تحليل نتائجها باستخدام أدوات تحليل إحصائية بهدف دراسة دور وفعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق، وكيف يمكن أن تكون سبباً في الحفاظ على المنشأة أو التأثير سلباً عليها.

المبحث الأول: أدوات الدراسة (Research Instrument)

ل للوصول إلى أهداف هذه الدراسة، استخدم الباحثون أدوات تحليل إحصائية. وتتضمن هذه الأدوات إعداد ونشر استبانة إلكترونية تستهدف العاملين في أقسام إدارة المرافق في الفنادق في مدينة مكة المكرمة. وقد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة فقط في هذه الاستبانة، وعلى مقياس ليكرت الخماسي للحصول على إجابات دقيقة. أما فيما يتعلق بكيفية إعداد الاستبانة، فقد تم إعدادها عن طريق تطبيق نماذج قوئل (Google Forms) كونه من أفضل طرق جمع البيانات، ويسهل إيصاله لجميع المشاركين. وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، شمل القسم الأول الخصائص الشخصية والوظيفية، في حين شمل القسم الثاني على أسئلة الدراسة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، الصيانة الوقائية، والقوى العاملة، والكفاءة المالية. وقد تم إنشاء نسختين من الاستبانة، إحداها باللغة العربية والأخرى باللغة الإنجليزية، وذلك نظراً لوجود عدد من عينة الدراسة الذين لا يتحدثون اللغة العربية (ملحق رقم ٢) وملحق رقم ٣). وقد وُزعت الاستبانة على عينات الدراسة الأولية والفعلة إلكترونياً من خلال منصات التواصل الاجتماعي. بعد جمع البيانات المطلوبة، والقيام باختبارات الصدق والثبات، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS.

المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability of the Study Tool):

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة جزءاً لا يتجزأ من أي دراسة. وتهدف هذه العملية بشكل رئيسي إلى التحقق من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما تهدف إلى قياسه، ومدى إمكانية تحقيق نفس النتائج

باستمرار باستخدام الطريقة نفسها في نفس الظروف. وللتحقق من صدق أداة الدراسة، استخدم الباحثون الطريقتين التاليتين:

1. **الصدق الظاهري:** ويشمل الصدق الظاهري عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة للتأكد من سلامة الفقرات لغوياً ومدى صلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه. وقد قام الباحثون بعرض الاستبانة على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة المرافق وفي المجال اللغوي (ملحق رقم (1)). وقدم كلٌّ منهم عدداً من التعليقات والتوصيات التي أخذها الباحثون بعين الاعتبار، وتم حذف وتعديل بعض الفقرات وفقاً لما أوصوا به.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بعملية قياس صدق الاتساق الداخلي التحقق من مدى اتساق كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور المدرجة تحته، ثم قياس ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وقد تم القيام بهذه العملية بشكل إحصائي عن طريق استخدام برنامج الإحصاء SPSS بعدما تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية بلغ عددها 26 شخصاً. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (3-1) معامل الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمثل الصيانة الوقائية جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق	**0.663	0.000
2	تعمل الصيانة الوقائية على الحفاظ على المرافق لأطول فترة ممكنة	**0.639	0.000
3	تُعد الصيانة الوقائية أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية	**0.708	0.000
4	يؤدي تأخر الصيانة الوقائية إلى الأعطال المفاجئة في المرافق	*0.435	0.027
5	يلتزم الفندق الذي أعمل فيه بمواعيد الصيانة الوقائية	**0.546	0.000
6	يفتقر الفندق الذي أعمل فيه إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية	*0.491	0.001

7	أرى أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق	*0.486	0.001
---	--	--------	-------

** الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.05

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (1-3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية، وهذا يؤكد صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2-3) معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يمثل الاهتمام بالقوى العاملة جزءاً مهماً من إدارة المرافق	*0.406	0.040
2	يحسن وجود قوى عاملة مؤهلة من تجربة المستفيدين من المرافق	**0.828	0.000
3	يعطي وجود القوى العاملة بشكل دائم انطباعاً جيداً عن المنشأة	**0.745	0.000
4	يحسن تدريب القوى العاملة من كفاءة المنشأة	**0.835	0.000
5	يقدم الفندق الذي أعمل فيه دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة	**0.731	0.000
6	يوجد عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة في الفندق الذي أعمل فيه	*0.434	0.023
7	توفير عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة أمرٌ مكلفٌ مادياً	**0,596	0.001
8	يُعد تدريب القوى العاملة غير مكلف مقارنةً بما يحمله التدريب من فوائد للمنشأة	**0,711	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.05

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (2-3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية، وهذا يؤكد صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3-3) معامل الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تُوفر إدارة المرافق الناجحة نوعاً من الاستدامة المالية للفندق	**0.750	0.000
2	توفر إدارة المرافق نموذجاً موحداً لإدارة عقود الشركات المشغلة	**0.867	0.000
3	تزيد إدارة المرافق الناجحة من فرص جذب المستثمرين	**0.881	0.000
4	يُعد وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق	**0.642	0.000
5	لا أمانع في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل	**0.698	0.000

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية، وهذا يؤكد صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-3): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

رقم المحور	محاور الاستبانة	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الصيانة الوقائية	**0.781	0.000
2	القوى العاملة	**0.889	0.000

0.000	**0.841	الكفاءة المالية	3
-------	---------	-----------------	---

**** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01.**

تبين نتائج الجدول رقم (3-4) أن معاملات ارتباط المحاور، والدرجة الكلية للاستبانة، جميعها ذات دلالة إحصائية، وهذا يؤكد صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، ولقياس ثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة في صورتها النهائية، وثبات محاورها، قام الباحثون بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ للعيينة الاستطلاعية المكونة من (26) شخصاً. ويوضح الجدول التالي هذه المعاملات:

جدول رقم (3-5): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

رقم المحور	محاور الاستبانة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	الصيانة الوقائية	0.700
2	القوى العاملة	0.807
3	الكفاءة المالية	0.842
	الاستبانة الكلية	0.881

الملاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات للمحاور المختلفة، والدرجة الكلية للمقياس عالية، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.881 مما يدل على ثبات عالٍ للاستبانة.

وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة (ملحق رقم (2))، والبدء في نشرها على العينة الفعلية.

المبحث الثالث: مجالات الدراسة (Study Limitations):

تتضمن هذه الدراسة ثلاث مجالات مختلفة، وهي كالتالي:

المجال المكاني

شمل المجال المكاني لهذه الدراسة نشر الاستبانة الإلكترونية على المشاركين المستهدفين من العاملين في أقسام إدارة المرافق في الفنادق المحيطة بالحرم المكي في مدينة مكة المكرمة.

ب. المجال البشري

أما المجال البشري لهذه الدراسة، فقد شمل نشر الاستبانة على العاملين في أقسام إدارة المرافق في الفنادق المحيطة بالحرم المكي في مدينة مكة المكرمة من جميع الجنسيات والأعمار والتخصصات. وقد بلغ العدد الكلي للفنادق المحيطة بالحرم 50 فندقاً، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثون الطريقة العشوائية المنتظمة لاختيار عينة الدراسة التي تم الاتفاق على أن تكون 14% من مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد عينة الدراسة 7 فنادق، كانت فنادق فيرمونت، وفندق سويس أوتيل مكة، وفندق سويس المقام، وفندق رافلز، وفندق زمزم، وفندق موفنبيك، وفندق إيلاف كنده. وتم جمع 204 مشاركة من العاملين في أقسام إدارة المرافق في هذه الفنادق. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم إبلاغ جميع المشاركين في هذه الدراسة بطبيعة هذه الدراسة وأهدافها قبل توزيع الاستبانة عليهم.

ت. المجال الزمني

تضمن المجال الزمني القيام بالدراسة بشكل كامل في مدة زمنية تُقدر بثلاثة أشهر من النصف الثاني لعام

2023م.

الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية (Results of the Field Study)

تقيس هذه الدراسة بشكل أساسي دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة. وتهدف إلى دراسة أثر الصيانة الوقائية والقوى العاملة التابعة لإدارة المرافق على أداء الفنادق، وكيف أن إدارة المرافق الناجحة تؤثر إيجاباً على الكفاءة المالية. وقد قرر الباحثون إعداد استبانة إلكترونية بلغتين مختلفتين تتكون من ثلاثة محاور رئيسية لدراسة الموضوع بشكل كلي. وكانت الفئة المستهدفة هي العاملون في أقسام إدارة المرافق المتعلقة بالفنادق في مكة المكرمة. وقد بلغ العدد الكلي لعينة الدراسة 204 عاملاً.

المعالجة الإحصائية :

استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة يُعد وسيلة، تضمن تحقيقاً للأهداف المرجوة من وراء تطبيقها. وقد تمت معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Inc , Version 25 (Chicago, IL, USA) ، بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية:

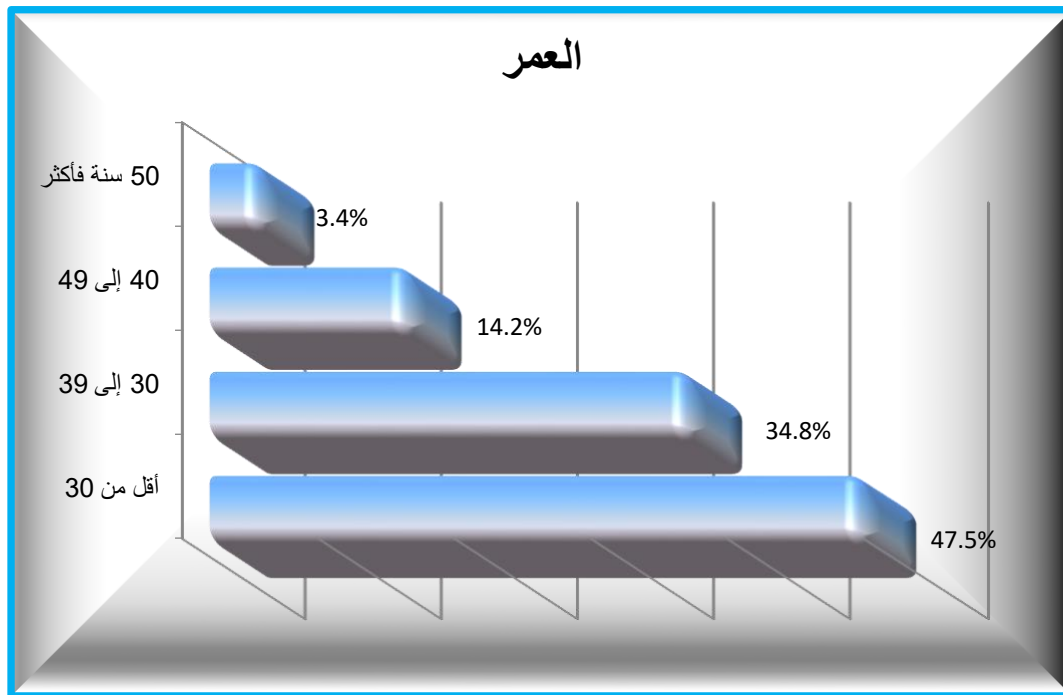
1. التكرارات والنسب المئوية للتعريف عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .
2. الأشكال البيانية الإحصائية، لتمثيل نسب أفراد العينة بواسطة برنامج أكسل (Microsoft Office Excel , 2010).
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الجدول (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية (ن=204)

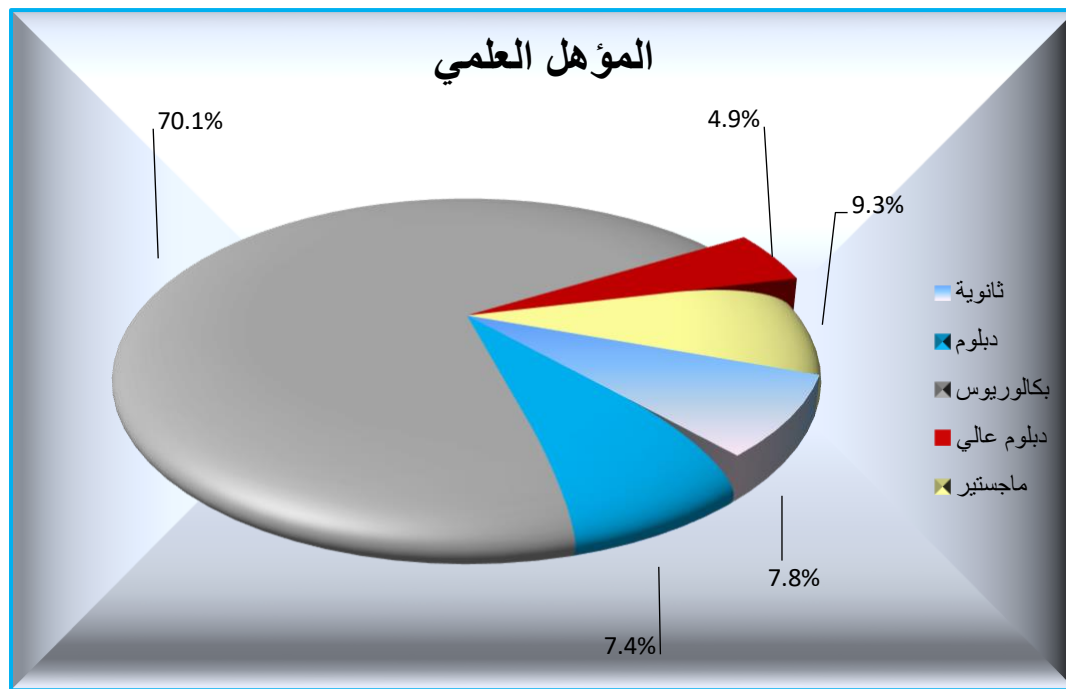
المتغير	التكرار(%)
العمر	
أقل من 30 سنة	97(47.5)*
30 إلى 39 سنة	71(34.8)

(14.2)29	40 إلى 49 سنة
(3.4)7	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	
(7.8)16	ثانوية
(7.4)15	دبلوم
143 (70.1)*	بكالوريوس
(4.9)10	دبلوم عالي
(9.3)19	ماجستير
(0.5)1	دكتوراه
المهنة	
(14.2)29	مدير
80 (39.2)*	مهندس
(5.9)12	فني
(15.2)31	مُشرف
(25.5)52	أخرى
عدد سنوات الخبرة	
131 (64.2)*	أقل من 10 سنوات
(23.0)47	11 إلى 15 سنة
(8.8)18	16 إلى 20 سنة
(3.9)8	أكثر من 20 سنة
*تشير إلى أعلى نسبة	

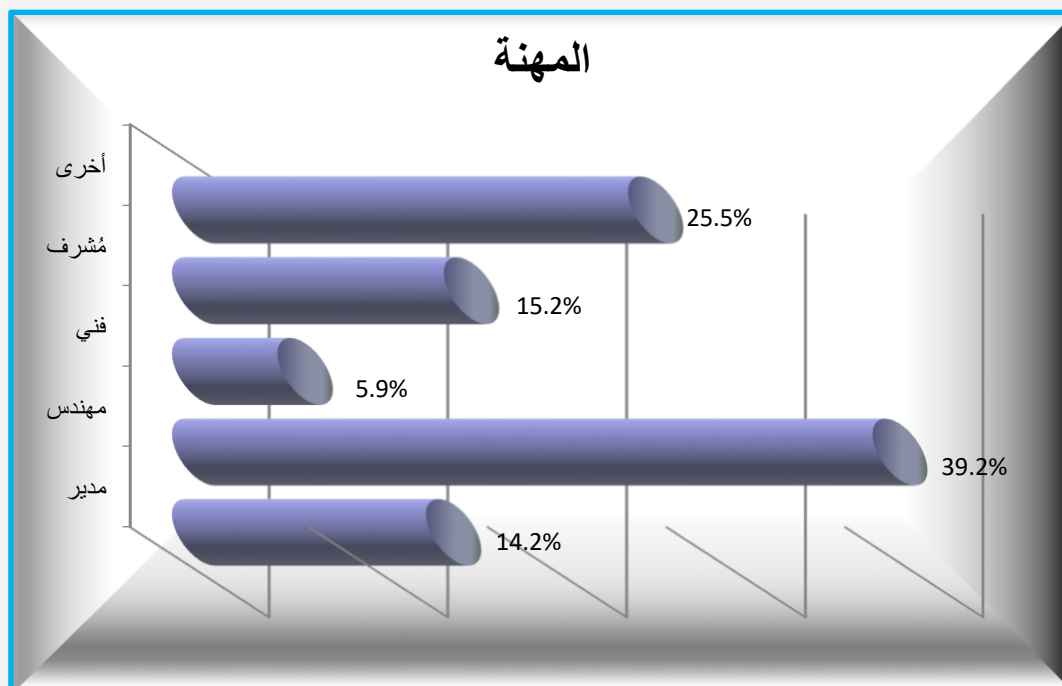
يلاحظ من الجدول (3-6) أن غالبية أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة مئوية بلغت 47.5%، ومعظمهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة 70.1%، والغالبية منهم مهندسون بنسبة مئوية بلغت 39.2%، وعدد سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات بنسبة 64.2% كأعلى نسبة مئوية.



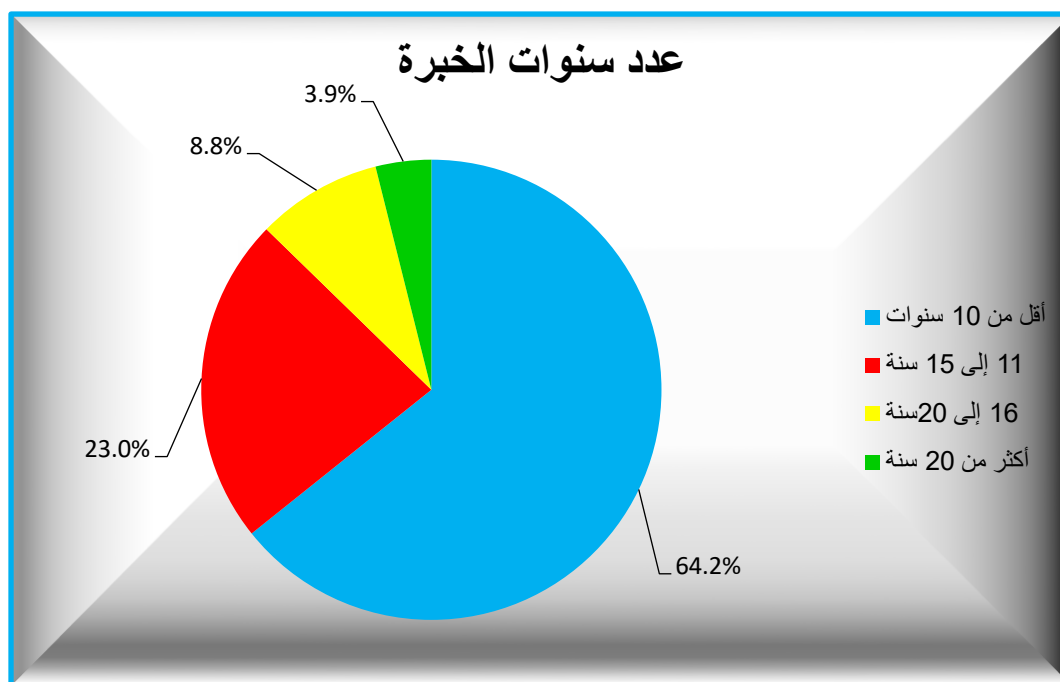
الشكل (1) العمر



الشكل (2) المؤهل العلمي



الشكل (3) المهنة



الشكل (4) عدد سنوات الخبرة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، ولمعرفة دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (7-3) التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الصيانة الوقائية (ن=204)

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
ن(%)					
(0.0)0	(0.5)1	(0.0)0	(14.7)30	(84.8)173	تمثل الصيانة الوقائية جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق

تعمل الصيانة الوقائية على الحفاظ على المرافق لأطول فترة ممكنة	162(79.4)	38(18.6)	4(2.0)	0(0.0)	0(0.0)
تعد الصيانة الوقائية أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية	129(63.2)	53(26.0)	19(9.3)	3(1.5)	0(0.0)
يؤدي تأخر الصيانة الوقائية إلى الأعطال المفاجئة في المرافق	138(67.6)	53(26.0)	7(3.4)	6(2.9)	0(0.0)
يلتزم الفندق الذي أعمل فيه بمواعيد الصيانة الوقائية	59(28.9)	61(29.9)	51(25.0)	25(12.3)	8(3.9)
يفتقر الفندق الذي أعمل فيه إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية	41(20.1)	51(25.0)	44(21.6)	44(21.6)	24(11.8)
أرى أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق	37(18.1)	35(17.2)	18(8.8)	62(30.4)	52(25.5)

يوضح الجدول (7-3) التكرارات والنسب المئوية والموافقة لعبارات محور الصيانة الوقائية، حيث أنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون تماماً على أنَّ الصيانة الوقائية تمثل جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق بنسبة 84.8%، ويوافقون تماماً على أنَّ الصيانة الوقائية تعمل على الحفاظ على المرافق لأطول فترة ممكنة بنسبة 79.4%، و 63.2% منهم يوافقون تماماً على أنَّ الصيانة الوقائية تعد أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية. ويوافقون تماماً على أنَّ تأخر الصيانة الوقائية يؤدي إلى الأعطال المفاجئة في المرافق، بنسبة 67.6%. و يوافقون على أنَّ الفندق الذي يعملون فيه يلتزم بمواعيد الصيانة الوقائية بنسبة 29.9%. ويوافقون على أنَّ الفندق الذي يعملون فيه يفتقر إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية بنسبة 25%، ولا يرون أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق بنسبة 30,4%.

الجدول (8-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الصيانة الوقائية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
تمثل الصيانة الوقائية جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق	*4.84	0.41	موافق تماماً	1
تعمل الصيانة الوقائية على الحفاظ على المرافق لأطول فترة ممكنة	4.77	0.46	موافق تماماً	2
تعد الصيانة الوقائية أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية	4.51	0.73	موافق تماماً	4
يؤدي تأخر الصيانة الوقائية إلى الأعطال المفاجئة في المرافق	4.58	0.70	موافق تماماً	3
يلتزم الفندق الذي أعمل فيه بمواعيد الصيانة الوقائية	3.68	1.13	موافق	5
يفتقر الفندق الذي أعمل فيه إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية	3.20	1.31	محايد	6
أرى أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق	2.72	1.47	محايد	7
المتوسط الحسابي الكلي للمحور		0.84±4.04	موافق	

* تشير إلى أعلى متوسط حسابي

يوضح الجدول رقم (8-3) المتوسطات الحسابية ودرجة موافقة عبارات محور الصيانة الوقائية. ان المتوسطات الحسابية لدرجات الموافقة تراوحت ما بين (2.72-4.84)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (موافق تماماً) وعبارتين على درجة (محايد) وعبارة واحدة على درجة (موافق)، أعلاها كانت للعبارة رقم (1) والتي نصت على (تمثل الصيانة الوقائية جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.84)، بينما حصلت العبارة رقم (7) والناصة على (أرى أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق) على درجة محايد بمتوسط حسابي (2.85) كأدنى وسط حسابي، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.04) بدرجة موافق.

الجدول (9-3) التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور القوى العاملة (ن=204)

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	ن(%)				
يمثل الاهتمام بالقوى العاملة جزءاً مهماً من إدارة المرافق	156(76.5)	43(21.1)	5(2.5)	0(0.0)	0(0.0)
يحسن وجود قوى عاملة مؤهلة من تجربة المستفيدين من المرافق	144(70.6)	52(25.5)	5(2.5)	3(1.5)	0(0.0)
يعطي وجود القوى العاملة بشكل دائم انطباعاً جيداً عن المنشأة	129(63.2)	59(28.9)	11(5.4)	2(1.0)	3(1.5)
يحسن تدريب القوى العاملة من كفاءة المنشأة	141(69.1)	54(26.5)	5(2.5)	4(2.0)	0(0.0)
يقدم الفندق الذي أعمل فيه دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة	60(29.4)	64(31.4)	46(22.5)	21(10.3)	13(6.4)

يوجد عدد كافٍ من القوى العاملة	(28.4)58	(30.9)63	(26.0)53	(11.3)23	(3.4)7
المؤهلة في الفندق الذي أعمل فيه					
توفير عدد كافٍ من القوى العاملة	(26.5)54	(37.3)76	(18.6)38	(14.2)29	(3.4)7
المؤهلة أمرٌ مكلفٌ مادياً					
يُعد تدريب القوى العاملة غير					
مكلف مقارنةً بما يحمله التدريب من	(45.6)93	(35.8)73	(12.3)25	(5.9)12	(0.5)1
فوائد للمنشأة					

يوضح الجدول (9-3) التكرارات والنسب المئوية والموافقة لعبارات محور القوى العاملة، حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون تماماً على أن الاهتمام بالقوى العاملة يمثل جزءاً مهماً من إدارة المرافق، و يحسن وجود قوى عاملة مؤهلة من تجربة المستفيدين من المرافق بنسبة 76.5% و 70.6% على التوالي، و يوافقون تماماً على أن وجود القوى العاملة بشكل دائم يعطي انطباعاً جيداً عن المنشأة 63.2%، و يوافقون تماماً على أن تدريب القوى العاملة يحسن من كفاءة المنشأة بنسبة 69.1%، و يوافقون على أن الفندق الذي يعملون فيه يقدم دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة، بنسبة 31,4%، و يوافقون على وجود عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة في الفندق الذي أعمل فيه بنسبة 30,9%، و يوافقون على أن توفير عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة أمرٌ مكلفٌ مادياً بنسبة 37,3%، و يوافقون تماماً على أن تدريب القوى العاملة يُعد غير مكلف مقارنةً بما يحمله التدريب من فوائد للمنشأة بنسبة 45,6%.

الجدول (10-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القوى العاملة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
يمثل الاهتمام بالقوى العاملة جزءاً مهماً من إدارة المرافق	*4.74	0.49	موافق تماماً	1
يحسن وجود قوى عاملة مؤهلة من تجربة المستفيدين من المرافق	4.65	0.61	موافق تماماً	2

4	موافق تماماً	0.77	4.51	يعطي وجود القوى العاملة بشكل دائم انطباعاً جيداً عن المنشأة
3	موافق تماماً	0.63	4.63	يحسن تدريب القوى العاملة من كفاءة المنشأة
8	موافق	1.19	3.67	يقدم الفندق الذي أعمل فيه دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة
6	موافق	1.10	3.70	يوجد عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة في الفندق الذي أعمل فيه
7	موافق	1.11	3.69	توفّر عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة أمرٌ مكلفٌ مادياً
5	موافق	0.91	4.20	يُعد تدريب القوى العاملة غير مكلف مقارنةً بما يحمله التدريب من فوائد للمنشأة
موافق		0.47±4.22	المتوسط الحسابي الكلي للمحور	

* تشير إلى أعلى متوسط حسابي

يوضح الجدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية ودرجة موافقة عبارات محور القوى العاملة، ان المتوسطات الحسابية لدرجات الموافقة تراوحت ما بين (3.67-4.74)، حيث حصلت نصف العبارات على درجة (موافق تماماً) والنصف الآخر على درجة (موافق)، أعلاها كانت للعبارة رقم (1) والتي نصت على (يمثل الاهتمام بالقوى العاملة جزءاً مهماً من إدارة المرافق)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.74)، بينما حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على (يقدم الفندق الذي أعمل فيه دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة) على درجة موافق بمتوسط حسابي (3.67) كأدنى وسط حسابي، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.22) بدرجة موافق.

الجدول (11-3) التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الكفاءة المالية (ن=204)

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	ن(%)				
تُوفّر إدارة المرافق الناجحة نوعاً من الاستدامة المالية للفندق	122(59.8)	66(32.4)	15(7.4)	1(0.5)	0(0.0)
توفّر إدارة المرافق نموذجاً موحداً لإدارة العقود المالية للشركات المشغلة	76(37.3)	86(42.2)	30(14.7)	10(4.9)	2(1.0)
تزيد إدارة المرافق الناجحة من فرص جذب المستثمرين	120(58.8)	64(31.4)	17(8.3)	3(1.5)	0(0.0)
يُعد وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق	94(46.1)	75(36.8)	23(11.3)	10(4.9)	2(1.0)
لا أمانع في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل	83(40.7)	56(27.5)	23(11.3)	28(13.7)	14(6.9)

*تشير إلى أعلى نسبة مئوية

يوضح الجدول (11-3) التكرارات والنسب المئوية والموافقة لعبارات محور الكفاءة المالية، كما أنّ غالبية أفراد العينة يوافقون تماماً على أن إدارة المرافق الناجحة تُوفر نوعاً من الاستدامة المالية للفندق، بنسبة 59.8%، و يوافقون على أن إدارة المرافق توفر نموذجاً موحداً لإدارة العقود المالية للشركات المشغلة بنسبة 42.2% ، ويوافقون تماماً على أن إدارة المرافق الناجحة تزيد من فرص جذب المستثمرين بنسبة 58.8% ، ويوافقون تماماً على أن وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق بنسبة 46.1%، ويوافقون تماماً على أنهم لا يمانعون في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل بنسبة 40.7%.

الجدول (12-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: الكفاءة المالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
تُوفر إدارة المرافق الناجحة نوعاً من الاستدامة المالية للفندق	4.51*	0.65	موافق تماماً	1
توفر إدارة المرافق نموذجاً موحداً لإدارة العقود المالية للشركات المشغلة	4.10	0.89	موافق	4
تزيد إدارة المرافق الناجحة من فرص جذب المستثمرين	4.48	0.71	موافق تماماً	2
يُعد وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق	4.22	0.90	موافق	3

5	موافق	1.29	3.81	لا أمانع في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل
موافق		0.29±4.22		المتوسط الحسابي الكلي للمحور

* تشير إلى أعلى متوسط حسابي

يوضح الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية ودرجة موافقة عبارات محور الكفاءة المالية. ان المتوسطات الحسابية لدرجات الموافقة تراوحت ما بين (3,81-4,51)، حيث حصلت عبارتان على درجة (موافق تماماً) وثلاث عبارات على درجة (موافق)، أعلاها كانت للعبارة رقم (1) والتي نصت على (توفر إدارة المرافق الناجحة نوعاً من الاستدامة المالية للفندق)، وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4,51)، بينما حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على (لا أمانع في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل) على درجة موافق بمتوسط حسابي (3,81) كأدنى وسط حسابي، وبلغ المتوسط العام للمحور (4,22) بدرجة موافق.

الفصل السابع: تحليل النتائج والتصور المقترح (Analysis of the Results and the Suggested Vision)

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو البحث في دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة. وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وصمموا استبانة إلكترونية وزعت على 204 من العاملين في مجال إدارة المرافق للفنادق في مدينة مكة المكرمة. وقد استعرض الفصل السابق نتائج هذه الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، في حين أن الفصل الحالي سيتناول التعليق على هذه النتائج، ويتضمن أهم المستخلصات من هذه الدراسة وأهم التوصيات التي يوصي بها الباحثون.

هَدَفَ المحور الأول من الاستبانة إلى اختبار فرضية البحث الأولى والتي تنص على أن الصيانة الوقائية كجزء من مهام إدارة المرافق تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنشآت. ويتضح من الجدول رقم (3-7) أن غالبية المشاركين يرون أن الصيانة الوقائية جزء لا يتجزأ من إدارة المرافق، كما أنهم اتفقوا على أنها تعمل بدورها على الحفاظ على المرافق وتقليل الأعطال، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة تشي أني وعلي (2019) [17] وفتاير وآخرون (2019) [20]. وتجيب هذه النتائج عن سؤال الدراسة: كيف تؤدي الصيانة الوقائية إلى استدامة الفنادق؟ أما فيما يتعلق بالتزام الفنادق بمواعيد الصيانة الوقائية، فقد أجمع 30% تقريباً من المشاركين على أن الفنادق التي يعملون فيها تلتزم بمواعيد الصيانة الوقائية، وهي نسبة جيدة تدل على اهتمام الفنادق في مكة المكرمة بالحفاظ على سلامة مرافقها وتقليل التكاليف إذ اتفق ما يقارب 65% من المشاركين على أن الصيانة الوقائية أقل تكلفةً من الصيانة التصحيحية. وكان من التحديات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق هو افتقار الفنادق إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية، إذ أجمع ما يقارب 45% من المشاركين على أن الفنادق التي يعملون فيها تفتقر وتفتقر جداً إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية، وهو ما يجيب عن سؤال الدراسة: ما هي أبرز التحديات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق؟ ويتضح من نتائج هذا المحور ككل صحة فرضية البحث الأولى.

من ناحية أخرى، هدف المحور الثاني من الاستبانة إلى اختبار فرضية البحث الثانية والتي تنص على أن القوى العاملة المدربة لإدارة المرافق تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنشآت. بالعودة إلى الجدول رقم (3-9)، فقد أجمع غالبية المشاركين في هذه الدراسة على أن الاهتمام بالقوى العاملة من صلب إدارة المرافق، وأن وجود قوى عاملة مؤهلة

بشكل دائم يحسن من تجربة المستفيدين ويعطي انطباعاً جيداً عن المنشأة، وهو ما يجيب عن سؤال الدراسة: ما هو دور الأيدي العاملة المدربة في تحسين أداء المرافق؟ أما فيما يتعلق بتقديم دورات تدريبية للقوى العاملة، فقد أجمع تماماً ما يزيد عن 29% من المشاركين على أن الفنادق التي يعملون فيها تقدم دورات تدريبية للأيدي العاملة، وهو ما يدل على أهمية تقديم الدورات التدريبية للعاملين، وتتفق هذه النتائج مع دراسة أوكيريكي (2020) [29]. وعلى الرغم من اتفاق ما يزيد عن نصف المشاركين على أن توفير عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة أمر مكلف مادياً، إلا أن غالبية المشاركين اتفقوا على أن تدريب القوى العاملة يُعدّ غير مكلف مقارنةً بما يحمله تدريبهم من فوائد للمنشأة. ويُعد توفير عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة من أبرز التحديات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق. ويتضح من نتائج هذا المحور ككل صحة فرضية البحث الثانية.

أما بالنسبة للمحور الثالث والأخير من الاستبانة، فقد هدف إلى اختبار فرضية البحث الثالثة والتي تنص على أن إدارة المرافق الناجحة تؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة المالية. ويتضح من الجدول رقم (3-11)، أن غالبية المشاركين أجمعوا على أن إدارة المرافق توفر استدامةً ماليةً للفنادق، وتزيد من فرص جذب المستثمرين، كما أنهم لا يمانعون في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات مرافق أفضل، وهو ما يجيب عن سؤال الدراسة: كيف تؤدي إدارة المرافق إلى توفير استدامة مالية للفنادق؟ أما من ناحية الاستعانة بجهات خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق، فقد أجمع غالبية المشاركين على أن وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة كلويت وكامبان (2009) [19]، وأوديديران، وجباديجيسن وبابالولا (2015) [28]. وقد اتفق غالبية المشاركين على أن إدارة المرافق توفر نموذجاً موحداً لإدارة العقود المالية للشركات المشغلة. وتُظهر نتائج هذا المحور ككل صحة فرضية البحث الثالثة.

ويُضح من نتائج محاور الاستبانة ككل أن لإدارة المرافق دور فعال في تحسين أداء الفنادق في مدينة مكة المكرمة من خلال الاهتمام بالصيانة الوقائية والقوى العاملة المدربة وتوفير الاستدامة المالية، وتجب هذه النتائج كلها عن سؤال الدراسة: كيف تؤثر إدارة المرافق على أداء الفنادق؟

ملخص النتائج (Summary of the Results):

يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تمثل الصيانة الوقائية والاهتمام بالقوى العاملة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المرافق.
- 2- تقلل الصيانة الوقائية من الأعطال المفاجئة وتساهم في استدامة الفنادق.
- 3- تُعد الصيانة الوقائية أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية.
- 4- يساهم توفير قوى عاملة مدربة في تحسين تجربة المستفيدين وكفاءة المنشأة.
- 5- تتمثل المشكلات التي يواجهها العاملون في إدارة المرافق في افتقار الفنادق إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية، وكون توفير قوى عاملة مدربة أمراً مكلفاً مادياً.
- 6- توفر إدارة المرافق استدامة مالية للفنادق وتزيد من فرص جذب المستثمرين.

التوصيات (Recommendations):

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، وتحليل نتائج هذه الدراسة، قرر الباحثون الإجابة عن سؤال الدراسة (كيف يمكن تحسين وتطوير إدارة المرافق في سبيل توفير استدامة للفنادق؟) من خلال بعض التوصيات التي يوصون بها:

- 1- قياس أداء العاملين بشكل دوري بهدف تقديم دورات تدريبية ذات مستوى ملائم.
- 2- وضع لجان رقابية حول جداول الصيانة الوقائية لمرافق الفنادق.
- 3- إنشاء أقسام مخصصة للاهتمام بالكفاءة المالية لإدارة المرافق.
- 4- العمل على مواكبة التغيرات والتطورات في مجال إدارة المرافق.
- 5- إجراء المزيد من البحوث عن دور إدارة المرافق في تحسين أداء المنشآت في دول الشرق الأوسط.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

- مراجع الدراسة العربية والأجنبية
- ملاحق الدراسة
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
- صفحة الغلاف باللغة الانجليزية

المراجع

المراجع العربية:

1. إم ايه هوتيلز. (2018). *أنواع الفنادق و تصنيفها*, [عبر الإنترنت] متوفر في: <https://mahotels.net/archives/1568> [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].
2. أوثن إكس. (2022). *قطاع الفنادق في المملكة*. [عبر الإنترنت] متوفر في: <https://shorturl.at/dhzJU> [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].
3. بركات، وليد (2021). *إدارة المرافق الاحترافية*. [عبر الإنترنت] متوفر في: <https://shorturl.at/vCV45> [تم الوصول إليه في 4 يوليو 2023].
4. بكري، سعد (2017). *الاستدامة وأعمدها الثلاثة*. [عبر الإنترنت] صحيفة مال. متوفر في: https://maaal.com/2017/06/93469-2/?gad=1&gclid=CjwKCAjw-vmkBhBMEiwAlrMeF9oX4LXdGBR0pFXnr_lY4t0Z3C1suQHRqu6EdVcPnJo-Ox0Tg4x2VBoCJCQQAvD_BwE [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].
5. جمعية الشرق الأوسط لإدارة المرافق (2020). *إدماج الممارسات الخضراء في صلب إدارة المرافق خطوة هامة باتجاه دعم القضايا البيئية العالمية*. [على الإنترنت]. عين الرياض. متاح في: <https://www.eyefriyadh.com/ar/news/details/mefma-on-world-fm-day-2020-strengthening-fm-s-role-in-driving-global-protection-of-the-environment> [تم الوصول إليه في 21 أغسطس 2023].
6. شودي، حسام (2022). *الإستدامة: ركن أساسي في إدارة المرافق الممارسات المختلفة التي ستدعم إدارة المرافق لتحقيق معايير إستدامة أعلى*. [عبر الإنترنت] جريدة الوطن. متوفر في: <https://alwatan.ae/?p=1026411> [تم الوصول إليه في 5 يوليو 2023].
7. العربية، (2018). *فنادق مكة تستأثر بـ 1.2 مليار ريال خلال 10 أيام من رمضان*. [عبر الإنترنت] متوفر في: <https://shorturl.at/sFJYZ> [تم الوصول إليه في 5 يوليو 2023].
8. العقيلي، سالم (2019). *ما تعريف الفنادق وأنواعها؟*. [عبر الإنترنت] كاسل السياحة والفندقة. متوفر في: <https://shorturl.at/oqySW> [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].

9. المشطة، سمر (2022). قطاع السياحة السعودي الأعلى عالمياً بافتتاح 12 ألف غرفة فندقية في 2022. [عبر الإنترنت] العربية. متوفر في: <https://shorturl.at/dtyJ9> [تم الوصول إليه في 4 يوليو 2023].
10. مركز LP. (2022). أهم 6 مهارات في إدارة المرافق تحتاجها للنجاح. [عبر الإنترنت] متوفر في: <https://ar.lpcentre.com/articles/top-6-facilities-management-skills-you-need-to-succeed> [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].
11. مركز لندن الأول. (2023). أكبر 7 تحديات في إدارة المرافق وكيف تتغلب عليها. [على الإنترنت]. متاح في: <https://ar.lpcentre.com/articles/the-top-7-facilities-management-challenges-how-to-overcome-them> [تم الوصول إليها في 21 أغسطس 2023].
12. منجز. (بدون تاريخ). الأتمتة الذكية لعمليات إدارة المرافق. [على الإنترنت] متاح في: <https://munjz.com/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AA%D9%85%D8%AA%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%82/> [تم الوصول إليه في 21 أغسطس 2023].
13. هولاندير، جوردن. (د.ت). تصنيفات نجوم الفنادق: ماذا تعني؟. [عبر الإنترنت] هوتيل تيك ريبورت. متوفر في: <https://hoteltechreport.com/ar/news/hotel-star-ratings> [تم الوصول إليه في 3 يوليو 2023].

14. Adeyemi, O.T.A.Y.O. (2015). INTEGRATION OF FACILITIES MANAGEMENT IN HOTELS (A CASE STUDY OF SELECTED HOTELS IN JOS, PLATEAU STATE. [online] Available at: https://www.academia.edu/51651816/INTEGRATION_OF_FACILITIES_MANAGEMENT_IN_HOTELS_A_CASE_STUDY_OF_SELECTED_HOTELS_IN_JOS_PLATEAU_STATE [Accessed 21 Aug. 2023].
15. Alassafi, H., Al-Gahtani, K., Almohsen, A., & Alfalah, G. (2022). The Causal Factors of Elevator Maintenance: A Perspective from Saudi Arabia Healthcare Facility Management. *Buildings*, 12(5), 532. <https://doi.org/10.3390/buildings12050532>
16. Biblus (2023). *Hotel facility management: what is it and what are the benefits*. [online] Available at: <https://biblus.accasoftware.com/en/hotel-facility-management-what-is-it-and-benefits/> [Accessed 21 Aug. 2023].
17. Che-Ani, A. I., & Ali, R. (2019). Facility management demand theory. *Journal of Facilities Management*, 17(4), 344–355. <https://doi.org/10.1108/jfm-09-2018-0057>
18. Clearchoice. (2021, September 28). *The Evolution of Facilities Management / Clear Choice Ltd.* [online] Clear Choice. <https://www.clearchoiceuk.com/facilities-management/the-evolution-of-facilities-management/#:~:text=Facilities%20management%20first%20appeared%20in> [Accessed 2 Jul. 2023].
19. Cloete, C. and Kampamba, J. (2009). The Role of Facilities Management in the Botswana Public Sector. *CIDB*. [online] Available at: https://www.academia.edu/49632173/The_Role_of_Facilities_Management_in_the_Botswana_Public_Sector [Accessed 22 Aug. 2023].

20. Fatayer, F., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Al-Hammad, A. (2019). Investigation of facilities management practices for providing feedback during the design development and review stages. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 37(5), 597–614.
<https://doi.org/10.1108/ijbpa-05-2018-0040>

21. FMX. (n.d.). *What is Facilities Management? - The Simple Guide*. [online] Available at:
<https://www.gofmx.com/facilities-management/#qualifications-of-a-facilities-manager>
[Accessed 2 Jul. 2023].

22. IBM. (n.d.). *What is facilities management?* [online] Available at:
<https://www.ibm.com/topics/facilities-management#:~:text=Facilities%20management%20can%20be%20defined> [Accessed 30 Jun. 2023].

23. IFMA (2022). *What is Facility Management?* [online] ifma. Available at:
<https://www.ifma.org/about/what-is-fm/> [Accessed 4 Jul. 2023].

24. Mawed, M., Tilani, V. and Hamani, K. (2020). The role of facilities management in green retrofit of existing buildings in the United Arab Emirates. *Journal of Facilities Management*, [online] 18(1), p.36. Available at:
https://www.academia.edu/71704190/The_role_of_facilities_management_in_green_retrofit_of_existing_buildings_in_the_United_Arab_Emirates [Accessed 22 Aug. 2023].

25. Mondal, D. (2021). *Hotel Facilities Management: Importance, Function, & Process*. [online] www.hotelmanagementtips.com. Available at:
<https://www.hotelmanagementtips.com/hotel-facilities-management/> [Accessed 21 Aug. 2023].

26. Mutia, D., Kihui, J. and Maranga, S. (2012). Maintenance Management of Medical

Equipment in Hospitals. *Industrial Engineering Letters*, [online] 2(3). Available at:

<http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/706/Maintenance%20Management%20of%20Medical%20Equipment%20in%20Hospitals.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Accessed 4 Jul. 2023].

27. Nkala, S. (2016). *Defining early facilities management involvement using the concepts of*

performance management. [Master's Degree Thesis] *www.academia.edu*. Available at:

https://www.academia.edu/72759846/Defining_early_facilities_management_involvement_using_the_concepts_of_performance_management [Accessed 22 Aug. 2023].

28. Odediran, S.J., Gbadegesin, J.T. and Babalola, M.O. (2015). Facilities management practices in the Nigerian public universities. *Journal of Facilities Management*, 13(1), pp.5–26.

<https://doi.org/10.1108/JFM-11-2013-0058>

29. Okereke, R. (2020). Evolving Maintenance Culture in Nigeria: The Role of Facilities Management 1. *PM Worldjournal*, [online] 9(7). Available at:

https://www.academia.edu/43664993/Evolving_Maintenance_Culture_in_Nigeria_The_Role_of_Facilities_Management_1 [Accessed 22 Aug. 2023].

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

الاسم	المهنة	التخصص العلمي	البريد الإلكتروني
م. بركات علي	مدير موقع	هندسة كهربائية	b.khan@mag-sa.com
م. حسن العيدروس	مهندس تيار منخفض	هندسة شبكات واتصالات	Hassan_a@alborj-sa.com
أ. ريم الخريش	مُحاضرة ومترجمة ومدققة لغوية	لغات وترجمة	Reem.Alkhoraish@gmail.com

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية (باللغة العربية)

فعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في منطقة مكة المكرمة

يعمل مجموعة من طلاب الدراسات العليا في تخصص إدارة المشاريع على دراسة تتناول موضوع (فعالية إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في منطقة مكة المكرمة) وهي دراسة تهدف بشكل رئيسي إلى قياس دور إدارة المرافق في تحسين أداء الفنادق في منطقة مكة المكرمة، وكيف أن كفاءة إدارة المرافق تؤثر إيجاباً على أداء الفنادق وتضمن لها استدامة مرافقها. ويقوم الباحثون بهذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع - كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إنشاء هذه الاستبانة. لذا، نرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بعد قراءة الفقرات بدقة، علماً بأن البيانات المجموعة من هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 39 سنة ☐ 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
عالي

3- المهنة:

☐ مدير ☐ مهندس ☐ فني ☐ مُشرف ☐ أخرى

4- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 10 ☐ 11 إلى 15 سنة ☐ 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
سنوات

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة

المحور الأول: الصيانة الوقائية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرة
					1. تمثل الصيانة الوقائية جزءاً رئيسياً من إدارة المرافق
					2. تعمل الصيانة الوقائية على الحفاظ على المرافق لأطول فترة ممكنة
					3. تُعد الصيانة الوقائية أقل تكلفة من الصيانة التصحيحية
					4. يؤدي تأخر الصيانة الوقائية إلى الأعطال المفاجئة في المرافق
					5. يلتزم الفندق الذي أعمل فيه بمواعيد الصيانة الوقائية
					6. يفتقر الفندق الذي أعمل فيه إلى معرفة أهمية الصيانة الوقائية
					7. أرى أن تطبيق الصيانة التصحيحية بدلاً من الوقائية كافٍ للحفاظ على المرافق

المحور الثاني: القوى العاملة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرة
					1. يمثل الاهتمام بالقوى العاملة جزءاً مهماً من إدارة المرافق
					2. يحسن وجود قوى عاملة مؤهلة من تجربة المستفيدين من المرافق
					3. يعطي وجود القوى العاملة بشكل دائم انطباعاً جيداً عن المنشأة
					4. يحسن تدريب القوى العاملة من كفاءة المنشأة
					5. يقدم الفندق الذي أعمل فيه دورات تدريبية لتحسين أداء القوى العاملة
					6. يوجد عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة في الفندق الذي أعمل فيه
					7. توفير عدد كافٍ من القوى العاملة المؤهلة أمرٌ مكلفٌ مادياً
					8. يُعد تدريب القوى العاملة غير مكلف مقارنةً بما يحمله التدريب من فوائد للمنشأة

المحور الثالث: الكفاءة المالية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرة
					1. تُوفّر إدارة المرافق الناجحة نوعاً من الاستدامة المالية للفندق
					2. تُوفّر إدارة المرافق نموذجاً موحداً لإدارة العقود المالية للشركات المشغلة
					3. تزيد إدارة المرافق الناجحة من فرص جذب المستثمرين
					4. يُعد وضع قسم مختص بإدارة المرافق داخل الفندق أقل تكلفة من الاستعانة بجهة خارجية للقيام بمهام إدارة المرافق
					5. لا أمانع في دفع رسوم إضافية مقابل خدمات أفضل

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية (باللغة الإنجليزية)

The Effectiveness of Facilities Management in Improving the Hotels' Performances in Makkah Al-Mukarramah Region

A group of graduate students in the field of project management are working on a study dealing with the topic (the effectiveness of facilities management in improving the performance of hotels in Makkah Al-Mukarramah region), and how the efficient facilities management positively affects the performance of hotels and ensures the sustainability of their facilities. The researchers are conducting this study to complete the requirements for obtaining a master's degree in Project Management - College of Management – Midocean University. To achieve the objectives of this study, this questionnaire was created. Therefore, we kindly ask you to fill out this questionnaire after reading the statements carefully, knowing that the data collected from this questionnaire will be treated confidentially and will be used for scientific research purposes only.

Part One: Demographic Characteristics:

1- Age:

- ☐ Less than 30 years
- ☐ 30 to 39 years
- ☐ 40 to 49 years
- ☐ More than 50 years

2- Qualification:

- ☐ High school
- ☐ Diploma
- ☐ BA
- ☐ High Diploma
- ☐ MA
- ☐ PhD

3- Job:

- ☐ Manager
- ☐ Engineer
- ☐ Technician
- ☐ Supervisor
- ☐ Other

4- Years of Experience:

- ☐ Less than 10 years
- ☐ 11 to 15 years
- ☐ 16 to 20 years
- ☐ More than 20 years

Part two: Study Questions:

First Theme: Preventive Maintenance

Statement	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
1. Preventive maintenance is a major part of facilities management					
2. Preventive maintenance keeps facilities for as long as possible					
3. Preventive maintenance is less expensive than corrective maintenance					
4. Delayed preventive maintenance leads to sudden breakdowns in facilities					
5. The hotel I work at adheres to preventive maintenance schedules					
6. The hotel I work at lacks knowledge of the importance of preventative maintenance					
7. I believe the application of corrective rather than preventive maintenance is sufficient to keep the facilities in a good condition					

Second Theme: Workforce

Statement	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
1. Taking care of the workforce is an important part of facilities management					
2. The presence of qualified workforce improves the experience of the beneficiaries of the facilities					
3. The permanent presence of the workforce gives a good impression of the establishment					
4. Training the workforce improves the efficiency of the facility					
5. The hotel where I work offers training courses to improve the performance of the workforce					
6. There is a sufficient number of qualified manpower in the hotel where I work					
7. Providing a sufficient number of qualified manpower is financially costly					
8. Training of the workforce is inexpensive compared to the benefits it brings to the facility					

Third Theme: Financial Efficiency

Statement	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
1. Successful facilities management provides financial sustainability for the hotel					
2. Facilities management provides a unified model for managing the operators' contracts					
3. Successful facility management increases the chances of attracting investors					
4. It is less expensive to have a facilities management department within the hotel than outsourcing the facilities management functions					
5. I don't mind paying extra money for better services					

مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
(Study Abstract in English)

**The Effectiveness of Facilities Management in Improving the Hotels'
Performances in Makkah Al-Mukarramah Region**

Objective: This study aimed mainly at measuring the effectiveness of facilities management in improving the performance of hotels in the city of Makkah Al-Mukarramah, and how preventive maintenance and manpower affect the performance of hotels and lead to their financial sustainability.

Methodology: To complete this study, the researchers followed the descriptive approach, which included creating an electronic questionnaire in both Arabic and English. This questionnaire consisted of three main axes, and included 20 closed-ended questions using a five-point Likert scale. This questionnaire targeted workers in the field of facilities management in hotels in Makkah Al-Mukarramah of all ages, specializations and nationalities, and the total number of the study sample was 204 workers.

Findings and recommendations: The most important findings of this study are that facilities management provides financial sustainability for hotels. Preventive maintenance reduces unforeseen breakdowns and contributes to the sustainability of hotels, and is less expensive than corrective maintenance. Trained workforce contributes to improving the beneficiaries' experience and the facility's efficiency. The most important problems faced by workers in facilities management were the hotels' lack of knowledge of the importance of preventive maintenance, and the fact that providing a trained workforce is financially costly. Based on these results, the researchers suggested measuring the performance of employees periodically with the aim of providing training courses of

an appropriate level, setting up oversight committees on preventive maintenance schedules for hotel facilities, and establishing departments dedicated to paying attention to the financial efficiency of facilities management. They also suggested keeping abreast of changes and developments in the field of facilities management, and conducting more research on the role of facilities management in improving the performance of facilities in the Middle East countries.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Effectiveness of Facilities Management in Improving the Hotels' Performances in Makkah Al-Mukarramah Region

Prepared by:

Leader:

Maher Sultan Al-Saadi (211001678)

Team:

Rayan Ahmed Al-Qarhi (221001964)

Homoud Saad Al-Matrafi (221000829)

Supervised by:

Dr. Waleed Soliman

Year:2023