

## أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية

(دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

طالب الدراسات العليا : محمد الامين كلية السياحة - جامعة البعث

الدكتور المشرف : أحمد الحمود

### ملخص البحث باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية في فنادق الأربع نجوم في المنطقة الساحلية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات مع مسؤولون الإدارات العليا والمتوسطة في الفنادق المدروسة، وتم تكيف الاستبانة لقياس متغيرات البحث بالاعتماد إلى دراسات سابقة، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، تم توزيع 140 استبانة وتم استرداد 90 استبانة 80 استبانة قابلة للتحليل وتم إخضاعها للأساليب الإحصائية وذلك باستخدام برنامج SPSS، وكما تم توزيع الاستبانة على مدار 13 شهر (من نيسان إلى حزيران 2022) توجد بعض الصعوبات من حيث عدم تعاون بعض إدارات الفنادق لتوزيع الاستبانة، وعدم تجاوب الكثير من الإداريين في تعبئة الاستبانة، ناهيك عن قلة الأشخاص المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين العاملين في الفنادق المدروسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين نظم ومعايير الاختيار والتعيين المتبعة في الفنادق (كمتغير مستقل) وبين تحسين جودة الخدمات الفندقية (كمتغير تابع) .

ومن أهم المقترحات:

السعي من قبل إدارات الفنادق لاختيار الإداريين القائمين على عملية التوظيف في الفندق الخبرة الكافية لصياغة الاختبارات، بما في ذلك الخبرة العملية من خلال المشاركات المتعددة في مقابلة المرشحين، واختيارهم للعاملين في الفندق الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة اللازمة بما يضمن الفعالية والسرعة في تقديم الخدمات للنزلاء

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، الخدمة الفندقية، الجودة، جودة الخدمات الفندقية .

## The impact of the selection and appointment process on improving the quality of hotel services (A field study on four-star hotels in Lattakia Governorate)

### Abstract

This study aimed to study the role of the selection and recruitment process in improving the quality of hotel services in four-star hotels in the coastal area, The researcher relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire and interviews were used with the officials of the higher and middle departments in the hotels studied, and the questionnaire was adapted to measure the variables of research based on previous studies, the researcher used the measure of pentagram, 140 questionnaires were distributed and recovered 90 80 resolutions are analytical and subject to statistical methods using SPSS, and as the questionnaire was distributed over a period of 3 months (April to June 2022), there are some difficulties in terms of the lack of cooperation of some hotel Many administrators departments to distribute the questionnaire have not responded to the mobilization of the questionnaire, let alone the few people responsible for the selection and recruitment process working in the studied hotels

:The most important findings include

There is a strong correlation between the variables of hotel selection and appointment systems and criteria (as an independent variable) and improving the quality of hotel services (as a child variable)

:Among the most important proposals are

The effort sought by hotel management to select the managers in charge of the hotel's recruitment process is experienced enough to formulate tests, including practical experience through multiple participations in interviewing candidates, and their selection of experienced and skilled hotel staff to ensure effectiveness and speed in providing services to guests

Keywords: human resources management, selection and appointment, hotel service, quality, quality of hotel services.

## مقدمة عامة:

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية الموجودة داخلها وذلك باعتبار أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ونظراً لأهمية دوره في أي منشأة اقتصادية لذلك لا بد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. كما تتبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته.

فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة وكما نعلم إن نجاح الفرد في أداء عمله تتوقف على عاملين أساسيين هما القدرة على العمل من خلال ما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية، والرغبة في العمل من خلال الحوافز التي يحصل عليها في عمله سواء كانت مادية أو معنوية، ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه<sup>1</sup> الحوافز.

والمهم هنا هو القدرة على العمل وبشكل خاص تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع مقدرته على أداءه، ويبرز هنا دور عملية الاختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها ويتم ذلك من خلال معايير الاختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة وهذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحيل العمل الذي يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وغير ذلك كما يتضمن مواصفات من سيشغلها من حيث قدرات ومؤهلات ومواصفات.

ويقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار، يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات، وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها،

<sup>1</sup> أبو شيخة، نادر: (2011) إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار فاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
• القريوتي، محمد قاسم (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة الاختيار النهائي.

#### مشكلة البحث :

بالرغم من التطور الكبير الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر إلا أنه لا تزال هناك بعض المنشآت تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العلمية الحديثة في تنفيذ خطوات عملية الاختيار والتعيين بما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل لديها، وعليه تتمثل مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إجراءات التعيين الفعال في اختيار الموارد البشرية بفنادق أربعة نجوم في محافظة اللاذقية؟  
ويتفرع عن هذا السؤال تساؤلات أخرى فرعية ، وهي كالاتي :

- ماهي نظم ومعايير الاختيار والتعيين المتبعة في الفنادق؟
- ما مدى كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الفنادق؟
- هل هناك تحسين في مستوى جودة الخدمات الفندقية؟

#### أهمية البحث :

##### الأهمية العلمية (النظرية):

من حيث أنه يتطرق الى موضوع في غاية الاهمية وهو (اثر اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية) والذي سيشكل قيمة علمية مضافة واغناءً للمكتبة العربية عامة والمكتبة السورية خاصة في مجال العلوم الفندقية وسبل تطويرها والنهوض بأدائها.

##### الأهمية العملية (التطبيقية) :

فتأتي من اهمية القطاع الحيوي والهام الذي يتناوله ودور هذا القطاع في تحسين الوضع الاقتصادي وخصوصاً اذا ما تم الأخذ بنتائج هذا البحث وتوصياته من قبل منشآتنا الفندقية .

#### أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف ، وأهمها:  
• توضيح مدى تأثير معايير الاختيار والتعيين للموارد البشرية في المنشآت الفندقية على مستوى جودة الخدمات المقدمة فيها.

- التعرف على اهم السياسات المعتمدة في اختيار وتعيين الموارد البشرية في منشآتنا الفندقية وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة فيها.
- تبيان العلاقة القوية بين التوصيف الوظيفي واختيار وتعيين الموارد البشرية وأثر ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة في العينة المبحوثة.
- التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين في المنشآت الفندقية المبحوثة، وعلاقة ذلك بجودة الخدمة الفندقية المقدمة .
- تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة في المنشآت الفندقية في العينة المبحوثة.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي نأمل ان تساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في منشآتنا الفندقية .

#### فرضيات البحث:

- من مشكلة البحث والاسئلة البحثية يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ومعايير الاختيار والتعيين وبين تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في العينة المبحوثة.
- الفرضية الثانية :** يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة الافراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين وبين تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في العينة المبحوثة.
- الفرضية الثالثة :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التوصيف الوظيفي كمدخل للاختيار والتعيين وبين تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في العينة المبحوثة .

#### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث:

**الحدود الزمانية :** تم انجاز البحث في الفترة الممتدة من شهر نيسان 2022 ولغاية نهاية حزيران 2022.

**الحدود المكانية:** تمثلت بفنادق أربعة النجوم بمحافظة اللاذقية.

#### متغيرات البحث :

#### المتغيرات المستقلة :

- نظم ومعايير الاختيار والتعيين .
- كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

#### المتغيرات التابعة :

- تحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية.

#### منهج البحث:

لقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في رصد واقع عملية اختيار وتعيين الموظفين في المنشآت الفندقية بمحافظة اللاذقية وتحسين مستوى جودة خدماتهم المقدمة .

#### مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمنشآت الفندقية بدرجة أربعة نجوم في محافظة اللاذقية .

عينة البحث ومفرداتها: وتتمثل بعينة من العاملين على مختلف المستويات الإدارية بفنادق الأربعة نجوم بمحافظة اللاذقية ،حيث تم توزيع (140) استبانة على العاملين فيها واسترداد (90) استبانة ومنها (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي .

#### الدراسات السابقة:

#### •الدراسات العربية:

1. دراسة منير زكريا عدوان (2011) ،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

2- بيان الغلايني ،مرفت محمد 2015، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة جامعة الأزهر ،رسالة ماجستير .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على 200موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة وتم استرداد 182استبيان.

واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

3. دراسة المعلم 2015: الدراسة بعنوان: تقييم جودة الخدمات الفندقية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان رسالة ماجستير.

هدف الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الفندقية المصنفة من فئة 3-5 نجوم بمحافظة ظفار وفقا لقياس Seroquel الذي يتكون من خمسة عناصر هي (النواحي المادية- الاعتمادية - الاستجابة - الضمان والتعاطف) ،وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،حيث وزعت استبانة على عينة من نزلاء الفنادق والشقق الفندقية المصنفة ضمن فئة 3-5 نجوم وتم اختيار عينة عشوائية (150) نزيل بسبب محددات الوقت والكلفة وتم استرداد (114)استبانة ،أي بنسبة استرداد بلغت بنسبة (76%)وفقدت (36) استبانة لم تعدها الفنادق بسبب الحركة المتغيرة للنزلاء ،ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها الباحث :أن جودة الخدمات المقدمة بفنادق الثلاث والخمس نجوم المتواجدة بمحافظة ظفار يمكن تقييمها من وجهة نظر النزلاء على أنها جيدة جداً ،كما أظهرت النتائج وجود

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق  
أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

أثر الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على تقييمهم لجودة الخدمات الفندقية المقدمة  
بمحافظة ظفار سلطنة عمان.

•الدراسات الأجنبية :

### **1-Umesh Gunarathne , Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Sri Lankan Hotel Industry:**

رسالة ماجستير بعنوان : علاقة جودة الخدمة ورضا العملاء في صناعة الفنادق في  
سيريلانكا.

تدرس هذه الدراسة العلاقة بين جودة الخدمات ورضا العملاء في الفنادق السريلانكية.  
وقد تم استخدام الأساليب الكمية، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وفق مقياس  
ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع 150 استبانة واسترجعت منها 134 استبانة صالحة  
للتحليل. وقد كشفت نتائج الارتباطات المختلفة، واختبار T-واختبار الفرضية وجود علاقة  
مباشرة بين جودة الخدمة ورضا العملاء.

### **2-study of Hanan and Dina,and Osama(2008)Impact of employee behavior on customer .Service quality perceptions**

رسالة ماجستير بعنوان : دراسة سلوك الموظف على تصورات جودة خدمة العملاء .  
هدفت هذه الدراسة على التحقق من العلاقة ما بين الموظفين (الاجابية والسلبية)  
،وسلوكياتهم، مع تصورات العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، ورضا العملاء ،ولقد  
توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لسلوكيات الموظفين على الرضا الإجمالي للضيوف،  
وعلى تكرار الإقامة في الفندق وعدد الزيارات ،وطول فترة الإقامة، وأن الاتصال البشري  
بين الموظفين والضيوف يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الرضا في المنظمات الفندقية ،وفي  
تحقيق الميزة التنافسية.

### **3-study of Mohinder chand(2010)The impact of HRM practice on service quality,customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry.**



## رسالة ماجستير بعنوان : دراسة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة ورضا العملاء والأداء في صناعة الفنادق الهندية.

هدفت هذه الدراسة على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الضيوف، على الرضا والأداء في الصناعة الفندقية حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي وأربع فرضيات للبحث وفحص تجريبي باستخدام المعادلة الهيكلية النموذجية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمة، وكذلك على رضا الضيوف، وعلى جودة الأداء في الفندق.

### تعريف ومصطلحات البحث:

**إدارة الموارد البشرية:** الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتمييزها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة (أبو علفة، 2005'25).

**تعريف الاختيار والتعيين:** هي جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية" (حمود والخرشة، 109: 200).

**الموارد البشرية:** هي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة، لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة" (السالم وصالح، 58: 2002) كما ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها" (عقيلي، 229: 200).

**الجودة** " هي الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما او خدمة معينة والتي تكون لها القدرة على اشباع الرغبات والحاجات" (العزاوي واخرون، 11، 2010).

الخدمة الفندقية هي "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عن شراء واستعمال السلع الفندقية خلال اقامتهم بالفندق" (البدران، 1996، 7).  
**جودة الخدمات الفندقية:** تعني تقديم خدمات ذات نوعية عالية و بشكل مستمر بحيث تكون قادرة على اشباع حاجات و رغبات العملاء وفي بعض الأحيان تفوق توقعات العملاء ، كما تعتبر المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه.

### الإطار النظري للبحث:

### المبحث الأول: الاختيار والتعيين:

#### 1.1.1 مفهوم الاختيار والتعيين:

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة، وسيوضح ذلك من خلال دراسة إجراءات الاختيار والتعيين (أبو شيحة، 2001ص 80).

تعرف عملية الاختيار والتعيين على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينية الإنسانية" (حمود والخرشة 2006، ص109).

ويعرفها الشاويش على أنها "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تنفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الشاويش 2005، ص157).

وتعرف أيضاً على أنها "عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة"

(Mondy & noe.p2005،163)

ويعرفها رباعية بأنها "العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهما ملائمة (رباعية، 2003، ص2، 45).

ويمكن تعريفها أيضاً ب"العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة" (زويلف، 2003، ص97).

يعرفها الهيئي على أنها "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (الهيئي، 2003، ص129).

ويعرفها السلمي على أنها "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل" (السلمي، 1985، ص، 2003).

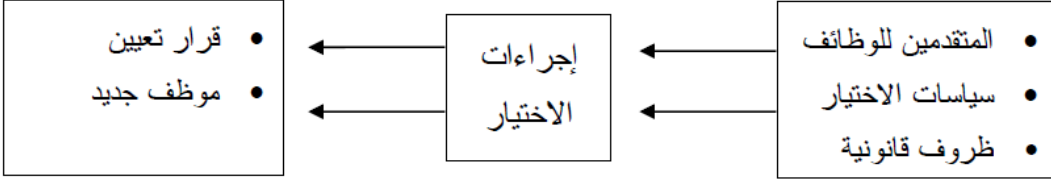
وهناك من عرفها على أنها "عملية موائمة (matching process) متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين" (نصرالله، 2002، ص121).

ويعرفها الشنواني أيضاً على أنه "استعراض للأشخاص المتقدمين ومن ثم فرزهم بحيث يتم استبعاد غير المناسبين منهم بناء على ما سبق من تحليل للوظائف وتخطيط للقوى العاملة" (الشنواني، 1983، ص99).

وبناء على ما سبق من مجموعة التعريفات يمكن تعريف الاختيار والتعيين على أنه منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقاً لمجموعة من الإجراءات، ومدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة كما يوضح الشكل التالي:

<sup>2</sup> الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، 2005 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.  
10 زويلف، مهدي (2003) إدارة الأفراد، ط 2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان،

شكل رقم (1) يوضح مدخلات ومخرجات منظومة الاختيار والتعيين:



المصدر إيهاب عبدالله جرجون 2009

### 2.1.1 أبعاد الاختيار والتعيين:

بعد توضيح مفهوم الاختيار والتعيين على النحو السابق نجد أن منظومة الاختيار والتعيين تشمل مجموعة من الأبعاد والعمليات وهي كالتالي:

1. الفرز والمفاضلة بين مجموعة من طالبي الوظائف.
2. تقييم وتنبؤ بأداء المرشحين للوظائف واتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المنظمة.
3. عملية قانونية من حيث وجوب المعاملة للموظفين الموجودين داخل المنظمة والمرشحين بطريقة عادلة ومنصفة وتلتزم بالإجراءات القانونية والنقابية مثل إعداد عقد العمل، التزام ساعات العمل، وغيرها (باري كشواي، 2006، ص 59).
4. اقتصادية من ناحية إجراءاتها ونتائجها بحيث تكون تكاليف إجراءاتها قليلة جداً نسبة إلى ما يمكن أن تتعرض له المنظمة من تكاليف أداء وسلوك متدني من قبل الموظف.
5. قرار مخاطرة من ناحية أنها تتضمن أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض شخص مؤهل للوظيفة (الهيبي، 2003، ص 129).
6. استراتيجية من ناحية استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على وضع الخطط وتنفيذها وتحقيق أهداف المنظمة وخاصة للوظائف الإدارية.

### 3.1.1 مسؤولية الاختيار والتعيين :

تعنى إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو ما يوازيها سواء كان بمسمى إدارة أفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة المستخدمين أو أي مسمى آخر بوضع السياسات الخاصة بالموظفين من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين، ومن بعد ذلك متابعة وتدريب وتقييم أداء.

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بكل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري، حيث أن لهذه الإدارة مهمتين أساسيتين، المهمة الأولى إدارية والثانية تخصصية، أما الأولى فتشترك فيها مع كل الإدارات الأخرى داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتخصيص للموارد البشرية، أما المهمة التخصصية التي تمارسها فهي وضع نظم الاختيار والتعيين للوظائف وتنفيذ هذه الإجراءات من اختبارات ومقابلات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقديم الموظف الجديد إلى العمل مع زملائه (أبو شيخة، 2000، ص 25).

وبناء عليه فإن دور اختيار وتعيين الموارد البشرية وخصوصاً للوظائف الإدارية مرتبط بشكل كبير بأهداف هذه المنظمة وطبيعة عملها، أي أنه يتغير من منظمة إلى أخرى، فمنظمات الخدمات هي الأكثر حاجة إلى الدقة والمهارة في اختيار وتعيين الموظفين وذلك لكبر حجم الدور البشري في أداء هذه الخدمات، ومن ضمن هذه المنظمات، المنظمات التي تأخذ على عاتقها إدارة وتنفيذ عمليات إنسانية، تربوية غاية في التعقيد مثل "التربية والتعليم" ولذلك يجب على كل إدارات وأقسام المنظمة الاشتراك في انجاز هذه المهمة المعقدة.

#### 4.1.1 أهمية الاختيار والتعيين:

بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية يقع عليها العبء الأكبر في وضع سياسات الاختيار والتعيين وتنفيذها، إلا أنه لا يمكن انجاز هذه المهمة بدون تعاون ومساعدة والتكامل مع الأقسام الأخرى في المنظمة وخاصة الأقسام ذات العلاقة بالشواغر الوظيفية، حيث يقع على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الوظائف الشاغرة دور كبير في هذه العملية، ويمكن توضيح هذا التكامل بين أنشطة إحصائي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين من خلال الجدول التالي (ديسلر، 2003، ص 41).

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق  
أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

الجدول رقم (1) يوضح أنشطة إحصائي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين :

أنشطة إحصائي الأفراد	أنشطة المشرفين على الأقسام (التنفيذيين)	الأنشطة والمهام
تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتماداً على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم. تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترفيتهم. تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة. إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم.	تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف. إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	الاستقطاب و الاختيار

المصدر: (ديسلر، 2003، ص 41).

ويتضح من خلال الجدول أنه لا يمكن الاستغناء عن دور المدراء التنفيذيين في التمهيد لعملية الاختيار والتعيين، من خلال المشاركة في عمل التحليل الوظيفي الذي تبنى عليه عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عملية الاختيار والتعيين، كما أنه لا يمكن الشروع بإجراءات الاستقطاب إلا بعد استبيان الحاجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية عن طريق المدراء التنفيذيين للأقسام، وذلك لأنهم الأقدر على بيان نوعية الأفراد الواجب تعيينهم من شرح المواصفات الواجب توافرها في هؤلاء الأفراد وتسهيل عملية اختيارهم وإجراء المقابلات مع المرشحين لشغل هذه الوظائف، وبناء عليه وعلى ما سبق من تعريف لمفهوم الاختيار والتعيين، فإنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية كدائرة داخل المنظمة أن تقوم بهذه المهمة بمفردها إلا من خلال تعاون وتكامل في الأدوار مع الإدارات والأقسام التنفيذية الأخرى.

## المبحث الثاني: جودة الخدمة الفندقية.

### مقدمة:

قبل أن نستعرض مفاهيم الجودة لابد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، فقد ذكر الله عز وجل أن الجودة هي الكمال في قوله تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ" 117- ( "البقرة ) وأنه سبحانه عبر عن الجودة على أنها إحسان في قوله تعالى " لِيُبْلِغَكُمْ أَجْرَكُمْ أَحْسَنَ عَمَلًا" 7- ( "هود ) وذلك إشارة واضحة أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء وأيضاً ذكر أن الجودة هي إبداع "الإبداع في الخلق" بقوله تعالى "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَن تَقْوِيمٍ" 4- ( "التين ) وذلك دلالة على جودة الخلق و احسان الخالق وابداعه، وغيرها من النصوص القرآنية التي تشير إلى ذلك، وأيضاً هناك أحاديث نبوية شريفة تشير إلى الجودة ففي قوله صلى الله عليه (وسلم) إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه (والإتقان يعني الجودة في<sup>3</sup> أكمل صورها ولكن الإتقان والتقدم والتطور المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة (زياد، 2007). وبسبب ارتفاع المنافسة في القرن العشرين فقد أصبح الحصول على شهادة الأيزو للجودة أمراً مهماً لكثير من المنظمات الحكومية والخاصة، وأصبحت مطلباً تطلبه كثير من الدول المتقدمة وهو ما دفع كثير من المنظمات في الدول النامية ومنها العربية لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتصبح قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، ومن أهم الأساليب لتحقيق الجودة أن تكون الإدارة العليا جادة في تطبيق مبادئ الجودة بعيداً عن الخطب والشعارات (النعيمش، 2008).

ومن أفضل السبل للبقاء في السوق ومنافسة الآخرين هو الالتزام بتطبيق المواصفات القياسية وتطبيق نظم الجودة الإدارية والفنية وفق ما توصلت إليه التقنية الحديثة في

<sup>3</sup> زياد، مسعد محمد (2007) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. التعليمية www.diwanalarab.com  
21 النعيمش، محمد (2008): أديرو الجودة أولاً. جريدة القبس العدد 12553 بتاريخ 2008/5/11- جريدة يومية-السعودية.

جميع مستوياتها وفئاتها والسعي بصفة مستمرة لإيجاد بيئة مناسبة تهدف لتحسين الجودة من خلال رفع كفاءة الأداء والوصول بالمنشأة أو المنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات (ملا، 2007) ويذكر (هويدي 2003) أن الجودة تلعب دوراً مهماً بشكل كبير في مجال النشاط الفندقي بل أصبحت المحدد الأساسي للبقاء في الأسواق وذلك بسبب ارتفاع حدة المنافسة في السوق الفندقي، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الجودة إلى زيادة نصيب المنشأة الفندقية من حصة المعروض في السوق وزيادة حجم المبيعات مما يحقق قدراً من الربح وتقليل التكاليف، كما يصاحب سوء الجودة انهيار سمعة المنشأة لجسيمة وارتفاع التكاليف ثم ينتهي الأمر بالخسائر.

### 3-2-1- مفهوم جودة الخدمات الفندقية:

#### 3-2-1-1- مفهوم الخدمة:

يعرف (Kotler 1997) الخدمة بأنها أي تصرف أو أداء يمكن أن يقدمه طرف لآخر ويتخذ أساساً صفة عدم القابلية للمس، ولا ينتج عنه ملكية من أي نوع، ويمكن أن يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها بمنتج ملموس. ويعرفها (داود 2001) على أنها أفعال أو مجهودات من أجهزة وعاملين قائمين على أداء بعض التجهيزات والأنشطة والواجبات التي يطلبها العميل، فهي الأشياء أو الأفعال التي لا يستطيع العميل امتلاكها مثل خدمات الفنادق ولا والمستشفيات والاستشارات الطبية وغيرها من الخدمات يمكن الاحتفاظ بها، والخدمة يمكن أن تمثل لمستهلكها أحلام أو ذكريات سعيدة أكتسبها من خلال مثلاً إقامته في أحد الفنادق أو عند قيامه برحلة سياحية.

ويعرفها (المصري 2002) أنها عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف وهو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدما في إشباع حاجة غير مشبعة، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل.

كما يعرفها (دعبول وأيوب 2003) الخدمة على أنها نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر تكون أساساً غير ملموسة، ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء،



وقد يكون أو لا يكون إنتاجها مرتبط بمنتج مادي. ويضيف (فقيري وأبو زيد 2006) أن الخدمة هي الأنشطة التي تكون غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات وعند تقديمها لا تنتقل ملكيتها.

### 3-2-1-2 مفهوم الخدمة الفندقية:

- يمكن<sup>4</sup> تعريف الخدمة الفندقية على أنها "تلك المنتجات الغير قابلة للمس والتي تتمثل في الأداء الذي يقدمه الفندق لعملائه بغرض إشباع احتياجاتهم ولا ينتج عنه ملكية من أي نوع (طه، 2000). والخدمة الفندقية "هي عبارة عن نشاط أو عملية يزداد فيها الإنتاج والتوزيع ويعد العميل جزء من الإنتاج"، وفي معظم الأحوال لا بد من الاتصال المباشر لمقدم تنشأ الخدمة للحصول عليها حيث أن القيمة الأساسية في الخدمات الفندقية هي التي نتيجة الاتصال المباشر مع مقدم تلك الخدمة والعميل (هالة، 2006أ). في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي Quality تأتي الجودة تواجهنا في حياتنا عموماً ويرجع ذلك للتقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب، ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المنشأة أو المنظمة بهدف (تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، تقوية الانتماء) وهذه جميعاً يمكن تلخيصها في نقطتين هما:
- المطابقة للمواصفات.
- إشباع وتحقيق متطلبات السوق، أي أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات مع إشباع وتحقيق متطلبات السوق (رسلان، 2007).

<sup>4</sup> المصري، سعيد محمد (2002) مفاهيم وإستراتيجيات تسويق وأنشطة منشأة الخدمات. إسماعيل الخوري للطباعة والإسكندرية-مصر.

22 دعبول، محمد ازر وأيوب، محمد (2003) مبادئ تسويق الخدمات. دار الرضا للنشر-سوريا-دمشق-ط.

### 3-2-3 مفهوم الجودة:

اختلف الباحثون حول المقصود بالجودة فعرّفها بيرري (Berry 1991) على أنها درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر المنظمة الإدارية في.

أما Kotare (1997) فيعرفها على أنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج سواء سلعة أو خدمة والتي تحمل قدرته على إشباع الحاجة. ويعرفها Eraqi (2003) على أنها مفهوم لمضمون إدارة المنشأة أو المنظمة عل وذلك بالتطوير المستمر وتتركز في ثلاثة مكونات هي:

- رضا العميل الداخلي وهو الموظف (العاملين بالمنشأة).
  - رضا العميل الخارجي وهو متلقي الخدمة (العميل).
  - كفاءة العمليات.
- وتعرفها ناهد (2004) على أنها درجة الوصول إلى وضع صفيرية الأخطاء ودرجة متفق عليها لتقديم الكمال والتميز والأفضلية وتقول أن هناك نوعين للجودة وهي:

- الجودة الفنية *Technical quality*: تعني جودة المنتج النهائي.
- الجودة الوظيفية *Functional quality*: وتعني الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة ومتعلقة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة وجودة تأدية الوظيفة (جودة أداء الخدمة المقدمة).

### 3-2-3-4 مفهوم جودة الخدمة:

الجودة هي أي شيء يقوله العميل عن الخدمة، وجودة الخدمة هي أي شيء يدركه العميل عنها، ويوجد المزيد من الغموض عن جودة الخدمة حيث أنها : متعددة الأبعاد.

- لها أبعاد جودة يتغير بعضها مع مرور الوقت.
- غير ملموسة رغم تقويمها عادةً من خلال تلميحات ملموسة مثل (مظهر

الفندق- تصميم الديكور).

- تعتبر نتيجة لكل العمليات ونواتج الخدمة لأنها تظهر من كيفية معاملة العملاء.

- تعتمد على الفرق أو الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكاتهم (سرور، 2007). ويعرفها أبو بكر (2004) أنها تتمثل في قدرة المنظمة أو المنشأة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات وخصائص واشتراطات تشبع رغبات العميل وحاجاته بصورة تفوق توقعاته، أي أن جودة المنتج أو الخدمة تبدأ بتعرف المنشأة على حاجات ورغبات العميل وتقديمها له بما يفوق توقعاته والتأكد من رضاه وسعادته.

ويذكر (Payne:1996) أن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة و هي:

- الجودة المتوقعة: من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات عليها التي يتوقعون الحصول.

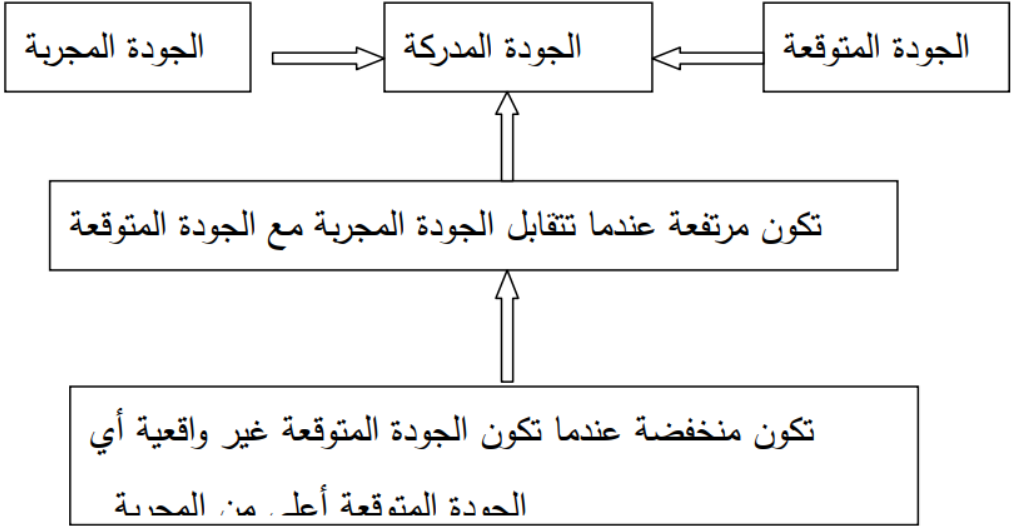
- الجودة المدركة: وهي ما تدركه المنشأة في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.

- الجودة الفنية: هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة من قبل الموظفين والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدم.

- الخدمة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن تحصل عليه المنشأة من عملائها عن تلقيهم تلك الخدمات.

- الجودة الفعلية/المجربة: هي التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل يرضي العملاء، أي كيف يرفع الموظفون مستوى توقع العملاء للحصول على الخد . وهنا يشعر العميل بالجودة أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة (المصري، 2001).

ويبين الشكل التالي العلاقة بين الجودة المتوقعة والمدركة والمجربة:



المصدر المصري (2001)

والملاحظ من الشكل السابق أن الجودة المدركة تكون مرتفعة عندما تتطابق الجودة المتوقعة من قبل العملاء لما يحصلون عليه فعلاً (الجودة المجربة)، أما إذا كان هناك انخفاض فيما يحصل عليه العميل ويكون المتوقع أعلى فتكون الجودة المدركة منخفضة.

### تعريف جودة الخدمة الفندقية : 3-2-1-5

تعتبر الجودة هي عنصرًا أساسياً يمكن منظمات الأعمال من المنافسة بصورة فعالة، فالجودة الفندقية هي نشر ثقافة عامة تفرض التزاماً على كل أطراف العلاقة من مديريين وعاملين لإنتاج وتسليم خدمات وسلع بمستويات عالية من الجودة، ولتحقيق الجودة الفندقية يتطلب من هذه المنظمات ترجمة احتياجات العملاء تحقيق جودة الخدمة المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها، الفندقية يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق

<sup>5</sup> أبو فارة، يوسف والنسور، جاسر عبد ال ارزق: (2005) ركائز صياغة تسويق الخدمات الفندقية. المؤتمر العلمي ال اربع في الفترة 16-15 مارس-جامعة لفياء فلاذ-[www.philadelphia.edu.jo](http://www.philadelphia.edu.jo)

تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات (أبو فارة والنسور، 2005، أن مستوى جودة الخدمة الفندقية يتحدد بصورة (Normann 1991) وأشار قطعية في لحظة أطلق عليها لحظة (الحقيقة) و هي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (أحد العاملين بالفندق) مع العميل، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي أكتسبها من خلال خبرته والب ارجح التدريبية التي تلقاها وأيضاً على شخصية وسلوك العميل.

### نستنتج من المفاهيم السابقة للخدمة والخدمة الفندقية ما يلي:

- 1- تكون الخدمات بصورة عامة والخدمة الفندقية بصورة خاصة غير ملموسة.
- 2- قد ترتبط الخدمة بمنتج مادي أو لا ترتبط.
- 3- لا يمكن امتلاك الخدمات بصورة عامة ومنها الخدمات الفندقية.
- 4- مستوى الاستفادة من الخدمة يرتبط بمقدم الخدمة.
- 5- الخدمة الفندقية متعلقة بالقيمة التي يحصل عليها النزيل وهي جزء من القيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على هذه الخدمة.
- 6- تتنوع الخدمات الفندقية وتختلف من فندق لأخر تبعاً لمقدمي الخدمة.

### 3-2-2- أهمية جودة الخدمات الفندقية:

بعد أن تم استعراض مفاهيم الجودة والخدمة وجودة الخدمات الفندقية فمن المهم التطرق لأهمية الجودة في صناعة الفنادق لمجموعة من الاسباب ، تتمثل بزيادة الاهتمام بقطاع الخدمات بصورة عامة والخدمات الفندقية بصورة خاصة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تركت أثراً كبيراً في نفوس الزبائن للحصول على خدمات فندقية على درجة عالية من الجودة ، فضلاً عن إلى ذلك فأن شدة المنافسة في قطاع الخدمات فرضت على إدارات هذه القطاعات الأخذ بنظر الاعتبار تحقيق التميز في تقديم الخدمات الفندقية. ومما تقدم يمكن بيان المنافع الجوهرية لجودة الخدمة الفندقية بالاتي:- (العزاوي والحوامدة ، ، 2010).

1. الجودة تقود الى الكفاءة.

2. الجودة تعمل على خلق الزبائن الحقيقيين.

3. الجودة مردود مادي.

### الإطار العلمي للبحث:

يتناول هذا الفصل التعرف على نظم الاختيار و التعيين المطبقة في فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية و مدى كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين من وجهة نظر العينة موضوع الدراسة، و من ثم قياس أثر كفاءة نظم الاختيار و التعيين في تحسين جودة الخدمات المقدمة. حيث يتضمن وصفاً لمجتمع و عينة الدراسة، و قياس الصدق و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وصولاً لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss V.23.

### مجتمع البحث و عينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمنشآت الفندقية بدرجة أربعة نجوم في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث ومفرداتها: وتتمثل بعينة من العاملين على مختلف المستويات الإدارية بفنادق الأربعة نجوم بمحافظة اللاذقية، حيث تم توزيع (140) استبانة على العاملين فيها واسترداد (90) استبانة ومنها (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعدادها من خلال الاستفادة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تعرضت لموضوع البحث. و بالتالي اشتملت أداة الدراسة بصورتها النهائية 28 عبارة تتضمن قسمين:

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الديمغرافية لعينة البحث كالعمر و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية.

**القسم الثاني:** و يتضمن العبارات التي تقيس المتغيرات حيث تم الاعتماد على 28 عبارة لقياس كل من المتغيرين المستقلين و المتغير التابع كما يوضحه الجدول التالي:

العبارة	عدد العبارات	المتغير	
Q1-Q10	10	نظم و معايير الاختيار و التعيين	مستقل
Q11-Q20	10	كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين	
Q1-Q8	8	مستوى جودة الخدمات الفندقية	تابع
28		المجموع	

### صدق و ثبات أداة الدراسة:

يقصد به قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات، و بالتالي شموله على جميع العناصر الممثلة للظاهرة المدروسة. أما الثبات يعني أن نتائج الاختبارات ستكون متسقة في حال تكراره أكثر من مرة مع تماثل الظروف المحيطة.

و قام الباحث بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقتين:

#### 1) الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

و ذلك من خلال عرض الاستبيان بصورته الأولية على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البعث من ذوي الخبرة و الاختصاص لإبداء ملاحظاتهم و تقديم مقترحاتهم من حيث مدى صحة عبارات الاستبيان و قدرته على قياس المتغيرات المدروسة، إضافة لمدى سلامة صياغته اللغوية. و بناءً على ما قدموه من ملاحظات و مقترحات قام الباحث بإعادة ترتيب فقرات الاستبيان و حذف بعضها و إضافة عبارات أخرى بحيث أصبح الاستبيان بشكله النهائي مكون من 28 عبارة.

#### 2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان لعينة الدراسة البالغ عددها 52 مفردة، حيث قام بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور التابعة له بهدف قياس مدى تماسك العبارات مع محورها (الاتساق الداخلي).

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

2-1) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ( نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق )

الجدول ( 1 ) الاتساق الداخلي عبارات محور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	سياسات الاختيار و التعيين بالفندق تم وضعها وفقاً لأسس و معايير علمية سليمة	0.699	0.000	دال
2	يعطي الفندق الفرصة للراغبين من خارج الفندق للتقدم لشغل الوظائف الإدارية والفنية.	0.418	0.002	دال
3	سياسات الاختيار و التعيين تعمل على زيادة ولاء العاملين بالفندق.	0.838	0.000	دال
4	تعمل سياسات الاختيار و التعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.	0.828	0.000	دال
5	تعمل سياسات الاختيار و التعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة.	0.495	0.000	دال
6	يستخدم الفندق معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة و درجتها.	0.849	0.000	دال
7	تقيس معايير الاختيار و التعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة.	0.680	0.000	دال
8	تسير عملية الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية بشفافية و علانية و وضوح تزيد من رضا و ولاء العاملين.	0.752	0.000	دال
9	يعتمد الفندق على وسائل متعددة في عملية الاستقطاب لاختيار العاملين.	0.562	0.000	دال
10	القائمون على عملية الاختيار و التعيين تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة ، ويتمتعون بمهارات إدارية عالية في هذا المجال.	0.557	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Sps v.23

من الجدول ( 1 ) نلاحظ أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $Sig < 0.05$  مما يدل على قوة تماسك كل عبارة من عبارات محور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق بالمحور ككل. و منه تعتبر عبارات هذا المحور متنسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.



## 2-2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الفنادق)

الجدول ( 2 ) الاتساق الداخلي لعبارات محور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
11	يوجد لجان مختصة في الفندق مهمتها المفاضلة بين المرشحين و اختيارهم للتوظيف؟	0.426	0.002	دال
12	يحمل الكادر المهني في الفندق مواصفات الموظف الدؤوب و الملتزم بتطبيق وإنجاح سياسات و استراتيجيات الفندق.	0.896	0.000	دال
13	يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف من عدة تخصصات و حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف؟	0.879	0.000	دال
14	لدى طاقم العمل في الفندق المؤهلات العلمية المطلوبة و التخصصات في مجال الموارد البشرية.	0.845	0.000	دال
15	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق خبرة في صياغة الاختبارات و الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين.	0.748	0.000	دال
16	يمتلك القائمون على عملية التوظيف قدر مناسب من المهارات المطلوبة.	0.916	0.000	دال
17	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالفندق بخبرات سابقة و مشاركات متعددة في عملية التوظيف.	0.733	0.000	دال
18	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق قدرة عالية على التمييز بين المرشحين.	0.741	0.000	دال
19	يتم اختيار المرشحين بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات و المقابلات.... الخ.	0.565	0.000	دال
20	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق خبرة عالية في مقابلة المرشحين	0.674	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول ( 2 ) نلاحظ أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $Sig < 0.05$  مما يدل على قوة تماسك كل عبارة من عبارات محور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق بالمحور ككل. و منه تعتبر عبارات هذا المحور متنسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

3-2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (مستوى جودة الخدمات الفندقية)

الجدول ( 3 ) الاتساق الداخلي لعبارات محور مستوى جودة الخدمات الفندقية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	تجد أن نظم الاختيار و التعيين في الفندق تواكب التنوع المتجدد في الخدمات المقدمة للعملاء.	0.693	0.000	دال
2	تجد أن الفندق يرسخ أساليب موضوعية لقياس أداء العاملين، بما يؤثر في مستوى جودة الخدمات المقدمة.	0.784	0.000	دال
3	تجد أن العاملين في الفندق يتمتعون بالخبرة اللازمة و المهارة لتقديم الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة.	0.368	0.007	دال
4	تجد أن الخدمات التي يقدمها الفندق مصدر ثقة و استحسان من قبل العملاء.	0.748	0.000	دال
5	تجد أن نظم الاختيار و التعيين المتبعة تشجع العاملين لتقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	0.777	0.000	دال
6	تجد أن نظم الاختيار و التعيين المتبعة تسعى لمعالجة ضعف الأداء و الارتقاء بالخدمات المقدمة من قبل العاملين.	0.435	0.001	دال
7	تجد أن الفندق يقوم بتنظيم محاضرات و ندوات تدريبية للعاملين تهدف للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	0.808	0.000	دال
8	تجد أنه يوجد في الفندق توصيف لواجبات و مسؤوليات كل وظيفة بما يضمن الفعالية و السرعة في تقديم الخدمات للعملاء	0.601	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول ( 3 ) نلاحظ أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $Sig < 0.05$  مما يدل على قوة تماسك كل عبارة من عبارات محور مستوى جودة الخدمات الفندقية بالمحور ككل. و منه تعتبر عبارات هذا المحور متسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبيان:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات عبارات الاستبيان، حيث تعبر النتائج عن مدى الارتباطات الثنائية بين جميع عبارات الاستبيان و ذلك بهدف استبعاد مصادر خطأ القياس الناتجة عن اختلاف ظروف الاختبار و التي يمكن أن تقع عند حساب الثبات في حال إعادة الاختبار. و قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محصورة بين [0 - 1] حيث تدل زيادة قيمة المعامل على ارتفاع الثبات لعبارات الاستبيان بحيث يمكن توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. و الجدول التالي يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ

لمحاور الاستبيان، حيث قام الباحث بحساب المعامل على عينة استطلاعية مؤلفة من 30 مفردة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 3 ) نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	10	0.863	نظم و معايير الاختيار و التعيين
ثابت	10	0.917	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار و التعيين
ثابت	8	0.855	مستوى جودة الخدمات الفندقية
ثابت	28	0.948	الاستبيان ككل

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول ( 3 ) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل جاءت بدرجة عالية و ضمن الحدود المقبولة أكبر من 0.7، و هذا يدل على تحقق شرط الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان و يدل على مصداقية البيانات و صلاحيتها للدراسة، بحيث لا داعي لحذف أي عبارة.

### خصائص عينة البحث

تتألف عينة البحث من 52 مفردة، و فيما يلي قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للعينة موزعة حسب البيانات الديمغرافية التالية:

### 1- توزيع عينة البحث بحسب العمر:

فيما يلي التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب العمر .

الجدول رقم ( 4 ) التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب العمر

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.9
	من 30 - 40 سنة	20	38.5
	من 41 - 50 سنة	23	44.2
	أكثر من 50 سنة	8	15.4
المجموع		52	100

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

نلاحظ من الجدول السابق أن ما يقارب نصف العينة موضوع الدراسة هم من مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 - 50 سنة بنسبة 44.2 %، تليها مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 - 40 سنة بنسبة 38.5 %، في حين احتلت المرتبة

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

الثالثة مجموعة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 15.4%، و أخيراً كانت مجموعة الأفراد الذين تقل لأعمارهم عن 30 سنة بنسبة 1.9%.

## 2- توزيع عينة البحث بحسب المستوى الوظيفي:

فيما يلي التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب المستوى الوظيفي. الجدول رقم ( 4 ) التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب المستوى الوظيفي

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	15	28.8
	إدارة وسطى	36	69.3
	إدارة دنيا	1	1.9
المجموع		52	100

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول السابق يتضح أن النسبة العظمى من أفراد العينة موضوع الدراسة هم من الإدارة بنسبة 69.3%، تليها الإدارة العليا بنسبة 28.8%، و قد احتلت الإدارة الدنيا المرتبة الأخيرة من مجموع أفراد العينة موضوع الدراسة بنسبة 1.9%.

## 3- توزيع عينة البحث بحسب الخبرة العملية:

فيما يلي التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب الخبرة العملية. الجدول رقم ( 4 ) التكرارات و النسب المئوية لعينة البحث موزعة بحسب الخبرة العملية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	4	7.7
	من 5 - 10 سنوات	32	61.5
	من 11 - 15 سنة	14	27
	أكثر من 15 سنة	2	3.8
المجموع		52	100

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول السابق نلاحظ أن مجموعة الأفراد ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة موضوع الدراسة بنسبة 61.5%، تليها مجموعة الأفراد ذوي الخبرة من 11-15 سنة بنسبة 27%، فمجموعة الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 7.7%، و في المرتبة الأخيرة كانت مجموعة الأفراد ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 3.8%.

### تحليل آراء عينة البحث و اختبار فرضيات الدراسة

في الفقرات التالية سنتناول دراسة اتجاهات و آراء عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، حيث تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، و الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم عن كل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

و لتحديد مستوى الموافقة تم استخدام الأدوات التالية:

❖ **المتوسط الحسابي:** بغية الوقوف على متوسط إجابات المستجيبين حول عبارات الاستبيان و مقارنتها.

❖ **الانحراف المعياري:** و الذي يعبر عن التشتت في إجابات أفراد العينة، بحيث تدل القيمة القريبة من الصفر على تركيز الإجابات حول المتوسط و عدم تشتتها.

❖ **المدى لتحديد طول الفئة:** و ذلك للوقوف على اتجاهات المستجيبين نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان، و هل هم موافقون بدرجة عالية جداً أم بدرجة عالية أو محايدون أو موافقون بدرجة منخفضة أو منخفضة جداً.

طول الفئة = (رتبة أعلى درجة - رتبة أدنى درجة) / عدد المستويات

أي طول الفئة =  $(5 - 1) / 5 = 0.8$  و بذلك نحصل على المجالات التالية:

مجال الوزن النسبي	درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
أقل من 36 %	منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 1 حتى 1.79 درجة
من 36% إلى 52%	منخفضة	غير موافق	من 1.8 حتى 2.59 درجة
من 52.1% إلى 68%	متوسطة	محايد	من 2.6 حتى 3.39 درجة
من 68.1% إلى 84%	عالية	موافق	من 3.4 حتى 4.19 درجة
من 84.1% إلى 100%	عالية جداً	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5 درجة

❖ اختبار ستيودنت One sample t test لمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط

الحسابي للمحور تختلف عن درجة الحياد 3 و تحديد اتجاهها.

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

❖ اختبار الانحدار البسيط لمعرفة فيما إذا كان لمتغير مستقل أثر معنوي على متغير تابع.

نتائج تحليل عبارات الاستبيان للعينة لموضوع البحث:

- تحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

الجدول (4) تحليل عبارات الاستبيان لمحور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	سياسات الاختيار و التعيين بالفندق تم وضعها وفقاً لأسس و معايير علمية سليمة	3.67	1.200	73.4	عالية
2	يعطي الفندق الفرصة للراغبين من خارج الفندق للتقدم لشغل الوظائف الإدارية و الفنية.	3.27	.952	65.4	متوسطة
3	سياسات الاختيار و التعيين تعمل على زيادة ولاء العاملين بالفندق.	3.60	1.142	72	عالية
4	تعمل سياسات الاختيار و التعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإدارية.	3.62	1.034	72.4	عالية
5	تعمل سياسات الاختيار و التعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة.	3.31	.919	66.2	متوسطة
6	يستخدم الفندق معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة و درجتها.	4.04	1.204	80.8	عالية
7	تقيس معايير الاختيار و التعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة.	3.44	1.227	68.8	عالية
8	تسير عملية الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية بشفاافية و علانية ، ووضوح تزيد من رضا و ولاء العاملين.	4.23	.899	84.6	عالية جداً
9	يعتمد الفندق على وسائل متعددة في عملية الاستقطاب لاختيار العاملين.	4.33	1.061	86.6	عالية جداً
10	القائمون على عملية الاختيار و التعيين تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة ، ويتمتعون بمهارات إدارية عالية في هذا المجال.	4.12	1.041	82.4	عالية
كامل المحور					

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول السابق يتبين:

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (8 ، 9) تقع ضمن المجال [ 4.2 ، 5 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي، و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون بشدة على مضمونها و يرون أن عملية الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية تتم بشفافية و علانية و بوسائل متعددة، بما يزيد من رضا و ولاء العاملين الحاليين و استقطاب عاملين جدد.

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات ( 1 ، 3 ، 4 ، 6 ، 7 ، 10) تقع ضمن المجال [ 3.4 ، 4.19 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق" و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها و يرون أن سياسات الاختيار و التعيين بالفندق تم وضعها وفقاً لأسس علمية تعمل على زيادة ولاء العاملين و تحفيزهم لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإدارية، كما يرون أن القائمين على عملية الاختيار و التعيين يتمتعون بمهارات إدارية عالية، و يعتمدون على معايير مرنة تقيس كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة.

- كما يبين الجدول أن أفراد العينة محل البحث محايدون فيما يتعلق بمضمون كل من العبارة (2) " يعطي الفندق الفرصة للراغبين من خارجه للتقدم لشغل الوظائف الإدارية و الفنية " بأهمية نسبية 65.4 %، و العبارة (5) " تعمل سياسات الاختيار و التعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة" و بأهمية نسبية 66.2 %.

و للتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تختلف عن درجة الحياد (3) بشكل جوهري قام الباحث بإجراء اختبار One - Sample T - test عند مستوى دلالة 0.05 وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 4 ) نتائج اختبار One Sample T-test لمحور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

نظم و معايير الاختيار و التعيين	Test Value = 3		
	T	Df	Sig.
	7.615	51	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.23

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

من الجدول ( 4 ) نجد أن قيمة مؤشر الاختبار  $T = 7.615$  باحتمال معنوية  $Sig = 0.000 < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن قيمة المتوسط الحسابي تختلف عن درجة الحياد. و هي أكبر منها بشكل جوهري مما يدل على الموافقة بشكل عام على العبارات المتعلقة بمحور نظم و معايير الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق.

- تحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق

الجدول (5) تحليل عبارات الاستبيان لمحور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
11	يوجد لجان مختصة في الفندق مهمتها المفاضلة بين المرشحين و اختيارهم للتوظيف	3.25	.813	65	متوسطة
12	يحمل الكادر المهني في الفندق مواصفات الموظف الدؤوب و الملتزم بتطبيق وإنجاح سياسات و استراتيجيات الفندق.	3.90	1.089	78	عالية
13	يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف من عدة تخصصات و حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف؟	3.87	1.121	77.4	عالية
14	لدى طاقم العمل في الفندق المؤهلات العلمية المطلوبة و التخصصات في مجال الموارد البشرية.	4.04	1.009	80.8	عالية
15	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق خبرة في صياغة الاختبارات و الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين.	4.29	.800	85.8	عالية جداً
16	يمتلك القائمون على عملية التوظيف قدر مناسب من المهارات المطلوبة.	4.00	1.085	80	عالية
17	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالفندق بخبرات سابقة و مشاركات متعددة في عملية التوظيف.	4.21	.871	84.2	عالية جداً
18	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق قدرة عالية على التمييز بين المرشحين.	4.15	.937	83	عالية
19	يتم اختبار المرشحين بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات و المقابلات ... الخ.	3.15	.894	63	متوسطة
20	يمتلك القائمون على عملية التوظيف بالفندق خبرة عالية في مقابلة المرشحين	4.27	.819	85.4	عالية جداً
	كامل المحور	3.91			

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23



من الجدول السابق يتبين:

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (15،17،20) تقع ضمن المجال [ 4.2 ، 5 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي، و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون بشدة على مضمونها و يرون امتلاك القائمين على عملية التوظيف في الفندق الخبرة الكافية لصياغة الاختبارات، بما في ذلك الخبرة العملية من خلال المشاركات المتعددة في مقابلة المرشحين.

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (12،13،14،16،18) تقع ضمن المجال [ 3.4 ، 4.19 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق" و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها و يرون امتلاك طاقم العمل في الفندق المؤهلات العلمية والمهارات التخصصية في مجال الموارد البشرية و التمييز بين المرشحين. حيث يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها و بما يساعد في إنجاح سياسات و استراتيجيات الفندق

- كما يبين الجدول أن أفراد العينة محل البحث محايدون فيما يتعلق بمضمون كل من العبارة (11) " يوجد لجان مختصة في الفندق مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيارهم للتوظيف " وبأهمية نسبية 65 %، و العبارة (19) " يتم اختيار المرشحين بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات ....الخ" و بأهمية نسبية 63 %.

و للتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تختلف عن درجة الحياد (3) بشكل جوهري قام الباحث بإجراء اختبار One - Sample T - test عند مستوى دلالة 0.05 وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( ) نتائج اختبار One Sample T-test لمحور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق

كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين	Test Value = 3		
	T	Df	Sig.
	9.222	51	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.23

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

من الجدول ( ) نجد أن قيمة مؤشر الاختبار  $T = 9.222$  باحتمال معنوية  $Sig = 0.000 < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن قيمة المتوسط الحسابي تختلف عن درجة الحياد. و هي أكبر منها بشكل جوهري مما يدل على الموافقة بشكل عام على العبارات المتعلقة بمحور كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق.

- تحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور مستوى جودة الخدمات الفندقية  
الجدول (6) تحليل عبارات الاستبيان لمحور مستوى جودة الخدمات الفندقية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تجد أن نظم الاختيار و التعيين في الفندق تواكب التنوع المتجدد في الخدمات المقدمة للعملاء.	3.98	1.057	79.6	عالية
2	تجد أن الفندق يرسخ أساليب موضوعية لقياس أداء العاملين، بما يؤثر في مستوى جودة الخدمات المقدمة.	4.04	1.028	80.8	عالية
3	تجد أن العاملين في الفندق يتمتعون بالخبرة اللازمة و المهارة لتقديم الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة.	4.29	.936	85.8	عالية جداً
4	تجد أن الخدمات التي يقدمها الفندق مصدر ثقة واستحسان من قبل العملاء.	4.00	1.120	80	عالية
5	تجد أن نظم الاختيار و التعيين المتبعة تشجع العاملين لتقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.87	1.030	77.4	عالية
6	تجد أن نظم الاختيار و التعيين المتبعة تسعى لمعالجة ضعف الأداء و الارتقاء بالخدمات المقدمة من قبل العاملين.	4.35	.861	87	عالية جداً
7	تجد أن الفندق يقوم بتنظيم محاضرات و ندوات تدريبية للعاملين تهدف للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	3.90	1.107	78	عالية
8	تجد أنه يوجد في الفندق توصيف لواجبات و مسؤوليات كل وظيفة بما يضمن الفعالية و السرعة في تقديم الخدمات للعملاء	4.27	.795	85.4	عالية جداً
	كامل المحور	4.09			

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول السابق يتبين:

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (3,6,8) تقع ضمن المجال [ 4.2 ، 5 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي، و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون بشدة على مضمونها و يرون أن نظم الاختيار والتعيين المتبعة تسعى لمعالجة ضعف الأداء و الارتقاء بالخدمات المقدمة، حيث يرون أن العاملين في الفندق يتمتعون بالخبرة و المهارة اللازمة بما يضمن الفعالية والسرعة في تقديم الخدمات للعملاء.

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (1,2,4,5,7) تقع ضمن المجال [ 3.4 ، 4.19 ] و المقابل لشدة الإجابة "موافق" و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها و يرون أن قيام الفندق بتنظيم المحاضرات و الندوات التدريبية للعاملين يساهم في ترسيخ أساليب موضوعية لقياس أداء العاملين تواكب التنوع المتجدد في الخدمات الفندقية المقدمة، بشكل يشجع العاملين لتقديم المبادرات الهادفة لتحسين تلك الخدمات. حيث يرون أن الخدمات التي يقدمها الفندق مصدر ثقة و استحسان من قبل العاملين.

و للتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تختلف عن درجة الحياد (3) بشكل جوهري قام الباحث بإجراء اختبار One - Sample T - test عند مستوى دلالة 0.05 وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( ) نتائج اختبار One Sample T-test لمحور مستوى جودة الخدمات الفندقية

مستوى جودة الخدمات الفندقية	Test Value = 3		
	T	Df	Sig.
	11.9	51	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.23

من الجدول ( 6 ) نجد أن قيمة مؤشر الاختبار  $T = 11.9$  باحتمال معنوية  $Sig = 0.000 < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن قيمة المتوسط الحسابي تختلف عن درجة الحياد. و هي أكبر منها بشكل جوهري مما يدل على الموافقة بشكل عام على العبارات المتعلقة بمستوى جودة الخدمات الفندقية.

### اختبار فرضيات البحث

انطلاقاً من هدف الدراسة في تحديد اثر نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية، و بما أن عينة البحث المعتمدة أكبر من 30 مستجيب، فحسب نظرية النهاية المركزية سيكون توزيعها طبيعي أو قريب من الطبيعي و بالتالي فان شروط تطبيق الاختبارات المعلمية محققة نظرياً و نستطيع إجراء بعض الاختبارات المعلمية عليها.

الفرضية الأولى:

**لا يوجد أثر لنظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية**

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار مدى صحة النموذج و قدرته التفسيرية من خلال معامل الارتباط و التحديد لنموذج تأثير نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( ) معامل الارتباط و التحديد لنموذج تأثير نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706	.498	.488	.47126

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.23

من الجدول ( 6 ) يتضح أن معامل الارتباط بين نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق (كمتغير مستقل) و بين تحسين جودة الخدمات الفندقية (كمتغير تابع) بلغ  $R=0.706$  مما يدل على علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.498$  و الذي يدل على نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق تساهم بـ 49.8% من التحسين في جودة الخدمات الفندقية. في حين أن باقي التغيرات 50.2% تعود لأسباب أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

الجدول ( 6 ) ثوابت معادلة الانحدار البسيط و معنوية نموج تأثير نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.663	.350		4.748	.000		
1 نظم الاختيار و التعيين المتبعة في ( X <sub>1</sub> ) الفنادق	.644	.092	.706	7.040	.000	49.554	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.23

من الجدول ( 6 ) نجد:

- أن قيمة F المحسوبة 49.554 بمستوى دلالة  $0.05 < 0.000 = \text{Sig}$  و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة. مما يعني أن النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق (كمتغير مستقل) في تحسين جودة الخدمات الفندقية في الفنادق موضوع الدراسة (كمتغير تابع).

- أن قيمة الميل لمعادلة الانحدار  $B = 0.644$  مما يدل على أثر موجب و طردي لنظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق موضوع الدراسة في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة لديها باحتمال دلالة  $0.05 < 0.000 = P$ . و بالتالي فإن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في نظم الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة فيها بمقدار 0.644. و هكذا يمكننا كتابة نموذج الانحدار بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.663 + 0.644 X_1$$

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار مدى صحة النموذج و قدرته التفسيرية من خلال معامل الارتباط و التحديد لنموذج تأثير كفاءة القائمين على عملية الاختيار و

التعيين في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( ) معامل الارتباط و التحديد لنموذج تأثير كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747	.559	.550	.44181

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.23

من الجدول ( 6 ) يتضح أن معامل الارتباط بين كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق (كمتغير مستقل) و بين تحسين جودة الخدمات الفندقية (كمتغير تابع) بلغ  $R = 0.747$  مما يدل على علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.559$  و الذي يدل على كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق تساهم بـ 55.9% من التحسين في جودة الخدمات الفندقية. في حين أن باقي التغيرات 44.1% تعود لأسباب أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

الجدول ( ) ثوابت معادلة الانحدار البسيط و معنوية نموج تأثير كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق في تحسين جودة الخدمات الفندقية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.390	.344		4.037	.000		
كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق ( $X_2$ )	.689	.087	.747	7.954	.000	63.274	.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.23

من الجدول ( 6 ) نجد:

- أن قيمة F المحسوبة 63.274 بمستوى دلالة  $0.05 < 0.000 = Sig$  و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة. مما يعني أن النموذج بمتغيره المستقل

صالح للتنبوء بقيم المتغير التابع، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين المتبعة في الفنادق (كمتغير مستقل) في تحسين جودة الخدمات الفندقية في الفنادق موضوع الدراسة (كمتغير تابع).

- أن قيمة الميل لمعادلة الانحدار  $B = 0.689$  مما يدل على أثر موجب و طردي لكفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق موضوع الدراسة في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة لديها باحتمال دلالة  $P = 0.000 < 0.05$  و بالتالي فإن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة القائمين على عملية الاختيار و التعيين في الفنادق سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة فيها بمقدار  $0.689$ . و هكذا يمكننا كتابة نموذج الانحدار بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.39 + 0.689 X_2$$

## قائمة الكتب والمراجع :

### المراجع العربية :

- أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم (2008) : واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة غير منشورة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- السلمي، علي (1997) : إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- بلال، محمد إسماعيل (2004) : إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- ربايعه، علي (2003) إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شوايش، مصطفى نجيب (2000) : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- كشواي، باري (2006) إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.
- أبو شيخه، نادر أحمد، (2000) : إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو شيخه، نادر (2011) : إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار فاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية عمان.
- النداوي، عبد العزيز بدر (2009) : عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.



- عباس ،سهيلة محمد علي ،علي ، علي حسن، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الاردن.
- حمود، خضر، والخرشة، ياسين (2007) :إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد مصطفى محمد :إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)،دار الكتب العلمية ،القاهرة، 2007.
- برنوطي، سعاد نايف(2004)إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ،الأردن.
- كنه ،علاء يوسف ، الموارد البشرية في المطاعم ،عمان ،دار وائل للنشر 2004.
- الحريري، محمد (2012) إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- المعلم ، عبد الله بن عوض عبدالله ،تقييم جودة الخدمات الفندقية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان ،رسالة ماجستير في الإدارة ،جامعة ظفار ،سلطنة عمان ،2015.
- الحميري ، بشار عباس وبريس، احمد كاظم، اثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة الفندقية ، دراسة ميدانية على عينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة اهل البيت ، العدد الرابع ، بحوث المؤتمر العلمي الثالث لجامعة اهل البيت.
- الروسان ، محمود علي ، العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية ، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الاعمال جامعة سكيكدة ، الجزائر .
- ابو الحاج، سالم (2015) قياس مواقف الزبائن اتجاه جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات الأردنية (دراسة تطبيقية على شركة أورانج وأمنية في مدينة عمان-الأردن) جامعة الزرقاء-كلية الدراسات العليا- الزرقاء رسالة ماجستير، غير منشورة.
- الناصر ،منذر إدارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة البعث ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية 2011.

- عقيلي، عمر وصفي(2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- بريس أحمد، الحميري بشار(2004) أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، غير منشورة، كربلاء، العراق.
- خليفة أحمد، عبد الله عبد الحفيظ، أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الزواهره محمد (2012) أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- العايب، احسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي-عنابة ، رسالة ماجستير 2007.
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير(2008) :إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المدهون، محمد إبراهيم (2005) :إدارة وتنمية الموارد البشرية"، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- زويلف، مهدي (2003)إدارة الأفراد"، ط 2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الزعانين، محمد جميل حسين (2012)إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا، (دراسية مقارنة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عباس، سهيلة (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد،: (2007)دليل الإدارة الذكية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع
- نصر الله، حنا: (2002)إدارة الموارد البشرية"، عمان : دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلطان، محمد (2003) :إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الجديدة للنشر، الإسكندرية

- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان (2010) تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- عزام زكريا، حسونة عبد الباسط والشيخ مصطفى (2013) مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان الأردن.
- معلا ناجي (2002) استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى معهد الدراسات المصرفية. عمان - الأردن.
- الضمور هاني حامد (2005) تسويق الخدمات. دار وائل للنشر. عمان. الاردن.
- هويدي، محمود محمود (2003): مدخل لد ارسه السياحه. دار ابن حنظل بالفيوم- مصر.
- ملا، نبيل بن أمين (2007): علاقة الجودة بين الصانع والمستهلك-جريدة الرياض العدد 14224 بتاريخ 2007/6/4- مؤسسة الإمامة الصحفية-السعودية
- المصري، سعيد محمد (2002): مفاهيم واستراتيجيات تسويق وأنشطة منشأة الخدمات. إسماعيل الخوري للطباعة-الإسكندرية-مصر.
- دعبول، محمد ازهر وأيوب، محمد (2003): مبادئ تسويق الخدمات. دار الرضا للنشر-سوريا-دمشق-ط.
- هالة حسن 2006 (ب): خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس الدولية-اسكندرية-مصر
- رسلان، يسري عبد الحميد (2007): نحو ضمان جودة التعليم والأعتماد الأكاديمي. المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية-كلية الآداب-جامعة المنيا-مصر.
- النعيمش، محمد (2008): أديرو الجودة أولاً. جريدة القبس العدد 12553 بتاريخ- 2008/5/11 جريدة يومية-السعودية.
- زياد، مسعد محمد (2007): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية. [www.diwanalarab.com](http://www.diwanalarab.com)

أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق  
أربعة النجوم في محافظة اللاذقية)

- الطائي حميد، العلق بشير(2013) تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي ووظيفي، وتطبيقي، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع .عمان الأردن
- السيد، أبو زيد كاظم(1995): الدعم المتبادل بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على دالة هدف المنشأة. المجلة العلمية بكلية التجارة- جامعة عين شمس-العدد الثاني-مصر
- سرور، سرور علي إبراهيم (2007): (إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الف ارغ. تحرير كل من (نجاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس) -دار المريخ للنشر-الرياض-السعودية
- خطاب، سليمان (2007) الجودة كمفهوم وأهداف وأمكانية التطبيق.  
[www.tech.nical.ly](http://www.tech.nical.ly)
- أبو فارة، يوسف والنسور، جاسر عبد ال ارزق(2005): ركائز صياغة تسويق الخدمات الفندقية. المؤتمر العلمي ال اربع في الفترة 15-16مارس-جامعة لفيافلاد  
[www.philadelphia.edu.jo](http://www.philadelphia.edu.jo)
- الطائي حميد، والصميدعي محمود، العلق بشير عباس، القرم ايهاب علي (2006)الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن
- الشاويش ،مصطفى، إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد،2005 دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.
- الشنواني ، صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل أفراد ، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1983.
- لهيتي ، خالد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عمان دار وائل للنشر 2003.
- ديسلر ،جاري ،إدارة الموارد البشرية ،ترجمة محمد سيد عبد المتعال ،عبد المحسن جودة ،الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع 2003.
- شريف ،علي ،إدارة المنظمات العامة ،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،1987
- مقداد ،محمد ،الفرا ،ماجد ،مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين ،الطبعة الثانية ،2007.

- عبد الباقي ، صلاح ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،النسخة الأخيرة ص 176-183، 2000.
- الناصر ،منذر جودة الخدمات السياحية ،منشورات جامعة البعث، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية2016.
- وهدان، محمد شريف حسني (2002): قياس مدي جودة الخدمة الفندقية على فنادق شرم الشيخ-المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة-العدد الخامس.
- ناهد، منصور حسن (2004): (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة اداء الخدمة الفندقية د ارسه حالة مدينة الغردقة-رسالة ماجستير ) غير منشورة-كلية التجارة-قسم إدارة اعمال-جامعة عين شمس-مصر .
- منى زكريا سيد أحمد(2008): ( تقييم جودة الخدمة بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم. رسالة ماجستير ) غير منشورة)-قسم السياحة والفندقة -كلية الآداب-جامعة شندي-السودان.
- ملا، نبيل بن أمين (2007): علاقة الجودة بين الصانع والمستهلك-جريدة الرياض العدد 14224 بتاريخ 2007/6/4- مؤسسة اليمامة الصحفية-السعودية.

المراجع الأجنبية :

1. Armstrong, Michael, 2006, "Human Resources Management", Practice, London.
2. Aswathappa, K, Human Resource and Personal Management, 2005, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi.
3. Bassi & McMurrer, 2007, Bone your revenue from individuals, HARVARD BUSINESS REVIEW.
4. Brockbank, 1999, W. If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol.38, No. 4), PP. 337-352.
5. Budhwar,P,S, 2000, Strategic Integration And Devilment Of Human Resource Management, In The Uk Manufacturing Sector, British Journal Of Management, Vol.11 Pp. 258-302, 2000.
6. Burdett, M. John, O., 1992, Recruitment: more than aside show, Canadian manager, 17, No. 3.
7. Chiavenato, I., 2001, Advances and Challenges in Human Resource Management in The New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30, No.1), PP. 17-26.
8. Chrystal, A. 2002, "Lending Policy "Journal of Banking and Finaance, V26, United Kingdom
9. Coddington, D., 1985, Strategies for Survival in The Hospital Industry, Harvard BUSINESS Review, (Vol. 63.), PP. 137-144.
10. CPSC, 2005, Management practices and human resource development, Personnel Review, Vol.25.No.1,Pp(40-58).
11. Denisis, A & Griffin, R. 2005. Human Resource Management,(2nd ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
12. Dessler, G., 2004, Human Resource Management, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc.
13. Dessler, Gary, Human Resource Management and Human Resource Management Skills, 9th Edition, Texas A&M University Commerce:
14. Aswathappa, K, Human Resource and Personal Management, 2005, The McGraw Hill,5 th Edition, New Delhi
15. Mondy ,R & Others, 2005, Human Resource Management , 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddl River, New Jersey
16. Robit, Mathis . John, Jackson, Human Resource Management ,9th edition, Pearson Prentice Hall, 2008
17. Kotler Philip (2003) Marketing Insights from A to Z, (1st ed ) new jerey , john wiley & sons ,No50.