

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة/بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة بغداد

م.د. عماد حسين سعود

كلية العلوم السياحية

الجامعة المستنصرية

emad.h.s@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

يكمُن الغرض الرئيس من البحث في اختبار "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها الفرعية كمتغير مستقل في تطبيق قواعد فن الأتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة كمتغير تابع، إذ حظيت متغيرات البحث الحالي في الفترة الأخيرة باهتمام متزايد لكونها من الموضوعات المهمة نتيجة لانفتاح العراق على الساحة الدولية والإقليمية، وقد سعى البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية، والفرعية فيما يخص علاقة الارتباط والتأثير، ولتحقيق اختبار الفرضيات استخدمت الدراسة الاستطلاعية، وطبقت على عينة من المدراء عند مستوى (مجلس الإدارة، والمدراء المفوضين، ومدراء الأقسام، ومدراء الشعب والوحدات)، العاملين بفنادق الأربعة نجوم في مدينة بغداد، وبلغت (62) فرداً، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، ثم جرى استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، منها: معامل الفا كرونباخ، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري، وارتباط سبيرمان للترتيب، وتحليل الانحدار)، وتحددت أبرز نتائج البحث بوجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق فن الأتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز، فن الاتيكيت، نموذج زهرة الخدمة.

Human resource management practices and their impact on applying etiquette according to the service flower model: Questionnaire research of a sample of managers working in four- star hotels in Baghdad city

Lecturer Dr. Imad Hussein Saud

Collage of Tourism Sciences

Mustansiriyah University

Abstract:

The main purpose behind research is test of “the impact of human resource management practices with their sub-dimensions as an independent variable in applying the rules of etiquette according to the service flower model as a dependent variable”. The variables of current research have been a great attention as being one of the important subjects as result of opening Iraq to the world and regional countries. Research tries also to answer the questions related to the research problem via selecting main hypotheses as related to the correlation and influence. To achieve the hypotheses

detection the questionnaire study has been used and applied on the managers sample on the level of (board of directors, the executive managers, departments heads, directors of divisions and units) who work in four stars hotels in Baghdad city about 62 workers. The data have been collected through questionnaire as man method of study. It has been used many of statistical methods to process data including: Alfa kronbagh factors,,criterion deviation, superman correlation of ranks, analysis of regression). The most important results of study have been restricted that there is positive relation impact between the human resource management practices in applying etiquette art according to the service flower model.

Keywords: Employment, Training, Evaluation, Motivation, The art of etiquette, service flower model.

المقدمة

تبحث العديد من المنظمات الفندقية عن ممارسات لإدارة للموارد البشرية تميزها عن المنظمات المنافسة لها، وتعد عملية التوظيف والتدريب، وتقييم الاداء، وتحفيز الافراد العاملين من اهم تلك الممارسات الهادفة الى اعداد الكوادر المتخصصة، والتي يمكن ان تشغل الوظائف الفنية، والادارية المتوفرة ضمن اقسام المنظمة الفندقية، وتؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق اهدافها، وذلك عن طريق اشباع حاجات الضيوف وفق نظريات ونماذج علمية، ولاشك ان نموذج زهرة الخدمة يعد النموذج الارجح لدراسة، لتطبيق قواعد فن الاتيكيت بتعاملات اليومية مع مجمل الضيوف واصحاب المصالح.

وقد تم اختيار فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد كمجتمع للبحث، اذ يعد هذا القطاع الواجهة الامامية التي تبرز الذوق الرفيع وحسن الضيافة، وتعكس طبيعة المجتمع ومدى التزامه بقواعد السلوك وفن الاتيكيت في التعامل مع الضيوف والسياح القاصدين مدينة بغداد، لذى يعد تطوير هذا الصنف من الفنادق من اهم الاهداف التي تسعى اليه ادارات الفنادق المبحوثة، وحددت الدراسة الحالية بمقدمة وجانب منهجي، بالإضافة الى ثلاث مباحث، الأول ناقش ممارسات ادارة الموارد البشرية، إما الثاني فناقش تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، والثالث قد خصص للجانب الاحصائي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المبحوثين، وصولاً إلى قائمة الاستنتاجات والتوصيات.

البنية الإجرائية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: في ظل التغيرات التي يشهده قطاع الخدمات الفندقية العالمي، وتطور طرق الخدمة ونماذجها، ومن اجل الوقوف على واقع الخدمة الفندقية ذات الاربعة نجوم في مدينة بغداد تبرز معالم الاشكالية التي سيتم معالجتها من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟
 ٢. ما مستوى تطبيق نموذج زهرة الخدمة على وفق فن الاتيكيت في المنظمات المبحوثة؟
 ٣. كيف يمكن للمنظمات الفندقية ذات اربعة نجوم، أن تتبنى ممارسات ناجحة لإدارة مواردها البشرية، لتطبيق نموذج زهرة الخدمة على وفق قواعد فن الاتيكيت؟
- ثانياً. أهداف البحث:** يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:
١. اعداد جانب فكري لمتغيرات البحث وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته.

٢. تحديد مستوى اهتمام المنظمات المبحوثة بممارسات ادارة الموارد البشرية وتطبيق فن الاتيكييت على وفق نموذج زهرة الخدمة.

٣. الكشف عن تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق فن الاتيكييت على وفق نموذج زهرة الخدمة.

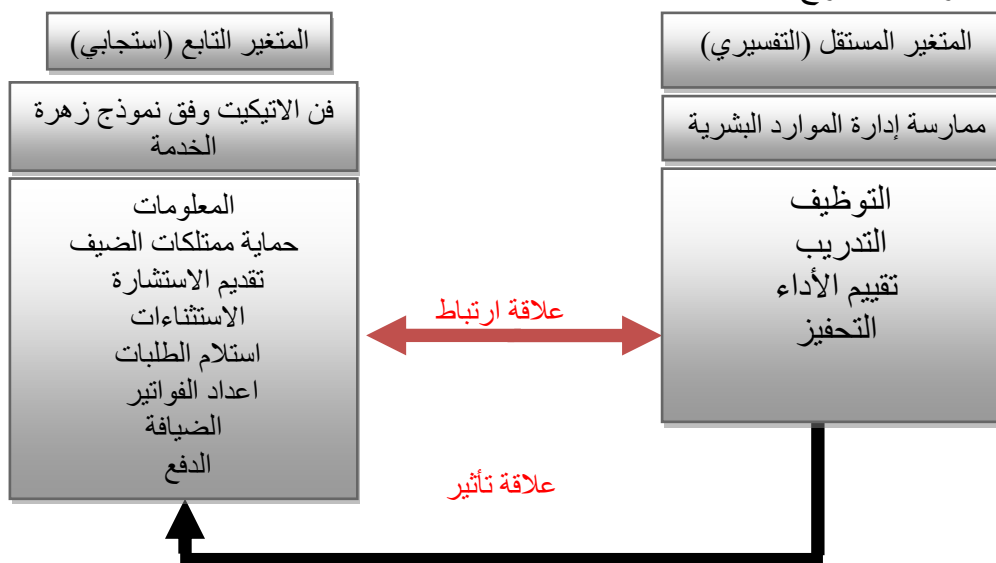
٤. تقديم عدد من التوصيات المناسبة لإدارات فنادق الاربعة نجوم في مدينة بغداد، والتي نأمل ان تسهم في تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية المتخصصة بما يحقق تطبيق فن الاتيكييت على وفق نموذج زهرة الخدمة.

ثالثاً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في مجالين هما:

١. المجال الأكاديمي: التوجه الحديث للدراسة من خلال الجمع بين متغيري ممارسات ادارة الموارد البشرية، تطبيق فن الاتيكييت على وفق نموذج زهرة الخدمة.

٢. المجال الميداني: تعريف العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية، من اجل اعداد كوارد متخصصة، قادرة على تطبيق فن الاتيكييت على وفق نموذج زهرة الخدمة، بفنادق الاربعة نجوم.

رابعاً. نموذج البحث: في ضوء مشكلة الدراسة، وسعياً لتحقيق اهدافها تم تصميم نموذج يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، ولندرة ومحدودية الدراسات التي تجمع بين المتغيرات المبحوثة لحد علم الباحث، جاءت الدراسة الحالية لتتناغم مع بيئة فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد ، اذا يمثل ممارسة إدارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً، وتم تحديد أبعاده استناداً الى دراسة (M.Rajkumar, And others: 2018)، ودراسة (الزبيدي وعبد الحسن: ٢٠٢٠)، باعتبارهما الدراستين الاقرب للبحث الحالي وقد تناولت كافة متغيراته الفرعية، بينما تمثل تطبيق فن الاتيكييت وفق نموذج زهرة الخدمة متغيراً معتمداً وتم تحديد أبعاده استناداً الى دراسة (Aldebi, And others, 2017)، ودراسة (داود: ٢٠١٩)، لكون الباحثين اعتمدت دراسة فن الاتيكييت ونموذج زهرة الخدمة، واختارت القطاع الفندقي ميداناً للتطبيق، والشكل (١) يوضح نموذج الدراسة المقترح .



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: يحاول الباحث إن يتحقق من الفرضيات الآتية:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفندقية وتطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة" وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية المتمثلة بالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف وتطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وتطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء وتطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز وتطبيق فن الاتيكيت بمتغيراته الفرعية.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على:** "يوجد تأثير ذو دلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفندقية في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة".

١. يوجد تأثير معنوي للتوظيف في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٢. يوجد تأثير معنوي للتدريب في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٣. يوجد تأثير معنوي للتقييم الاداء في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

٤. يوجد تأثير معنوي للتحفيز في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية.

سادساً. مجتمع وعينه البحث: أشتمل مجتمع الدراسة على المدراء العاملين في فنادق الاربعة نجوم (الدرجة الاولى) في مدينة بغداد، كونها من الفنادق ذات تعامل مع شرائح سوقية متنوعة المستوى، وقد بلغ عدد فنادق الاربعة نجوم في مدينة بغداد عشرة فنادق فقط، بحسب سجلات دائرة المرافق السياحية -هيئة السياحة- وزارة الثقافة والسياحة العراقية لعام 2020، وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تساوي (77%) تقريباً من مجموع المدراء العاملين بالفنادق المبحوثة والبالغ عددهم (81)، وتم توزيع (62) استبانة على الافراد المبحوثين، واسترجعت (56) استبانة جميعها صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة لأفراد عينة البحث (90%).

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً. مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية: عرف (Dana) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاساليب التي تعتمدھا المنظمة الفندقية في إدارتها للموارد البشرية عن طريق تسهيل تطوير الكفاءات للأفراد العاملين لاستدامة التميز التنظيمي (Dana, 2005: 125)، اما (القاضي) فيرى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات، والتي تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتشتمل على جميع المستويات التنظيمية التي تتعلق بتطبيق استراتيجيات الموجهة للاحتفاظ بالميزة التنافسية من حيث

التخطيط، والتوظيف، والاختيار، والتقييم، والتدريب والتعليم المستمر (القاضي، ٢٠١٢: ١٣)، بينما يعتقد كل (الزبيدي وعبد الحسن) بأنها سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل، وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من أجل بناء برنامج التحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى (الزبيدي، عبد الحسن، ٢٠٢٠: ٦٧)، ويرى الباحث أن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية الفندقية في عملية التوظيف، والتدريب، وتقييم الاداء، والتحفيز، بهدف تمكين الافراد العاملين من تقديم خدمة فندقية ذات ميزة تنافسية.

- ثانياً. اسباب ازدياد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية: يمكن الإشارة الى اهم الاسباب التي زادت الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات الفندقية وعلى النحو الاتي:
١. الاهتمام بفاعلية إدارة الموارد البشرية المتخصصة باعتبارها العامل الأساسي لتحقيق اهداف المنظمات الفندقية.
 ٢. القصور الواضح في أداء المهام للأقسام الادارية، والمهنية للفنادق الاربعة نجوم، والذي ينعكس على ارتفاع نسبة التكاليف الموارد البشرية.
 ٣. الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية، وتطوير شبكات العلاقات الشخصية، وقنوات الاتصال الأفقية بين أعضاء التنظيم.
 ٤. تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة الفندقية (محمد وبلجات، ٢٠١٨: ٢٢).
 ٥. جذب مجموعة كافية من المؤهلين لشغل المناصب القيادية، والتنفيذية، وملء الوظائف الشاغرة بالإفراد العاملين المؤهلين (Denisi & Griffin, 2018: 170).
 ٦. تأثيرها المباشر وغير المباشر على المهارات والسلوكيات المكتسبة للإفراد العاملين من خلال المرونة في التكيف التنظيمي (Alibakhshi & Mahmoudi, 2016: 349).
 ٧. تطور اساليب التدريب على وفق قواعد إدارة المراسم وفن الاتيكيت.
 ٨. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات الفندقية ذات الاربعة نجوم.

ثالثاً. ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١. التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين): وتنطلق مرحلة التوظيف من عملية الاستقطاب: وهي الخطوة الأولى في إدارة الموارد البشرية، ويتمثل دورها في تجسيد الانطباع الايجابي للوظائف المتخصصة في سوق العمل الفندقي من جراء ضمان التحفيز الفعال للباحثين عن فرص العمل، ويمكن عن طريقها جذب طالبي العمل لشغل الوظائف المتوافرة بالمنظمة، ويكون ذلك عن طريق الإعلان (Johnson & Macky, 2013: 356)، وتلي مرحلة الاستقطاب عملية الاختيار الاشخاص الأكثر تناسباً لشغل الوظائف محددة والانتظام فيها من بين مجموعة من المتقدمين لطلبات لهذه الوظيفة (Lepak & Gowan, 2010: 150)، ومع ذلك، يجب إعداد مقابلة العمل لتقدير مؤهلات المتقدمين للوظائف ومقارنتها بالاحتياجات الفعلية للمنظمة الفندقية (الصميدعي والزبيدي، ٢٠٢٠: ٥١) ومن ثم مرحلة تعيين الموظفين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح (جثير وجهاد، ٢٠١٨: ٩)، ويتطلب أن تهتم المنظمة الفندقية بعملية الاختيار

والتعيين للموارد البشرية باعتبارها العملية الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة الفندقية من حيث تطبيق قواعد فن الاتيكيت في تقديم الخدمات للضيوف بما ينسجم مع توقعاتهم.

٢. **التدريب:** يعرف التدريب بأنه النشاط المستدام لتعزيز الأفراد العاملين بالخبرات، والمهارات، والمعرفة الفندقية التي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية، بهدف تطوير الأداء، وتحسين بيئة العمل (Vinesh, 2014: 213)، وتشتمل العملية التدريبية على كثير من العناصر، والابعاد المتمثلة في تخطيط البرامج، وتصميم منهاج التدريب، واعداد مدربي المهارات، وايجاد بيئة مناسبة للمتدربين، والتركيز على عملية المتابعة، والتقييم (هرملان، ٢٠٢٠: ٢٤٥-٢٤٦)، وان التدريب يساهم في تعزيز ثقة الافراد العاملين، ويساهم برفع الروح المعنوية، وكذلك يساعد على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل والابداع، ويخفض دوران العمل، مما تساهم هذه المؤشرات ترسيخ جودة اداء، وتطوير المهارات الفنية.

٣. **تقييم الأداء:** هو عبارة عن نظام يساعد في قياس، وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العاملين، وواجباتهم ومسؤولياتهم، الوظيفة التي يشغلونها، من خلال عملية منهجية دورية في تقييم الأداء الوظيفي، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً من قبل إدارة المنظمة الفندقية، بهدف تحليل نقاط القوى، والضعف في الأداء السابق، بغية استثمار نقاط القوى واستدامتها، وتجنب التهديدات، لإعداد كادر متخصص يتميز بكفاءة الأداء لتقديم الخدمات الفندقية ذات جودة عالية، بما ينعكس ذلك على فائدة الفرد العامل والمنظمة الفندقية على حد سواء (الخطيب، ٢٠١٧: ٨)، ولتقييم الأداء المركزي فوائد عديدة حيث يعزز الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، ويدعم مواطن الثقة بين المنظمة، وإفرادها العاملين.

٤. **التحفيز:** هي مجموعة العوامل أو القوى التي تثير الأفراد العاملين، وتحركهم نحو ممارسة سلوك معين (عودة وجبوري، ٢٠٢٠: ٣١٧)، والمنظمات الفندقية بطبيعتها تعمل بدرجات متفاوتة من النجاح، وتجتهد لتسخير القوى المؤثرة لتحفيز الأفراد العاملين لتشجيعهم على بذل الجهود المتميزة لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، ويوجد العديد من أنواع الحوافز المالية، وكذلك يوجد عدة أصناف من الحوافز المعنوية والتقديرية، والمشاركات في مشروعات المسؤولية الاجتماعية (Stredwick, 2005: 331)، والتحفيز يعد من اهم العوامل الايجابية التي تؤثر على القوى الحركية للأفراد العاملين وتؤثر على سلوكياتهم الخدمية، والتنظيمية.

المبحث الثاني: فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة

أولاً. **مفهوم فن الاتيكيت:** الإتيكيت هو فن كسائر الفنون الأخرى، حيث يركز على سلوك الراقي، والمهذب بالتعاملات، ويستند الى قواعد الأسبقية، التي تنظم العلاقات الاجتماعية، والرسمية، وقد تناوله العديد من الكتاب، والباحثين وبوجهات نظر مختلفة، فقد عرّفه (Choukimath) بأنه القواعد الاجتماعية، والرسمية التي نتعامل بها من أجل إظهار الاحترام للآخرين، عن طريق تطبيق قواعد السلوك المهنية (Choukimath, 2006: 2-3)، في حين عرّفه كل من (نوفل وزملائه) هو فن السلوك المهذب، والتعامل الراقي النابع من أعماق النفس من دون ادني تكاليف أو التصنع وهو في الوقت نفسه يتفق مع المبادئ، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمعات (نوفل وآخرون، ٢٠١٤: ٦٣٩)، أما (المشهداني وتكلان) فقد قدم تعريفاً أكثر وضوحاً لفن الاتيكيت: هو سلوك منظم له قواعده، وأصوله المكتوبة، والمنشورة بجميع لغات العالم منذ أقدم العصور يساعد على تأقلم الأفراد من مختلف الثقافات فيما بينهم بأفضل السبل وأكثرها جمالاً، ورقياً، وتهذياً، ويجعل لدى الأفراد شخصية متفتحة اجتماعياً ذات لباقة عالية، أي هو فن الحياة

الراقية (المشهداني وتكلان، ٢٠١٦: ٣٧٠)، بينما يعرفه (كارنغي) بانه مجموعة المهارات التي تجتمع مع بعضها البعض، لتجعل الفرد قادرا على الارتباط مع الآخرين، ولديه القدرة على التواصل معهم بفعالية عالية (كارنغي، ٢٠٢٠: ٦)، وقواعد فن الاتيكيت في المنظمات الفندقية يتميز بطريقة استقبال الضيوف، وتثبيت طلباتهم في الوقت المناسب، والترحيب بهم، والاتصال الفعال معهم، وإدارة علاقات الضيوف، والضيافة، والرد على الاستشارة، وتفضيلات الضيوف.

ويمكن تعريف فن الاتيكيت اجرائياً: بانه تلك القواعد السلوكية الرسمية، والاجتماعية المعتمدة بالتعاملات اليومية مع الضيوف اثناء تقديم الخدمة الفندقية الجوهرية منها والتكميلية، التي تعكس صورة جيدة عن المنظمة الفندقية، وتمكن افرادها العاملين من التفاعل الإيجابي في تمثيل الدور المهني، وتطور الاداء الفندقي.

ثانياً. فلسفة فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة: يعد نموذج زهرة الخدمة من أهم النماذج التي ميزت الفرق بين الخدمة الفندقية الجوهر والخدمات الفندقية التكميلية، وقد قدمت العالم (Lovelock, 1996)، وشبهه ابعاد الخدمة بزهرة اطلق عليها (Flower of Services)، ففي المنظمات الفندقية الفاعلة، والتي تطبق قواعد فن الاتيكيت، تكون الزهرة متفتحة واوراقها نظرة، اما في المنظمات الفندقية الضعيفة بتطبيق فن الاتيكيت، فان الزهرة واوراقها تكون ذابلة (بلخاري، ٢٠١٧: ١٤)، وبما ان قطاع الفنادق يعد من ضمن القطاعات الخدمية فله قواعد خاصة في تطبيق نماذج الخدمة ويطلق عليها (قواعد فن الاتيكيت)، وعندما يتعلق الأمر بالخدمة الفندقية فجوهرها يشير إلى نتائج شراء عنصر معين من الخدمة التي يتوقعها الضيف، وتعزز تلك الخدمة بالعناصر التسهيلية، والتدعيمية، على سبيل المثال عندما يحجز الضيف غرفة نوم يتوقعها مجهزة بوسائل الراحة كافة، ومؤمنة بمجموعة كافية من التسهيلات التي تؤمن كافة حاجاتهم ورغباتهم (Hashem, 2018: 123)، ومن هذا المنطلق فان تطبيق قواعد فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة سوف تجل المنظمة الفندقية تظهر بصورة اجمل اثناء التعامل مع الضيوف، ان كان ذلك التعامل بشكل مباشر او غير مباشر.

ثالثاً. ابعاد نموذج زهرة الخدمة: يتضمن نموذج زهرة الخدمة ثمانية ابعاد ملحقة بجوهر الخدمة الفندقية كما موضح بالشكل (٢)، وتنقسم الخدمات بأنموذج الى مجموعتين، الاولى ابعاد الخدمة التدعيمية وتشمل: الضيافة، وتقديم الاستشارة، وحماية ممتلكات العميل (الضيف)، الاستثناءات، بينما الثانية هي ابعاد الخدمة التسهيلية وتشمل: المعلومات، وحماية ممتلكات العميل، والدفع، استلام الطلبات، Order-Taking، الفاتورة، Billing، استثناءات، Exceptions، Safekeeping، وحماية ممتلكات العميل، والدفع، استلام الطلبات، Order-Taking، الفاتورة، Billing، استثناءات، Exceptions، Safekeeping، وحماية ممتلكات العميل.



الشكل (٢): ابعاد نموذج زهرة الخدمة

المصدر: داود، فاطمة، (٢٠١٩)، دور زهرة الخدمة في رضا عملاء الفنادق (دراسة حالة)، رسالة ماجستير تسويق مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة حلب.

- ويمكن توضيح ابعاد نموذج زهرة الخدمة وفق تطبيق فن الاتيكيت:
١. **المعلومات Information:** وهنا من الضروري ان تركز المنظمات الفندقية على تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) باعتبارها الاجراءات، والوسائل التي يقوم بها اعضاء المنظمة الفندقية بغرض تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف توصيل المعلومات الى الشريحة السوقية المستدقة وفق قواعد فن الاتيكيت (محمد وطه، ٢٠٢٠: ٢٢)، لان المكون الاساسي لتكنولوجيا المعلومات الفندقية، هي دقة انتقاء المعلومات التي تعد جوهرًا حيويًا ترتكز القرارات المتعلقة بتفضيل الخدمة، والعروض الفندقية المتاحة للسياح، وعليه يتطلب من المنظمات الفندقية التعامل وفق فن الاتيكيت في توفير المعلومات التي تساعد الضيوف في عملية تفضل المنتج الفندقي، وتسهل عملية الحجز الفندقي، وطريقة الحصول على العروض التكميلية من خدمات، واقامة المؤتمرات.
 ٢. **حماية ممتلكات العميل (الضيف) Safekeeping:** هي عملية الالتزام الافراد العالمين بالمنظمة بتطبيق الضوابط، والقوانين الخاصة بحماية ممتلكات وحقوق الضيوف، وهنالك اتفاقيات، ومعاهدات دولية تحكم تلك الاجراءات في كل دول العالم، ويفرض فيها ان يزواج بين الاعتبار الداخلية والوطنية والمعايير الدولية، عنده التعامل تشريعياً أو واقعياً مع الضيوف (الدلع، ٢٠١٦: ١١)، وحماية ممتلكات تعد من اهم العوامل التي يركز عليها الضيوف اثناء مدة الاقامة بالفنادق.
 ٣. **تقديم الاستشارة Consultation:** هي محاولة منظمة تتم بواسطة اشخاص مدربين ذوي خبرة لمساعدة الضيوف في اتخاذ قراراتهم بشأن حاله معينة أو حل مشكلة ما ذات طابع فني أو اداري، وتحسين عملياتها بواسطة تطبيق حلول موضوعية، وترتكز على المعلومات الشخصية، والمهارات (حسن وعلي، ٢٠١٣: ٣٣)، وتقديم الاستشارة تعزز العلاقة بين ادارة المنظمة وضيوفها.
 ٤. **الاستثناءات Exeptions:** هي مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمة الفندقية الروتينية المتعارف عليها، ومن اشكال الاستثناءات: الطلبات الخاصة، وحل المشاكل، ومعالجة الشكاوى، المرتجعات (Restitution) (الزهراء، ٢٠١٦: ٧٠)، وللاستثناءات دور مهم في تحقيق رضا الضيوف.
 ٥. **استلام الطلبات Taking-Order:** يعد بعد استلام الطلبات من الابعاد التي تسهل عملية تقديم الخدمة الفندقية، فبعد انتهاء الضيف من مرحلة جمع المعلومات، والاستفسار عن كل ما يحتاجه عن الخدمة الخاصة بالمنظمة التي اتجه إليها، وعندما يكون قراره إيجابياً بإقدامه على شراء الخدمة تأتي مرحلة تقديم طلبه، وهنا يبرز دور المنظمة في التعامل مع هذا المرحلة بدقة عالية، لتجنب حدوث الاخطاء، ويتطلب من مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً ويتمتع بمهارات الاتصال الشخصي ليكون قادراً على الاستجابة لمتطلبات الضيوف (داود، ٢٠١٩: ٤٠)، وتتميز هذه المرحلة بتطبيق قواعد فن الاتيكيت ابتداءً عملية وصول الضيف واستقباله، ومن ثم مرحلة تجهيز طلباته، الى مرحلة مغادرته المنظمة الفندقية.
 ٦. **اعداد الفواتير Billing:** ان جميع المنظمات الفندقية تعد فواتير للمستفيدين من خدماتها (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان)، وغالباً ما تكون عملية اعداد الفواتير ذات طابع روتيني، الا ان الحيلة والحذر مطلوبان من الشخص القائم على اعداد الفواتير، فهذه الاخيرة ينبغي ان تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة للضيف، والا أصابت المستفيد حالة من عدم الرضى، كما

ينبغي اعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصا عندما يكون الضيف في حالة الانتظار (الزهاء، ٢٠١٦: ٦٧)، وعملية اعداد الفواتير تعد من العمليات المفصلية، والتي يجب ان تركز عليها ادارات المنظمات الفندقية، لكي تتجنب الازعاج التي تحدث اثناء التعامل مع الضيوف.

٧. **الضيافة Hospitality:** سلسلة من النشاطات المتعلقة بتلبية حاجات الضيوف عن طريق تحقيق طلباتهم التي عادةً تبدأ بمرحلة طلب الحجز الفندقي الى لمرحلة تسليم الخدمة المطلوبة، والاستمرار بمتابعة كافة الطلبات الاضافية، والتعزيزية التي من شأنها تحقيق الراحة، والبهجة، والسرور للضيف باعتبار ان الخدمة الفندقية هي عبارة عن لمسة ذوقية (عبدالرزاق، ٢٠١٨: ٢٢٨)، وهناك العديد من المؤثرات الانسانية المطلوبة لإنجاح عملية الضيافة: الابتسام، الاتصال المباشر عن طريق النظر، شخصية المضيف وقدرته على التحكم في تصرفاته، القدرة على الانتباه، حب خدمة الآخرين، القدرة على السيطرة على ضغوط العمل، القدرة على الوقوف امام الضيف في وضع سليم، المظهر والسلوك الحسن، ادأب المعاملة، اداء العمل مع الآخرين، العلاقات العامة (الحماقي، ٢٠١٠: ٦)، والافراد العاملين هم محور عملية الضيافة، وعن طريقهم يتحقق نجاح تجربة الضيوف مع المنظمة الفندقية.

٨. **الدفع Payment:** هي العمليات الملموسة التي يتم من خلالها تحويل الموجودات بين الأطراف المعنية لتسوية العلاقات من جراء القيام بمعاملات تتعلق بالخدمات المقدمة، ويعد نظام الدفع وأدارته احد الوظائف المهمة بقطاع الفنادق، والتطبيق الناجح لنظام الدفع سوف يؤثر ايجاباً على تحقيق اهداف المنظمة، وتحقيق رضا الضيوف، لاسما ان نظم الدفع السريع ذات المصدقية تحد من المخاطر، وتمنع اي تحركات غير آمنة في الاسواق، والسيولة وهذا ما يزيد من فاعلية السياسة النقدية للمنظمة، وقد صنف (Emmons) آليات الدفع الى خمس فئات: مدفوعات العد الآلية، مدفوعات بين طرفين دون وسيط، مدفوعات بين ثلاث أطراف مع وسيط، مدفوعات صغيرة الحجم، النقود الإلكترونية (البارودي والخزرجي، ٢٠١٢: ٤)، وهنا يتطلب من ادارة المنظمة ان تكيف نظم الدفع بما ينسجم مع رغبة الضيوف، حتى تعزز بؤادر الثقة بين طرفي العلاقة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح ان ابعاد نموذج زهرة الخدمة يركز على الخدمات التسهيلية والتدعيمية المكملية الى جوهر الخدمة الفندقية، وبما ان الخدمات الفندقية تنتمي للقطاع الثالث من القطاعات الانتاجية، الذي يعتمد على اللمسة الذوقية للموارد البشرية بشكل اساسي، فهنا يكون جوهر الخدمة الفندقية هو الاقامة وتقديم خدمات الطعام والشراب، وتقديم الخدمات الترفيهية والترفيهية، والخدمات الصحية الرياضية، ومن هذا المنطق جاءت الحاجة الماسة لتطبيق عناصر نموذج بهدف زيادة العناصر الغير الملموسة المكملية لجودة الخدمة الفندقية الجوهرية.

المبحث الثالث: الإطار العملي

اولاً. **التحليل الاحصائي:** اعتمدت الدراسة على مدرج Likert الخماسي في استكشاف توافر بعض متغيرات الدراسة وفيما يلي جدول لتصنيف قيم الوسط الحسابي المرجح وفق المقياس المعتمد.

الجدول (١): مدرج Likert الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

تم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة، ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس Likert الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها

المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4\5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف الناتج (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما موضح بالجدول (٢):

الجدول (٢): تصنيف فئات الوسط الحسابي وفق مقياس Likert الخماسي

تسلسل الفئة	الفئات	المقياس
1	1.79 – 1	غير موافق بشدة
2	2.59 – 1.80	غير موافق
3	3.39 – 2.60	محايد
5	4.19 – 3.40	موافق
5	5.00 – 4.20	موافق بشدة

ثانياً. اختبار ثبات الاستبانة: يستخدم اختبار ثبات الاستبانة لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات، ومحاور الاستبانة، تم الاعتماد في اختبار الثبات على معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، ومدى قدرة الفقرات المتضمنة في الاستبانة على اعطاء معلومات صادقة اذ ينبغي ان يكون معامل ألفا كرونباخ اكبر من 0.70، الجدول (٣) يبين نتائج اختبار الثبات الكلي للاستبانة المتضمنة (32) فقرة للاستبانة والذي بلغ (0.966) وعبر متغيراتها الرئيسية، ممارسات إدارة الموارد البشرية (0.922)، تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة (0.952) وهذه القيم تثبت مصداقية وثبات القياس، اذ تدل النتائج على تمتع الاستبانة بجميع محاورها بدرجة عالية من القبول، ويمكن الاعتماد عليها في البحث العلمي.

الجدول (٣): قياس الثبات لمتغيرات وفقرات الاستبانة

متغيرات وفقرات الاستبانة	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	قرار الاعتماد
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية	16	.922	معتمد
١. التوظيف	4	.769	معتمد
٢. التدريب	4	.863	معتمد
٣. تقييم الاداء	4	.693	معتمد
٤. التحفيز	4	.868	معتمد
المتغير المعتمد: تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة	18	.952	معتمد
١. المعلومات	2	.750	معتمد
٢. حماية ممتلكات الضيف	2	.795	معتمد
٣. تقديم الاستشارة	2	.890	معتمد
٤. الاستثناءات	2	.718	معتمد
٥. استلام الطلبات	2	.821	معتمد
٦. اعداد الفواتير	2	.836	معتمد
٧. الضيافة	2	.698	معتمد
٨. الدفع	2	.774	معتمد
مجموع فقرات الاستبانة	32	.966	معتمد

ثالثاً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: في هذه الفقرة تم وصف، وتشخيص، وتحليل النتائج الاحصائية للتحليل الوصفي للبيانات وقد استخرجت المقاييس: الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، والجدول (٤) يوضح التحليل الوصفي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (٤): التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة

ت	المتغيرات	الابعاد	المتوسط	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	قرار الاعتماد
اولاً	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	4	80	0.657	موافق
		التدريب	4	80	0.705	موافق
		تقييم الأداء	4	80	0.594	موافق
		التحفيز	4	80	0.811	موافق
ثانياً	معدل المتغير المستقل					
	تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة	المعلومات	4	80	0.69	موافق
		حماية ممتلكات الضيف	5	100	0.759	موافق بشدة
		تقديم الاستشارة	4	80	0.842	موافق
		الاستثناءات	4	80	0.664	موافق
		استلام الطلبات	5	100	0.626	موافق بشدة
		اعداد الفواتير	4	80	0.765	موافق
		الضيافة	4	80	0.749	موافق
		الدفع	4	80	0.769	موافق
		معدل المتغير المعتمد				
			4	80	0.726	موافق

يُستدل من خلال جدول (٤) إن قيمة الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل بلغت (4) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق بشكل كبير جداً والاتفاق بشكل قليل جداً، وهذا يبين اتفاق عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبانحراف معياري بلغ (0.69)، ما يشير إلى عدم وجود تشتت ملحوظ للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80) التي تشير إلى اتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويفسر ذلك على أهمية عملية التوظيف، والتدريب، وتقييم اداء، والتحفيز في اعداد الكوادر المتخصصة في تقديم الخدمة الفندقية.

يشير الجدول (٤) إن قيمة الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد بلغت (4) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق بشكل كبير جداً، والاتفاق بشكل قليل جداً، وهذا يبين اتفاق عينة الدراسة حول تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، وبانحراف معياري بلغ (0.726)، ما يشير إلى عدم وجود تشتت ملحوظ للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80)، والتي تشير إلى اتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تطبيق فن الاتيكيت، وهذه النتيجة تعكس أهمية تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد، وعلى الرغم من ذلك سجل للمتغيرين الفرعيين (حماية ممتلكات الضيف، استلام الطلبات)، أعلى قيمة بالمقارنة مع

المتغيرات الأخرى، ويعزى ذلك إلى حاسيه التعامل بحماية ممتلكات الضيوف، وتأمين مستلزمات تسليم الطلبات للضيوف بالوقت المناسب.

رابعاً. الاختبارات الاحصائية لفرضيات البحث: نوضح في هذه الفقرة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

١. اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة: بهدف الوصول إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة)، ويتضح من الجدول (5) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بلغت (0.659^{**}) بمستوى معنوية (0.000)، إذ يشير هذا الارتباط إلى دلالة معنوية وإيجابية، يعني إذ اعتمد إدارات فنادق الاربعة نجوم أي تغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسه في تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، فكل زيادة بالمتغير المستقل يؤدي إلى زيادة بنفس المقدار بالمتغير التابع والعكس صحيح.

وتعكس قيمة الارتباط أهمية تبني ممارسة إدارة الموارد البشرية من قبل الفنادق المبحوثة والتي ستحسن من تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، إذ ستؤدي الخدمة التدعيمية من نموذج زهرة الخدمة إلى تطبيق قواعد الضيافة وحسن التعامل وتنظيم مراحل استقبال الضيوف، أما تقديم الاستشارة سوف تعزز انطباعات الضيوف عن مستوى جودة الخدمة المقدمة، بينما حماية ممتلكات سوف تشعر الضيوف بالأمن مما يشجعهم على تكرار الإقامة في نفس الفندق. وعلى مستوى الخدمات التسهيلية من نموذج زهرة الخدمة، إذ ستؤدي جودة المعلومات المقدمة من قبل فنادق الاربعة نجوم إلى اغناء الضيوف بتوفير كافة تفاصيل الخدمة الفندقية مما يسهل عليهم عملية اختيار الخدمة، واستلام الطلبات منهم، وأما أعداد الفواتير بشكل تفصيلي وعرضها على الضيوف وفق اللمسة الدوقية، سوف يعكس ذلك مدى اهتمام الفنادق المبحوثة بضيوفها، وعلى مستوى نظم الدفع فكلما كانت المنظمة الفندقية أكثر تعاملًا بتعدد طرق الدفع المعتمدة عالمياً، سوف تيسر إجراء الضيوف وتحقق رضاهم، (وعلى أساس ما تقدم يتضح صحة الفرضية الرئيسة الأولى).

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى عدد من الفرضيات الفرعية المتمثلة بالآتي:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، من خلال ملاحظة الجدول (5) نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الأولى أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل بعد (التوظيف) وأغلب المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، مما يدل على أن ممارسة عملية التوظيف بفنادق الاربعة نجوم بشكل إيجابي من خلال استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية المتخصصة بالمهنة الفندقية، له دور فاعل في تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، أما ضعف العلاقة كان بين بعد (التوظيف) ومتغير (استلام الطلبات) ضمن المتغير المعتمد، ويفسر ذلك بعدم إدارك أفراد عينة البحث طبيعة العلاقة بين بعد التوظيف واستلام الطلاب.

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، من خلال ملاحظة الجدول (5) نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثانية أي

وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد (التدريب) بالمتغير المستقل واغلب المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد والمتمثلة: المعلومات، وحماية ممتلكات الضيف، وتقديم الاستشارة، والاستثناءات، واستلام الطلبات، والضيافة، ومن هذا المنطلق فان ممارسة السياسات التدريبية بشكل فاعل ومخطط سوف يمكن المنظمات المبحوثة، تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة، في حين سجل بعدي (اعداد الفواتير، والدفع)، ضمن المتغير المعتمد، ضعف العلاقة مع بعد (التدريب)، ويعزى ذلك الى لعدم تحقق الوعي التام بتفسير طبيعة العلاقة بين البعدين، من قبل افراد عينة البحث.

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، من خلال ملاحظة الجدول (5) نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (تقييم الاداء) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، وهنا يتعين على المنظمات الفندقية المبحوثة ان توفر فهماً عميقاً للممارسات عملية التقييم، لدورها الفاعل في تشجيع الافراد العاملين لبذل المزيد من الجهود في اداء واجباتهم، وزرع الثقة بينهم وبين الادارة العليا، مما ينعكس ذلك على بتطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج الخدمة.

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز وتطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية. من خلال ملاحظة الجدول (5) نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (التحفيز) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، مما يدل على ان ممارسة التحفيز بشكل عادل، وفق نظام محدد سيمكن المنظمة الفندقية من تطبيق قواعد فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة.

الجدول (٥): يبين علاقة ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية

	تطبيق قواعد فن الاتيكيت	المتغير المعتمد (تطبيق قواعد فن الاتيكيت بمتغيراته الفرعية)						
		المعلومات	حماية ممتلكات الضيف	تقديم الاستشارة	الاستثناءات	الطلبات	اعداد الفواتير	الضيافة
الموارد	ارتباط سبيرمان	.659**	.514**	.514**	.368**	.396**	.449**	.342**
	المعنوية Sig.	.000	.000	.005	.002	.001	.010	.004
التوظيف	ارتباط سبيرمان	.425**	.392**	.376**	.269*	.320*	.248	.332*
	المعنوية Sig.	.001	.003	.004	.045	.016	.065	.028
التدريب	ارتباط سبيرمان	.273**	.264*	.378**	.270*	.308*	.359**	.103
	المعنوية Sig.	.042	.049	.004	.044	.021	.007	.451
تقييم الاداء	ارتباط سبيرمان	.560**	.537**	.337*	.364**	.442**	.456**	.312*
	المعنوية Sig.	.000	.000	.011	.006	.001	.000	.013
التحفيز	ارتباط سبيرمان	.558**	.492**	.404**	.396**	.404**	.434**	.394**
	المعنوية Sig.	.000	.000	.002	.002	.002	.001	.000
* الارتباط ذو دلالة معنوية عند المستوى 0.05								
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند المستوى 0.01								

٢. اختبار وتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، حيث يتضح من الجدول (6) ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (77.827) وبمستوى (0.000) وهو بالتأكيد اقل مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل في

المتغير التابع، وان التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة سوف يؤدي الى نفس التغيير في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة.

ويلاحظ من الجدول (٦) ان القيمة الثابتة ($a = 0.777$)، ويفسر، هنالك وجود لممارسات ادارة الموارد البشرية ما مقداره (0.777)، حتى وان كانت تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة يساوي صفر، واما قيمة ($b = 0.808$)، فهي تدل على ان تغييراً مقداره وحدة واحدة تقريباً في ممارسات ادارة الموارد البشرية سيؤدي الى زيادة بنفس المقدار في تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة في فنادق الاربعة نجوم، وبما ان اشارة (b) موجبة هذا يدل ان التأثير ايجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.590)، وهذا يعني ان (59%) من التغيرات الحاصلة في ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال تطبيق فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.822)، والتي تشير الى ان التأثير (a) معنوي، اذ بلغ مستوى المعنوية (0.000)، وهو بالتأكيد اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذه النتيجة تحقق فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفندقية في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة"

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية، كانت النتائج على النحو الاتي:

❖ يوجد تأثير معنوي للتوظيف في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية: اظهرت نتائج الجدول (٦) ان قيمة ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (29.435) وبمستوى معنوية (0.000) وهو بالتأكيد اقل مستوى الدلالة (0.05) المعتمد، مما يؤشر وجود علاقة معنوية للتوظيف في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، (وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى)، في حين كانت نسبة التأثير (0.353)، كما سجلتها قيمة معامل التحديد، واما قيمة b بلغت (0.657)، مما يعني ان التأثير طردي في المتغيرين، وتفسير ذلك ان اي تغيير في عملية توظيف الافراد العاملين بشكل ينسجم مع متطلبات المهنة الفندقية، ومبدأ التخصص الفندقي، يؤثر طردية في تطبيق قواعد فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة .

❖ يوجد تأثير معنوي للتدريب في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية: الجدول (٦) يؤشر ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (21.827) وبمستوى معنوية (0.000) وهو بالتأكيد اقل مستوى الدلالة (0.05) المعتمد، مما يؤشر وجود علاقة معنوية للتدريب في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، (وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية)، في حين كانت نسبة التأثير (0.288)، وقد بلغت قيمة b (0.657)، مما يدل على ان التأثير طردياً في المتغير المعتمد (تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة)، عنده تغير المتغير (التدريب)، وتفسر ان اي تطوير في برامج وسياسات التدريب التخصصي على مستوى الاقسام الانتاجية والتشغيلية في فنادق الاربعة نجوم بمدينة بغداد، يؤثر طردية في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة.

❖ يوجد تأثير معنوي للتقييم الاداء في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية: يلاحظ من خلال الجدول (٦) ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (33.735) وبمستوى معنوية (0.000) وهو بالتأكيد اقل مستوى الدلالة (0.05) المعتمد، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية للتقييم في تطبيق قواعد فن الاتيكيت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية،

وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وقد سجلت نسبة التأثير (385)، أما قيمة b فقد بلغ (0.757)، وتفسر هذه القيمة على أن التأثير طردياً في المتغير المعتمد، عنده تغير المتغير (تقييم الاداء)، وعلية اذا اعتمدت المنظمات المبحوثة نظاماً عادلاً وموضوعياً لتقييم الاداء سوف يؤثر طردية في تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة.

❖ يوجد تأثير معنوي للتحفيز في تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (56.627) وبمستوى معنوية (0.000) وهو بالتاكيد اقل مستوى الدلالة (0.05) المعتمد، مما يدل ذلك على وجود علاقة معنوية للتحفيز في تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية، (وعلية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة)، وقد سجلت نسبة التأثير (512)، في حين بلغت قيمة b (0.640)، وتفسر هذه القيمة على أن التأثير طردياً في المتغير المعتمد، عنده تغير المتغير (للتحفيز)، وان التغيير في سياسات تحفيز الموارد البشرية المادية والمعنوية، بالإضافة الى توفير مناخ ايجابي يؤثر طردية في تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة.

الجدول (٦): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة بمتغيراته الفرعية

المتغير المستقل	معادلة الانحدار	معامل التحديد R Square	اختبار F	المعنوية Sig.	اختبار t	المعنوية Sig.	قرار الاعتماد	المتغير التابع
تطبيق قواعد فن الاتيكت وفق نموذج زهرة الخدمة	a 0.777	.590	77.827	.000	8.822	.000	معتمد	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	b 0.808							
	a 1.360	.353	29.435	.000	5.425	.000	معتمد	التوظيف
	b 0.657							
	a 1.842	.288	21.827	.000	4.672	.000	معتمد	التدريب
	b 0.552							
	a 1.022	.385	33.735	.000	5.808	.000	معتمد	تقييم الاداء
	b 0.757							
	a 1.502	.512	56.627	.000	7.525	.000	معتمد	التحفيز
	b 0.640							

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات: من خلال استعراض الجانب النظري، وكذلك استعراض نتائج قوائم الفحص والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات والتي يمكن اجمالها بالآتي:

١. إن ادارات الفنادق المبحوثة تتعامل بشكل روتيني مع ممارسة ادارة الموارد البشرية، ولم تنظر اليها بانها سلسلة من العمليات التي تركز على تحليل، وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات، ومهارات مواردها البشرية الحالية والمستقبلية.
٢. لم تحسم إدارات الفنادق المبحوثة مسألة التميز بين الخدمة الفندقية الجوهرية، والخدمة (التدعيمية والتسهيلية)، والسبب في ذلك يعود لحدثة نموذج زهرة الخدمة في بيئة العمل الفندقي العراقي.
٣. أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز)، وتطبيق فن الاتيكت على وفق نموذج زهرة الخدمة بشكل عام.
٤. اتضح من نتائج البحث أن ممارسات ادارة الموارد بمتغيراتها الفرعية، تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية في متغير تطبيق فن الاتيكت على وفق نموذج زهرة الخدمة، وهذه النتيجة تعكس مدى اهتمام إدارات الفنادق المبحوثة بتبني هذه المنهجية، وتطبيقها.

٥. على الرغم من محدودية عدد فنادق مدينة بغداد ذات التصنيف الأربع نجوم، والبالغ عددها (10) عشرة فنادق، إلا أنها تعد إحدى المحاور الأساس لعملية تطوير قطاع الفنادق، ويعود سبب ذلك لتنوع الخدمات المقدمة، وإمكانيتها في توفير فرص العمل، والتدريب لمخرجات التعليم الفندقية.

ثانياً. التوصيات: أما التوصيات فيمكن إجمالاً بما يأتي:

١. النظر الى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها الأساس في تحديد الوظائف التخصصية، وهندستها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات المهارات والأداء الوظيفي الفندقية.

٢. ينبغي للمنظمات المبحوثة تبني المفاهيم الحديثة، التي من أهمها تطبيق نموذج زهرة الخدمة بكونها امراً ضرورياً في تحقيق نجاحها في التعاملات بالنسبة لخدمة الضيوف، بالإضافة إلى ذلك تحقيق التواصل مع التقدم المعرفي المتبع من قبل السلاسل الفندقية العالمية.

٣. ضرورة أن تراعي إدارات الفنادق الأربع نجوم في مدينة بغداد الاهتمام في عملية التوظيف من خلال استقطاب الموارد البشرية المتخصصة بالمجال الفندقية، بالإضافة الى الاهتمام بنظم البرامج التدريبية العملية، مع التأكيد على اعادة تصميم نظم تقييم الأداء، إضافة الى ذلك اعتماد برامج التحفيز الحديثة المادية منها، والمعنوية.

٤. ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تطبيق فن الأتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة بأبعاده الفرعية، من خلال تأمين كافة مستلزمات نموذج المتعلقة بنظام المعلومات، ومتطلبات حماية ممتلكات الضيوف، وتهيئة كادر متخصص للرد على استشارات الضيوف، وتقديم الخدمات الاستثنائية، مع التركيز على عملية استلام الطلبات، مع مراعات شفافية إعداد الفواتير، وحرية نظم الدفع.

٥. ضرورة ان تعتمد الجهات المشرفة على القطاع الفندقية الى تفعيل برامج الاستثمار وما يتطلبه من اعداد البيئة التشريعية والمستلزمات المادية والبشرية الكفيلة بإنجاح تجربة الاستثمار باعتبارها الاستراتيجية الابرز التي يمكن ان ترفع من مستوى الاداء وفق المعايير العالمية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. البارودي، شيرين بدري، والخزرجي، ثريا، (٢٠١٢)، الابتكارات الحديثة لأنظمة المدفوعات وفاعلية السياسة النقدية مع إشارة خاصة لتجربة البنك المركزي العراقي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٨، العدد ٣١.

٢. بلبخاري، سامي، (٢٠١٧)، تسويق الخدمات، مطبوعات وزارة التعليم، الجمهورية الجزائرية.

٣. جثير، سعدون حمود، وجهاد، عدي صلاح، (٢٠١٨)، تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الجوهرية – بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ٢٤، العدد ١٠٦.

٤. حسن، علي احمد، وعلي، ذكرى عباس، (٢٠١٣)، الراي الاستشاري واثرة في مشروع القرار الاداري دراسة مقارنة، مجلة الحقوق، المجلد ٥، العدد ٢١-٢٢.

٥. حماقي، يوسف محمد، (٢٠١٠)، ادارة وفن المأكولات والمشروبات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

٦. الخطيب، سائد غالب صبري، (٢٠١٨)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجيه نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطعم القدس، رسالة ماجستير إدارة أعمال مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
٧. داود، فاطمة، (٢٠١٩)، دور زهرة الخدمة في رضا عملاء الفنادق (دراسة حالة)، رسالة ماجستير تسويق مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة حلب.
٨. الدلوع، ايمن احمد محمد، (٢٠١٦)، حقوق السائح والتزاماته دراسة تحليلية وفق مبادئ التشريعات المصرية، بحث مقدم للمشاركة والمناقشة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الحقوق جامعة طنطا.
٩. الزبيدي، غني دحام، وعبد الحسن، بتول كريم، (٢٠٢٠)، تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٦، العدد ١٢٠.
١٠. الزهراء، اوكل، (٢٠١٦)، تحسين الخدمات المصرفية باستخدام نموذج زهرة الخدمات-دراسة استبائية لبنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي مهدي.
١١. الصميدعي، منير عبود محمد، والزيدي، ناظم جواد عبد، (٢٠٢٠)، علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية بحث ميداني في مديرية البلديات العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥١.
١٢. عبد الرزاق، معتز سلمان، (٢٠١٨)، ادارة المعرفة وصناعة الضيافة-مسارات التحليل والعلاقة دراسة تحليلية، مجلة دنانير، العدد ١٠.
١٣. عوده، مصطفى محمد، جبوري، ندى إسماعيل، (٢٠٢٠)، تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: ١٦، العدد ٥٢.
١٤. القاضي، زياد مفيد، (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٥. كارنغي، داييل، ترجمة، عوض، حازم، (٢٠٢٠)، فن التعامل مع الناس، دار الكتب المصرية، القاهرة.
١٦. محمد، محسن علوان، وبلجات، باقر علي، (٢٠١٨)، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي -دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد.
١٧. محمد، علي برهان، طه، ايمن عصمت، (٢٠٢٠)، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات التربوية، المجلد ١٣، العدد ٥٢.
١٨. المشهداني، خليل ابراهيم، وتكلان، ابتهاج خاجيك، (٢٠١٦)، دور سلوكيات فن الاتيكييت في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ١٠٩.
١٩. نوفل، ربيع محمود، والزاكي، مني مصطفى، وعيسى ياسمين عبد العزيز، (٢٠١٤)، آداب التعامل بين الزملاء في العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة المنصورة، المجلد ٥، العدد ٤.

٢٠. هرملان، كوثر، (٢٠٢٠)، أثر التدريب في مواكبة متطلبات سوق العمل للشباب، مجلة إشراقات تنموية، المجلد ٥، العدد ٢٤.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aldebi, Hameed, & Hassan, Nafez Nimer, & Hussein, Sadik, (2017), Evaluating Dimensions of Service Levels in China Hotels From the Perspective of Top and middle Management (An Empirical in Jordan), International Journal of Economics and Finance; Vol. 9, No. 12.
2. Alibakhshi, N & Mahmoudi.G, (2016), The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University, International Journal of Medical Research & Health Sciences, vol.5, on12, Pp349-355
3. Choukimath, Puttaraj A, (2006), Role of Etiquette and Manners in Communication, Conference: 'Seminar on Communication Skills for Digital Age Libraries' (Ed: Sangaraj Hosamani), Shree Swamy Narayan Guru College of Commerce, Chembur, Mumbai, At Mumbai
4. Dana B. Minbaeva, (2005), HRM practices and MNC knowledge transfer, Personnel Review, Vol. 34 Issue: 1, pp.125-144, <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>
5. DeNisi, Angelo, S. & Griffin, Ricky, W., (2018), Human resource management, Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A.
6. Hashem, Tareq, (2018), The Flower of Service Concept and Its Influence on the Customer Satisfaction: Case Study of Jordanian Private Hospitals Sector, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 2.
7. Lepak, David & Gowan, Mary, (2010), Human resource management-managing employees for competitive advantage, Pearson education, Inc., New Jersey, U.S.A.
8. M.Rajkumar, N.Dinesh,. K.Madhukumar, Vaz.Priya, (2018), Managing Organizational Diversity Through Best Human Resources Practices, Msme, Bengaluru, International Journal of Current Engineering and Scientific Research (Ijcesr), ISSN (Print): 2393-8374, (Online): 2394-0697, Volume-5, Issue-2.
9. Macky, K. & Johnson, G, (2013), Managing Human Resources in New Zealand, 2nd ed., Mc Graw Hill Australi.
10. Slavich, Barbara, (2012), Social Mechanisms and Human Resource Management Practices in Creativity-Driven Organizations, Doctoral Thesis Introduction to the University Council University Ramon Llull.
11. Stredwick, John, (2005), an Introduction to Human Resource Management, 2nd Edition, Elsevier Ltd, Great Britain.
12. Vinesh, (2014), Role of Training & Development in an Organizational Development and Competitive Advantages, International Journal of Management and International Business Studies. ISSN 2277-3177 Vol. 4, N.2.