



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

ضغوط العمل وأثرها على أداء الموارد البشرية في فنادق منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (دراسة ميدانية على الفنادق الخمس نجوم)

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

زيد أكرم ضيف الله الملاحمة

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ أحمد حسن متولي

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ محمد عبد الفتاح زهري

المدرس بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٣) - يونيو ٢٠١٨

ضغوط العمل وأثرها على أداء الموارد البشرية في فنادق منطقة العقبة

الاقتصادية الخاصة

(دراسة ميدانية على الفنادق الخمس نجوم)

إعداد

د/ أحمد حسن متولى

د/ محمد عبد الفتاح زهرى

زيد أكرم ضيف الله الملاحمة

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المصادر المؤدية الى زيادة ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وأيضاً التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على إنتاجية المنظمة الفندقية والوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغوط العمل والتخفيف من آثاره السلبية على العاملين في القطاع الفندقى لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسى في الفنادق . ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، حيث تم توزيع عدد (٢٥٠) استمارة ، كان من بينها (٢٤٩) استمارة بنسبة (٩٩.٦٪) صالحة للتحليل الاحصائي .

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية الى وجود العديد من العناصر التي تشكل عائق في تحسين وانجاز المهام المطلوبة بالشكل الفعال ومنها اصدار الأوامر من أكثر من مسؤول ، الشعور بالملل لتكرار نفس المهام ، تعدد الاعمال التي تتطلب الانجاز في نفس الوقت ، بالإضافة الى أن غالبية افراد عينة الدراسة يرون أن الاجور والمرتبات التي يحصلون عليها لا تتناسب مع حجم العمل الموكل اليهم ، وأن توزيع المكافئات والحوافز لا يتم وفقاً لمعايير محددة مما لا يشجع على تطوير الاداء الوظيفي .

الكلمات الدالة: : ضغوط العمل ، أداء العاملين ، منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

Work pressure and its impact on the performance of human resources in Aqaba Special Economic Zone hotels (field study on five star hotels)

Abstract

The aim of this study is to identify the sources that lead to increased work pressures and their impact on the performance of human resources in the five star hotels in the Aqaba Special Economic Zone. The study also investigates the impact of the work pressure on the productivity of the hotel organization. Which will reduce the causes of work pressure and mitigate its negative impact on the employees in the hotel sector to achieve higher levels of individual and institutional performance in hotels

To achieve this goal, a questionnaire questionnaire was distributed to a random sample of employees in the five-star hotels in the Aqaba Special Economic Zone (ASEZ), where 250 samples were distributed, of which 249 were (99.6%) valid for statistical analysis .

The results of the field study reached ,The presence of many elements that constitute an obstacle in the improvement and completion of the tasks required in the form of effective, including issuing orders from more than one official, feeling bored to repeat the same tasks, multiple work that require completion at the same time, in addition to the majority of the study sample see that wages and salaries that They receive them not commensurate with the workload of their clients, and that the distribution of bonuses and incentives are not in accordance with specific criteria, which discourages the development of the job.

مشكلة الدراسة

إن السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمة الفندقية هو الموظف فهو حجر الأساس ، فإذا لم يكن الموظف في أفضل حالاته وكان يعاني من الآثار السلبية لضغوط العمل المتراكمة عليه فسوف ينعكس ذلك على أدائه وتعاملاته مع الضيوف ومع زملائه في العمل مما ينعكس سلباً على إنتاجية المنظمة الفندقية نفسها ، ومن هنا جاءت فكرة الباحث في دراسة ضغوط العمل ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي :

ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك من خلال :

- أ- التعرف على مصادر ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الفنادق فئة الخمس نجوم في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- ب- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغوط العمل والتخفيف من آثاره السلبية على الموارد البشرية في القطاع الفندقي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي في الفنادق فئة الخمس نجوم في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .
- تطوير إطار نظري وميداني متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل ، وإثراء المعرفة العلمية وفتح المجال للباحثين والمتخصصين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع .

فرضيات الدراسة

ينبثق من الدراسة أربع فرضيات فرعية ، وهم :

- (١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين عبء العمل والأداء الوظيفي للعاملين .
- (٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الاجور والمكافئات والأداء الوظيفي للعاملين .
- (٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين .
- (٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين .

الدراسة النظرية

أولاً : ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية ، ولقد أثرت هذه المثيرات على الفرد ولم يقتصر أثرها على البيت أو الأماكن العامة وإنما تجاوز ذلك إلى بيئة العمل وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال ، مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلى علاقاته مع العاملين في المنظمة ، وكذلك على صحته وجسده ، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء ، مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات تلك التي جلبت له الضغوط ، (العميان ، ٢٠٠٥) .

(١) مفهوم ضغوط العمل

عرف العطية (٢٠٠٣) الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة .

أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها ، وهذا الاهتمام يمكن رده إلى عاملين رئيسيين وفقاً للعميان ، (٢٠٠٥) ، وهما :

١ الأمراض الناجمة عن الضغوط

إن الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل تشير إلى أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله ومن ثم الوقوع في الاضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية ، مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، فإنه قد يظهر عليه بعض المشكلات الصحية مثل الإصابة بالصداع وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم ، كذلك فإن الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة تشمل : التقلب والنزعة العدوانية والتوتر العصبي، وهذه الردود قد تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث والمخالفات .

٢ التكاليف الناجمة عن الضغوط

فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط ، أما على المستوى التنظيمي ، فقد تزايد التأييد للنظرية التي تقول أن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتسرب الوظيفي .

(٢) مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر ضغوط العمل في المؤسسات - وفي المؤسسات الفندقية - حيث يرى أبو بكر ، (٢٠٠٤) ، أن هناك مصدرين مباشرين لضغط العمل على النحو التالي :

أ - المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل

١. العوامل السياسية : - تأثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد ليس فقط المهتمين بها فالحجو السياسي العام والتيارات السياسية السائدة والعقوبات المفروضة على بعض الدول والحروب و العلاقات السيئة مع بعض

الدول ، والمساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط .

٢. **العوامل الاقتصادية** لها الدور الأعظم في تشييط جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة فيما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة ، وبالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلاً يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة .

٣. **العوامل الاجتماعية** وهي تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين أفراد المجتمع ، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها والخروج عنها يعد خروجاً عن العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سبباً في إحداث الضغط وقد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب تعارض متطلباتها مع متطلبات العمل ، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض وغيرها من الظروف المفاجئة .

ب - المصادر المتعلقة بالمنظمة والوظيفة

. **اطبيعة العمل** ، إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط ، (العماج : ٢٠٠٣م) .

٢ **الأمن الوظيفي** ، وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ودفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء ، (العماج : ٢٠٠٣م) .

٣ اختلال بيئة العمل المادية، أي المكان غير مجهز من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة الحرارة المناسبة أو التعامل مع مواد كيميائية، هذه الأمور تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه فإنها يمكن أن تكون مصدر من مصادر ضغوط العمل، (ماهر: ٢٠٠٢م).

(٣) آثار ضغوط العمل

أ . الآثار الإيجابية

- ١ تحفز الفرد على العمل .
- ٢ يتطلع الفرد إلى عمله بتميز .
- ٣ الشعور بالمتعة .
- ٤ المقدرة على العودة إلى النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، (جلعود: ٢٠٠٨ م)

ب . الآثار السلبية

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته .
 - زيادة التكاليف المالية .
 - الاستياء من جو العمل .
 - الغياب والتأخير عن العمل .
 - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات .
 - سوء العلاقة بين الأفراد، (جلعود: ٢٠٠٨ م) .
- (٤) استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل كما ذكرها هلال ، (٢٠٠٠) ، وهي :

١ استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

١/١ - التمارين الرياضية : أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل ، المشي والركض والسباحة وركوب الدراجات الهوائية وغيرها من التمارين الرياضية المتنوعة هم اقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم .

٢/١ - الفكاهة : حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على التخفيف من حدة الضغوط التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية .

٣/١ - شبكة العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له .

٢ - استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

١/٢ - الاختيار المناسب : إن اختيارك للعمل واختيار أصحاب العمل لك ، هما البداية الصحيحة ، فعندما ترى نفسك راغباً في الوظيفة وتسعى إليها وتكون مستعداً لأن تبذل الجهد من أجل الوصول إليها سوف تعمل على تطوير نفسك وقدراتك وهذا يعني التوافق مع الوظيفة من جانبك أما إذا كنت تنظر إليها كمجرد مصدراً للدخل فإن هذا يعني أن تصنع لنفسك ضغوطاً تبدو ضعيفة في البداية ولكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بالنسبة إليك .

٢/٢ - التدريب : يلعب التدريب دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل ، هذا فضلاً عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية .

٢/٣ - الاتصال المفتوح : عندما تتوفر قنوات اتصال مفتوح من خلال الهيكل التنظيمي والتي تسمح بأن يتلقى الفرد المعلومات ويعيد إرسال انعكاساته ، فسوف يشعر أنه أكثر قبولاً لدى الإدارة وأنه يستطيع أن يعبر عما يريد ويشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح ، ولا شك أن ذلك يعني مزيداً من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي ويؤدي ذلك إلى مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة .

ثانياً : الأداء الوظيفي

مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

يشير العوامة ، (٢٠٠٤) ، إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص .
أشار الزهراني ، (١٩٩٩) ، الى عناصر الأداء على انها تشتمل على

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
- المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .
- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع
- الموقف : وهو ما تتضمنه البيئة التنظيمية من عناصر مثل ، مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي .

(٣) مصادر تقييم الأداء الوظيفي _

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيههم في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر كما ذكرها شاويش ، (٢٠٠٥) :

- أ . الرئيس المباشر، تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه .
- ب . التقييم الذاتي، إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس جمعياً بحقيقة أدائه .
- ج . النظراء في العمل، يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى و المجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و انجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به .

(٤) أهمية قياس أداء المورد البشري

- ويمكن تبيان أهمية قياس أداء المورد البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي :
- ١- الترقية والنقل، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيةهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته، (حمود والخرشة، ٢٠٠٧ م) .
 - ٢ - تقييم المشرفين والمديرين، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، (حمود والخرشة، ٢٠٠٧ م) .
 - ٣ - تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، (شاويش، ٢٠٠٥ م) .

٤ - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين فصي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، (حسن ، ٢٠٠٤م) .

٥ - اكتشاف الحاجات التدريبية، إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، (السلمي ، ٢٠٠١م) .

٦ - استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث، تركز استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الجوانب الشخصية ويتم استخدام هذه البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية للمنظمة والتي تهدف إلى رسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المنظمة ومن أهم أهداف استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي للأغراض البحثية هو استخدامها لأغراض التنبؤ، وتقويم البرامج التدريبية، (السلمي ، ٢٠٠١م) .

منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بعناصره المختلفة (عبء العمل - الأجور والمكافآت - الهيكل التنظيمي - بيئة العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق الخمس نجوم بمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك بغرض :

- التعرف على توجهات وآراء العاملين نحو ضغوط العمل السائد داخل الفنادق عينة الدراسة .
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة .

• تحليل العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي .

وقد شملت مجتمع الدراسة مجموعة من الفنادق الخمس نجوم بسلطة بمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددها سبعة فنادق وذلك طبقاً للإحصائيات الواردة في كشوفات وزارة السياحة الأردنية لعام ٢٠١٧ حيث تم توزيع عدد ٢٥٠ استمارة كان من بينها ٢٤٩ استمارة بنسبة ٩٩.٦% صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 19.0) .

وقد صمم الباحث الاستبانة وفق أهداف الدراسة وفرضياتها على النحو التالي :

أ - البيانات الأولية : وقد شملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من خمس فقرات هي : الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة .

ب - محاور الدراسة : وقد اشتملت على ستة محاور تضمنت (٤٢) عبارة بواقع (١٠) عبارات للمحور الأول والذي تناول آراء وتوجهات العاملين نحو عبء العمل ، و (٦) عبارات للمحور الثاني والذي تناول آراء وتوجهات العاملين نحو الاجور والمكافئات ، و (٩) عبارات للمحور الثالث والذي تناول آراء وتوجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي ، و (٨) عبارات للمحور الرابع والذي تناول آراء وتوجهات العاملين نحو بيئة العمل ، و (٩) عبارات للمحور السادس والذي تناول واقع الاداء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة ، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وأراء العاملين وقد تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة علي النحو التالي :

• حساب المدى = $(5 - 1) / 5 = 0.80$

○ من ١ إلى ١.٨٠ يمثل غير موافق بشدة.

- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل غير موافق.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل محايد.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل موافق.
- من ٤.٢١ إلى ٥ يمثل موافق بشدة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها :

الخصائص الديموغرافية لفردات عينة الدراسة

جدول (١) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة)

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
٧٠.٧	١٧٦	ذكر	النوع
٢٩.٣	٧٣	أنثى	
٤٨.٦	١٢١	متزوج	الحالة الاجتماعية
٥١.٤	١٢٨	أعزب	
٢٦.٥	٦٦	أقل من ٢٥	العمر
٤٤.٢	١١٠	٢٥ - ٣٥	
٢٥.٣	٦٣	٣٥ - ٤٥	
٤.٠	١٠	أكثر من ٤٥	
٤٢.٦	١٠٦	ثانوية عامة	المستوى التعليمي
٣٠.٩	٧٧	الدبلوم متوسط	
٢٢.٣	٥٨	بكالوريوس	
٣.٢	٨	دراسات عليا	
٣٧.٧	٩٤	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٣٧.٨	٩٤	من ٥ لأقل من ١٠	
١٦.٥	٤١	من ١٠ لأقل من ١٥	
٨.٠	٢٠	١٥ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٧٠.٧ %) كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث (٢٩.٣ %). كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن

غالبية أفراد عينة الدراسة (٥١.٤ %) حالتهم الاجتماعية أعزب بينما المتزوجون جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة (٤٨.٦ %) . أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عام (٤٤.٢ %) يليها من لديهم أقل من ٢٥ عام بنسبة (٢٦.٥ %) ثم جاء من هم بين ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عام في المرتبة الثالثة بنسبة (٢٥.٣ %). وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أكثر من ٤٥ عام بنسبة (٤.٠ %)

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٤٢.٦ %) حاصلون على مؤهل الثانوية العامة (التوجيهي) بينما حملة شهادة الدبلوم المتوسط جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة (٣٠.٩ %) أما من هم حاصلون علي مؤهل بكالوريوس فكانت نسبتهم (٢٣.٣ %) وجاء في المرتبة الأخيرة من هم حاصلون على الدراسات العليا بنسبة (٣.٢ %). بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر (٣٧.٨ %) لمن لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات يليها من لديهم خبرة أقل ٥ سنوات بنسبة (٣٧.٧ %) ثم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (١٦.٥ %) وجاء فب الترتيب الأخير من لديه أكثر من ١٥ سنة خبرة بنسبة (٨.٠ %).

توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عناصر ضغوط العمل

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على آراء وتوجهات العاملين - بفنادق الخمس نجوم بمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة - نحو عناصر ضغوط العمل السائدة داخلها. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن مدي الاتفاق أو عدم الاتفاق مع العبارات التي يتضمنها كل عنصر كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢) : مقياس الاجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتوضح الجداول التالية أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

جدول (٣) : توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور عبء العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي
١	يسند لي أعمال متعددة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	٤.١١	١.١٣	موافق	٪٨٢.٢
٢	ساعات الدوام الرسمية لا تكفي لإنهاء الأعمال المطلوبة	٣.٤٣	١.٠٧	موافق	٪٦٨.٦
٣	يصدر لي أوامر متعارضة من أكثر من مسؤول	٣.٤٥	١.١٦	موافق	٪٦٩
٤	يتم عقد اجتماعات كثيرة أثناء ساعات الدوام الرسمية	٣.٣٦	١.٢١	محايد	٪٦٧.٢
٥	لا يتوفر لدي الخبرة الكافية لتنفيذ المهام التي أكلف بها	٣.٢٢	١.٢٨	محايد	٪٦٤.٤
٦	أكلف بمهام خارج نطاق العمل وعلى حساب ساعات العمل الرسمية	٣.١٩	١.٢٢	محايد	٪٦٣.٨
٧	ينتابني الشعور بالملل بسبب تكرار نفس المهام في العمل	٣.٢٦	١.١٧	محايد	٪٦٥.٢
٨	ينتابني الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من أعمال	٣.٣١	١.١٧	محايد	٪٦٦.٢
٩	أعاني من توتر الأعصاب المستمر بسبب طبيعة العمل الذي أقوم به	٣.٢٣	١.٢١	محايد	٪٦٤.٦
١٠	لا يوجد وقت كافي للراحة أثناء ساعات العمل الرسمية	٣.٠٨	١.٣٣	محايد	٪٦١.٦
	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الأول	٣.٣٦	١.١٩	محايد	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر عبء العمل بوجه عام جاءت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٣٦ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) - والوزن النسبي ٦٨.٦ ٪ ، فهم يرون أنه يتم اسناد أعمال متعددة تتطلب

الانجاز في نفس الوقت بالإضافة الى أن ساعات الدوام الرسمية لا تكفي لإنجاز كافة الاعمال المطلوبة كما أن الأوامر المتعارضة من أكثر من مسؤول تزيد عبء العمل لديهم ، أما من حيث كثرة الاجتماعات خلال ساعات الدوام الرسمية وعدم وجود الخبرة العملية الكافية لتنفيذ مهام معينة بالإضافة الى الشعور بالملل والارهاق لتنفيذ نفس المهام والشعور بالتعب وتوتر الاعصاب لعدم وجود فترات راحة كافية فهم يرون أنها تؤثر الى حد ما عليهم .

جدول (٤) : توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الأجور والمكافآت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي
١١	الأجر الذي أتقاضاه لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	٤.٠١	١.١٢	موافق	٪٨٠.٢
١٢	يعد الأجر متدني مع الوضع الاقتصادي السائد في الدولة	٣.٧٢	٠.٩٤	موافق	٪٧٤.٦
١٣	توزع النقاط على الموظفين في نهاية الشهر حسب الكفاءة	٣.٥٢	١.٠١	موافق	٪٧٠.٤
١٤	العلاوات والامتيازات تتناسب مع الجهد المبذول	٣.٦٠	١.٠٦	موافق	٪٧٢
١٥	يعد الأجر المدفوع لساعات العمل الإضافي مناسباً	٣.٦٦	١.٠٣	موافق	٪٧٣.٢
١٦	تعطي الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل	٣.٤٧	١.٢٠	موافق	٪٦٩.٤
	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني	٣.٦٦	١.٠٦	موافق	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر الأجور والمكافآت بوجه عام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٦٦ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) والوزن النسبي ٧٣.٢٪ ، فهم يرون أن الأجر لا يتناسب مع طبيعة عملهم وكامل لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي السائد في البلد كما يرون أن العلاوات والامتيازات والأجر المدفوع لساعات العمل الإضافية جيدة بالنسبة لهم كما أن الإدارة تولي اهتماماً لأصحاب الأفكار الجديدة والتي تؤدي لتطور الأعمال داخل الفندق .

جدول (٥) : توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي
١٧	المركزية المتبعة في العمل تحد من أدائي كموظف	٣.٧٤	١.٢٥	موافق	٧٤.٨٪
١٨	المهام التي أكلف بها أكبر من الصلاحيات المخولة لي	٣.٤٢	١.٠٧	موافق	٦٨.٤٪
١٩	يوجد الكثير من الإجراءات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي	٣.٤٥	١.٠٩	موافق	٧٠.٨٪
٢٠	قنوات الاتصال بيني وبين رؤسائي في الإدارة العليا ضعيف	٣.٣٦	١.٢٤	محايد	٦٧.٢٪
٢١	إجراءات العمل واضحة بشكل كافي لي كموظف	٣.٨٦	٠.٩٨	موافق	٧٧.٢٪
٢٢	إن الصلاحيات الممنوحة لي كموظف واضحة	٣.٦٦	١.٠٥	موافق	٧٣.٢٪

٢٣	الهيكل التنظيمي العالي غير مناسب لفرص الترقية الوظيفية	٣.١٩	١.٠٧	محايد	٪٦٣.٨
٢٤	يوجد هنالك العديد من الصراعات بين الدوائر والأقسام داخل المنظمة	٣.١٩	١.١٤	محايد	٪٦٣.٨
٢٥	يوجد هنالك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية	٢.٩٩	١.٣٤	محايد	٪٥٩.٨
متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث		٣.٤٤	١.١٤	موافق	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوجه عام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٤٤ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) - والوزن النسبي ٪٦٨.٤ ، فهم يرون أنه يوجد الكثير من الاجراءات الرسمية داخل الفندق كما الاجراء المتبعة تحد من الاعمال ولا يوجد لديهم الصلاحيات الكافية لتنفيذ بعض المهام ، في حين أنهم يرون أن قنوات الاتصال بين الرؤساء والموظفين والتنسيق بين الدوائر المختلفة والصراعات الموجودة بين الاقسام مقبولة الى حد ما .

جدول (٦) : توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور بيئة العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي
٢٦	مكان عملي يزدهم بكثرة الضيوف والنزلاء	٤.١٨	١.٠٧	موافق	٪٨٣.٦
٢٧	يوجد لدي التكنولوجيا الحديثة المناسبة لطبيعة عملي	٣.٩٨	٠.٧٤	موافق	٪٧٩.٦

٢٨	تتوفر لدي تجهيزات مكتبية تتناسب مع طبيعة عملي	٣.٨٩	٠.٩٥	موافق	٪٧٧.٨
٢٩	إن الموقع الذي يوجد به المكتب يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها	٣.٨٦	٠.٩٥	موافق	٪٧٧.٢
٣٠	إن المسافات بين الأقسام في الفندق طويلة جداً	٣.٤٢	١.٢١	موافق	٪٦٨.٤
٣١	إن كثرة المكالمات والاستفسارات تعيقني عن أداء عملي	٣.٤٧	١.١٦	موافق	٪٦٩.٤
٣٢	الأثاث المكتبي المتوفر غير مناسب لطبيعة العمل الذي أقوم به	٣.١٨	١.٢٧	محايد	٪٦٣.٦
٣٣	يوجد الكثير من الإزعاج والنوضاء في مكان عملي	٣.٢٧	١.٢٤	محايد	٪٦٥.٤
	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الرابع	٣.٦٦	١.٠٧	موافق	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر بيئة العمل للمؤسسة بوجه عام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٦٦ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) - والوزن النسبي ٪٧٧.٢ ، فهم يرون أن بيئة العمل للفندق يتماشى مع طبيعة ومهام عملهم ، فمع ان مكان العمل يزدحم بالنزلاء الا أن لديهم التجهيزات والمعدات التي تساعدهم لخدمة اكبر عدد من النزلاء باقل وقت ، كما أن كثرة الاتصالات وبعد الاقسام عن بعضها ووجود الكثير من الازعاج يؤدي الى اعاقه عمل بعض الموظفين فهي مقبولة الى حد ما .

جدول (٧) : توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي
٣٤	يحرص باستمرار على استقلال وقت العمل بشكل مثمر ومفيد	٣.٨٥	١.١٥	موافق	٪٧٧
٣٥	تتوفر لديه الاستعدادات للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفه بها	٣.٨١	٠.٨١	موافق	٪٧٦.٢
٣٦	يتطلع دائماً إلى مسؤوليات جديدة	٣.٨١	٠.٨٨	موافق	٪٧٦.٢
٣٧	ينجز المهام والواجبات بشكل يفوق توقعات زملائه ورؤسائه في العمل	٣.٨٧	٠.٩٨	موافق	٪٧٧.٤
٣٨	معدل أخطائه محدود مقارنة بزملائه في العمل	٣.٨٤	١.٠٤	موافق	٪٧٦.٨
٣٩	يتقدم بأفكار ومقترحات مفيدة في تطوير أدائه وأداء زملائه في العمل	٣.٧٢	١.٠٢	موافق	٪٧٤.٤
٤٠	يتم تكليفه بمهام إضافية ذات أهمية خاصة ومحددة	٣.٧٨	٠.٩٩	موافق	٪٧٥.٦
٤١	يعمل مع زملائه بروح الفريق	٣.٨٦	٠.٩٩	موافق	٪٧٧.٢
٤٢	تتوفر لديه القدرة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	٣.٦٣	١.٢٢	موافق	٪٧٢.٦
	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الخامس	٣.٨٠	١.٠١	موافق	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو محور الأداء الوظيفي جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٨٠ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) - ووزن نسبي ٧٦.٢٪ ، فهم يرون أن نظراءهم في العمل يحرصون على استغلال وقت العمل بشكل مثمر كما أنهم يتطلعون إلى مسؤوليات جديدة ويتقدمون بأفكار جديدة تساعد على تطوير العمل والعمل فيما بينهم يكون بروح الفريق فهم يرون أن زملائهم بالعمل يساعدهم للتقدم بالعمل .

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين المتغيرات .

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين عبء العمل والأداء الوظيفي للعاملين .

جدول (٨) : معامل ارتباط بيرسون بين عبء العمل والأداء الوظيفي

العنصر	الاحصاءات	الاداء الوظيفي
عبء العمل	معامل الارتباط	٠.١٠٨
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٢٤٩

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين عبء العمل والأداء الوظيفي للعاملين تساوي -٠.١٠٨ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد على رفض الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين عبء العمل والأداء الوظيفي للعاملين .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الاجور والمكافئات والأداء الوظيفي للعاملين .

جدول (٩) : معامل ارتباط بيرسون بين الأجور والمكافئات والأداء الوظيفي

العنصر	الاحصاءات	الاداء الوظيفي
الأجور والمكافئات	معامل الارتباط	٠.٠٤٣
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٢٤٩

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين الأجور والمكافئات والأداء الوظيفي للعاملين تساوي ٠.٠٤٣ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الأجور والمكافئات والأداء الوظيفي للعاملين .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين .

جدول (10) : معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

العنصر	الاحصاءات	الاداء الوظيفي
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	٠.١٨٥-
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٢٤٩

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي تساوي -٠.١٨٥ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد على رفض الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين .

جدول (١١) : معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

العنصر	الاحصاءات	الاداء الوظيفي
بيئة العمل	معامل الارتباط	٠.٠٤٥
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٢٤٩

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل الارتباط بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين تساوي ٠.٠٤٥ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين.

ملخص نتائج الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا ما يلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين عناصر ضغوط العمل في الفندق والمتمثلة في (الأجور والمكافئات - بيئة العمل) وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على صحة الفرضية الثانية والرابعة التي تبنتها الدراسة .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين عناصر ضغوط العمل في الفندق والمتمثلة في (عبء العمل - الهيكل التنظيمي) وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على عدم قبول كل من الفرضية الأولى والثالثة التي تبنتها الدراسة .
- أن غالبية توجهات وأراء أفراد العينة جاءت إيجابية (متفقة) في ثلاثة من عناصر ضغوط العمل وهي (الأجور والمكافئات ، الهيكل التنظيمي ، بيئة العمل) بينما جاءت محايدة في عنصر واحد وهو (عبء العمل).
- أن غالبية توجهات وأراء أفراد العينة جاءت إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدره للعاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرعه المناسبه وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد والوقت الكافين لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة .

٥. عدم تناسب الاجور لحجم الاعمال المطلوبة كما ان توزيع المكافآت لا يتم بطريقة مرضية بما لا يشجع على تطوير الاداء الوظيفي .
٦. وجود العديد من العناصر التي تشكل عبء في العمل يقلل من كفاءة الاداء الوظيفي مثل زيادة الاعمال المطلوبة على ساعات الدوام واصدار الاوامر المتضاربة والشعور بالإرهاق والتعب والملل من كثرة الاعمال .
٧. أن هناك بعض القصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون ، وأن هناك حاجة لمزيد من عقد البرامج التدريبية بحيث تنسجم مع احتياجاتهم التدريبية.
٨. اهتمام الإدارة وبذل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق تدفق الاتصالات واستخدام الوسائل الحديثة للاتصال، بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة ووضوحها .
٩. ميل القيادة الإدارية إلى حد ما إلى إتباع أسلوب المركزية ، والمحدودية في تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية ، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا .
١٠. عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها .

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالتالي :

١. ضرورة أن تولي إدارة الفندق اهتماماً خاصاً بجميع عناصر ضغوط العمل باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة الفندقية .
٢. ضرورة أن تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة وذلك حتى تتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها .

٣. العمل على زيادة درجة التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام العاملة داخل الفندق وأن يتم العمل بمبدأ وحدت الأمر والتوجيه .
٤. يجب إتاحة المزيد من فرص الترقية لدى صغار الموظفين وتنمية المهارات القيادية لديهم ، مما يعزز لديهم روح الانتماء والولاء للفندق الذي يعملون به
٥. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير ادائهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة وذلك من خلال دراسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دوري .
٦. وضع معايير لاختيار العمالة بحيث يشغل الموظفون الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية الحاصلين عليها .
٧. زيادة الدافعية لدى العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية وتوفير كافة الامكانيات التي تساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية بشكل فعال .
٨. يجب العمل على وضع سياسة واضحة وصريحة تتسم بالعدالة والمساواة بين الموظفين فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز .
٩. يجب أن يكون هنالك نسبة وتناسب بين ما يتقاضاه الموظف من أجر وبين واقع الحياة المعيشية ، فيجب أن يكون الاجر مقارب لغلاء الاسعار والوضع الاقتصادي السائد في البلد .

^١ باحث بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ المدرس بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

المراجع

- الزهراني ، حسن (١٩٩٩) . خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين . دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- العماج ، حمود (٢٠٠٣) . علاقة ضغوط العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- العطية ، ماجد (٢٠٠٣) . سلوك المنظمة و سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق للنشر والتوزيع . بغداد . العراق
- العوامة ، نائل (٢٠٠٤) . الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعملة . مجلة دراسات العلوم الإنسانية . مجلد ٣١ . عدد ٣
- أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٤) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية . الدار الجامعية للنشر . الإسكندرية . مصر
- العميان ، محمود (٢٠٠٥) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر . عمان . الأردن
- جلعود ، مروان (٢٠٠٨) . وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداري الجامعات في محافظة الخليل و مؤشرات و نتائجها . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات . جامعة القدس
- حسن ، راوية (٢٠٠٤) . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية . الإسكندرية . مصر
- حمود ، خضير . الخرشة ، ياسين (٢٠٠٧) . إدارة الموارد البشرية . دار الميسرة للنشر والطباعة . عمان . الأردن
- السلمي ، علي (٢٠٠١) . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة . مصر

- شاويش ، مصطفى (٢٠٠٥) . إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) . دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان . الأردن
- ماهر ، أحمد (٢٠٠٢) . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية للنشر . الإسكندرية . مصر
- هلال ، محمد (٢٠٠٠) . مهارات إدارة الضغوط السيطرة والتحكم في الضغوط . مركز تطوير الأداء والتنمية . القاهرة . مصر