

العوامل المؤثرة على درجة رضا العاملين بفنادق مدينة الإسكندرية عن الخدمة الفندقية

نجلاء عبد السلام محمود دسوقي

قسم الاقتصاد المنزلي-كلية الزراعة-جامعة الإسكندرية

تاريخ القبول: ٢٠١٢/٦/٢٤

تاريخ التسليم: ٢٠١٢/٤/٣٠

الملخص

استهدف هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة على درجة رضا العاملين بفنادق مدينة الإسكندرية عن الخدمة الفندقية، والعلاقات الارتباطية بين درجة الرضا عن الخدمة الفندقية وبين الخصائص الشخصية والوظيفية العاملين. ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها ٢٧٠ عامل، حيث تم تجميع البيانات باستخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث وذلك خلال عام ٢٠١٠/٢٠٠٩. واعتمدت الدراسة على النسب المئوية والجداول التكرارية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط واختبار مربع كاي ودالة الانحدار المتعدد كأساليب إحصائية لعرض ومناقشة النتائج البحثية. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة مايلي:

- (١) انخفاض نسبة المبحوثين ذوي درجة مرتفعة من الرضا عن أسلوب العمل الفندقي حيث بلغت ١١,٩%.
- (٢) انخفاض نسبة المبحوثين ذوي درجة رضا وظيفي مرتفع حيث بلغت ٢٠%.
- (٣) تدني نسبة المبحوثين ذوي درجة مرتفعة من الرضا عن الخدمة الفندقية حيث بلغت ١٠%.
- (٤) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين درجة رضا المبحوثين عن أسلوب العمل الفندقي وبين كل من العمر والمستوى التعليمي، والدخل الشهري، وعدد سنوات الخبرة (عند ٠,٠١) ودرجة الخبرة التدريبية (عند ٠,٠٥). كما وجد علاقة ارتباطية طردية معنوية بين درجة الرضا الوظيفي للمبحوثين وبين كل من العمر، والدخل الشهري، وعدد سنوات الخبرة (عند ٠,٠١) ودرجة الخبرة التدريبية (عند ٠,٠٥)، في حين كانت العلاقة الارتباطية عكسية معنوية مع عدد ساعات العمل (عند ٠,٠١). أيضاً وجدت علاقة ارتباطية طردية معنوية بين درجة رضا المبحوثين عن الخدمة الفندقية وبين كل من العمر، والمستوى التعليمي، والدخل الشهري، وعدد سنوات الخبرة، ودرجة الخبرة التدريبية (عند ٠,٠١).
- (٥) أوضحت النتائج وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لكل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي، ودرجة الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن الخدمة الفندقية كمتغيرات تابعة وبين الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغيرات مستقلة.
- (٦) وجد أن درجة الخبرة التدريبية من أكثر المتغيرات المؤثرة على كل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي ودرجة الرضا الوظيفي بينما كانت عدد ساعات العمل/اليوم من أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة على درجة الرضا عن الخدمة الفندقية.

كلمات دلالية: الرضا عن أسلوب العمل الفندقي- الرضا الوظيفي- الرضا عن الخدمة الفندقية.

المقدمة

كما وتعتبر صناعة الفندقية من أهم الصناعات في دول العالم الثالث وذلك نظراً لأهميتها المتناهية لأفراد المجتمع والاقتصاد الوطني والتي تكمن في توفير الخدمات للأفراد، وتوفير العملة الصعبة، وتأمين فرص العمل وأيضاً تعليم وتدريب الأفراد العاملين في مختلف مجالات الفندقية (محمد السيد- ١٩٩٨). تعتبر صناعة الفندقية من الأركان الأساسية للسياحة، حيث أنه لا يمكن لأي مشروع سياحي أن يقام بدون توافر فنادق لإيواء النزلاء. هذا وتؤثر صناعة الفندقية على صناعة السياحة والتي تعتبر عاملاً مهماً للنمو الاقتصادي للدولة (ماهر توفيق- ١٩٩٧).

هائلة من العمالة باعتبارها صناعة خدمية تعتمد في المقام الأول على عمالة ذات مواصفات خاصة (بعضها سمات طبيعية والأخرى مكتسبة بالخبرة والدراسة)، لذا فالعامل هو المتحكم الأكبر في مدى نجاحها أو فشلها. وهي من أكبر الصناعات استيعاباً واحتياجاً للعمالة (المتعلمة ونصف المتعلمة) حيث تستوعبه حوالي ١١١ مليون فرد وتجلب حوالي ٢,٥ تريليون دولار سنوياً في الاقتصاد العالمي (حنان قطارة - ٢٠٠٥).

ومن المعروف أن الفرد هو أساس العمل وأن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى قدرة وإمكانية العاملين ومهاراتهم وتعاونهم ورضاهم عن العمل القائم به. هذا ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر والموارد الإدارية بالفنادق والتي إذا ماتم إعدادها وتدريبها وتميئها وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية والصحية وتوفير الأمن والأمان أدى ذلك إلى رفع درجة رضاهم عن العمل والمؤسسة الفندقية العاملين بها، الأمر الذي يؤثر بصورة إيجابية وغير مباشرة على سمعة الفندق في أداء خدماته (محمد إبراهيم - ٢٠٠٤).

ويشير Arnold و Michael (١٩٩٥) إلى أن الحاجز الثقافي من أهم المشكلات التي تواجه المنشآت الفندقية التي تسعى لاكتساب ولاء ورضا العاملين، ويتضمن كسر هذا الحاجز ضرورة مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ أداء الخدمات الفندقية وتوفير التدريب المطلوب لهم لضمان إكسابهم المهارات المطلوبة بهدف المحافظة على مستوى جودة خدماتها الفندقية. ويوضح أولريش إيكهارت (٢٠١٠) رئيس مجموعة فنادق كمبينسكي في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا أن ٦٤% من مديري مجالات الضيافة لدى مجموعته قد حددوا مجالات الاهتمام الرئيسية في إدارة الموارد البشرية وأبدى هؤلاء المديرين أن التدريب هو العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين، كما أكد أولريش أن مجموعته تعمل تحت شعار "موظفينا على قائمة أولوياتنا" فلا بد أن يشعر العامل بأهميته في الفندق وبالأمان بما يحقق

هذا ويؤكد مصطفى الشاويش (٢٠٠٠) أن صناعة الضيافة الفندقية تتميز عن غيرها من الصناعات الأخرى باعتمادها بالدرجة الأولى على العنصر البشري والذي عن طريقه يتوقف نجاح المؤسسة الفندقية في تحقيق الأرباح وتوفير الخدمات للزلاء والضيوف، ويضيف بأنه لن تكون هناك مؤسسات فندقية قادرة على الصمود في السوق السياحي إذ لم يتوفر لديها العنصر البشري المؤهل والراضي والمحب لمهنة الخدمة في الفنادق. وتضيف حنان قطارة (٢٠٠٥) أن مصر تعاني من تفاوت كبير في مستوى الخدمة الفندقية مقارنة بالدول الأوروبية وذلك نتيجة للعديد من الاعتبارات والعوامل والتي من ضمنها العمالة غير المؤهلة وغير المدربة وبالتالي عدم توافر عامل الخبرة في كيفية التعامل مع النزلاء وتلبية رغباتهم، الأمر الذي يؤثر سلباً على صناعة الفندقية. وفي هذا الصدد يؤكد طارق طه (٢٠٠٥) أن مدى كفاءة أداء العاملين بالفندق ومستوى تدريبهم من العوامل الرئيسية التي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح الفندق.

وبالنسبة للأنشطة الإنتاجية داخل الاقتصاد المصري فقد أصبح النشاط السياحي مسئولاً عن حوالي ٧% من القوى العاملة (عادة بيسيوني - ٢٠٠٠). وتعتبر الصناعة الفندقية والتي تشمل خدمات الإقامة والأغذية والمشروبات والترفيه من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل، حيث أوضحت الدراسات أن الغرفة في الفندق توفر ٢,٥ فرصة عمل مباشرة وحوالي ١٨ فرصة عمل غير مباشرة. أي أن كل غرفة بالفندق يمكنها توفير حوالي ٢٠ فرصة عمل (محمد مرسى - ٢٠٠٧).

ويوضح Cobanoglu و Moreo (٢٠٠١) أن صناعة الفندقية من أكبر الصناعات التي تعتمد بصفة أساسية على الموارد البشرية. ولذا عادة ما يطلق عليها صناعة أفراد (People industry) أو صناعة خدمات (Service Industry) وإذا ما نظرنا إلى وضع العمالة في مصر بصفة خاصة نجد أن صناعة الفندقية تستوعب أعداد

ويشير Tourish و Hargie (1994) إلى أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل منها العلاقة بين العاملين ومديريهم، حيث يجب على المديرين القيام بعدة مهام لتحقيق رضا العاملين منها تسوية المشاكل العمالية والعمل على حلها، وقياس إنتاجية العامل البشري بعمل تقارير دورية لمتابعة كفاءة الأداء، وإعداد وتنظيم دورات تدريبية، وأيضاً الإشراف على توقيع الجزاءات أو الترقية، وقد وجدت لمياء مصطفى (2005) في دراستها عن تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على ولاء العاملين ومستوى أدائهم في صناعة الضيافة أنه لتحقيق أعلى درجات الرضا والولاء لدى العاملين لابد أن يوفر مديري الفنادق بيئة عمل مناسبة للعاملين مع إشعار العاملين بالاهتمام وأيضاً حث العاملين على الأداء الجيد للعمل وروح العمل الجماعي والتدريب المستمر وكذلك تفويض العاملين.

هذا ويوضح كلا من (Robert و Thomas 1994) و (فريد زين الدين - 1998) أن دوائر حلقات الجودة والمستخدمة في تحسين الأداء في الفنادق لها دور كبير في تحقيق ولاء ورضا العاملين. وتضم هذه الدوائر مجموعة من العاملين يعملون طواعية بانتظام في أوقات غير أوقات العمل ويقومون بتحليل وحل المشاكل المرتبطة بالعمل واتخاذ القرار بالحل المناسب وكذلك التوصيات الصالحة للتنفيذ من قبل الإدارة الفندقية، وهذه الدوائر هي دليل في حد ذاتها على نشر ثقافة الجودة بين العاملين. وفي هذا الصدد يشير عبد الفتاح غزال (2004) إلى أن هناك عدة عوامل تساهم في زيادة درجة عدم الرضا الوظيفي منها إحساس العاملين بغياب فرص تطوير مهارات العمل أو الارتفاع بمستوى التأهيل، وغياب الضمان الوظيفي، وغياب المساواة في المعاملة والعدالة في الترقية، وأيضاً غياب التقييم الموضوعي وكلها عوامل تتعلق بفلسفة المنشأة أو المنظمة في العمل. كما أوضحت دراسة عادل همام وخالد مقابلة (2005) عن العوامل المؤثرة في رضا

رضاه وولائه للمجموعة والتي حصلت على المركز الأول على الصعيد الإقليمي فيما يخص رضا العاملين وذلك بنسبة 99%.

ويؤكد أحمد البشبيشي (1995) أن هناك التزامات على الإدارة الفندقية تجاه تحقيق رضا العاملين بالفندق سواء في أسلوب العمل (نظام الورديات والحوافز والمكافآت) أو الجوانب الإنسانية (معاملة العامل كإنسان وليس كأيدي عاملة). ويرى محمد عراقي (1999) أي زيادة درجة الإشباع ورضا العاملين أحد أهم المنافع التي تجنيها المؤسسات الفندقية إثر تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة حيث يترتب على تحقيق رضا العاملين انخفاض عدد الشكاوي وارتفاع مستوى أداء الخدمة وانخفاض الأخطاء في العمل وزيادة الربح والإنتاجية بالفندق وأيضاً ارتفاع نسبة إشغال الغرف. وتؤكد ذلك دراسة إبراهيم بظاظو وأحمد العمارة (2010) عن تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم والتي أظهرت أن العاملين لديهم مستوى عالي من الإدراك لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي منها تحقيق رضا العاملين.

هذا ويعتبر تقييم الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الفندقية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتقوم هذه الإدارة بعدة أنشطة منها اختيار وتوظيف العاملين وذلك بعد اختبار مدى صلاحيتهم للعمل بالفندق وتعيينهم في الوظائف الملائمة وتقييم أدائهم وتدريبهم لرفع كفاءة الأداء وأيضاً الاهتمام بالجوانب السلوكية لتحريك دوافعهم وإثارة حماسهم نحو العمل وعلاج المشاكل التي قد تثار بينهم (رعد العاني - 2005). هذا ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها تحقيق أهداف الفندق. وتتطوي تحت مظلته طبيعة ومشاعر العاملين نحو جوانب عملهم المتنوعة - حيث يؤثر على العامل إيجاباً وسلباً وبالتالي على النشاط الفندقي - الأمر الذي ينعكس على مستوى أداء العاملين ومدى رضاهم عن وظائفهم (محمد مازوز - 2007).

ويوضح Wagner و Hollenbeck (1992) أن شعور العامل بعدم الرضا عن وظيفته يعتبر العامل الأول في ارتفاع نسبة الغياب (وقد يصل الأمر إلى ترك الوظيفة) وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمالة.

وتؤكد ذلك حنان قطارة (2005) حيث أوضحت أن الفنادق في مصر تعاني من مشكلة سرعة دوران العمالة High Labor Turnover والتي بلغت 300% وهذا يعني أن الفنادق تكون بحاجة لعمالة جديدة كل فترة قصيرة يقدم لها التدريب مما يكلف الفنادق ويؤثر سلباً على مستوى أداء خدماتها. ولذلك تحاول الفنادق الحد من هذه المشكلة بوضع توصيف دقيق للوظائف والحرص على تحقيق رضا العاملين من خلال برامج التحفيز وتنمية القدرة على اتخاذ القرار ومنح مميزات للعاملين كالتأمين الاجتماعي والصحي وبرامج المعاشات ورعاية أسرهم.

ومن منطلق ماسبق نجد أن صناعة الفنادق تستقطب أعداد كبيرة من العاملين في مختلف الوظائف. ومن هنا يتعاظم دور العمالة في هذه الصناعة، الأمر الذي يستوجب معه تحديد وضع العمالة الفندقية والعمل على حل مشكلاتها وتطوير أدائها. ومما لاشك فيه أن للعاملين دور في إدارة الجودة بالمنظمات الفندقية حيث أن تحقيق مستوى رضا وظيفي عالي لدى العاملين سينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على جودة أداء الخدمات الفندقية والتي بدورها ستؤثر على القدرة التنافسية للفنادق. كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي مع بيئة العمل والذي يعمل بدوره على تهذيب وتلاشي القيم والأنماط السلوكية غير المحببة. وفي ضوء ماسبق يتضح الجوانب الإيجابية للرضا الوظيفي. ولكن ما درجة الرضا عن الخدمة الفندقية لدى العاملين بالفنادق؟ وهكذا تمثلت مشكلة البحث في تحديد درجة الرضا عن الخدمة الفندقية للعاملين بفنادق الإسكندرية والعوامل المؤثرة عليه.

العاملين بالفنادق الأردنية أن مستوى الرضا العام للعاملين كان متوسطاً. وأن أسلوب معاملة المديرين جاء في المركز الأول من حيث الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية المؤثرة في رضا العاملين يليه بيئة العمل ثم الإدارة الفندقية بينما جاء نظام التعويضات في المركز الأخير.

ويوضح أحمد حسين (1999) أن قدرة المنشآت الفندقية على أداء خدماتها بجودة عالية يتوقف على عدة عناصر وهي تنمية مهارات الاتصال الفعال بالعملاء، ومكافأة العاملين على الأداء الجيد، وأيضاً تدريب العاملين على إقامة علاقات جيدة مع العملاء وكلها في النهاية تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين. ويضيف محمد الصحن (1999) بأنه يجب تجنب مصادر عدم الإشباع أو عدم الرضا لدى العاملين، حيث أشارت عديد من الدراسات إلى أن الفرد غير الراضي ينقل اتجاهاته السلبية إلى نحو 11-13 فرد آخرين بينما ينقل الفرد الراضي اتجاهاته الإيجابية لنحو 3 أفراد فقط. هذا وتوضح ليلي الزلاقي (2003) أن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لأنه يحدد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى معالجة نقاط الضعف وتطوير الأداء.

ويعتبر تحقيق المنظمة لقيم ومبادئ العدالة هي أساس الأداء المميز ورضا العاملين (عادل زايد - 1995). ويوضح عبد الله الخلف (1997) أن تدني مستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين من أهم التحديات التي تواجه المنظمات سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، حيث يعتبر تحقيق رضا عملاء المنظمة في الداخل (العاملين) هو المحور الأساسي لإدارة الجودة بهذه المنظمات. ويضيف بأن تحقيق رضا العاملين يعتمد بشكل كبير على تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات اللازمة بشأن المشكلات التي تواجههم أثناء العمل بما يوفر لهم الفرصة للإبداع والابتكار.

في غاية الأهمية لأنه بمثابة الطريق لمعرفة أسباب التذني في أداء الخدمة وبالتالي تفاديها مستقبلاً بما يحقق جودة الأداء الفندقية.

الأسلوب البحثي

١- منهج الدراسة: اتبع هذا البحث المنهج الوصفي

التحليلي

٢- المصطلحات البحثية والتعاريف الإجرائية.

(١) العاملین:

يقصد بها في هذا البحث العاملين القائمين بأداء الخدمات الفندقية في مختلف الأقسام بفنادق مدينة الإسكندرية.

(٢) الخصائص الوظيفية:

تشير في هذا البحث إلى مجموعة البنود المتعلقة بمهنة المبحوثين من حيث نوع القسم الفندقية-عدد ساعات العمل/اليوم-عدد سنوات الخبرة-نوع اختبارات الالتحاق بالعمل الفندقية-الخبرة التدريبية.

(٣) الخبرة التدريبية:

عملية التدريب هي النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية وتسعى عملية التدريب إلى تحسين وتطوير قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق زيادة معلوماتهم وطرق أدائهم للوظائف وتحسين سلوكهم داخل المنشأة (سوزان حسن-٢٠٠٠). كما يشير التدريب إلى مجموعة من الإجراءات أو العمليات تستهدف اكتساب وتطوير المهارات والمعارف والاتجاهات لدى العاملين بالفنادق بهدف رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يحقق نتائج ايجابية للفندق ورضا العاملين(حميد الطائي - ٢٠٠٦).

ويقصد بالخبرة التدريبية في هذا البحث اشتراك المبحوثين في دورات تدريبية والاستفادة منها ودرجة هذه الاستفادة والحاجة لمزيد من التدريب ويشار إلى ذلك بقيمة رقمية.

الأهداف البحثية

استهدف البحث بصفة رئيسية دراسة العوامل المؤثرة على درجة رضا العاملين بفنادق مدينة الإسكندرية عن الخدمة الفندقية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

(١) التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

(٢) قياس درجة رضا المبحوثين عن أسلوب العمل الفندقية.

(٣) قياس درجة الرضا الوظيفي للمبحوثين.

(٤) دراسة العلاقات الارتباطية بين درجة الرضا عن الخدمة الفندقية كمتغير تابع وبين الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغيرات مستقلة.

(٥) تحديد وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية وبين الخصائص الشخصية والوظيفية.

(٦) دراسة قدرة الخصائص الشخصية والوظيفية على التأثير في درجة الرضا عن الخدمة الفندقية.

أهمية الدراسة:

يعتبر البحث مساهمة علمية جادة في مجال صناعة الفندقية، حيث أن التعرف على وتحديد درجة رضا العاملين عن الخدمات الفندقية هو السبيل إلى إشباع رغبات العملاء وتحقيق رضاهم بصورة غير مباشرة وذلك باعتبار أن درجة رضا العاملين عن أداء الخدمات أحد جوانب أو أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الفندقية والتي تستهدف بصفة رئيسية اكتساب ولاء وثقة العملاء، الأمر الذي ينعكس على نجاح المؤسسة الفندقية ورفع معدل إشغال الغرف وانخفاض معدل دوران العمالة.

كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الاستراتيجيات والأساليب المتبعة في مختلف الإدارات الفندقية والمتعلقة بأداء الخدمات الفندقية، حيث أن تحديد درجة رضا العاملين عن الخدمات الفندقية أمر

(٤) الرضا عن أسلوب العمل الفندقى:

يقصد بالرضا عن أسلوب العمل في هذا البحث القيمة الرقمية الدالة على صعوبات تقديم الخدمة الفندقية الجيدة، والأساليب الإدارية المتعلقة بتقديم خدمة فندقية جيدة ومستوى تطبيق الفندق لها، وأيضاً دور الإدارة الفندقية في تحقيق رضا المبحوثين والذي يتضمن علاقة المدير بالعاملين وإجراؤه تجاه الأداء غير الجيد في العمل وتأثير الأزمات الفندقية على أسلوب العمل.

(٥) الرضا الوظيفى:

الرضا الوظيفى هو شعور الموظف بالسرور نتيجة إدراكه أن وظيفته تشبع قيم مهمة لديه Neale و Northcraft (١٩٩٤) كما يشير إلى مدى توفر مشاعر السعادة والسرور تجاه العمل فكلما زادت هذه المشاعر إيجابياً كلما كانت درجة التوافق عالية وكما كانت المشاعر سلبية (عدم رضا) كلما كانت درجة التوافق محدودة (محمد حجازي- ٢٠٠٠).

كما يشير إلى مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة ببيئة العمل وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي ويعتبر أحد معايير قياس الأداء بالمؤسسات الخدمية (محمد أحمد- ٢٠٠٧).

ويقصد بالرضا الوظيفى في هذا البحث القيمة الرقمية الدالة على درجة استجابة المبحوثين لعدد ٣٢ عبارة تمثل مقياس الرضا الوظيفى.

(٦) الرضا عن الخدمة الفندقية:

يشار إليه في هذا البحث بالقيمة الرقمية الدالة على درجة الرضا عن الخدمة الفندقية والتي انطوت

جدول ١: توزيع فنادق مدينة الإسكندرية وفقاً لعينة البحث

الدرجة التصنيفية	عدد الفنادق	عدد الفنادق موضع العينة	حجم العينة (عدد العاملين)
فنادق خمس نجوم	٧	٢	٣٠
فنادق أربع نجوم	٥	١	١٥
فنادق ثلاث نجوم	١٢	٣	٤٥
فنادق نجمتان	١٣	٣	٤٥
فنادق نجمة واحدة	٣٥	٩	١٣٥
إجمالي	٧٢	١٨	٢٧٠

المصدر: - دليل الفنادق المصرية ٢٠٠٩-٢٠١٠.

- النشرة الإحصائية لوزارة السياحة والآثار ٢٠٠٩.

على كل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقى ودرجة الرضا الوظيفى.

٣- الشاملة والعينة:

وفقاً لأهداف البحث الرئيسية والفرعية تمثلت الشاملة لهذه الدراسة في جميع العاملين بمختلف الدرجات التصنيفية لفنادق مدينة الإسكندرية والبالغ عددها ٧٢ فندق وفقاً لبيانات دليل الفنادق المصرية ٢٠٠٩-٢٠١٠ والنشرة الإحصائية لوزارة السياحة والآثار ٢٠٠٩. جدول (١).

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع ٢٥% من عدد الفنادق (لكل درجة تصنيفية) بمدينة الإسكندرية. وبذلك بلغ عدد الفنادق موضع الدراسة ١٨ فندق. وبلغ جملة العاملين ضمن الفنادق المختارة ٢٧٠٠ عامل ثم اختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجموع العاملين بنسبة ١٠% فبلغ قوام العينة ٢٧٠ عامل.

٤- المتغيرات البحثية

اشتملت الدراسة على المتغيرات البحثية التالية:

أ- المتغيرات المستقلة:

تمثلت في مجموعة الخصائص الشخصية (الجنس)- العمر- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- الدخل الشهري) والخصائص الوظيفية (نوع القسم الفندقى- عدد ساعات العمل/يوم- عدد سنوات الخبرة- درجة الخبرة التدريجية).

ب- المتغيرات التابعة:

تضمن المتغير التابع الرئيسى بهذه الدراسة درجة الرضا عن الخدمة الفندقية والذي ينقسم إلى متغيرين

٥- أسلوب تجميع وتحليل البيانات وقياس متغيراتها تم تجميع بيانات هذه الدراسة من خلال استخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث وذلك خلال عام ٢٠٠٩/٢٠١٠. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية وهي:

١- المحور الأول: تناول الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

٢- المحور الثاني: تضمن أبعاد قياس درجة الرضا عن أسلوب العمل.

٣- المحور الثالث: مقياس الرضا الوظيفي.

وقد تم قياس متغيرات الدراسة كما يلي:

١- درجة الخبرة التدريبية:

لتقييم درجة الخبرة التدريبية للمبحوثين أعطيت درجات رقمية لعبارة قياس هذا البند من حيث الاشتراك في دورات تدريبية نعم (٢)، لا (١)، والاستفادة منها نعم (٢)، لا (١)، ودرجة الاستفادة منها كبيرة (٣)، متوسطة (٢)، صغيرة (١)، وأيضاً الحاجة لمزيد من التدريب نعم (٢)، لا (١) وبذلك تعبر محصلة القيم الرقمية للعبارة عن درجة الخبرة التدريبية للمبحوث.

٢- درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقية:

لتقدير درجة رضا المبحوثين عن أسلوب العمل تم إعطاء درجات رقمية لأبعاد قياس هذا المحور والتي تضمنت:

أ- صعوبات تقديم الخدمة الفندقية الجيدة [اشتملت على ١٠ عبارات تعكس معوقات تقديم الخدمة الجيدة وتم تقييمها في ضوء أوافق (٣) -أوافق لحد ما (٢) - لا أوافق (١)].

ب- الأساليب الإدارية المتعلقة بتقديم خدمة فندقية جيدة [اشتملت على ١٤ عبارة تعكس الأساليب الإدارية السليمة التي تكفل تحقيق جودة الخدمة وتم تقييمها في ضوء مدى توافرها بالفندق نعم (٢) لا (١) وأيضاً مستوى تطبيق الفندق لها عالي (٤) - متوسط (٣) - منخفض (٢) - لا يطبق (١)].

فرعيين وهما درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقية، وأيضاً درجة الرضا الوظيفي.

٥- الفروض البحثية:

في ضوء أهداف البحث تختبر الدراسة الفروض البحثية في صورتها الصفرية الآتية:

١- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة الرضا عن الخدمة الفندقية كمتغير تابع رئيسي وبين بعض المتغيرات المستقلة كل على حدة.

٢- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة الرضا عن كل من أسلوب العمل الفندقية ودرجة الرضا الوظيفي كمتغيرات تابعة فرعية وبين بعض المتغيرات المستقلة كل على حدة.

٣- لا توجد فروق معنوية بين توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية كمتغير تابع رئيسي وبين مجموعة المتغيرات المستقلة كل على حدة.

٤- لا توجد فروق معنوية بين توزيع المبحوثين وفقاً لكل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقية ودرجة الرضا الوظيفي كمتغيرات تابعة فرعية وبين مجموعة المتغيرات المستقلة كل على حدة.

٥- لا يمكن تفسير التباين في درجة الرضا عن الخدمة الفندقية في ضوء الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين. وهذه الدالة معنوية عند مستوى احتمالي ٠,٠٥.

٦- لا يمكن تفسير التباين في كل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقية ودرجة الرضا الوظيفي في ضوء الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين. وهذه الدالة معنوية عند مستوى احتمالي ٠,٠٥.

وقد تم اختبار الفروض البحثية في صورتها الصفرية (فرض العدم) والتي تنفي العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة بهذه الدراسة.

النتائج ومناقشتها

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

أوضحت نتائج البحث جدول (٢) أن أكثر من ثلثي الباحثين من الذكور (٦٧,٨%). وقد تراوحت أعمار الباحثين ما بين ١٨-٦١ سنة بمتوسط حسابي ٣١,٥٩+٨,٨٩ وبناءً على ذلك تم توزيع الباحثين في ثلاث فئات عمرية فتبين أن ٦٦,٣% منهم يقعون بالفئة العمرية (٢٣-٤٠ سنة)، كما تبين أن ٤٦,٣% منهم متزوجين.

أيضاً أوضحت النتائج ارتفاع المستوى التعليمي للباحثين حيث كان أكثر من نصف الباحثين (٥٣,٣%) ذوي مؤهل جامعي. وبالنسبة للدخل الشهري فقد تراوح بين ١٠٠-٣٥٠٠ جنيه بمتوسط حسابي ٨٥٣,٨٨ + ٥٨٦,٠٣ وبناءً عليه تم توزيع الباحثين في ثلاث فئات فتبين أن ما يقرب من ثلاثة أرباع الباحثين (٧٠,٤%) تراوح دخلهم الشهري ما بين (٢٦٨-١٤٤٠ جنيه).

وفي هذا الصدد يوضح سامي سعيد (٢٠٠٢) أن هناك ارتفاع في نسبة العاملين من الإناث بفنادق الدرجة الأولى في الخارج حيث تنخفض أجورهن نسبياً عن العاملين الذكور. أما في مصر فالوضع على العكس من ذلك.

وعن الخصائص الوظيفية تشير الأرقام الواردة بجدول (٣) إلى أن ما يزيد عن نصف الباحثين يعملوا بالمكاتب الأمامية (٣١,٥%) وقسم الأغذية والمشروبات (٢٥,٥%)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية هذين القسمين في العمل الفندقية وذلك باعتبارهما حلقة وصل بين النزلاء والعاملين الأمر الذي يستدعي معه وجود عدد كاف من العاملين بهما لأداء الخدمات المطلوبة. وعن عدد ساعات العمل/يوم أوضحت النتائج البحثية أنها تراوحت بين ٤-١٦ ساعة بمتوسط حسابي ٨,٦١ + ١,٨٢ وبناءً عليه تم توزيع الباحثين إلى ثلاث فئات فتبين أن غالبية الباحثين (٧٣%) يعملوا ٧- أقل من ١٠ ساعات/يوم.

ج- دور الإدارة الفندقية في تحقيق رضا العاملين
تضمن بند علاقة المديرين بالعاملين وقد اشتملت على ١٩ عبارة تعكس الدور الإيجابي للمديرين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتم تقييمها في ضوء دائمة (٤) - أحياناً (٣) - نادراً (٢) - لا (١)، كما تضمن بند إدارة الأزمات الفندقية في ٢٠ عبارة تعكس تأثير الأزمات الفندقية على أسلوب العمل وتم تقييمها في ضوء يحدث (٣) - لا يحدث (٢) - غير منطبق (١).

وبذلك تعبر محصلة القيم الرقمية لكل من هذه الأبعاد وهي الصعوبات والأساليب الإدارية وأيضاً دور الإدارة الفندقية عن درجة رضا الباحثين عن أسلوب العمل.

٣- درجة الرضا الوظيفي:

لتقييم درجة الرضا الوظيفي للباحثين تم الاستعانة بمقياس الرضا الوظيفي من إعداد د/ عباس محمود عوض (١٩٩٧). ويتكون هذا المقياس من ٣٢ عبارة (١١ عبارة إيجابية، ٢١ عبارة سلبية) تم تقييمها نعم (٣) - لا (٢) - لا أعرف (١) في العبارات الإيجابية، نعم (٢) - لا (٣) - لا أعرف (١) في العبارات السلبية. وبذلك تعبر محصلة القيم الرقمية التي يحصل عليها الباحثون عن درجة الرضا الوظيفي.

٤- درجة الرضا عن الخدمة الفندقية

تم تقييم درجة الرضا عن الخدمة الفندقية في ضوء إجمالي محصلتي القيم الرقمية التي يحصل عليها الباحثون لكل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقية ودرجة الرضا الوظيفي.

- ولقد تم الاستعانة ببرنامج الحاسب الآلي (SPSS) في تحليل بيانات هذه الدراسة وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في النسب المئوية، والجداول التكرارية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط واختبار مربع كاي، ودالة الانحدار المتعدد.

جدول ٢: توزيع المبحوثين وفقاً للخصائص الشخصية

الخصائص الشخصية	العدد ن = ٢٧٠	%
١- الجنس		
ذكر	١٨٣	٦٧,٨
أنثى	٨٧	٣٢,٢
٢- العمر		
أقل من ٢٣ سنة	٣٨	١٤,١
٢٣-أقل من ٤٠ سنة	١٧٩	٦٦,٣
٤٠ سنة فأكثر	٥٣	١٩,٦
٣- الحالة الاجتماعية		
أعزب	١٤٥	٥٣,٧
متزوج	١٢٥	٤٦,٣
٤- المستوى التعليمي		
إعدادي	٢٥	٩,٢
ثانوي - دبلوم	٥٩	٢١,٩
معهد	٤٢	١٥,٦
جامعي	١٤٤	٥٣,٣
٥- الدخل الشهري		
أقل من ٢٦٨ جنيه	٢٩	١٠,٧
٢٦٨-أقل من ١٤٤٠ جنيه	١٩٠	٧٠,٤
١٤٤٠ جنيه فأكثر	٥١	١٨,٩

جدول ٣: توزيع المبحوثين وفقاً للخصائص الوظيفية

الخصائص الوظيفية	العدد ن = ٢٧٠	%
١- نوع القسم الفندقى		
مكاتب أمامية	٨٥	٣١,٥
إشراف داخلي	٢٧	١٠
أغذية ومشروبات	٦٩	٢٥,٥
إدارة الموارد البشرية	٦١	٢٢,٦
الهندسة والصيانة	٢٨	١٠,٤
٢- عدد ساعات العمل/اليوم		
أقل من ٧ ساعات	١٤	٥,٢
٧- أقل من ١٠ ساعات	١٩٧	٧٣
١٠ ساعات فأكثر	٥٩	٢١,٨
٣- عدد سنوات الخبرة		
أقل من سنتين	٣٠	١١,١
٢-أقل من ١٢ سنة	١٩١	٧٠,٨
١٢ سنة فأكثر	٤٩	١٨,١
٤- اختبارات الالتحاق بالعمل الفندقى*		
اختبارات مهنية فنية	١٣٢	٤٨,٩
اختبارات شخصية	١١٦	٤٣
اختبارات الرغبة أو الميل للعمل	١٠٠	٣٧
اختبارات ذكاء	٧٨	٢٨,٩
اختبارات معلومات أخرى	٧٢	٢٦,٧
اختبارات أخرى	١١	٤,١

* الأرقام تشير إلى تكرارات.

وفيما يتعلق بالاختبارات التي تم إجرائها على المبحوثين للالتحاق بالعمل الفندقى أوضحت النتائج أن الاختبارات المهنية- الفنية احتلت المركز الأول ضمن مجموعة الاختبارات بنسبة ٤٨,٩% يليها الاختبارات الشخصية ٤٣% ثم اختبارات الرغبة أو الميل للعمل بنسبة ٣٧%، في حين احتلت اختبارات الذكاء،

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة تشير النتائج بجدول (٣) إلى أنها تراوحت بين ١-٣٦ سنة بمتوسط حسابي ٦,٧ + ٥,١٨ وبناءً على ذلك تم توزيع المبحوثين إلى ثلاث فئات واتضح أن عدد سنوات الخبرة لدى ٧٠,٨% من المبحوثين تراوح بين (٢-أقل من ١٢ سنة).

يعتبر التدريب من أهم مقومات تطوير مهارات العاملين بالفنادق. وهو أساساً للترقي سواء كان التدريب خارج أو داخل الفندق، عملي أو نظري أو الاثنين في مراكز تدريب متخصصة أو لدى هيئات حكومية (عبد الحميد أبو ناعم-١٩٩٥). هذا وتهدف العملية التدريبية للعاملين بالفنادق إلى اكتشاف الجوانب المهمة في الخدمة بما يؤدي لرفع مستوى أدائها، حيث تستهدف البرامج التدريبية توجيه العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ومعرفة الطرق الجيدة لأداء الخدمة ومواجهة الصعوبات أثناء العمل وأيضاً تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين (نزيه الدباس- ٢٠٠٠).

وبسؤال المبحوثين عن بنود الخبرة التدريبية أوضحت النتائج البحثية جدول (٤) أن ٥٥,٩% قد اشتركوا في دورات تدريبية. وقد انحصرت معظم مجالات التدريب في (لغات-ICDL-البروتوكول (تعامل مع النزلاء)- مراقبة جودة الأغذية-التسويق الفندقي- الأمن الصناعي). وعن الاستفادة من هذه الدورات أبدى كل المبحوثين الذين اشتركوا بالتدريب استفادتهم. وكانت درجة الاستفادة كبيرة لدى ٦٩,٥% منهم. كما أكد ٦٨,٩% منهم الحاجة لمزيد من التدريب. وهذا يعكس مدى الاستعداد النفسي لدى العاملين لمزيد من الدورات التدريبية بغرض تحسين وتطوير أداء العمل، الأمر الذي يحمل بين طياته الميل للأداء الجيد للخدمة الفندقية.

واختبارات المعلومات العامة المراكز الأخيرة بنسبة ٢٨,٩%، ٢٦,٧% على التوالي. وقد أوضح ٤,١% من المبحوثين أن هناك اختبارات أخرى يجب على الفنادق وضعها في الاعتبار كشرط للعمل بها وهي اللغات والحاسب الآلي.

وفي هذا الصدد يوضح محمد إبراهيم (٢٠٠٤) أنه عند اختيار العاملين بالفندق لابد من عمل توفيق بين متطلبات الوظيفة وشروطها لمن يشغلها وذلك بإجراء المقابلة الشخصية للتعرف على المظهر واللباقة والإلمام باللغات الأجنبية والقدرة على التعامل مع الآخرين، وأيضاً إجراء بعض الاختبارات مثل اختبارات الذكاء (قدرات عقلية) واختبارات الوظيفة الفنية المهنية (طبيعة العمل) واختبارات القدرة (سرعة أداء العمل بكفاءة) والاختبارات الشخصية (تصرفات وانفعالات وردود أفعال) وأيضاً اختبارات الميل للعمل. وتوضح حنان قطارة (٢٠٠٥) أنه على الرغم من أهمية التعليم الأكاديمي، إلا أن الخبرة في مجال العمل الفندقي تعتبر ضرورة أساسية بل وجزءاً مكملًا للتعليم الأكاديمي. كما ويؤكد حميد الطائي (٢٠٠٦) أن اختيار وتعيين العاملين- والذي يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الفنادق- يتم وفق إجراء مجموعة من الاختبارات المتخصصة ومنها الاختبارات الذهنية والفكرية والاختبارات الاجتماعية.

الخبرة التدريبية

جدول ٤: توزيع المبحوثين وفقاً لبنود الخبرة التدريبية

بنود الخبرة التدريبية	العدد ن = ٢٧٠	%
١- الاشتراك في دورات تدريبية		
نعم	١٥١	٥٥,٩
لا	١١٩	٤٤,١
٢- الاستفادة منها		
نعم	١٥١	١٠٠
لا	-	-
٣- درجة الاستفادة ن = ١٥١		
كبيرة	١٠٥	٦٩,٥
متوسطة	٤٢	٢٧,٨
صغيرة	٤	٢,٧
٤- الحاجة لمزيد من التدريب ن = ١٥١		
نعم	١٠٤	٦٨,٩
لا	٤٧	٣١,١

رضا العاملين بالمؤسسة الفندقية من ناحية أخرى (أحمد البشبيشي- ١٩٩٥).

وقد تم دراسة درجة الرضا عن الخدمة الفندقية من خلال محورين أساسيين تضمن المحور الأول درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي. أما المحور الثاني تمثل في درجة الرضا الوظيفي. ويمكن عرض ومناقشة النتائج البحثية الخاصة بتلك المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي

تشير الدراسات والبحوث إلى أنه هناك بعض الجوانب الواجب توافرها عند تصميم الوظائف (تحليل وتصنيف) بالمنشآت الفندقية وهي تنوع مهارات أداء العمل، مدى تأثير الوظيفة على أداء وظائف أخرى، درجة الاستقلال الذي تتمتع به الوظيفة وأيضاً مدى معلومات العامل عن الوظيفة. وكلما توافرت هذه الجوانب كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بأن عملهم ذو قيمة، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بدرجة عالية من الرضا عن أسلوب العمل (سعيد المصري- ١٩٩٩).

وقد تم تقدير درجة الرضا عن أسلوب العمل في ضوء ثلاثة أبعاد وهي:

أ- صعوبات تقديم الخدمة الفندقية الجيدة:

مع تزايد الخدمات التي يقدمها الفندق يتزايد أهمية اختيار العناصر الصالحة للعمل فيه، وقد يتطلب ذلك اختيار أفضل المرشحين للعمل بصفة مؤقتة إلى أن يثبت قدراته الحقيقية. فالاختيار الخاطئ يمثل هذه المؤسسات يترتب عليه تفشي ظواهر خطيرة أقلها تدهور مستوى الخدمة وتفشي الإهمال وانعدام التعاون بين العاملين وكثرة التغيب وأيضاً عدم الدقة في أداء العمل إلى آخره مما قد يهدد نشاط الفندق. هذا وتنقسم الأزمات التي يتعرض لها تلك المؤسسات إلى أزمات ناتجة من أخطاء العاملين أو أزمات ناتجة عن اختلال أداء الآلات (صلاح الدين عبد الوهاب- ١٩٩٨).

وبتقييم درجة الخبرة التدريبية توضح الأرقام الواردة بجدول (٥) أنها تراوحت بين ١-٩ درجات بمتوسط حسابي $٥,١ \pm ٣,٥$. وبناءً عليه تم توزيع المبحوثين في ثلاث فئات وفقاً لإجمالي درجة الخبرة التدريبية. وتبين أن ما يقرب من نصف المبحوثين (٤٥,٢%) كانت درجة خبرتهم التدريبية منخفضة. في حين انخفضت نسبة المبحوثين ذوي درجة تدريبية مرتفعة حيث بلغت ٢٥,٩% وهذا يؤكد حاجتهم لمزيد من الدورات التدريبية وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي ٤٤% من المبحوثين لم يشتركوا في دورات تدريبية.

وفي هذا الصدد يوضح محمد إبراهيم (٢٠٠٤) إلى أن مجالات التدريب تختلف وتتعدد ما بين التدريب الوظيفي (واجبات ومسئوليات الوظيفة) والتوجيهي (التعريف بالمنشأة الفندقية والهيكل التنظيمي ونظام الأجور والحوافز والترقيات) والصناعي (مواجهة حوادث العمل) والإشراف الإداري (مهارات القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات) والتنظيمي (الوعي بالتطور التكنولوجي في مجال الفندقة)، هذا وتعتمد طرق التدريب على أهداف البرنامج التدريبي وتكاليف التدريب وقدرات وإمكانيات المدربين والمتدربين. ويرى حسن الطافش (٢٠٠٦) أن الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين أحد معايير القدرة التنافسية للفندق والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الخدمة الفندقية. ثانياً: البيانات المتعلقة بدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية:

لا يجب الخلط بين إقامة مؤسسة فندقية وإدارة هذه المؤسسة. فهناك الكثير من حالات الفشل التي تصيب المؤسسات الفندقية بسبب سوء الإدارة. ويعتبر التنظيم أحد أبعاد العملية الإدارية الجيدة للمؤسسة الفندقية والذي ينطوي على وضع الفرد المناسب في مكان العمل المناسب وذلك من حيث مؤهلاته وقدراته وخبراته بما يضمن جودة أداء الخدمات الفندقية وتحقيق

جدول ٥: توزيع المبحوثين وفقاً لصفات إجمالي درجة الخبرة التدريبية

درجة الخبرة التدريبية	العدد ن = ٢٧٠	%
منخفضة (أقل من ٢ درجة)	١٢٢	٤٥,٢
متوسطة (٢- أقل من ٩ درجات)	٧٨	٢٨,٩
مرتفعة (٩ درجات فأكثر)	٧٠	٢٥,٩

ب- الأساليب الإدارية المتعلقة بتقديم خدمة فندقية جيدة

الفندق كتنظيم يهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام أساليب إدارية تضمن تحقيق أفضل خدمة للنزلاء. ونظراً لطبيعة نشاطه المتميز فإنه يخضع للعديد من المؤثرات أو الأزمات سواء كانت محلية أو دولية ولذا يفضل أن تكون الأساليب الإدارية للفندق على درجة كبيرة من المرونة بحيث يستطيع تحقيق الاستجابة الفورية لمختلف الضغوط والأزمات (صلاح الدين عبد الوهاب- ١٩٩٨).

وبسؤال المبحوثين عن الأساليب الإدارية المتبعة بالفعل في الفندق توضح النتائج بجدول (٧) أن غالبية المبحوثين أشاروا إلى وجود معظم الأساليب الإدارية موضع الدراسة بالفندق. ويظهر ذلك واضحاً بالنسبة لنظام المكافآت والحوافز (٩٤,٨%)، ونظام التدريب المستمر (٩١,٥%)، ونظامي الاتصال الفعال بين إدارات الفندق ودراسة شكاوى النزلاء بنسبة ٩٠,٧% لكل منهما، وإجراء اختبارات كفاءة الأداء قبل التعيين (٩٠,٤%)، ونظام تقييم أداء العاملين (٨٩,٦%)، ونظامي الاهتمام بوضع علامات استرشادية لتوجيه حركة النزلاء وبرامج الرعاية الصحية للعاملين بنسبة ٨٨,٥% لكل منهما، ونظام صيانة إنشاءات ومباني الفندق (٨٨,١%)، ونظامي سياسة العمل كفريق واستطلاع آراء النزلاء بشأن الخدمات بنسبة ٨٧,٨% لكل منهما، والاتصال الفعال بين المديرين والعاملين ٨٦,٧%، وتفويض العاملين في اتخاذ القرارات (٨٤,٤%)، وأيضاً الاهتمام بعنصر المنافسة بين العاملين ٨٤%.

وبسؤال المبحوثين عن صعوبات تقديم الخدمة الجيدة أوضحت نتائج البحث جدول (٦) أن آرائهم انحصرت بين أوافق وأوافق لحد ما وذلك لمعظم العبارات وقد ظهر ذلك واضحاً بنسبة ٩٠,٣% لعدم وجود نظام عادل للأجور والحوافز، ٨٨,٥% لعدم توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ بعض الخدمات الجديدة، ٨٧,٧% لنقص روح التعاون بين العاملين، ٨٥,٢% لعدم توفر دعاية مناسبة للفندق، ٨٤,٨% بالنسبة لكل من عدم مشاركة النزلاء بمقترحاتهم لتطوير الخدمة وعدم الاهتمام بتدريب العاملين بالفندق، ٨٤% لعدم توافر العدد اللازم من العاملين لتقديم الخدمة، ٨٢,٦% لكل من عدم تفهم النزلاء كخدمة الاستفادة من الخدمات الفندقية وقصور نظام الإشراف والرقابة، وأيضاً ٨١,٨% لصعوبة التعرف على الاحتياجات الفعلية للنزلاء. وقد أشار ٤,٨% من المبحوثين إلى وجود صعوبات أخرى وهي عدم إدراك العاملين لتطبيق منهج إدارة الجودة فيما يخص الخدمات الفندقية.

وفي هذا الصدد يوضح سعد مرسي (١٩٩٦) أن الإدارة الرشيدة للتنظيم الفندقي هي التي تعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الثقة في العاملين بعد تدريبهم على الأداء الجيد للخدمات. كما يؤكد أن إتباع المديرين لمبدأ "ثنائية الأمر" يؤثر على درجة رضا العاملين، حيث يتلقى العامل أوامر مديره في نفس وقت تلقي طلبات النزلاء بما يصيبه بالارتباك والتوتر نتيجة ضغوط العمل، الأمر الذي يؤدي لصعوبة معرفة احتياجات النزلاء وبالتالي إشباعها.

جدول ٦: توزيع المبحوثين وفقاً لصعوبات تقديم الخدمة الفندقية الجيدة

صعوبات تقديم الخدمة الفندقية الجيدة	أوافق		أوافق لحد ما		لا أوافق	
	العدد ن=٢٧٠	%	العدد ن=٢٧٠	%	العدد ن=٢٧٠	%
١- عدم توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ بعض الخدمات الجديدة	١٨٠	٦٦,٧	٥٩	٢١,٨	٣١	١١,٥
٢- عدم تفهم النزيل كيفية الاستفادة من الخدمات الفندقية	١٤١	٥٢,٢	٨٢	٣٠,٤	٤٧	١٧,٤
٣- نقص روح التعاون بين العاملين بالفندق	١٧١	٦٣,٣	٦٦	٢٤,٤	٣٣	١٢,٣
٤- صعوبة التعرف على الاحتياجات الفعلية للنزيل	١١٧	٤٣,٣	١٠٤	٣٨,٥	٤٩	١٨,٢
٥- عدم توافر عدد العاملين اللازم لتقديم الخدمة الفندقية	١٦٨	٦٢,٢	٥٩	٢١,٨	٤٣	١٦
٦- عدم مشاركة النزلاء بتقديم مقترحات تطوير خدمات الفندق	١٣٩	٥١,٥	٩٠	٣٣,٣	٤١	١٥,٢
٧- عدم الاهتمام بتدريب العاملين بالفندق	١٥٩	٥٨,٩	٧٠	٢٥,٩	٤١	١٥,٢
٨- عدم توفر الدعاية المناسبة عن خدمات الفندق	١٥٢	٥٦,٣	٧٨	٢٨,٩	٤٠	١٤,٨
٩- عدم وجود نظام عادل للأجور والحوافز	١٨١	٦٧	٦٣	٢٣,٣	٢٦	٩,٧
١٠- قصور نظام الإشراف والرقابة بالفندق	١٣٨	٥١,١	٨٥	٣١,٥	٤٧	١٧,٤

جدول ٧: توزيع المبحوثين وفقاً للأساليب الإدارية الفندقية

الأساليب الإدارية	موجودة		مستوى تطبيق الأسلوب بالفندق					
	نعم	لا	عالي	متوسط	منخفض	لا يطبق		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
١- نظام المكافآت والحوافز	٢٥٦	٩٤,٨	١٤	٥,٢				
٢- نظام التدريب المستمر	٢٤٧	٩١,٥	٢٣	٨,٥				
٣- نظام اتصال فعال بين إدارات الفندق	٢٤٥	٩٠,٧	٢٥	٩,٣				
٤- نظام لتقييم أداء العاملين	٢٤٢	٨٩,٦	٢٨	١٠,٤				
٥- الاتصال الفعال بين المديرين والعاملين	٢٣٤	٨٦,٧	٣٦	١٣,٣				
٦- نظام تفويض العاملين في اتخاذ قرار بشأن إرضاء النزلاء	٢٢٨	٨٤,٤	٤٢	١٥,٦				
٧- سياسة العمل كفريق	٢٣٧	٨٧,٨	٣٣	١٢,٢				
٨- إجراء اختبارات كفاءة الأداء قبل تعيين العاملين	٢٤٤	٩٠,٤	٢٦	٩,٦				
٩- نظام صيانة الإثشاءات والمباني	٢٣٨	٨٨,١	٣٢	١١,٩				
١٠- الاهتمام بدراسة شكاوى النزلاء	٢٤٥	٩٠,٧	٢٥	٩,٣				
١١- استطلاع آراء النزلاء بشأن الخدمات المقدمة بالفندق	٢٣٧	٨٧,٨	٣٣	١٢,٢				
١٢- الاهتمام بوضع علامات استرشادية لتوجيه حركة النزلاء بالفندق	٢٣٩	٨٨,٥	٣١	١١,٥				
١٣- برامج الرعاية الصحية (تأمين علاجى) للعاملين	٢٣٩	٨٨,٥	٣١	١١,٥				
١٤- الاهتمام بعنصر المنافسة بين العاملين	٢٢٧	٨٤,٠	٤٣	١٦				

القيام بدور شركات السياحة العالمية والتي تتبنى فلسفة السياحة عالية الجودة. كما وتؤكد ناهد محمود (٢٠٠٤) أن شكوى العاملين من الأساليب الإدارية المتبعة بالفندق وعدم رضاهم عن هذه الأساليب من أهم العوامل ذات التأثير السلبي على جودة الخدمة المقدمة للزلاء.

ج- دور الإدارة الفندقية في تحقيق رضا العاملين

يجب أن يتسم مديري الإدارات الفندقية بالمرونة في التعامل والصبر وحسن الإدارة إضافة إلى إتقان اللغات والقدرة على اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها ومتابعة التقارير اليومية من المرؤوسين وأيضاً عمل اجتماعات دورية للعاملين من أجل حل مشاكلهم والتنسيق بينهم وذلك لضمان جودة الخدمة المقدمة للزلاء (سامي سعيد- ٢٠٠٢).

وقد أوضحت النتائج البحثية حسن معاملة وإدارة المديرين للعاملين (المبحوثين) حيث تشير الأرقام الواردة بجدول (٨) إلى ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أبدوا أن المديرين دائماً ما يحسنوا التعامل معهم ويظهر ذلك واضحاً بالنسبة لبنود إعلام فريق العمل بتغيرات سير العمل (٦٦,٣%)، والثقة في قدرة العامل على إنجاز العمل بنجاح (٦٠,٨%)، والحرص على وجود اتصال فعال مع العاملين (٦٠,٥%) وتوفير الإمكانات المادية لأداء العمل (٥٩,٦%)، والحرص على وجود اتصال فعال فيما بين العاملين (٥٥,٢%)، والحرص على متابعة تقارير سير العمل (٥٤,٤%) والمشاركة في حل الأزمات (٥٣,٧%)، ومعاملة العاملين باحترام دون تحيز (٥١,٨%)، وأيضاً الحرص على حضور العاملين دورات تدريبية لتطوير الخدمة (٥٠,٤%). في حين أن اعتراف المدير بفضل أداء العمل لنفسه دون العاملين، وتفهم المدير للمشاكل الشخصية للعاملين ومحاولة حلها، وعمل جداول زمنية للتفتيش على سير العمل، وأيضاً مساعدة العاملين في الحصول على دخل أعلى كانت من أكثر البنود التي أشار إليها نسبة كبيرة من المبحوثين بأن المديرين لا يقوموا بها أو نادراً ما يقوموا بها وذلك

وبالنسبة لمستوى تطبيق الفندق لهذه الأساليب أوضحت نتائج البحث جدول (٧) أن برامج الرعاية الصحية، وتقييم أداء العاملين، واستطلاع آراء الزلاء كانت من أكثر الأساليب التي لم يتم تطبيقها في الفنادق موضع الدراسة وذلك بنسبة (٣١,٨%)، (٢٦,٧%)، (٢٦,٤%) على التوالي. كما انخفضت نسبة المبحوثين الذين أشاروا بأن مستوى تطبيق الفندق لهذه الأساليب كان عالي ويظهر ذلك واضحاً بالنسبة لنظام التدريب المستمر (٢٩,٦%)، نظام المكافآت والحوافز (٢٦,٧%)، نظام تقييم أداء العاملين (٢٦,٧%)، وأيضاً نظام تفويض العاملين في اتخاذ القرارات (٢٤,٨%).

وفي ضوء ماسبق يتضح أن معظم الأساليب الإدارية التي تكفل تقديم خدمة فندقية جيدة موجودة كسمى فقط حيث لم يتم تطبيق معظمها، وأن تم تطبيق بعضها يكون مستوى التطبيق غير عالي.

وفي هذا الصدد يوضح عبد الحميد أبو ناعم (١٩٩٥) أنه يجب اهتمام الفندق بالسياسات التي تعمق فكرة الانتماء للفندق لدى العاملين ومنها سياسة اختيار العاملين وسياسة الأجور والمكافآت وسياسة تقويم الأداء والترقيات وسياسة الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وصندوق التقاعد. ويضيف Kim (٢٠٠٠) أن تبني المنشآت الفندقية لاستراتيجية إدارة الجودة كمصدر للميزة التنافسية يعتمد أساساً على بعض الأساليب الإدارية ومنها التوظيف والاختيار الدقيق وبناء فريق العمل وتفويض السلطة، وكلها تؤدي لتحسين أوضاع العاملين والوصول لأفضل أداء مع عدم إهمال الطبيعة الإبداعية للعاملين، وتوضح نتائج دراسة محمد عراقي (٢٠٠٠) عن تحليل بيئة العمل بقطاع الأعمال السياحي في مصر والتي أوضحت أن شركات الأعمال السياحية في مصر تهتم بمقترحات العاملين بنسبة ٣٦%، وأن ٣٠% منهم يهتموا بتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات. وأكد أن بيئة عمل قطاع السياحة في مصر لاتحفز الابتكار والتجديد ويترتب عليه عدم قدرة شركات السياحة المصرية على

جدول ٨: توزيع المبحوثين وفقاً لعلاقة المديرين بالعمالين

علاقة المديرين بالعمالين	دائماً		أحياناً		نادرًا		لا	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١- يثق المدير في قدرتي على انجاز عملي بنجاح	١٦٤	٦٠,٨	٨١	٣٠	١٦	٥,٩	٩	٣,٣
٢- يعاونني المدير في الحصول على دخل أعلى	٨٥	٣١,٥	١١١	٤١,١	٤٤	١٦,٣	٣٠	١١,١
٣- يتفهم المدير مشاكل الشخصية ويشاركني حلها	٩١	٣٣,٧	٧٧	٢٨,٥	٦٨	٢٥,٢	٣٤	١٢,٦
٤- يوفر المدير الإمكانيات والمعدات المادية اللازمة لأداء عملي	١٦١	٥٩,٦	٦٩	٢٥,٥	٢٢	٨,٢	١٨	٦,٧
٥- يشاركني المدير في حل الأزمات التي يتعرض لها القسم	١٤٥	٥٣,٧	٥٣	١٩,٦	٤٨	١٧,٨	٢٤	٨,٩
٦- يعترف المدير بفضل العمالين في انجاز العمل	١٣٥	٥٠	٧٣	٢٧,١	٢٦	٩,٦	٣٦	١٣,٣
٧- يعامل المدير العمالين باحترام دون تحيز لأحدهم	١٤٠	٥١,٨	٧٠	٢٦	٣١	١١,٥	٢٩	١٠,٧
٨- يعترف المدير بالفضل في أداء العمل لنفسه فقط دون العمالين	٧٤	٢٧,٤	٥٧	٢١,١	٤٠	١٤,٨	٩٩	٣٦,٧
٩- يستمع المدير لمقترحات العمالين بشأن تطوير أداء الخدمة	٩١	٣٣,٧	١١٢	٤١,٥	٤١	١٥,٢	٢٦	٩,٦
١٠- يقدم المدير تفاصيل دقيقة عن طبيعة العمل المؤدى	١٢٣	٤٥,٥	١٠٠	٣٧,١	٢٦	٩,٦	٢١	٧,٨
١١- يمنح المدير جداول زمنية للتفتيش على سير العمل	١١٩	٤٤,١	٦١	٢٢,٦	٥٩	٢١,٨	٣١	١١,٥
١٢- يقوم المدير بإعلام فريق العمل بأي تغييرات في سير العمل	١٧٩	٦٦,٣	٥٣	١٩,٦	٢٢	٨,٢	١٦	٥,٩
١٣- يحرص المدير على الحصول على تقارير متابعة سير العمل	١٤٧	٥٤,٤	٨٢	٣٠,٤	٢٠	٧,٤	٢١	٧,٨
١٤- يحرص المدير على حضور العمالين دورات تدريبية في مجال العمل لتطوير الخدمة	١٣٦	٥٠,٤	٧١	٢٦,٣	٣٢	١١,٨	٣١	١١,٥
١٥- يحرص المدير على وجود اتصال فعال بينه وبين العمالين	١٦٣	٦٠,٥	٦٩	٢٥,٥	١٩	٧	١٩	٧
١٦- يهتم المدير بمكافأة العمالين الذين تعاملوا مع شكاوى النزلاء بمهارة	١٢٢	٤٥,٢	٨٢	٣٠,٤	٣٤	١٢,٦	٣٢	١١,٨
١٧- يحرص المدير على وجود ديمقراطية في الحوار بينه وبين العمالين	١١٤	٤٢,٢	٩٥	٣٥,٢	٣٧	١٣,٧	٢٤	٨,٩
١٨- يحرص المدير على إجراء بحوث نورية لاستطلاع آراء ومقترحات النزلاء بشأن الخدمة المقدمة.	١٢١	٤٤,٨	٨٤	٣١,١	٣٣	١٢,٣	٣٢	١١,٨
١٩- يحرص المدير على وجود اتصال فعال بين العمالين بعضهم البعض	١٤٩	٥٥,٢	٦٥	٢٤,١	٢٧	١٠	٢٩	١٠,٧

وفي هذا الصدد يوضح محمد أحمد (٢٠٠٧) أن المنشآت الفندقية تضع لائحة جزاءات من شأنها توضيح نوع الجزاء المقابل للمخالفات والأخطاء التي يقوم بها العاملين فإذا كانت المخالفات تتعلق بمواعيد العمل يكون الجزاء إما إنذار بترك العمل أو حرمان من الأجر حسب طبيعة المخالفة، وإذا كانت تتعلق بنظام العمل (رشوة- سرقة- تزوير) أو بسلوك العامل (تمارض- مشاجرات- شرب مشروبات روحية) يكون الجزاء إما الفصل من الخدمة أو الإحالة للمحاكمة التأديبية أو الخصم من المرتب أو الحرمان من العلاوة السنوية. كما يضيف محمد محمد (٢٠٠٧) أنه من الأمور الهامة بالنسبة لعلاقة المدير بالعاملين أن يكون صبوراً رؤوفاً في معاملته فلا يوقع جزاء خصم من الراتب إذ يكفي مجرد التأنيب وأن لا يتخذ من الخطأ والإهمال مثلاً متكررة أو أساساً لتكوين فكرة سيئة دائمة في العامل.

وبالنسبة لتأثير حدوث أزمات بالفندق على أسلوب العمل تبين النتائج أن الإدارة الفندقية تحاول أن يكون لها دور إيجابي في اجتياز الأزمات دون التأثير على أسلوب العمل، حيث توضح الأرقام بجدول (١٠) ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أشاروا بذلك حيث بلغت ٧٨,٩% لاهتمام الإدارة الفندقية بتطوير علاقة الثقة والولاء مع النزلاء أثناء الأزمة، ٧٦,٣% لتحديث أساليب أداء الخدمة لاجتياز الأزمة، ٧٥,٢% لقيام مديري إدارات الفندق بإعادة توظيف القدرات الشخصية للعاملين لاتخاذ قرار بحل الأزمة، ٧٣,٣% لتلاشي الاحتكاكات الشخصية بين المديرين والعاملين بعضهم البعض خلال فترة الأزمة، ٧١,٥% لكل من زيادة وتنوع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على العاملين أثناء الأزمة وحرص العاملين على التماسك والتعاون فيما بينهم خلال

بنسبة (٥١,٥%، ٣٧,٨%، ٣٣,٣%، ٢٧,٤%) على التوالي.

وفي هذا الصدد توضح سوزان حسن (٢٠٠٠) أن شخصية المدير من أهم الأسباب التي تدفع العاملين بالفندق إلى الاستقالة. ولذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالفنادق بتطوير طريقة تفكير المديرين من العاملين بحيث تتحول العلاقة إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تتضمن مزيد من المسؤولية ومزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي تحقيق درجة رضا عالية وفي النهاية زيادة إنتاجية الفندق. كما يضيف طارق طه (٢٠٠٥) أن هناك عدة مهام يجب على مديري إدارات الفندق مراعاتها عند إدارة الموارد البشرية منها توزيع الأنشطة على العاملين كل حسب مؤهلاته وخبراته وقدراته مع تفويض السلطة في اتخاذ بعض القرارات، والاتصال اليومي بالعاملين وعلاج التعارضات بينهم لخلق روح التعاون، وأيضاً استخدام الحوافز (سواء المادية كالأجور والعلاوات أو المعنوية كالتقدير والاحترام) لإثارة دافعية العاملين. وكلها مهام تعتبر بمثابة محفزات تثير شعور العاملين بالرضا وبالتالي الأداء الجيد للخدمة.

وعن إجراء المدير تجاه الأداء غير الجيد في العمل تفيد النتائج بجدول (٩) أن هناك عدة إجراءات وقد احتل الإخطار الشفوي المرتبة الأولى ضمن هذه الإجراءات بنسبة ٤٨,٥% يليه خصم من الحوافز أو المرتب (٤٣%) ثم الإخطار المكتوب (١٦%). في حين احتل إنهاء الخدمة المرتبة الأخيرة ضمن الإجراءات بنسبة ٦,٣%. وقد أشار ٤,٤% من المبحوثين إلى وجود إجراء آخر للمديرين غير الإجراءات السابقة وهي الإنذار بالفصل.

جدول ٩: توزيع المبحوثين وفقاً لإجراء المدير تجاه الأداء غير الجيد في العمل

إجراء المدير تجاه الأداء غير الجيد	التكرار ن = ٢٧٠	%
١- إخطار شفوي	١٣١	٤٨,٥
٢- خصم من الحوافز أو المرتب	١١٦	٤٣,٠
٣- إخطار مكتوب	٤٣	١٦,٠
٤- إنهاء الخدمة	١٧	٦,٣
٥- أخرى (إنذار بالفصل)	١٢	٤,٤

جدول ١٠: توزيع المبحوثين وفقاً لأسلوب العمل أثناء الأزمات الفندقية

أسلوب العمل أثناء الأزمات الفندقية					
يحدث		لا يحدث		غير منطبق	
عدد	%	عدد	%	عدد	%
٢٠٣	٧٥,٢	٤٤	١٦,٣	٢٣	٨,٥
٢١٣	٧٨,٩	٤٧	١٧,٤	١٠	٣,٧
١٧٧	٦٥,٥	٦٥	٢٤,١	٢٨	١٠,٤
٨٦	٣١,٩	١٥٧	٥٨,١	٢٧	١٠
٨٠	٢٩,٦	١٣١	٤٨,٥	٥٩	٢١,٩
١٣٩	٥١,٥	١٠٤	٣٨,٥	٢٧	١٠
٨٥	٣١,٥	١٥٢	٥٦,٣	٣٣	١٢,٢
١٤٣	٥٣	١٠١	٣٧,٤	٢٦	٩,٦
٢٠٦	٧٦,٣	٤٣	١٥,٩	٢١	٧,٨
١٧٠	٦٣	٧٩	٢٩,٢	٢١	٧,٨
١٤٧	٥٤,٤	٨٩	٣٣	٣٤	١٢,٦
١٩٣	٧١,٥	٦٤	٢٣,٧	١٣	٤,٨
١٩٣	٧١,٥	٥٨	٢١,٥	١٩	٧
١٩٨	٧٣,٣	٥٢	١٩,٣	٢٠	٧,٤
٨٤	٣١,١	١٣٨	٥١,١	٤٨	١٧,٨
١٥٥	٥٧,٤	٩٦	٣٥,٦	١٩	٧
١٤٢	٥٢,٦	١٠١	٣٧,٤	٢٧	١٠
١٧٩	٦٦,٣	٦٧	٢٤,٨	٢٤	٨,٩
١٤٠	٥١,٩	١٠٧	٣٩,٦	٢٣	٨,٥
١٩١	٧٠,٧	٥٢	١٩,٣	٢٧	١٠

الراتب والحوافز. كما أوضحت نتائج نفس الدراسة عدم رضا المديرين عن مستوى أداء العاملين، حيث أوضح ٢٧% منهم أن العاملين يؤدون عملهم بكفاءة، ٢٠% يرون أن العاملين ذوي علاقات جيدة مع رؤسائهم كما أنهم يتصرفون بحكمة إزاء المواقف الحرجة والأزمات، ١٤% يرون أن العاملين لديهم القدرة على تقديم آراء وأفكار جديدة بشأن العمل.

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات عند دراسة الاتجاهات السلوكية للعاملين بالمنشآت الفندقية، حيث يؤثر رضا العاملين بشكل إيجابي على استقرار وأداء العاملين ويساهم في تخفيض تكاليف الأيدي العاملة وينعكس على رضا العملاء بهذه المنشآت (عادل همام وخالد مقابلة- ٢٠٠٥).

وتوضح نتائج البحث أن إجمالي درجة الرضا الوظيفي تراوح بين ٣٢-٩٦ درجة بمتوسط حسابي ٧٧,٣ + ٩,٨. وبناءً على ذلك تم توزيع المبحوثين في ثلاث فئات وفقاً لإجمالي درجة الرضا الوظيفي. وتشير الأرقام الواردة بجدول (١٢) إلى انخفاض نسبة المبحوثين ذوي درجة رضا وظيفي مرتفع حيث بلغت ٢٠%.

وفي هذا الصدد يوضح Neale و Northcraft (١٩٩٤) أن العوامل التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي تشمل عوامل المنظمة (طبيعة العمل وسياسات الأجور والحوافز والترقية) وعوامل المجموعة (العلاقة بالرؤساء وزملاء العمل) وأيضاً العوامل الشخصية (الحاجات والرغبات والاهتمامات الفردية). كما وجد ياسر العدواني وأحمد عبد الحلیم (١٩٩٥) في دراسة الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أوضح أن أهم المشاكل التي تواجه العاملين وتؤثر على رضاهم الوظيفي هي ضالة فرص الترقية، وتدني مستوى الدخل، وأيضاً الخلافات بين العاملين.

الأزمة، ٧٠,٧% لمعاقبة العاملين على أخطائهم خلال الأزمة، وأيضاً ٦٦,٣% لشعور العاملين بالخطر من عواقب الأزمة ونتائجها المستقبلية على عملهم، في حين أن توقف صرف أجور وحوافز العاملين أثناء الأزمة، وارتفاع حالات الغياب وترك العمل خلال الأزمة، وانخفاض كفاءة أداء مديري إدارات الفندق، وأيضاً انخفاض جودة أداء الخدمة الفندقية كانت من أكثر البنود التي أشار إليها نسبة كبيرة من المبحوثين بأنها لا تحدث أو غير منطبقة وذلك بنسبة (٧٠,٤%، ٦٨,٩%، ٦٨,٥%، ٦٨,١%) على التوالي. ويتقدير القيم الرقمية للأبعاد الثلاثة التي شملتها دراسة المحور الأول وهو درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي أوضحت النتائج أن تلك القيم تراوحت بين ٧٧-٢٥٠ درجة بمتوسط حسابي ١٩٨,٥ + ٢٧,٢. وبناءً عليه تم توزيع المبحوثين في ثلاث فئات وفقاً لإجمالي درجة الرضا عن أسلوب العمل فتيبين كما هو موضح في جدول (١١) انخفاض نسبة المبحوثين ذوي درجة مرتفعة من الرضا عن أسلوب العمل الفندقي حيث بلغت ١١,٩%.

وفي هذا الصدد يوضح محمد إبراهيم (٢٠٠٤) أن إدارة العلاقات العامة بالمنشأة الفندقية تلعب دور مهم في إيجاد علاقات حسنة بين الإدارة والعاملين مما يساعد على حل المشاكل العمالية وإرشاد العاملين للطرق السليمة لحل المنازعات والمشاكل بما يخلق جو من الاستقرار والأمان وخلق الولاء والانتماء من العاملين للفندق، الأمر الذي يعمل في النهاية على تحقيق رضا العاملين بالمنشأة الفندقية. كما وتوضح نتائج دراسة محمد مازوز (٢٠٠٧) عن تقييم الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الفندقي بفنادق طرابلس في ليبيا أن الرضا عن أسلوب العمل تضمن عدة أبعاد اختلفت في نسبة درجة رضا المبحوثين عنها حيث بلغت ٥٥% للرضا في طبيعة العمل، ٦٤% للرضا عن ظروف العمل، ٧٢% للرضا عن زملاء العمل، ٤٦% للرضا عن أنظمة الإدارة الفندقية، ٥٥% للرضا عن فرص الترقية وأيضاً ٣٩% للرضا عن

جدول ١١: توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقى

درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقى	العدد ن = ٢٧٠	%
منخفضة (أقل من ١٧١ درجة)	٤٠	١٤,٨
متوسطة (١٧١ - أقل من ٢٢٦ درجة)	١٩٨	٧٣,٣
مرتفعة (٢٢٦ درجة فأكثر)	٣٢	١١,٩

جدول ١٢: توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا الوظيفى

درجة الرضا الوظيفى	العدد ن = ٢٧٠	%
منخفضة (أقل من ٦٧ درجة)	٢٦	٩,٦
متوسطة (٦٧ - أقل من ٨٧ درجة)	١٩٠	٧٠,٤
مرتفعة (٨٧ درجة فأكثر)	٥٤	٢٠,٠

وتشير نتائج قيم معامل الارتباط البسيط والموضحة بجدول (١٤) إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية معنوية بين درجة رضا المبحوثين عن أسلوب العمل الفندقى وبين كل من العمر، والمستوى التعليمى، والدخل الشهرى، وأيضاً عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,١٩٢، ٠,٢٠٣، ٠,٢٣٩، ٠,٢٧٩) على التوالي وذلك عند مستوى احتمالى ٠,٠١، في حين بلغت ٠,١٥٣ عند ٠,٠٥ بالنسبة لدرجة الخبرة التدريبية.

كما وجد علاقة ارتباطية طردية معنوية بين درجة الرضا الوظيفى وبين كل من العمر، الدخل الشهرى، وأيضاً عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,١٧٤، ٠,٢٣٢، ٠,٢١٦) على التوالي وذلك عند مستوى احتمالى ٠,٠١ بينما بلغت ٠,١٥١ عند ٠,٠٥ بالنسبة لدرجة الخبرة التدريبية. في حين كانت العلاقة عكسية معنوية مع عدد ساعات العمل (٠,١٣١) عند ٠,٠١.

وبالنسبة لدرجة رضا المبحوثين عن الخدمة الفندقية اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بينها وبين كل من العمر، المستوى التعليمى، الدخل الشهرى، عدد سنوات الخبرة، وأيضاً درجة الخبرة التدريبية حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,٢١١، ٠,١٨٦، ٠,٢٢٩، ٠,٢٩٦، ٠,١٧٢) وذلك عند مستوى احتمالى ٠,٠١.

وقد تم تقييم درجة الرضا عن الخدمة الفندقية في ضوء إجمالي محصلتي القيم الرقمية التي يحصل عليها المبحوث لكل من درجة الرضا عن أسلوب العمل ودرجة الرضا الوظيفى. وتشير النتائج البحثية إلى أن درجة الرضا عن الخدمة الفندقية تراوحت بين ١٠,٩ - ٣٤٦ درجة بمتوسط حسابى ٢٧٥,٨ + ٣٢,٨. وبناءً عليه تم توزيع المبحوثين في ثلاث فئات وفقاً لإجمالي درجة الرضا عن الخدمة الفندقية، حيث تبين الأرقام الواردة في جدول (١٣) تدنى نسبة المبحوثين ذوي درجة مرتفعة من الرضا عن الخدمة الفندقية حيث بلغت ١٠%.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة محمد مازوز (٢٠٠٧) عن تقييم الرضا الوظيفى وأثره على مستوى الأداء الفندقى بفنادق طرابلس في ليبيا ضعف أنظمة الإدارة الفندقية في تحقيق رضا العاملين مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفى وارتفاع معدل دوران العمالة وتدنى مستوى أداء الخدمات الفندقية.

ثالثاً: العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ودرجة الرضا عن الخدمة الفندقية:

في ضوء ما استهدفه البحث وتحقيقاً لاختبار الفروض البحثية تم اختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ودرجة الرضا عن الخدمة الفندقية كما يلي:

(١) تم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

جدول ١٣: توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية

درجة الرضا عن الخدمة الفندقية	العدد ن = ٢٧٠	%
منخفضة (أقل من ٢٤٣ درجة)	٤٠	١٤,٨
متوسطة (٢٤٣ - أقل من ٣٠٩ درجة)	٢٠٣	٧٥,٢
مرتفعة (٣٠٩ درجة فأكثر)	٢٧	١٠,٠

جدول ١٤: العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

المتغيرات التابعة	قيم معامل الارتباط مع درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي	قيم معامل الارتباط مع درجة الرضا الوظيفي	قيم معامل الارتباط مع درجة الرضا عن الخدمة الفندقية
١- العمر	**٠,١٩٢	**٠,١٧٤	**٠,٢١١
٢- المستوى التعليمي	**٠,٢٠٣	٠,٠٥٩	**٠,١٨٦
٣- عدد ساعات العمل/يوم	٠,٠٧٧-	**٠,١٣١-	٠,١٠٣-
٤- الدخل الشهري	**٠,٢٣٩	**٠,٢٣٢	**٠,٢٢٩
٥- عدد سنوات الخبرة	**٠,٢٧٩	**٠,٢١٦	**٠,٢٩٦
٦- درجة الخبرة التدريبية	*٠,١٥٣	*٠,١٥١	**٠,١٧٢

** معنوية عند ٠,٠١ * معنوية عند ٠,٠٥

العمامرة (٢٠١٠) عن تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين العوامل الشخصية للعاملين (عدد سنوات الخبرة - المستوى التعليمي) وبين مستوى إدراكهم أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(٢) كما تم الاستعانة باختبار مربع كاي لتحديد معنوية الفروق بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً للمتغيرات التابعة وبين الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغيرات مستقلة. وتشير نتائج اختبار مربع كاي والموضحة بجدول (١٥) إلى أن هناك فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي وبين كل من الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، ونوع القسم الفندقي، وأيضاً الدخل الشهري وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ حيث بلغت قيم مربع كاي (١٠,١، ٣٢، ٢٠,٢، ٣٩,٦) على التوالي. كما تبين وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي وبين عدد سنوات الخبرة عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ حيث كانت قيمة مربع كاي ١٢,٥.

وفي ضوء ماسبق يمكن قبول الفرض البحثي الأول والثاني جزئياً. هذا وتتفق ماتوصلت إليه الدراسة مع نتائج دراسة خالد العمري (١٩٩١) عن مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن حيث وجد أن عدد سنوات الخبرة متغير له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ونتائج دراسة ياسر العدوانى وأحمد عبد الحلیم (١٩٩٥) عن الرضا الوظيفي لأجهزة الإدارة العامة في الأردن حيث وجد ارتباط قوي بين درجة الرضا الوظيفي وكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ونتائج دراسة Leung وآخرون (١٩٩٦) عن الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق في الصين. حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الشعور بالرضا الوظيفي وبين الدخل الشهري.

ونتائج دراسة Parks (١٩٩٧) عن الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في صناعة الضيافة حيث وجد أن المنشآت الفندقية تجتذب العمالة الأكبر سناً لعدة أسباب منها أنها أكثر التزاماً وأكثر استقراراً في وظائفهم وإمكانية تركهم للعمل ضعيفة ومستوى رضاهم عن العمل أعلى وأيضاً أكثر تحمل لضغوط العمل، وأيضاً نتائج دراسة إبراهيم بظاظو وأحمد

جدول ١٥: توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة

التلقة	المستقلة		العمر										الجنس		الحالة الاجتماعية					
	نكر	إجمالي	أقل من ٢٣		٤٠-٢٣		٤٠ فأكثر		(إجمالي)		أعزب		متزوج		إجمالي					
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١-درجة الرضا عن أسلوب العمل الفني																				
منخفضة (أقل من ١٧١ درجة)	٢٦	٩,٦	١٤	٥,٢	٤٠	١٤,٨	٧	٢,٦	٢٨	١٠,٤	٥	١,٨	٤٠	١٤,٨	٢٥	٩,٢	١٥	٥,٦	٤٠	١٤,٨
متوسطة (١٧١ - ٢٢٦ درجة)	١٣١	٤,٦	٦٧	٢٤,٧	١٩٨	٧٣,٣	٢٨	١٠,٤	١٣٤	٤٩,٦	٣٦	١٣,٣	١٩٨	٧٣,٣	١١١	٤١,١	٨٧	٣٢,٢	١٩٨	٧٣,٣
مرتفعة (٢٢٦ درجة فأكثر)	٢٦	٩,٦	٦	٢,٣	٣٢	١١,٩	٣	١,١	١٧	٦,٣	١٢	٤,٥	٣٢	١١,٩	٩	٣,٤	٢٣	٨,٥	٣٢	١١,٩
الإجمالي	١٨٣	٦٧,٨	٨٧	٣٢,٢	٢٧٠	١٠٠	٣٨	١٤,١	١٧٩	٦٦,٣	٥٣	١٩,٦	٢٧٠	١٠٠	١٤٥	٥٣,٧	١٢٥	٤٦,٣	٢٧٠	١٠٠
كأ	٣,٠٣٨	غير معنوية	٨,٢٦	غير معنوية	١,٠١	معنوية عند ٠,٠١														
٢-درجة الرضا الوظيفي																				
منخفضة (أقل من ٦٧ درجة)	١٩	٧,٠	٧	٢,٦	٢٦	٩,٦	٥	١,٨	١٨	٦,٧	٣	١,١	٢٦	٩,٦	١٦	٥,٩	١٠	٣,٧	٢٦	٩,٦
متوسطة (٦٧ - ٨٧ درجة)	١٢٦	٤٦,٧	٦٤	٢٣,٧	١٩٠	٧٠,٤	٢٨	١٠,٤	١٣١	٤٨,٥	٣١	١١,٥	١٩٠	٧٠,٤	١٠٢	٣٧,٨	٨٨	٣٢,٦	١٩٠	٧٠,٤
مرتفعة (٨٧ درجة فأكثر)	٣٨	١٤,١	١٦	٥,٩	٥٤	٢٠	٥	١,٩	٣٠	١١,١	١٩	٧,٠	٥٤	٢٠	٢٧	١٠	٢٧	١٠	٣٦	١٣,٣
الإجمالي	١٨٣	٦٧,٨	٨٧	٣٢,٢	٢٧٠	١٠٠	٣٨	١٤,١	١٧٩	٦٦,٣	٥٣	١٩,٦	٢٧٠	١٠٠	١٤٥	٥٣,٧	١٢٥	٤٦,٣	٢٧٠	١٠٠
كأ	١,٢٠٩	غير معنوية	١٥,٦٦	معنوية عند ٠,٠١	٢,١	غير معنوية														
٣-درجة الرضا عن الخدمة الفندقية																				
منخفضة (أقل من ٢٤٣ درجة)	٢٦	٩,٦	١٤	٥,٢	٤٠	١٤,٨	٨	٢,٩	٣	١,٠	٢٧	١٠	٣,٧	٢٦	٩,٦	١٥	٥,٦	١٠	٣,٧	٣,٧
متوسطة (٢٤٣ - ٣٠٩ درجة)	١٣٨	٥١,١	٦٥	٢٤,١	٢٠٣	٧٥,٢	٢٩	١٠,٧	٣٧	١٣,٨	٣٧	١٣,٨	٢٠٣	٧٥,٢	١٠٩	٤٠,٤	٩٤	٣٤,٨	٢٠٣	٧٥,٢
مرتفعة (٣٠٩ درجة فأكثر)	١٩	٧,١	٨	٢,٩	٢٧	١٠	١	٠,٤	١٥	٥,٦	١١	٤,٠	٢٧	١٠	١١	٤,١	١٦	٥,٩	٢٧	١٠
الإجمالي	١٨٣	٦٧,٨	٦٧	٣٢,٢	٢٧٠	١٠٠	٣٨	١٤,١	١٧٩	٦٦,٣	٥٣	١٩,٦	٢٧٠	١٠٠	١٤٥	٥٣,٧	١٢٥	٤٦,٣	٢٧٠	١٠٠
كأ	٠,٢٢٨	غير معنوية	١٠,٩٥	معنوية عند ٠,٠٥	٣,١	غير معنوية														

تابع جدول ١٥: توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة

التابعة	المستقلة															
	عدد ساعات العمل							المرتب الشهري								
	أقل من ٧ ساعات		٧-١٠ ساعات		١٠-١٤ ساعات فأكثر		الإجمالي		أقل من ٢٦٨ ج		٢٦٨-١٤٤٠ ج		١٤٤٠ ج فأكثر		الإجمالي	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١- درجة الرضا عن أسلوب العمل الفني																
منخفضة (أقل من ١٧١ درجة)	١	٠,٤	٣١	١١,٥	٨	٢,٩	٤٠	١٤,٨	١٤	٥,٢	٢٣	٨,٥	٣	١,١	٤٠	١٤,٨
متوسطة (١٧١ - ٢٢٦ درجة)	١٣	٤,٨	١٤٠	٥١,٩	٤٥	١٦,٦	١٩٨	٧٣,٣	١٤	٥,١	١٤٩	٥٥,٢	٣٥	١٣	١٩٨	٧٣,٣
مرتفعة (٢٢٦ درجة فأكثر)	-	-	٢٦	٩,٦	٦	٢,٣	٣٢	١١,٩	١	٠,٤	١٨	٦,٧	١٣	٤,٨	٣٢	١١,٩
الإجمالي	١٤	٥,٢	١٩٧	٧٣	٥٩	٢١,٨	٢٧٠	١٠٠	٢٩	١٠,٧	١٩٠	٧٠,٤	٥١	١٨,٩	٢٧٠	١٠٠
كا				٣,٨							٣٩,٦					معنوية عند ٠,٠١
٢- درجة الرضا الوظيفي																
منخفضة (أقل من ٦٧ درجة)	-	-	٢٠	٧,٤	٦	٢,٢	٢٦	٩,٦	١١	٤,١	١١	٤,١	٤	١,٤	٢٦	٩,٦
متوسطة (٦٧ - ٨٧ درجة)	٦	٢,٣	١٤٧	٥٤,٥	٣٧	١٣,٦	١٩٠	٧٠,٤	١٨	٦,٦	١٣٨	٥١,١	٣٤	١٢,٧	١٩٠	٧٠,٤
مرتفعة (٨٧ درجة فأكثر)	٨	٢,٩	٢٩	١١,١	١٦	٦	٥٤	٢٠	-	-	٤١	١٥,٢	١٣	٤,٨	٥٤	٢٠
الإجمالي	١٤	٥,٢	١٩٧	٧٣	٥٩	٢١,٨	٢٧٠	١٠٠	٢٩	١٠,٧	١٩٠	٧٠,٤	٥١	١٨,٩	٢٧٠	١٠٠
كا				١٧,٦							٢٣					معنوية عند ٠,٠١
٤- درجة الرضا عن الخدمة الفندقية																
منخفضة (أقل من ٢٤٣ درجة)	١	٠,٤	٢٩	١٠,٧	١٠	٣,٧	٤٠	١٤,٨	١٥	٥,٥	٢١	٧,٨	٤	١,٥	٤٠	١٤,٨
متوسطة (٢٤٣ - ٣٠٩ درجة)	١٢	٤,٤	١٤٧	٥٤,٥	٤٤	١٦,٣	٢٠٣	٧٥,٢	١٤	٥,٢	١٥٣	٥٦,٧	٣٦	١٣,٣	٢٠٣	٧٥,٢
مرتفعة (٣٠٩ درجة فأكثر)	١	٠,٤	٢١	٧,٨	٥	١,٨	٢٧	١٠	-	-	١٦	٥,٩	١١	٤,١	٢٧	١٠
الإجمالي	١٤	٥,٢	١٩٧	٧٣	٥٩	٢١,٨	٢٧٠	١٠٠	٢٩	١٠,٧	١٩٠	٧٠,٤	٥١	١٨,٩	٢٧٠	١٠٠
كا				١,٣							٤٤					معنوية عند ٠,٠١

تابع جدول ١٥: توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة

التابعة	المستقلة																					
	المستوى التطبيقي										نوع القسم الفني											
	إعدادي	ثانوي-ديبلوم	معهد	جامعي	الإجمالي	مكاتب أمامية	إشراف داخلي	أغذية ومطويات	شئون مالية وإدارية	شئون هندسية وصيانة	الإجمالي	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١-درجة الرضا عن أسلوب العمل للفني	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
منخفضة (اقل من ١٧١ درجة)	١٣	٤,٨	٨	٢,٩	٥	١,٩	١٤	٥,٢	٤٠	١٤,٨	١٦	٦	١,٨	١٣	٤,٩	٤	١,٤	٢	٠,٧	٤٠	١٤,٨	
متوسطة (١٧١ - ٢٢٦ درجة)	١١	٤	٤٥	١٦,٧	٣٣	١٢,٢	١٠٩	٤٠,٤	١٩٨	٧٣,٣	٥١	١٨,٨	٢١	٧,٨	٥٣	١٩,٧	٢٢	٨,٢	١٩٨	٧٣,٣		
مرتفعة (٢٢٦ درجة فأكثر)	١	٠,٤	٦	٢,٣	٤	١,٥	٢١	٧,٢	٣٢	١١,٩	١٨	٦,٧	١	٠,٤	٤	١,٥	٤	١,٥	٣٢	١١,٩		
الإجمالي	٢٥	٩,٢	٥٩	٢١,٩	٤٢	١٥,٦	١٤٤	٥٣,٣	٢٧٠	١٠٠	٨٥	٣١,٥	٢٧	١٠	٦٩	٢٥,٥	٦١	٢٢,٦	٢٧٠	١٠٠		
كا	٣٢																					
٢-درجة الرضا الوظيفي	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
منخفضة (اقل من ٦٧ درجة)	٤	١,٥	٤	١,٥	٨	٢,٩	١٠	٣,٧	٢٦	٩,٦	٧	٢,٦	٥	١,٩	١٠	٣,٧	٤	١,٤	-	٢٦	٩,٦	
متوسطة (٦٧ - ٨٧ درجة)	٢١	٧,٧	٣٩	١٤,٥	٢٥	٩,٣	١٠٥	٣٨,٩	١٩٠	٧٠,٤	٦٥	٢٤,١	١٩	٧,٠	٥٧	٢١,١	٣٤	١٢,٦	١٩٠	٧٠,٤		
مرتفعة (٨٧ درجة فأكثر)	-	-	١٦	٥,٩	٩	٣,٤	٢٩	١٠,٧	٥٤	٢٠	١٣	٤,٨	٣	١,١	٢٣	٨,٦	١٣	٤,٨	٥٤	٢٠		
الإجمالي	٢٥	٩,٢	٥٩	٢١,٩	٤٢	١٥,٦	١٤٤	٥٣,٣	٢٧٠	١٠٠	٨٥	٣١,٥	٢٧	١٠	٦٩	٢٥,٥	٦١	٢٢,٦	٢٧٠	١٠٠		
كا	١٥,٥																					
٣-درجة الرضا عن الخدمة للفنية	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
منخفضة (اقل من ٢٤٣ درجة)	١٢	٤,٤	٩	٣,٤	٧	٢,٦	١٢	٤,٤	٤٠	١٤,٨	١٤	٥,٢	٦	٢,٢	٤	١,٤	٢	٠,٨	٤٠	١٤,٨		
متوسطة (٢٤٣ - ٣٠٩ درجة)	١٣	٤,٨	٤٤	١٦,٣	٣٤	١٢,٦	١١٢	٤١,٥	٢٠٣	٧٥,٢	٥٦	٢٠,٨	٢٠	٧,٤	٥٢	١٩,٤	٢٤	٨,٨	٢٠٣	٧٥,٢		
مرتفعة (٣٠٩ درجة فأكثر)	-	-	٦	٢,٢	١	٠,٤	٢٠	٧,٤	٢٧	١٠	١٥	٥,٥	١	٠,٤	٥	١,٥	٢	٠,٨	٢٧	١٠		
الإجمالي	٢٥	٩,٢	٥٩	٢١,٩	٤٢	١٥,٦	١٤٤	٥٣,٣	٢٧٠	١٠٠	٨٥	٣١,٥	٢٧	١٠	٦٩	٢٥,٥	٦١	٢٢,٦	٢٧٠	١٠٠		
كا	٣٢																					

تابع جدول ١٥: توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة

التابعة	المستقلة		عدد سنوات الخبرة						درجة الخبرة التدريبية							
	أقل من ٢ سنة		١٢-٢ سنة		١٢ سنة فأكثر		الإجمالي		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		الإجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١-درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي																
منخفضة (أقل من ١٧١ درجة)	٦	٢,٢	٣١	١١,٥	٣	١,١	٤٠	١٤,٨	٢٥	٩,٢	١١	٤,١	٤	١,٥	٤٠	١٤,٨
متوسطة (١٧١ - ٢٢٦ درجة)	٢٣	٨,٥	١٤١	٥٢,٢	٣٤	١٢,٦	١٩٨	٧٣,٣	٨٣	٣١,٧	٥٧	٢١,١	٥٨	٢١,٥	١٩٨	٧٣,٣
مرتفعة (٢٢٦ درجة فأكثر)	١	٠,٤	١٩	٧,١	١٢	٤,٤	٣٢	١١,٩	١٤	٥,٣	١٠	٣,٧	٨	٢,٩	٣٢	١١,٩
الإجمالي	٣٠	١١,١	١٩١	٧٠,٨	٤٩	١٨,١	٢٧٠	١٠٠	١٢٢	٤٥,٢	٧٨	٢٨,٩	٧٠	٢٥,٩	٢٧٠	١٠٠
كا		١٢,٥		معنوية عند ٠,٠٥								٨,١	غير معنوية			
٢-درجة الرضا الوظيفي																
منخفضة (أقل من ٦٧ درجة)	٧	٢,٥	١٧	٦,٣	٢	٠,٨	٢٦	٩,٦	١٨	٦,٦	٤	١,٥	٤	١,٥	٢٦	٩,٦
متوسطة (٦٧ - ٨٧ درجة)	١٩	٧,١	١٤١	٥٢,٣	٣٠	١١	١٩٠	٧٠,٤	٨٤	٣١,٢	٥٨	٢١,٥	٤٨	١٧,٧	١٩٠	٧٠,٤
مرتفعة (٨٧ درجة فأكثر)	٤	١,٥	٣٣	١٢,٢	١٧	٦,٣	٥٤	٢٠,٠	٢٠	٧,٤	١٦	٥,٩	١٨	٦,٧	٥٤	٢٠
الإجمالي	٣٠	١١,١	١٩١	٧٠,٨	٤٩	١٨,١	٢٧٠	١٠٠	١٢٢	٤٥,٢	٧٨	٢٨,٩	٧٠	٢٥,٩	٢٧٠	١٠٠
كا		٢٠,١		معنوية عند ٠,٠٥								٩,٥	غير معنوية			
٥- درجة الرضا عن الخدمة الفندقية																
منخفضة (أقل من ٢٤٣ درجة)	٧	٢,٦	٣٠	١١,١	٣	١,١	٤٠	١٤,٨	٢٥	٩,٢	١١	٤,١	٤	١,٥	٤٠	١٤,٨
متوسطة (٢٤٣ - ٣٠٩ درجة)	٢٣	٨,٥	١٤٦	٥٠,١	٣٤	١٢,٦	٢٠٣	٧٥,٢	٨٩	٣٣,١	٥٩	٢١,٧	٥٥	٢٠,٤	٢٠٣	٧٥,٢
مرتفعة (٣٠٩ درجة فأكثر)	-	+	١٥	٥,٦	١٢	٤,٤	٢٧	١٠	٨	٢,٩	٨	٣,١	١١	٤	٢٧	١٠
الإجمالي	٣٠	١١,١	١٩١	٧٠,٨	٤٩	١٨,١	٢٧٠	١٠٠	١٢٢	٤٥,٢	٧٨	٢٨,٩	٧٠	٢٥,٩	٢٧٠	١٠٠
كا		١٨,٥		معنوية عند ٠,٠١								١٠,٥	معنوية عند ٠,٠٥			

الانحدار المتعدد. وتشير النتائج البحثية جدول (١٦) إلى أن هناك أربعة متغيرات مستقلة مسؤولة عن تفسير التباين الكلي في المتغيرات التابعة وذلك بنسبة ١٤,١% عند ٠,٠١ لدرجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي، ١٢,٢% عند ٠,٠١ لدرجة الرضا الوظيفي، ١٥,٧% عند ٠,٠١ لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية حيث بلغت قيم "ف" ١٠,٨٨، ٩,٢٣، ١٢,٣٢ على التوالي.

وبترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لقدرتها على تفسير التباين (التأثير) في المتغيرات التابعة وجد أن درجة الخبرة التدريبية كانت من أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة في كل من درجة الرضا عن أسلوب العمل الفندقي وأيضاً درجة الرضا الوظيفي. بينما كانت عدد سنوات الخبرة من أقل المتغيرات المستقلة المؤثرة في كلا المتغيرين التابعين.

وبالنسبة لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية وجد أن عدد ساعات العمل/اليوم كانت من أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة في هذا المتغير التابع. بينما كانت عدد سنوات الخبرة من أقل المتغيرات المستقلة المؤثرة فيه.

وفي ضوء ماسبق يمكن قبول الفرض البحثي الخامس والسادس جزئياً وفي هذا الصدد يوضح موسى اللوزي (٢٠٠٣) أن للتدريب مزايا عديدة منها تحسين أداء العاملين وتحسين نظرتهم للمنشأة الفندقية وتقليل شهورهم بعدم الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية بينهم وإعطائهم الثقة بالنفس.

جدول ١٦: ترتيب المتغيرات المستقلة تصاعدياً وفقاً لقدرتها على تفسير التباين في درجة رضا العاملين عن

الخدمة الفندقية

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	نسبة تفسير التباين	"ف"	مستوى المعنوية
١- عدد سنوات الخبرة	١- عدد سنوات الخبرة	٧,٨	٢٢,٦٥	٠,٠١
٢- المستوى التعليمي	٢- المستوى التعليمي	١٠,٩	١٦,٣٧	٠,٠١
٣- عدد ساعات العمل/يوم	٣- عدد ساعات العمل/يوم	١٢,٦	١٢,٨٢	٠,٠١
٤- درجة الخبرة التدريبية	٤- درجة الخبرة التدريبية	١٤,١	١٠,٨٨	٠,٠١
١- عدد سنوات الخبرة	١- عدد سنوات الخبرة	٤,٧	١٣,١٢	٠,٠١
٢- المستوى التعليمي	٢- المستوى التعليمي	٨	١١,٦١	٠,٠١
٣- عدد ساعات العمل/يوم	٣- عدد ساعات العمل/يوم	١٠,١	٩,٩٤	٠,٠١
٤- درجة الخبرة التدريبية	٤- درجة الخبرة التدريبية	١٢,٢	٩,٢٣	٠,٠١
١- عدد سنوات الخبرة	١- عدد سنوات الخبرة	٨,٧	٢٥,٦٧	٠,٠١
٢- درجة الخبرة التدريبية	٢- درجة الخبرة التدريبية	١١,٥	١٧,٣١	٠,٠١
٣- المستوى التعليمي	٣- المستوى التعليمي	١٣,٥	١٣,٨٦	٠,٠١
٤- عدد ساعات العمل/يوم	٤- عدد ساعات العمل/يوم	١٥,٧	١٢,٣٢	٠,٠١

كما وجد فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا الوظيفي وبين كل من العمر، ونوع القسم الفندقي، وعدد ساعات العمل، وأيضاً الدخل الشهري وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ حيث بلغت قيم مربع كاي (١٥,٦٦، ٤٧,٦، ١٧,٦، ٢٣) على التوالي. كما تبين وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا الوظيفي وبين عدد سنوات الخبرة عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ حيث كانت قيمة مربع كاي ٢٠,١.

وبالنسبة لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية اتضح وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية وبين كل من المستوى التعليمي، والدخل الشهري، وأيضاً عدد سنوات الخبرة وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ حيث بلغت قيم مربع كاي (٣٢، ٤٤، ١٨,٥) على التوالي. كما تبين وجود فروق معنوية بين توزيع المبحوثين لفئات وفقاً لدرجة الرضا عن الخدمة الفندقية وبين كل من العمر، ونوع القسم الفندقي، وأيضاً درجة الخبرة التدريبية وذلك عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ حيث بلغت قيم مربع كاي (١٠,٩٥، ١٦,٤، ١٠,٥) على التوالي. وفي ضوء ماسبق يمكن قبول الفرض البحثي الثالث والرابع جزئياً.

(٣) أيضاً ثم دراسة مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة باستخدام دالة

أحمد علي أحمد حسين(١٩٩٩): العلاقة بين إدارة توقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات(دراسة تطبيقية)-مجلة البحوث التجارية المعاصرة-كلية التجارة-جامعة سوهاج- مجلد ١٣- عدد ١- يونيو.

النشرة الإحصائية لوزارة السياحة والآثار (٢٠٠٩)
www.Tourism.Jo/ar/statistics

أولريش إيكهارت(٢٠١٠): مجموعة كمبينسكي في الشرق الأوسط وإفريقيا تستثمر وتطور الموارد البشرية-الإمارات العربية المتحدة-يناير ٢٠١٠
www.ameinfo.com

حسن إسماعيل الطافش(٢٠٠٦): متطلبات التأهل للأيزو في صناعة الضيافة- مكتبة الانجلو المصرية- القاهرة.

حميد عبد النبي الطائي(٢٠٠٦): مدخل إلى إدارة الفنادق- الطبعة الأولى-الوراق-عمان- الأردن.
حنان سعد قطارة(٢٠٠٥): صناعة الضيافة - رؤية معاصرة- الطبعة الثالثة-فاروس- الإسكندرية.

خالد العمري(١٩٩١): مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن-مجلة أبحاث اليرموك- مجلد ٧- عدد ٤.

دليل الفنادق المصرية(٢٠١٠):
www.discoveralex.com

رعد مجيد العاني(٢٠٠٥): إدارة الفنادق-مكتبة الحامد-عمان.

سامي عبد القادر سعيد(٢٠٠٢): الإدارة المالية في صناعة الفنادق- الطبعة الأولى-هلا للنشر والتوزيع-القاهرة.

سعد عيد مرسى(١٩٩٦): البناء التنظيمي للفندق- دراسة سوسولوجية للتنظيمات السياحية- دار المعرفة الجامعية- الإسكندرية.

سعيد محمد المصري(١٩٩٩): التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة- الدار الجامعية - الإسكندرية.

التوصيات

في ضوء ما أوضحتها النتائج البحثية توصي الدراسة بالآتي:

١- عقد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت الفندقية تتعلق بكيفية التعامل مع النزلاء والأساليب الحديثة لمواجهة المواقف المختلفة في بيئة العمل.

٢- تفعيل دور المديرين بالإدارات الفندقية المختلفة من حيث الاهتمام بنظام التعويضات والالتزام بوحدة القيادة والأوامر والبعد عن الازدواجية في الإدارة والاهتمام بقضايا العاملين والحوافز المادية والمعنوية(عمل وسام للعامل المثالي/شهر).

٣- ضرورة تبني المنشآت الفندقية لفلسفة "الشراكة" بمعنى إشراك العاملين في المراجعة الدورية لإجراءات وقوانين العمل وإعلامهم بأي تعديلات تطرأ على هذه القوانين مع ضرورة أن تكفل المنشأة حق التنظيم للعاملين والاهتمام بشكاوى ومقترحات العاملين المتعلقة بإجراءات وقوانين العمل.

٤- في ضوء ارتفاع معدل دوران العمالة يجب التأكيد على المنشأة الفندقية لوضع توصيف دقيق للوظائف بحيث يعرف العاملين واجباتهم ومسئولياتهم مع منح العاملين مميزات كالتأمين الاجتماعي ضد إصابات العمل والتأمين الصحي وبرامج المعاشات ورعاية الأطفال(لاجتذاب النساء للعمل في هذا المجال).

المراجع

إبراهيم بظاظو وأحمد العميرة(٢٠١٠): تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق- دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن-مجلة علوم إنسانية-العدد ٤٥- السنة السابعة- يناير.

أحمد طلعت البشبيشي(١٩٩٥): الإدارة الفندقية-دار المعرفة الجامعية- الإسكندرية.

- سوزان علي حسن(٢٠٠٠): التشريعات السياحية والفندقية- دار الجامعة الجديدة- الإسكندرية.
- صلاح الدين عبد الوهاب(١٩٩٨): الكتاب السنوي للسياحة والفنادق-منشأة المعارف- الإسكندرية.
- طارق طه(٢٠٠٥): إدارة الفنادق والمكاتب السياحية- دار المعارف- الإسكندرية.
- عادل محمد زايد (١٩٩٥): تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية-المجلة العربية للعلوم الإدارية-مجلد ٢- عدد ٢.
- عادل همام وخالد مقابلة(٢٠٠٥): العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية- المؤتمر العلمي الرابع(الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)-مارس- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة فيلادلفيا www.philadelphia.edu.jo
- عباس محمود عوض(١٩٩٧): اختبار التوافق العام والمهني للراشدين-دار النهضة العربية- بيروت.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم(١٩٩٥): أساسيات الإدارة الفندقية- مدخل استراتيجي- مؤسسة الأهرام- القاهرة.
- عبد الفتاح غزال(٢٠٠٤): مبادئ السلوك التنظيمي والبيئة المصرية- الجمهورية- الإسكندرية.
- عبد الله بن موسى الخلف(١٩٩٧): ثالوث التميز- تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية-مجلة الإدارة العامة-مجلد ٣٧- عدد ١.
- غادة محمد عبد الفتاح بسيوني(٢٠٠٠): قياس جودة الخدمات السياحية في مصر- دراسة ميدانية بالتطبيق على خدمة النقل الجوي-رسالة ماجستير-قسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق- جامعة الإسكندرية.
- فريد عبد الفتاح زين الدين(١٩٩٨): فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق- دار الكتب المصرية- الزقازيق.
- لمياء مصطفى مصطفى(٢٠٠٥): تأثير تطبيق نظام الجودة الشاملة على ولاء العاملين ومستوى أدائهم في صناعة الضيافة- رسالة ماجستير- قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق- جامعة الإسكندرية.
- ليلى محمد صابر الزلاقي(٢٠٠٣): الإشراف الداخلي الفندقي(الدور- المهام)-مؤسسة حورس الدولية - الإسكندرية.
- ماهر عبد العزيز توفيق(١٩٩٧): صناعة السياحة- دار زهران- عمان.
- محمد إبراهيم عراقي(١٩٩٩): إدارة النشاط السياحي باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة-مجلة الاقتصاد والتجارة- كلية التجارة- جامعة عين شمس-العدد الثاني- أبريل.
- محمد إبراهيم عراقي(٢٠٠٠): تحليل بيئة العمل بقطاع الأعمال السياحي في مصر(في ظل ظروف المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة)- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- كلية التجارة - جامعة عين شمس- مجلد ٣- عدد ٢- إبريل.
- محمد أمين محي الدين السيد(١٩٩٨): إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية- الطبعة الأولى- دار وائل-عمان- الأردن.
- محمد حافظ حجازي(٢٠٠٠): إدارة المنظمات الفندقية، وظائف المنظمة- الجمهورية- الإسكندرية.
- محمد حافظ مرسى(٢٠٠٧): إدارة التسويق السياحي والفندقي- دار الوفاء- الإسكندرية.
- محمد حسن أحمد(٢٠٠٧): إدارة التخطيط والتنظيم- الطبعة الأولى- دار كنوز المعرفة العلمية- القاهرة.

- ياسر العدوانى وأحمد عبد الحليم (١٩٩٥): الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن-مجلة أبحاث اليرموك- مجلد ١١- عدد ١.
- Arnold, L. and Michael, H (1995): Quality Assurance: Methods and Technologies, Glencoe/ McGraw, Hill Book Co., Singapore.
- Cohenoglu, C. and Moreo, P (2001): Hospitality research educators, perceptions, Journal of Hospitality and Tourism Education, Vol. (13), No. (5).
- Kim Hoque (2000): Human Resource Management in the Hotel industry: strategy, Innovation and Performance, Employee Relations, Vol. (22), No (4).
- Leung, K., Smith, P., Wang, Z. and Sun, H (1996): Job satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An organizational Justice analysis, Job international Business studies, Special Issue.
- Northcraft, B. and Neal, M (1994): Organizational Behavior: A management Challenge, Dryden Press, New York.
- Parks, S (1997): Customer Satisfaction and Service Quality : A Critical Review of the Literature and Research implications for the Hospitality industry, Hospitality Research Journal, Vol. (20); No. (7).
- Thomas, H. and Robert, P (1994): Communication Commitment and Corporate Culture: The Foundation for T.Q.M and Reengineering, industrial management, Nov/December.
- Tourish, D. and Hargie, O (1994): Managers Communicating: An Investigation of core situations and Difficulties Within Educational Organizations, International Journal of Educational Management, Vol (8), No (6).
- Wagner, J. and Hollenbeck, J (1992): Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- محمد ربيع إبراهيم (٢٠٠٤): فن الإدارة الفندقية- دار الكتب العلمية - القاهرة.
- محمد سليمان مازوز (٢٠٠٧): تقييم الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الفندقي بالتطبيق على فنادق طرابلس/ليبيا- رسالة ماجستير-قسم الدراسات الفندقية-كلية الساحة والفنادق- جامعة حلوان.
- محمد عطية محمد (٢٠٠٧): مبادئ صناعة الضيافة- مكتبة بستان المعرفة- كفر الدوار.
- محمد فريد الصحن (١٩٩٩): التسويق- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- مصطفى نجيب الشاويش (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية- دار الشروق- عمان.
- موسى اللوزي (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة- الطبعة الثانية- دار وائل- عمان- الأردن.
- ناهد منصور حسن محمود (٢٠٠٤): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية بمدينة الغردقة)-رسالة ماجستير- قسم إدارة الأعمال-كلية التجارة- جامعة عين شمس.
- نزيه الدباس (٢٠٠٠): إدارة المطاعم وتنظيم الحفلات والمؤتمرات- الطبعة الأولى- دار الحامد- عمان- الأردن.

Factors Affecting The Degree of Satisfaction with Hotel Service Among Employee in Alexandria City Hotels

Naglaa Abd El-Salam Mahmoud Desoky

Lecturer of Home Economics-Faculty of Agriculture - Alexandria University

ABSTRACT

The objective of this research was to study factors affecting the degree of satisfaction with hotel service among employee in Alexandria City Hotels, as well as the relational ties between degree of satisfaction with hotel service and personal and functional characteristics of employee.

This study was conducted on a simple random sample of 270 employee, where data were collected using a questionnaire by personal interview with members of sample during 2009/2010.

The study relied on percentages, frequency tables, median, standard deviation, simple correlation coefficient, chi square and multiple regression function as statistical methods to view and discuss the results of research.

The most significant results of the study include:

- (1) Low percentage of respondents with a high degree of satisfaction with the hotel working style, reaching 11.9%.
- (2) Low percentage of respondents with a high degree of job satisfaction as high as, 20%.
- (3) Low percentage of respondents with a high degree of satisfaction with hotel services, reaching 10%.
- (4) The results showed a positive significant correlation between the degree of satisfaction with hotel working style and each of age, educational level, monthly income and the years of experience (at 0.01) and the degree of training experience (0.05).
Also found positives significant correlation between the degree of satisfaction with hotel service of respondents and each of, age, educational level and monthly income and years numbers of experience and the degree of training experience (at 0.01).
- (5) The results showed a significant difference between the distribution of respondents to the categories of degree of satisfaction in working style, the degree of job satisfaction, and the degree of satisfaction with hotel services and each of personal and functional characteristics as a variables independent.
- (6) found that the degree of training experience was the most independent variables affecting the degree of satisfaction in working style and degree of job satisfaction, while the number of working hours was the most independent variables affecting the degree of satisfaction with hotel service