



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

## أثر الأختراب الوظيفي علي ولاء العاملين في الفنادق (دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ)

### إعداد

د/ أحمد حسن متولي

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ أميرة حسن عبد المنعم

المدرس بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة  
عدد (٥) - يونيو ٢٠١٩

---

أثر الأختراب الوظيفي علي ولاء العاملين في الفنادق  
(دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة هرم الشيخ)

## أثر الأعتراب الوظيفي علي ولاء العاملين في الفنادق (دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ)

إعداد

د/ أحمد حسن متولي

د/ أميرة حسن عبد المنعم

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع الأعتراب الوظيفي وأثره علي ولاء العاملين في عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم أستمارة أستقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين في الفنادق عينة الدراسة بلغ عددها (٤٠٠) أستمارة كان من بينها ٣٦٢ أستمارة بنسبة ٩٠.٥% صالحة للتحليل الأحصائي وذلك بهدف التعرف علي واقع الأعتراب الوظيفي وإلي أي مدي يؤثر علي الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلي إنخفاض مستوي الأعتراب الوظيفي لدي أفراد عينة الدراسة بإضافة إلي وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الأعتراب الوظيفي - الأعتراب - ولاء العاملين

## The Impact of Job Alienation on Employees' loyalty A Field Study on a Sample of Five-star Hotels in Sharm Elsheikh City

### Abstract

This study aims to investigate the impact of job alienation on employees' loyalty in a sample of five-star hotels in Sharm Elsheikh City. To achieve this aim, a questionnaire form was developed and distributed on a random sample of employees in the investigated hotels to identify their perceptions towards job alienation and to find out the relationship between it and employees' loyalty. A total of 400 forms were distributed, only 362 forms with a percent of 90.5% were valid to analysis.

The results from the field study concluded that the level of job alienation was low and there was a negative significant relationship between the job alienation and employees' performance.

**Key Words:** Job alienation – Alienation – Employees' Loyalty.

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الأجابه علي التساؤلات التالية:

- ما هو واقع الأعتراب الوظيفي لدي العاملين بالفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟

## الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي:

- ❖ التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو عناصر الأعتراب الوظيفي داخل الفنادق عينة الدراسة.
- ❖ التعرف علي واقع الولاء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.
- ❖ تحليل العلاقة بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين.

## فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية واحدة وهي توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين في الفنادق عينة الدراسة

## الإطار النظري للدراسة

### (١) مفهوم الأعتراب الوظيفي

تعتبر ظاهرة الأعتراب من الظواهر السلبية في عالمنا المعاصر والتي ظهرت وتبلورت علي مدي سنوات عديدة فظاهرة الأعتراب ليست وليدة هذا العصر بل هي قديمة قدم الوجود الإنساني، حيث لاقت اهتماماً كبيراً من قبل علماء التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة، وهي ظاهرة تستوجب الكشف عن مظاهرها والعوامل المسببة لها، ومع التقدم الحضاري وتشابك متغيرات الحياة وتعقدها، تزداد ظاهرة الأعتراب شيوعاً بشتى صورها وألوانها ومن بينها الأعتراب الوظيفي (خليفة، ٢٠٠٣).

وقد تعددت وتنوعت آراء الكتاب في وضع تعريف للأغرتراب الوظيفي، حيث تري سري (٢٠٠٣) أن الأغرتراب الوظيفي في أبسط صورته عبارة عن شعور العاملين بمؤسسة ما بأن هذه المؤسسة التي ينتمون إليها لم تعد المكان المناسب لاستمرارهم بها ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر مما تتعلق بالموظفين وهذا في حد ذاته توجيه خطير يمس شعوره بالانتماء الوظيفي للمؤسسة مما يترتب عليه نتائج سلبية لكلاً من الموظف والمؤسسة. أما موسي (٢٠٠٣، ص ٧٠) فقد عرفه علي أنه "شعور الفرد بانفصاله عن ذاته وعن قيمه ومبادئه ومعتقداته وأهدافه وطموحاته، وينعكس ذلك من خلال إحساس الفرد بعدم الفاعلية بسبب عوامل نقص تتعلق بالبنية المعرفية الذاتية من جهة وبنية المعارف والسلوكيات الاجتماعية والثقافية من وجهة أخرى، حيث يتجلى بعدها سلوك اللانتماء والشعور بلا معنى واللاهدف واليأس بالإضافة إلى الشعور بانعدام الأمن وفقدان الثقة في الذات والموضوع معاً".

في حين عرفه آخرون علي أنه "شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة: بهيكليتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي" بحر وأبو سلطان (٢٠١٣، ص ١٨).

## (٢) مصادر وأسباب الأغرتراب الوظيفي

لقد أرجع الباحثون في المجال الإداري وعلم النفس الشعور بالأغرتراب الوظيفي إلي عدة عوامل منها (القيداني، ٢٠٠٦، السبيعي، ٢٠١٠) :

- التخصص وتقسيم العمل: بالرغم من أن توزيع الأعمال وتقسيمها إلى أجزاء صغيرة يؤدي إلى التكامل والتضامن، الأمر الذي يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات التقليدية، كما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في الإنتاج إلا أنه قد يؤدي إلي الاغرتراب

الوظيفي من خلال بعد (فقدان المعنى) حيث أن العامل لم يعد يرى إسهامه في المنتج والهدف النهائي لاقتصار عمله على جزء صغير من هذا المنتج.

• البنيان الهرمي (التدرج الهرمي): إن البنيان الهرمي المعقد وغير المرن يؤدي إلى الأعتراب من خلال شعور العامل بأن هذه الهياكل المعقدة والموضحة لطريقة تنفيذ الأعمال بحذافيرها متحكمه في عمله من قبل أنظمة وأنه لا يستطيع تنفيذ عمله إلا من خلال هذه الأوامر والتعليمات وليس لديه حرية في تنفيذ العمل بطريقته.

• نمط القيادة والإشراف: تلعب القيادة دوراً هاماً في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، وتتباين الأنماط القيادية بين النمط المستبد (الأوتوقراطي) - النمط المشارك (الديمقراطي) - النمط الحر (الفوضوي). وعليه فإن المشرف عندما يسيء معاملة مرؤوسيه ويتعامل معهم بقوقية واستعلاء فإنه يفقد ودهم، ونتيجة لذلك تعيش المنظمة في صراعات ونزاعات قد تؤدي إلى إغترابهم وإنعزالهم إجتماعياً.

• مستوى الرسمية: تؤدي الرسمية إلى زيادة الميل إلى الجمود والروتينية في أداء الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الشعور بالملل وقلة روح الإبداع حيث يحدث الأعتراب من خلال شعور الأفراد بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة وتعليمات مقننة لا يمكنهم تجاوزها أو التعديل فيها.

بالإضافة إلي ما سبق فقد أوضح عنوز (٢٠٠٩) وبحر وأبو سلطان (٢٠١٣) أن من مصادر الأعتراب الوظيفي أيضاً القصور في العلاقات الأنسانية في مجال عمل، القصور في المعلومات، قلة فرص التعلم والمعرفة، التضارب بين مطالب الأدوار الملقاه علي عاتق الفرد، فقدان الألفة والتعاون بين العاملين، فقدان القدرة والسيطرة علي التحكم في تسيير أمور الحياة للفرد والشعور بالخضوع للضغوط الخارجية، التقدم التكنولوجي والصناعي، إنخفاض مستوي التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل.

### (٣) مفهوم الولاء الوظيفي

تعددت وتنوعت تعاريف الولاء الوظيفي فمنهم من يعرفه علي أنه "إرتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المؤسسة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له" (الكساني، ٢٠٠٠) بينما يعرفه الفوزان (٢٠٠٢) علي أنه "حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في المحافظة علي عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف". أما جواد (٢٠١٠) يري أن الولاء الوظيفي هو عبارة عن إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والأعتزاز كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالأرتباط بالمنظمة. بينما تعرفه عطيه (٢٠١١) علي أنه "حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة علي عضويته فيها".

### (٤) أهمية الولاء الوظيفي

- أوجز الرواشدة (٢٠٠٦) والصيري (٢٠٠٧) أهمية الولاء الوظيفي في النقاط التالية:
- يمثل الولاء الوظيفي عنصراً هاماً في ربط المؤسسة بالأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
  - أن ولاء الأفراد لمؤسستهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في مؤسستهم أو تركهم العمل في المؤسسات أخرى.
  - إن الولاء للأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة.
  - إن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
  - يؤدي الولاء الوظيفي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

### (٥) العوامل المساعدة لتنمية الولاء الوظيفي

اتفق كلاً من عبوي (٢٠٠٦) والدوسري (٢٠٠٥) علي أن هناك العديد من العوامل المساعدة لتنمية الولاء الوظيفي للعاملين من بينها:

١. **وضوح الأهداف:** يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار.

٢. **السياسات وحاجات العاملين:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم لأن أي إنسان له مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد وهذا السلوك يعتمد على قدرة الفرد في إشباع هذه الحاجة.

٣. **الرضا الوظيفي:** شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه لما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وامكانية التقدم في الوظيفة.

٤. **نظام الحوافز:** للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه، وتكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.

٥. **المنافسة التنظيمية:** هو الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها اتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

(٦) **أسباب ومظاهر ضعف الولاء الوظيفي:** يعود ضعف الولاء في المؤسسات لجملة من الأسباب نوجزها فيما يلي (خليفات، ٢٠٠٩):

• تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

• عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.

• الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

• فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

أوضح الجريسي (٢٠١٠) أن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المؤسسة يأخذ أشكالاً مختلفة منها:

– ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

– إزدیاد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرسيين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

– تعالي القيادة الإدارية وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

### منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي أثر الأعتراب الوظيفي علي ولاء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها علي عينة عشوائية من العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ وذلك بغرض التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو مستويات الأعتراب الوظيفي داخل الفنادق عينة الدراسة، التعرف علي واقع الولاء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة، وتوضيح العلاقة بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين.

وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ تمثلت في ١٠ فنادق من إجمالي ٤٣ فندق بنسبة ٢٣.٣% وذلك طبقاً للإحصائيات الواردة في دليل الفنادق المصرية (٢٠١٦)، حيث تم توزيع عدد ٤٠٠ استمارة كان من بينها ٣٦٢ استمارة بنسبة ٩٠.٥% صالحة للتليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الأصدار (٢٠).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وأراء العاملين نحو مستويات الأعتراب الوظيفي ومتغيرات الولاء الوظيفي 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:

#### (١) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مستويات الأعتراب الوظيفي

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء وتوجهات العاملين - ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ - نحو مستويات الأعتراب الوظيفي 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 (١) مقياس الاجابة علي الفقرات

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

وتوضح الجداول التالية أهم النتائج التي تم التوصل إليها

#### جدول (٢) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الأعتراب الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
١	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة.	٢.١٥	٪٤٣
٢	لا تهتم إدارة الفندق بتلبية حاجات ومتطلبات العاملين فيه	٢.٢٥	٪٤٥
٣	فرص الترقيات داخل الفندق لا تتم علي أسس موضوعية	٢.٠٤	٪٤٠.٨

اثر الأعتراب الوظيفي علي ولاء العاملين في الفنادق

(دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة هرم الشيخ)

٤	لا تتسم الإدارة بالعدالة والشفافية عند توزيع الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية	٢.٣٠	٤٦٪
٥	لا تهتم الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها	٣.٠١	٦٠.٢٪
٦	عند بذلي لمجهود إضافي لا أجد التقدير المناسب من مديري المباشر	٢.٥٠	٥٠٪
٧	أشعر بالظلم في تقييم أدائي الوظيفي من قبل مديري المباشر	٢.٣٥	٤٧٪
٨	يتدخل مديري المباشر بأداء عملي بشكل كبير	٢.١٩	٤٣.٨٪
٩	مديري المباشر ليس له دور في توجيهي وتحسين أدائي	٢.٠٢	٤٠.٤٪
١٠	تلزمني الإدارة علي القيام بمهام تتعارض مع قناعاتي الشخصية وسلوكياتي	١.٥٢	٣٠.٤٪
١١	طبيعة العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع طموحاتي.	٢.٣١	٤٦.٢٪
١٢	تتميز علاقتي بزملاء في العمل بالرسمية فقط	٢.٩٣	٥٨.٦٪
١٣	لا يسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد	٢.٨٦	٥٧.٢٪
١٤	علاقتي مع زملائي لا تحفزني علي تحسين أدائي وتطويره	٢.١٩	٤٣.٨٪
١٥	أشعر بالضيق والانزعاج عند تواجدي في مكان واحد مع زملائي في العمل	١.٨٥	٣٧٪
١٦	أفضل عدم اللجوء إلي زملائي للاستعانة بهم عندما تواجهني مشكلة ما	١.٩٤	٣٨.٨٪
١٧	لا يوجد تناسب بين مؤهلاتي العلمية خبراتي العملية ودرجتي الوظيفية	٣.١٢	٦٢.٤٪
١٨	ظروف وبيئة العمل غير مناسبة	٢.٩٨	٥٩.٦٪
١٩	لا أهتم بالبرامج التدريبية التي من شأنها أن تحسن أدائي الوظيفي	٢.٢٨	٤٥.٦٪
٢٠	الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل غير واضحة وغير معلومة لجميع العاملين	٢.٢١	٤٤.٢٪
جميع فقرات البعد		٢.٣٥	٤٧٪

يتضح من الجدول رقم (٢) أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الأعتراب الوظيفي بوجه عام جاءت غير موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٢.٣٥ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلي ٣.٤٠) بوزن النسبي بلغ ٤٧٪ حيث أشارت النتائج إلي أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة جاءت غير موافقة علي أربعة عشر عنصراً من بين عشرين عنصر بنسبة ٧٠٪ جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي علي النحو التالي:

- عند بذلي لمجهود إضافي لا أجد التقدير المناسب من مديري المباشر بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٠
- أشعر بالظلم في تقييم أدائي الوظيفي من قبل مديري المباشر بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٥
- طبيعة العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع طموحاتي بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣١
- لا تتسم الإدارة بالعدالة والشفافية عند توزيع الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٠
- لا أهتم بالبرامج التدريبية التي من شأنها أن تحسن أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٨
- لا تهتم إدارة الفندق بتلبية حاجات ومتطلبات العاملين فيه بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٥
- الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل غير واضحة وغير معلومة لجميع العاملين بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢١
- يتدخل مديري المباشر بأداء عملي بشكل كبير بمتوسط حسابي بلغ ٢.١٩
- علاقتي مع زملائي لا تحفزني علي تحسين أدائي وتطويره بمتوسط حسابي بلغ ٢.١٩
- قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة بمتوسط حسابي بلغ ٢.١٥
- فرص الترقيات داخل الفندق لا تتم علي أسس موضوعية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٠٤
- مديري المباشر ليس له دور في توجيهي وتحسين أدائي بمتوسط حسابي بلغ ٢.٠٢

– أفضل عدم اللجوء إلي زملائي للاستعانة بهم عندما تواجهني مشكلة ما بمتوسط

حسابي بلغ ١.٩٤

– أشعر بالضيق والأنزعاج عند تواجدي في مكان واحد مع زملائي في العمل بمتوسط

حسابي بلغ ١.٨٥

بينما جاءت آراء أفراد عينة الدراسة محايدة نحو خمسة عناصر فقط جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي علي النحو التالي:

• لا يوجد تناسب بين مؤهلاتي العلمية خبراتي العملية ودرجتي الوظيفية بمتوسط

حسابي بلغ ٣.١٢

• لا تهتم الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها بمتوسط حسابي بلغ ٣.٠٥

• ظروف وبيئة العمل غير مناسبة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٨

• تتميز علاقتي بزملاء في العمل بال رسمية فقط بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩١

• لا يسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد بمتوسط حسابي بلغ

٢.٨٦

في حين جاءت آراء أفراد عينة الدراسة غير موافقة بشدة علي عبارة " تلزمني الإدارة علي القيام بمهام تتعارض مع قناعاتي الشخصية وسلوكياتي" بمتوسط حسابي بلغ ١.٥٢ .

مما سبق يتضح لنا أن إدارات الفنادق عينة الدراسة تسعى جاهدة إلي توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين داخلها من خلال توفير بيئة عمل يسودها روح الألفة والمودة بين العاملين فيها مما يقلل من فرص الأعتراب الوظيفي فهي تسعى إلي تقدير موظفيها عند بذل مجهود إضافي – الموضوعية في تقييم أدائهم الوظيفي – العدالة والشفافية عند توزيع الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية – تقديم البرامج التدريبية التي من شأنها أن تحسن من مستوي الاداء الوظيفي للعاملين – تلبية حاجات ورغبات العاملين بالفندق – وضع مجموعة من اللوائح والقوانين واضحة ومعلومة لجميع

العاملين - مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار - تقديم يد العون للعاملين من خلال قيادة فعالة من قبل المشرفين والمديرين تساهم في تحسين مستوى أدائهم - الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بن زاهي (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأعتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى العاملين بقطاع المحروقات بالجزائر والتي أوضحت أن مستوى الأعتراب الوظيفي كان منخفضاً. كذلك أتفقت تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة السبيعي (٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على اثر الأعتراب الوظيفي على اداء معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة والتي توصلت إلى أن مستوى الأعتراب الوظيفي لدى المعلمين جاء منخفض وأن فاعلية اداء معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة جاء مرتفع، وأنه توجد علاقة عكسية بين كلاً من فاعلية الأداء والأعتراب الوظيفي.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سمره آخرون (٢٠١٤) والتي أوضحت أن مستوى الأعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس والخليل بفلسطين جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١). كذلك اختلفت النتائج مع دراسة شبات (٢٠١٢) والتي أظهرت مستوى مرتفع عند أفراد عينة الدراسة حول الأعتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية ويرجع الباحثان هذا الأختلاف إلى تباين متغيرات ومجتمعات الدراسة.

(٢) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ولاء العاملين

جدول (٣) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ولاء العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
١	أشعر بأن قرار العمل في هذا الفندق كان قراراً صائباً	٤.١٢	٪٨٢.٤
٢	أشعر بالفخر دوماً بأنني أعمل بهذا الفندق	٤.٠٥	٪٨١
٣	أحرص بشكل دائم علي تحسين الصورة الذهنية للمنشأة لدي	٤.٢٢	٪٨٤.٤

اثر الأثراب الوظيفي علي ولاء العاملين في الفنادق

(دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة هرم الشيخ)

العملاء			
٤	أعطي صورة جيدة عن الفندق الذي أعمل فيه عند الحديث مع أصدقائي	٣.٩٨	٪٧٩.٦
٥	أحرص علي أنجاز مهام عملي بإتقان وتميز	٤.٠٦	٪٨١.٢
٦	أفكر بشكل جاد في ترك العمل بالفندق والبحث عن وظيفة أخرى	١.٥٠	٪٣٠
٧	لدي الحافز أن أبذل قصاري جهدي للارتقاء بمستوي جودة الخدمة داخل الفندق	٤.١٦	٪٨٣.٢
٨	أشعر بأن هناك رابط يشدني إلي مكان عملي	٣.٩٣	٪٧٨.٦
	جميع فقرات المحور	٣.٧٥	٪٧٥.٥

من خلال النتائج الواردة في جدول (٣) والذي يشير إلي آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين نحو عناصر الولاء الوظيفي، يتضح لنا أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين الغير موافق بشدة والموافق بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عناصر المحور ٣.٧٥ بوزن نسبي بلغ ٪٧٥.٥ مما يشير إلي زيادة معدلات الولاء الوظيفي لديهم ويتضح هذا جلياً من خلال الأجابات المتحصل عليها فهم يحرصون علي تحسين الصورة الذهنية للفندق لدي العملاء، كما أن لديهم الحافز لبذل قصاري جهدهم للارتقاء بمستوي جودة الخدمة داخل الفندق، أيضاً هناك رضا نحو قرار العمل بالفندق فهم دائماً ما يشعرون بالفخر إزاء العمل داخل تلك الفنادق الأمر الذي يجعلهم لا يفكرون في ترك العمل بالفندق والبحث عن وظيفة أخرى.

مما سبق يتضح لنا أن هناك زيادة في معدلات الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلي حرص إدارات الفنادق الخمس نجوم علي الاحتفاظ بالعاملين داخل تلك الفنادق وتقديم الدعم الكامل لمواردها البشرية الأمر الذي يزيد من معدلات الرضا الوظيفي لدي العاملين وبالتالي زيادة ولائهم للمنشأة الفندقية.

## اختبار فرضية الدراسة

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

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الأعتراب

الوظيفي وولاء العاملين في الفنادق عينة الدراسة

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين

العنصر	الاحصاءات	ولاء العاملين
الأعتراب الوظيفي	معامل الارتباط	- ٠.٣٦٨
	مستوي المعنوية	٠.٠٠
	حجم العينة	٣٦٢

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الارتباط بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين بلغ - ٠.٣٦٨ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الأعتراب الوظيفي وولاء العاملين في الفنادق عينة الدراسة حيث أنه كلما قل مستوى الأعتراب الوظيفي كلما زاد ولاء وأنتماء العاملين والعكس صحيح.

## التوصيات

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

- ضرورة أن تولي إدارات الفنادق المزيد من الأهتمام للتغلب علي كافة مظاهر الأعتراب الوظيفي للعاملين لما له من تأثير سلبي علي ولاء العاملين وأنتمائهم الوظيفي.
- العمل علي تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم علي الوجه الأمثل وذلك من خلال زرع الثقة في نفوسهم ونشر القيم السلوكية والأخلاقية البناءة وإبعادهم عن مظاهر الأحباط والشعور بالعزلة.

- الأهتمام بالتوجيه والتطوير المستمر لتهيئة العاملين ودفعهم للمزيد من المساهمة في التغلب علي العقبات التي قد تعترض تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي.
- ضرورة الأهتمام بتعزيز ثقافة الأنتماء للعمل وتنمية فاعلية التوافق النفسي والأجتماعي مع الذات لدي العاملين وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار.
- تعزيز الجوانب الإيجابية بين العاملين والسعي لبناء علاقات إنسانية تقوم علي الأحترام المتبادل وتقبل الراي والراي الأخر.

<sup>١</sup> المدرس بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق – جامعة حلوان

<sup>٢</sup> الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

## المراجع

- أبو سمرة، محمد أحمد ، شعيبات، محمد عوض وأبو مقدم، أروي (٢٠١٤)، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل" مجلة أتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (٣٤) العدد (٢) ص ص ٥٣ - ٧١.
- الجريسي، بدر محمد (٢٠١٠)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدوسري، سعد عميقان (٢٠٠٥)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٦)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار مكتبة الحامد، الطبعة التاسعة، عمان ، الأردن.
- السبيعي، محمد (٢٠١٠)، درجة فاعلية الأداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ص ٨٦
- الفوزان، ناصر بن محمد (٢٠٠٢)، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، دار النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص. ٥.
- القيداني، خالد (٢٠٠٦)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته باحتياجات الموظفين - دراسات تطبيقية على موظفي الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

- الكساني، مراد أحمد (٢٠٠٠)، أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي "دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في المحافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت فلسطين، ص.ص ٤١ - ٤٢.
- بحر، يوسف عبد عطيه وأبو سلطان، مياسه سعيد محمد (٢٠١٣)، الأعتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الخامس يوليو ٢٠١٣
- بن زاهي، منصور (٢٠٠٧) الشعور بالاعتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و لعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينه، الجزائر
- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص. ٢٨٣.
- خليفات، عبد الفتاح صالح (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥ ، العدد ٣.
- خليفة، عبداللطيف (٢٠٠٣)، دراسات في سيكولوجية الأعتراب، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سري، إجلال محمد (٢٠٠٣)، الأمراض النفسية الاجتماعية، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ١٩٩
- شبات، جلال (٢٠١٢)، الأعتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس المفتوحة، غزة ، فلسطين
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته" ، الطبعة التاسعة، دار أسامة، عمان، الأردن.

- عطية، ماجدة (٢٠١١)، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
- عنوز، عبد اللطيف ماجد (٢٠٠٩)، الاغتراب الوظيفي ومصادره، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع، العدد الثاني.
- غرفة المنشآت الفندقية (٢٠١٦)، دليل الفنادق المصرية، الإصدار الرابع والثلاثون.
- موسى، محمود (٢٠٠٣)، مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.