
دور الإدارة الفندقية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين
(دراسة مقارنة بين الإدارة العالمية والمحلية)

إعداد

د/ شريف جمال سعد سليمان

مدرس بقسم الدراسات الفندقية
كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ/ سليم محمد سليم

باحث ماجستير بقسم الدراسات الفندقية
كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الأول يونيو ٢٠١٧
الخاص بالمؤتمر العلمى الأول للسياحة والآثار - الفرص والتحديات

دور الإدارة الفندقية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين (دراسة مقارنة بين الإدارة العالمية والمحلية)

إعداد

د/شريف جمال سعد

سليم محمد سليم

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الفندقية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين فى الفنادق الخمس نجوم فى شرم الشيخ ، ولتحقيق هذا الهدف تم التعرف على أهم السياسات التنظيمية المرتبطة بالرضا الوظيفى و دور الإدارة العليا فى نجاح تطبيق هذه السياسات ، من خلال توزيع إستثمارات إستبيان على بعض من العاملين والمدراء فى الفنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغت عدد الإستثمارات التى تم توزيعها على العاملين ٤١٦ إستمارة من بينها ٣٣٥ إستمارة صالحة للتحليل الإحصائى بنسبة (٨١%) ، بينما عدد الإستثمارات التى تم توزيعها على المدراء ١٠٤ إستمارة من بينها ٨٠ إستمارة صالحة للتحليل بنسبة (٧٧%)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن السياسات التنظيمية والإدارية لها أهمية خاصة فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين ، كما أن العلاقة بين الرضا الوظيفى والسياسات التنظيمية كانت ضعيفة فى الإدارات المحلية للفنادق ، بينما الإدارات العالمية كانت أفضل نسبيا ، التحفيز الإدارى كان ضعيفا فى الإدارات المحلية للفنادق بينما فى الإدارات العالمية أفضل نسبيا ، أما سياسة التمكين الإدارى كانت ضعيفة فى الإدارات المحلية ولكن كانت أفضل فى الإدارات العالمية ، معظم العاملين بفنادق الإدارات المحلية غير موافقين على نظام الإتصالات الإدارية بينما فى الإدارات العالمية موافقين بدرجة أفضل قليلا ، عدم توافر برامج تدريبية مناسبة للعاملين داخل الإدارات المحلية للفنادق بينما كانت أفضل قليلا فى الإدارات العالمية للفنادق ، وضعف عنصر القيادة الإدارية فى كلا من الإدارة المحلية والعالمية للفنادق .

الكلمات الدالة : الإدارة فى القطاع الفندقى ، الرضا الوظيفى ، السياسات التنظيمية والإدارية .

١.١ مقدمة :-

نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الفنادق مما ينطوي عليه من الوقوف على طبيعة مشاعر وإتجاهات العاملين نحو جوانب عملهم المتنوعة والتي تنعكس سلبا أو إيجابا على أدائهم وتوافقهم النفسي فقد حظى هذا الموضوع على إهتمام متزايد لدى الباحثين بمختلف إتجاهاتهم الإيديولوجية ، والتغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم في ظل مظاهر المنافسة الشرسة بين المؤسسات ، كان لزمنا على المؤسسة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير كل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها ، وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أول إهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المطلوبة (الشهري، ٢٠٠٢).

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم ، كما تولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل (هبة غلوش، ٢٠٠٨).

وبما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي (بلقاسم، ٢٠٠٩).

وأخيرا فإن النظرة القديمة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنشآت الفندقية وغيرها التي تعتمد على أن الإنسان كائن كسول يجب إرغامه على العمل بالتهديد وإبراز العقاب لم تنجح وياتت تستدعى ضرورة تبنى منظور جديد للإدارة وبخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري ، يقوم على محاولة إرضاء العاملين لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وبالتالي تحسين مستوى المنتج الفندقى بإعتبار أن العنصر البشري أحد مكونات المنتج الفندقى الرئيسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تبنى نماذج جديدة لإشراك العاملين فى وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات مع الوضع فى الإعتبار كيفية تحفيز العاملين لتحقيق الإستفادة المثلى

من قدراتهم وإمكانيتهم والتركيز على سلوك الأفراد في المنظمات الفندقية من أجل توجية هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة ورفع كفاءة المنتج الفندقى .

٢.١ مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :

وبما أن دور الإدارة الفندقية يشتمل على العديد من السياسات التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الرضا الوظيفى ، تم تحديد أهم هذه السياسات والتي تتمثل في (التحفيز الإدارى ، التمكين الإدارى ، الإتصالات الإدارية ، القيادة الإدارية ، التدريب).

على الرغم من أن هناك دراسات متعددة حول موضوع الرضا الوظيفى للعاملين بالفنادق ، فإننا لا زلنا فى حاجة إلى معرفة دور الإدارة الفندقية فى نجاح تلك السياسات مما ينعكس على رضا العاملين ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

١. هل يوجد مستوى رضا للعاملين بالفنادق ؟
٢. هل تقوم الإدارة الفندقية العالمية بدورها لنجاح تلك السياسات (التحفيز الإدارى ، التمكين الإدارى ، الإتصال الإدارى ، القيادة الإدارية ، التدريب) لتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين ؟
٣. هل تقوم الإدارة الفندقية المحلية بدورها لنجاح تلك السياسات (التحفيز الإدارى ، التمكين الإدارى ، الإتصال الإدارى ، القيادة الإدارية ، التدريب) مما يؤدي إلى رضا العاملين ؟
٤. هل يوجد فارق بين الإدارة العالمية والمحلية للفنادق فى تحقيق رضا العاملين عن هذه السياسات (التحفيز الإدارى، التمكين الإدارى ، الإتصال الإدارى، القيادة الإدارية ، التدريب) ؟

٣.١ أهداف الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الفرق بين دور الإدارة الفندقية المحلية والعالمية فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين ، وعلية تم توزيع إستمارة إستبيان على العاملين والمدبرين من أجل تحقيق الأهداف الآتية :

١. التعرف على واقع الرضا الوظيفى للعاملين فى الفنادق .
٢. التعرف على السياسات التنظيمية للإدارة ،التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.
٣. التعرف على درجة رضا العاملين عن السياسات التنظيمية للإدارة .
٤. توضيح الفارق بين الإدارة المحلية والعالمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

٥. التوصل إلى توصيات يمكن أن تساعد الإدارة الفندقية فى تحسين مستوى رضا العاملين.

٤.١ فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : لا يوجد رضا وظيفى للعاملين بالفنادق .

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإدارة الفندقية المحلية (التحفيز ، التمكين الإدارى، الإتصال الإدارى، القيادة الإدارية ، التدريب) والرضا الوظيفى للعاملين .

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإدارة الفندقية العالمية (التحفيز الإدارى، التمكين الإدارى، الإتصال الإدارى، القيادة الإدارية ، التدريب) والرضا الوظيفى للعاملين .

٢- الدراسات المرجعية :

١.٢ الرضا الوظيفى

يعد موضوع الرضا الوظيفى من أبرز المواضيع والقضايا التي كانت ولا زالت محل إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في ميدان العمل، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على رضا العاملين، وقد كان هدف هذه الدراسة ، هو فهم أكثر لمشاعر واتجاهات العاملين والكشف عن أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.

١.١.٢ مفهوم الرضا الوظيفى

ذكر العديلى(٢٠٠٥) أن الرضا الوظيفى هو مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تجعل الفرد يقول إنه راضى عن وظيفته ، كما أشار عباس(٢٠٠٨) بأنه " مدى رضا الفرد عن عمله " ، من حيث إشباع الحاجات الفردية ، وتحقيق الطموح والآمال ، ظروف العمل ، والمعاملة الحسنة هي التي تحدد الرضا من خلال التواصل والتفاعل مع العمل الجماعي ، وهناك عوامل وظيفية أخرى مثل العلاقات مع الموظفين ، الأجور ، الحوافز والسياسات المتبعة في العمل ، كما عرفه الصوالحي (٢٠١٠) بأنه الشعور الناتج عن توفر مجموعة من الإتجاهات الإيجابية لدي الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة ، نظرا لإشباع تلك الوظيفة لقدر كبير من حاجاته ورغباته فيما يتعلق بالوظيفة ذاتها، أو بيئة العمل المادية والإجتماعية ، أو بالفرص التي تتيحها الوظيفة ، مما ينعكس على أدائه لهذه الوظيفة، وبالتالي على فاعلية المنشأة ، كما أضاف شطناوى (٢٠١١) أن الرضا الوظيفى هو الشعور النفسى بالقناعة والإرتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ، محتوى العمل، وبيئة العمل ، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

٢.١.٢ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

١- نظرية الإدارة العلمية لتايلور

بنى تايلر وأتباعه من أصحاب هذه النظرية تقرير الأجور الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أداءه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه. فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا الفوائد، فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح ويحصل الطرف الثاني على مزيد من الأجور، حيث بنى تايلر نظريته لدوافع الإدارة على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي اعتمد عليه في هذه النظرية هو أن العاملين يقدرون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل بجهد للحصول على المكافآت المالية، حيث أنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى (رسلان، ٢٠٠٠).

٢.٢ الإدارة في القطاع الفندقى

إذا كان دور الإدارة في المنظمات العامة والخاصة قد تأكدت ملامحه وبرزت أهميته في ظل الموارد الإقتصادية والبشرية المحدودة، إلا أنه أصبح أكثر أهمية، في عصر أصبحت فيه الطاقة النووية، والمعرفة العلمية المتطورة علامة واضحة من علامات التطور العلمى فى العالم. هكذا نرى أن الإدارة فى هذا العصر أصبحت أعظم القوى المؤثرة، والعنصر الفعال فى مجتمعنا المعاصر، والقاسم المشترك الأعظم لتحقيق نهضته الشاملة (عاطف، ٢٠١٣).

١.٢.٢ المفهوم العلمى للإدارة

ولقد عرف الإدارة كثيرون من رجال الفكر الإداري :

حيث أشار حجازى (٢٠٠٤) أن الإدارة نشاط إنسانى منظم ومستمر يهدف الى تحقيق نتائج محددة، من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية، وتنمية موارد جديدة، والعمل على استغلالها بدرجة عالية من الكفاءة فى ظل ظروف بيئية قائمة ومحتملة، بينما يرى أبو الخير (٢٠٠٥) الإدارة بأنها مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تصديرها، كما أكد عاطف (٢٠١٣) أن الإدارة قبل كل شئ هى قدرة بشرية جسدية و نفسية وذهنية، يستطيع الإنسان من خلالها تنسيق الجهود البشرية وتنظيمها ومتابعتها وتوجيهها لتحقيق هدفاً مشتركاً. فالإدارة هى نشاط دائم، وقدرة على التصور والتخيل، وفهم ومعرفة تامة بحقائق الأمور وأبعادها، وشعور إداري مرهف للوصول إلى أهداف محددة.

٢.٢.٢ أهمية الإدارة

تنشأ أهمية الإدارة كعملية هامة لتسيير العمل داخل المنظمات من كون هذه المنظمات تتعامل مع موارد محددة فى بيئة محيطية متميزة بالتغير وعدم الإستقرار مما يجعل إنسياب وتوافر

الموارد التي يحتاجها المشروع فى حالة عدم يقين. ويسأل المديرون فى إدارتهم لمنظمتهم عن إمكانية تحقيق اليقين وإزالة الغموض بالنسبة لتوفير موارد المشروع وإستخدامها بفاعلية (الدباس، ٢٠٠٠) ، وأكد حجازى (٢٠٠٤) أن المنظمات بصفه عامة ومنها المنظمات الفندقية الضيافية تنشأ لتحقيق أهداف محددة ، تحتاج تجميع وإستخدام موارد تنظيمية مختلفة ،ومنها الموارد المالية والبشرية ،ولن تتحقق الأهداف إلا من خلال تحقيق المزج الفعال بين كل هذه الموارد ولن يتأتى ذلك إلا بواسطة الإدارة .

٣.٢ دور سياسات وممارسات الإدارة فى تحقيق الرضا الوظيفى

١.٣.٢ التحفيز الإدارى

يشكل التحفيز درواً رئيسياً فى توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور فى المؤسسات المختلفة ، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، فى المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانونى وفعال يكفل حقوق وإمتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر ، التى تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفى والسلوكى (عودة، ٢٠١٣).

١.١.٣.٢ مفهوم التحفيز الإدارى

عرف الصيرفى (٢٠٠٣) التحفيز الإدارى على أنه تلك الجهود التى تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية و التجديد ، كما أشار حريم (٢٠٠٦) الحوافز بأنها هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و فى مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب ، مكافآت ، ترقية ، تصديرو غيرها).

٢.١.٣.٢ أهمية الحوافز

أكد صالح (٢٠٠٤) بأن أهمية وضع وتطبيق نظام فعال للحوافز تتجلى فى الجوانب الإيجابية التالية :

١. تحقق نظم الحوافز الفعالة زيادة فى العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءات الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالإختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى زيادة إشباع العاملين لرغباتهم وزيادة رضائهم عن العمل .
٢. تساهم نظم الحوافز فى تضجير قدرات العاملين وطاقاتهم وإستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل

التكاليف التي تتحملها المنظمة ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.
٣. تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة .

٢.٣.٢ التمكين الإداري

التمكين هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الإهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (command and control organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowerd Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المسطح قليل المستويات (Jarrar 2011) .

١.٢.٣.٢ مفهوم التمكين

عرّف Ginnodo (2009) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليدياً مقتصرة على المستويات العليا في المنظمة ، وأشار Lee (2012) التمكين على أنه : إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .

٢.٣.٢ فوائد التمكين

حدد autres (2007) أهم فوائد التمكين التي تعود على المنظمة والعاملين كالتالي :

١. تسريع عملية إتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
٢. تطلق العنان للقابليات الإبداعية والإبتكار.
٣. تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والالتزام وظيفي أكبر .
٤. يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.
٥. يخفف العبء عن المدراء والرؤوساء في المستويات الادارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم..

٣.٣.٢ الإنصال الإداري

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في المستويات التنظيمية ، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال في التنظيم ، وعلى هذا الأساس يعتبر الإتصال وظيفة رئيسية في تيسير حياة المجتمعات نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع ، لذا أصبح من الضروري الإهتمام بالإتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المنظمة وتبنيه كنظام يساهم في تحقيق النجاح والفاعلية (فريد ، ٢٠١١) .

١.٣.٣.٢ مفهوم الإتصال

يرى ماهر (٢٠٠٠) أن الإتصالات التنظيمية والإدارية هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى . كما أن الإتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر (عدون، ٢٠٠٣).

٢.٣.٣.٢ عناصر عملية الاتصال

حدد حريم (٢٠٠٤) عناصر عملية الإتصال كالتالي :

- **المرسل** : هو الشخص الذي يبدأ عملية الإتصال ويبدأ بإرسال رسالة معينة قد تكون فكره أو توجيهاً أو رأياً أو غير ذلك .
- **المستقبل** : وهو الشخص الذي يتلقى الرسالة .
- **الرسالة** : وهي ما يريد أن ينقله المرسل للمستقبل وقد تكون هذه الرسالة عبارة عن فكرة أو أمر أو توجيه أو رأى أو غير ذلك .
- **قناة الإتصال** : وهي الوسيلة التي يستخدمها المرسل فى إرسال رسالته وقد يكون الإتصال بصورة مباشرة أو عن طريق التليفون أو عن طريق شخص وسيط او عن طريق أمر مكتوب وغير ذلك من الطرق والوسائل .

٤.٣.٢ القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة فى حياة الشعوب بشكل عام والفنادق بشكل خاص كونها تعتنى بالأفراد والعلاقات الإنسانية ، ولقد فرضت التطورات والتحديات والتقدم العلمى والتكنولوجى فى العالم ككل إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية ومرنة قادرة على التأثير فى الأفراد (بيان جمال ، ٢٠١٣).

١.٤.٣.٢ مفهوم القيادة الإدارية

يرى مصطفى (٢٠٠٠) أن القيادة هي القدرة على التأثير فى آخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة ، كما ويعرف السلمى (٢٠٠٦) القيادة الإدارية على أنها تلك العنصر الإنسانى الذى يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة .

٢.٤.٣.٢ أهمية القيادة فى الجانب التنظيمي للإدارة

لا يقتصر دور القيادة فى الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم فى الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد

هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون (كنعان، ٢٠٠٢).

٣.٤.٣.٢ أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم وإعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى (الإدارة بالمشاركة)، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم (هاشم، ٢٠٠١).

٥.٣.٢ التدريب وتنمية مهارات العاملين

١.٥.٣.٢ مفهوم التدريب

عرف ملكاوى (٢٠٠٣) التدريب على أنه عملية مستمرة تهدف إلى إيجاد وتطوير مهارات العمل وزيادة الوعي والثقافة والإلمام بالمستجدات في مجال العمل، كما أنه هو العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (حمود، ٢٠٠٧).

٢.٥.٣.٢ أهمية التدريب

١.٢.٥.٣.٢ بالنسبة للأفراد العاملين

يرى الطائي (٢٠٠٦) أن أهمية التدريب بالنسبة للأفراد تكمن في:

- مساعدة الأفراد في إتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- وتطوير سلوكيات الأفراد حتى تتناسب مع طبيعة أعمالهم.
- التقليل من الأخطاء وحوادث العمل، كما يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل، أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

٢.٢.٥.٣.٢ بالنسبة للمنظمة

أكدت سهيلة عباس (٢٠٠٧) أن التدريب يساعد المنظمة على:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل.

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة ، وكذلك خلق اتجاهات إيجابية داخلها .
- يساهم التدريب في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها .

٣. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المقارن ولقد تم إختيار هذا المنهج بوصفه من مناهج البحث العملى المهمة والمناسبة لطبيعة الدراسة القائمة . ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف الظاهرة من خلال البيانات التى تم جمعها بواسطة أداة جمع البيانات كمحاولة منظمة لوصف وتحليل وتفسير العلاقة بين عناصر الدراسة .

١.٣ أساليب جمع البيانات :

أ. المصادر الثانوية :

تم معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب. المصادر الأولية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية للبحث ، حيث وزعت على ٤١٦ من العاملين بالفنادق و١٠٤ من المدراء بنفس الفنادق ، وكانت الأقسام التي تم توزيع الإستمارات فيها تتمثل فى قسم (المكاتب الأمامية ، قسم الإشراف الداخلى وقسم الأغذية والمشروبات) كما كان عدد الفنادق التي تم توزيع الإستمارات فيها ٢٦ فندق من فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ.

٢.٣ صدق الإستبيان

قبل أن تصل الدراسة إلى الصيغة النهائية التى إعتمدت عليها بشكلها النهائى مرت بعدة مراحل أو خطوات إجرائية لازمة عادة تمر بها عند إعداد إستمارة الإستبيان ويمكن تلخيصها فيما يلى :

١.٢.٣ صدق الإستمارة :

تم إعداد إستمارة الإستبيان بصورتها الأولية من خلال الإستعانة بالأدبيات التى تم الحصول عليها فى مجال الدراسة وتم عرضها على المشرفين ومناقشتها وإجراء التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانياتها لتحقيق الهدف الذى ترمى إليه الدراسة ، وتم حذف بعض

العبارات وإضافة بعضها وتعديل البعض الآخر ومن ثم عرضت الإستمارة أهداف الدراسة وأسئلتها التي يتوقع الإجابة عليها .

٢.٢.٣ ثبات الإستمارة :

تم التحقق من مدى ثبات الإستمارة عن طريق توزيع الإستبيان على عدد عشرون من عينة الدراسة من العاملين والمدراء بالفنادق وأعيد التوزيع للإختبار على نفس العينة بعد إسبوعين وعن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام الحاسب الألى بلغ معامل الثبات ٠.٨٧ وهذا يعنى أنه معدل جيد وعلى ضوء ذلك تم وضع الإستمارة فى صياغتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة .

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات، ٢٠٠١). وسيكون مجتمع هذا البحث من العاملين والمدراء فى أقسام (المكاتب الأمامية والإشراف الداخلى والأغذية والمشروبات) فى ٤١ فندق فئة الخمس نجوم فى مدينة شرم الشيخ ، وقد تكونت عينة الدراسة من ٤١٦ إستمارة إستبيان تم توزيعها على العاملين بالفنادق وكان الصالح للتحليل الإحصائى منها ٣٣٥ إستمارة بنسبة (٨١٪) ، وكما تم توزيع ١٠٤ إستمارة إستبيان على المدراء فى نفس الفنادق وكان الصالح للتحليل منها ٨٠ إستمارة بنسبة (٧٧٪) وكان عدد الفنادق التى تم توزيع الإستمارات فيها ٢٦ فندق من فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ .
وقد إستخدمت إستمارة الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكون من جزئين موزعين كالتالى :

الجزء الأول: يختص بالبيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة واقتصرت على (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص و سنوات الخبرة) .

الجزء الثانى: إختص بقياس مستوى رضا العاملين بالفنادق على ممارسات وسياسات الإدارة مثل (التحفيز الإدارى ، التمكين الإدارى ، الإتصال الإدارى ، القيادة الإدارية ، التدريب وتنمية المهارات) ولقد قام الباحث بإعداد إستبيان خاص بقياس الرضا الوظيفي على الممارسات الإدارية وذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث وعن طريق الإستعانة ببعض الدراسات السابقة.

وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة ومنها إختبار (T) ومقارنة المتوسطات ومعامل ارتباط بيرسون .

حيث تتمثل فنادق العينة فى الآتى :

فنادق الإدارة العالمية	فنادق الإدارة المحلية
ماريوت شرم الشيخ	البارون شرم الشيخ
شيراتون شرم الشيخ	ريف إوازيس
موتلى كارلو شرم	شم بلازا
سونستا بيتش	ستلا شرم
ريكسوس شرم	غزالة بيتش
موفنبيك شرم	تروبيتيل
حيات ريجينسي	رويال روجانا
كوتكورد السلام	صن رايس
نوفيتيل شرم	سى كلوب
هيلتون شرم دريمز	ريجينسي بلازا
جراند روتانا	ماكسيم بلازا
ايبروتيل بالاس	ذا ستار
سوفيتيل شرم الشيخ	أورينتال ريزورت

٣.٤ تحليل البيانات

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا للبرنامج الإحصائى SPSS version ٢٢ حيث تم

إستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

١. إستخدام جداول التكرار الإحصائية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية .
٢. إستخدام المتوسط الحسابى لإستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من الإستهبان.
٣. أما الإنحراف المعياري فيقيس مدى التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة .
٤. معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباطات بين الرضا الوظيفى وممارسات الادارة الفندقية .
٥. إختبار (T) لمقارنة متوسط المجتمع عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
٦. إستخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس رضا العاملين على محاور الإستهبان .

٤. النتائج والمناقشة

٤.١ تحليل البيانات الشخصية

٤.١.٤ تحليل البيانات الشخصية الخاصة بإستمارة المدراء

جدول رقم (١) تحليل البيانات الشخصية للمدراء

الإدارة العالمية				الإدارة المحلية				المتغير	
الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار		
١- الجنس									
١	١.١١	٨٨.٦	٣١	١	١.٠٦	٩٣.٣	٤٢	ذكر	١
٢		١١.٤	٤	٢		٦.٧	٣	انثى	٢
		%١٠٠	٣٥			%١٠٠	٤٥	المجموع	
٢- العمر									
٢	١.٩٧	٢٠.٠	٧	٣	٢.٠٤	١٧.٨	٨	أقل من ٣٠ سنة	١
١		٦٢.٩	٢٢	١		٦٠.٠	٢٧	من ٣٠-٤٥ سنة	٢
٣		١٧.١	٦	٢		٢٢.٢	١٠	أكبر من ٤٥ سنة	٣
		%١٠٠	٣٥			%١٠٠	٤٥	المجموع	
٣- المستوى التعليمي									
١	١.٢٥	٧٤.٣	٢٦	١	١.٣٧	٦٢.٢	٢٨	بكالوريوس	١
٢		٢٥.٧	٩	٢		٣٧.٨	١٧	ماجستير	٢
٣		٠	٠	٣		٠	٠	دكتوراه	٣
		%١٠٠	٣٥			%١٠٠	٤٥	المجموع	
٤- القسم									
٢	١.٩١	٣٤.٣	١٢	٢	٢.٠٢	٣٣.٣	١٥	الأغذية والمشروبات	١
١		٤٠.٠	١٤	٣		٣١.١	١٤	الإشراف الداخلي	٢
٣		٢٥.٧	٩	١		٣٥.٦	١٦	المكاتب الأمامية	٣
		%١٠٠	٣٥			%١٠٠	٤٥	المجموع	
٥- سنوات الخبرة									
٢	١.٩٧	١١.٤	٤	٣	٢.٣٣	٨.٩	٤	أقل من ١٠ سنوات	١
١		٨٠.٠	٢٨	١		٤٨.٩	٢٢	من ١٥-١٠ سنة	٢
٣		٨.٦	٣	٢		٤٢.٢	١٩	أكبر من ١٥ سنة	٣
		%١٠٠	٣٥			%١٠٠	٤٥	المجموع	

تبين من الجدول (١) بالنسبة لأراء المدراء في الإدارة المحلية للضادق أنه جاء في المرتبة الأولى الذكور بنسبة (٩٣.٣)٪، وقد بلغ المتوسط الحسابي (١.٠٦). أما بالنسبة لأراء المدراء في الإدارة العالمية للضادق جاء في المرتبة الأولى الذكور بنسبة (٨٨.٦)٪، وقد بلغ المتوسط الحسابي (١.١١)، ومن الملاحظ أن أغلبية حجم العينة من الذكور بينما تمثل الإناث نسبة قليلة.

كما تبين أن من الفئة العمرية في الإدارة المحلية للضادق جاء في المرتبة الأولى الفئة العمرية (٣٠ - ٤٥) سنة بنسبة (٦٠)٪، أما في الإدارة العالمية للضادق جاء في المرتبة الأولى الفئة العمرية (٣٠ - ٤٥) سنة، ويتبين أن الأغلبية العظمى للمدراء في الإدارة العالمية والمحلية تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى ٤٥ سنة. أما على المستوى التعليمي في الإدارة المحلية للضادق أنه جاء في المرتبة الأولى المؤهل بكالوريوس بنسبة (٦٢.٢)٪، بينما في الإدارة العالمية للضادق جاء في المرتبة الأولى المؤهل بكالوريوس بنسبة (٧٤.٣)٪، ويتضح أن الأغلبية العظمى من المدراء في الإدارة العالمية والمحلية من حاصلى درجة البكالوريوس والماجستير.

أما بالنسبة للتقسيم الوظيفي تبين أنه جاء في المرتبة الأولى بالنسبة للمدراء في الإدارة المحلية قسم المكاتب الأمامية بنسبة (٣٥.٦%) أما بالنسبة للمدراء في الإدارة العالمية للفنادق جاء في المرتبة الأولى قسم الإشراف الداخلى بنسبة (٤٠%).

أما سنوات الخبرة لا تختلف في الإدارة المحلية عن العالمية للفنادق حيث كانت النسبة لأراء المدراء في الإدارة المحلية للفنادق أنه جاء في المرتبة الأولى من ١٠ - ١٥ سنة بنسبة (٤٨.٩%) ، أما بالنسبة لأراء المدراء في الإدارة العالمية للفنادق جاء في المرتبة الأولى من ١٠ - ١٥ سنة بنسبة (٨٠%).

٢.١.٤ تحليل البيانات الشخصية الخاصة باستمرار العاملين جدول رقم (٢) تحليل البيانات الشخصية للعاملين

المتغير	الإدارة المحلية			الإدارة العالمية		
	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
١- الجنس						
١	ذكر	١٤٤	٨٤.٧	١	١٣٤	٨١.٢
٢	انثى	٢٦	١٥.٣	٢	٣١	١٨.٨
	المجموع	١٧٠	٪١٠٠		١٦٥	٪١٠٠
٢- العمر						
١	من ٢٩-١٨ سنة	١٠٨	٦٣.٥	١	٨٦	٥٢.١
٢	من ٢٩-٣٠ سنة	٤٤	٢٥.٩	٢	٦٥	٣٩.٤
٣	من ٤٩-٤٠ سنة	١٦	٩.٤	٣	١٤	٨.٥
٤	٥٠ سنة فأكثر	٢	١.٢	٤	٠	٠
	المجموع	١٧٠	٪١٠٠		١٦٥	٪١٠٠
٣- المستوى التعليمي						
١	دبلوم متوسط	٦٤	٣٧.٦	٢	٢٣	١٣.٩
٢	فوق متوسط	٣٢	١٨.٨	٣	٢٢	١٩.٤
٣	بكالوريوس	٧٤	٤٣.٥	١	١١٠	٦٦.٧
	المجموع	١٧٠	٪١٠٠		١٦٥	٪١٠٠
٤- القسم						
١	الأغذية والمشروبات	٧٠	٤١.٢	١	٥٢	٣١.٥
٢	الإشراف الداخلى	٥٢	٣٠.٦	٢	٦٠	٣٦.٤
٣	المكاتب الامامية	٤٨	٢٨.٢	٣	٥٣	٣٢.١
	المجموع	١٧٠	٪١٠٠		١٦٥	٪١٠٠
٥- سنوات الخبرة						
١	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣٠.٦	٢	٤٠	٢٤.٢
٢	من ٥-١٠ سنة	٨٨	٥١.٨	١	٩٥	٥٧.٦
٣	أكثر من ١٠ سنة	٣٠	١٧.٦	٣	٣٠	١٨.٢
	المجموع	١٧٠	٪١٠٠		١٦٥	٪١٠٠

تبين من الجدول (٢) بالنسبة لأراء العاملين في الإدارة المحلية للفنادق أنه جاء في المرتبة الأولى الذكور بنسبة (٨٤.٧%) ، بالنسبة لأراء المدراء في الإدارة العالمية للفنادق جاء في المرتبة الأولى الذكور بنسبة (٨١.٢%) ، ومن الملاحظ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث في الإدارة المحلية والعالمية للفنادق.

كما أنه جاءت في المرتبة الأولى الفئة العمرية (١٨- ٢٩) سنة بنسبة (٦٣.٥%) بالنسبة للإدارة المحلية للفنادق ، بينما في الإدارة جاءت في المرتبة الأولى الفئة العمرية (١٨- ٢٩) ، من الواضح أن الأغلبية العظمى من العاملين في الإدارة العالمية والمحلية تتراوح أعمارهم من ١٩ حتى ٣٩ سنة ، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة هبه غلوش (٢٠٠٨) التي ترى أن متغير العمر له تأثير كبير على الرضا الوظيفي وذلك أن الشباب في سن العشرينات والثلاثينات يكون لديهم نشاط وظيفي عال ودائماً يسعون للأحسن وحصولهم علي مكافآت عديدة مما يولد لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي ولديهم إقبال على الوظيفة أكثر من الموظفين الذين هم في سن الأربعينات أو الخمسينات وذلك لإحساسهم بالرتابة والملل الوظيفة ووقوفهم عند درجات معينة وعلاوات معينة مما يولد لديهم الإحساس بعدم الرضا الوظيفي نوعاً ما. كذلك فإن النشاط والرضا الوظيفي يقلان بتقدم العمر .

أما عن المستوى التعليمي في الإدارة المحلية للفنادق جاء في المرتبة الأولى المؤهل بكالوريوس بنسبة (٤٣.٥%) ، أما في الإدارة العالمية للفنادق جاء في المرتبة الأولى المؤهل بكالوريوس بنسبة (٦٦.٧%) ، ونلاحظ أن نسبة الحاصلين على بكالوريوس أعلى في الإدارة العالمية للفنادق . أما عن القسم الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق جاء في المرتبة الأولى قسم الأغذية والمشروبات بنسبة (٤١.٢%) ، بينما جاء في المرتبة الأولى في الإدارة العالمية للفنادق قسم الإشراف الداخلي بنسبة (٣٦.٤%) .

كما جاء في المرتبة الأولى في سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنة بنسبة (٥١.٨%) في الإدارة المحلية ، كما جاء في الإدارة العالمية للفنادق في المرتبة الأولى من ٥ - ١٠ سنة بنسبة (٥٧.٦%) ، ونلاحظ أن سنوات الخبرة للعاملين متقاربة في كلا من الإدارتين المحلية والعالمية

٢.٤ تحليل البيانات الموضوعية

١.٢.٤ التحليلات الإحصائية لإستمارة إستبيان المدراء

بناء على إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها على المدراء تم تحليل الإستمارة إحصائياً كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (٢) توزيع آراء المدراء طبقاً لعينة الدراسة

العبارة	الإدارة المحلية		الإدارة العالمية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول : التحفيز				
١	٣.٢٨	١.١٤	٣.٨	١.١
٢	٣.٦٤	١.٠٥	٣.٧٤	٠.٦١
٣	٣.٤٤	١.١٤	٣.٨٢	٠.٨٢

٠.٧٠	٣.٨٢	١.٠١	٣.٥٧	المزايا التي تقدمها الإدارة مناسبة	٤
٠.٥٠	٣.٥٤	١.٠٤	٢.٢٤	تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة	٥
٠.٥٠	٣.٥٧	٠.٨٦	٢.٨٢	التحفيز المعنوي من قبل المدير يزيد من الرضا الوظيفي	٦
٠.٦٨	٣.٠٥	١.٠٢	٢.١١	يشعر العامل بالرضا عن ما يتقاضاه من أجور وحوافز	٧
المحور الثاني : التمكين					
٠.٦٣	٣.٦٥	٠.٩٤	٢.٧١	توجد معايير واضحة من قبل الإدارة لعملية تمكين العاملين	١
٠.٥٨	٣.٨٠	٠.٨٣	٢.٨٨	يمنح الرؤساء العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء مهام العمل	٢
٠.٧١	٣.٨٠	١.٢٦	٣.٤٠	يوجد للعامل وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع المدير المباشر	٣
٠.٧٨	٣.٥٤	٠.٦٤	٢.٣٥	تمنح الإدارة للموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار	٤
٠.٦٤	٣.٦٣	٠.٧٨	٢.٢٠	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر على العمل	٥
٠.٤٨	٣.٢٤	٠.٨٠	٢.٤٠	تأخذ الإدارة بعين الإعتبار ردود فعل العاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية	٦
المحور الثالث : الإتصال					
٠.٦٥	٤.٠٨	١.٠٥	٢.٩٣	تهتم إدارة الفندق بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة بين العاملين بمختلف الأقسام	١
٠.٦٥	٤.٤٢	٠.٧٤	٣.٢٧	توفر الإدارة تواصل دوري فعال متبادل مع العاملين من خلال أساليب التواصل المختلفة	٢
٠.٤٩	٤.٣٧	١.٠٦	٣.٢٢	تبذل الإدارة جهودها لنجاح عمليات الإتصال بين الأقسام	٣
٠.٦٢	٤.٢٨	١.٢١	٣.٠٦	يُسمح نظام الإتصال في الفندق بالمرونة والفاعلية	٤
٠.٦٥	٤.٢٥	١.١٤	٣.١٥	تطبيق إدارة الفندق سياسة نقل المعرفة والمعلومات بين الأقسام	٥
المحور الرابع : القيادة الإدارية					
٠.٦٠	٣.٨٥	٠.٩٣	٣.١٧	تتبنى الإدارة أسلوب قيادة فعال مما يزيد من رضا العاملين	١
٠.٩١	٣.٤٨	٠.٨٩	٣.١٣	يعمل المدير المباشر على تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر	٢
٠.٨٤	٣.٨٥	٠.٩٦	٣.٢٠	يقوم المدير المباشر بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل	٣
١.٠٩	٣.٥٧	٠.٨٥	٢.٦٤	يتعامل رئيس العمل المباشر مع المرؤوسين بعدالة كافية	٤
١.٠٧	٣.٣١	٠.٩١	٢.٢٧	يستطيع العامل أن يعبر عن رأيه بحرية وبدون خوف من المدير	٥
٠.٥٠	٣.٤٥	١.٠٠	٢.٣٥	أفكار العاملين وأرائهم تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المدير عند إتخاذ القرارات	٦
٠.٨٥	٣.٢٨	٠.٩٣	٢.١٧	يجد العامل تقديراً من قبل المدير في حال قيامه بعمل مميز او اضافي	٧
المحور الخامس : التدريب وتنمية مهارات العاملين					
٠.٦٥	٣.٥١	٠.٨٠	٣.٢٤	توفر الإدارة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين	١
٠.٦٧	٣.٨٨	١.٠٤	٣.٣١	يقدم التدريب بشكل دوري ومستمر	٢
٠.٦١	٣.٩٧	٠.٩٣	٣.٣٧	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل	٣
١.٢٩	٣.٤٥	١.٠٦	٣.٠٠	تستقطب الإدارة خبراء ومدربين ذو كفاءة عالية لتدريب العاملين	٤
١.١٩	٢.٨٥	١.٠٧	٢.٨٠	تعمل إدارة الفندق على اكتساب العاملين مهارات خاصة من خلال منحهم دورات تدريبية خارجية	٥

المحور الأول : التحفيز الإداري

نجد أن الإدارة المحلية والعالمية من وجهة نظر المدراء تطبق نظام لتحفيز العاملين ومكافئتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالوقت والإسلوب المناسب، حيث تتفق هذه النتيجة مع ماهر (٢٠٠٧) الذي أكد على تحفيز الموظفين لتحسين الإنتاجية، كما نجد أن فنادق الإدارة العالمية والمحلية تطبق سياسات جيدة للتحفيز المادى والمعنوى مما يكفل رضا العاملين، كما إتضح أن نسبة إتاحة فرص ترقية تتسم بالعدالة وعدم التحيز فى الإدارة العالمية للفنادق أكثر من الإدارة المحلية، حيث تتفق هذه النتيجة مع شاويش (٢٠٠٤) الذي يرى أن الترقية حافز معنوى يزيد من رضا العاملين، ويتبين أن المزايا التى تقدمها الإدارة العالمية أفضل من المحلية (السكن - تذاكر السفر - الإجازات - السلف - المكافآت). كما تبين أن فنادق الإدارة العالمية تتفوق عن المحلية فى توزيع الحوافز والمكافآت حيث أن النسبة كانت أعلى من المحلية، كما أوضحت النتائج أن الأغلبية العظمى فى الإدارة المحلية موافق إلى حد ما على أن التحفيز المعنوى من قبل المدير يزيد من الرضا الوظيفى، بينما فى الإدارة العالمية الأغلبية العظمى تؤكد على أن عن التحفيز المعنوى من قبل المدير يزيد من الرضا الوظيفى، وتتفق هذه النتيجة مع (dolan 2002)، الذى يرى أن الإهتمام بالحوافز المعنوية و العمل بها بمثابة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد هذا الأمر يقوى من ارتباطهم بالمؤسسة و يدعم شعورهم بالإعتزاز لمجرد إنتمائهم لها، كما أشارت النتائج أن العاملين غير راضين عن الأجور والحوافز فى الإدارة المحلية بينما فى الإدارة العالمية كانت النتيجة أفضل نسبيا.

المحور الثانى : التمكين الإداري

أوضحت النتائج أن هناك معايير واضحة لتمكين العاملين فى الإدارة العالمية للفنادق، حيث تتفق النتيجة مع دراسة مريم الشرع (٢٠٠٧) التى أكدت أن كل فرد فى المنظمة يجب أن يتعلم ويعرف معايير عملية التمكين وأساسياته، كما أظهرت النتائج أن هناك مرونة كافية من قبل الرؤساء للعاملين فى التصرف فى أداء مهام العمل فى فنادق الإدارة العالمية عن فنادق الإدارة المحلية، كما أشارت النتائج أن هناك وصف وظيفى واضح ومكتوب ومتفق عليه من قبل المدير فى فنادق الإدارة المحلية والعالمية، وتبين من النتائج أن الإدارة المحلية لا تمنح للموظف صلاحيات كافية لإتخاذ القرار على عكس الإدارة العالمية تمنح صلاحيات للموظف لإتخاذ القرارات، كما يتضح أن الإدارة المحلية لا تسمح للعاملين بالمشاركة فى صنع القرارات الإدارية التى تؤثر على العمل، بينما الإدارة العالمية تسمح بذلك، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (autres, et al. 2007)، الذى أكد على أن من أهم فوائد التمكين التى تعود على المنظمة ورضا العاملين، تسريع عملية إتخاذ

القرارات من خلال تقليص الوقت، وتحقيق الرضا الوظيفي ، ويساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنتاج لأعمالهم ، ويتضح من النتائج أيضا أن الإدارة المحلية لا تأخذ بعين الاعتبار ردود فعل العاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية ، بينما الإدارة العالمية تعمل إلى حد ما على أن تأخذ بعين الإعتبار ردود فعل العاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية.

المحور الثالث : الإتصال الإدارى

أوضحت النتائج أن الإدارة المحلية للفنادق تهتم إلى حد ما بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة بين العاملين بمختلف الأقسام ، بينما الإدارة العالمية تهتم بنسبة أكثر من الإدارة المحلية بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة بين العاملين بمختلف الأقسام ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماهر (٢٠٠٠) التى تشير إلى أن الإتصالات التنظيمية والإدارية هى تلك الوسائل التى تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى ، كما أظهرت الإجابات أن الإدارة المحلية والعالمية توفر تواصل دورى فعال ومتبادل مع العاملين من خلال أساليب التواصل المختلفة ، كما أوضحت النتائج أيضا أن الإدارة المحلية والعالمية للفنادق تبذل جهدا لنجاح عمليات الإتصال بين الأقسام ، ولكن الإدارة العالمية تتفوق عن المحلية ، ومن الملاحظ أن نظام الإتصال فى الإدارة العالمية يتسم بالمرونة والفاعلية بينما فى الإدارة المحلية نظام الإتصال لا يتوافر فيه المرونة والفاعلية ، ويتبين من النتائج أن الإدارة العالمية للفنادق تتفوق عن المحلية فى تطبيق سياسة نقل المعرفة والمعلومات بين الأقسام .

المحور الرابع : القيادة الإدارية

أظهرت النتائج أن الإدارة العالمية تتبنى أسلوب قيادة فعال مما يزيد من رضا العاملين وتتفوق عن الإدارة المحلية فى تطبيقه حيث أن الإدارة المحلية ما تتبنى إلى حد أسلوب القيادة الفعال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاشم (٢٠٠١) التى تشير إلى أن القيادة الفعالة هى التى تُشعر كل عضو بالتقدير والإعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم ، كما أوضحت النتائج أن المدير فى الإدارة العالمية يقوم بتشجيع العمل بروح الفريق بشكل أكبر من الإدارة ، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (٢٠٠٠) التى أكدت أن القيادة هى القدرة على التأثير فى آخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة ، وأظهرت النتائج أيضا أن رئيس العمل المباشر فى الإدارة العالمية والمحلية

يتعامل مع المرؤوسين بعدالة كافية إلى حد ما ، كما أشارت النتائج أن العاملين في الإدارة المحلية لا يستطيعون أن يعبروا عن رأيهم بحرية وبدون خوف من المدير .

المحور الخامس : التدريب وتنمية مهارات العاملين

أظهرت النتائج أن هناك برامج تدريب هادفة ومحددة للإرتقاء بكفاءة العاملين في كلا من الإدارة العالمية والمحلية ، كما أن الإدارة العالمية تقدم تدريب بشكل دورى ومستمر بينما الإدارة المحلية تقدم التدريب بشكل دورى أحيانا إلى حد ما ، كما إتضح من الإجابات أن الأغلبية العظمى من المدراء فى الإدارة المحلية محايدون على أن الإدارة تتبنى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل ، بينما الأغلبية العظمى فى الإدارة العالمية أكدوا على أن الإدارة تتبنى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل ، حيث تتفق هذة النتيجة مع دراسة ملكاوى(٢٠٠٣) التى أشارت إلى أن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى إيجاد وتطوير مهارات العمل وزيادة الوعي والثقافة والإلمام بالمستجدات في مجال العمل ، كما أظهرت النتائج أن الإدارة المحلية تستقطب إلى حد ما خبراء ومدربين ذو كفاءة عالية لتدريب العاملين ولكن بنسبة أعلى من الإدارة العالمية ، كما أشارت النتائج أن فنادق الإدارة العالمية تعمل على إكساب العاملين مهارات خاصة من خلال منحهم دورات تدريبية خارجية ، حيث تتفق هذة النتيجة مع دراسة رملى عمر(٢٠١١) التى أكدت على أن كل تدريب له أهداف وتعد هذة الأهداف هى الغايات التى يسعى التدريب إلى تحقيقها ، ويجب قبل البدء فى عملية التدريب أن تحدد أهدافه فى ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين ، ويكون الهدف هو النتيجة التى ترغب المنظمة فى الحصول عليها بعد إنتهاء التدريب على مستوى الأفراد المتدربين وهو (التغيير والتطور فى الأداء) .

٢.٢.٤ التحليلات الإحصائية لإستمارة إستبيان العاملين

بناء على إستمارة الإستبيان التى تم توزيعها على العاملين فى الفنادق ، تم تحليل الإستمارة إحصائيا كما هو مبين بالجدول التالى :

جدول رقم (٤) توزيع آراء العاملين طبقاً لعينة الدراسة

العبارة	الإدارة المحلية		الإدارة العالمية	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
المحور الأول : التحفيز				
١	٢.٢٤	١.٢٤	٣.٥٢	٠.٨٠
٢	٢.٥٧	١.١٥	٣.٤٩	٠.٨٧
٣	٢.٢٨	١.٢١	٣.٤٤	١.٠٣
٤	٢.٧٠	١.٢٣	٣.٥٠	٠.٩٦
٥	٢.١٨	١.١٨	٣.٠٩	١.٠٦
٦	٢.٨٤	١.٢٢	٣.٢٠	١.٠٩

١.١٢	٢.٨٧	١.٣١	٢.٢١	٧	يشعر العامل بالرضا عن ما يتقاضاه من اجور وحوافز
					المحور الثاني : التمكن
١٠.٣	٣.٣٢	١.١٩	٢.٥٤	١	توجد معايير واضحة من قبل الادارة لعملية تمكين العاملين
١.٠٨	٣.٤٠	١.٢١	٢.٥٨	٢	يمنح الرؤساء العاملين المرونة الكافية للتصرف في اداء مهام العمل
١.١٢	٣.٣٨	١.٢٥	٣.٠٠	٣	يوجد للعامل وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع المدير المباشر
١.١٠	٣.٢٧	١.١٦	٢.٤٥	٤	تمنح الادارة للموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار
١.٠٥	٣.٣٠	١.٢١	٢.٤١	٥	تسمح الادارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الادارية التى تؤثر على العمل
١.١٩	٣.٢٢	١.٢٨	٢.٣٥	٦	تأخذ الادارة بعين الاعتبار ردود فعل العاملين عند اتخاذ القرارات الادارية
					المحور الثالث : الإتصال
١.١٢	٣.٣٧	١.٢٠	٢.٥٧	١	تهتم ادارة الفندق بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين بمختلف الاقسام
١.١٠	٣.٤٥	١.١٩	٢.٧٦	٢	توفر الادارة تواصل دورى فعال متبادل مع العاملين من خلال اساليب التواصل المختلفة
١.٠٨	٣.٢٩	١.١٧	٢.٦٠	٣	تبذل الادارة جهودها لنجاح عمليات الاتصال بين الاقسام
١.٠٩	٣.٣٢	١.١٥	٢.٣٧	٤	يئسم نظام الاتصال فى الفندق بالمرونة والفاعلية
١.٠٥	٣.٣٧	١.٠٩	٢.٧٥	٥	تطبيق ادارة الفندق سياسة نقل العرفة والمعلومات بين الاقسام
					المحور الرابع : القيادة الإدارية
٠.٩٨	٣.٦٦	١.١٥	٢.٢٤	١	تتبنى الادارة اسلوب قيادة فعال مما يزيد من رضا العاملين
١.٠٢	٣.٥٢	١.١٩	٢.٦٣	٢	يعمل المدير المباشر على تشجيع العاملين على المشاركة فى عمليات التطوير والتحسين المستمر
١.٠٧	٣.٦٠	١.٢١	٢.٦٠	٣	يقوم المدير المباشر بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل
١.١٠	٣.٤٣	١.١٥	٢.٤١	٤	يتعامل رئيس العمل المباشر مع المرؤوسين بعدالة كافية
١.٣١	٣.١٤	١.٢٤	٢.٢٢	٥	يستطيع العامل ان يعبر عن رايه بحرية وبدون خوف من المدير
١.١٣	٢.٩٨	١.٢٤	٢.٢٢	٦	افكار العاملين وارايفهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدير عند اتخاذ القرارات
١.٢٧	٢.٩٠	١.٣٠	٢.٢٥	٧	يجد العامل تقديراً من قبل المدير فى حال قيامه بعمل مميز او اضافى
					المحور الخامس : التدريب وتنمية مهارات العاملين
٠.٨٧	٣.٧٧	١.١٧	٢.٨١	١	توفر الادارة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين
١.٠١	٣.٧٢	١.١٩	٢.٧٥	٢	يقدم التدريب بشكل دورى ومستمر
٠.٩٥	٣.٦٩	١.١٥	٢.٧٦	٣	تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل
٠.٩٢	٣.٤٩	١.١٣	٢.٦٠	٤	تستقطب الادارة خبراء ومدربين ذو كفاءة عالية لتدريب العاملين
١.٠٨	٣.٢٨	١.٢٨	٢.٥٥	٥	تعمل ادارة الفندق على اكساب العاملين مهارات خاصة من خلال منحهم دورات تدريبية خارجية

المحور الأول: التحفيز الإدارى فى الفنادق

أوضحت النتائج أن الإدارة العالمية تطبق نظام لتحفيز العاملين ومكافأتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت المناسب بينما الإدارة المحلية لا تطبق هذا النظام ، كما أظهرت الإجابات أن الإدارة العالمية للفنادق تطبق سياسات جيدة للتحفيز المادى والمعنوى مما يكفل الحفاظ على رضا العاملين بشكل أكبر من فنادق الإدارة المحلية ، ويتبين من النتائج أيضاً أن فرص الترقية تتسم بالعدالة وعدم التحيز فى الإدارة العالمية للفنادق أكثر من الإدارة المحلية ، كما أظهرت الإجابات أن الإدارة العالمية تقدم مزايا مناسبة للعاملين بنسبة أفضل من الإدارة المحلية للفنادق، كما تبين أن الإدارة العالمية تتفوق عن المحلية فى توزيع الحوافز والمكافآت ، كما يتبين من النتائج أن

الأغلبية العظمى في الإدارة المحلية تتفق نسبياً على أن التحفيز المعنوي من قبل المدير يزيد من الرضا الوظيفي ، بينما في الإدارة العالمية الأغلبية العظمى تتفق على أن التحفيز المعنوي من قبل المدير يزيد من الرضا الوظيفي ، ويتبين من النتائج أن معظم التساؤلات عن محور التحفيز الإداري في الإدارة المحلية كانت إجابتها تشير لضعف نظام التحفيز مما يؤدي لعدم رضا العاملين ، حيث تتعارض هذه النتيجة مع دراسة العامري (٢٠٠٧) ، بينما في الإدارة العالمية كانت الإجابة على التساؤلات حول محور التحفيز أفضل بنسبه كبيرة مما يؤدي إلى رضا العاملين نسبياً .

المحور الثاني : التمكين الإداري في الفنادق

أوضحت النتائج أن هناك معايير واضحة من قبل الإدارة لعملية تمكين العاملين في فنادق الإدارة العالمية بشكل أكبر من فنادق الإدارة المحلية ، كما أظهرت النتائج أن الأغلبية العظمى من العاملين في كلا الإدارتين المحلية والعالمية أكدت على أن هناك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع المدير المباشر ، ويتبين أيضاً أن الإدارة المحلية لا تمنح للموظف صلاحيات كافية لإتخاذ القرار ، بينما الإدارة العالمية تمنح صلاحيات للموظف لإتخاذ القرارات ، ويتضح من الإجابات أن الإدارة المحلية لا تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر على العمل ، بينما الإدارة العالمية تسمح إلى حد ما للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية ، كما أشارت النتائج أن الإدارة المحلية لا تأخذ بعين الإعتبار ردود فعل العاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية ، بينما الإدارة العالمية تأخذ بعين الإعتبار ردود فعل العاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية ، ويتبين لنا من النتائج حول محور التمكين الإداري أن معظمها لا يتفق مع أن التمكين يحقق الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث تتعارض هذه النتيجة مع دراسة Lee (2012) التي أكدت على إعطاء الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم ، بينما الإجابات في الإدارة العالمية معظمها تشير إلى أن التمكين الإداري يؤدي إلى رضا العاملين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مريم الشرع (٢٠٠٩) . التي أكدت على أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من كلمة (Empower) :

- ١ . E-Education : تعليم العاملين
- ٢ . M-Motivation : الدافعية
- ٣ . P-Purpose : وضوح الغرض
- ٤ . O-Ownership : الملكية
- ٥ . W-Willingness to change : الرغبة في التغيير
- ٦ . E-Ego elimination : نكران الذات

المحور الثالث : الإتصال الإدارى فى الفنادق

أشارت النتائج أن الإدارة المحلية للفنادق تهتم إلى حد ما بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة بين العاملين بمختلف الأقسام ، بينما الإدارة العالمية تهتم بنسبة أكثر، كما أظهرت النتائج أن الأغلبية العظمى من العاملين يتفقون إلى حد ما على أن الإدارة المحلية توفر تواصل دورى فعال ومتبادل مع العاملين من خلال أساليب التواصل المختلفة ، بينما فى الإدارة العالمية يؤكد العاملين على أن الإدارة توفر تواصل دورى فعال متبادل من خلال أساليب التواصل المختلفة ، كما أظهرت الإجابات أيضا أن الإدارة المحلية للفنادق تبذل إلى حد ما جهدا لنجاح عمليات الإتصال بين الأقسام ، ولكن الإدارة العالمية تتفوق عن المحلية فى ذلك ، كما يتضح من الإجابات أن نظام الإتصال فى الإدارة العالمية يتسم بالمرونة والفاعلية بينما فى الإدارة المحلية نظام الإتصال لا يتوافر فيه المرونة والفاعلية ، ويتبين أن الإدارة العالمية للفنادق تتفوق عن المحلية فى تطبيق سياسة نقل المعرفة والمعلومات بين الأقسام ، كما إتضح من النتائج أن نظام الإتصال الإدارى فى الإدارة المحلية ضعيف ، مما يؤدي لعدم الرضا الوظيفى ، بينما فى الإدارة العالمية أفضل بكثير ، مما يؤدي للرضا الوظيفى ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بدرأوي (٢٠١٤) التى أكدت على أن عملية الإتصال الفعالة تساعد على تحسين عملية إتخاذ القرارات مما يؤدي لتحسين جودة الخدمات المقدمة ، كما أن إستخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الإتصال الإدارى ومن ثم تحسين جودة الخدمات ، كما أن مهارات إتصال لدى العاملين تؤدي إلى تحسين عملية الإتصال .

المحور الرابع : القيادة الإدارية فى الفنادق

أوضحت النتائج أن الإدارة العالمية تتبنى أسلوب قيادة فعال مما يزيد من رضا العاملين وتتفوق عن الإدارة المحلية فى تطبيقه حيث أن الإدارة المحلية تتبنى إلى حد ما أسلوب القيادة الفعال ، كما أظهرت النتائج أن الإدارة العالمية تتفوق بشكل ملحوظ على المحلية فى أن المدير يعمل على تشجيع العاملين على المشاركة فى عمليات التطوير والتحسين المستمر ، كما أشارت النتائج أن المدير فى الإدارة العالمية يقوم بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق عمل بينما المدير فى الإدارة المحلية لا يقوم بذلك ، وكما تبين أن رئيس العمل المباشر فى الإدارة العالمية والمحلية يتعامل مع المرؤوسين بعدالة كافية إلى حد ما ، نلاحظ من الإجابات أن العامل فى الإدارة المحلية لا يستطيع أن يعبر عن رأيه بحرية وبدون خوف من المدير ، إنما فى الإدارة العالمية يستطيع أن يعبر عن رأيه بكل حرية وبدون خوف من المدير ، كما أظهرت الإجابات أن أفكار العاملين وأرائهم فى الإدارة العالمية إلى حد ما تؤخذ بعين الإعتبار إلى حد ما من قبل المدير عند إتخاذه للقرارات ، ولكن فى الإدارة

المحلية أفكار العاملين وأرائهم لا تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المدير عند إتخاذها للقرارات ، كما نجد أن العامل في الإدارة المحلية لا يجد تقديراً من قبل المدير في حال قيامه بعمل مميز أو إضافي ، بينما في الإدارة العالمية يجد تقديراً من قبل المدير في حال قيامه بعمل مميز أو إضافي ، ومن خلال النتائج نلاحظ أن الإجابات عن أسئلة محور القيادة الإدارية في الإدارة المحلية كانت معظمها تشير عن عدم رضا وظيفي للعاملين مما يدل عن ضعف رضا العاملين عن القيادة الإدارية ، بينما في الإدارة العالمية كانت معظم الإجابات تشير إلى رضا العاملين عن القيادة الإدارية مما يحقق رضا للعاملين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كنعان (٢٠٠٢) الذي أكد على أن لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .

المحور الخامس : التدريب وتنمية مهارات العاملين في الفنادق

أظهرت النتائج أن هناك برامج تدريب هادفة ومحددة للإرتقاء بكفاءة العاملين في الإدارة المحلية كانت متوفرة ، بينما في الإدارة العالمية كانت برامج التدريب متوفرة بشكل أكبر ، كما إتضح أن الإدارة العالمية تقدم تدريب بشكل دوري ومستمر ، بينما الإدارة المحلية تقدم التدريب بشكل دوري أحياناً ، كما أن الأغلبية العظمى من العاملين في الإدارة المحلية متفقين على أن الإدارة تتبنى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل ، بينما الأغلبية العظمى في الإدارة العالمية موافقين على أن الإدارة تتبنى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بسوق العمل ، ومن خلال النتائج نجد أن الإدارة المحلية إلى حد ما تستقطب خبراء ومدربين ذو كفاءة عالية لتدريب العاملين بشكل أكبر من الإدارة العالمية ، حيث أن الإدارة العالمية إلى حد ما تستقطب خبراء ومدربين ذو كفاءة عالية من الخارج ، كما أوضحت النتائج أن فنادق الإدارة العالمية تمنح العاملين دورات خارجية تعمل على إكسابهم مهارات خاصة في العمل أكثر من فنادق الإدارة المحلية ، من خلال إجابات العاملين حول محور التدريب نجد أن معظم الإجابات في الإدارة المحلية تشير لعدم رضا العاملين عن التدريب ، مما يؤدي لعدم رضا العاملين ، بينما في الإدارة العالمية أشارت النتائج عن رضا العاملين عن سياسات التدريب ، مما يشير لوجود رضا وظيفي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأعمار (٢٠١٢) الذي أكد على أن الهدف الرئيسي للتدريب والتنمية هو العمل على رفع كفاءة العامل عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة ، وتعد أهداف التدريب

والتنمية أهدافاً متنوعة ، وشاملة تتضمن زيادة معارف العامل وتنمية مهاراته وتطور اتجاهاته وخبراته لأداء مهماته بشكل فاعل .

٣.٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

لا يوجد رضا وظيفي للعاملين بالفنادق

حيث تم مقارنة متوسط المجتمع عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار

جدول رقم (٥) اختبار (T test) لفرضية الدراسة

احتمال الدلالة P	٩٥ ٪ فترة الثقة لفرق بين الوسطين		اختبار T	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
٠.٩٠٧	٠.٢١	٠.١٨	٠.١١٧	٠.١٠	١.٤١	٢.٢١

يتضح من الجدول ان احتمال الدلالة p اكبر من مستوى معنوية (٠.٠٥) كما أن قيمة T تزيد عن قيمة الإختبار ومن ثم فإنه عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، نقبل الفرضية أنه لا يوجد رضا وظيفي للعاملين بالفنادق.

٢ - الفرضية الثانية

لا يوجد علاقة ارتباط بين ممارسات الإدارة المحلية بالفنادق والرضا الوظيفي

وتنبثق من الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - لا توجد علاقة ارتباط بين التحفيز الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق.
- ب - لا توجد علاقة ارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق.
- ج- لا توجد علاقة ارتباط بين الإتصال الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق.
- د- لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق.
- هـ- لا توجد علاقة ارتباط بين التدريب وتنمية مهارات العاملين والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية للفنادق.

جدول (٦) يبين علاقات الارتباط بين الرضا الوظيفي والممارسات الإدارية في الإدارة المحلية

المتغير	التحفيز وتقدير الجهود	التمكين ومشاركة العاملين	الاتصال الإداري	القيادة الادارية	التدريب وتنمية مهارات العاملين	الرضا الوظيفي
التحفيز وتقدير الجهود	1	٠.٢٨	٠.٠٠١	٠.١٣	٠.١٦	٠.١٤
التمكين ومشاركة العاملين		1	٠.١٤	٠.٤٥	٠.٤٦	٠.٠٣
الاتصال الإداري			1	٠.٢٣	٠.٤٩	٠.٢٧
القيادة الادارية				1	٠.٦٩	٠.٠٠٣
التدريب وتنمية مهارات العاملين					1	٠.١٦
الرضا الوظيفي						1

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقات ضعيفة جدا بين ممارسات الإدارة المحلية بالفنادق والرضا الوظيفي وكان الإتصال الإداري أكثر المتغيرات المستقلة إرتباطاً بالرضا الوظيفي مما يعنى قبول الفرضية حيث " لا يوجد علاقة إرتباط بين ممارسات الإدارة المحلية للفنادق والرضا الوظيفي "

٣- الفرضية الثالثة

لا توجد علاقة إرتباط بين ممارسات الإدارة العالمية بالفنادق والرضا الوظيفي وتنبثق من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - لا توجد علاقة إرتباط بين التحفيز الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة العالمية للفنادق.
 ب - لا توجد علاقة إرتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة العالمية للفنادق.
 ج- لا توجد علاقة إرتباط بين الإتصال الإداري والرضا الوظيفي في الإدارة العالمية للفنادق.
 د- لا توجد علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في الإدارة العالمية للفنادق.
 هـ- لا توجد علاقة إرتباط بين التدريب وتنمية مهارات العاملين والرضا الوظيفي في الإدارة العالمية للفنادق .

جدول (٧) يبين علاقات الإرتباط بين الرضا الوظيفي والممارسات الإدارية للإدارة العالمية للفنادق.

الرضا الوظيفي	التدريب وتنمية مهارات العاملين	القيادة الادارية	الاتصال الادارى	التمكين ومشاركة العاملين	التحفيز وتقدير الجهود	المتغير
٠.٢٥	٠.٥٤	٠.١٤	٠.٣٨	٠.٤٢	1	التحفيز وتقدير الجهود
٠.٢٤	٠.١٦	٠.٣٧	٠.٠٣	1		التمكين ومشاركة العاملين
٠.٣٤	٠.٧٠	٠.٠٦	1			الاتصال الادارى
٠.٤٨	٠.٠٣	1				القيادة الادارية
٠.٢٢	1					التدريب وتنمية مهارات العاملين
1						الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول (٧) وجود علاقات ضعيفة جدا بين ممارسات الإدارة العالمية بالفنادق والرضا الوظيفي وكان الإتصال الإداري أكثر المتغيرات المستقلة إرتباطاً بالرضا الوظيفي مما يعنى قبول الفرضية حيث : " لا توجد علاقة إرتباط بين ممارسات الإدارة العالمية بالفنادق والرضا الوظيفي "

٥. الملخص و التوصيات

الملخص

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها

وفرضياتها وقد خلصت الدراسة إلى أن رضا العاملين له أهمية خاصة في جميع الفنادق كونه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تسعى دائماً للحفاظ على تحقيق رضا العاملين وولائهم ، مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة ، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب فنادق الإدارة العالمية تعتمد على سياسات تنظيمية فعالة نسبياً مثل التحفيز الإداري والتمكين والقيادة الإدارية والإتصال والتدريب ، بل تسعى هذى الفنادق للحفاظ على هذة الممارسات حتى تحقق رضا العاملين ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب فنادق الإدارة المحلية لا تسعى لتفعيل هذة السياسات والممارسات التنظيمية التي لها أهمية كبرى في تحقيق رضا العاملين ، بل كان الإهتمام بتقديم سياسات التحفيز والتمكين والإتصال ضعيفاً جداً ، وكانت القيادة الإدارية لاتمثل دوراً في هذة الفنادق ، كما أن برامج التدريب وتقديم الدورات التدريبية غير فعالة للعاملين ، مما أدت لنتيجة عكسيه ، وهى عدم رضا العاملين عن سياسات الإدارة المحلية ، فوجد هنا إختلاف بين الإدارة المحلية والعالمية من وجهه نظر العاملين ، حيث أن الإدارة العالمية بقدر الإمكان تسعى لتحقيق رضا وولاء العاملين للفندق بينما العكس فى الإدارة المحلية .

التوصيات

إستناداً إلى نتائج الجانب الميدانى تم التوصل إلى عدة توصيات ، تتمثل فى :

١. أن يكون الرضا الوظيفى من بين الموضوعات الرئيسية التى تحظى بإهتمام مديرى الفنادق بعد أن ظهر دور الإدارة من خلال الممارسات والسياسات التى لها علاقة بالرضا الوظيفى ، ولتحقيق هذا لابد من الإهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ، ويأتى فى مقدمتها الرواتب والأجور والمكافآت والترقيات .
٢. ضرورة الإهتمام بالتدريب المستمر وتوفير فرص المشاركة فى البرامج التدريبية التعليمية حيث له كبير الأثر فى دعم العاملين بالخبرة العملية اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي يعزز من الرضا الوظيفى لهم.
٣. يجب إطلاع العاملين على مايستجد من أنظمة وتعليمات ، وتفويض العمل لهم مما يزيد من ولائهم للمنظمة ورضائهم عنها .
٤. ضرورة التأكيد على الإدارة العليا فى الفنادق بتنمية الموارد البشرية والتواصل المنتظم معهم وتخصيص الوقت الكافى للإستماع لهم والإستجابة لمتطلباتهم ومنحهم الفرص الكافية فى المشاركة وصنع القرارات .
٥. ضرورة المبادرة إلى مكافأة وتقدير العاملين المتميزين فى الأداء وتطبيق نظم التحفيز المادى والمعنوى .

٦. يجب على الإدارات الفندقية المحلية أن تقوم بإجراء دراسات مقارنة حول مستوى الرضا الوظيفى فى تحليل وتصميم العمل مع منظمات فندقية عالمية أو إقليمية .
٧. ضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة حتى تخلق مناخ جيد يساهم فى رضاء العاملين .
٨. يجب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الفنادق فيما بين الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على الرضا الوظيفى وزيادة الأداء .
٩. السعى نحو تمكين العاملين فى الفنادق لإتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المطلوبة ، كما يعزز من رضاء العاملين .