

إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمنصور وعشتار

م. د. أ. د. حاتم خضير *

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات، كما وتم تصميم استبانة عدت لهذا الغرض ووزعت على عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة (المنصور و عشتار) وبواقع (40) استمارة ، وبعد التطرق الى المحاور النظرية ، تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث بأستخدام بعض الأساليب الاحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية الموزونة) واستخدام التحليل العملي مما ساعد إلى التوصل الى مجموعة من النتائج التي تم في ضونها بلورة مجموعة من الاستنتاجات كانت أبرزها وجود علاقة لإعادة هندسة الأعمال ذات تأثير جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي وفي ضوء الاستنتاجات تم تقديم المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات .

Abstract

The study aimed to identify the re-engineering of business and its impact on job satisfaction. To achieve the objectives of the study, it was formulated some hypotheses, as has been designed a questionnaire identified for this purpose and distributed to a sample of workers in the first class hotels (Mansour and Ishtar) and by (40) forms. After raising the theoretical aspects, the data, obtained from the field, has been analyzed using some descriptive statistical methods (means, standard deviations, weighted percentages) and the use of factor analysis, which helped to reach a set of results that led to a set of conclusions, which was one of the most prominent of them there is a relationship for business re-engineering with significant influence in achieve the job satisfaction. In light of the conclusions, proposals were submitted which are consistent with these conclusions.

المقدمة:-

شهد العصر الذي نعيش فيه تطورات متلاحقة في نواحي الحياة كافة ولعل الإدارة هي إحدى تلك المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل كبير ترتب عليه التوصل إلى مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة كان من بينها إعادة هندسة عمليات الأعمال والتطوير الذي حصل في نظم إدارة الجودة ومفاهيمها خلال الثمانينات والتسعينات ، إذ تعد استراتيجيات إعادة هندسة عمليات الأعمال بين الاستراتيجيات المهمة في مجال التغيير فضلاً عن أنها تمثل إحدى المعالجات الأساسية المعتمد عليها في زيادة فاعلية المنظمة وإداء العاملين والرضا الوظيفي التي تحمل في ثناياها عملية التغيير الشامل أو الجزئي والتي تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتقديم الخدمة للزبون بالموصفات التي تلبي حاجاته ورغباته وبمستوى جودة عال ، إذ تساهم إعادة هندسة الأعمال في تحفيز المنظمات على مواكبة التغييرات الحاصلة في التقنية وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليص الاخفاقات في تقديم الخدمات وانسجاماً مع ما تقدم وأهمية إعادة هندسة الأعمال

ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين المتغيرين المهمين على مستوى منظماتنا وصولاً الى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والأثر بينهما وقد اتخذ البحث مساره النظري والعملي وفق المحاور الآتية:-

- منهجية البحث

- المبحث الأول: الجانب النظري .
- المبحث الثاني: الجانب العملي .
- المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تنطلق مشكلة الدراسة من حقيقة جوهرية مفادها أن العديد من المنظمات ولا سيما السياحية منها قد فشلت في إعادة هندسة الأعمال لعدم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن عدم تدريب العاملين على استخدام مثل هكذا تكنولوجيا وعليه فإن مشكلة الدراسة تسعى للإجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما مدى ارتباط التميز بالعمل الذي يقوم به الموظف في الفندق ومستوى رضاه الوظيفي بإعادة هندسة الأعمال؟

2- ما واقع العلاقة والتأثير بين كل من إعادة هندسة الأعمال ومستوى الرضا الوظيفي ؟

3- ما التصور المقترح لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق الدرجة الممتازة في العراق ؟

ثانياً : أهداف الدراسة

1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في فنادق الدرجة الممتازة .

2- محاولة الربط بين إعادة هندسة الأعمال ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

3- التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين .

4- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات لدى القطاع السياحي .

ثالثاً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الجانب النظري الذي يتمثل في لقاء الضوء على متغيرات أي سوق تتناولها الدراسة والجانب العملي الذي يتمثل في واقع إعادة هندسة الأعمال في القطاع السياحي لذا تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

1- التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة الأعمال على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في فنادق الدرجة الممتازة.

2- يعد إعادة هندسة الأعمال مدخلا مناسباً للتغيير ولا سيما في مجال الخدمات في القطاع الفندقي .

3- تستمد الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة مستقبلاً والعائد الذي يمكن أن يحققه القطاع الفندقي من خلال تبني أفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة أدائهم.

4- تسهم الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعرفة لدى العاملين في القطاع السياحي أو الباحثين فيه ويمكن أن تصنف كإضافة علمية جديدة للمكتبات العراقية .

رابعاً : فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة الأعمال وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

2- يوجد تأثير لأبعاد إعادة هندسة الأعمال على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

خامساً : منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على عدد من المناهج

1- المنهج التاريخي الذي يتناول كتب في الأدب الإداري عن متغيرات الدراسة (إعادة الهندسة ، الرضا الوظيفي) وذلك من خلال الاستعانة بما هو متاح من بحوث ودراسات وأطاريح جامعية ومقالات علمية من شبكة الأنترنت العالمية .

2- المنهج الوصفي التحليلي يتمثل في القيام بوصف وتحليل وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها خلال الجانب الميداني من الدراسة .

سادساً : مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في فنادق الدرجة الممتازة (عشتار ، المنصور) وتم اختيار عينة عشوائية من 40 موظفاً تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم .

أ- الدراسات السابقة

ب- الدراسات السابقة العربية

اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
ابو شمالة هاني بن ناصر بن حمد	2010	التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في ادارة منطقة الرياض	معرفة اتجاهات العاملين في ادارة جوازات منطقة الرياض الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجوازات	- هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي. - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي واجراءات العمل من جهة والرضا الوظيفي من جهة اخرى
الاغا مرام	2006	اعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف في قطاع غزة	التعرف على اعادة هندسة العمليات في مصارف غزة من خلال اعادة بناء الهياكل التنظيمية وقدرات التكنولوجيا العالية وتمييز توقعات العملاء وتحسين مبادئ ادارة الجودة الشاملة	- توجد علاقة معنوية بين اعادة هندسة العمليات الكفاء واعادة بناء الهياكل التنظيمية . - توجد علاقة معنوية بين اعادة هندسة العمليات الكفاء والقدرات التكنولوجية العالية . - توجد علاقة معنوية بين اعادة هندسة العمليات الكفاء وتغيرات توقعات العميل .
الكساية محمد	2004	دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال / دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن	التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركة الاتصالات الاردنية وقدرتها في اعادة الهندسة	63% من اقسام الشركة قد نفذت برامج اعادة الهندسة لعملياتها 28,3% مخطط لاعادة الهندسة
ابو شمالة ابراهيم فرج	2003	مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى	التعرف على اهم المعوقات التي تؤدي الى خفض مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى -التعرف على اهم العوامل التي يقترح اضافتها لتحسين مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي البلدية .	- هناك انخفاض في مستوى رضا موظفي بلديات المحافظة الوسطى عن محور الرضا عن الاجر . - هناك انخفاض في مستوى الرضا عن الدخل .

ت-الدراسات السابقة الأجنبية

اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
Jerva	2001	اعادة هندسة عمليات الاعمال وتصميم النظم وتحليلها - صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الامريكية .	اختيار نظريات اعادة هندسة عمليات الاعمال وواجه التشابه والاختلاف بين اعادة هندسة عمليات الاعمال وتطوير نظم المعلومات	- استخدام تقنيات اعادة هندسة عمليات الاعمال يجب ان يكون متزامنا مع تطوير نظم المعلومات . - ان اعادة هندسة عمليات الاعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات تمكن العاملين من المساهمة في اتخاذ القرارات
Olalla	2000	تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية	بيان دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال سواء في متغيرات الكلفة والجودة ووقت التسليم	تساهم تكنولوجيا المعلومات كافة الشركات والمؤسسات في تحسين الجودة والتكلفة وتقليل وقت التسليم .

المبحث الاول

اعادة هندسة الاعمال

إعادة الهندسة

أولاً : المفهوم

إعادة الهندسة مصطلح شاع استعماله في تسعينات القرن الماضي إذ يعبر عن أسلوب حديث في التغيير يسمى باعادة هندسة نظم العمل أو اعادة هندسة العمليات في مجال الأعمال ويعبر عنه بـ(Reengineering) ويفضل بعض الباحثين العرب استعمال لفظ الهندرة للتعبير عن (Reengineering) وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ هندسة (هن) وجزء من لفظ الإدارة (درة) ناحين بذلك منحى الغربيين في الدمج بين الأحرف الأولى للمفاهيم والكلمات .

لذا قدم الباحثين عدداً من التعاريف لإعادة الهندسة وذلك وفقاً لتباين وجهات نظرهم وأسسه الفلسفية في تناول الموضوع فمنهم من يقدم تعريفاً مبسطاً ومنهم من يتوسع في التعريف إذ عرف (Uarun Grover, et al) إعادة الهندسة بأنه " أحداث تغيير جوهري ومقصود في عمليات الأعمال بهدف تحقيق مستوى كبير من التحسن في الأداء " (Grover, et al,1995:111) وهو تعريف بسيط يمثل الأفكار الأولى عن اعادة الهندسة فهو يركز على التغيير في عمليات الأعمال بما يحقق تحسين مستوى الأداء .

وعرف (Christine Schrage) إعادة الهندسة بأنه " أي مشروع يقوم على أحداث تغييرات جذرية في العمليات من خلال استعمال تقنيات المعلومات " (Schrage,1997:1) كما عرفها (Pam

(Nelson) بانها " تتضمن التحول من الطريقة التي نعمل بها دائما الى مفهوم يتضمن البدء من جديد أي بطريقة أخرى " (Nelson,2000:116).

وعرف (Mihail Stoica & Nimit Chawat) إعادة الهندسة بأنه " إعادة تصميم لعمليات الاعمال والنظم المساعدة والهيكل التنظيمية للوصول إلى تحسينات جذرية في الأداء ، فهي ليست عملية ترشيح ولا إعادة هيكلة ولا هي إعادة تنظيم ولا هي اتمتة ولا هي استعمال لتقنية جديدة بل هي عملية تغيير لخمس من عناصر الاعمال وهي {الاستراتيجية والعمليات والتقنية والتنظيم والثقافة} " (, Stoica at al , 2004:2).

فيما عرف (هيثم حمود السبيكي ومروان محمد النور) إعادة الهندسة بأنه " مدخلا إداريا يسعى إلى إعادة تصميم الخدمة بشكل جذري بهدف احداث تغييرات جوهرية في العمليات الاساسية وذلك من أجل تحقيق التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الاجاز وسعة تخزينية أقل (الشبلي ، النور ، 2009 :456) لذا يمكن وضع تعريف إجرائي على انها " إعادة تصميم العمليات بأحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام تقنيات المعلومات للوصول إلى تغييرات جذرية في الأداء من أجل الوصول إلى تحسين الجودة وسرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت والتكلفة " .

ثانياً : اهداف إعادة الهندسة

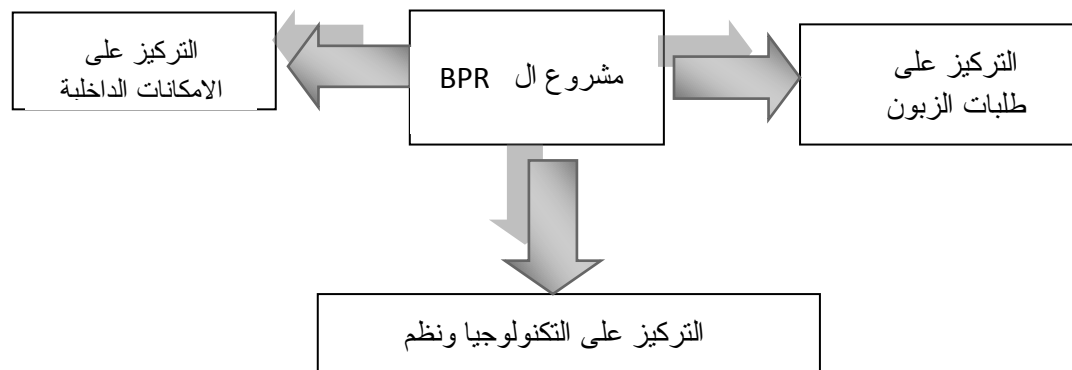
اختلف الباحثون في تحديد الاهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال إعادة الهندسة فهناك من يعتقد بان تطبيق إعادة الهندسة يمكن ان يترتب عليه دعم لاهداف التنظيمية للمنظمة والتي تعني بجميعها تحليل وتعديل لعمليات الاعمال الخاصة بالمنظمة ككل وذلك من خلال البحث عن طرق جديدة لتنظيم المهام وتنظيم الأفراد وإعادة تصميم نظام المعلومات (Natasha,2003:1) كما أن هناك من يحدد ثلاثة أهداف رئيسية تتحقق من خلال تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وتتمثل بتخفيض التكاليف والإثراء التنظيمي وكفاءة العمليات (Andrej et al,2003:1) .

ومنهم من يرى بأن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق عملية إعادة الهندسة بشكل علمي وسليم يمكن أن تحقق الأهداف الآتية :

- تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العمل واهداف المنظمة .
- التركيز على العملاء : من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم .
- الجودة : أي تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب رغبات واحتياجات العملاء .
- السرعة : أي تمكين المنظمة من القيام باعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
- تخفيض التكلفة : من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

ثالثاً : الأبعاد الرئيسية لإعادة الهندسة

تتركز الأبعاد الرئيسية في ثلاثة أبعاد رئيسية غالباً ما يتم التأكيد عليها عند المباشرة بمشروع إعادة الهندسة (Koetz,2007:3) وهي كما عبر عنها بالشكل الآتي :



شكل (1)

الأبعاد الثلاثة لإعادة الهندسة

Source : Koetz , Axel G , Business Process Reengineering in Public Sector Project , 2007 , www.new.hse.ru

فطلبات الضيف يمثل البعد الاول الذي يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند المباشرة بمشاريع اعادة الهندسة فضيف اليوم ليس كما هو عليه في الأمس فهو واسع الاطلاع كما وأنه صعب الارضاء وإذا تحول إلى المنافسين فمن الصعب أن يعود مرة أخرى للتعامل مع المنظمة (الحسنوي ، 2006 : 136) .

رابعاً : نتائج إعادة الهندسة

يقوم أسلوب إعادة الهندسة على عدد من المبادئ الموجهة للعمل ، والتي يمكن ان تشكل اسس مهمة لضمان نجاح التطبيقات والذي يمكن أن يترتب عليه مجموعة من النتائج ومن أهمها (هامر ، شامبي : 995:33-40) نقلا عن (جاسم ، احمد كريم ، 2010 ، 32) .

1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وبالعكس . 2- الموظفون من يتخذ القرارات . 3-تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها . 4- تعدد خصائص العمليات . 5-انجاز العمل في مكانه . 6- خفض مستويات الرقابة والمراجعة . 7- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات . 8- ظهور مفهوم مدير العملية Case Manager . 9- الجمع بين المركزية واللامركزية .

ويرى الباحث أن توقع الوصول إلى هذه النتائج المهمة لإعادة الهندسة وفق رأي (هامر وشامبي) لا يعني باي حال من الاحوال تحقيقها جميعها فلكل محاولة لإعادة الهندسة شروطها ومتغيراتها التي قد تفرض تحقق بعض من هذه النتائج وغياب البعض الآخر .

كما أن التركيز على التكنولوجيا ونظم المعلومات تشكل البعد الآخر لمشروع إعادة الهندسة ، وينظر J.MCSWINEY إلى تقنية المعلومات على أنها العامل الجوهري الرئيس في مشروع إعادة الهندسة (السلطان: 538) ، ويرى Hammer ان التكنولوجيا مهمة في البحث عن أدوات وأساليب جديدة للقيام بالمهام القديمة ، ويعتقد انه بدون ادخال التكنولوجيا لا يمكن القول بوجود استعمال ناجح لمنهج إعادة الهندسة فالتكنولوجيا تمكن من كسر القواعد القديمة للعمل وخلق طرق جديدة ومن الضروري في هذه المرحلة ان يكون هناك درجة من الوعي لدى العاملين ببرامج إعادة الهندسة بما يمكن ان تقوم به التكنولوجيا من دور مهم في مشاريعهم وبالتالي سعيهم في البحث عن افضل ما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا من فرص في هذا المجال وكما ان المنظمة يجب ان تستعد لتحمل التكاليف المترتبة على استعمال التكنولوجيا ونظم المعلومات والتي تتضمن كلف التجهيزات وتكاليف الاستشارات ومصاريف الصيانة ونفقات برامج التأهيل والتدريب (Reyes,1997:10).

كما أن التركيز على الإمكانيات الداخلية يمثل البعد الثالث لمشروع إعادة الهندسة إذ يتم فحص وتحليل البنية الداخلية من ناحية الموارد المتاحة والهيكل وعناصر الثقافة السائدة وتحديد مدى مساهمتها في تطبيق التغيير الناتج عن إعادة الهندسة .

خامساً : الجهات المسؤولة عن إعادة الهندسة

إن المنظمات التي تتبنى اعادة هندسة عملية الأعمال عليها أن تحدد القائمين بها بشكل صحيح منذ البداية ، إذ تتطلب اعادة الهندسة اختيار الافراد من ذوي الكفاءات والمهارات العالية وتشير إحدى الدراسات المنشورة في (Harvard Business Review) . أن أحد الأسباب الرئيسة لفشل تنفيذ اعادة الهندسة هو تحديد الافراد ومتوسطي المهارة للقيام بتنفيذه ، ويرى (Hammer & Champy) بأن الافراد هم الذين يقومون بإعادة هندسة عملية الأعمال لا التنظيمات وقد حددا مسؤولية اعادة هندسة الأعمال بالجهات الآتية : (هامر وجامبي ، 1995 : 67-78)

- 1- قائد العملية : وهو من كبار المسؤولين التنفيذيين ويفترض (Hammer) في قائد العملية ان يكون من أعضاء الإدارة العليا في المنظمة .
- 2- اللجنة الموجهة : وهي لجنة تتكون من عدد من كبار الإداريين وذلك لتوجيه مشروع إعادة الهندسة ويرأسها القائد وهي اشبه بلجنة تحكيم ادارية عليا تتولى مهمة حل المنازعات والخدمات التي تظهر اثناء تطبيق مشروع إعادة الهندسة .
- 3- مالك العملية : وهو الشخص في المستوى الثاني لتوجيه عملية اعادة الهندسة ويقع عليه عبء قيادة العمليات الإدارية والتنظيمية للمشروع .
- 4- فريق إعادة الهندسة : وهم مجموعة من المختصين الذين يمارسون المهمة الرئيسة في مشروع اعادة الهندسة ويمكن أن يتكون الفريق من خمسة اعضاء من المنظمة وأعضاء اخرين من خارجها .
- 5- منسق العملية : وهو مساعد تنفيذي للقائد يتولى مهمة المتابعة اليومية لخطوات تطبيق مشروع اعادة الهندسة وهو يتولى مهمة تقديم كل ما يلزم لفريق إعادة الهندسة مع توليه مهمة تنسيق كافة عمليات المشروع .

سادساً : مراحل إعادة الهندسة

اختلف الباحثون في تحديد المراحل التي تمر بها العملية وبما يتفق مع وجهة النظر الخاصة بالباحث وتجاربه الخاصة في إعادة الهندسة ، وقد حاول كلا من (Mihail stoica & Nimit chawat & Namchul) إجراء دراسة لمسح واستعراض وتحليل عدد من المنهجيات المقدمة من عدد من الباحثين في إعادة الهندسة إذ نشرت هذه الدراسة بعنوان تحقيق في منهجيات إعادة هندسة عمليات الاعمال) في مجلة (Information System Education – Journal Stoico et al , 2004 : 5-8) عام 2004 كما مبينة في الجدول رقم (1)

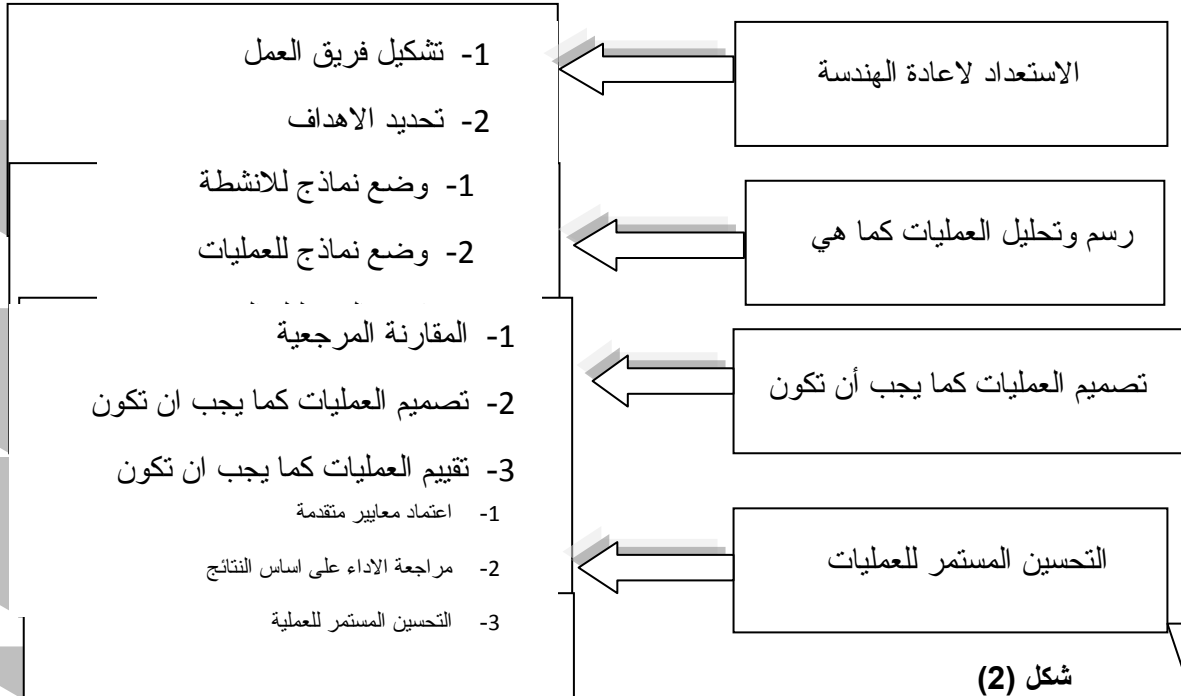
جدول (1)

خطوات تنفيذ اعادة الهندسة لعدد من الباحثين

ت	صاحب المنهجية والسنة	الخطوات
1	منهجية Davenport T.H & J.E short 1990	1-وضع رؤية للأعمال واهداف محددة. 2-تحديد العملية المراد اعادة تصميمها . 3-فهم وقياس العمليات الحالية . 4-تحديد مستوى تكنولوجيا المعلومات . 5-تصميم وبناء العملية الجديدة .
2	منهجية Evans K. 1993	1-تحديد ما ترغب المنظمة ان تكون عليه . 2-التعرف على العمليات كما هي . 3-وضع خطة للتحويل . 4-تطبيق خطة التحويل .
3	منهجية Fitzgerald B. & C. Murphy 1996	1-اختيار العملية المراد اعادة هندستها . 2-تشكيل فريق العمل . 3-الاحاطة بالعملية كما هي . 4-تحديد الرؤية حول العملية المراد اعادة هندستها . 5-تحديد ما تحتاجه للتحويل . 6-تنفيذ الخطة .

Source: Stoica , Mihail et , al , Investigation of the Methodologies of Business process Reengineering , 2004 , www.isedj.org .

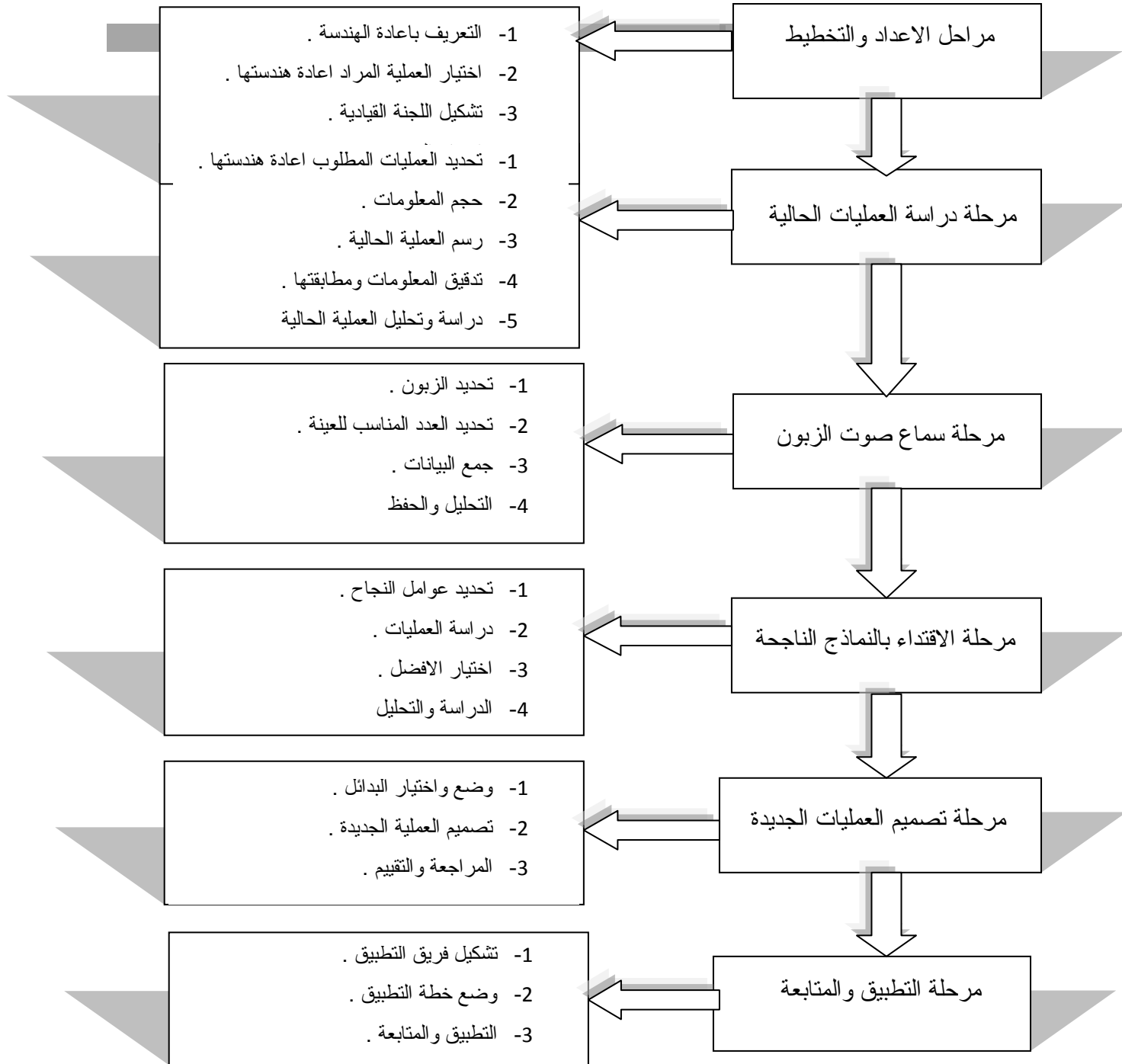
وقد قدم (Sbramanian) منهجيته الخاصة بمراحل اعادة الهندسة وكما مبينة بالشكل رقم (2) .



شكل (2)
منهجية اعادة الهندسة

Source: Muthu , Subramanian et al , Business process reengineering : A Consolidated Methodology , 1999.

بينما حدد (عبد الحفيظ : 2003 : 28) مراحل اعادة الهندسة بست مراحل وهي كما مبينة بالشكل رقم (3)



شكل (3)

المراحل الستة لإعادة الهندسة

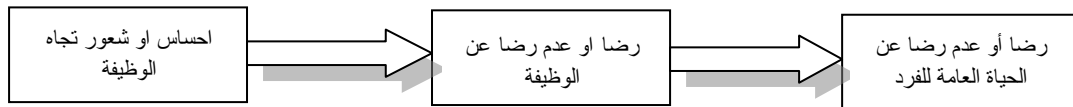
المصدر : عبد الحفيظ ، أحمد بن صالح ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 119-30.

المبحث الثاني الرضا الوظيفي

يُعد تعيين الأفراد للاكفاء في المنظمة بوظائف تتلاءم مع قابلياتهم ومهاراتهم من أبرز أنشطة الإدارة في المنظمة ، والحفاظ عليهم بشكل جيد طريق لتحقيق أهداف اية منظمة وطموحاتها ، إلا أن عملية المحافظة تكون ذات بعدين : البعد الأول تحقيق أهداف المنظمة أما الثاني تحقيق أهداف العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم (الموسوي ، 2008 : 3) . لذا اتخذت مفاهيم الرضا الوظيفي إتجاهات مختلفة تقوم على مفهوم واحد أمراً صعباً لاختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات لذا سوف نقوم بعرض بعض المفاهيم التي تتناسب مع مضمون الدراسة .

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي جزءاً من رضا الموظف عن حياته بشكل عام ، إذ إن بيئة الفرد خارج العمل تؤثر في احساسه خارج وظيفته ورضا الفرد عن عمله يؤثر على حياته بشكل عام ، ويرجع السبب في ذلك أن الوظيفة تعد جزءاً مهماً من حياة الفرد العامة وبالتالي نرى أن الرضا الوظيفي ينشأ من مجموعة من الظروف والمتغيرات التي نشأ منها التحفيز (الموسوي ، 2008 : 3-4) . وكما موضح في شكل (1) كما عرفه (تحلوس ، 2011 : 1) بأنه " مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول ، السعادة ، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه تعيينه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة) " .



شكل (1)

العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة العامة

المصدر : الموسوي ، باقر محمد ، (2008) ، " قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والسائدة - دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي - مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد لنيل شهادة دبلوم عالي في ادارة المستشفيات ، ص4 .

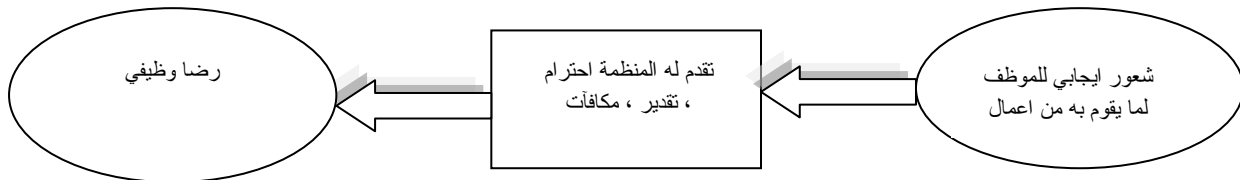
لقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً جداً لدى الباحثين منذ الربع الثاني من القرن العشرين وحتى وقتنا هذا لأنه يقوم بزيادة ولاء الافراد للمنظمة لارتباطها بشكل مباشر في انتاجيتهم فضلاً عن انه يعد وسيلة لتحقيق أهداف العديد من المنظمات (الشماع ، 1991 : 296) . ويرى (العنزي ، 1985 : 12) أن الفرد عندما يشعر بالرضا في وجوده داخل المنظمة سوف يعكس هذا الشعور خارج المنظمة مما يكسبها المكانة العليا والسمعة الطيبة في المجتمع فيما أشار (المرواني ، 2011 : 11) بأن الرضا الوظيفي يعد " القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الانجاز والأداء " أو هو " القناعة المصاحبة للعمل " فضلاً عن انها " الاشباعات التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة أي ترتبط في تصورهم للوظيفة التي يشغلونها " . أما (العمر ، 1999 : 123) فقد عرفه على انه " مشاعر الموظف وتقديره لمدى اشباع جو العمل لرغباته وحاجاته " ويشير (solly ghohenshil ، 1986 : 15) بأنه " الموقف الثابت الذي يتخذه الأفراد بخصوص اعمالهم اي تمثل عامل الرضا ذا طابع عام او شامل فضلاً عن مجموعة العوامل ذات العلاقة بمصادر دعم العمل " . ويرى (قاسم ، 2011 : 11) بأنه " رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ماتشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعته شخصيته " . وذكر (البديوي ، 2007 : 1) في مقاله له على شبكة الأنترنت أيضاً بأن الرضا الوظيفي ما هو " إلا تجمع للظروف التقنية والفيسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته التي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي " .

يتبن لنا من خلال ما طرح آنفاً أن الرضا الوظيفي هو " إحساس الفرد الايجابي إتجاه المنظمة مقابل مايقوم به من أعمال نتيجة ماتقدمه له المنظمة من حب واحترام وتقدير ومكافآت سواء كانت مادية او عينية " وكما هو موضح في الشكل (2) في حين عرف (عبد السلام ، 2005 : 7) الرضا الوظيفي على انه " درجة اشباع الفرد التي تجعله راضياً عن عمله مقبلاً عليه ومحققاً لطموحاته ورغباته ومبولة المهنية ومتناسباً مع مايريد الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع " . في حين عرفه (الشمري ، 2009 : 13) بأنه " الحالة النفسية والانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية ، المهنية والمادية " . أما (الحميري ، 2011 : 169) فقد عرفه بأنه " مجموع المشاعر الوجدانية والمواقف العامة والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات

ورغبات العدد العامل وتوقعاته عن الوظيفة مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل". وعرف أيضاً الرضا الوظيفي على أنه " القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الانجاز والأداء". أو "هو القناعة المصاحبة للعمل" أو " الاشباعات التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها". (المرواني ، 2011 : 1) في حين اشار (قاسم ، 2011 : 11) بأن ستون قد عرفه على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها". ورأى قاسم أيضاً بأنه " رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعته شخصيته".

ويعد قياس الرضا الوظيفي من اهم المؤشرات والمدخلات اللازمة لتحديد مجالات التحسين في الانظمة لضمان تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بالموارد البشرية ومن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي (المرواني ، عبد الرحمن ، 2011 : 1) :

- 1- الرضا عن الوظيفة بشكل عام .
- 2- الرضا عن الاجور والمكافآت والحوافز .
- 3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي .
- 4- الرضا عن اسلوب قياده والاشراف.
- 5- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القاده والموظفين .
- 6- الرضا عن مجموعة العمل .
- 7- الرضا عن النواحي الاجتماعية .
- 8- الرضا عن بيئة العمل المادية .



شكل (2)

تعريف الرضا الوظيفي بحسب منظور الباحثة

أما أهم آثار تحقق الرضا الوظيفي :

- 1- استنفار كافة ملاحظات ومواهب العاملين في المنظمة لتقديم افضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 2- المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمنظمة من الضياع.
 - 3- تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ومواجهة أي تحديات تواجهها لذا فإن الرضا الوظيفي = متعة العمل + استقرار المنظمة + نجاح ونمو المنظمة.
- اذ ان تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمنظمة يؤدي إلى :
- ✚ تحسين وتطوير مستوى المنتج النهائي للمنظمة.
 - ✚ كسب رضا وولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي.
- الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي إلى
- 1- قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق اهداف المنظمة.
 - 2- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المنظمة. (نحلوس ، 2011 : 1)

واستناداً الى ماسبق نرى أن الرضا الوظيفي (رد فعل شعوري لدى الموظف تتجه استقراره في العمل ونجاحه وحصوله على مكانة اجتماعية ومادية مرموقة وتكوينه علاقات اجتماعية مع العاملين في داخل المنظمة).

أبعاد الرضا الوظيفي

على الرغم من اختلاف التأمين في تحديد العناصر إلا أن جميع العناصر تقع ضمن ثلاثة أبعاد كما أوصفها (الحميري ، 2011 : 170)

- 1- الرضا عن سياسات الإدارة وتشمل المكافآت ، الترقيات ، سياسات الاجور ، التعويضات ، الامان الوظيفي.
- 2- الرضا عن العمل نفسه: اغلب الافراد يشعرون بالرضا اذا كانوا يحبون عملهم ويكون دافعا لديهم لائقته وبذل ماديهم من طاقة للقيام بهذا العمل.
- 3- الرضا عن علاقات العمل: أي درجة الاندماج مع زملاء العمل ، فهناك علاقات تنشأ بين أفراد العمل وتشمل وسيلة اشباع لحاجات اجتماعية لديهم فاذا كانت هذه العلاقات تحقق تبادلاً للمناخ بين الفرد والافراد الآخرين كانوا تلك الافراد مصدرة رضا للفرد والعكس صحيح.



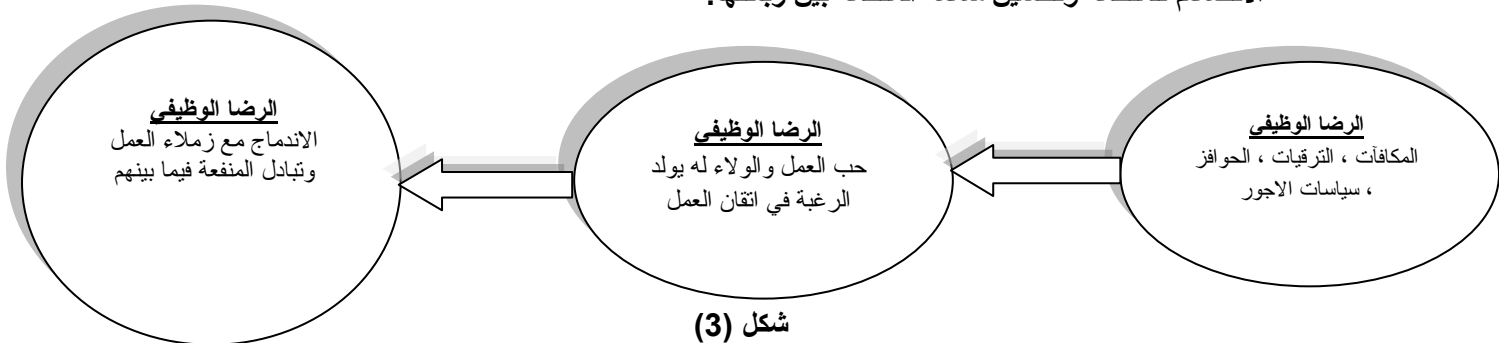
شكل (3)

أبعاد الرضا الوظيفي بحسب منظور (الحميري والمؤمني ، 2011)

المصدر من عمل الباحثة استناداً إلى المصدر

في حين أشار (الموسوي ، 2008 ، 28-29) إلى وجود ثلاث أبعاد أخرى تتعلق بالرضا الوظيفي والمأخوذة من دراسة (Tepeci , 2010)

- 1- التقييم الايجابي أو السلبي للوظيفة: ويعني التقييم الايجابي أو السلبي للشخص المتعلق بوظيفته.
- 2- الرغبة في البقاء: وتتضمن رغبة الافراد بالبقاء والاستمرار في عملهم الحالي أو الانسحاب من المنظمة ويمكن أن يرجع بقاء العاملين في المنظمة تتعلق برضاهم عن عملهم وثقتهم به فضلاً عن تحقق العدالة في العمل ، أما الاسباب التي تدفع العاملين إلى ترك الوظيفة انعدام الرغبة في العمل ، الافتقار إلى التوازن في العمل ، عدم قدرة الشخص التحكم بحرية في العمل ، الافتقار إلى المهارات الاشرافية من قبل الادارة ، الأجر غير المعقول، عدم قدرة المنظمة على تحقيق النمو.
- 3- التوصية بالمنظمة: ويشمل حديث الأفراد عن المنظمة من خلال الأصدقاء والمعارف وتشجيعهم على الانضمام للمنظمة وتحسين سمعة المنظمة بين زبائنهم.



شكل (3)

أبعاد الرضا الوظيفي بحسب ماأورده (الموسوي ، 2008)

- الموسوي ، باقر ، محمد ، (2008) ، " قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والمساندة " - دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي ، بحث مقدم لنيل الدبلوم العالي إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، ص 28 .

لذا فإن إدارة الفندق يجب أن تولي أهتمامها بالرضا الوظيفي ليقدموا الموظفين أفضل مآلديهم من خدمات لارضاء الضيوف على ان هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء ، فعندما تزداد درجة الرضا لدى الفرد عن عمله يزداد حماسه وتقدمه في العمل وبالتالي يرتفع كفاءة عمله. أما عند وجود موظفين غير راضين عن عملهم فإنهم سوف يكلفون الفندق تكاليف غير منظورة الذين يحتاجون إلى رقابة أكثر عن ادائهم لآعمالهم ضمن مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة السرقة واللامبالاة في العمل ولاسيما عند عمال خدمة الفندق. (الحميري والمومني ، 2011 : 171)

العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء في قطاع الفنادق

توجد علاقة واضحة بين رضا العاملين في الفندق ومستوى الأداء ، فكلما كان الفرد العامل راض عن وظيفته كلما يؤدي عمله بشكل افضل ويبدع فيه وتقلل من فرص تركه للعمل في الفندق ، لذا يجب على المدراء توفير الحوافز لموظفيهم ولاسيما اللذين لديهم اراء متميزه في العمل لتحفيزهم على العمل ويشجع التنافس فيما بينهم أي بمعنى آخر .

- 1- أن الرضا المرتفع يؤدي الى زيادة الأداء .
- 2- الأداء المتميز يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي .
- 3- وحصيللة الاداء المتميز تؤدي الى مزيد من المكافآت والحوافز للموظف اداء متميز مكافآت وحوافز للموظف (الحميري والمومني ، 2011 : 178)

العلاقة بين الرضا الوظيفي وظروف العمل في قطاع الفنادق

توجد علاقة بين ظروف العمل والرضا الوظيفي فعلى ادارة الفندق العمل على تغيير ظروف العمل اما جزئياً أو كلياً من خلال التحكم بعدد ساعات العمل وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية واشترك العاملين في الدورات التدريبية سواء داخل القطر او خارجه. (الحميري والمومني ، 2011 : 180) .

ثانياً : عناصر الرضا الوظيفي

يمتاز الرضا الوظيفي بأنه يحتوي عدد لا نهائي من العناصر ولكن هناك البعض من العناصر تم اتفاق اغلب الباحثين عليها الا انها تتفاوت بالأهمية بحسب وجهات نظرهم وهناك من اختلف عنهم فقد حددت (نحلوس ، 2011 : 1) ستة عناصر مهمة وهي :

- 1- الاستمتاع بالعمل.
 - 2- الترابط بين المنظمة.
 - 3- العلاقة الجيدة مع الرؤساء.
 - 4- الاحساس بأهمية دور الفرد في المنظمة.
 - 5- تقدير وحرص المنظمة.
 - 6- توافق الوظيفة.
- ويرى (العمري ، 1992 : 160) أن العناصر تتحدد ب (دور الرقابة المفروضة على الفرد ، مدى إتاحة الفرد الفرصة للتعبير عن ذاته ، الدخل المالي ، نمط الإشراف السائد والخبرات التي يتمتع بها) .
- ويحدد (المسعري ، 2010 : 1) عناصر الرضا الوظيفي بالآتي:

- 1- الرضا عن الوظيفة ويشمل
 - إتاحة الفرصة لأبراز مهارات الفرد وقدراته.
 - إتاحة الفرصة للمبادأة والابتكار.
 - توفير نظام للإشراف العام وليس للإشراف المباشر الذي يزيد من خبرات العاملين.
 - إتاحة فرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
- 2- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي ويشمل
 - وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
 - توفر المؤهل المناسب للموظفين.
 - نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف
- 3- الرضا عن الاجر ويشمل
 - تناسب الاجر مع العمل.
 - تناسب الاجر مع تكاليف المعيشية.
 - تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
 - اتباع سياسة المكافآت التي تشجع على الابداع.

- 4- الرضا عن اسلوب القيادة ويشمل
 - اظهار روح الصداقة في العمل بين الرئيس والمرووسيين.
 - مساندة الرئيس لمرووسيه عند طالب المعونة.
 - الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
 - العدالة في معاملة المرووسين في العمل.
- 5- الرضا عن مجموعة العمل ويشمل
 - الانسجام والتفاهم بين اعضاء المجموعة في العمل.
 - تقارب القوافي الثقافية والفكرية والعلمية للمجموعة.
 - المشاركة في توادي ومجمعات مهنية واحدة.

ثالثاً : نظريات الرضا الوظيفي

- توجد عدة نظريات حاولت تغيير الرضا عن العمل وعوامل فضلاً عن مسبباته وكالاتي:
- 1- نظرية العاملية : تم وضع هذه النظرية من قبل هوزبرج التي ترتبط بالاساس بنظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل اذ حدد هوزبرج مجموعتين من العمل .
 - عوامل مرتبطة بالعمل نفسه: تعد بمثابة دافع يؤدي الى رضا العاملين عن اعمالهم ف (احساس الفرد بالانجاز) وتحمل المسؤولية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، فضلاً عن توفر فرص الترقية للوظائف الاعلى.
 - عوامل محيطية بالوظيفة او العمل: عبارة عن دوافع تؤدي الى عدم رضا الموظفين عن اعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل او نمط القيادة او الادارة وظروف البيئة المحيطة بالعمل (شكري ، 1991 : 17)
 - 2- نظرية عدالة العائد : تم وضع هذه النظرية من قبل (vroom) اذا يرى ان عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ماتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ويبين المعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز عليه احياناً على الطبيعة الشخصية للموظف و احياناً على الموقف البيئي للعمل. (النجار ، 1993 : 15)
 - 3- نظرية الادارة العلمية : تم وضع هذه النظرية من قبل رانداها تايلور وقبير و فابول اذ اهتمت بالحوافز المادية التي ترفع من كفاية العامل لتحصيله يؤدي عمله بأتقان وبسرعة رغم ذلك لم تستطع الادارة ان تصل للرضا المطلوب وقد وصفت عدة مأخذ على هذه النظرية لانها اعدت على الدوافع المادية واهملت الجانب الانساني. (joseph , 1993 : 3758)

رابعاً :عوامل وعناصر الرضا عن العمل

- تشير الدراسات والابحاث بوجود مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقدره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل او درجة رضا الافراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا على العوامل الاخرى ويمكن اجمالها بالاتي: (المنصور ، 2008 : 13)
- 1- الرضا عن الاجر: كلما ارتفع الاجر ازداد الرضا الوظيفي للفرد.
 - 2- الرضا عن محتوى العمل: يعد محتوى العمل العامل الرئيس لسماحه في العمل بل قد يكون الوحيد لبعض العاملين وهناك عدة عوامل ترتبط بمحتوى العمل وهي:
 - درجة تنوع مهام العمل: اذا ما تنوع العمل اذ يحدث للموظف في المدى القصير التي ملل ويستقر برضا اكبر له.
 - استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الفرد بتطبيق مهاراته وخبراته في العمل ازداد رضاه عن العمل.
 - درجة السيطرة المتاحة للفرد: تزداد سرعة اداء الموظف بالعمل عند اعطائه الحرية في اختيار طرق العمل لانه قادر على اتخاذ الطريقة الافضل لانهاء العمل المطلوب.
 - 3- الرضا عن فرص الترقية: عندما يشعر الموظف بأنه سينال ترقية عند اداء عمله سوف يتمكن من تحسين وصفه ويصبح راضياً عن عمله وبالتالي ترتفع كفاءته بالعمل.
 - 4- الرضا عن الاشراف: تواجد مشرفين قادرين على استيعاب موظفيهم كان لدى هؤلاء الموظفين رضا عن اعمالهم وبالتالي يستطيعون ان يؤدوا اعمالهم على احسن وجه.
 - 5- الرضا عن جماعة العمل: يرتاح الموظف اذا تواجد في بيئة مع موظفين يستطيع التعامل معهم فأنه سيرضى عن عمله.
 - 6- الرضا عن عدد ساعات العمل: عندما تتوافق ساعات العمل مع وقت راحة الموظف يرتفع رضاه عن عمله والعكس صحيح.

- 7- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل مثل الرطوبة ، النظافة ، درجة الحرارة على درجة رضا الموظف على بيئة العمل.

المبحث الثاني الجانب العملي

أولاً: وصف المتغيرات الديموغرافية

أولاً: فندق الشيراتون

تم توزيع (16) ستة عشر استمارة استبيان على مدراء الفندق والتي تضمنت عدة أسئلة ديموغرافية وأسئلة خاصة بموضوع البحث وتضمنت الأسئلة الديموغرافية (درجة التعاون ، المدة التي تعمل بها في الفندق ، الفئة العمرية ، التحصيل الدراسي ، الحالة الزوجية ، راتبك الشهري ، مخصصات الاجر الاضافي ، Tips الشهري ، عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها وانت تعمل في هذا الفندق) وقد تم ترميزها على وفق اسم المتغيرات

(x1 , x2 , , x8) على التوالي.

وقد توزعت الاجابات لافراد الدراسة بالشكل الآتي :-

1-درجة التعاون:

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للاجابة وهي (مقبول ، متوسط ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز) وقد اعطيت الترميز التالي (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي وكانت النتائج كالآتي :

جدول (1)

يوضح التكرارات الخاصة باجابات عينة الدراسة حول درجة التعاون

النسبة %	العدد	التقدير
37.5	6	مقبول
25.0	4	متوسط
12.5	2	جيد
18.8	3	جيد جداً
6.3	1	ممتاز
100	16	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

اذ يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان أعلى درجة تعاون هي (مقبول) اذ حصلت على تكرار مقداره (6) وأدنى درجة تعاون هي (ممتاز) وقد حصلت على تكرار مقداره (1). وهذا يعطي انطباعاً ان غالبية العينة هي كانت بدرجة مقبولة من التعاون.

2- المدة التي تعمل بها في الفندق:

تضمن هذا السؤال على اربع اجابات هي (اقل من سنة ، سنة - سنتين ، سنتين - 3 سنوات ، 3 سنوات فأكثر) وقد اعطيت الترميز (1، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كالآتي :

جدول (2)

يوضح التكرارات والنسب المئوية بالاجابات حول مدة العمل في الفندق

النسبة %	العدد	عدد السنوات
37.5	6	سنة-سنتين
25.0	4	سنتين-3سنوات
37.5	6	3سنوات فأكثر
100.0	16	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

اذ يلاحظ من خلال الجدول ان أعلى تكرار حصل عليها كل من (سنة - سنتين) و (3سنوات فأكثر) وكان مقدار التكرار (6) ستة ، اما ادنى تكرار فقد حصل عليه (سنتين - 3 سنوات) وهذا يشير الى أن غالبية المديرين هم حديثو العهد ومديرون ذو خبرة زمنية طويلة في الادارة.

3- الفئة العمرية:

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للإجابة وهي (18 - 23 سنة ، 24 - 29 سنة ، 30 - 35 سنة ، 36 - 41 سنة ، 42 - 47 سنة ، 48 سنة فأكثر) وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) على التوالي وكانت النتائج كالآتي :

جدول (3)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول الفئة العمرية

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
31.3	5	سنة 18-23
31.3	5	سنة 29-24
12.5	2	سنة 35-30
12.5	2	سنة 41-36
12.5	2	48 سنة فأكثر
100.0	16	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه كل من (23- 18 سنة ، 29- 24 سنة) وكان مقدار التكرار (5) لكل منها اما ادنى تكرار فقد كان لكل من (30- 35 سنة ، 36- 41 سنة ، 48 سنة فأكثر) وكان مقدار التكرار (2). وهذا يشير اي ان غالبية افراد العينة هي من الفئة الشبابية التي تتراوح اعمارهم (18- 29 سنة) .

4- التحصيل الدراسي:

تضمن هذا السؤال على (4) مؤشرات للإجابة وهي (اعدادية فأقل ، دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير او دكتوراه) وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول التحصيل الدراسي

النسبة %	العدد	التحصيل الدراسي
6.3	1	اعدادية فأقل
31.3	5	دبلوم
62.5	10	بكالوريوس
100.0	16	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليها المؤشر (بكالوريوس) وكان مقدار التكرار (10) اما ادنى تكرار قد حصل عليه (اعدادية فأقل) اذ حصل على تكرار (1). وهذا يعطي انطباعاً عن ان غالبية افراد العينة هم خريجي كليات والحاصلين على شهادة البكالوريوس.

5- الحالة الزوجية:

تضمن هذا السؤال على (4) مؤشرات للإجابة هي (اعزب، متزوج ، ارمل ، مطلق) وقد اعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالحالة الزوجية

النسبة %	العدد	الحالة الزوجية
12.5	2	اعزب
87.5	14	متزوج
100.0	16	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه المؤشر (متزوج) وكان مقدار التكرار (14) اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (اعزب) وقد حصل على (2). وهذا يشير ان غالبية العينة هم فئة المتزوجين والمستقرين عائلياً.

6- راتبك الشهري الكلي (بالدينار العراقي):

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للإجابة وهي (أقل من 300 ألف ، 300-500 ألف ، 500-700 ألف ، 700-900 ألف ، 900-1100 ألف ، 1100 فأكثر) وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول الراتب الشهري

الراتب الشهري	العدد	النسبة %
أقل من 300 ألف	3	18.8
300-500 ألف	5	31.3
500-700 ألف	4	25.0
700-900 ألف	4	25.0
المجموع	16	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه المؤشر (300 – 500 ألف) وكان مقدار تكراره (5) ، اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (أقل من 300 ألف) وكان مقدار تكراره (3). وهذا يعطي انطباعاً ان غالبية افراد العينة هم من الدخل المتوسط.

7- مخصصات الاجر الاضافي الشهري (Tips):

يتضمن هذا السؤال على (5) مؤشرات للإجابة وهي (أقل من 200 دينار ، 200-300 دينار ، 300-400 دينار ، 400-500 دينار ، 500 دينار فأكثر) وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (7)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول مخصصات الاجر الاضافي

مخصصات الاجر الاضافي	العدد	النسبة %
أقل من 200 دينار	6	37.5
200-300 دينار	3	18.8
300-400 دينار	4	25.0
400-500 دينار	2	12.5
500 دينار فأكثر	1	6.3
المجموع	16	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى اجابة حصل عليها المؤشر (أقل من 200 دينار) وكان مقدار تكراره (6) اما ادنى اجابة حصل عليها المؤشر (500 دينار فأكثر) وكان مقدار تكراره (1).

8- عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها وانت تعمل في هذا الفندق:

تضمن السؤال على (4) مؤشرات للإجابة وهي (لم اشترك في اي دورة تدريبية ، شاركت لمرة واحدة ، مرتان ، ثلاث مرات فأكثر) وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (8)

يبين التكرارات الخاصة بإجابات عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اشترك باي دورة تدريبية	2	12.5
شاركت لمرة واحدة	1	6.3
مرتان	7	43.8
ثلاث مرات فأكثر	6	37.5
المجموع	16	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى اجابة حصل عليها المؤشر (مرتان) اذ حصل على تكرار مقداره (7) اما ادنى اجابة حصل عليها المؤشر (شاركت مرة واحدة) وقد حصل على تكرار مقداره (1). وهذا يعطي انطباعاً اي ان هناك مشاركات بالدورات على مستوى المدراء بشكل عام.

ثانياً: فندق المنصور

تم توزيع (17) سبعة عشر استمارة استبيان على مدراء الفندق والتي تضمنت على الاسئلة الديمغرافية نفسها التي وزعت على فندق الشيراتون وقد تم ترميزها على وفق اسم المتغيرات , , (x8 , x1) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

1-درجة التعاون:

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للجابة كما مر سابقاً واعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (9)

يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول درجة التعاون

النسبة %	العدد	التقدير
23.5	4	متوسط
47.1	8	جيد
29.4	5	جيد جداً
100.0	17	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى اجابة حصل عليها المؤشر (جيد) وكان مقدار تكراره (8) اما ادنى اجابة حصل عليها المؤشر (متوسط) اذ كان تكراره (4) ، وهذا يعطي انطباعاً بأن درجة التعاون هي بشكل جيد.

2- المدة التي تعمل بها في الفندق:

تضمن هذا السؤال على اربع اجابات كما مر سابقاً وقد اعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كما في الجدول (10)

جدول (10)

يوضح التكرارات والنسب المئوية بالاجابات حول مدة العمل في الفندق

النسبة %	العدد	عدد السنوات
5.9	1	اقل من سنة
5.9	1	سنة-سنتين
88.2	15	سنتين-3سنوات
100.0	17	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليها المؤشر (3سنوات فأكثر) اذ حصلت على تكرار (15) وادنى اجابة حصل عليها كل من المؤشرين (اقل من سنة ، سنة الى سنتين) وكان مقدار التكرار هي (1) وهذا يعطي انطباعاً بأنه اغلب العينة هم من لهم خبرة في مجال العمل.

3- الفئة العمرية:

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للاجابة كما مر سابقاً وقد اعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (11)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة الدراسة حول الفئة العمرية

ج	العدد	الفئة العمرية
17.6	3	23-18 سنة
23.5	4	29-24 سنة
17.6	3	35-30 سنة
11.8	2	41-36 سنة
29.4	5	47-42 سنة
100.0	11	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعطي تكرار حصل عليه المؤشر (42 – 47 سنة) اذ بلغ التكرار مقدار بلغ (5) اما ادنى تكرار فقد حصل عليه المؤشر (36 – 41 سنة) وهذا يعطي مؤشراً ان اغلب افراد العينة هم من اعمار (42 سنة فأكثر).

4- التحصيل الدراسي:

تضمن هذا السؤال على (4) مؤشرات للإجابة كما مر سابقاً. وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (12)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة %
دبلوم	11	64.7
بكالوريوس	6	35.3
المجموع	17	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار قد حصل عليه المؤشر (دبلوم) وقد حصل على تكرار مقداره (11) اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (بكالوريوس) وقد حصل على تكرار (6).

5- الحالة الزوجية:

تضمن هذا السؤال على (4) مؤشرات للإجابة كما مر سابقاً، وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كما يأتي :

جدول (13)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالحالة الزوجية

الحالة الزوجية	العدد	النسبة %
اعزب	6	35.3
متزوج	11	64.7
المجموع	17	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى تكرار حصل عليه المؤشر (متزوج) إذ بلغ التكرار (11) أما أدنى تكرار حصل عليه المؤشر (اعزب) إذ بلغ تكراره (6).

6- راتبك الشهري الكلي (بالدينار العراقي):

تضمن هذا السؤال على (6) مؤشرات للإجابة كما مر سابقاً وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (14)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول الراتب الشهري

الراتب الشهري	العدد	النسبة %
أقل من 300 ألف	8	47.1
300-500 ألف	5	29.4
500-700 ألف	3	17.6
700-900 ألف	1	5.9
المجموع	17	100.0

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه المؤشر (أقل من 300 ألف دينار) وقد كان تكراره (8) اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (700 – 900 ألف دينار) وقد بلغ التكرار (1).

7- مخصصات الاجر الاضافي الشهري (Tips):

تضمن هذا السؤال على (5) مؤشرات للإجابة كما مر سابقاً وقد أعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (15)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة الدراسة حول مخصصات الاجر الاضافي

النسبة %	العدد	مخصصات الاجر الاضافي
82.4	14	اقل من 200 دينار
17.6	3	200-300 دينار
100.0	17	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه المؤشر (اقل من 200 دينار) اذ بلغ تكراره (14) اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (200 – 300 دينار) اذ بلغ تكراره (3).

8- عدد الدورات التدريبية التي شاركت وانت تعمل في هذا الفندق:
تضمن السؤال على (4) مؤشرات للاجابة كما مر سابقاً، وقد اعطيت الترميز (1 ، 2 ، 3 ، 4) على التوالي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (16)

يبين التكرارات الخاصة باجابات عدد الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	عدد الدورات التدريبية
5.9	1	لم اشارك باي دوره تدريبية
29.4	5	شاركت لمرة واحدة
23.5	4	مرتان
41.2	7	ثلاث مرات فأكثر
100.0	17	المجموع

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى تكرار حصل عليه المؤشر (ثلاث مرات فأكثر) اذ بلغ التكرار مقدار (7) اما ادنى تكرار حصل عليه المؤشر (لم اشارك باي دورة تدريبية) اذ بلغ التكرار مقدار بلغ (1).

وصف الاجابات للمتغيرات المبحوثة في اطار نتائج الدراسة الميدانية

نستعرض وصف الاجابات للمتغيرات وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها ، والى معرفة نتائج استعمال بعض الاساليب الاحصائية الوصفية (الوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية الموزونة) والتي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة وهي (اعادة هندسة الاعمال ، الرضا الوظيفي) على وفق اجابات افراد عينة الدراسة عن الاستبانة.

اولاً: وصف مستوى الاجابات وتقييمها عن متغير اعادة هندسة الاعمال

تضمنت استمارة الاستبيان على (17) فقرة تخص هذا المتغير. تمثلت من (1-17) وكما موضح بالجدول (1) اذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً اجمال بلغ (3.7897) بانحراف معياري (0.566) وما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس. فان ذلك يشيد الى تقدم بسيط باتجاه شيوع متغير اعادة هندسة الاعمال. في الفندقين المبحوثين. وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية الموزونة البالغة (54.1%) وهي نسبة متوسطة القوة. وكانت الفقرة (الخدمة الجديدة) قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (401818) وكان اقل تثبيت (انحراف معياري) في الاجابات الفقرة (الكفاءة الوظيفية الجيدة) اذ بلغ (0.5999). اما اعلى تثبيت في الاجابات حول الوسط الحسابي فكان لفقره (الحوافز المعنوية العالية) اذ بلغ (1.3421). وتشير هذه النتائج بشكل عام ان الفندقين يهتمان بدرجة متوسطة الى حد ما باعادة هندسة الاعمال وذلك يرجع . كما هو موضح في جدول (17) .

جدول (17)
مستوى اجابات عينة الدراسة عن متغير اعادة هندسة الاعمال

درجة الاستبانة										الاسئلة
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	5	4	3	2	1	
33.0	49.8	1.1489	3.4848	33	4	19	1	7	1	وجود مكافآت مالية جيدة Tips
14.6	58.9	0.5999	4.1212	33	7	24	1	0	2	الكفاءة الوظيفية الجيدة
39.9	48.1	1.3421	3.3636	33	7	13	1	9	3	الحوافز المعنوية العالية
27.4	54.5	1.0445	3.8182	33	9	15	3	6	0	بيئة العمل المثالية
25.8	53.7	0.9692	3.7576	33	8	13	8	4	0	العوامل الشخصية والنفسية للعاملين
19.4	58.0	0.7882	4.0606	33	9	19	3	2	0	المسمى الوظيفي الملائم
26.9	56.3	1.0589	3.9394	33	10	17	1	4	1	وجود فرص للابداع والاضافة والمبادرة
20.1	59.3	0.8337	4.1515	33	10	21	0	1	1	الشعور بالسعادة والتشويق لممارسة مهام العمل
24.9	54.5	0.9505	3.8182	33	7	18	3	5	0	وجود فرص جيدة للتفاعل والتعاون بين العاملين
33.0	53.2	1.2317	3.7273	33	10	13	3	5	2	الشعور بالمستقبل الوظيفي الواعد وامكانية تطوير الكفاءة الخدمية
18.2	59.3	0.755	4.1515	33	10	20	1	2	0	المظهر اللائق
19.3	59.7	0.8083	4.1818	33	12	17	2	2	0	الخدمة الجيدة
40.5	45.0	1.2777	3.1515	33	6	6	13	3	5	الجنس (الذكور)
20.4	56.7	0.8095	3.9697	33	8	18	5	2	0	طبيعة الخدمة المقدمة
29.5	52.4	1.0801	3.6667	33	9	10	8	6	0	الراحة النفسية للضيف
27.7	51.5	0.9981	3.6061	33	8	7	16	1	1	تركيبة مجموعة الضيف
29.0	49.4	1.0028	3.4545	33	7	5	18	2	1	جنسية الضيف
14.9	54.1	0.566	3.7897							اجمالي هندسة الاعمال

ثانياً: وصف مستوى الاجابات وتقييمها عن متغير الرضا الوظيفي

تضمنت استمارة الاستبيان على (31) فقرة تخص هذا المتغير. تمثلت من (1- 31) وكما موضح بالجدول (2) اذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً اجمالي بلغ (4.4914) بانحراف معياري (1.995) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس. فإن ذلك يشير الى تقدم جيد باتجاه شيوع الرضا الوظيفي في الفندقين المبحوثين وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية الموزونة البالغة (64.2%) وهي نسبة جيدة القوة. اذ كانت الفقرة الاولى (لدي مهارات متعددة ومتنوعة ادارية تنظيمية اتصال فنية ابداعية استطعت توظيفها بالشكل المطلوب في خدمة الضيف) قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (3.8788) وكان اقل تثبيت (انحراف معياري) في الاجابات الفقرة الاولى نفسها (لدي مهارات متعددة ومتنوعة ادارية تنظيمية اتصال فنية ابداعية استطعت توظيفها بالشكل المطلوب في خدمة الضيف) اذ بلغ (0.485) اما اعلى تثبيت في الاجابات حول الوسط الحسابي فكان للفقرة (اشعر بأن الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله) اذ بلغ (1.53).

وتشير هذه النتائج بشكل عام ان الفندقين يهتمان بدرجة جيدة الى حد ما بالرضا الوظيفي وذلك يرجع الى اهتمام الادارات بالرضا الوظيفي لدى العاملين الامر الذي يزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للفندق فضلاً عن السماح للموظفين باظهار مهاراتهم ومعارفهم لتوظيفها لخدمة الضيف فضلاً عن ان الموظفين قد اثبتوا بان الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلوه .

جدول (18)
مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات الرضا الوظيفي

درجة الاستبانة										الاسئلة
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	1	2	3	4	5	
12.5	55.4	0.485	3.8778	33	0	1	3	28	1	لدي مهارات متعددة ومتنوعة ادارية تنظيمية اتصال فنية ابداعية استطعت توظيفها بالشكل المطلوب في خدمة الضيف
22.2	54.5	0.846	3.8182	33	1	3	0	26	3	ان متطلبات وظيفتي الحالية تتوافق مع مؤهلاتي ومواصفاتي الشخصية
32.8	45.5	1.044	3.1818	33	2	9	3	19	0	ان العلاقات بين العاملين في هذا الفندق غير قائمة على اسس من التعاون والاسجمام والتفاهم
43.5	35.9	1.093	2.5152	33	5	16	2	10	0	اجد صعوبة بالغة عند تعاملي مع زملاء العمل
25.6	51.9	0.929	3.6364	33	1	5	1	24	2	في المواقف الصعبة اجد دائما دعما وموازه من اللذين يعملون معي
43.0	40.3	1.211	2.8182	33	5	11	3	13	1	لدينا في هذا الفندق هيكل متكامل للخدمات الاجتماعية
34.6	45.9	1.111	3.2121	33	3	7	4	18	1	تفضل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية احد الامور التي اشعر بالفخر والاعتزاز بها
37.8	46.3	1.226	3.2424	33	4	7	1	19	2	لدي شعور واحساس عميق بأن راتبي الذي اتقاضاه والمبالغ التي اجمعها من tips حاليا استحقه
34.5	48.5	1.171	3.3939	33	1	10	2	15	5	الفندق الذي اعمل به لايطبق المبدأ القائل اجر متساوي لعمل متساوي
35.6	44.2	1.1	3.0909	33	2	11	3	16	1	اسلوب الترقية المطبق حاليا يعتمد معيار الاقدمية
40.9	38.5	1.140	2.6970	33	3	17	0	13	0	بعد المسافة بين المنظمة ومحل اقامتي السبب الرئيسي في عدم التزامي وانضباطي بمواعيد العمل
43.2	45.9	1.386	3.2121	33	6	4	6	11	6	اتقاضى راتبا شهريا يتناسب مع اهمية وظيفتي
48.1	45.5	1.53	3.1818	33	6	7	5	5	10	اشعر بأن الراتب الشهري لايتناسب مع الجهد الذي ابذله
37.0	49.4	1.277	3.4545	33	2	9	1	14	7	لا تتم زيادة راتبي بشكل يتناسب مع الزيادة في تكاليف المعيشة
40.3	40.7	1.149	2.8485	33	3	12	8	7	3	معايير الترقية في عملي غير واضحة
43.2	43.7	1.321	3.0606	33	4	9	7	7	6	فرص الترقية الى وظيفة اعلى متاحة للجميع دون تمييز
43.1	44.2	1.331	3.0909	33	3	12	3	9	6	يحقق رئيسي المباشر العدالة في توزيع العمل
46.4	39.8	1.293	2.7879	33	5	13	2	10	3	تتبع الادارة العليا طريقة واضحة في حل مشاكل الوظيفة
39.0	47.2	1.287	3.3030	33	5	4	4	16	4	اتلقى تعليمات واضحة من رئيسي المباشر في العمل
38.1	45.5	1.211	3.1818	33	4	7	3	17	2	يسود جو من الاحترام والتقدير بين الموظف والمسؤول
48.1	40.3	1.357	2.8182	33	7	8	6	8	4	لدي ثقة كبيرة في اسلوب الاشراف لدى ادارة الفندق الذي اعمل به
43.0	44.6	1.341	3.1212	33	5	7	5	11	5	حين يلاحظ رئيسي المباشر انني اجد صعوبة في اداء عملي يتقدم لمساعدتي
45.6	38.1	1.216	2.6667	33	5	14	3	9	2	فيما عدا الراتب يوجد في عملي علاوات متنوعة ومناسبة
47.3	42.0	1.391	2.9394	33	7	7	4	11	4	نظام الحوافز والمكافآت يعتمد على العلاقات الشخصية
45.7	35.9	1.149	2.5152	33	5	16	4	6	2	يقوم الفندق بتدريبي بشكل مستمر
61.9	32.9	1.425	2.3030	33	13	9	3	4	4	يتم تقديم اطعمة مميزة للموظفين
57.4	36.8	1.48	2.5758	33	9	12	2	4	6	يعتبر الفندق قريب من مكان السكن
53.6	39.8	1.495	2.7879	33	9	7	5	6	6	تخصص ادارة الفندق وسائل مواصلات للعاملين لديها ليلا ونهاراً
52.1	39.0	1.42	2.7273	33	9	7	5	8	4	يتميز زبائن الفندق بمستوى عال من الثقافة والاكثيت عن تعاملهم مع الموظفين
39.6	45.5	1.261	3.1818	33	2	11	5	9	6	تحرص ادارة الفندق على توفير تعليمات موحدة لعمل الموظفين
41.4	44.6	1.293	3.1212	33	4	8	6	10	5	يتميز زي موظف الفندق بالنظافة والترتيب
44.4	64.2	1.995	4.4914							اجمالي الرضا الوظيفي

المصدر من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

- 1- ان الاجابات عن متغير الرضا الوظيفي كانت بمستوى مساوي او اقل من الوسط الفرضي البالغ (3).
- 2- بناء اعلی قيم الاوساط الحسابية للمتغيرين في الفندقين فقد حقق متغير الرضا الوظيفي وسطاً حسابياً اعلی من الوسط الفرضي اذ بلغ (4.4914). وبانحراف معياري (1.995) بالتالي فان النسبة المئوية الموزونة كانت جيدة لهذا المتغير.
- 3- تدرجت مراتب ترتيب متغيري البحث في كلا الفندقين على النحو الاتي:

جدول (19)
ترتيب متغيرات البحث

الترتيب	معامل الاختلاف	المتغير
الثاني	41.9%	اعادة هندسة الاعمال
الاول	44.4%	الرضا الوظيفي

• اختبار مدى استقلالية دراسة المتغيرات في الفندقين المبحوثين

تسعى هذه الفقرة الى اختيار وجود استقلالية بين الفندقين (المنصور وعشتار) في متغيرات الدراسة وذلك بالاستفادة من نتائج اختبار (Mann-Whitney test) وهو احد الاختبارات الامعلمية الذي يستخدم لايجاد الفروق والاستقلالية بين عينتين مستقلتين.

جدول (20)
نتائج اختبار (Mann-Whitney test) بين الفندقين

المتغيرات	قيمة mann-whitney	p-value	الاستقلالية
اعادة هندسة الاعمال	61.000	0.007	وجود استقلالية
الرضا الوظيفي	0.000	0.000	وجود استقلالية
النتيجة الكلية	2.000	0.000	وجود استقلالية

المصدر من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

وأظهرت النتائج استقلالية بين الفندقين فيما يخص متغير الدراسة (اعادة هندسة الاعمال) اذ كانت قيمة (Mann-Whitney) بمقدار (61.000) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (P-value) (0.007) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود استقلالية بين العينتين المبحوثتين. مما يعني ان لكل فندق اسلوب مستقل خاص به يهتم ببنائه من خلال وهي الاساس في تحقيق هويته في هندسة الاعمال والتي تميزه عن الفنادق الاخرى.

كما اظهرت النتائج بوجود استقلالية بين الفندقين فيما يخص متغير الدراسة (الرضا الوظيفي) اذ كانت قيمة (Mann-Whitney) بمقدار (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (P-value) (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود استقلالية بين العينتين المبحوثتين. كما اظهرت تحليل النتيجة الكلية فيما يخص متغيري الدراسة مجتمعة وجود استقلالية بين الفندقين. فقد كانت قيمة (Mann-Whitney) بمقدار (2.000) عند مستوى (0.05) اما قيمة (P-value) فقد بلغت (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على ان هناك استقلالية بين الفندقين من حيث المتغيرات المبحوثة.

• استخدام التحليل العاملي (factor Analysis) لتحديد اهم العوامل البارزة لمتغيري الدراسة (هندسة الاعمال والرضا الوظيفي) في فندق (المنصور وعشتار)

التحليل العاملي (factor Analysis) هو اسلوب احصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباطات الموجبة - التي لها دلالة احصائية - بين مختلف المتغيرات ، وبمعنى اخر فان التحليل العاملي عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً الى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها.

ويهدف التحليل العاملي الى تلخيص المتغيرات المتعددة في عدد اقل تسمى (عوامل) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض (او كل) هذه المتغيرات.

ويمكن من خلال هذه الدالة اعطاء تفسير بهذا العامل بحسب المتغيرات التي ترتبط معه بشكل قوي. وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) للحصول على النتائج بعد ان تم ترميز مستويات الفقرات كما مر ذكره سابقاً. وبعد تطبيق التحليل العاملي وجد ان اهم المركبات التي تؤثر بصورة مباشرة على متغيري الدراسة (هندسة الاعمال ، الرضا الوظيفي) هي كالآتي:

أولاً: اهم المركبات الاساسية في متغير هندسة الاعمال للفندقين المبحوثين

1- المركبة الاولى

تعد هذه المركبة من اهم المركبات اذ احتلت المرتبة الاولى لانها تفسر (39.262%) من التباين الكلي وهي تؤثر بشكل اساسي على متغير هندسة الاعمال لكلا الفندقين وتضم هذه المركبة على المتغيرات الآتية :

جدول (21)

يبين متغيرات المركبة الاولى

المتغير	مقدار التشبع
1- العوامل الشخصية والنفسية للعاملين	0.546
2- المسمى الوظيفي الملائم	0.509
3- الشعور بالمستقبل الوظيفي الواعد وامكانية تطوير الكفاءة الخدمية	0.746
4- الخدمة الجيدة	0.506
5- طبيعة الخدمة المقدمة	0.775
6- الراحة النفسية للموظف	0.669
7- تركيبة مجموعة الضيف	0.786

2- المركبة الثانية

تمثل هذه المركبة المرتبة الثانية من حيث الاهمية اذ تفسر (11.512%) من التباين الكلي ، وتشمل هذه المركبة على المتغيرات الآتية :

جدول (22)

متغيرات المركبة الثانية

المتغير	مقدار التشبع
1- وجود فرصة للابداع والاضافة والمبادرة	0.832
2- وجود فرص جيدة للتفاعل والتعاون بين العاملين	0.855
3- المظهر اللائق	0.505

ويعزى ذلك الى ان ادارة الفنادق اوجدت فرص للعاملين لديها للتفاعل والتعاون فيما بينهم اذ حصلت على تشبع مقداره (0,855) وحفزت لديهم روح الابداع والمبادرة والاضافة ان حصلت على تشبع مقداره (0,832) واطهار المظهر اللائق للعاملين لديهم قد حصل على تشبع مقداره (0,505) .

3- المركبة الثالثة

تفسر هذه المركبة ما مقداره (8.972%) من التباين الكلي وتضم هذه المركبة المتغيرات الآتية :

جدول (23)

متغيرات المركبة الثالثة

المتغير	مقدار التشبع
1- بيئة العمل المثالية	0.680
2- الشعور بالسعادة والتشويق لممارسة مهام العمل	0.872

ويمكن ارجاع النتائج الى ان ادارة الفنادق وفرت للعاملين اجواء تشعرهم بالسعادة والتشويق في ممارستهم للعمل اذ حصلت على تشبع مقداره (0,872) في حين حصلت فقرة توفير بيئة عمل مثالية واحدة من اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفندق حصلت على تشبع مقداره (0,680) .

4- المركبة الرابعة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (8.109%) من التباين الكلي وشملت هذه المركبة على المتغيرات الآتية:

جدول (24)

متغيرات المركبة الرابعة

المتغير	مقدار التشبع
1- وجود مكافآت مالية جيدة Tips	0.765
2- الكفاءة الوظيفية الجيدة	0.799
3- الحوافز المعنوية العالية	0.571

ويرجع ذلك الى ان اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هو الكفاءة الوظيفية الجيدة في الفنادق اذ تشبع مقداره (0,799) فضلاً عن وجود مكافآت مالية جيدة تشعر العاملين بالرضا الوظيفي بتشبع مقداره (0,765) فضلاً عن حوافر معنوية عالية تقدم لهم من قبل ادارة الفندق بتشبع مقداره (0,571) .

5- المركبة الخامسة

تفسر هذه المركبة مامقداره (7.004%) من التباين الكلي وقد تضمنت على المتغيرات الآتية :

جدول (25)
متغيرات المركبة الخامسة

المتغير	مقدار التشبع
1- الجنس (الذكور)	0.781
2- جنسية الضيف	0.691

ثانياً: اهم المركبات الاساسية في متغير الرضا الوظيفي للفنادق المبحوثين

1- المركبة الاولى

تعد هذه المركبة من اهم المركبات اذ احتلت المرتبة الاولى لانها تفسر (33.866%) من التباين الكلي، تؤثر بشكل اساسي في متغير الرضا الوظيفي وتضم هذه المركبة على المتغيرات الآتية :

جدول (26)
متغيرات المركبة الاولى

اسم المتغير	مقدار التشبع
1- فرص الترقية الى وظيفة اعلى متاحة للجميع دون تمييز	0.619
2- يحقق رئيسي المباشر العدالة في توزيع العمل	0.806
3- تتبع الادارة العليا طريقة واضحة في حل مشاكل الوظيفة	0.749
4- اتلقى تعليمات واضحة من رئيسي المباشر في العمل	0.660
5- يسود جو من الاحترام والتقدير بين الموظف والمسؤول	0.676
6- لدي ثقة كبيرة في اسلوب الاشراف لدى ادارة الفندق التي اعمل به	0.766
7- حين يلاحظ رئيسي المباشر انني اجد صعوبة في اداء عملي يتقدم لمساعدتي	0.608
8- فيما عدا الراتب يوجد في عملي علاوات متنوعة ومناسبة	0.766
9- تخصص ادارة الفندق وسائل مواصلات للعاملين لديها ليلاً ونهاراً	0.638
10- تحرص ادارة الفندق على توفير تعليمات موحدة لعمل الموظفين	0.515
11- يتميز زي موظف الفندق بالنظافة والترتيب	0.622

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

يلاحظ من خلال جدول (26) ان الموظفين يشعرون بالعدالة في توزيع العمل من خلال رئيسهم المباشر اذ حصلت على اعلى تشبع مقداره (0,806) فيما حققت الفقرة (6) والفقرة (8) على تشبع مقداره (0,766) التي تتضمن وجود ثقة كبيرة في اسلوب الاشراف لدى ادارة الفندق بالعاملين الموجودين في الفندق فضلاً عن ان ادارة الفندق تخصص علاوات متنوعة للعاملين بالاضافة الى الراتب الذي يتقاضوه فيما حصلت فقرة (3) تتبع الادارة العليا طريقة واضحة في حل المشاكل الوظيفية بتشبع مقداره (0,749) وحصلت الفقرة (5) يسود الاحترام والتقدير بين الموظف والمسؤول في العمل على تشبع مقداره (0,676) فيما حصلت فقرة (4) حول تلقي تعليمات واضحة من الرئيس المباشر بالعمل على تشبع مقداره (0,660) فضلاً عن توفير وسائل نقل للعاملين ليلاً ونهاراً على تشبع مقداره (0,638) اما بخصوص تميز العاملين في الفندق من حيث النظافة والترتيب على تشبع مقداره (0,622) وقد خصصت ادارة الفندقين فرصة للموظفين للترقية بدون تمييز بتشبع مقداره (0,619) وعندما يجد رئيس قسم اي موظف بحاجة الى مساعدة يقدم لمساعدته فقد حصلت هذه الفقرة على تشبع مقداره (0,608) فيما حصلت فقرة (تحرص ادارة الفندق على توفير تعليمات موحدة لعمل الموظفين) على تشبع مقداره (0,515) .

2- المركبة الثانية

تمثل هذه المركبة المرتبة الثانية من حيث الاهمية اذ فسرت (11.413%) من التباين الكلي وقد اشتملت المتغيرات الآتية :

جدول (27)
متغيرات المركبة الثانية

المتغير	مقدار التشبع
1- اشعر بأن الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله	0.739
2- لا تتم زيادة راتبي بشكل يتناسب مع الزيادة في تكاليف المعيشة	0.824
3- نظام الحوافز والمكافآت يعتمد على العلاقات الشخصية	0.741
4- يقوم الفندق بتدريبي بشكل مستمر	0.669
5- يعتبر الفندق قريب من مكان السكن	0.776
6- يتميز ضيوف الفندق بمستوى عال من الثقافة والاتكيت عند تعاملهم مع الموظفين	0.532

المصدر : من عمل الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسوب

فقد حصلت الفقرة (2) على أعلى تشبع بلغ مقداره 0.824 لا تتم زيادة راتبي بشكل يتناسب مع الزيادة في تكاليف المعيشة في حين بلغ أقل مقدار تشبع 0.538 الذي حصلت عليه الفقرة (6) يتميز ضيوف الفندق بمستوى عال من الثقافة والاتكيت عند تعاملهم مع الموظفين نستنتج من خلال هذا قلة المستوى الثقافي وقلة المعرفة بالاتكيت من قبل ضيوف الفندق عند تعاملهم مع الموظفين .

3- المركبة الثالثة

احتلت هذه المركبة المرتبة الثالثة إذ فسرت (8.157%) من التباين الكلي وقد اشتملت على المتغيرات الآتية :

جدول (28)
متغيرات المركبة الثالثة

المتغير	مقدار التشبع
1- لدي شعور واحساس عميق بأن راتبي الذي اتقاضاه والمبالغ المستحقة والمبالغ التي اجمعها في Tips	0.704
2- اسلوب الترقية المطبق حالياً يعتمد معيار الاقدمية	0.509
3- معايير الترقية في عملي واضحة	0.743

نستنتج من خلال هذا ان معايير الترقية في العمل في فندق المنصور واضحة إذ تلقت أعلى مقدار تشبع بلغ 0.509 .

4- المركبة الرابعة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (7.007%) من التباين الكلي وقد تضمنت المتغيرات الآتية :

جدول (29)
متغيرات المركبة الرابعة

المتغير	مقدار التشبع
1- ان العلاقات بين العاملين في هذا الفندق غير قائمة على اسس التعاون والانسجام والتفاهم	0.841
2- بعد المسافة بين الفندق ومحل اقامتي السبب الرئيسي في عدم التزامي وانضباطي بمواعيد العمل	0.744

نستنتج من خلال جدول (29) ان العلاقات في هذا الفندق ليست قائمة على اساس التعاون والانسجام بين العاملين وهذا مؤشر سلبي في مجال العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الفندق إذ حصلت على أعلى مقدار تشبع بلغ 0.841 .

5- المركبة الخامسة

تفسر هذه المركبة (5.833%) من التباين الكلي وتضم هذه المركبة على المتغير الواحد .

جدول (30)
متغيرات المركبة الخامسة

المتغير	مقدار التشبع
1- الفندق الذي اعمل به لا يطبق المبدأ القائل أجر متساوي لعمل متساوي	0.841

يلاحظ من خلال النظر في جدول (30) ان الفندق لا يطبق أجر متساوي لعمل متساوي اي عدم مراعاة العمل في تخصيص الاجور فيجب على ادارة الفندق الاخذ بنظر الاعتبار هذه الفقرة .

6- المركبة السادسة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (5.087%) من التباين الكلي وقد تضمنت على مستفيد واحد

جدول (31)

متغير المركبة السادسة

المتغير	مقدار التشبع
1- اجد صعوبة بالغة عند تعاملي مع زملاء العمل	0.653

نستنتج من هذا الجدول ان العاملين يعانون من صعوبة بالغة في التعامل مع زملائهم في العمل فيجب على ادارة الفندق تهيئة ظروف تسهل التعاون والتفاهم بين العاملين في هذا الفندق .

7- المركبة السابعة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (4.334%) من التباين الكلي وقد احتوى على مستفيد واحد

جدول (32)

متغير المركبة السابعة

المتغير	مقدار التشبع
1- لدينا في هذا الفندق هيكل مكتمل للخدمات الاجتماعية	0.855

8- المركبة الثامنة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (3.625%) من التباين الكلي وقد احتوى على متغير واحد

جدول (33)

متغير المركبة الثامنة

المتغير	مقدار التشبع
1- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية احد الامور التي اشعر بالفخر والاعتزاز بها	0.919

نستنتج من خلال جدول (33) ان العاملين يفضلون الحوافز الجماعية على الحوافز الفردية لتقليل الفروقات فيما بينهم .

9- المركبة التاسعة

فسرت هذه المركبة ما مقداره (3.324%) من التباين الكلي وقد احتوى على متغير واحد

جدول (34)

متغير المركبة التاسعة

المتغير	مقدار التشبع
1- لدي مهارات متعددة ومتنوعة ادارية تنظيمية اتصال فنية	0.849

من خلال النظر الى جدول (34) نستنتج ان العاملين في الفندق يتمتعون بمهارات ادارية متنوعة .

- لغرض التعرف على اي الفندقين كان متغيري (هندسة الاعمال ، الرضا الوظيفي) كان اكثر تجانسا من حيث الاجابات نستخدم اسلوب معامل الاختلاف والذي يبين درجة الاختلاف (التثبيت) وكلما كانت قيمة قليلة كان يشير الى تجانس واتفاق بالاجابات لكل فندق على حده.

والقانون الخاص بمعامل الاختلاف هو

$$C.V. = \frac{S}{X} * 100$$

حيث ان S= الانحراف المعياري
X= الوسط الحسابي

أولاً: معامل الاختلاف لهندسة الاعمال للفندقين المبحوثين بلغ الوسط الحسابي لاجابات فندق عشتار الخاص بهندسة الاعمال بلغ (4.0588) وهو اعلى من الوسط الحسابي الذي يبلغ (3) اما الانحراف المعياري بلغ (0.5309).

$$C.V = \frac{S}{X} * 100$$

عشتار :

0.5309

$$C.V = \frac{0.5309}{4.0588} * 100 = 13.08 \%$$

بلغ الوسط الحسابي لاجابات فندق المنصور الخاص بهندسة الاعمال بلغ (3.5363) وهو اعلى بقليل عن الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) اما الانحراف المعياري بلغ (0.48502).

$$C.V = \frac{S}{X} * 100$$

المنصور :

0.48502

$$C.V = \frac{0.48502}{3.5363} * 100 = 13.7 \%$$

نلاحظ ان معامل الاختلاف لفندق عشتار اقل من معامل الاختلاف لفندق المنصور بذلك فإن هندسة الاعمال في فندق عشتار اقل اختلافاً وتشتتاً واكثر تقارباً وتجانساً في فندق المنصور.

ثانياً: معامل الاختلاف للرضا الوظيفي للفندقين المبحوثين بلغ الوسط الحسابي لفندق عشتار للاجابات الخاصة بالرضا الوظيفي بلغ (2.6532) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.49183).

$$C.V = \frac{S}{X} * 100$$

عشتار :

$$C.V = \frac{0.49183}{2.6532} * 100 = 18.5 \%$$

اما الوسط الحسابي لفندق المنصور وللجابات الخاصة بالرضا الوظيفي فقد بلغ (2.6532) بر بكثير من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.08416).

$$C.V = \frac{S}{X} * 100$$

عشتار :

1.08416

$$C.V = \frac{1.08416}{6.2215} * 100 = 17.4 \%$$

نلاحظ ان معامل اختلاف فندق المنصور اقل من معامل الاختلاف لفندق عشتار بذلك يكون الرشيد اكثر تجانساً واقل تشتتاً في الرضا الوظيفي عن فندق عشتار.

الاستنتاجات والتوصيات :

أ - استنتاجات الجانب النظري :

- 1- ان مصطلح اعادة الهندسة مصطلح حديث نسبياً يعبر عن اسلوب للتغيير يهدف تحقيق مستوى كبير في الاداء .
- 2- تتحدد الابعاد الرئيسية لاعادة الهندسة في التركيز على آليات الزبون والتكنولوجيا ونظم المعلومات فضلاً عن الامكانيات الداخلية لاي منظمة .
- 3- عند تطبيق اعادة الهندسة سوف تمتاز اي منظمة في دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وعملية اتخاذ القرارات تصبح بايدي الموظفين وخفض مستويات الرقابة فضلاً عن ان لها خاصية الجمع بين المركزية واللامركزية في العمل .
- 4- الافراد القائمين باعادة الهندسة هم من كبار التنفيذيين وكبار الاداريين يرأسها قائد ومجموعة من المختصين فضلاً عن المساعد التنفيذي للقائد فيتولى مهمات تنسيق كافة عمليات المنظمة .
- 5- تعيين الافراد الكفاء في المنظمة بوظائف تتلاءم مع مهاراتهم وقابلياتهم تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي اي الشعور بالقبول والسعادة والاستمتاع .
- 6- ان العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي " الرضا عن الوظيفة " بشكل عام وعن الاجور والمكافآت والحوافز والارتقاء الوظيفي واسلوب القيادة والتواصل بين المسؤولين والموظفين والرضا عن مجموعة العمل والنواحي الاجتماعية وبيئة العمل المادية .
- 7- تتمثل ابعاد الرضا الوظيفي في رضا الفرد عن نفسه وعن علاقات العمل والرغبة في البقاء والتوصية بالمنظمة .
- 8- تبين وجود علاقة واضحة بين رضا العاملين في الفنادق المختارين ومستوى الاداء فكلما يزداد الرضا الوظيفي كلما يزداد اداء العاملين والعكس صحيح .
- 9- تبين وجود علاقة بين ظروف العمل المتمثلة بعدد الساعات وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية واشتراك العاملين في الدورات التدريبية وبين الرضا الوظيفي .
- 10- تشمل عناصر الرضا الوظيفي الاستمتاع بالعمل والاحساس باهمية دور الفرد في المنظمة وتقدير المنظمة وتوافق الوظيفة والعلاقة الجيدة مع الرؤساء .

ب - استنتاجات الجانب العملي :

- 1- اوضحت النتائج بان درجة التعاون في اداء العاملين في فندق المنصور اكثر من فندق عشتار .
- 2- اتضح ان المدة التي يعمل بها في الفندق كانت في فندقي المنصور وعشتار في المستوى نفسه اذ بلغت اكثر من ثلاث سنوات .
- 3- حصلت الفئة العمرية (42 - 47 سنة) اعلى نسبة في فندق المنصور في حين حصلت الفئة العمرية (18 - 23) و (24 - 29 سنة) اعلى نسبة للفئات العمرية التي عملت في فندق عشتار .
- 4- سجل فندق عشتار اعلى نسبة من العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس ، في حين سجل فندق المنصور اعلى نسبة من العاملين الحاصلين على شهادة الدبلوم .
- 5- سجلت الحالة الزوجية على اعلى نسبة على فقرة (متزوج) .
- 6- يتراوح الراتب الشهري في فندق عشتار بين (300-500) الف اذ حصل على اعلى نسبة فيما كان مقدار الراتب الشهري للعاملين في فندق المنصور (اقل من 300) الف حصل على اعلى نسبة .
- 7- عدد العاملين الذين يتقاضون اقل من (200) الف شهرياً اكثر من فندق المنصور الذين يتقاضون ايضاً (200) الف شهرياً .
- 8- فيما يخص الدورات التدريبية التي شاركوا بها العاملون في الفنادق فقد سجلوا المستوى نفسه اعلى مؤشر (ثلاث مرات فاكثر) .

ج- التوصيات :

- 1- على ادارات فنادق الدرجة الممتازة الحرص على تطبيق اعادة هندسة الاعمال اعتماداً على الكفاءات والمهارات الموجودة داخل الفنادق والتي سوف تحقق عملية اتخاذ قرارات جيدة ودمج للوظائف فضلاً عن خفض مستويات الرقابة . .
- 2- ضرورة تعيين افراد اكفاء في المنظمة بوظائف تتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم لتحقيق الشعور بالسعادة والقبول والرضا لديهم .

- 3- من الضروري جدا الاخذ بمبدأ المكافآت والحوافز وكتب الشكر والتقدير التي تسهم في عملية الارتقاء الوظيفي وتوليد الحرص والدقة اثناء العمل .
- 4- ضرورة التواصل بين مجلس الادارة ورؤساء الاقسام مع الموظفين ليخلق لهم جو اجتماعي ويشعر الموظفين بانهم عائلة واحدة وبالتالي يتم تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل .
- 5- على فندق عشتار ان يخلق جو التعاون والتفاهم لدى الافراد العاملين ليشبع في نفوسهم حب العمل .
- 6- على فندق المنصور ان يرفع من مستوى رواتب العاملين لديه ويضع في اعتباره اهمية ونوع العمل والمهارة المطلوبة لانجازته وضع سلم الرواتب .
- 7- ضرورة قيام فندق عشتار بزيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين العاملين لديه سواء كان ذلك داخل القطر او خارجه .

.....
.....
.....