



## تأثير إدارة ضغوط العمل في تمكين الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد)

أ.م.د. نوفل عبدالرضا علوان الكمري  
الباحث مدين عبدالوهاب جبر  
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

### المستخلص

تعد إدارة إدارة ضغوط العمل من الموضوعات المهمة في حقل السلوك التنظيمي لما لها من دور كبير وفاعل في تحديد اتجاهات تمكين الموارد البشرية في صناعة الفنادق ، ولذلك تفاعلت أثنان من المتغيرات لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة وهي (إدارة ضغوط العمل و تمكين الموارد البشرية) والتي انطلقت من عدة تساؤلات و كان الهدف من إجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات لأنها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة ولتحديد مستوى متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها إستعملت عدداً من الأساليب الإحصائية الالاعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS ver-19) والمتمثلة بمعامل ارتباط سبيرمان لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression لقياس علاقات التأثير. معتمداً الإستبانة كأداة للقياس من قبل (118) مسؤولاً على مستوى القيادات الإدارية من هم بمرتبة (مدير شعبة، مدير قسم، معاون مدير مفوض، مدير مفوض) في الفنادق الآتية ( الرشيد ، المنصور ، فلسطين ، عشتار ، بابل ) . تكمن أهمية الدراسة في تقديمها تأسيس فكري لطبيعة متغيرات الدراسة مستنده الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي.

### Abstract

The pressures of work Management of important issues in organizational behavior as they have a large and active role in identifying trends empowerment of human resources in the hotel industry field, therefore interacted Two of the variables for the formation of the intellectual and philosophical framework for this study (work stress management and empowerment of human resources), which It launched from several questions and the objective was to answer the elucidation theoretical philosophy and intellectual goals of these variablesBecause it is modern subjects to the general Arab environment, especially the Iraqi and the environment and to determine the level of study variables and test hypotheses used a number of statistical methods nonparametric analysis and processing of data, information, and relying on statistical programs Ready (SPSS ver-19) represented in rural arithmetic mean, standard deviation, the relative importance of the statement level variables, and Spearman correlation coefficient to measure the nature of the relationship between the variables of the study, the coefficient of simple linear regression simple linear regression to measure the impact of relationshipsBased questionnaire as a tool for measuring

<sup>1</sup> بحث مسئل من أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ ( تمكين الموارد البشرية في أطار العلاقة بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل / دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد) الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية / الدراسات العليا.



by the (118) is responsible at the level of administrative leaders of their rank (Director of the Division, the Director of Department, Associate Director of the Commissioner, the Director of the Commissioner) in the following hotels (Rasheed, Al-Mansour, Palestine, Ishtar, Babylon). The importance of the study presented in rooting for the intellectual nature of the variables of the study based on an applied voltage through the application of theoretical concepts in the practical field.

### المقدمة:

يُعد تمكين الموارد البشرية حلاً للكثير من المشاكل التي تعاني منها المنظمات السياحية الراغبة في تحقيق الأستدامة في أنشطتها في ظل بيئة سريعة التغير ، أنطلاقاً من مبدأ أن انعكاس أداء العاملين فيها يعود عليها بتحقيق التفوق التنافسي والذي يمثل هدفاً استراتيجياً تطمح إليه كل المنظمات على حد سواء ، وترتكز عملية تمكين العاملين في المنظمات الفندقية على تبني وتفعيل الإدارة العليا مجموعة من الأبعاد التي من شأنها أن تمنحهم حرية الاختيار والتصرف وفقاً لمبدأ الأستقلالية المقترن بالمسؤولية وتوفير المعلومات اللازمة عن المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ القرار السريع من العاملين دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ظل مناخ من المشاركة والتعاون الإيجابي ، وباعتبار الخدمات السياحية أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية بشكل أكبر من السلع ، وتتميز الخدمات بأنها غير ملموسة وغير منفصلة وغير قابلة للتخزين ومتباينة وغير متجانسة وكل هذه الخصائص تجعل العاملين المحتكين بالضيوف على درجة من الأهمية في قدراتهم ومرونتهم وتمكّنهم واستجابتهم للتباين والتغير في رغبات الضيوف واحتياجاتهم .

### المبحث الأول - منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة الدراسة :

من خلال مراجعة بعض الأدبيات لوحظ بأن بعض الدراسات شخّصت نقاط التلاقي والأختلاف في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والآثار الناجمة عنها ، إلا أنها لم تخرج عن الأطار النظري ، ومن هنا تبرز المشكلة الفكرية الأساسية فعلى الرغم من حرجة الموضوع وبحدود إطلاع الباحثان فإن إدارة ضغوط العمل وتحقيق تمكين الموارد البشرية لم يحظا بدراسة تطبيقية رابطة لمتغيراتها وفي ضوء ذلك طرحت التساؤلات الآتية :

**التساؤل الرئيسي (1) :** هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية ؟

**التساؤل الرئيسي (2) :** هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة ضغوط العمل في أبعاد تمكين الموارد البشرية؟

#### ثانياً : أهداف الدراسة :

1. اعداد اطار نظري خاص للتعريف بأهمية تمكين الموارد البشرية وإدارة ضغوط العمل بوصفها متغيرات مهمة في بناء وادارة المنظمات السياحية والفندقية .



2. السعي إلى الإرتقاء بقدرات المنظمات السياحية والفندقية لتمكين عاملها من خلال إدارة ضغوط العمل لتخفيف الأعباء والضغوط الناتجة عن ممارسة المهام والمسؤوليات ومتغيرات البيئة الخارجية.
3. توضيح الأسس الفكرية والمعرفية لتمكين الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية.
4. تبني فلسفة التمكين كأسلوب للعمل وفلسفة تنظيمية يمكن من خلال تحديد المشاكل وإبراز المعالجات في مختلف المستويات التنظيمية والأسهام في تحديد الآليات و الوسائل الكفيلة لتمكين الموارد البشرية بالمنظمات الفندقية المبحوثة لتحقيق الأهداف المرسومة لهذه المنظمات.
5. توجيه عناية المنظمات السياحية والفندقية في القطاع السياحي إلى أهمية متغيرات البحث في تحسين واقع عملها الحالية بالإضافة إلى فتح الافاق المستقبلية لدراسة هذه المتغيرات.

#### ثالثاً : فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية (1) :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية ، وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية؟

- (1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مصادر ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية.
- (1-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظائف إدارة ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية.

**الفرضية الرئيسية (2) :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة ضغوط العمل في أبعاد تمكين الموارد البشرية. ، وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- (1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد تمكين الموارد البشرية.
  - (2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوظائف إدارة ضغوط العمل في أبعاد تمكين الموارد البشرية.
- رابعاً : منهج البحث :** يشير (Bratton & Gold, 2003: 443) ان منهج الدراسة هو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات الأساسية التي تجعل الدراسة تبين اغراضها وأهدافها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، كما وصف خمسة مناهج تعد الأكثر شيوعاً بين الباحثين هي (منهج البحث القائم، التحليل البعدي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي، ومنهج دراسة الحالة) وتعتمد الاربعة الاولى منها على ما يوفره الباحث من بيانات ومعلومات عن طريق المسح الشفوي او المسح المكتوب (الاستبانة)، فيما يعتمد منهج دراسة الحالة على تقنيات المراقبة والملاحظة والمقابلات الشخصية. في حين يشير كل من (النجار وآخرون، 2009: 19) بأنه ومن خلال منهج البحث يتم تحديد تصميم البحث ويختلف تصميم البحث باختلاف الهدف المراد منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما ، او توصيفها، او ايجاد العلاقة او السبب او الاثر بين مجموعة من العوامل.

#### المبحث الثاني - إدارة ضغوط العمل الأسس والمنطلقات الفكرية

أولاً : مفهوم إدارة ضغوط العمل :

تتكون المفاهيم من خلال التراكم المعرفي للدراسات والبحوث المتخصصة في كل مجال وأن عملية استعراضها وتصنيفها يؤدي بشكل وبأخر إلى أوصول آخر ما توصل إليه الباحثين في هذا المجال من أفكار ومعارف ، وعليه فقد نال موضوع إدارة ضغوط العمل كغيره من المفاهيم أهتمام المنظرين والكتّاب



لدوره الأيجابي في استخدام وتوجيه الضغوط الناتجة عن ممارسة الأعمال بالمسار الأيجابي الذي يحافظ على استقرار الفرد في محيط عمله وتجنبه الآثار والجوانب السلبية التي قد تعيق عملية التكيف والأرتقاء الوظيفي له ، وعليه قام الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم الخاصة بضغوط العمل في جدول (1) والمفاهيم الأخرى المتعلقة بإدارة ضغوط العمل ، وكما يأتي :

جدول (1) مفاهيم ضغوط العمل بحسب آراء الكتاب والباحثين

| ت  | أسم الباحث       | السنة و الصفحة | التعريف                                                                                                                                                           |
|----|------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | الأحمدي          | 32 : 2007      | القوى الخارجية التي تسبب تشويهاً مادياً في هيكل الجسم أو تعطيل وظائفه.                                                                                            |
| 2. | & Mechara Glinow | 155 : 2007     | أستجابة تكيفية للفرد أتجاه موقف يدرك فيه أنه أمام تحدي معين أو تهديد لوجوده.                                                                                      |
| 3. | Arrington        | 3 : 2008       | الأستجابة النفسية والجسمية لمتطلبات العمل والتي تتعارض مع قابليات الفرد وحاجاته.                                                                                  |
| 4. | القيسي           | 5 : 2009       | متغيرات وسيطة لها أسباب سابقة ونتائج سلوكية وأنها خبرة عاطفية غير سارة تتزامن مع عناصر الخوف والفرع والقلق والسخط والأنزعاج والغضب والأسى والأكتئاب.              |
| 5. | صالح             | 4 : 2010       | حالة من فقدان التوازن الداخلي والاستقرار لدى الفرد بسبب امتلاك الفرد القدرة على تحمل الأعباء الخارجية ، مما يسبب صعوبة التكيف الوظيفي والنفسي.                    |
| 6. | Olpin & Hesson   | 3 : 2013       | الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد العامل. |
| 7. | Bellow           | 6 : 2014       | مجموعة المؤثرات التي تنتج عن تعامل الشخص مع البيئة وينجم عنها إجهاد فسيولوجي أو نفسي أما بزيادة الإثارة أو نقص الإثارة.                                           |
| 8. | Westwood         | 12 : 2015      | مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين الفرد وبيئته والتي تسبب حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالقلق والتوتر.                                                         |
| 9. | Redman           | 15 : 2016      | إدراك أو شعور الفرد بأختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل.                                                             |

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية الوارد ذكرها في الجدول أعلاه.

وقد أتجه الباحثون عبر دراساتهم المختلفة إلى أبرز التصورات المتعلقة بإدارة ضغوط العمل بأعتبار أن هذه الضغوط حقيقة لامناص في طبيعة عمل منظمات الأعمال وعليه فقد برزت بعض الأفكار حول عملية إدارة الضغوط ، فقد وصفها ( Charlesworth & Nathan ، 2004 : 114 - 121 ) بأنها مجموعة الأساليب والأستراتيجيات والوظائف التي يمكن أن تتبناها إدارة المنظمة لتخفيف وطأة الضغوط على العاملين ، وحددها كل من ( Olpin & Hesson ، 2013 : 12 - 18 ) بأنها عملية تهتم برفع قدرات الأفراد العاملين لمواجهة شتى أنواع القلق والتوتر والإنزعاج في محيط العمل ، وأشار ( 355 - 345 : 2013 ) Tummers إلى أن إدارة ضغوط العمل تعني مجموعة الممارسات التي تتخذها الإدارة العليا في التعامل مع الأحداث الغير سارة بغية تحويل آثارها من السلبية إلى الإيجابية لتسهل في رفع قابليات العاملين في التكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، وبينها ( Bellow ، 2014 : 277 ) بأعتبارها الطرق والسياسات التي يؤدي بها العاملين المهام والواجبات بشكل الذي يقلل من حدة الأرتباك



النفسي والانحراف السلوكي في الأداء ويعزز الكفاءة والمهارة في العمل ، وأوضح (247 : 2015 ، Westwood) بأن إدارة ضغوط العمل تحدد من خلال الأساليب التي تتبناها المنظمة لتعزز بذلك قدرة العاملين من مواجهة التحديات والتهديدات الناجمة عن أداء الأعمال.

وبناء ماورد من من مفاهيم في جدول (1) حول ضغوط العمل وتصورات الباحثين لموضوع إدارة هذه الضغوط يمكن تعريف إدارة ضغوط العمل بأنها : ( مجموعة الأساليب والطرق التي يتم توظيفها في محيط العمل للتعامل مع كل نتائج الضغوط المتمثلة بالتوتر والقلق والإنزعاج والغضب والأكتئاب بغية تقليل آثارها السلبية على العاملين ورفع قدراتهم الاستجابية والتكيفية مع منظومة المؤثرات الخارجية) ثانياً : أهمية إدارة ضغوط العمل :

نال موضوع ضغوط العمل عناية الباحثين في شتى المجالات العلمية وقد أوعز هؤلاء الباحثين هذا الأهتمام إلى دور هذه الضغوط في الأداء اليومي للفرد في مختلف المواقف اليومية التي يمر بها ومن خلال ذلك أنعكست الأهمية العامة لدرستها على أهمية لها خصوصية في واقع عمل المنظمات السياحية والفندقية للعاملين وعلى مستوى العمل ، فقد أوضح (Jamel ، 1995 : 26) الأسباب الآتية:

1. توضيح المؤشرات الحقيقية لسلوك العاملين سواء كان سلباً أم ايجاباً.
  2. تقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدئهم الوظيفي.
  3. تنمية وتطوير النواحي الايجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي. وحدد ( الخثيلة ، 1997 : 88 ) المبررات التالية لدراسة الضغوط :
  1. قيمة العمل ذاته واثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية وأنعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة فضلاً عن آثارة في نفسية الفرد العامل وأتزان مشاعره.
  2. ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية والتي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من التوتر والإجهاد.
  3. الأهتمام بضغوط العمل يهدف لتحسين الأداء في المنظمة المهمة بهذا الأمر تجد نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في تقويم أداء عاملها وفاعلية أنجازهم ، ومعنى ذلك أنها تقوم بعملية مراجعة تحليلية شاملة لنظامها فتطور نواحي القوة فيه وتحاول تخطي نواحي الضعف في النظام لتطوير أداء العاملين إلى جانب تطوير مهارات المدير وإدراكه للعوامل التي تؤثر على فاعلية إداء العاملين .
- بينما أشار ( عريق وحبيب ، 2013 : 170) إلى أن إهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى الأسباب الآتية :

1. غياب العاملين وترك العمل .
2. فقدان الرغبة وانخفاض الدافعية في العمل.
3. ضعف الألتزام التنظيمي.
4. عدم الرغبة في الرضا المهني.
5. الشعور بلأنهاك النفسي.



## 6. المستوى الضعيف من الأداء.

وبين (القحطاني ، 2007 : 72) إلى أن هناك مجموعة من النقاط التي تكمن وراء أهمية عملية إدارة ضغوط العمل ، وكما يأتي :

1. تمكين المنظمة السياحية والفندقية وزيادة قدرتها على تحسين أداء عاملها من خلال استخدام الأساليب المختلفة والجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للوقوف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين.

2. مساعدة الإدارة العليا على الإرتقاء بأدائها من خلال توظيفها للخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن أمكانات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.

3. إعطاء ابعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الإجتماعية والنفسية.

4. المساهمة في تقبل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها وقدرتها على تطوير مهارتهم في أعمالهم التي يؤدونها مع تصميم برامج مناسبة لأحتياجاتهم الفعلية.

5. إبراز القدرات الإدارية لمدرء الأقسام والمشرفين الغير ظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للعاملين وفاعلية اسلوبهم في ايجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين المدرء والعاملين.

6. العمل على التزود بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة السياحية بالكشف عن عوامل الضغط التي تؤثر في أداء العاملين في المنظمة بشكل عام منها ضعف التجهيز وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل وضعف المعلومات لأداء الأعمال وعدم اشباع الحاجات.

7. زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المنظمة السياحية.

8. تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الضيوف والمستفيدين من الخدمات السياحية المقدمة.

## ثالثاً : وظائف إدارة ضغوط العمل :

تعتبر الوظيفة ركيزة اساسية لمفهوم الإدارة المعاصرة فمن خلالها تتكون القدرات والمهارات المطلوبة والواجب توفرها عند ممارسة الأعمال وعليه فإن ضغوط الأعمال أصبحت تمتاز بالتعقيد والكثرة وعليه سعى الباحثون بمختلف أختصاصاتهم إلى دراسة إدارة هذه الضغوط من خلال مجموعة من الوظائف التي تم أستعراضها في جدول (2) أن هناك (27) وظيفة لإدارة ضغوط العمل و ب (14) باحثاً وضمن فترات زمنية مختلفة حيث نال المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية كل من الوظائف (التحسين المستمر) و(التفاعل) وبأهتمام (8) باحثين وبنسبة 57% ، وحصلت وظيفتا (التكيف) و (الموائمة) على المرتبة الثانية من الأهمية وبنسبة 43% و (6) باحثين ، ونالت ( تصميم هيكل العمل ) و(تنمية الأفراد) على المرتبة الثالثة من خلال تأكيد (5) باحثين و الذين بلغت نسبتهم من أجمالي الباحثين 36%



، و أحتلت وظيفة ( اتخاذ القرار) المستوى الرابع من الأهمية ونسبة 29% و (4) باحثين ، وتم تحديد (خلق المناخ التنظيمي) بالمستوى الخامس وتأكيد (3) باحثين وقد بلغت نسبتهم 21% من العدد الكلي، ونالت كل من الوظائف (صياغة الاستراتيجية) و(القيادة) و(الاكتشاف) و (التوافق) و (التكامل الداخلي) و (التميز) و(التطوير) و (التوجيه) و (الاتصال بالعاملين) و (التنشئة التنظيمية) و (الاستقطاب) و (أختيار العاملين) على المستوى السادس من تركيز الباحثين وباهتمام (2) منهم ونسبة 14% ، في حين أحتل المركز السابع من الأهمية كل من (الرقابة الذاتية) و (الأستشراف) و (وصف الوظيفة) و(التأثير بالعاملين) و (الضبط الاجتماعي) و (التغيير) و (إدراك التغيير) وتأكيد باحث واحد فقط ونسبة 7% .

جدول (2) وظائف إدارة ضغوط العمل

| الوظائف | الوظائف            | البحاث | الصفحة و<br>السنة | 1                              | 2                             | 3                    | 4                  | 5                        | 6                        | 7                                            | 8                           | 9                 | 10                           | 11                          | 12                    | 13                      | 14                   | النسبة المئوية |
|---------|--------------------|--------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|----------------|
|         |                    |        |                   | Kyriacou & Pratt<br>1985 : 125 | Kasi & Cooper<br>1987:22 - 27 | Jamel<br>1995:38 -45 | Beehr<br>1995 : 55 | Shermerhon<br>1996 : 335 | Fisher<br>2001 : 14 - 22 | &Charlesworth,<br>Nathan<br>2004 : 211 - 255 | Watson et al<br>2007 :21-35 | Tang<br>2008 : 38 | Bhagat et al<br>2010 : 63-65 | Margie& Olpin<br>2013 : 358 | Bellow<br>2014 :19-23 | Westwood<br>2015 :17-38 | Redman<br>2016 : 215 |                |
| 1       | اتخاذ القرار       |        |                   |                                | III                           |                      |                    | III                      | III                      |                                              |                             |                   |                              |                             |                       |                         | III                  | 29%            |
| 2       | الرقابة الذاتية    |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 7%             |
| 3       | التحسين المستمر    | III    | III               |                                | III                           |                      | III                | III                      | III                      |                                              |                             | III               |                              |                             | III                   | III                     |                      | 57%            |
| 4       | صياغة الاستراتيجية |        |                   |                                |                               | III                  |                    |                          |                          |                                              |                             | III               |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 5       | الاستشراف          |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       | III                     |                      | 7%             |
| 6       | القيادة            |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             |                   |                              | III                         |                       |                         |                      | 14%            |
| 7       | خلق مناخ تنظيمي    |        | III               | III                            |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             | III                   |                         |                      | 21%            |
| 8       | الاكتشاف           |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             |                   |                              | III                         |                       |                         |                      | 14%            |
| 9       | التوافق            |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          | III                                          | III                         |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 10      | تصميم هيكل العمل   |        | III               | III                            | III                           | III                  |                    |                          |                          |                                              | III                         | III               |                              |                             |                       |                         |                      | 36%            |
| 11      | التكامل الداخلي    | III    | III               |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 12      | التميز             |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             |                   |                              | III                         |                       |                         |                      | 14%            |
| 13      | تنمية الأفراد      |        |                   |                                |                               | III                  |                    |                          | III                      |                                              | III                         |                   |                              | III                         |                       | III                     |                      | 36%            |
| 14      | التطوير            |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             |                   |                              | III                         |                       |                         |                      | 14%            |
| 15      | التوجيه            |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             | III                   | III                     |                      | 14%            |
| 16      | الاتصال بالعاملين  |        |                   | III                            | III                           |                      | III                |                          |                          |                                              | III                         | III               |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 17      | وصيف الوظيفة       |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          | III                                          |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 7%             |
| 18      | التفاعل            | III    | III               |                                | III                           |                      | III                | III                      |                          |                                              | III                         |                   | III                          | III                         |                       | III                     |                      | 57%            |
| 19      | الاستقطاب          |        |                   |                                |                               |                      | III                |                          |                          |                                              |                             |                   | III                          |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 20      | الغشنة التنظيمية   |        |                   |                                |                               |                      | III                | III                      |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 21      | أختيار العاملين    |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              | III                         | III               |                              |                             |                       |                         |                      | 14%            |
| 22      | التكيف             |        |                   | III                            |                               |                      |                    |                          | III                      | III                                          | III                         |                   | III                          |                             | III                   |                         |                      | 43%            |
| 23      | الموائمة           |        |                   | III                            | III                           |                      |                    |                          | III                      |                                              |                             | III               |                              |                             | III                   | III                     |                      | 43%            |
| 24      | التأثير بالعاملين  |        |                   | III                            |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 7%             |
| 25      | الضبط الاجتماعي    |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          | III                                          |                             |                   |                              |                             |                       |                         |                      | 7%             |
| 26      | التغيير            |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       | III                     |                      | 7%             |
| 27      | إدراك التغيير      |        |                   |                                |                               |                      |                    |                          |                          |                                              |                             |                   |                              |                             |                       | III                     |                      | 7%             |
| المجموع |                    |        |                   | 3                              | 6                             | 8                    | 7                  | 4                        | 10                       | 4                                            | 7                           | 6                 | 3                            | 6                           | 5                     | 7                       | 2                    |                |
|         |                    |        |                   | 78                             | 1                             | 1                    | 1                  | 1                        | 1                        | 1                                            | 1                           | 1                 | 1                            | 1                           | 1                     | 1                       | 1                    | 7              |

## يتضح مما ورد في جدول (2) ما يأتي:

1. تعددت الوظائف الخاصة بإدارة ضغوط العمل لتعبر عن فلسفة متداخلة مع جميع النشاطات والوظائف الإدارية للمنظمة السياحية والفندقية.
2. يلاحظ اتجاه هذه الوظائف باتجاهين مختلفين الاتجاه الأول متمثل بالبيئة الخارجية وتحديد الأفراد العاملين وفقاً لقابليات وقدرات ومهارات معينة تتسجم مع طبيعة الضغوط الموجودة داخل المنظمة السياحية والفندقية والاتجاه الثاني يتمثل في داخل بيئة التنظيم والمتمثل بصقل هذه القدرات وتطويرها لتكون أكثر انسجاماً مع متطلبات العمل السياحي.
3. تم اختيار مجموعة من الوظائف التي حصلت على أكثر تكرار وأهتمام من قبل الباحثين ولها خصوصية في صناعة الفنادق والتي تمثلت بـ (التكيف) و (الموائمة) و (التحسين المستمر) و (التفاعل) والتي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي من الأطروحة ، والتي سنتناولها بشكل مختصر و كما يأتي :

أ. التكيف : توجه الباحثون والمتخصصون إلى الأهتمام بهذه الوظيفة من خلال إيمانهم بضرورة تكيف المنظمات مع بيئاتها وإبقائها فاعله فقد عبّروا عن التكيف بالتغيير الذي تحدثه المنظمة السياحية والفندقية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والتوجه نحو التغيير والنمو غير المحدود التي تسعى إليه من أجل البقاء والاستمرار ( 11 : 1974 ، Durbin )، وباعتبار التكيف حالة التغيير التي يمكن أن تحدثها المنظمة في هيكلها من أجل أستمراية تقديم الخدمات السياحية والفندقية بكفاءة وفاعلية عالية ( 25 : 2006 ، Obrien et al ) من خلال قدرة هذه الوظيفة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها هذه المنظمات الفندقية في تقديم أفضل خدمة للضيف والرد بالمرونة لمتطلبات البيئة المتغيرة من خلال طرح أساليب تقنية إدارية تسهم بعملية التوافق مع الأحداث الضاغطة ، تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج السيطرة المباشرة للإدارة ( 85 - 82 ، 2006 ، Perreault & McCarthy ).

ب. الموائمة : تتوقف عملية فاعلية المنظمة الفندقية في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف المنظمة الفندقية والمصممة وفقاً إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لابد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بُعد من الأبعاد الأساسية التي تُحدد من خلالها ( 71 : 2002 ، Mello ) وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين اهداف المنظمة الفندقية والأنشطة التي تقوم بها غير مستقر ودائم ولكن في حالة الموائمة تتطابق جدارة المنظمة السياحية والفندقية مع أسس المنافسة في قطاع صناعتها ( 63 - 61 : 1996 ، Porter ) ، وبالتالي فإن عدم انسجام ونقاط الانحراف والإدراك ما هي إلا أدوات تستخدمها المنظمة الفندقية في إدارة الموائمة لمواجهة الأحداث والضغوط الناتجة عن التغيير ( 19 - 22 ، 1996 ، Burgleman ) وعملية الموائمة تتأتى من خلال :



1. وعي الأفراد العاملين لأهمية وضروية التغيير.
  2. تكوين الأهداف الجديدة على أساس الإدراك البيئي للضغوط.
  3. التحرك من رسم الأهداف إلى ممارسة الأنشطة والمهام.
- ج. **التحسين المستمر** : يستند التحسين كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويُعد التحسين توؤماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وبالتالي يمكن النظر إلى التحسين كرحلة لانهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات السياحية والفندقية على حد سواء والتي تسعى إلى التنافس والتربع على عرش السوق في ظل أحداث ومؤثرات تضغط بقوة باتجاه عزل هذه المنظمات في التغييرات المستمرة، غير إن النظرة للتحسين تتباين في ضوء فلسفات وتطبيقات ونماذج الإدارة عموماً ، وعليه فقد عرف التحسين المستمر بأنه تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا في التفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والأفراد العاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه ايجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة ( 229 : Kaplan & Atkinson ، 1998 ) ، وعرفه آخرون بأنه عملية أحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة ( 482 : Weetman ، 2006 ).
- د. **التفاعل** : يقتضي التفاعل التقاء الأفراد العاملين وجها لوجه ليحصل و لتتم عملية التفاعل ، و يتشكل ذلك عبر الرموز أو السلوكيات أو الانطباعات التي يتحكم فيها كل الأطراف المتفاعلة (آل مراد ، 2004 : 35) ، للتفاعل الاجتماعي في المنظمات السياحية منظوران الأول نفسي يرى بأن الأفراد العاملين جماعة إنسانية صغيرة تتوافر فيها ظاهرات مجتمعية أساسية مثل دوران المعلومات و ممارسة السلطة وأعراف مقاومة التغيير والمفاوضات والضغوط والتوتر، تتراوح بين المنفعة العامة وأشباع الحاجات الفردية والنزاع بين ضرورات التنظيم وحماية الخصوصية الفردية والتلقائية المبدعة والمعايير والرموز والمعتقدات واللغة المشتركة والأحتفالات التذكارية في حين يرى المنظور الثاني أن التفاعل هو لقاء بين العاملين بالمنظمات السياحية و جمهورها الخارجي ، ويرى الباحث (Horney) إن العامل يعتمد أساليب ثلاثة في سبيل تحقيق التوافق مع الآخرين وأليات التخاطب معهم فقد يتحرك نحو الآخرين أوبعيداً عنهم ، أو ضدهم ، فقد يتحرك نحوهم للحصول على الحب والرعاية وبهذا يستخدم التعابير والمصطلحات التي من شأنها تفعيل ذلك ، وعندما يفقد الشعور بالأمن فقد يتحرك ضد الآخرين فيلجأ إلى استخدام كل المفردات التي من شأنها الرد على من قام برفضه في محيط العمل ، أو يتحرك بعيداً عن أقرانه في العمل وهو ما يُعرف بالإنعزال التنظيمي لعدم وجود أسس ومعايير مشتركة بين العاملين. و وفق الاساليب الثلاث فأن وظيفة التعبير تعد صمام الامان في مختلف المواقف التي قد تواجه العاملين فيها و من خلالها يستطيع العاملين التلاعب بالمفردات و صياغتها في تعابير تشعر المتلقي بمصادقية الطرح و الامان وصولاً الى التفاعل التام الذي من خلاله تصل المنظمة الى اهدافها و يحصل السياح على اعلى درجات الرضا (عبدالله ، 2003 : 5 -6).



## المبحث الثاني - تمكين الموارد البشرية الأسس والمنطلقات الفكرية

### مفهوم تمكين الموارد البشرية :

يشير المفهوم إلى الموضوعات والأفعال الصادرة والتي تدخل في شرح الأشياء ، وقد بينت المعاجم اللغوية معنى هذه المفاهيم بالشكل الذي جعلتها غنية من ناحية المعنى ، والتمكين كسائر المعاني نال اهتمام أهل اللغة في معاجمهم فقد أشاروا إليه بدلالة مكن (تمكيناً) من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة ... أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله ومكنته من الشيء وأمكنته منه فتمكن وأستمكن وعلا شأنه بين الناس ، وأيد هذا الاتجاه كل من : (البستاني ، 1987: 859) و(الزمخشري ، 1998 : 223) و (ابن منظور ، 1999 : 134) و(معلوف ، 2002 : 771) و (ضيف وآخرون ، 2004 : 881) و (الرازي ، 2007 : 360) ، وسعى مختلف الباحثون عبر دراساتهم و أبحاثهم المستمرة إلى إعطاء المفهوم الاصطلاحي لتمكين الموارد البشرية بالشكل الذي يكون أطراً شاملة ومعاني واسعة له تساعد المنظمات السياحية والفندقية على تطبيقه بشكل واقعي و ملموس ويعرض جدول (3) أبرز تلك المفاهيم ، وكما يأتي:

جدول (3) مفاهيم تمكين الموارد البشرية بحسب آراء الكتاب والباحثين

| ت  | اسم الباحث               | السنة و<br>الصفحة | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|--------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Brown & Harvery          | 2006: 241         | استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار نجاح المنظمة يعتمد على تناعم حاجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.                                                                                                      |
| 2. | Govindarajan & Natarajan | 2007 : 170        | تشجيع الأفراد والسماح لهم بأن يتحملوا بشكل مسؤول لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة.                                                                                                                                                                             |
| 3. | Jones                    | 2007 : 138        | عمليات إعطاء العاملين في جميع أنحاء المنظمة سلطة اتخاذ القرارات المهمة و يكونون مسؤولين عن نتائجها.                                                                                                                                                                                     |
| 4. | Shunda & ongori          | 2008 : 86-85      | شعور العامل بالقدرة على التأثير في أداءه للمهام التي يقوم بها بشكل ملموس، وكأنه يعمل لذاته وليس بصفته أجبر ، بالشكل الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في الأداء ، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس ايجابيا على أدائه في داخل المنظمة. |
| 5. | Ozaralli                 | 2008 : 335-334    | منح القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أدنى التسلسل التنظيمي ومنح العاملين قدرة التأثير على المخرجات في بيئة العمل.                                                                                                                                                                           |
| 6. | Nazakati                 | 2009 : 5-4        | امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الآراء وممارسة العمل الفرقي للعاملين وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية لهم.                                                                                                                                      |
| 7. | Carter                   | 2009 : 46-41      | عملية يتم من خلالها تنفيذ التأثير داخل المنظمة من قبل العاملين.                                                                                                                                                                                                                         |
| 8. | Quick & Nelson           | 2009 : 123-148    | عملية المشاركة في القوة ضمن أطار المنظمة وبين أفرادها.                                                                                                                                                                                                                                  |



|                                                                                                                                                                                                          |                       |                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|----|
| إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. | 2011 :<br>-548<br>596 | Haghighi etal      | 9. |
| عملية توسيع وظائف العاملين ومنحهم السلطة والمسؤولية ونقلها إلى المستويات الدنيا في المنظمة.                                                                                                              | 2011 :<br>228         | Heizer &<br>Render | 10 |

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية الواردة في الجدول.

وكنيجة لما تقدم بالأماكن أستنتاج الآتي :

1. لم يتفق الباحثين و المهتمين على تعريف محدد لتمكين الموارد البشرية وذلك بسبب المراحل الزمنية المتعاقبة على المفهوم بالإضافة إلى أهميته بمختلف المنظمات مما أعطى تميزاً للمفهوم في كل منظمة.
2. يحقق التمكين حرية العمل للعاملين لإداء مهامهم بفاعلية و أداء متميز وبما يخدم مصلحة المنظمة السياحية و السماح للعاملين بأن تكون لهم سلطة، أو إشراكهم في السلطة.
3. أستغلال و إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين بالمنظمات السياحية للتعامل مع المواقف الطارئة التي تحصل في مختلف أقسام هذه المنظمات.
4. يرسخ التمكين الإعتماد الذاتي للأفراد العاملين في إدارة نشاطاتهم من خلال منحهم السلطة الكافية في صناعة و اتخاذ القرارات المهمة و تحملهم مسؤولية الأعمال التي يقومون بها.
5. تبيان الأثر الشخصي للعامل بالمنظمات السياحية في أنجاز الأعمال المكلف بها و تحقيق أهداف المنظمة السياحية.
6. مقاسمة مسؤولية نتاج العمل بشكل متساو بين المديرين والعاملين.
7. إدراك مسؤولية فريق العمل بالمنظمات السياحية للسعي وراء الأهداف المشتركة وتحقيق الشراكة بين العاملين و الإدارة العليا.
8. إدراك أثر عملية تعلم الأفراد العاملين و فرق العمل في تحقيق النجاح التنظيمي.
9. وعي أهمية الأثر الشخصي لكل فرد من العاملين، في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : أهمية تمكين الموارد البشرية :

يعتمد نجاح وفشل المنظمات السياحية على ممارسات الموارد البشرية في تلك المنظمات مما يؤيد الحاجة المستمرة لتحسين أدائها بالشكل الذي يساهم في تطوير عمل هذه المنظمات و مواكبتها للتطورات والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية ، وقد أوضح الباحثين والدراسين أهمية تمكين الموارد البشرية بما يمنحها من مرونة وفاعلية في مستوى أداء العاملين وبالأضافة إلى تلبيتها الحاجات والرغبات التي يرغب الضيف بتحقيقها داخل المنظمات السياحية وبشكل الذي يحقق رضا الضيف عن الخدمات السياحية المقدمة ، وضمن هذا الإطار من التوجه ويرى ( Daft , 1992 : 503 ) أن تمكين الموارد البشرية تبرز أهميته من خلال :

1. يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى.



2. يساهم بجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الضيوف والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها.
  3. يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز.
  4. يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل من خلال التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.
  5. يسهم في زيادة انتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
  6. مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة السياحية فهو يكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.
- و أوضح كل من ( Buchanan & Huzynski, 1997: 100 ) أهمية تمكين الموارد البشرية بالآتي :
1. جعل أداء المنظمات متفوقاً.
  2. تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين.
  3. الحصول الكفاءة التنظيمية في ممارسات الموارد البشرية.
  4. حل المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل سريع .
  5. تقديم مستويات عالية من الخدمة للضيوف.
  6. الاستجابة السريعة ذات المرونة العالية للتغيرات التي تطرأ على البيئة.
- و أضاف كل من ( Ivancevich وزملاؤه ) أهمية التمكين بالنقاط الآتية :
- ( Ivancevich et al, 1997: 582 )
1. تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل نسبة من الأشراف عليهم.
  2. يُعد التمكين عاملاً مهماً و مفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة .
  3. يعمل التمكين على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- في حين حدد كل من ( Schermerhorn وزملاؤه ) أهمية التمكين بالنقاط الآتية:
- ( Schermerhorn et al., 2000: 312 )
1. زيادة انخراط العاملين في صناعة و اتخاذ القرارات، وهذا هو أساس فلسفة تمكين الموارد البشرية.
  2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة؛ حيث يقوم التمكين على الاعتماد على فرق العمل ذات الاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام ، وهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
  3. يقوم التمكين على استغلال الموارد البشرية و التكنولوجية على نحو أفضل، فالهدف الأسمى للتمكين هو تحقيق أقصى درجات الاستخدام للطاقات البشرية والموارد المتاحة وتوظيف التكنولوجيا في أداء المهام، وكل ذلك سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .



4. تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات، فتمكين الموارد البشرية يركز على تدريب العاملين وتوسيع قاعدة المعلومات والخبرات بهدف تسهيل أداء الأعمال ، وخلق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة بالمنظمة.
  5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات و متطلبات الضيوف.
- يرى ( الفياض ، 2005 ) بأن تمكين الموارد البشرية تكمن أهميته من خلال الآتي (ملحم ، 2006 : 17):

1. رفع الروح المعنوية للعاملين.
  2. تعزيز الولاء و الانتماء للموارد البشرية.
  3. إيجاد التجانس بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة.
  4. زيادة نسبة فاعلية الأداء.
  5. الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة بالأفراد العاملين.
  6. إبراز قيمة العمل وجعله ذات معنى.
- و يؤدي التمكين من وجهة نظر ( Mullius ، 2007 : 143 ) مجموعة من الفوائد والأهمية والتي تنعكس من خلال :

1. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
  2. إطلاق العنان للقابليات الابداعية والابتكاريه لدى العاملين.
  3. تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة والدافعية و الالتزام التنظيمي.
  4. يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز لاعمالهم.
- وحدد كل من ( Antonis وزملاؤه ) أهمية التمكين بالآتي:

(Antonis et al., 2007: 70-88)

1. يعتبر وسيلة مهمة لزيادة رضا العاملين عن العمل والضيوف عن الخدمة المقدمة والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو و الارتقاء بأداء الموظف من خلال تحقيق رضاه وكسب الضيف من خلال تقديم خدمة ممتازة.
2. حاجة المنظمات للأستجابة لمتطلبات السوق والضيوف و مواجهة التغيرات الطارئة.
3. تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة وعدم إنشغالها على الأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد العاملين من سرعة الأستجابة و اتخاذ القرارات الصحيحة.
4. الحاجة إلى الأستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتطوير المستمر لمواجهة التحديات و مواكبة المنافسة الشديدة.
5. العمل على تعبير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الأنتاجية.
6. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام العاملين و مشاركتهم في القرارات و السياسات و تحمل المسؤوليات و تفويض السلطة لهم.



7. توفير المناخ الملائم للعمل و الحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية و الابتكارية و إشعال حماسهم كأنهم حالة رئيسية بالمنظمة ينبغي الاستفادة منهم.

8. يغطي التمكين الكثير من الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية مثل تصميم الوظائف و الأثرء الوظيفي و المشاركة و إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس جودة حياة العامل والتي تشكل جميعها ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتجه كل من ( ongori & shunda,2008: 85 ) إلى تحديد أهمية التمكين من خلال تحقيقه إلى ما يأتي :

1. تحسين الجودة.

2. حصول الرضا الوظيفي.

3. خلق الالتزام التنظيمي.

4. تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ثالثاً : أبعاد تمكين الموارد البشرية :

أهتم الكتاب و الباحثين بأبعاد تمكين الموارد البشرية لما لهذه الأبعاد من أهمية في تحديد وتفعيل التمكين بشكل عملي بمختلف المنظمات بشكل عام والسياحية والفندقية بشكل خاص وبما يؤديه الأفراد العاملين من دور بارز ومهم وفاعل في تقديم الخدمات للضيوف مما يقتضي الحاجة المستمرة لأمتلاك المنظمات السياحية لهذه الأبعاد ، وبناءاً ذلك يتضح من الجدول (4) أن هناك (44) بُعداً لتمكين الموارد البشرية في صناعة الضيافة و ب (28) باحثاً وضمن فترات زمنية مختلفة حيث نال المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية (حرية الاختيار) وبأهتمام (10) باحثين وبنسبة 36% ، وحصل بُعد (المعلومات ) على المرتبة الثانية من الأهمية وبنسبة 29% و (8) باحثين ، ونالت ( فرق العمل ) كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على المرتبة الثالثة من خلال تأكيد (7) باحثين و الذين بلغت نسبتهم من أجمالي الباحثين 25% ، و أحتلت ( المشاركة) المستوى الرابع من الأهمية وبنسبة 21% و (6) باحثين ، وتم تحديد (الهيكل التنظيمي ) و ( القوة ) بالمستوى الخامس وتأكيد (5) باحثين وقد بلغت نسبتهم 18% من العدد الكلي، ونالت كل من الأبعاد (قيمة العمل) و (التفويض) و (وضوح الدور) على المستوى السادس من تركيز الباحثين وباهتمام (4) منهم وبنسبة 14% ، في حين أحتل المركز السابع من الأهمية كل من (الموارد) و (الثقافة التنظيمية) و (الأداء) وتأكيد (3) باحثين فقط والتي بلغت نسبتهم 11% من العدد الكلي للباحثين ، و يوضح الجدول (4) أن الأبعاد التي نالت المستوى الثامن من الأهتمام هي (الكفاية الذاتية) و (الفاعلية) و (الدافعية) و (الكفاءة) و (المهارة) و (الرقابة الذاتية) و (الالتزام) و (الأخلاقيات) و (العدالة والأنصاف) و (الاعتراف والتقدير) و (العمل الجماعي) و (الاتصالات الفعالة) و (دعم الإدارة العليا) و (التحفيز) و (السلطة) و (المسؤولية) و (المخاطرة) حيث نالت أهتمام (2) باحثين فقط وبنسبة 7% من العدد الكلي ، في حين حصلت الأبعاد الأخرى المتمثلة بـ (المعرفة) و (المكافآت) و (الجودة) و (التأثير) و (الإدارة) و (القيادة) و (المهمة) و (وضوح الغرض) و (البيئة الصحية) و



(الثقة) و (وضوح السياسات) و (الرؤية المستقبلية) و (تصميم الوظيفة) و (التدريب) و (العلاقات الشخصية) على المرتبة التاسعة من الأهتمام وبنسبة 4% وتركيز باحث (1) فقط.

جدول (4) أبعاد تمكين الموارد البشرية بحسب آراء الكتاب والباحثين

| الترتيب | البحث | الأبعاد      | النسبة المئوية |   |   |   |   |   |   |   |   |    | مستوى الأهمية | النسبة المئوية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|-------|--------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|         |       |              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |               |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1       | Byham | 1992 : 10-13 |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |               |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



#### ومن خلال الأطلاع على الجدول (4) يمكن توضيح الآتي :

1. تباين آراء الباحثين في تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية من خلال أمتدادات الأبعاد إلى مجموعة كبيرة من المفاهيم ذات الشمولية في تكوين المنظمة السياحية.
2. يحتاج تمكين الموارد البشرية بالمنظمات السياحية إلى قدرة الإدارة العليا و أيمانها الراسخ بضرورة النظر إلى عاملها على أساس الشراكة في المصير المشترك داخل المنظمة مما يستدعي الحاجة المستمرة إلى تفعيل مختلف الأبعاد بشكل الذي يجعل عملية التمكين ممكنة.
3. تم اختيار مجموعة من الأبعاد بناءً على اتفاق العدد الأكبر من الباحثين ونتيجة للتركرارات التي ظهرت فضلاً عن مجموعة أخرى لها خصوصية في المنظمات الفندقية والتي تمثلت بـ (حرية الاختيار) و (المعلومات) و (فرق العمل) و (المشاركة) و (القوة) و (الهيكل التنظيمي) و (التفويض) و (الأداء) و (الالتزام) و (الثقة) والتي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي من الأطروحة ، والتي سنتناولها بشكل مختصر و كما يأتي :
- أ. حرية الاختيار : يمكن تحديد حرية الاختيار بأنها القدرة التي يمتلكها العامل على التصرف بملئ إرادته و اختياره لقراراته بحرية دون قيود وتدخلات او مؤثرات خارجية على ان لا يكون في تصرفه اعتداء على المنظمة السياحية او زملاءه في العمل او المجتمع وتأخذ هذه الحرية أشكالاً متعددة كالقدرة على التفكير والتعبير واتخاذ القرارات الذاتية المستقلة و القدرة على التصرف من دون قيود داخل المنظمة الفندقية (الزبيدي ، 2007 : 43).
- ب. المعلومات : لقد أزدادت الحاجة إلى المعلومات مع الانتقال إلى الأقتصاد الجديد وبالتالي أصبحت عنصراً أساسياً و خطوة استراتيجية يُرتكز عليها لإدماج إدارة المعارف و تجسيدها في واقع المنظمات السياحية ، وبناء و تعزيز المزايا التنافسية لها، كما أن وجود نظام المعلومات المضبوط و الشمولي لكل النقاط الحساسة في البيئة الداخلية و الخارجية للفنادق من شأنه أن يساهم بقسط كبير مع توفر الأبعاد الأخرى في عملية تمكين الموارد البشرية في صناعة الضيافة باعتبار المنظمات السياحية أنظمة مفتوحة تحتاج بشكل دائم إلى طاقة معلوماتية تحدد بنيتها وتؤهل عاملها بما يتوافق مع معطيات البيئة الخارجية والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية عند تقديم الخدمة اللازمة للضيف (عيمر ، 2006 : 9) .
- ج. فرق العمل : يتطلب من المنظمات الفندقية في ظل تزايد المنافسة العالمية في مجال السياحة، اجراء تغييرات تركيبية مهمة في أساليب العمل الخاصة بها، ومواردها البشرية ستكون اكثر جاذبية إذا تم الاعتماد على الاداء الجماعي، والفرقي وأستبدال المنظمات العمودية بمنظمات افقية تساعد على دعم عمليات التعلم لدى الأفراد العاملين، مما يساهم في تكيف المنظمات الفندقية مع بيئتها المحلية والعالمية، لذلك فالتركيب الفرقي في الاعمال يساعد على استخدام مواهب الأفراد العاملين، وتقاسم المعلومات المهمة التي تعد جزء مهم من الاستراتيجية التنافسية، وكذلك توليد المعرفة، وتفاعل الخبرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للفنادق بمختلف تصنيفاتها (Ken et al., 1996:193).



د. **المشاركة** : تقوم المشاركة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على تنظيم هيكل مرن للعمل بهدف تحقيق الأدماج للطاقات البشرية وما يتطلب ذلك من اللامركزية في اتخاذ القرارات و توسيع المسؤوليات لفسح المجال للمبادرة الفردية للعاملين و المرتكزة على ذكاء و وعي بأوضاع الفندق ، كما تتعدى المشاركة مجال العمل لتشمل ظروف وسياسات المنظمة الفندقية حتى تسيير الموارد البشرية (التعيين ، التقييم ، الأجور ، التدريب....) ويمكن أن تكون في الملكية أيضاً بشراء العاملين أسهماً في رأسمال الفندق و ينجم عن ذلك من أحساسهم بالانتماء غير إن المشاركة لا تكون فاعلة إلا اذا دعمت بتوزيع عادل للمعلومات والمهارت بين العاملين (اليندة ، 2002 : 3).

هـ. **القوة** : تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد تمكين الموارد البشرية وتعد سمة مميزة للمنظمات السياحية وقد توالى الدراسات النظرية و التطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات الفندقية لأعمالها فقد عرفها ( Johns & Saks, 2005 : 377 ) ، بأنها قدرة التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل ، ويمكن تحديد مصدر القوة التنظيمية اعتماداً على الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على مستويين : مستوى الأقسام و مستوى المديرين فعلى مستوى القسم فإن الأجابه عن السؤال التالي يعطي فكرة جيدة عن قوة القسم : ما نسبة الصلاحيه المخولة من الإدارة العليا ؟ و أما على مستوى المدير ، فهناك مؤشرات معينة يجب البحث فيها للتعرف على مدى قوة المدير المفوض للفندق وتشمل هذه المؤشرات القدرة على التدخل إلى جانب شخص ما إذا ما وقع في مشكله معينه بالمنظمة الفندقية و الحصول على زيادة بالنفقات بأكثر من الموازنة ، وسرعة الوصول إلى متخذي القرار في المستويات العليا في المنظمة الفندقية (العطيه ، 2003 : 244 - 250).

و. **الهيكل التنظيمي** : يمثل الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية المتضمنة عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والإتصالات المفتوحة والفعالة و يتم من خلاله إنجاز المهام وتوضيح أقسام المنظمة السياحية ، ويسهم الهيكل التنظيمي في توضيح المسؤوليات وشكل العلاقات وقنوات الاتصال بين الأفراد والمجموعات و يعمل على تنسيق فعاليات الأفراد وإستخدام الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعه من قبل المنظمة الفندقية وبالشكل الذي يحقق تقسيم العمل وتخويل السلطة والمسؤولية و تحقيق الاتصال و ممارسة الإشراف ( الطائي ، 2012 : 70 ).

ز. **التفويض** : يتحقق التفويض عندما يحاول مدير ما بالمنظمة الفندقية تحويل جزءاً من صلاحياته النظامية إلى أحد مرؤوسيه دون أن دون أن يتخلى عن مسؤولياته الإدارية المطلقة التي عهدت إليه من قبل النظام أو من قبل رئيسه ، وفي هذه الحالة يصبح المفوض مسؤولاً عن ما أسند إليه من عمل وعن نتائجه أمام من فوض له ، فالتفويض إذن نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين لأي شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى ( العتري ، 1997 : 7 ) ، ولكي تتم عملية تفويض السلطة بالمنظمات الفندقية لابد من توافر عناصر اساسية حتمية ، كتحديد الواجبات ومنح الصلاحيات و تحديد المسؤولية وإن هذه العناصر الثلاثة متلازمة ولا



يمكن تجزئة الواحدة عن الاخرى ليصح القول أن هناك عملية تفويض (اللويزي ، 2003 : 145).

ح. الأداء : يعتبر قياس الأداء عملية ضرورية لأي منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية ، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون العاملين ومن خلال نظام تقويم و تقييم الأداء يتم الحكم على أهلية العامل للبقاء بالعمل بالمنظمة السياحية أو أستحقاقه للترقية أو تنزيل أو رفع درجته الوظيفية و رواتبه أو حتى الاستغناء عنه ، باعتبار العمل عنصر مهم من عناصر الإنتاج و وسيلة لتحقيق غايات المنظمة و إستراتيجياتها لذلك لا بد من قياس المنظمة السياحية للعناصر البشرية أثناء تأديتها للمهام الموكلة إليها وبشكل الذي يجعلها متمكنة وقادرة على مواجهة التحديات الخاصة بصناعة الفنادق (القريوتي ، 1990 : 82).

ط. الالتزام : يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالانتماء لعمله، والبقاء في منظمته، و يُعزز هذا الشعور من الدعم الذي يتلقاه العامل من الفندق ،ومدى السماح له في المشاركة والتفاعل الايجابي ورسم السياسات ووضع الأهداف. (Allen & Mayer, 1991:40) ، ويعبر عنه أيضاً بالرغبة في مواصلة العمل.(Richard & Raymond, 2001: 189) ، ويحدد بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بقواعد وقيم وأهداف الفندق وإلى الرغبة في البقاء في المنظمة السياحية والعمل على تحقيق أهدافها. (karim et al ,2006:91).

ي. الثقة : يُعبر عنها بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة السياحية والافراد العاملين فيها بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الاهداف التنظيمية (هاشم والعابدي ،2010: 45) ، وتعد الثقة اداة مهمة للتعامل مع مختلف العاملين في المنظمة السياحية والتغيرات في نشاطاتها التي تقود الى زيادة الاهتمام بدراسة الثقة وضمن هذا السياق فقد اشار كل من (Bescheid & walster,1956) الى ان تنمية الثقة المتبادلة يوفر احدى الاليات المهمة و الحيوية لتمكين العاملين بالفندق والتي تجعل العمل يسير بشكل اكثر فعالية (Mayer,et al,1995:710) و تسهم الثقة في تحقيق التفوق التنظيمي وبطرق مختلف فجودة الاتصالات ترتبط بالفاعلية والأداء المتفوق وان الثقة هي شيء ضروري في الاتصالات المفتوحة في المنظمة الفندقية إذ ان الاشخاص ومع درجة عالية من الثقة من المحتمل ان يكشفوا عن بيانات دقيقة ومفيدة وكاملة حول المشاكل ففي المنظمات السياحية ذات المستوى العالي من الثقة يكون العاملين اكثر راحة وقادرين على توظيف طاقتهم في المساهمة في الاهداف التنظيمية بدلا من حماية مصالحهم الشخصية (ابراهيم ،2009: 44).



### المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

أولاً : العلاقة بين وظائف إدارة ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية :

بينت المعالجة الإحصائية للبيانات في الجدول (5) عن وجود (27) علاقة ارتباط معنوية بين وظائف إدارة ضغوط العمل وأبعاد تمكين الموارد البشرية وشكلت هذه العلاقة نسبة (67%) من مجموع العلاقات البالغة (40).

وتظهر النتائج عن وجود (5) علاقة معنوية بين وظيفة التكيف وأبعاد تمكين الموارد البشرية والتي تراوحت قيمتها بين (0.186 - 0.273) للهيكل التنظيمي والالتزام على التوالي، وبقيمة معامل ارتباط عام ذات دلالة معنوية بلغت (0.245). وأسفرت العلاقة بين وظيفة الموائمة عن وجود (10) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تراوحت بين (0.230 - 0.526) للالتزام وفرق العمل على التوالي، وبقيمة معامل ارتباط عام بلغ (0.546). أما بالنسبة لقيم معامل الارتباط لوظيفة التحسين المستمر وأبعاد تمكين الموارد البشرية والبالغة (9) أنحصرت بين (0.188-0.480) للثقة وبُعد المعلومات على التوالي، وبقيمة معامل ارتباط عام بلغ (0.450) وبدلالة معنوية. وتراوحت قيم معامل الارتباط المعنوية والبالغة (3) قيمة بين وظيفة التفاعل وتمكين الموارد البشرية بين (0.264) و(0.236) لفقرتي الهيكل التنظيمي والالتزام على التوالي وبقيمة معامل ارتباط معنوي عام بلغ (0.197).

أما قيمة معامل الارتباط المعنوي العام بين وظائف إدارة ضغوط العمل ككل وأبعاد تمكين الموارد البشرية بلغت (0.524).

جدول (5) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين وظائف إدارة ضغوط العمل و تمكين الموارد البشرية

| الاجمالي | الثقة | الالتزام | الاداء | التكيف | الهيكل التنظيمي | القوة | المشاركة | فرق العمل | المعلومات | حرية التعبير | تمكين الموارد البشرية وظائف إدارة ضغوط العمل |
|----------|-------|----------|--------|--------|-----------------|-------|----------|-----------|-----------|--------------|----------------------------------------------|
| 1.       | 0.208 | 0.186    | 0.172  | 0.109  | 0.273           | 0.075 | 0.234    | 0.236     | 0.027     | 0.114        | التكيف                                       |
| 2.       | 0.518 | 0.526    | 0.508  | 0.391  | 0.331           | 0.275 | 0.326    | 0.230     | 0.377     | 0.416        | الموائمة                                     |
| 3.       | 0.480 | 0.435    | 0.283  | 0.306  | 0.397           | 0.324 | 0.288    | 0.299     | 0.188     | 0.058        | التحسين المستمر                              |
| 4.       | 0.247 | 0.264    | 0.093  | 0.150  | 0.236           | 0.164 | 0.178    | -0.008    | 0.142     | -0.25        | التفاعل                                      |
| الاجمالي | 0.562 | 0.497    | 0.389  | 0.348  | 0.453           | 0.283 | 0.335    | 0.256     | 0.246     | 0.223        |                                              |

\*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)  
المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح مما تقدم الاتي:

- وجود علاقة معنوية بين وظيفة (التكيف، الموائمة، التحسين المستمر، التفاعل) وأبعاد تمكين الموارد البشرية ككل. إلا أن قيمة الارتباط العام لوظيفة الموائمة مع أبعاد التمكين ككل أعلى من قيمة ارتباط بقية الوظائف.
- تحققت علاقة ذات دلالة معنوية بين وظائف إدارة ضغوط العمل ككل وأبعاد تمكين الموارد البشرية بشكل عام. وهذا يحقق صحة الفرضية الرئيسية 1.



وهذا يوضح قدرة المجتمع المبحوث على أدراك أهمية الوظائف التي تهتم بها الإدارة العليا بتمكين الأفراد العاملين فيها من خلال تغيير سلوكيات وتقاليدهم والعمل واتجاهاته ومجال الموارد البشرية الذي يؤكد على ضرورة تطوير قابليات العاملين من خلال أكسابهم خبرات ومعارف جديدة وفي تحديد الخصائص التي يجب توفرها.

#### ثانياً : تأثير وظائف إدارة ضغوط العمل بأبعاد تمكين الموارد البشرية :

أظهرت نتائج معامل اختبار تأثير وظائف إدارة ضغوط العمل في أبعاد تمكين الموارد البشرية المبينة في الجدول (6) عن وجود (29) قيمة بعد المقارنة مع القيم الجدولية (3.92) و (6.85) والتي شكلت نسبة (73%) من مجموع العلاقات البالغة (40)، إذ افصحت نتائج معامل الاختبار عن وجود (6) قيمة ذات دلالة معنوية بين وظيفة التكيف وأبعاد تمكين الموارد البشرية تراوحت بين (27.423) للهيكل التنظيمي و(13.155) لفرق العمل وبقيمة معامل تأثير عام بأبعاد تمكين الموارد البشرية ككل بلغ (25.062) وبدلالة معنوية. وأظهرت النتائج أن لوظيفة الموائمة (10) قيمة ذات دلالة معنوية تراوحت قيمتها بين (74.883 - 24.938) للاداء والقوة على التوالي، وبقيمة معامل تأثير عام بلغ (109.357) وبدلالة معنوية. اما بالنسبة لوظيفة التحسين المستمر فقد كشف عن وجود (9) قيمة ذات دلالة معنوية كانت أعلى قيمة له (57.220) للثقة وأدنى قيمة له (15.901) للمعلومات، وبقيمة معامل تأثير عام ذات دلالة معنوية بلغ (61.815). وحققت جميع قيم معامل اختبار وظيفة التفاعل مع أبعاد تمكين الموارد البشرية قيم ذات دلالة معنوية تراوحت بين (31.574) للهيكل التنظيمي و(12.184) للاداء، وبقيمة معامل تأثير عام ذات دلالة معنوية بلغ (31.494).

وبلغت قيمة معامل التأثير المعنوي العام لوظائف إدارة ضغوط العمل ككل في أبعاد تمكين الموارد البشرية بشكل عام (106.437). في حين فسّر معامل التأثير ( $R^2$ ) ما نسبته (47%) من مقدار المساهمات

الحاصلة في تمكين الموارد البشرية و بلغت قيمة معامل التأثير ( $\beta_1$ ) 0.692، وقد بلغت قيمة

معامل التقاطع ( $\beta_0$ ) 1.676.



جدول (6) نتائج تأثير وظائف إدارة ضغوط العمل بتمكين الموارد البشرية باستخدام معامل الإنحدار

الخطي البسيط Simple linear regression

| المتغير  | وظائف إدارة<br>ضغوط العمل | 1         |           |       |          | 2         |           |       |          | 3               |           |       |          | 4         |           |       |          | الأجمالي  |           |       |           |
|----------|---------------------------|-----------|-----------|-------|----------|-----------|-----------|-------|----------|-----------------|-----------|-------|----------|-----------|-----------|-------|----------|-----------|-----------|-------|-----------|
|          |                           | التكيف    |           |       |          | المواءمة  |           |       |          | التحسين المستمر |           |       |          | التفاعل   |           |       |          |           |           |       |           |
|          |                           | $\beta_0$ | $\beta_1$ | $R^2$ | F        | $\beta_0$ | $\beta_1$ | $R^2$ | F        | $\beta_0$       | $\beta_1$ | $R^2$ | F        | $\beta_0$ | $\beta_1$ | $R^2$ | F        | $\beta_0$ | $\beta_1$ | $R^2$ | F         |
| 1.       | حرية الاختيار             | 3.742     | 0.242     | 0.05  | 2.191    | 1.816     | 0.549     | 0.30  | 50.140** | 4.016           | 0.247     | 0.05  | 1.519    | 3.496     | 0.225     | 0.05  | 2.198    | 1.963     | 0.400     | 0.16  | 22.038**  |
| 2.       | المعلومات                 | 4.698     | 0.138     | 0.03  | 2.720    | 2.376     | 0.527     | 0.27  | 44.713** | 3.732           | 0.347     | 0.12  | 15.901** | 3.213     | 0.297     | 0.04  | 1.263    | 2.240     | 0.417     | 0.17  | 24.366**  |
| 3.       | فرق العمل                 | 4.237     | 0.319     | 0.10  | 13.155** | 3.860     | 0.419     | 0.17  | 24.722** | 3.954           | 0.454     | 0.20  | 30.186** | 4.354     | 0.242     | 0.05  | 2.203    | 2.922     | 0.464     | 0.21  | 31.878**  |
| 4.       | المشاركة                  | 3.591     | 0.402     | 0.16  | 22.327** | 3.505     | 0.447     | 0.20  | 28.921** | 3.846           | 0.432     | 0.18  | 26.561** | 3.161     | 0.392     | 0.05  | 3.037    | 2.222     | 0.529     | 0.28  | 45.164**  |
| 5.       | القسم                     | 3.761     | 0.315     | 0.09  | 12.771** | 3.306     | 0.421     | 0.17  | 24.938** | 3.287           | 0.482     | 0.23  | 35.137** | 2.494     | 0.463     | 0.04  | 1.896    | 1.931     | 0.511     | 0.26  | 40.899**  |
| 6.       | الهيكل التنظيمي           | 3.225     | 0.437     | 0.19  | 27.423** | 3.216     | 0.469     | 0.22  | 32.797** | 3.170           | 0.544     | 0.29  | 48.655** | 2.934     | 0.378     | 0.14  | 31.574** | 1.471     | 0.608     | 0.36  | 67.965**  |
| 7.       | التفويض                   | 3.701     | 0.326     | 0.04  | 1.823    | 2.814     | 0.519     | 0.26  | 42.720** | 3.547           | 0.430     | 0.18  | 26.361** | 3.475     | 0.278     | 0.03  | 1.311    | 1.907     | 0.525     | 0.27  | 44.028**  |
| 8.       | الأداء                    | 3.329     | 0.316     | 0.05  | 2.683    | 1.481     | 0.626     | 0.39  | 74.883** | 3.055           | 0.432     | 0.18  | 26.671** | 2.900     | 0.308     | 0.10  | 12.184   | 0.538     | 0.948     | 0.28  | 47.206**  |
| 9.       | الالتزام                  | 3.001     | 0.346     | 0.12  | 15.776** | 1.490     | 0.615     | 0.37  | 70.569** | 2.357           | 0.539     | 0.29  | 47.551** | 2.088     | 0.395     | 0.15  | 21.407** | 0.606     | 0.349     | 0.36  | 67.352**  |
| 10.      | الثقة                     | 3.171     | 0.376     | 0.14  | 19.108** | 2.113     | 0.594     | 0.35  | 63.172** | 2.600           | 0.575     | 0.33  | 57.220** | 2.319     | 0.424     | 0.18  | 25.426** | 0.802     | 0.630     | 0.39  | 76.189**  |
| الأجمالي |                           | 3.646     | 0.422     | 0.17  | 25.062** | 2.598     | 0.697     | 0.48  | 109.35** | 3.356           | 0.590     | 0.34  | 61.815** | 2.982     | 0.462     | 0.21  | 31.494** | 1.676     | 0.692     | 0.47  | 106.437** |

\*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

قيمة (F) الجدولة عند درجة حرية (1 ، 116) وعند مستوى معنوية (0.01) = (6.85)

قيمة (F) الجدولة عند درجة حرية (1 ، 116) وعند مستوى معنوية (0.05) = (3.92)

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات النظرية المستندة إلى الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة:

أ. الاستنتاجات الخاصة بتمكين الموارد البشرية :

1. إن التمكين ممارسة إدارية معاصرة وإن توجه المنظمات السياحية والفندقية نحو اعتمادها يرتبط بدرجة وعي تلك المنظمات ومستوى إدراكها للمتغيرات البيئية وتأثيرها على الأداء من أجل امتلاك الميزة التنافسية.

2. تبرز أهمية التمكين لدى الحضارات الإنسانية المختلفة من خلال مظاهر من ممارسات وأساليب كانت تمارس في وقتها عززت مفهوم الفرد المتمكن من أداء مهامه ومسؤولياته بنجاح وكفاءة وفاعلية عالية وأطرت نظريات الفكري الإداري المبادئ العامة للتمكين وسبل تفعليه في مختلف المنظمات إلى أن أصبح التمكين في رأي منظري الجودة الشاملة الأسس التي تقوم عليها الجودة في المنظمات السياحية من خلال تحسين إنتاجية الخدمة وتقليل نطاق الأشراف بالإضافة إلى مساهمته في حل المشكلات اليومية بالعمل وتركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويل للمنظمة السياحية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3. لا يمكن للعاملين في الخطوط الأولى إن يتصرفوا بنفس رؤية الإدارة العليا وعقلية المالكين دون إن يمتلكوا نفس المعلومات التي تمتلكها الإدارة والمالكين وبذلك يعتمد تمكين الموارد البشرية بشكل أساسي على إتاحة عالية للمعلومات ومتى ما جرى حجب هذه المعلومات أو حبسها في مواقع معينة عادت المنظمة إلى تصلبها الهيكلي وانحسرت عملية التمكين وستلعب نظم الاتصالات الصاعدة والنازلة دوراً خطيراً.

4. إن تغيير قنوات القيادات الإدارية العليا وزرع الثقة لديها بنتائج تمكين العاملين يعد احد الأسباب الابتدائية التي تؤسس عليها لبنات البناء المنظمي المتمكن، إذ إن ثقافات الإدارة العليا تنزل من تلك المستويات لتلامس أكتاف المتأثرين بعملية التمكين وتعنى بهم القيادات الإشرافية الأكثر تضرراً لفقدان الموقع.

5. يختلف دور الفريق في المنظمة التقليدية عنه في المنظمة الممكنة والتي تجعل من أسلوب تمكين فرق العمل ركيزة هيكلها التنظيمي، حيث تكون هناك مشاركة أوسع، وحرية في اتخاذ القرارات، والمسؤولية الجماعية عن النتائج، فضلاً عن أن الفريق الممكن يتمتع بالقوة والصلاحيات الكبيرة، فضلاً عن المعلومات، والموارد الكافية للعمل، والتدريب اللازم الذي يسهم في تعزيز مكانة المنظمة الفندقية.

ب. الاستنتاجات الخاصة بمتغير إدارة ضغوط العمل : يمكن للدراسة ومن خلال ما جاء في الفصل الثالث منها، والذي يتضمن الجانب النظري والفكري لإدارة ضغوط العمل ، أن تحدد الاستنتاجات الآتية :

1. أن الشخصية متغير شديد الأهمية في مواجهة الضغط في العمل أو على المستوى الشخصي، وأن هناك نوعان من الشخصية النوع الأول هو الشخصية الحيوية والجادة الطباع والملتزمة التي



- ترغب في العمل الدؤوب وتشعر باستمرار في ضيق الوقت، وتتميز بعدم الصبر وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل في المنظمات السياحية والفندقية. والنوع الثاني هو الشخصية التي تتميز بالهدوء والصبر والثبات، وتوازن المزاج وهذه أقل عرضة للضغوط.
2. إن وجود المركزية في عملية اتخاذ القرار والمتمثلة بـ (الإدارة العليا) يؤثر على الأفراد العاملين باعتبارهم يواجهون صعوبات في المشاركة في اتخاذ هذه القرارات مما يساهم في خلق حالات الصراع المؤدية إلى ضغط العمل وكذلك الحال بالنسبة للتحفيز فهناك مجموعة من الباحثين عبروا عن رأيهم بخصوص فاعلية هذا المتغير داخل المنظمات السياحية والفندقية إلى جانب ضعف موضوعية نظام تقييم الأداء المعتمد الذي لا يتلائم مع الظروف المحيطة بالعاملين وحجم الدور الملقى على عاتقهم لما لهذا المتغيران من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية للإفراد مما يجعلهم في مواجهة أكيدة مع ضغط العمل الذي يولد بالتأكيد مستويات من الأداء متدنية.
3. وجود الحاجة إلى تنشيط العلاقات الإنسانية وتوثيق روابطها بين الأفراد العاملين لتعزيز حالة التعاون فيما بينهم وتخفيف ضغط العمل وتحسين الأداء داخل المنظمات السياحية والفندقية.
4. أن التعرض المستمر لضغوط العمل يمكن أن ينهك فعالية الفرد العامل وكفاءاته وما لهذا من آثار سلبية على حياته الشخصية وحياته بل وعلى كفاية الخدمة السياحية وجودتها. ولذلك أنه من الطبيعي أن ينخفض مستوى الصحة النفسية لدى الأفراد العاملين كلما ازدادت ضغوط مهنة السياحة عليهم، وذلك لأن تعرض الفرد لمستويات عالية من ضغوط يؤثر على صحته النفسية ومزاجه وأنشطته المختلفة، وقد يؤدي ذلك لخلق حالة من عدم الاتزان لديه ويزيد من توتره ومن ثم يجعله يقع فريسة لأشكال عديدة من مظاهر سوء التكيف والتوافق الاجتماعي والمهني ، كما وقد يكون عرضة للإصابة ببعض الاضطرابات الانفعالية مثل القلق والعداوة وزيادة العصبية والاكتئاب ومن ثم الشعور بالفشل والعجز الأمر الذي يترك تأثيرا سلبيا عليه وعلى سلوكه وعلاقاته الاجتماعية سواء داخل الفندق أو خارجه.
5. تحدد قدرة الإدارات العليا في المنظمات الفندقية من خلال تحديد المصادر المختلفة لضغوط العمل والقدرة على تشخيصها وتحديد ملامحها و ثم استخدام الوظائف المختلفة التي من خلالها تتمكن الإدارة العليا من تقليل آثار الضغوط وتحويل الأثر السلبي إلى إيجابي والذي من شأنه أن يعزز ويسهم في زيادة قدرات العاملين في التكيف والموائمة والتفاعل من خلال قدرة الإدارات العليا في إجراء التحسينات المستمرة لمنظمات الأعمال السياحية.

ثانيا...الاستنتاجات التطبيقية المستندة على نتائج التحليلات الإحصائية:

أ. علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

1. وفقاً للارتباط الذي تحقق بين كل من إدارة ضغوط العمل وتمكين الموارد البشرية يمكن الاستنتاج بأن إدارات الفنادق المبحوثة كانت تؤمن بأن مصادر ضغوط العمل لها فاعلية كبيرة في تطوير قدرات الافراد العاملين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم في عمليات تقديم الخدمة السياحية ، فضلا عن



ادراك أهمية وظائف ادارة ضغوط العمل في تغيير سلوكيات واتجاهات الافراد العاملين من خلال التأكيد على قابلياتهم وخبراتهم وطبيعة الخصائص التي يجب ان تتوفر لديهم.

ب. علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

1. تزداد ادارة ضغوط العمل تأثيراً ايجابياً في تمكين الموارد البشرية ، من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المعرفية وتحقيق التكامل بينها مما يدعم عمل ادارات الفنادق المبحوثة، ويجعل الإدارة العليا قادرة على أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل يسهم في تعزيز عملية تمكين افرادها العاملين في العمل بروح الفريق وفقاً لمنطلقات أساسية مبنية على أساس الاستخدام الأمثل لمواردها وقابليتها، وتحسين كفاءتها وتلبية حاجات ورغبات زبائنهم.

ثانياً : التوصيات :

التوصيات الخاصة بمتغير تمكين الموارد البشرية :

1. تشجيع الأفراد العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة بالعمل بروح الفريق من خلال زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة المستند على تفعيل الرقابة الذاتية للأفراد العاملين.
2. توسيع استخدام بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف الوظائف للمنظمات الفندقية المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية في ممارسة المهام والأعمال السياحية.
3. ضرورة مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات في الفنادق المبحوثة حيث تُعد هذه المعلومات من أهم العوامل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات العمل التي تواجههم.
4. توجيه تفكير الإدارات العليا في الفنادق المبحوثة في اتباع استراتيجيات المشاركة بالملكية باعتبارها واحدة من أهم الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل مقاومة التغيير وذلك بأعطاء ومنح أسهم للعاملين الذين يكون لهم دور كبير في عملية التمكين وتوزيع الأرباح المميزة عليهم دون اتباع الأساليب الخاطئة بتوزيع المكافآت المتساوية على جميع الأفراد العاملين على اساس الوظيفة وسنوات الخدمة.
5. الاهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظيفة وبما يجعل العمل منسجماً مع خصائص الأفراد العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة بحيث تكون هذه الوظائف مثيرة للتحدي وقادرة على الاستجابة للتغيير والتطوير الذي تتطلبه العملية الأبداعية مما سيولد لدى العاملين دافعية أكبر للإنجاز والإبداع لتطوير أنفسهم من خلال التعلم الأكاديمي والفني التطبيقي الخاص بمتطلبات المهنة السياحية.
6. تحول المدراء نحو الممارسة المرنة للصلاحيات وذلك بأعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة الفندقية مع أيمان هؤلاء المدراء بأن سلطاتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب



مرؤوسيهـم السلطة ليـحققوا مزيداً من الكفاءة والمهارة في العمل ومما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### ج. التوصيات المتعلقة بمتغير إدارة ضغوط العمل :

1. التركيز على الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي من حيث أخضاعهم لدورات تدريبية للأرتقاء بمستوى مهارتهم لمواجهة ضغوط العمل.
2. تعيين متخصصين في علم النفس الصناعي والأجتماعي يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والأجتماعية للموارد البشرية في المنظمات الفندقية المبحوثة.
3. تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل ومن رفع مستوى شعورها بالرضا الوظيفي وما تؤثره جماعات العمل في دافعية العمل بالنسبة للفراد العاملين من خلال تعزيز السلوك الجمعي في خدمة أهداف التنظيم.
4. تشجيع الأفراد العاملين على أبداء آرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لتقليل أثار الضغوط الناتجة عن ممارسة الأعمال السياحية.
5. توعية الإدارة العليا بمشكلة ضغوط العمل وآثاره الناتجة عن ممارسة المهنة السياحية من الآثار النفسية والصحية والتي تسبب الشعور بالنفور وتدهور المكانة الوظيفية للأفراد العاملين.
6. العمل على توضيح الأدوار الوظيفية التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة من أجل تحسين صورتهم وصورة العمل الذي يقومون به للجهة التي يعملون بها ، وذلك لضمان مزيد من التعاون وخلق الاتجاهات الايجابية في منظومة العمل.
7. الاهتمام بمصادر ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين من قبل الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة للتمكن هذه الإدارات من لمس الاحتياجات وتذليل الصعوبات التي يواجهونها.
8. الدراسة الواعية للصراع والتعارض في الأدوار الوظيفية تمهيداً لوضع الآليات التي تحد من ذلك وبالتالي التخفيف من حدة ضغوط العمل.



## المصادر

### أ. المصادر العربية :

1. ابراهيم ، خليل ابراهيم، 2010 ، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة أعمال ، العراق.
2. ابراهيم ، ليث خليل،(2009)، "تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي" ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
3. أبين منظور ، 1999، لسان العرب ، الجزء الثامن ، الطبعة الثالثة، دار احياء التراث الإسلامي ، بيروت ، لبنان.
4. أبين منظور ، 1999، لسان العرب ، الجزء الثالث ، الطبعة الثالثة، دار احياء التراث الإسلامي ، بيروت ، لبنان.
5. أبو ريا ، أمين ، 1989 ، مهارات التفاوض، مركز تدريب بترومين، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
6. أبو شيخة ، 2011 ، أصول التفاوض ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن.
7. أبو شيخة ، نادر أحمد ، 2011 ، أصول التفاوض ، ط 4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
8. الأحمد ، سامي سعيد ، مع نخبة من الباحثين العراقيين ، 1999 ، حضارة العراق ، الجزء الثاني ، الطبعة الرابعة ، دار الجيل ، بيروت ، لبنان .
9. الأحمد ، أنس سليم ، 2007 ، المرونة : حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
10. أديب ، سمير ، 1997 ، تاريخ وحضارة مصر القديمة ، مكتبة الإسكندرية ، مصر .
11. إسماعيل ، عماد أحمد ، 2011 ، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال.
12. الأسمرى ، عبدالعزيز سعيد ، 2011 ، التفاوض في الحدث الأزموي ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية التدريب ، قسم البرامج الخاصة ، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
13. أندرسون ، باربرا ، 2006 ، التفاوض الفعال ، ترجمة أحمد بهيج، دار الهلال الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
14. الإنصاري ، ناصر ، 1997 ، المجلد في تاريخ مصر القديمة النظم السياسية و الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر.
15. أوسلاند ، أس جويس ، وآخرون ، 2014 ، السلوك التنظيمي كنهج تجريبي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
16. أيوب ، نادية ، 1988 ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد .
17. باطاهر ، أين عيسى ، 2006 ، أساليب الأفناع في القرآن الكريم ، دار الضياء ، عمان ، الأردن.
18. بدوي ، محمد طه ، 1998 ، أصول علم السياسة ، مكتبة الأنجلو المصرية الأمريكية ، القاهرة ، مصر.
19. بربر ، كامل ، 1996 ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت .
20. العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي، والعبادي، علي رزاق، (2010)، "انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الادارة للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(14)، العدد(44)، كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية.
21. الشقيرات ، محمدو الدرابيع ، ماهر ، القمور ، 2003 ، مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة المناجم الأردنية ، وعلاقتها ببعض العوامل الديمغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة ، مجلة الإداري ، مسقط ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 25 ، العدد 157.
22. البستاني ، بطرس ، 1987 ، محيط المحيط ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان.
23. بسيوني ، عبدالله ، 1999 ، التفويض في السلطة الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
24. البغدادي ، عادل هادي ، 2007 ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. بغداد ، العراق.



25. البند ، خولة ، 2003 ، أثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية و الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
26. تومسون ، ستركيلاند ، 2006 ، الإدارة الاستراتيجية والحالات العلمية ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
27. الجميلي ، مطر عبدالحسن ، 2008 ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .
28. جواد ، عباس حسين ، حسين ، عبد السلام علي ، 2013 ، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة ، بحث منشور في مجلة أهل البيت العدد الخامس ، كربلاء ، العراق .
29. حجازي ، محمد حافظ ، 2002 ، المنظمات العامة : البناء ، والعمليات ، والنمط الإداري ، ط1 ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
30. حسان ، ولاء أسحق ، 2008 ، فاعلية برنامج إرشادي مقترح لزيادة مرونة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
31. حسن ، محمد قدوري ، 2010 ، مبادئ التفاوض ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
32. حمادة ، طارق ، 1985 ، إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية : نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .
33. الحمادي ، علي ، 1991 ، السهل الممتنع ، دار البشير ، طنطا ، مصر .
34. حنفي ، عبدالغفار ، أبوقحف ، عبدالسلام ، 1992 ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان .
35. حنوش ، زكي ، 1989 ، وظائف الإدارة ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد .
36. الحياي ، سندية مروان سلطان ، 2013 ، انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي للأنماط القيادية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
37. الخضير ، محسن احمد ، 2003 ، مبادئ التفاوض ، دار النهضة للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر .
38. الخفاجي ، ياسر عادل محمود ، 2013 ، العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي / بحث إستطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة العامة .
39. درويش ، ماهر صبري ، الشمري ، إبراهيم راشد ، 2010 ، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي / دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
40. الدعجاني ، تركي نايف ، 2009 ، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .
41. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، 2010 ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، بغداد .
42. الدوري ، زكريا مطلق ، صالح ، احمد علي ، 2009 ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة : في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
43. الذهب ، 2004 ياسر محمد عبدالله ، " استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية " ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
44. راضي ، جواد محسن ، 2010 ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 العدد 1 .
45. رايشاور ، أودين ، 1989 ، ترجمة : ليلي الجبالي ، مراجعة : شوقي جلال ، اليابانيون ، عالم المعرفة ، الكويت .
46. الرازي ، محمد أبني بكر بن عبدالقادر ، 2007 ، مختار الصحاح ، قدم له وعلق عليه : يحيى مراد ، مؤسسة المختار للطباعة ، القاهرة ، مصر .
47. رشيد ، حيدر ، 2010 ، دور النقابات في رفع الكفاءة المهنية وتطوير كوادرها ، ورشة العمل التدريبية حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الشراكة بين أطراف الإنتاج عمان 7 - 9 كانون الأول ، منظمة العمل العربية .
48. روتن ، مارغريت ، 1984 ، تاريخ بايل ، ترجمة : زينة عازار ، ميشال أبي فاضل ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان .



49. روث ، شارلز أ. ب ، 1999 ، ترجمة رمزي عبده جرجس ، مراجعة : د.محمد صقر خفاجة ، الأمبراطورية الرومانية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب .
50. الزبيدي ، لمياء سلمان عبد علي ، 2007 ، أثر الفلسفة والحرية الادارية في نقل المعرفة التنظيمية / دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والأقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
51. زكري ، عبد اللطيف شهاب ( 2005 ) ، إدارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع ، الجزء الاول ، دار المطابع ، بغداد ، العراق.
52. الزمخشري ، أبي القاسم جار الله محمود بي عمر بن أحمد الزمخشري ، 1998 ، أساس البلاغة ، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان.
53. الزوبعي ، مجيد حميد عبد الله ، 2010 ، اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب) ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والأقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
54. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، 2006 ، قياس إستعداد منشآت الاعمال للعمل بأستراتيجية التمكين مهاده نظري وبناء مقياس ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء ، المجلد 3 ، العدد 11 .
55. سالم ، فؤاد الشيخ و آخرون ، 1990 ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، الطبعة الثانية .
56. السباعوي ، عبدالله محمد ، 2005 ، أساليب الإقناع من المنظور الإسلامي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان.
57. السلمي ، علي ، 1985 ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
58. سمرز ، دونا سي.أس ، 2014 ، إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات و إستدامتها ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
59. السيد ، محمود ، 2002 ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العماله ، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، القاهرة ، مصر.
60. شبانة ، عبدالفتاح محمد ، 1996 ، اليابان العادات و التقاليد وإدمان التفوق ، مكتبة مدبولي ، مصر ، القاهرة .
61. الشرقاوي ، محمود ، 1997 ، الاسلام وأثره في الثقافة العالمية ، العدد 160 سلسل كتب تصدرها رابطة العالم الإسلامي ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية.
62. شقورة ، يحيى عمر شعبان ، 2012 ، المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر - غزة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية ، برنامج ماجستير علم النفس ، غزة ، فلسطين.
63. شلبي ، أحمد ، 2000 ، أديان الهند الكبرى الهندوسية ' الجينية ' البوذية ' ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة.
64. شلبي ، سعيد سيد ، 1980 ، خصائص وأستراتيجيات التفاوض ، مركز أبروماك ، القاهرة ، مصر.
65. الشمري ، محمد ، 2006 ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

#### ب. المصادر الأجنبية :

1. Abdul Karim, Noor Harun & Mohammd Noor, Noor Hasrul Nizan, (2006), "Evaluating the psychometric properties of Ellen Meyers Organizational Commitment Scalea Cross Cultural Application among Malaysian Academic Librarians", Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.11, no.1, July.
2. Chilly,L.,(1994), The Executive: Time and Stress Management Program Lynwood NJ: Alexander Hamilton, Institute, Inc.
3. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1999), printice Hall Upper Saddle River, New Jersey, USA.
4. Mason, Roger B (2007), the external environments effect on management and strategy a complexity theory approach, Vol.45, No.1.
5. Bandura, a, 1995, self - Efficac: Toward Aunifying Theory of Behavioral chang, Psychological Review, No: 84. New York.
6. Allen, N.J, Meyer, J.P (1991), development of organization commitment during first year employment, journal Economic and Management since.



7. Antonis, K., Peter, B. & Celeste, W. (2007): "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", International Journal of Service Industry Management, Vol.18, No.1.
8. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad for the Millennium? Journal of Work place Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7.
9. Barker, J., (1993), Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, Management Science Quarterly, Vol. 38.
10. Besterfield ,D. : Bessterfield-Michana , C.; Besterfield , G. and Besterfield-sacke , (2003) : Total quality management , 3th Ed , Pearson Prentice Hall , New Jersey.
11. Beyerlein, M & Harris, C., (2003), Guiding the Journey to Collaborative Work Systems: A Strategic Design Workshop. San Fransisco.
12. Bill, G. (2001): "Empolyee Empowerment Means organizational success, Aaron Marcum", November.
13. Blanchard, K, John, Carlos (1999), "Empowerment: takes more than aminute, Berett-koehier publisher.
14. Bodner, S.L, (2005), Design and empirical analysis of a model Of Empowering leadership, University of North Texas, Unpublished dissertation, avaliabel Nov. 14.
15. Bowen, D, E, and Lawler, E, (1992) Empowering Service Employees, Sloan Management Review, summer.
16. Brown, D.R. & Harvey, D.F. (2006), an External Approach to Organizational Development. New Jersey: Person Prentice Hall.
17. Brown, D.R. (1996), Organizational Development. New Jersey: Person Prentice Hall.
18. Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997), Organizational behavior an introductory text 2th, FT prentic Hall.
19. Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004), Organizational behavior an introductory text 5<sup>th</sup>, FT prentic Hall.
20. Byham, W.C., (1992), "Would you recognize an empowered organization if you saw one?" Tapping the Network Journal, 3(2).
21. Carrell , M , Elbert , N and Hatfield , R (2000) , Human recourse management : Strategies for managing a diverse and global workforce , 6<sup>th</sup> Ed , the Dryden press , Harcourt College Publishers , USA.
22. Carter, J. D. T (2009) "Managers Empowering Employees" American Journal of Economics and Business Administration 1 (2).
23. Cheung , C & Law , R. (1998) , Hospitality Service quality and the role of Performance appraisal , Mananging Service Quality , Vol :8 , N :6.
24. Cole, A. (1996): "Management Theory and practices", DPublication, London.
25. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3.
26. Cook, Curtis, W. & Hunsaker, Philip, L. (2001). Management and Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
27. Cook, S. (1994). "The culture implication of empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1.
28. Cooney, Richaed, (2008) "Empowered self- management and the design of work teams" personal Review, vol, 37, No, 6.
29. Crebert, Gay & Bell, Barry, (2002)," Developing generic skills at university, during work placement and in employment: Graduates' perceptions", New York: McGraw-Hill.



30. Daft, R., (1992), "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing, New York.
31. Daft, Richard L., (2003), Management, southwestern, Thomson Learning, Ohio.
32. Dewettinck, Koen : Singh, Jagip & Buyens, Dirk (2003), Psychological Empowerment in the workplace : Reviewing the Empowerment Effect on Critical Work outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.
33. Duvall Clerking, 1999, (Developing individual freedom to act, participation and empowerment; an international, VOI.7, NO, 8.
34. Eccles, T, (1993), "The Deceptive Allure of Empowerment" long rang planning, Vol 26, No.6.
35. Eccles, Tony, (1993) The Deceptive Allure of Empowerment long Rang Planning, Vol.26 No.6.
36. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6.
37. Erstad Robert 1998, (Operations Management) 2nd Ed, London, pitman.
38. Fox, John," 1998.Employee Empowerment: An Apprenticeship Model" <http://members.Tripod.com/j-fox/thesis.html> tune.
39. Geroy, Gary D.; Wright, Phillip C.; & Anderson, Joan, 1998, Strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2.
40. Geroy, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2.
41. Gomes- Mejia, L, Balkin, D. and Cardy, R (2005) Management People performance change, 2th Ed, McGraw Hill, Lrwin.
42. Govindarajan, M & Natarajan, S, (2007), Principles of Management, Hall of India Private limited, New Delhi.
43. Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N., 2005, Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4).
44. Griffin, Ricky W. 1999, Management, 6th Ed, Houghton muffin company, Boston.
45. Haghighil, .M, Alimohammadi .M. & Sarmad. Q. (2011), Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. International Conference on management.
46. Heizer, J & Render, B (2011)"Operations management" 10ed, Prentice Hall.
47. Hellriegel, Don, and Slocum, John, Woodman, Richardw. (2001) "Organizational Behavior", 9<sup>th</sup> ed., southwestern College, publishing in, USA.
48. Hellrige, D., Slocum, J, Woodman, R, (2001), "Organizational Behavior" west publishing Co.
49. Henkin, A. (2005): "Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administrative, Vol.43, No.2.
50. Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, 35(3).
51. Hesselbing, Francaes; Gold Smith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), the Organization of the Future, Drucker Foundation Future Services, London.
52. Holand, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5(4).
53. Hunt, G., (2000), organizational Behavior" John Wiley & sons.



## ملحق - أداة الدراسة

| المتغير                | البعد           | ت  | الفقرة                                                                                         | أنتف بشفة | أنتف فوعا | أنتف | غير متأكد | لا أنتف | لا أنتف نوعا ما | لا أنتف بشدة |
|------------------------|-----------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------|-----------|---------|-----------------|--------------|
| وظائف إدارة ضغوط العمل | التكيف          | 1  | تبني الأفكار الإبداعية والكفاءة والدقة في العمل.                                               |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 2  | التركيز على التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص التي تتيحها.              |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 3  | العمل على تحليل سلوكيات العاملين بشكل منتظم.                                                   |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 4  | السعي إلى إثراء حياة الأفراد العاملين للحفاظ على استمرار بقاء الفندق في إطار المنافسة المحلية. |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        | المواءمة        | 5  | التوفيق بين متطلبات الخدمة وقدرات ومهارات العاملين.                                            |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 6  | تنمية الموارد المتاحة لتحسين ظروف العمل.                                                       |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 7  | تشجيع التوجهات الجديدة في تقديم الخدمة السياحية.                                               |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 8  | تعزيز السلوك المرن لدى الأفراد العاملين في التعامل مع الأحداث.                                 |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        | التحسين المستمر | 9  | تحديد الفجوة بين مهارات الأفراد العاملين وحاجات ورغبات الضيف.                                  |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 10 | السعي إلى رفع مستوى العاملين من خلال التدريب والتطوير.                                         |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 11 | متابعة السياسات والأجراءات والقواعد المتبعة بالعمل.                                            |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 12 | تشجيع القائمين بالإشراف على الأعمال في الفندق من تصحيح الانحرافات أثناء العمل .                |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        | التفاعل         | 13 | التأكيد على إنسجام الأفراد العاملين مع بعضهم البعض عند قيامهم بالمهام والواجبات.               |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 14 | إشاعة روح التفاهم بين فريق العمل حول سبل مواجهة المشاكل والظروف الطارئة.                       |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 15 | تشجيع أساليب التنشئة التنظيمية لدمج الأفراد العاملين الجدد بالفندق.                            |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 16 | تعزيز روح الشراكة بين الأفراد العاملين من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة.                   |           |           |      |           |         |                 |              |
| تمكين الموارد البشرية  | حرية الاختيار   | 17 | حث الأفراد العاملين على استخدام المنطق و الحقائق في اتخاذ القرارات اليومية.                    |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 18 | دعم السلوك الصحيح للأفراد العاملين من خلال برامج متخصصة.                                       |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 19 | العمل بروح المبادرة المستندة للمناخ التنظيمي السائد في التنظيم                                 |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 20 | تشجيع القرارات الفردية التي يتخذها العامل لصالح الفندق.                                        |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 21 | التأكيد على تحلي الأفراد العاملين بالمسؤولية الأخلاقية عند أدائهم المهام الكلفين بها.          |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        | المعلومات       | 22 | حث الأفراد العاملين على اعتماد المعلومات التي تساهم بخفض تكاليف الخدمة المقدمة.                |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 23 | تكوين قاعدة معلومات متكاملة لدى الأفراد العاملين ومرتبطة بكافة تشكيلات الفندق.                 |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 24 | امتلاك الدليل الوظيفي الذي يحدد المهام والواجبات والإجراءات المتبعة في الفندق.                 |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 25 | تشجيع الأفراد العاملين على تحديث نظام المعلومات في الفندق بشكل مستمر.                          |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 26 | التأكيد على امتلاك الكادر الفندقي المعرفة الكاملة في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات .       |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 27 | تحديد فريق العمل خيارته دون الرجوع إلى الإدارة العليا .                                        |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        | فرق العمل       | 28 | إدراك فريق العمل بالفندق حدود الحرية في كيفية أداء المهام.                                     |           |           |      |           |         |                 |              |
|                        |                 | 29 | ترسيخ الثقة لدى الأفراد العاملين بتخطي الصعوبات عند القيام بالعمل بشكل جماعي.                  |           |           |      |           |         |                 |              |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |                                                                                             |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 30 | التأكيد على أن أداء فريق العمل بالفندق سيؤثر إيجاباً على بقية الأفراد العاملين.             |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 31 | التأكيد على أن سلوك الأفراد العاملين يجب أن يتصف بالتماسك والانتماء داخل الفريق.            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 32 | تشجيع الأفراد العاملين على المبادرة في تحمل المسؤولية.                                      |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 33 | تعمل الإدارة العليا بالفندق وفقاً للأمركزية الإدارية.                                       |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 34 | حث الأفراد العاملين على المساهمة بشكل فاعل بعملية اتخاذ القرار.                             |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 35 | دعم ثقافة المشاركة في كافة المستويات الإدارية.                                              |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 36 | الاعتماد على حلقات النقاش بين الأفراد العاملين لمواجهة الصعوبات والتحديات.                  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 37 | تشجيع الأفراد العاملين بالفندق لتبني الاهداف ذات المغزى والتحدى.                            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 38 | لا تحث الإدارة العليا الافراد العاملين لتغيير سلوكياتهم كمدخل لتطوير قدراتهم .              |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 39 | استخدام الخبرات المتاحة لبناء علاقات قوية مع الأفراد العاملين.                              |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 40 | تتمكن الإدارة العليا من إدارة الصراع ووضع الحلول المناسبة بين الأفراد العاملين داخل الفندق. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 41 | توزيع الصلاحيات على الأفراد العاملين بشكل عادل .                                            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 42 | العمل على زيادة التخصصات الإدارية والمهنية داخل الفندق.                                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 43 | استمرار استحداث الأقسام على وفق مهام عمل المنظمة الفندقية.                                  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 45 | دعم نظام الاتصال بين الأفراد العاملين بشكل أنسيابي و فعال.                                  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 46 | تعزز الإدارة العليا من خلال نطاق إشرافها سلوك المواطن التنظيمية لدى الأفراد العاملين .      |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 47 | توزيع المسؤوليات على الأشخاص تبعاً للاختصاصاتهم.                                            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 48 | التأكيد على استفادة أعضاء المنظمة الفندقية من الخبرات والمهارات المتاحة .                   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 49 | تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين بالالتزام وتحمل المسؤولية .                               |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 50 | تسبب الأعمال بالفندق بشكل طبيعي أثناء غياب المدير.                                          |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 51 | تشجع الأفراد العاملين على تقبل السلطة المفوضة من خلال الحوافز المادية و المعنوية.           |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 52 | حث الأفراد العاملين على أمثال القدرة لتبني أفكار مفيدة ومتميزة للمهام المكلفين بها.         |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 53 | تشجيع العامل على استغلال الوقت بشكل أمثل عند تقديم الخدمة للضيف.                            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 54 | تتبنى الإدارة العليا بالفندق معايير الجودة في إنتاج الخدمة.                                 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 55 | التأكيد على توافق أداء الأفراد العاملين مع الأهداف الاستراتيجية و التشغيلية للفندق.         |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 56 | تهتم الإدارة العليا بتوفير نظام لتقويم الأداء لكافة أقسام الفندق.                           |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 57 | يغيب عن الأفراد العاملين الإرباك النفسي أثناء وجودهم بالمنظمة الفندقية.                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 58 | الأهتمام بالأفراد العاملين الذين يرغبون بالبقاء خارج أوقات الدوام الرسمي.                   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 59 | تشجيع الأفراد العاملين للمحافظة على ولائهم للعمل داخل الفندق.                               |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 | تحول الإدارة العليا نظام الرقابة من خارجية و داخلية إلى ذاتية للعاملين.                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 61 | التأكيد على الإخلاص في العمل والتفاني في تقديم الخدمات.                                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 62 | التأكيد على تبادل المعلومات بشكل صريح وواضح بين الأفراد العاملين.                           |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 63 | تشجيع الأفراد العاملين بالاعتماد على زملاء العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.                   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 64 | تحرص الإدارة العليا على رعاية مصالح الأفراد العاملين والعمل على تحقيقها.                    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 65 | دعم المبادئ الشخصية التي يؤمن بها الأفراد العاملين بالفندق.                                 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 66 | التعامل بعدالة مع كافة المستويات الإدارية داخل الفندق.                                      |