

إدارة الموارد البشرية وأثرها على كفاءة العاملين

في قطاع الفنادق في الأردن

إعداد : احمد عطا عبد الرحمن العواملة

إشراف : د. عماد الدين الحسين

بحث مقدم لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي لنيل درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم ادارة الاعمال

جامعة البحر الاحمر

نوفمبر 2012م / 1434 هـ

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة العاملين في الفنادق الأردنية بموجب خطط عملية و منهجية مدروسة بما يتناسب و حجم الاستثمار في قطاع السياحة في الاردن ، كذلك بيان أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة العاملين في قطاع الفنادق في الأردن في محاولة الخروج ببعض التوصيات اللازمة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفنادق الأردنية (الأربع والخمس) نجوم في مدينة عمان, للعام 2012.

ولتحقيق هدف الدراسة قام البحث باستخدام المنهج الوصفي كأحد اشكال التحليل وكذلك قام ببناء أداة بغرض جمع البيانات , وهي الاستبانة, تم التأكد من صدقها من خلال (الصدق الظاهري)، أما معامل ثباتها , فقد تم التأكد منه عن طريق استخدام معادلة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي. ثم تم استخراج النتائج وتحليلها حاسوبياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها: الاهتمام بالحوافز غير المادية والمكافآت للعاملين في الفنادق، وتحسين مستوى الرواتب العاملين، وكذلك ضرورة توفير إدارة الفنادق للعاملين فيه فرص التدريب وتشجيعهم على ذلك. وفي ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بعدة توصيات، ومنها: تحسين مستوى الرواتب والاهتمام بشكل أفضل بنظام التعويضات في الفنادق الأردنية لعدم وجود مستوى كاف من الرضا حولها، والبعد عن ازدواجية القيادة واهتمام الإدارة بقضايا العاملين بشكل أفضل وإشعارهم بذلك.

Abstract

- This study discussed the human resources management and its impact on the staff's competencies in the hotels sector in Jordan.
- The study population consisted of (255) workers in the four and five stars hotels in Amman in 2012.
- To achieve the aim of the study, the researcher has identified the following four cores of the study: Decision taking of the hotel workers, financial incentives, training and improving the work conditions.
- The research included these cores in a questionnaire, and the validity of the questionnaire was verified using the "face validation". The reliability factor was verified using Cronbach's Aalpha equation for internal consistence.
- Results were extracted and analyzed, and the means, the standard deviations and percentages were extracted using Statistical Package for Social Sciences Program (SPSS).
- The study concluded to a number of findings, most importantly of which are; the considera- tion of moral and material incentives of the hotel workers, improving the workers' salaries, and providing training opportunities for the workers.
- In the light of the above mentioned results, the researcher presents the following ecommen- dations: Improving the hotel workers' salaries, giving more attention for the compensation system in the Jordanian hotels as there is lack of satisfaction regarding this system, refraining from the duplication of leadership in the hotel management as many workers feel that there are multi decision makers at the hotels and giving more consideration for all issues related to the workers.

فهرس المحتويات

الموضوعات	رقم الصفحة
الاية	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
المستخلص باللغة العربية	د
المستخلص باللغة الانجليزية	هـ
فهرس المحتويات	و - ز
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ط
فهرس الملاحق	ى
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
منهج الدراسة	7
مصادر جمع البيانات	7
محددات الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
الدراسات السابقة	9
الدراسات العربية	9
الدراسات الأجنبية	14
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	17
إدارة الموارد البشرية	18
الأنشطة الرئيسة للإدارة الموارد البشرية	20
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	27
نموذج الموارد البشرية لشركة سابق	31
المفاهيم الأساسية في الموارد البشرية	32
المبحث الأول: مفهوم ادارة العاملين	32
الحوافز المادية و المعنوية	32
التدريب	33
المشاركة في اتخاذ القرارات	41
المبحث الثاني: الكفاية الانتاجية	43
الأماكن السياحية في الأردن	52

53	المواقع الأثرية
59	المحميات الطبيعية
60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
61	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
61	مجتمع الدراسة
62	عينة الدراسة
63	أدوات الدراسة
64	صدق أدوات الدراسة
64	ثبات أداة الدراسة
66	مراحل الدراسة
66	الأساليب الإحصائية
66	متغيرات الدراسة
67	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
74	الخاتمة
84	المراجع
89	الملاحق

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، التي يناقشها الباحث في البنود الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: هل يوجد علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في الفنادق) وبين مستوى الأداء في العاملين في قطاع الفنادق في الأردن ؟

1.يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم(1) والمتعلقة" يحرص رئيسي المباشر بالتعرف على آراء الآخرين " والبالغ(3.93) إلى درجة كفاءة مرتفعة، ويرى الباحث إلى أن مثل ذلك يحفز الموظفين على إبداء رأيه والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وإضافة عملة على التحسين المستمر للعمل من خلال إعلانه عن أية سلبيات ومعوقات تؤثر على سير العمل،ويدل الانحراف المعياري البالغ(0.84)، على وجود اختلاف وتباين في الرأي الأفراد حول هذه الفقرة. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة همام ومقابلة(2005)،في أهمية التعرف على آراء الموظفين للنفع العائد على كل من الموظفين أنفسهم والمؤسسة الفندقية.

2.يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم(2) والبالغ(3.72) والمتعلقة" أتعاون مع زملائي في العمل على أساس أننا فريق واحد"إلى درجة كفاءة مرتفعة، ويعود ذلك لتشجيع القوانين والأنظمة

المعمول بها في الفنادق على المشاركة في العمل وتكوين اللجان المختلفة لحل أية مشاكل تظهر أثناء العمل , وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.85). ويتفق ذلك مع نتائج الدراسة التي أجراها (Dobbins.1996). في تأكيدها على التعاون الجيد مع الزملاء.

3. فيما يتعلق بالفقرة رقم (3) والمتعلقة "أشعر بمسؤولية كبيرة تجاه عملي ووظيفتي" فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.71) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة , وبانحراف معياري بلغ (0.85), ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود لما بينه نظام العمل في الفنادق من حقوق وواجبات ومسؤوليات للموظف مما أسهم في زيادة إحساس الموظفين بمسؤولياتهم تجاه عملهم وانعكس ذلك في مستوى كفاءتهم.

4. يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (4) والبالغ (3.64) إلى درجة رضا متوسطة فيما يتعلق "يشجعني رئيسي المباشر على القيام بحسن التقدير" بدرجة مرتفعة, ويعود ذلك إلى أهمية منح الموظف سلطة تقديرية في اتخاذ القرار المناسب دون العودة إلى المستويات الإدارية العليا وذلك للتسهيل على المواطنين , وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.00).

5. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (6) والمتعلقة "رئيسي المباشر يشجعني على طلب المساعدة عند الحاجة" (3.58) مما يدل على درجة رضا متوسطة, ومثل ذلك يحفز الموظف على تنمية قدراته ومهاراته من خلال طلب العون في المجالات التي يعاني فيها قصور دون خجل أو خوف من العقاب, وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.96). وتتفق مع ذلك نتائج الدراسة التي أجراها (الشراري, 2004) في تأكيدها على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

6. بالنسبة للفقرة رقم (7) والمتعلقة "يشجعني رئيسي المباشر لتبادل الرأي والنقد الذاتي", فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.51) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة, مما يسهم في القضاء على الروتين وعدم تعطيل معاملات المواطنين, و بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.94).

7. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (8) والمتعلقة "أتعاون بجدية مع المسؤولين في حل المشكلات التي تواجهني" (3.49) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة, وذلك بسبب تشجيع المدراء للموظفين على إبداء الرأي , والمشاركة في عملية اتخاذ القرار و بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.88). مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الأفراد حول هذه الفقرة.

وبناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بهذا المجال فإن درجة كفاءة العاملين مرتفعة, حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (3.65) , ويعود مثل هذا على ما توفره

إدارة الفنادق من جوانب التحفيز على المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في الفنادق وإشاعة روح المحبة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس وما تتضمنه من تشجيع الرئيس للمرؤوس وحرصه على التعرف على آرائهم. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بإتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (الحوافز المالية) وبين مستوى الأداء في للعاملين في قطاع الفنادق في الأردن ؟

1.تشير النتائج الواردة للفقرة رقم(9) والمتعلق " بالراتب الذي أتقاضاه من الفندق أجراً عادلاً" (3.96) مما يدل على درجة رضا متوسط، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.84) مما يدل على وجود اختلاف وتباين بين الأفراد حول هذه الفقرة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى عدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه الموظف لعدم إشباعه لحاجاته المادية المتزايدة والذي يعود لطبيعة الحياة في البيئة الأردنية، ولزيادة الطلب على السلع الكمالية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات العمري(1996)، ودراسة الحميري والمومني (2010) في أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مالية هم الذين يتمتعون بكفاءة أداء عالية.

2.يشير الوسط الحسابي للفقرة (10) والبالغ(3.93) إلى درجة رضا متوسطة فيما يتعلق " براتبي الذي أتقاضاه يتناسب والمسؤوليات التي أقوم بها"، مما يدل على أن العاملين في الفنادق تتأط بهم العديد من المسؤوليات، ولكن لم يوفر له البديل المادي الملائم للمسؤوليات المناطة به، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78). وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات كدراسة(العمري،1996)، وكذلك دراسة(الشراري،2004). في تأكيدها على أهمية الراتب الذي يأخذه الموظف وعلاقته بالعمل.

3.يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم(11) والمتعلقة" بالتناسب بين الراتب الذي يتقاضاه الموظف يتناسب ومستويات المعيشة" والبالغ(3.88) إلى درجة رضا منخفضة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى العلاوات والامتيازات المادية التي تقدمها إدارة الفنادق لا تتناسب والتزايد المضطرد في تكاليف المعيشة ومتطلباتها، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82).

4.يشير الوسط الحسابي للفقرة (12) والبالغ(3.87) إلى درجة رضا متوسطة فيما "لمدى إشباع يشبع الأجر الذي أتقاضاه حاجاتي المادية كالمسكن والمأكل والملبس" ، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود لأولوية الحاجات المادية وأهميتها لدى الأفراد، أو لعدم قدرة الأفراد

ومتطلباتهم المادية، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.76) مما يدل على وجود تباين واختلاف بين الأفراد حول هذه الفقرة.

5. بالنسبة للفقرة رقم (13) والمتعلقة "بالعلاوة السنوية التي أتقاضاها تتناسب ومستوى عملي"، فقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (3.69) مما يدل على درجة رضا منخفضة في هذا المجال، مما يدل على عدم كفاية العلاوة السنوية التي يتقاضاها الموظف وقد يعود ذلك لعدم تلاؤمها مع مستويات ارتفاع تكاليف المعيشة السنوية، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.00).

6. الوسط الحسابي للفقرة (15) والمتعلقة بـ "تتم الترقية في عملي على أساس الكفاءة في العمل" والبالغ (3.65) إلى درجة رضا متوسطة، مما يدل على أن هناك عدم موضوعية في تقدير أداء العاملين وفي اعتماد الداء كأساس للترقية في بعض الحالات، ويعود ذلك - حسب رأي لباحث- إلى وجود دور للعلاقات الاجتماعية والشخصية في تسيير العمل، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.88). وهذا يتفق مع دراسة (العمرى، 1996) حول أهمية الترقية للموظف.

7. بلغ الوسط الحسابي للفقرة (16) والمتعلقة "بتأثير المكافآت المادية المرتبطة بعملي على كفاءتي في العمل" (3.50) مما يدل على درجة رضا متوسطة، ويعود ذلك لعدم كفاية المكافآت والامتيازات الممنوحة للموظف، ولعدم إشباعها لحاجات الموظف المادية المتزايدة، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.93).

وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير الحوافز المادية على كفاءة الموظفين في العمل كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (3.78)، ويعود مثل هذا المستوى من الملائمة إلى عدم تناسب الرواتب التي يتقاضاها الموظفون مع مستويات المعيشة وفقاً لأي أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى عدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية من خلال ما يتقاضوه من عملهم وذلك بسبب ازدياد متطلبات الحياة المادية بصورة أكبر من الزيادة الحاصلة في رواتب الموظفين من خلال الزيادات السنوية والمكافآت وأجور العمل الإضافي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (التدريب

(وبين مستوى الأداء في العاملين في قطاع الفنادق في الأردن ؟

1. يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (10) والبالغ (3.93) إلى درجة رضا مرتفعة فيما يتعلق " يتيح لي إدارة الفندق الفرصة الكاملة للمشاركة بالدورات التدريبية " ، ويعود ذلك لعدم إمكانية

إلحاق جميع الأفراد بدورات تدريبية بسبب ارتباطهم بالعمل الرسمي، إضافة إلى وجود الكثير من العمل الروتيني المتكرر مما يقلل الحاجة إلى دورات تدريبية في بعض الوظائف، ويدل الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.84) إلى وجود اختلاف في رأي الأفراد حول هذه الفقرة.

2. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (17) والمتعلقة "بالترشيح للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل" (3.49) مما يدل على درجة رضا متوسطة في هذا المجال، مما يعني أن عملية تحديد الحاجات التدريبية للموظفين وترشيح الأفراد لها لا تتم بالصورة المطلوبة، ويشير الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.86) إلى وجود اختلاف في رأي الأفراد حول هذه الفقرة.

3. يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (22) والمتعلقة "بتوفير إدارة الفندق لي فرصة الحصول على بعثة دراسية لإكمال دراستي" والبالغ (3.59) إلى درجة رضا متوسطة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى أن إدارة الفندق توفر مثل هذه الفرص، ولكن ليس بالعدد المطلوب وفقاً لطموحات العاملين، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.75). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة الشراري (2004)، في أهمية إتاحة الفرصة أمام الموظفين لإكمال الدراسة في الجامعات والكليات.

4. بالنسبة للفقرة رقم (21) والمتعلقة "توفر إدارة الفندق الدورات والبرامج التدريبية لمتابعة المستجندات العلمية"، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.51) مما يدل على درجة رضا منخفضة في هذا المجال، مما يدل على عدم كفاية المعلومات الكافية لمتخذي القرار في إدارة الفندق، إضافة إلى التكلفة المالية العالية اللازمة لذلك، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.94). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة المدلج (1424)، في أهمية إتاحة الفرصة أمام الموظفين لحضور المؤتمرات والندوات لما لذلك من أهمية في رفع مستوى أداء الموظفين.

5. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (8) والمتعلقة "تضع إدارة الفندق خطط وبرامج تدريبية لتهيئة العاملين الجدد في الفندق" (3.71) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة، وذلك بسبب توافر المعلومات لدى إدارة الفندق حول كيفية وضع الخطط، إضافة إلى أن ذلك يتم بصورة علمية سليمة وفق المنهج العلمي، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.85). مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الأفراد حول هذه الفقرة.

6. بالنسبة للفقرة رقم (23) والمتعلقة "تحدد إدارة الفندق احتياجات العاملين التدريبية للنمو المهني في الوظيفة"، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.58) مما يدل على درجة رضا منخفضة في هذا المجال، وذلك بسبب قلة إطلاع إدارة الفندق على النظريات المتعلقة بكيفية القدرة على

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فالاعتماد على الخبرة العملية في هذا الموضوع والمحاولة والخطأ ربما لا يكون كافياً في كثير من الأحيان، فالإلمام بأي موضوع يتطلب الجانبين النظري والعملية معاً، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.96).

وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير التدريب على كفاءة الموظفين في العمل كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (3.65)، ويعود مثل هذا المستوى من الملائمة إلى عدم إدراك العاملين في إدارة الفنادق إلى أهمية التدريب المقدم للأفراد، من أجل المساهمة في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وفقاً لرأي أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة السؤال الرابع: هل يوجد علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (تحسين ظروف العمل) وبين مستوى الأداء في العاملين في قطاع الفنادق في الأردن ؟

1. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (24) والمتعلقة "تسود روح المحبة والإخاء والصداقة بين الموظفين مما يؤدي إلى زيادة في الكفاءة" (4.21) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة، ويعود ذلك إلى طبيعية البيئة الأردنية التي تشجع هذه العادات، ولما توفره إدارة الفندق في ذلك، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.80).

2. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (25) والمتعلقة "يعمل رئيسي المباشر على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين" (4.03) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة، ومثل ذلك يساهم في تطوير العمل وتحسين أداء الموظف، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.69).

3. يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (26) والمتعلقة "توفر لي طبيعة عملي مركزاً اجتماعياً محترماً" (3.88) إلى درجة رضا متوسطة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يساهم في زيادة كفاءة الموظف وانتماءه للفندق الذي يعمل به، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.89).

4. يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (27) والمتعلقة "شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالاً رحباً للسعادة والشعور بالرضا" (3.77) إلى درجة رضا متوسطة، ويرى الباحث إلى أن ذلك مثل هذه الشهادات تعمل على إعطاء الموظف حافزاً أقوى على البذل والعطاء من خلال تقدير جهوده، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82).

5. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (28) والمتعلقة "أتعاون مع زملائي في العمل على أساس أننا فريق واحد" (3.76) مما يدل على درجة كفاءة مرتفعة، ومثل ذلك يعود لتشجيع إدارة الفندق على المشاركة في العمل وتكوين اللجان المختلفة لحل أية مشاكل تظهر أثناء العمل، وبلغ

الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.89) مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الأفراد حول هذه الفقرة.

6. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (29) والمتعلقة "ساعات العمل الإضافي لها دور كبير في إحساسي بالرضا عن العمل" (3.75) مما يدل على درجة كفاءة متوسطة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى عدم الحاجة إلى قيام الموظف بساعات عمل إضافية في أغلب الأوقات نظراً لطول ساعات العمل الرسمي، و بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.79).

7. بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (31) والمتعلقة "القوانين والأنظمة واضحة وعادلة وتبعث في نفسي روح العمل" (3.68) مما يدل على درجة كفاءة متوسطة، ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى أن الأنظمة المعمول بها في الفنادق تغطي الجوانب المختلفة للعمل وتعمل على إشباع حاجات الأفراد وتدفعهم للعمل من خلال ما توفره لهم من راحة نفسية لوضوح هذه القوانين وعدالتها، و بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.68) مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الأفراد حول هذه الفقرة.

8. بالنسبة للفقرة رقم (32) والمتعلقة "الحوافز الضعيفة تقلل من مستوى كفاءتي في العمل"، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.62) مما يدل على درجة رضا منخفضة في هذا المجال، ويرى الباحث على أهمية توفير الحوافز المناسبة وهو ما يسعى إليه القائمون على إدارة الفنادق من خلال التعديلات المستمرة على نظام الرواتب، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.71). وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير تحسين ظروف العمل على كفاءة الموظفين في العمل كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (3.82)، ويعود مثل هذا المستوى من الملائمة إلى إدراك العاملين في إدارة الفنادق إلى أهمية تحسين ظروف العمل، من أجل المساهمة في رفع كفاءة العاملين.

لقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين إدارة الأفراد من خلال المشاركة في (اتخاذ القرار للعاملين) في الفنادق وبين مستوى الأداء للعاملين في قطاع الفنادق في الأردن، وكذلك وجود علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (الحوافز المالية) وبين مستوى الأداء للعاملين في قطاع الفنادق في الأردن، ووجود علاقة بين إدارة الأفراد من خلال (التدريب) وبين مستوى الأداء للعاملين في قطاع الفنادق في الأردن، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين إدارة الأفراد من خلال (تحسين ظروف العمل) وبين مستوى الأداء للعاملين في قطاع الفنادق في الأردن.

التوصيات:

- الاهتمام بالحوافز غير المادية والمكافآت للعاملين حيث وجد أن لها أثر أكبر في رضا العاملين في الفنادق الأردنية من الحوافز المادية.
- تحسين مستوى الرواتب والاهتمام بشكل أفضل بنظام التعويضات في الفنادق الأردنية لعدم وجود مستوى كاف من الرضا حولها.
- البعد عن ازدواجية القيادة وإشعار الموظف بذلك لشعور العديد من العاملين بتعدد صانعو القرار في الفنادق الأردنية.
- اهتمام الإدارة بقضايا العاملين بشكل أفضل وإشعارهم بذلك.
- منح المزيد من الاهتمام لرضا العاملين في فنادق الثلاث والخمس نجوم لتدنى مستوى رضا العاملين فيها مقارنة بفنادق الأربع نجوم، والوقوف على أهم الأسباب المؤثرة على رضا العاملين وكيفية معالجتها.
- الاهتمام بشكل أفضل بذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة وإشعارهم بالأمن الوظيفي لتحسين مستوى الرضا لديهم.