

تقييم أنشطة الموارد البشرية في إدارة ضغوط العمل في بعض فنادق الخمس نجوم في مصر

محمود أبو هاشم منصور عثمان الصاوي معتر بالله فريد إبراهيم سعيد سلامة إبراهيم

قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق- جامعة قناة السويس

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس معدل ضغوط العمل لدى العاملين بعينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وتقييم فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الضغوط، بما يحد من أثرها في أداء العاملين ويزيد من ربحية الفنادق. تم جمع البيانات من خلال 21 فندقاً ومنتجعاً، حيث وزعت 420 استمارة استقصاء على العاملين بهذه الفنادق من قسمة الأغذية والمشروبات وقطاع الغرف لتقييم مستوى ضغوط العمل لديهم، استرد منها 293 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي المقابل تم إجراء مقابلات شخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية بتلك الفنادق لتقييم فعالية جهودهم في إدارة هذه الضغوط. تم استخدام التحليل الإحصائي (برامج SPSS الإصدار العشرون) والنوعي للحصول على النتائج. خلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الضغوط لدى غالبية فنادق العينة، ولم يتبين في المقابل الاستعداد السليم من قبل إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه الضغوط. ولذلك توصي الدراسة باستخدام أساليب أكثر فعالية لاختيار العاملين، توجيههم، توفير مزيد من الأمان الوظيفي للعاملين، الاهتمام بزيادة العلاقات الاجتماعية بين العاملين، واستخدام طرق عادلة في تصميم هيكل الأجور والترقيات.

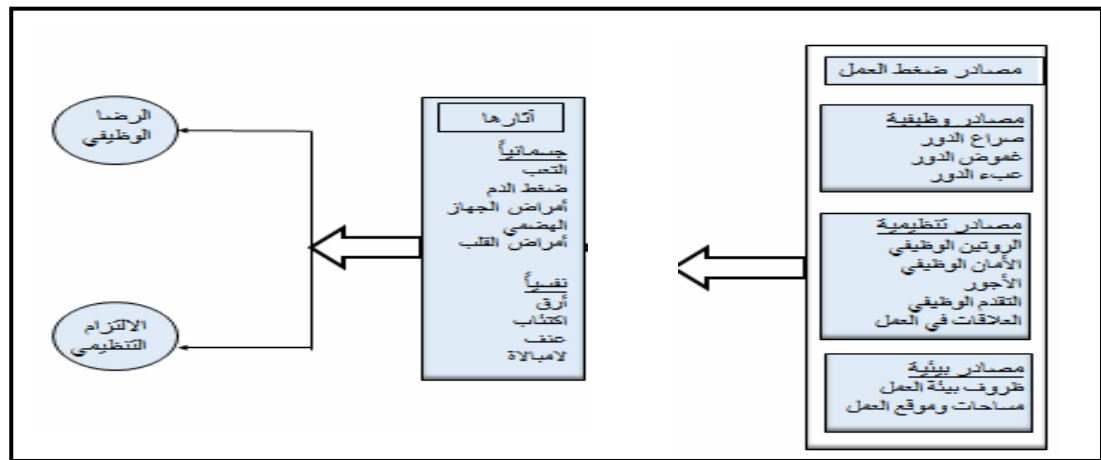
الكلمات الدالة: ضغوط العمل- غموض الدور- صراع الدور- عبء الدور- التقدم الوظيفي- تقييم الأداء.

1. الإطار النظري:

يرتبط تولد الضغط لدى العاملين بتهديد الأحداث المحيطة بهم لإشباع حاجاتهم وعدم التكيف معها (Sinha, 2008). ولل فرد خمسة أنواع من الحاجات، يؤثر عدم إشباعها في بزوغ حالة الضغط لدى العاملين. وهي حسب نظرية ماسلو:

- الحاجات الفسيولوجية: الاحتياجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام، المسكن والملبس؛
- حاجات الأمن: اطمئنان الفرد عما سيحدث مستقبلاً بالمؤسسة، والحماية من الأخطار؛
- الحاجات الاجتماعية: الرغبة في تكوين صداقات مع زملاء العمل، وتقارب مع الإدارة؛
- حاجات التقدير: الرغبة في الحصول على مكافآت وترقيات تمثيلاً مع التميز في الأداء؛
- حاجات تحقيق الذات: السعي لتحقيق إنجازات عبر فرص تحقق استغلال لقدرات الفرد، وثبتت تميزه عن غيره.

ويترتب على حدوث ضغط العمل آثار سلبية في العاملين والمؤسسات، كقلة الرضاء الوظيفي (Lait, 2000) الذي يحد من الإنتاجية وجودة الخدمات (مبارك الدوسري، 2010)، وكذا زيادة معدل دوران العمالة (Qureshi et al., 2012)، بما يتسبب إجمالاً في خسائر مادية تتحملها المنظمة (Avey et al., 2009). انظر شكل (1).



شكل (1) الأنواع المختلفة لضغوط العمل وتأثيراتها.

المصدر: (Mosadeghrad, 2014)

1.2 دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في إدارة ضغوط العمل:

تتقسم ضغوط العمل إلى ثلاثة أنواع؛ تشمل الضغوط الوظيفية (تأتي من طبيعة المهام الوظيفية)، الضغوط التنظيمية (تتبع من السياسات المختلفة للمنظمة)، والضغوط البيئية (تختص ببيئة العمل).

1.1.2 الضغوط الوظيفية واستراتيجية إدارتها:

العوامل المتعلقة بالدور الوظيفي المُسند للفرد داخل المنظمة وما يتعلق به من متطلبات ومهام متوقعة لتحقيق الأهداف، وتظهر في ثلاثة أشكال، وهي صراع الدور Role-Conflict، غموض الدور Role-Ambiguity وعبء الدور Role-Load.

ويعني بصراع الدور تعارض متطلبات الوظيفة أو قيم المؤسسة مع قيم الفرد ومعتقداته (Farooqui and Nagendra, 2014). ويمكن من خلال الاختيار السليم للعاملين كأحد أنشطة الموارد البشرية التغلب على هذا النوع من الضغوط (klikauer, 2014).

وتعد المقابلة الشخصية من أكثر الطرق المستخدمة في اختيار العاملين (Martin et al., 2010)، ولكن لا يمكن غيرها جمع البيانات الكافية عن المتقدم للوظيفة (Opdenakker, 2006)، بالإضافة إلى احتمال عدم الموضوعية، واعتمادها على التقدير الشخصي للمقيم؛ فقد ينخدع المقيم بجوانب معينة دون أخرى ويبني عليها التقييم الإجمالي للمقدم (Alshenqeti, 2014). ويمكن الاستعانة باختبارات مساعدة لتقليل الآثار السلبية للمقابلات الشخصية كالاختبارات التحريرية التي تقيس مدى قدرة المتقدم على تنسيق وترتيب أفكاره (Martin et al., 2010)؛ اختبارات الأداء التي تقيس مدى إلمام العامل بالمهام الوظيفية، (Shapiro et al., 2013)؛ وكذا اختبارات الذكاء التي تقيس القدرة على الاستيعاب وسرعة التذكر، التصرف (Brunt, 2016).

ويرتبط غموض الدور بافتقار الفرد لتفاصيل عن دوره الوظيفي وسياسات العمل بالمنظمة (Raitano and Kleiner, 2004). الأمر الذي ينعكس على شعوره بالاستياء واللامبالاة، وبالتالي انخفاض دافعيته للعمل (Enshassi et al., 2015). ويمكن من خلال التوجيه السليم للعامل Employee induction كأحد أنشطة الموارد البشرية التغلب على هذا النوع من الضغوط؛ فالتوجيه يقدم العاملين الجُدد للمنظمة والعاملين بها، ويعرفهم بتاريخها، أفسامها، أهدافها، وقيمها بما يوفر للعاملين معلومات يمكن الاعتماد عليها عند أدائهم لوظائفهم (Machado and Davim, 2014).

وينشأ عبء الدور من إسناد مهام أكثر للعامل من المتعارف عليها (Portoghese et al., 2014)، يتطلب إنجازها جهداً، ومهارات وإمكانيات تفوق قدرات الفرد العادية (Kwaku, 2012). ويتم التغلب على عبء الدور من خلال التخطيط السليم للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات من العاملين بالأعداد والمهارات المطلوبة (Conrad et al., 2008). ولتخطيط الموارد البشرية عدة طرق أشهرها التقدير الشخصي للمدراء (Pinnington et al., 2007)، بتحديد رؤساء الأقسام لحجم العمالة المطلوب بشكل شخصي وفي ضوء خبراتهم، وهي طريقة غير دقيقة (Shapiro et al., 2013). ويمكن استخدام طريقة النسب لتحديد المطلوب من العمالة، كأن يتم تقدير عدد العمالة المطلوبة بالاستناد إلى عدد الغرف الموجودة بالفندق أو نسبة الإشغال لغرف الفندق (Hoque, 2013). وتعد هذه الطريقة سهلة الفهم والتطبيق لاعتمادها على عمل نسبة وتناسب بين عدد العملاء المحتملين وكمية الغرف المشغولة وعدد العاملين المطلوبين لخدمتهم (Andresen and Nowak, 2015).

2.1.2 الضغوط التنظيمية واستراتيجية إدارتها:

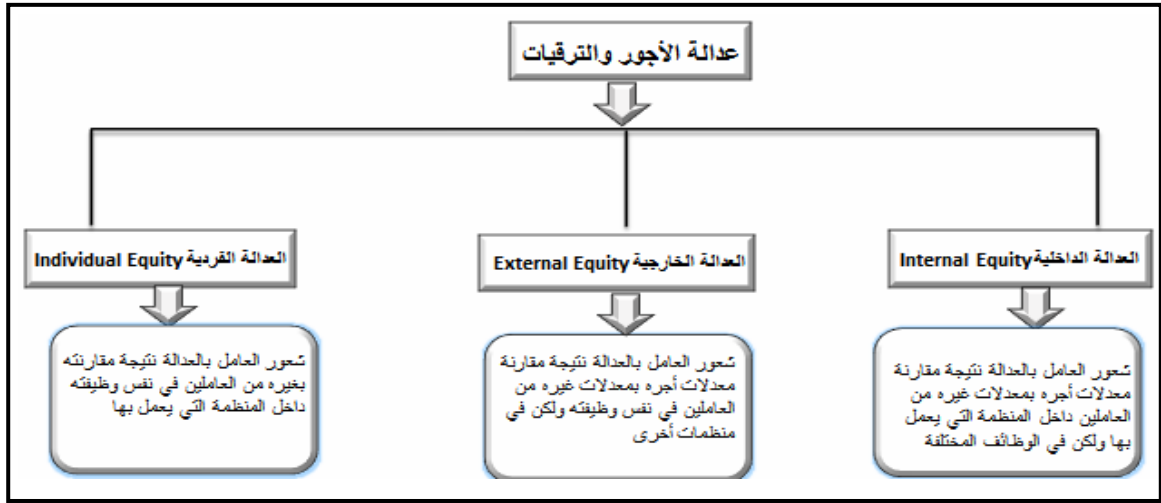
ويقصد بها العوامل الداخلية المتعلقة بالمنظمة كالروتين الوظيفي، الأمان الوظيفي، التقدم الوظيفي، نظم الأجور، وعلاقات العمل. وفيما يلي توضيح لتلك الضغوط وكذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية لإدارتها:

ينشأ الروتين الوظيفي من تكرار نفس المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد دون تنوع (Babatunde, 2013). ويمكن القضاء على الروتين الوظيفي من خلال إعادة تصميم الوظائف Job Redesign بهدف إعادة ترتيب وتنظيم العمل (Noe et al., 2006). ويمكن إعادة تصميم الوظائف من خلال عدة مداخل كالتوسع الوظيفي Job Enlargement بإسناد مهام وظيفية إضافية للفرد مشابهة لمهامه الأصلية، مما يساعد الفرد على استغلال مهاراته وإمكانياته (Luthans, 2011)، وهناك التناوب الوظيفي Job Rotation عبر انتقال العاملين لشغل وظائف مختلفة بشكل دوري في المنظمة، مما يساعده على الإلمام بمعظم الوظائف في فترة وجيزة (Kondalkar, 2007)، أما التفويض Delegation of

Authority فيساعد على كسر الروتينية من خلال تخويل المشرفين والمدراء جزء من صلاحياتهم لمؤسسيهم (Kempton, 1995).

ويمثل الأمان الوظيفي مجموعة الضمانات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها، كإطمئنانهم على الإستمرار بوظائفهم، وتجنب الإجراءات الإدارية التعسفية (عبدالقادر بنات، 2009). ويصنع عدم الأمان حالة من التوتر تقلل مستوى إبداع العاملين، وتؤثر سلباً في أداء المنظمة (Mucci et al., 2015). ويزداد الأمان الوظيفي عبر تقديم المنظمات للتأمينات المختلفة للعاملين كالتأمين الطبي، التأمين ضد العجز، بالإضافة لعقود العمل التي تضمن حقوق العاملين (Forman, 2010).

أما بالنسبة للأجور فتمثل مصدر ضغط حال إحساس الفرد بعدم العدالة في تقديرها (Lait, 2000). ويشترط لتحقيق عدالة الأجور والترقيات مراعاة ثلاثة جوانب هي العدالة الداخلية، العدالة الخارجية، والعدالة الفردية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:



شكل (2): عدالة الأجور والترقيات
Source: (Mello, 2002)

➤ يستلزم تحقيق العدالة الداخلية إعمال نظام عادل لتقييم الوظائف (Snell and Bohlander, 2007)، يرتب الوظائف حسب أهميتها، تمهيداً لتحديد أجور توازي هذا الترتيب (Dessler, 2003).

ويمكن تقييم الوظائف عبر عدة طرق أشهرها الترتيب الوظيفي Job Ranking عبر جمع معلومات عن كل وظيفة وعمل بطاقة لكل واحدة تحتوي على وصف لها، ثم ترتيب الوظائف من الأقل للأكثر طبقاً لأهميتها (Dessler, 2003). و يُعاب على هذه الطريقة اعتمادها بشكل أساسي على التخمين والتقدير الشخصي للمدراء والمشرفين (Snell and Bohlander, 2007).

وفي طريقة التدرج Grading تصمم درجات وظيفية تتدرج طبقاً لبعض المعايير كالخبرة ومستوى التعليم، بحيث تكون الدرجة الأولى ذات مستوى عالٍ من متطلبات الخبرة والتعليم أكثر من الدرجة الثانية مثلاً (Ivancevich, 1998). وترتب الوظائف من خلال وضعها في الدرجات المختلفة حسب متطلباتها، وبالتالي يكون قد تم فصل الوظائف في درجات على حسب أهميتها، وتتميز بالتالي وظائف الدرجة الأولى عن الثانية بما يحقق عدالة في التوزيع، لكن يعاب على هذه الطريقة أحياناً التقارب بين متطلبات الدرجات الوظيفية بما يعوق إمكانية التحديد الدقيق لأهمية بعض الوظائف مقارنة بالآخرات (Aquinas, 2007).

أما طريقة النقط Point Method فترتب الوظائف من خلال تحديد مائة نقطة لمتطلبات الوظيفة توزع على الخبرة - التعليم - المسؤولية - ظروف العمل (Bratton and Gold, 2017). ويتم احتساب عدد النقاط المستحقة لكل وظيفة طبقاً لمتطلباتها، مما يعطي الوظيفة قيمة رقمية تعبر عن أهميتها بالنسبة لباقي الوظائف. وفي ضوء هذه القيم يتم ترتيب الوظائف الموجودة بالمنظمة ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً (Tyson, 2006). تعد هذه الطريقة من أفضل الطرق المستخدمة

في تقييم الوظائف لتحليلها الوظيفة بشكل مفصل والبعد عن التحيز الشخصي وتحديد قيمة رقمية لكل وظيفة (Brewster et al., 2000).

➤ هذا ويتطلب تحقيق العدالة الخارجية قيام الإدارة بإجراء المسح الميداني للأجور Salary Survey، من خلال جمع البيانات عن الأجور في السوق المحيطة، ثم الاستعانة بذلك عند وضع هيكل الأجور في المنظمة بالاستفادة من نتائج تقييم الوظائف السالف توضيحها (Anthony et al., 2002)، ولنجاح ذلك لابد أن يتم المسح الميداني بصورة مستمرة ومُحدثة، بالإضافة إلى عدم ترك فترة زمنية كبيرة بين تجميع المعلومات ووضع هيكل الأجور (Armstrong, 2007).

ويشترط في المنظمات التي تخضع للمسح الميداني أن توازي ظروف الفندق من حيث الموقع، حجم النشاط، نوعية السلع أو الخدمات. ويتم المسح الميداني للأجور عبر المقابلات الشخصية بين مدراء إدارة الموارد البشرية في المنظمات، أو عن طريق الهواتف، أو من خلال توزيع استمارات استقصاء على العاملين في الفنادق المحيطة (Byars and Rue, 2004).

➤ وفيما يتعلق بالتقدم الوظيفي والذي يشمل نظام الترقيات وحوافز العمل، يجب الاعتماد على تحقيق متطلبات العدالة الفردية Individual Equity كجزء من نظرية العدالة، أنظر شكل(2)، عبر ربطها بنتائج تقييم أداء العاملين داخل المنظمة، وذلك للتمييز بينهم طبقاً لأدائهم (Thurston and McNall, 2010). وتعد خطط التعاقب الوظيفي Succession Plans كذلك إحدى الأدوات المساعدة التي يمكن من خلالها تسهيل ترقية العاملين لدرجات وظيفية أعلى؛ إذ يتم من خلالها تجهيز العاملين لشغل مواقع وظيفية أعلى من خلال اختيار المدير لمجموعة من العاملين الذين يرى صلاحيتهم للترقية بناء على نتائج قياس الأداء المتميز، ثم يقوم بوضع برامج تدريبية خاصة بهم من خلال إدارة الموارد البشرية، ويتابع المدير تجهيزهم من الناحية الفنية بنفسه، وبعد انتهاء فترة التدريب يوضع العامل في الموقع الجديد لاختبار الأداء الفعلي بالموقع الوظيفي الجديد، ويتم تربيته إذا أجاهه (De Simone et al., 2002).

هذا وتمثل علاقات العمل مصدراً لشعور العامل بالضغط إذا كانت تفترق إلى الدعم والمساندة الاجتماعية أو يسودها الصراعات والتنافس غير الشريف (Mujumdar, 2008). وقد يكون سلوك المدير أو المشرف المباشر مع العاملين سبباً في شعورهم بضغط العمل، حينما ينتهج سلوك القيادة المتسلطة والإشراف المستبد (Kwaku, 2012).

ويمكن التغلب على هذا النوع من الضغوط من خلال اهتمام المنظمة بتوفير فرص للعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبث روح التعاون والتآلف بينهم، كإنشاء النوادي الثقافية والرياضية (Topper, 2007). كما أن عقد اجتماعات دورية مع العاملين لتناول مشكلاتهم وتقديم حلول بناءة لحل تلك المشكلات يخفف من حدة ضغوط العمل McCormack, (2014). كما يشعر الفرد داخل المنظمة بالراحة عند تقديم زملائه الدعم له فيما يخص وظيفته، ومساعدته على تعلم مهارات جديدة، وسماع شكواه والعمل على حلها، من هنا نجد أن ضغط العمل ينخفض كلما زاد الدعم الاجتماعي (Mucci et al., 2015).

3.1.2 الضغوط البيئية واستراتيجية إدارتها:

وتعني الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، والعوامل التي يمكن أن يتعرض لها الفرد أثناء قيامه بعمله (Mujumdar, 2008)، وتعتبر مصدراً للضغوط، حيث يتأثر أداء العامل بإدراكه لبيئة العمل المحيطة به (Butt, 2009). وتتبع الضغوط البيئية من عدة عوامل كتصميم المبنى، مستوى الإضاءة، مستوى الضوضاء، تهوية المبنى، توزيع المكاتب والمسافات بينها، المخاطر المؤثرة في أمن وسلامة وصحة الفرد كوجود مواد سامة إشعاعية أو كيميائية، والازدحام بين العاملين وعدم توافر الخصوصية (Luthans, 2011; Banovcinova and Baskova, 2014).

ولتخفيف حدة الضغوط البيئية يجب على المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة وصحية تمكن العاملين من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية (Applebaum, 2008)، بالسعي إلى توفير بيئة عمل مناسبة للعامل من حيث الإضاءة اللازمة، التهوية المناسبة، إتاحة مسافات مناسبة للعاملين، توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية (Buttigieg and West, 2013).

ورغم وفرة الدراسات عن ضغوط العمل في الفنادق، كعلاقة القيادة بالضغط (Erkutlu and Chafra, 2006)؛ تقييم ضغوط العمل لدى العاملين (O'Neil and Davis, 2011)؛ تأثير ضغوط العمل في دوران العمالة (Jung and

(Yoon, 2014) و الأداء (Al Qaied, 2015). إلا أن الدراسات لم تتعرض لكيفية الإدارة السليمة لضغوط العمل من مدخل أنشطة إدارة الموارد البشرية، لذا فالدراسة الحالية تهدف إلى:

- قياس مستوى ضغط العمل لدى العاملين؛
- تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية في إدارة الضغوط ؛
- تقديم بعض المقترحات لإدارة ضغوط العمل بالشكل الذي يمنع تأثيراتها السلبية في الفرد والمنظمة.

3. منهج البحث:

تم توزيع استمارة استقصاء على العاملين بالفنادق محل الدراسة، بهدف قياس مستوى ضغط العمل لديهم، وقد استخدم مقياس ليكرت (1-5) لتحديد مستوى ضغط العمل بحيث أن 1 رافض جداً، 2 رافض، 3 متعادل، 4 موافق، 5 موافق جداً. شملت الإستمارة 29 سؤالاً تقيس الأنواع المختلفة للضغوط، بحيث استخدم 5 أسئلة لقياس صراع الدور، 4 أسئلة لغموض الدور، 3 أسئلة لعبء الدور، 3 أسئلة للروتين الوظيفي، سؤالان للأمان الوظيفي، 4 أسئلة للأجور، 3 أسئلة للتقدم الوظيفي، 3 أسئلة لعلاقات العمل وسؤالان لبيئة العمل. تم احتساب متوسط حسابي لكل نوع من أنواع الضغوط. كما تم إجراء مقابلات شخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية للتعرف على الأنشطة التي تقوم بها إدارة ضغوط العمل وتخفيف آثارها في العاملين.

تم تحديد مدينة شرم الشيخ كمجتمع للدراسة باعتبارها أكبر تجمع للفنادق في مصر. كما تم اختيار 21 فندقاً من فئة الخمس نجوم كعينة عشوائية بسيطة كونها تسعى دائماً لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة. هذا وقد تم تحديد قطاع الغرف وقسم الأغذية والمشروبات للاستقصاء كونهما أكثر الأقسام إداراً للدخل. تم توزيع 420 استمارة استقصاء بواقع 20 استمارة لكل فندق، استرد منها 293 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وضماناً لسرية البيانات المتحصل عليها من الفنادق، تم الاستعاضة عن أسماء الفنادق بأكواد. أما بالنسبة للمقابلات الشخصية فقد تم إجراء 21 مقابلة شخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية في فنادق العينة لتقييم جهودهم لمواجهة الضغوط.

4. النتائج والمناقشة:

1.4 الإحصاءات الوصفية لعينة البحث:

جدول (1) وصف عينة البحث:

العوامل	الاختيار	التكرارات	النسبة
القسم	قطاع الغرف	151	51.5%
	الأغذية والمشروبات	142	48.5%
الحالة الاجتماعية	أعزب	139	47.4%
	متزوج	154	52.6%
نمط الإدارة	سلاسل	214	73%
	مستقلة	79	27%

يوضح جدول (1) وصفاً لعينة البحث، فعن الأقسام المشاركة في الاستقصاء كان عدد العاملين من قطاع الغرف 151 عاملاً ونسبتهم 51.5% من إجمالي عينة الدراسة، وعدد العاملين من قسم الأغذية والمشروبات 142 عاملاً ونسبتهم 48.5%. وعن الحالة الاجتماعية وجد أن هناك 139 عامل أعزب بنسبة 47.4% مقابل 154 عامل متزوج بنسبة 52.6%، مما يشير إلى التوازن النسبي للاستقصاء من حيث القسم والحالة الاجتماعية. وبالنسبة لنوعية الإدارة الفندقية فقد كانت الأغلبية لفنادق السلاسل حيث جاءت عدد الاستمارات 214 استمارة ونسبتهم 73%، في حين كان عدد استمارات الفنادق المستقلة 79 استمارة بواقع 27% من إجمالي الاستمارات الموزعة، حيث اتضح ارتفاع معدل استجابة فنادق السلاسل عن الفنادق المستقلة.

2.4 اختبار درجة ثبات محتوى استمارة الاستقصاء (اختبار الاعتمادية (Reliability):

جدول (2) معامل الثبات لمتغير الدراسة

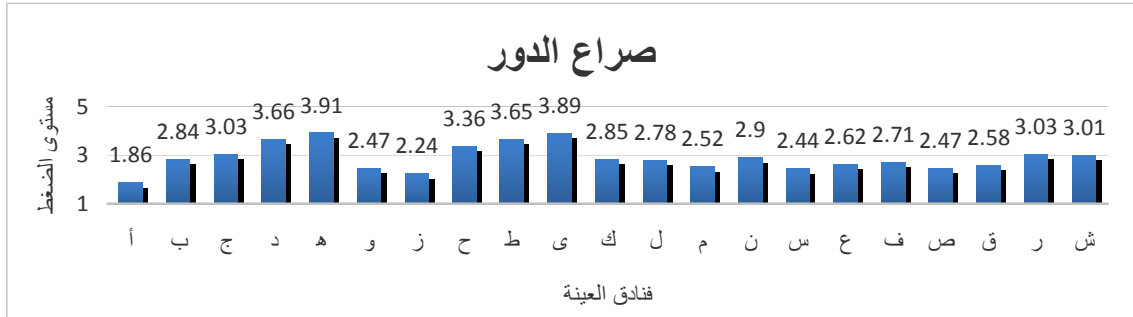
العنصر	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
ضغط العمل	0.799	29

تشير البيانات في الجدول (2) إلى قيم معامل الثبات لأجوبة المبحوثين ألفا كرونباخ، وتظهر أنها مرتفعة (معامل ثبات 0.799)، حيث يعنى ذلك أن إعادة إجراء الدراسة على نفس العينة بنفس تلك الخصائص بعد فترة من الزمن يحتمل بنسبة 79.9% أن تعطى نفس النتائج، ويعنى ذلك إمكانية أكبر للاعتماد على هذه الإستمارة (يكون معامل ألفا كرونباخ جيداً حال وصلت قيمته 70%).

3.4 قياس الضغوط الوظيفية لدى فنادق العينة، واستراتيجية إدارتها:

فيما يلي توضيح لمتوسطات الضغوط الوظيفية لدى فنادق العينة، وكذلك استراتيجية الإدارة الفندقية للتعامل معها:

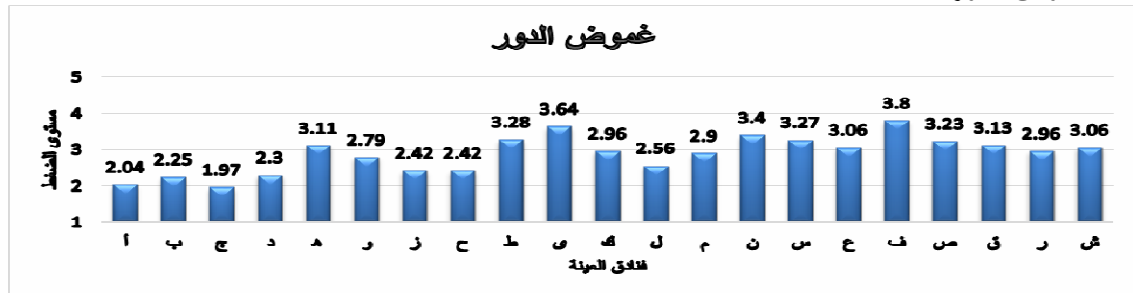
1.3.4 صراع الدور



شكل (3): متوسط الضغط الناشئ عن صراع الدور بين فنادق العينة

يوضح شكل (3) أن هناك صراعاً في الأدوار الوظيفية التي يؤديها العاملون بفنادق (ج، د، هـ، ح، ط، ي، ر، ش) وعددهم 8 فنادق بنسبة تمثل 38.1% من إجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت المتوسطات من 3.01 إلى 3.98. وإجراء المقابلة الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية بتلك الفنادق، اتضح أن العاملين في الأقسام المختلفة يعملون تحت توجيه وإشراف أكثر من رئيس، الأمر الذي يجعل العامل يشعر بصراع في المهام المسندة إليه من قبل الرئيس المباشر أو المشرفين (Butt, 2009). وكذلك افتقرت فنادق (ج، ح، ي، ر) إلى وجود آلية واضحة في اختيار العاملين، الأمر الذي ينعكس على شعور العاملين بصراع الدور نظراً لارتباط صراع الدور بعدم التوافق بين إمكانيات العاملين والمتطلبات الوظيفية المسندة إليهم (Kwaku, 2012)، وقد أرجعت هذه الفنادق عدم التدقيق في عملية الاختيار للظروف الحالية للفنادق (هجرة العاملين المتميزين لقلة الأجور، وإنخفاض أسعار بيع الغرف) وحاجتها لسد الفراغ في العمالة. واعتمدت بقية الفنادق على إجراء المقابلات الشخصية فقط في الاختيار دون أدوات مساعدة، فهذه المقابلات مساوية كاحتمالية خروج مجربها عن النص ودخوله في جدل، وبالتالي احتمالية جمع معلومات لا تمت للوظيفة بصلة (Bernardin, 2007). كما قد يشوبها التحيز وعدم الموضوعية في تقييم المرشحين للوظائف (Alshenqeeti, 2014).

2.3.4 غموض الدور

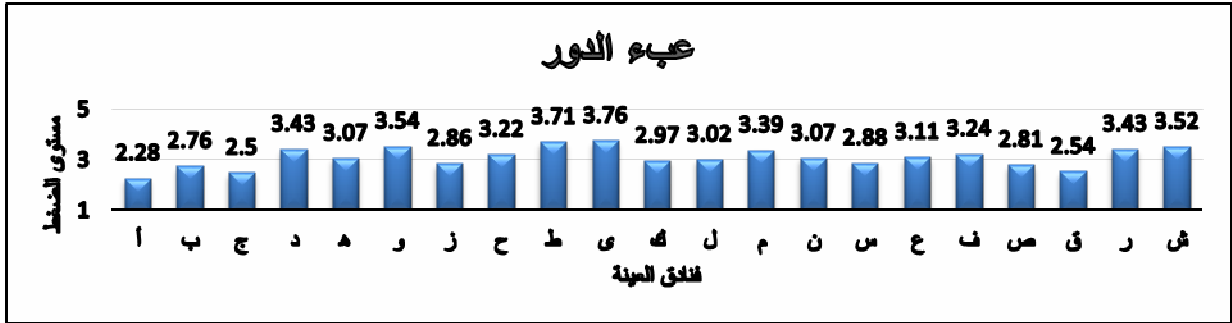


شكل (4): متوسط الضغط الناشئ عن غموض الدور بين فنادق العينة

يوضح شكل (4) عدم وضوح الأدوار الوظيفية للعاملين بفنادق (ه، ط، ي، ن، س، ع، ف، ص، ق، ش)، وعددهم 10 فنادق بواقع 47.6% من إجمالي فنادق العينة، حيث جاءت المتوسطات من 3.06 إلى 3.80. ومن خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية بتلك الفنادق، اتضح إهمالها لتوجيه العاملين الجدد داخل المنظمة، بإسناد المهام الوظيفية مباشرة دون توضيح كاف لطبيعة الوظيفة المسندة لكل عامل مما يزيد من شعوره بالغموض (Raitano and Kleiner, 2004). وأضافت فنادق (ن، س، ص، ق، ش) أنه يتم إسناد المهام الوظيفية للعامل مباشرة دون تدريبه على الطريقة التي سيؤدي بها وظيفته، مرجعين ذلك لظروف الفنادق الحالية التي خفضت الأسعار لزيادة جذب المزيد من العملاء مما انعكس على انخفاض الإيرادات ومن ثم تقليل الإنفاق على العاملين من ناحية التطوير.

وفي المقابل ففي فنادق (أ، ب، ج، د، و، ز، ر، ح، ك، ل، م) وعددهم 11 فندقاً بواقع 52.4% من إجمالي فنادق عينة الدراسة، أوضح عاملوها عدم شعورهم بغموض الدور، حيث جاءت المتوسطات من 1.97 إلى 2.96. وقد أكد مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق أنه بعد اختيار العامل لشغل وظيفة معينة بالفندق تقوم الإدارة بعمل عرض تقديمي للتعريف بالفندق، تاريخ إنشائه، كما يقوم مسئول التدريب بتوجيه العاملين للتعرف على الأقسام المختلفة للفندق، وخريطته من مداخل ومخارج، الأمر الذي يقلل من شعورهم بالغموض (Machado and Davim, 2014). كما أضافت فنادق (أ، و، ك، م) أن مسئول التدريب أو المشرف المباشر يعقد اجتماعاً مع العاملين الجدد يوضح فيه المهام والمسئوليات المتعلقة بالوظيفة، حتى يكون العامل على دراية تامة بكافة حقوقه وواجباته تجاه الفندق، الأمر الذي يجعل مهام عمله غير غامضة (Wallace, 2007).

3.3.4 عبء الدور



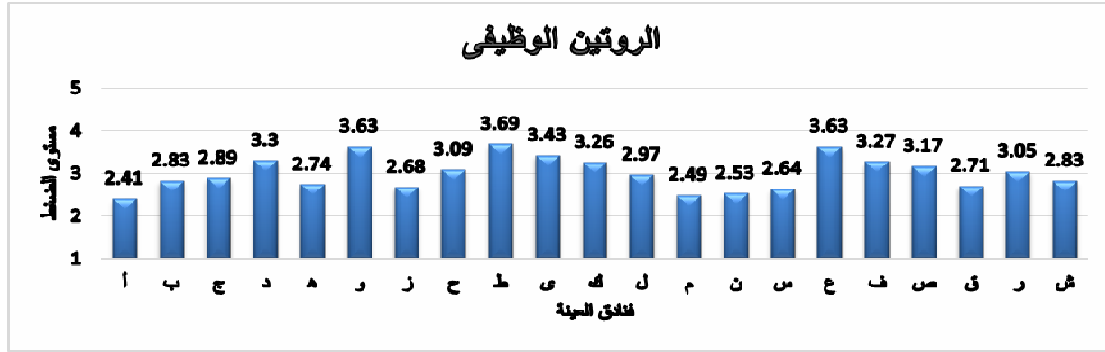
شكل (5): متوسط الضغط الناشئ عن عبء الدور بين فنادق العينة

يوضح شكل (5) أيضاً شعور العاملين بعبء الدور المسند إليهم، وذلك في فنادق (د، هـ، و، ح، ط، ي، ل، م، ن، ع، ف، ر، ش) وعددهم 13 فندقاً بواقع 61.9%، حيث جاءت المتوسطات ما بين 3.02 إلى 3.76. وبإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح اعتمادهم على التقدير الشخصي في تحديد أعداد العاملين لوظائفها، وذلك من خلال قيام المدراء بالتعاون مع المشرفين بتقدير حجم العمالة المطلوب لشغل كل وظيفة بالفندق، الأمر الذي لا يمكن عبره تحديد العدد الملائم من العمالة ومن ثم يشعر العاملون بعبء وظيفي أكبر (Shapiro et al., 2013). وقد أوضحت فنادق (د، ط، ح، ف، ش) أنه نظراً لنقص أعداد العمالة فإنه يتم إجراء دمج وظيفي لبعض الوظائف، ويؤدي الدمج إلى زيادة أعباء المهام على عاتق العامل، بما يجعله يؤديها بشكل أقل مما هو مطلوب (Singh and Singh, 2012).

بينما اتضح عدم شعور العاملين بعبء العمل في فنادق (أ، ب، ج، ز، ك، س، ص، ق) وعددهم 8 فنادق بواقع 38.1% من إجمالي فنادق العينة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين 2.28 إلى 2.97. وبإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح قيامهم بتحديد عامل لكل غرفة، الأمر الذي يؤدي لتوزيع عادل للأعباء (Härtel et al., 2007). كما أنها تلتزم بالتوصيف الوظيفي عند عملية الاختيار، بما يضمن التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانات وقدرات العامل (Martin et al., 2010). وأضافت فنادق (ب، ص، ز) أنها تتيح للعاملين تقديم الشكاوى المتعلقة بعبء العمل، ثم الاجتماع بالعاملين المتقدمين بتلك الشكاوى وسؤالهم عن أسباب شعورهم بعبء العمل، ثم تقديم العون والمساعدة من قبل الزملاء والمشرفين بشكل ودي وغير رسمي بهدف تقليل الشعور بعبء العمل.

4.4 قياس الضغوط التنظيمية لدى فنادق العينة، واستراتيجية إدارتها:

فيما يلي توضيح لمتوسطات الضغوط التنظيمية لدى فنادق العينة، وكذلك استراتيجية الإدارة الفندقية للتعامل معها:
1.4.4 الروتين الوظيفي

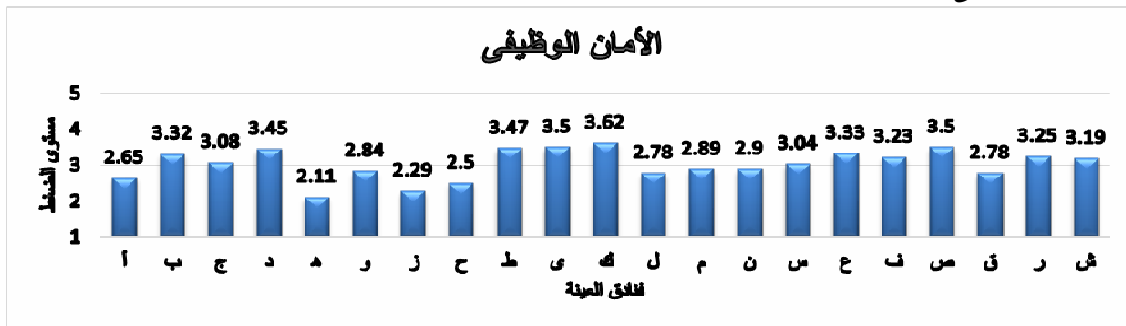


شكل (6): متوسط الضغط الناشئ عن الروتين الوظيفي بين فنادق العينة

يوضح الشكل (6) زيادة شعور العاملين بالروتين الوظيفي في فنادق (د، و، ح، ط، ي، ك، ع، ف، ص، ر)، وعددهم 10 فنادق بواقع 47.6%، فقد جاءت المتوسطات من 3.05 إلى 3.69. وإجراء المقابلات الشخصية لمدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق تبين أن طبيعة الوظائف يحكمها الطابع الرسمي والنمطية، وعلت فنادق (و، ح، ك، ف، ص، ر) استخدام مهام ثابتة دون تنوع بهدف مساعدة العامل على إجادته مهامه بكفاءة وفعالية نتيجة تكرار نفس المهام، إلا أن استخدام تلك الطريقة دوماً ودون محاولة للتبوع يؤدي للملل والروتين الوظيفي (Babatunde, 2013).

في حين انخفض مستوى الروتين الوظيفي والشعور بالملل لدى العاملين بفنادق (أ، ب، ج، هـ، ز، ل، م، ن، س، ق، ش) وعددهم 11 فندقاً (52.4%) من إجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت المتوسطات من 2.41 إلى 2.97. وعند إجراء المقابلات الشخصية لمدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح أن الإدارة تعيد هيكلة الوظائف، مما يؤدي بدوره إلى القضاء على الروتين (Noe et al., 2006). هذا واختلقت تلك الفنادق في استخدام طرق تصميم الوظائف، فقد استخدمت فنادق (ب، ج، هـ، ز، م، ش) تفويض السلطة من خلال السماح للعاملين باتخاذ بعض القرارات الهامة في العمل دون الرجوع لمدراءهم، مما يحقق التنوع ومن ثم الحد من الشعور بالروتين (Aquinas, 2007). في حين استخدمت فنادق (أ، س، ن، ق) التوسع الوظيفي الذي يقلل من روتينية الوظيفة (Luthans, 2011)، وأضافت فنادق (ج، ز، ش) استخدامها للتدريب التحويلي بغرض تحفيز العاملين وتقليل شعورهم بالروتين والملل.

2.4.4 الأمان الوظيفي



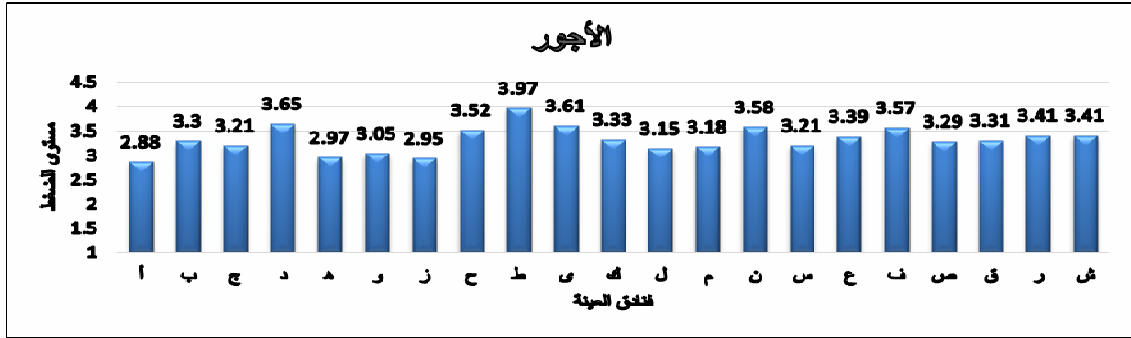
شكل (7): متوسط الضغط الناشئ عن عدم الأمان الوظيفي بين فنادق العينة

يوضح شكل (7) زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي في فنادق (ب، ج، د، ط، ي، ك، س، ع، ف، ص، ر، ش) وعددهم 12 فندقاً بواقع 57.1% من إجمالي فنادق العينة، حيث جاءت المتوسطات من 2.11 إلى 2.90. وإجراء المقابلات الشخصية لمدراء إدارة الموارد البشرية اتضح قيام فنادق (ب، ج، ي، ك، ف، ش) بتوفير الرعاية الصحية الشاملة للعاملين بها، وتقديم الدعم الصحي وتكفل الإدارة بكافة النفقات عند تعرض العامل لإصابات أو حوادث أثناء تأدية وظيفته يُشعره بالأمان الوظيفي (Forman, 2010). وعن التأمينات الاجتماعية فقد اتضح أن كافة الفنادق ملزمة بعمل

تأمينات اجتماعية للعمالة المثبتة بها وفقاً لقانون التأمينات الاجتماعية، الأمر الذي يُشعر العامل بالاستقرار في وظيفته (Mucci et al., 2015). كما تلتزم بعقود مع العاملين تضمن حقوقهم.

في حين انخفض شعور العاملين بالأمان الوظيفي في فنادق (أ، هـ، و، ز، ح، ل، م، ن، ق)، وعددهم 9 فنادق بواقع 42.9%، حيث تراوحت المتوسطات من 3.04 إلى 3.62. وبالمقابلة الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح انتشار العمالة المؤقتة في تلك الفنادق، الأمر الذي يشعر العامل بعدم الأمان والاستقرار في وظيفته (Seňová and Antošová, 2014). كما اتضح أن فندق (ز، م) لا يقومان بالتأمين على العاملين ضد حوادث ومخاطر العمل، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقلّة الأمان الوظيفي (Kwaku, 2012).

3.4.4 الأجور



شكل (8): متوسط الضغط الناشئ عن عدم عدالة الأجور بين فنادق العينة

ويتضح من شكل (8) أن أجور العاملين بفنادق (أ، هـ، ز) وعددهم 3 فنادق بنسبة 14.3% من إجمالي عينة الدراسة، لم تشكل مصدراً لضغوط العمل، حيث تراوحت متوسطات أجور العاملين من 2.88 إلى 2.97. وبإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح قيامها بتقييم الوظائف بدقة وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، وذلك بتحليلها لعدة جوانب كالمهارة والجهد المبذول (طريقة النقاط)، الأمر الذي يسهم في تحقيق العدالة داخلياً (Bratton and Gold, 2017)، ثم يتم مقارنة تلك الأجور بأجور العاملين في الفنادق المحيطة والمنافسة والتي تكون على نفس الدرجة، ومن ثم تعديلها بما يتماشى مع متطلبات السوق المحيطة تحقيقاً للعدالة خارجياً (Bernardin, 2007).

هذا بينما شكلت الأجور مصدراً لضغوط العمل بفنادق (ب، ج، د، و، ح، ط، ي، ك، ل، م، ن، س، ع، ف، ص، ق، ر، ش)، وعددهم 18 فندقاً بواقع 85.7% من إجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت المتوسطات من 3.05 إلى 3.97. وبالمقابلة الشخصية اتضح أن فنادق (ب، ج، ك، ع، ص، ط، ن، ش)، وعددهم 8 فنادق بنسبة 38.1% تقوم الإدارة فيها بوضع هيكل الأجور تقديرياً دون إعمال أي من طرق التقييم، الأمر الذي يؤدي إلى افتقار العدالة مما يُشعر العاملين بضغوط العمل (Lait, 2000). في حين اتضح أن فنادق (د، و، ح، ي، ل، م، س، ف، ق، ر) وعددهم 10 فنادق بنسبة 47.6% تستخدم تقييم الوظائف بطرق غير دقيقة، وفيما يلي توضيح لتلك الطرق، انظر جدول (5):

جدول (5): الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف من قبل بعض فنادق العينة

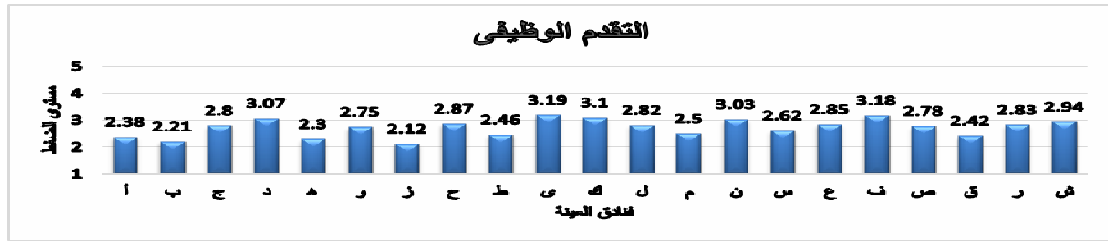
عدد الفنادق	أكوادها	الطريقة المستخدمة	النسبة للإجمالي
3	(د، س، ل)	طريقة التدرج	14.3%
7	(و، ح، ي، م، ف، ق، ر)	طريقة الترتيب	33.3%

يتضح من جدول (5) استخدام فنادق (د، س، ل) طريقة التدرج، بتحديد درجات وظيفية لكل منها مواصفات من حيث الخبرة والتعليم، ثم توزيع الوظائف على تلك الدرجات، إلا أن هذه الطريقة يصعب عبرها تحديد الدرجة المناسبة لبعض الوظائف أحياناً لتقارب مواصفات بعض الدرجات، مما يعوق إمكانية تحقيق العدالة داخلياً (Bernardin, 2007). بينما ترتب فنادق (و، ح، ي، م، ف، ق، ر) وظائفها من الأقل أهمية للأكثر بناءً على الوصف الوظيفي، وبناءً على ذلك تضع الأجور، ولكن يؤخذ عليها عدم الدقة لإدخالها التقدير الشخصي في التقييم (Fisher et al., 1999).

وأثبتت نتائج المقابلات الشخصية قيام جميع فنادق العينة بإجراء المسح السوقي للأجور والاستعانة بذلك عند وضع هيكل أجور العاملين في محاولة لتحقيق العدالة الخارجية (Anthony et al., 2002). وأضاف فندق (ب، ر) أنه عند إجرائه

يتم مقارنته بميزانية الفندق، فإذا كانت تسمح بذلك تُطبق، وإذا كانت لا تسمح تُلغى. كما اتضح أن فنادق (أ، ب، ج، هـ، ل، م، ن، ق، د، و، ح، ط، ي، ك، ص، ر) تُجري المسح الميداني للأجور سنوياً، بينما تقوم به فنادق (ع، ف، ز، س، ش) كل ستة أشهر، حتى يتمكن الفندق من تحديث هيكل الأجور بشكل مستمر للمحافظة على رضا العاملين (Armstrong, 2007). وبالنسبة للآلية التي يتم من خلالها إجراء المسح السوقي، فقد اعتمدت فنادق (أ، ج، هـ، ل، م، ن، د، ي، ر، ف، ص، ز، ش) على جمع البيانات من خلال الاتصال بين مدرء إدارة الموارد البشرية وتبادل المعلومات بينهم عبر التليفون أو المقابلات الشخصية الرسمية في محاولة لتحقيق العدالة الخارجية (Byars and Rue, 2004). في حين تحصل فنادق (ب، ق، و، ح، ط، ك، ع، س) على بيانات الأجور من خلال العلاقات الشخصية مع مدرء الموارد البشرية أو العاملين في الفنادق المنافسة.

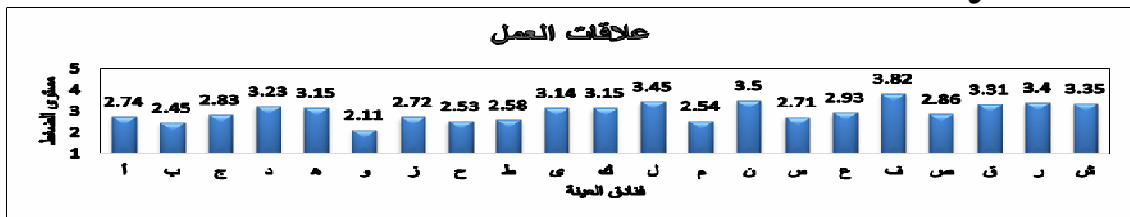
4.4.4 التقدم الوظيفي



شكل (9): متوسط الضغط الناشئ عن فرص التقدم الوظيفي بين فنادق العينة

كما يتضح من شكل (9) أيضاً أن التقدم الوظيفي يشكل مصدراً لضغوط العمل وذلك بفنادق (د، ي، ك، ن، ف)، وعددهم 5 فنادق بنسبة 23.8% من إجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت متوسطات من 3.03 إلى 3.19. وقد أثبتت نتائج المقابلات الشخصية افتقار تلك الفنادق إلى نظام فعال لتقييم أداء عاملها يمكن الاعتماد عليه في منحهم الترقيات والمناصب الأعلى، واعتماد الترقيات إن وجدت على الأقدمية لا الكفاءة، بالإضافة إلى إهمال خطط التعاقب الوظيفي، مما يزيد من شعورهم بالضغوط (Thurston and McNall, 2010). في حين لم يشكل التقدم الوظيفي مصدراً لضغوط العمل في فنادق (أ، ب، ج، هـ، و، ز، ح، ط، ل، م، س، ع، ص، ق، ر، ش)، وعددهم 16 فندقاً بنسبة 76.2%، حيث جاءت المتوسطات من 2.12 إلى 2.94. وأثبتت المقابلات الشخصية أن تلك الفنادق تقيم أداء عاملها بصفة دورية، كما تستفيد من نتائج التقييم في منح الترقيات والحوافز لمستحقيها، مما يساعدهم على التغلب على هذا النوع من الضغوط (Osland et al., 2001).

5.4.4 علاقات العمل



شكل (10): متوسط الضغط الناشئ عن علاقات العمل بين فنادق العينة

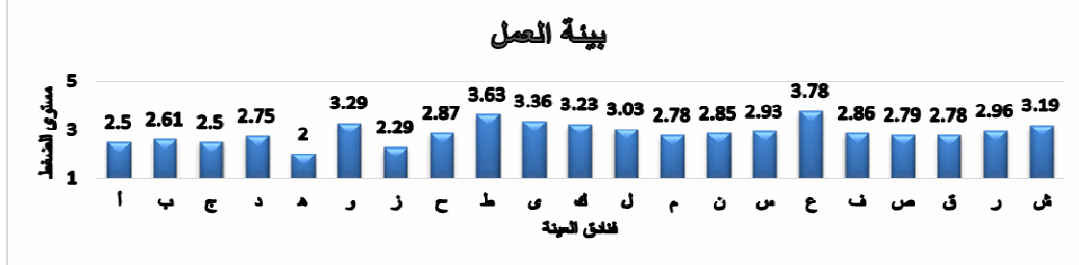
أوضحت النتائج في شكل (10) أن علاقات العمل لا تشكل مصدراً لشعور العاملين بالضغوط في فنادق (أ، ب، ج، و، ز، ح، ط، م، س، ع، ص)، وعددهم 11 فندقاً بنسبة 52.4%، حيث تراوحت المتوسطات من 2.11 إلى 2.93. ويسؤال مدرء إدارة الموارد البشرية اتضح قيام تلك الفنادق جميعها بعقد حفلات للعاملين كحفلات الشواء أو العشاء الجماعي، وكذلك إجراء الأنشطة الرياضية المختلفة بين العاملين ككرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، الشطرنج وغيرها، فتلك الأنشطة تزيد من العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتبث روح التعاون والتآلف بينهم (Topper, 2007). كما أضافت فنادق (ز، ح، ع) أن الإدارة بها تعقد اجتماعات دورية بهدف مناقشة المشكلات التي قد تواجه العامل أثناء تأدية وظيفته، الأمر الذي يساهم في تقديم الدعم والمساندة الاجتماعية (McCormack, 2014).

بينما شكلت علاقات العمل مصدراً للضغوط في فنادق (د، هـ، ي، ك، ل، ن، ف، ق، ر، ش)، وعددهم 10 فنادق بنسبة 47.6%، فقد جاءت المتوسطات من 3.14 إلى 3.82. ويسؤال مدرء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح عدم

انتظام هذه الفنادق في عقد لقاءات مع العاملين تيبث روح التعاون والتآلف بينها، وقد بررت الإدارة ذلك بانخفاض الميزانيات المقررة للأنشطة في الفترة الحالية بسبب انخفاض نسبة الإشغال والربحية.

5.4 قياس الضغوط البيئية لدى فنادق العينة، واستراتيجية إدارتها:

فيما يلي توضيح متوسطات الضغوط البيئية لدى فنادق العينة، وكذلك استراتيجية الإدارة الفندقية للتعامل معها:



شكل (11): متوسط الضغط المرتبط ببيئة العمل بين فنادق العينة

يوضح شكل (11) أن ظروف بيئة العمل المادية لم تشكل مصدراً لشعور العاملين بالضغوط في فنادق (أ، ب، ج، د، هـ، ز، ح، م، ن، س، ف، ص، ق، ر)، وعددهم 14 فندقاً بواقع 66.7%، حيث تراوحت المتوسطات من 2.00 إلى 2.96. وبسؤال مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق اتضح أنها توفر للعامل بيئة عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية، وكذلك توفير الأمن والسلامة المهنية، الأمر الذي يحافظ على العامل ويقلل احتمالية تعرضه لحوادث العمل أثناء أدائه لوظيفته بما يقلل من الضغوط البيئية (Luthans, 2011). وأشار فندق واحد (ب) إلى أنه يوفر مساحة تعادل حوالي ثلاثة أمتار مربعة لكل عامل لكي يستطيع أن يؤدي وظيفته بكفاءة وفعالية، فتوزيع المكاتب والمسافات بينها عامل هام لتقليل الضغوط البيئية (Banovcinova and Baskova, 2014).

أما بالنسبة لفنادق (و، ط، ي، ك، ل، ع، ش)، وعددهم 7 فنادق بنسبة 33.3%، فقد شكلت بيئة العمل الفندقية مصدراً لشعور العاملين بالضغوط، حيث تراوحت المتوسطات من 3.03 إلى 3.78. وبإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية لتلك الفنادق، اتضح وجود تكتل وازدحام بين مكاتب العاملين في الأقسام المختلفة بالشكل الذي يؤثر سلباً في خصوصية العامل، كما اتضح وجود نقص في التهوية (المكيفات) بالشكل الذي قد يؤثر في فعالية وكفاءة أدائهم.

التوصيات

➤ أولاً فيما يخص إدارة الضغوط الوظيفية:

- الإعتناء على طرق موضوعية لتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين لكل وظيفة، مع الإهتمام بعملية التوجيه مع بدأ تعيين عاملين جدد؛
- تعديل نظم اختيار وتعيين العاملين الجدد بالشكل الذي يضمن التوافق بين العامل والوظيفة، عبر الاعتماد على آليات اختيار أخرى كاختبارات الذكاء والاختبارات النفسية بجانب المقابلة الشخصية.

➤ ثانياً فيما يخص إدارة الضغوط التنظيمية:

- توفير البيئة المناسبة لإقامة العلاقات الإنسانية مثل تشجيع العمل الجماعي وإقامة الرحلات والحفلات؛
- تفعيل دور صندوق المقترحات والشكاوى الخاص بالعاملين، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة ذلك؛
- إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي لزيادة فاعلية الأداء وتخفيف مستوى الضغوط؛
- إيجاد أسس عادلة وموضوعية في توزيع الأجور والمرتببات من خلال:
- الابتعاد عند تقييم الأداء عن التقدير الشخصي؛
- ربط الحوافز والترقيات بنتائج تقييم الأداء.
- التحقق من توفير الخدمات الاجتماعية والصحية لمساعدة العاملين على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

➤ ثالثاً فيما يخص إدارة الضغوط البيئية:

- تحسين ظروف بيئة العمل المادية كتوفير الإضاءة والتهوية الجيدة وتخفيف الازدحام والضوضاء، مع مراعاة نظافة مكان العمل؛
- توفير الأمن والسلامة المهنية لحماية الأفراد من التعرض للحوادث أثناء العمل.

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

عبدالقادر بنات (2009) " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
مبارك الدوسري (2010) " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية:

- Al Qaied, B. A. (2015). The impact of job stress resources on job performance of hotels in Amman. International Journal of Business and Social Science, 6(7), 70-81.
- Alshenqeti, H. (2014) "Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review", English Linguistics Research, Vol. 3, No. 1, p.39.
- Andresen, M. and Nowak, C. (2015) " Human Resource Management Practices: Assessing Added Value", Springer, New York, USA.
- Anthony, W.; Kacmar, K. and Perrewe, P. (2002) "Human Resource Management: A strategic Approach", 4th edition, Thomson Learning, Mason, Ohio, USA.
- Applebaum, D. (2008) " The relationship between Physical Work Environmental Factors, Perceived Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention among Inpatient acute Care Nurses", unpublished PhD thesis, University of Medicine and Dentistry, New Jersey, USA.
- Aquinas, G. (2007) " Principles of Management and Organizational Behavior", Excel Books Private Limited, Bharathiar University, Coimbatore, India.
- Armstrong, M. (2007) "A handbook of employee reward management and Practice", 2nd edition, Kogan Page, London, England.
- Avey, J.; Luthans, F. and Jensen, S. (2009) " Psychological Capital: A positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", Human Resource Management, 48(5), pp. 677-693.
- Babatunde, A. (2013) "Occupational Stress: A Review on Conceptualizations, Causes and Cure", Economic Insights – Trends and Challenges 65, Vol.2 No.3, pp. 73-80.
- Banovcinova, L. and Baskova, M. (2014) " Sources of work-related stress and their effect on burn-out in Midwifery", 6th International Conference on Intercultural Education, Social and Behavioral Sciences 132, pp. 248-254.
- Bernardin, J. (2007) " Human Resource Management: an experiential approach", 4th edition, McGraw-Hill, New York, USA.
- Bratton, J. and Gold, J. (2017) "Human Resource Management: Theory and Practice" , 6th edition, Palgrave Macmillan Press, London, England.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W.; and Morley, M. (2000) "New Challenges for European Human Resource Management" , 1st edition, Martin's Press, USA.
- Brunt, C. (2016) "Human Resource Management in International NGOs: Exploring Strategy, Practice and Policy", 1st edition, Palgrave Macmillan, University of Wisconsin-Whitewater, USA.
- Butt, Z. (2009) "The Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment in non-government Organizations of Pakistan", unpublished PhD thesis, National University of Modern Languages, Islamabad, Pakistan.
- Buttigieg, C. and West, M. (2013) " Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice", Journal of Health Organization and Management, Vol. 27 No. 2, pp.171-192.
- Byars, L. and Rue, L. (2004) "Human Resource Management", 7th edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA, P.277.
- Conrad, H.; Heindorf, V. and Waldenberger, F. (2008) "Human Resource Management in Ageing Societies", 1st edition, Palgrave Macmillan, London, England.
- De Simone, R.L.; Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002) "Human resource development", 3rd edition, Orlando, Florida, USA, Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2003) "Human Resource Management", 9th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Enshassi, A.; El-Rayyes, Y. and Alkilani, S. (2015) "Job stress, job burnout and safety performance in the Palestinian construction industry", Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol. 20 Iss. 2 pp. 170 -187.
- Erkutlu, H. V. and Chafra, J. (2006) "Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels", Management Research News, 29(5), 285-297.
- Farooqui, S. and Nagendra, A. (2014) " The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees", Procedia Economics and Finance 11, pp.122 – 129.
- Fisher, C.; Schoenfeldt, L. and Shaw, J. (1999) "Human Resource Management", 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Forman, M. (2010) " Job Stress in Disaster Case Managers Working with Hurricane IKE Recovery" , unpublished master thesis, Texas university, USA.
- Härtel, C.; Fujimoto, Y.; Strybosch, V. and Fitzpatrick, K. (2007) "Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice", Pearson Education, Australia.

- Hoque, K. (2013) "Human Resource Management in The hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance", Routledge, New York, USA.
- Ivancevich, J.M. (1998) " Human Resource Management", 7th edition, McGraw-Hill/ Irwin, Boston, USA, P.332.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2014) "Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent", International Journal of Hospitality Management, 38, pp., 84-88.
- Kempton, J. (1995) "Human Resource Management and Development: Current Issues and Themes", Martin's Press, Inc., USA.
- Klikauer, T. (2014) " Seven Moralities of Human Resource Management", Palgrave Macmillan Publisher, Australia.
- Kondalkar, V.G., (2007) "Organizational Behaviour" , New International (P) Ltd., Publishers.
- Kwaku, E. (2012) " Occupational Stress and its Effects on Job Performance: A case of Koforidua Polytechnic" , unpublished master thesis, Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Lait, J. (2000), " Stress at Work: A study of Professionals in Bureaucratic Organizations", unpublished master thesis, The University of Calgary, Alberta, Canada.
- Luthans, F. (2011) "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach", McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
- Machado, C. and Davim, P. (2014) " Human Resource Management and Technological Challenges", Springer, Portugal.
- Martin, M.; Whiting, F. and Jackson, T. (2010) " Human Resource Practice", 5th edition, Kogan Page, London, United Kingdom.
- McCormack, N. (2014) " Managers, Stress, and the Prevention of Burnout in the Library Workplace", Management and Leadership Innovation Advances in Librarianship, Vol. 38, pp.211-244.
- Mello, J. (2002) "Strategic Human Resource Management", Thomson Learning, Ohio, USA, P.330.
- Mosadeghrad, A. (2014) " Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management " , Leadership in Health Services, Vol. 27 No. 3, pp. 224-239.
- Mucci, N.; Giorgi, G.; Cupelli, V.; Gioffrè, P.; Rosati, M.; Tomei, F.; Tomei, G.; Esteve, E. and Arcangeli, G. (2015) "Work-related stress assessment in a population of Italian workers. The Stress Questionnaire", Science of the Total Environment, 502, pp. 673-679.
- Mujumdar, S. (2008) " Work Stress in Australian Professionals: the Role of Culture, Gender and Work-Family Conflict", unpublished PhD thesis, School of Psychology, University of Adelaide, Australia.
- Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B. and Wright, P. (2006) "Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage", 5th edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA.
- O'Neill, J. W. and Davis, K. (2011) "Work stress and well-being in the hotel industry", International journal of hospitality management, 30(2), 385-390.
- Opdenakker, R. (2006) "Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research", Qualitative Social Research, Vol.7 No.4 pp. 1-14.
- Osland, J.; Kolb, D. and Rubin, I. (2001) "Organizational Behavior: an experiential Approach", 7th edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Pinnington, A.; Macklin, R. and Campbell, T. (2007) "Human Resource Management: Ethics and Employment", Oxford University Press, USA.
- Portoghese, I.; Galletta, M.; Coppola, R.; Finco, G. and Campagna, M. (2014) " Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control", Safety and health at work, 5(3), pp.152-157.
- Qureshi, M.; Lodhi, S. and Naseem, I. (2012) " Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice", Archives Des Sciences, Vol. 65 No. 8.
- Raitano, R. and Kleiner, B. (2004) "Stress management: stressors, diagnosis, and preventative measures", Management Research News, Vol. 27 Iss 4/5 pp. 32 -38.
- Seňová, A. and Antoňová, M. (2014)" Work stress as a worldwide problem in present time", 2nd World Conference on Business, Economics And Management, Antalya, Turkey.
- Shapiro, C.; Hoque, K.; Kessler, I.; Pepper, A.; Richardson, R. and Walker, L.(2013) " Human resource management", Undergraduate study in Economics- Management- Finance and the Social Sciences, University of London, England.
- Singh, A. and Singh, R. (2012) " A study of Workplace Stress in Hospitality Sector" , Tecnia Journal of Management Studies, Vol.7 No.1, p.52.
- Sinha, R. (2008) " Chronic stress, drug use, and vulnerability to addiction", Annals of the New York Academy of Sciences, pp.105-130.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2007) " Human Resource Management", Thomson Learning, Mason, Ohio. USA, P. 398.
- Thurston, J. and McNall, L. (2010) "Justice perceptions of performance appraisal practices", Journal of Managerial Psychology, 25(3), pp.201-228.
- Topper, E. (2007) " Stress in the library workplace", New Library World, Vol. 108 No.11, pp.561-564.
- Tyson, S. (2006) "Essentials of Human Resource Management" , 5th edition, Butterworth- Heinemann, England.
- Wallace, K. (2007) "Creating an Effective New Employee Orientation Program", Library Leadership and Management, Lincoln, Nebraska, USA.

English Summary

"Assessment of Human Resources Activities in Handling Work Stressors in Some of Five-star Hotels in Egypt"

Mahmoud A. Mansour Othman El-Sawy Moataz Bellah Farid Said S. Ibrahim
Hotel Studies Department Faculty of Tourism and Hotels Suez Canal University

Given that work stressors affect hotels profitability, this study aims at assessing the role of human resource management in handling work stressors. Sharm El-sheikh city was selected for the survey, 21 hotels as a random sample participated in the survey. A questionnaire form was distributed among a sample of hotels employees to evaluate the level of work stressors among them, in parallel HR managers of these hotels were interviewed to assess their efforts in handling these stressors. A high level of work stressors were detected among the employees, HR activities simultaneously were not effective enough to handle the stressors. The study recommends relevant solutions to overcome this problem.