

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان-الأردن

علي مصطفى العجارمه

ماجستير في الإدارة السياحية-وزارة السياحة والآثار-الأردن

مخلص منصور العبابنة

أستاذ مشارك في إدارة الضيافة والسياحة- قسم إدارة الفنادق والسياحة- كلية البترا للسياحة والآثار- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

استلام البحث: 2020/9/20 مراجعة البحث: 2020/10/21 قبول البحث: 2020/11/9 DOI: <https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.2>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان-الأردن، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي في وصف طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وكذلك واقع الدوران الوظيفي في الفنادق من خلال الاعتماد على الأسلوب الكمي المبني على طريقة الاستبيان، باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي والذي يحدّد درجة الموافقة والاختلاف لعيّنة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثون برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. تكونت عينة الدراسة من موظفي الفنادق الخمس نجوم في عمان والبالغ عددها 17 فندق، لذا قام الباحثون بتوزيع 420 استبياناً على الموظفين في فنادق الخمس نجوم باستخدام عينة الملائمة، واسترجع منها 270 استبياناً بنسبة 64.2% وبعد فحص الاستبيانات تبين أنّ 53 استبياناً كانت غير صالحة للتحليل، وعليه فإنّ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل كانت 217 استبياناً أي بنسبة 51.6% وهي نسبة مقبولة علمياً لاجراء الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير بسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر نسبة بسيطة من دوافع ترك العمل لدى الموظفين في هذه الفنادق. وبالتالي فإن النسبة الأكبر تعود لأثر عوامل أخرى. أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد وسائل موضوعية لاختيار الموظفين لضمان السيطرة على أهم متغيرات الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان. وكذلك الاهتمام بالتعويضات والحوافز المقدمة للموظفين لتقليل حجم الدوران الوظيفي. وإجراء دراسات حول مدى رضا العاملين عن إجراءات تنفيذ العمل وما هي أبرز العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة رغبتهم بترك العمل. ومراعاة أصحاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، في عملية التقييم وتقديم الحوافز المناسبة لهم حتى لا يضطر الموظفون إلى ترك العمل وخسارتهم وبالتالي ينعكس هذا سلباً على أداء الفندق. وبالتالي إجراء المزيد من الدراسات للتعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي بأبعاد أخرى.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ الدوران الوظيفي؛ فنادق الخمس نجوم؛ الأردن.

### المقدمة:

تساعد السياحة في دفع عجلة التنمية للدول وذلك من خلال ما تحقّقه من مزايا وفوائد عديدة تعود على المجتمعات وخصوصاً المنافع الاقتصادية والتي تتحقق بواسطة الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي، وذلك كما حدث في العديد من الدول المتقدمة سياحياً، وعلى سبيل المثال: إيطاليا وإسبانيا والمكسيك واليونان، وغيرها والتي حققت تقدماً كبيراً في هذا المجال (السيسي، 2006، ص 94). ولذا تعتمد الكثير من الدول على السياحة كمصدر هام من مصادر الدخل القومي، واستطاعت هذه الدول الوصول إلى أرقام كبيرة للنتائج السياحي مثل إسبانيا وإيطاليا

وغيرها، ونظراً لما تتمتع به السياحة من وزن كبير في اقتصاديات هذه الدول، وينعكس أثره على تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، وحل بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها. فقد أصبحت السياحة ترتبط بالتنمية الاقتصادية ارتباطاً كبيراً، فهي تمثل إحدى الصادرات الهامة غير المنظورة، وعنصراً أساسياً من عناصر النشاط الاقتصادي في الدول المختلفة، لذا اهتمت بها المنظمات العالمية والاقتصادية مثل اليونسكو والبنك الدولي التي أصبحت تنظر إلى السياحة كعامل مهم من عوامل التقريب بين الثقافات العالمية.

فقطاع السياحة في الأردن يحتل مركزاً متميزاً في بنية الاقتصاد الأردني، حيث كانت العائدات من الدخل السياحي الأردني لعام 2019 حوالي 4 مليار دينار أردني، كما أسهم بما نسبته حوالي 16 % من الناتج المحلي الإجمالي، واحتل هذا القطاع الترتيب الثاني من ناحية تشغيل الأيدي العاملة، حيث وقّر هذا القطاع لعام 2019 حوالي 53 ألف فرصة عمل مباشرة ووظيفة، بينما يقدر عدد العاملين فيه بشكل غير مباشر بحوالي 140 ألف، مما يساعد في دفع عجلة التنمية على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي للدولة (وزارة السياحة، 2019). تعدّ الفنادق أحد أهم عناصر الجذب السياحي، وتعطي تصوراً عن مدى الراحة التي يمكن أن توفرها الفنادق للسياح، ولذلك شهد قطاع الفنادق في الأردن تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الخمس الماضية، سواء كان ذلك على صعيد توفير البنية اللازمة أو على صعيد الطاقات الاستيعابية المتاحة لهذا القطاع، وذلك من خلال زيادة عدد الفنادق الجديدة، حيث بلغ عدد فنادق الخمس نجوم في الاردن (37) فندقاً، ومنها (17) فندقاً في العاصمة عمان، والتي تضم (8,965) غرفة، بطاقة استيعابية بلغت (14,711) سريراً (وزارة السياحة، 2018). اهتمت الأردن بصناعة السياحة، واجتذاب السياحة العالمية من خلال تهيئة العوامل المناسبة لذلك؛ نظراً لما يتمتع به الأردن من مزايا تؤهله للتلاؤم مع السياحة فيه، ومن أهمها: الموقع المتميز وسط العالم، حيث يعتبر الأردن ملتقى ثلاث قارات آسيا وإفريقيا وأوروبا، إضافة إلى أن الأردن يعدُّ من أكثر الدول استقراراً في الشرق الأوسط بالذات من الناحيتين الاقتصادية والأمنية، إذ أن الدوران الوظيفي ينطوي على فقدان المنظمة للكفاءات والخبرات التي تم تدريبها طويلاً لتصل إلى المستوى المطلوب، إذ تنتقل في أغلب الأحيان إلى منظمات منافسة (عبده، 1995).

إن ظاهرة الدوران الوظيفي تعتبر من المشاكل المعقدة والمستعصية على البحث الإداري؛ وذلك بسبب عدم وضوح مسيبتها الحقيقية، إضافة إلى عدم تمكن الأبحاث السابقة والتطبيقات العملية من وضع الحلول الجذرية لها أو استئصالها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشكلة موجودة في مختلف أنواع المنشآت، وتسود بين مختلف الأفراد، والمراتب الإدارية والمهنية بدون تمييز في الجنس أو العمر، ولكن بتفاوت نسبي تبعاً لعدد من العوامل والعناصر التي إن اجتمعت تقود إلى حالة ما يسمى بالرضا الوظيفي، ويفترض أن يقود إلى حالة من الاستقرار الوظيفي، وتنعكس في معاني الانتماء والولاء للمنظمة، والالتزام بالإنتاج وتحقيق الأهداف. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق. لهذا، تم إدراك الأثار السلبية المترتبة على الدوران الوظيفي في القطاع الفندقي (Nankervis & Debrah, 1995)، وبالتالي تم التركيز والاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق؛ واعتماداً إجراءات مناسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية. من هذه الإجراءات: الاختيار والتعيين والتوجيه والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات (Khilji & Mullins, 1995; Cheng & Brown, 1998; Wang 2007).

يُساهم هذا البحث في استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية. أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير هام على الدوران الوظيفي في الفنادق وذلك من خلال فهم كيفية الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، حيث لاحظ عدد من الباحثين مثل (Vanhalala & Ahteela, 2011) أنه يجب على المنشآت إدراك التأثير الذي يلحق بالمنشآت من فقدان الأيدي العاملة؛ لما لها من تأثير في أعمالهم، وبالتالي فإن العديد من الأبحاث التي درست اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين الجيدين؛ وكذلك نظراً لندرة الموظفين المؤهلين في ذات المجال (Story, Castanheira & Hartig, 2016)، فقد توصلت الدراسات إلى أن ترك الموظفين المؤهلين للمنشآت التي يعملون فيها يؤدي إلى الإضرار بالجودة والإنتاجية (Juhdi, Pa'wan & Hansaram, 2013).

تبرز أهمية هذه الدراسة بالدرجة الأولى من خلال تقييم اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في القطاع الفندقي، وكذلك تقديم المساعدة لتطوير القطاع السياحي في الأردن من خلال المساعدة في توفير معلومات وإرشادات مفيدة لمساعدة المنشآت السياحية والفندقية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات والحوافز، والمسار الوظيفي التي تعالج ظاهرة الدوران الوظيفي في الفنادق الأردنية. ولذا يستفاد من هذه الدراسة في تحديد مسببات الدوران الوظيفي وذلك من خلال تقييم ظروف العمل السائدة في القطاع الفندقي، وبالتالي تقديم توصيات للفنادق بخصوص تقديم حلول علمية لمشكلة الدوران الوظيفي. بينما يوضّح (Milman, 2003) أنّه نظراً لتعدّد الأسباب التي يمكن أن تُؤثّر على الدوران الوظيفي، يجب توخي الحذر من عدم اعتماد "تعميم جميع الأسباب" أو ما يُسبّب الدوران الوظيفي في قسمٍ معيّن أو الموقع. يجب تحليل الأسباب أو المشكلات على أساس كلِّ قسم على حدة وفقاً للظروف المحيطة به.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة هذه الدراسة في دراسة هذه الظاهرة الدوران الوظيفي وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق والتي تتمثل في دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق. إذن هناك زيادة في معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الفندقي (Meier,

(1991): مما قد يؤدي إلى التأثير على سير العمل وجودة الخدمات السياحية، في حدود علم الباحثون تفتقر الادبيات والدراسات المحلية والعربية التي قامت بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية، حيث تفتقر المكتبات المحلية والعربية الى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال، ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة عدة مجالات للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

حسب ما جاء في إحصائيات (Catalyst,2018) فقد كان معدل الدوران الوظيفي الطوعي العالمي في عام 2016 هو 9.6%، حيث يشكل الدوران الوظيفي مشكلة كبيرة في صناعة الفنادق، حيث تتراوح نسبة الدوران الوظيفي في الفنادق العالمية من 200-300 % سنوياً، وبالنسبة للمدراء حوالي 100% (الجميلي، 2017، ص.179)، ويقدر نسبة ترك العمل في المملكة المتحدة حوالي 10% في عام 2004 (Quintini & Martin, 2006)، بينما معدل المنشآت السياحية في بريطانيا حوالي 42%. في قطاع الفنادق الاردني، فقد بلغ معدل دوران العمالة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان 8.54 % (الزغبي، النجداوي، 2014). وبالتالي التحقق من ظاهرة الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق اصبحت ضرورية للوقوف على تلك الظاهرة من حيث الاسباب والنتائج، وكذلك تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدوران الوظيفي، حيث أن معدل الدوران الوظيفي يشكل تحدياً أمام سير العمل نظراً للوقت والجهد والتكاليف المباشرة وغير المباشرة الذي يحتاجه موظفو الموارد البشرية: للحفاظ على مستويات التوظيف والإنتاجية في المنشآت (Giz& Aci,2018). ولهذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
2. ما هو معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
3. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على هو مستوى النشاط في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان.
2. التعرف على معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان.
3. قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي.

#### الإطار النظري

يعد العنصر البشري أو الموظف في قطاع الفنادق أو المنشآت السياحية، من أهم الموارد في المنشآت، والذي يعمل على تحقيق أهداف تلك المنشآت (Wheelen & Hunger, 2013)، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية، تعتبر من الإدارات الهامة والمحورية في إدارة الفنادق، لذا تعنى إدارة الموارد البشرية، بإدارة القوى البشرية والمسؤولة عن توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأهم، بالإضافة إلى الإشراف على القيادة التنظيمية والثقافة، وضمان الامتثال لقوانين العمل. كما يرى (Tiwari & Saxena, 2012) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ هي جميع الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، وفقاً لأهداف المنشآت التي تعمل بها. حينها أشار كل من (Boselie, Dietz & Boon, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تتضمن على سبيل المثال: التدريب والتطوير والمكافآت، وإدارة الأداء، والتوظيف والاختيار، والترقية، وتصميم الوظائف والأمن الوظيفي، وإجراءات التظلم والمسؤولية الاجتماعية للمنشآت. مشكلة الدوران الوظيفي لها العديد من الاسباب كما بينها مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية (Taylor & Davies, 1994; Zeffane, 2004) وكذلك في بعض الدراسات العربية (ابو جدائل، 2011؛ الخصاونة، 2013؛ غوشة، 2014؛ الجميلي، 2017). لما للدوران الوظيفي من آثار سلبية على في القطاع الفندقي، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتساهم في استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية.

## 1. إدارة الموارد البشرية:

تحتاج جميع المنشآت لموارد بشرية؛ لتنفيذ من خلالها أنشطتها التي تمارسها، ولذلك بات لزاماً على أي منشأة سياحية أو فندقية؛ أن تحدد احتياجاتها من أعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة، لذا فإن حسن اختيار الموارد البشرية يضمن للمنشآت تنفيذ أنشطتها على أكمل وجه، وبأقل ما يمكن من التكاليف، بينما عدم إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة يعني عدم التوازن بين حاجات المنشآت من الموارد البشرية وبين حجم النشاط، وبالتالي تحمل المنشأة تكاليف زائدة، وغير مبررة، وتقصيراً في تنفيذ الأعمال (الناصر، 2013). ولذلك أصبح لزاماً على المنشآت السياحية والفندقية إيلاء رأس المال البشري كل العناية، وزيادة الحوافز الممنوحة له؛ بهدف الاحتفاظ بما هو متوفر، ومحاولة الحصول على كفاءات جديدة، خصوصاً في ظل المنافسة الشرسية على اجتذاب الكفاءات المؤهلة والمدرّبة، ولأجل تنظيم إدارة الموارد البشرية لا بد من التعرف على المهام والواجبات التي تؤديها في الهيكل التنظيمي للمنشأة، بغية التعرف على نوع أو حجم الأنشطة التي تمارسها (السالم، 2002، ص. 26). وبناء على ذلك يمكن القول أن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن المهام الإدارية المختلفة كأي إدارة أخرى، فتقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن خلال القيام بالأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية، والحفاظ عليها كمورد هام من موارد المنشآت السياحية والفندقية، وتتضمن عملية الحفاظ على الموارد البشرية ممارسة كافة القرارات الإدارية التي تعمل على تدعيم عملية المحافظة عليه، من تدريب وتطوير وتعويضات بجميع أشكالها، سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة.

## • مفهوم إدارة الموارد البشرية

الإدارة بشكل عام، هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ لاستخدام الموارد المادية والمالية المتاحة بفاعلية وكفاءة، بغية الوصول إلى أهداف المنشأة، ولذلك، يمكن القول بأن العنصر البشري هو من أهم أصول المنشآت السياحية والفندقية. وعرف مفتاح (2004، ص. 21) إدارة العنصر البشري: "هو توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنشآت، ومن ثمة المحافظة عليها، وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنشأة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية". ليس هناك تعريف موحد للإدارة، حيث عرفها رائد الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية (F.Taylor) بأنها "هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقة وأقلها تكلفة"، بينما عرفها الأب الحقيقي للإدارة الحديثة (Henry Fayol) "هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والقرارات والتنسيق والمراقبة". وعرفها (Heady) الإدارة: "هي وسيلة لتحقيق غايات محددة"، ويقول (Rowat) الإدارة تعمل على تنفيذ الأشياء لتحقيق أهداف محددة (الجميلي، 2017، ص. 29).

ويمكن أن يعرف مفهوم الإدارة في الدول النامية في مجال العمل الفندقي والسياحة: "هي فلسفة فكرية فردية، تعتمد على رؤية المدير للأحداث الحالية، ويتم ترجمتها إلى قرارات عملية لتحقيق أعلى عائد ايجابي"، وأما مفهوم الإدارة في الدول المتقدمة: "هي مجموعة من الجهود المشتركة للعاملين في المنشأة الفندقية أو السياحية الهادفة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة من خلال التوظيف والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة" (الجميلي، 2017، ص. 31). لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية، بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، بدأت حركة الإدارة العلمية (Scientific Management) التي يعتبر F.Taylor رائدها الأول الذي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل، وبجهد معقول، مع تجاهل آدمية الفرد؛ إذ ركزت هذه المدرسة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضى العاملين، كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي Economic Man الذي اعتنقه كثير من المديرين، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال الحوافز المالية وحدها، حيث كانت هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل. ويرى (Fisher, 1999, P.7) أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن "القرارات والممارسات التي تؤثر مباشرة في الأشخاص أو الموارد البشرية العاملة في المنشأة"، يرى Hodgetts أن إدارة الموارد البشرية هي: العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنشأة والعاملين؛ حيث استخدم Hodgetts مصطلح موظفين بدلاً عن عاملين في المنشآت السياحية والفندقية، حيث تم اعتماد الفنادق أو الفندق باعتبار أكبر منشأة سياحية يمكن أن توظف أعداداً كبيرة من الموظفين لإدارة شؤون عمل الفندق، مقارنة بالمنشآت السياحية الأخرى التي تضم أقل عدد للموظفين، مثل مكاتب السفر والسياحة، أو المطاعم، أو مكاتب الأدلاء السياحيين، وعرف حسونة (2008، ص. 7) إدارة الموارد البشرية بأنها "سلسلة الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد؛ للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائفهم "التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية". كما تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، أما في معناها الضيق فهي: "تهتم بتوفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، بما يساعدها على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة" (عبد الباقي، 2002، ص. 16). ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في الفنادق والمنشآت السياحية من وجهة نظر الجميلي (2017، ص. 67) على أنها "هي المركز الرئيسي (القلب) الذي يُزوّد كلّ أقسام الفندق (الشرابيين) بالموظفين (الدم) الأكفيا للزمن للدخول في العملية الإنتاجية للفندق (اللازم لبقاء الإنسان على قيد الحياة)، والقادرين على استغلال موارد الفندق الإنتاجية الأخرى، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف ورؤى الإدارة العليا للفندق (من أجل قيام الجسم بفعالياته اليومية الإدارية وغير الإدارية)".

- تطور إدارة الموارد البشرية في الفنادق

فقد بات تواجد الفنادق في الدول أمراً لا يمكن الاستغناء عنه؛ نظراً لحجم الخدمات التي تقدمها مثل هذه المنشآت والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح (السكر، 1999). ويعود استمرار نجاح الفنادق على وجود "معايير تحكم عمل إدارة مواردها البشرية، ولذلك تعتبر الموارد البشرية في الفنادق رأس مالها البشري، من حيث المعرفة والمهارات والخبرة والقدرة، وهو الذي يعتبر أمراً أساسياً لنموها وتطورها" (الجميلي، 2017، ص 77). وبالتالي فإن استمرار ونجاح المنشآت يعتمد إلى حد كبير على تحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، حيث أن جودة رأس المال البشري في المنشآت من حيث المعرفة والمهارات والخبرات وقدراتهم الأساسية للتطور تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أية منشأة، ناهيك عن إدارة الموارد البشرية التي يشترط أن تتوافر فيها الكفاءة والفعالية في تطوير معرفة الموظفين، وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أهداف المنشأة (Domingues, 2011). ولذلك، يجب إدارة رأس المال البشري؛ من خلال تعزيز ولائهم وإبداعهم، وجودة الأعمال والخدمات التي يقدمونها، التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية على منافسها في هذا المجال (Tan & Nasurdin, 2011).

ومن هنا، فقد بات تواجد الفنادق في الدول أمراً لا يمكن الاستغناء عنه؛ نظراً لحجم الخدمات التي تقدمها مثل هذه المنشآت والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح (السكر، 1999). ويعود استمرار نجاح الفنادق على وجود "معايير تحكم عمل إدارة مواردها البشرية، ولذلك تعتبر الموارد البشرية في الفنادق رأس مالها البشري، من حيث المعرفة والمهارات والخبرة والقدرة، وهو الذي يعتبر أمراً أساسياً لنموها وتطورها" (الجميلي، 2017، ص 77). وبالتالي فإن استمرار ونجاح المنشآت يعتمد إلى حد كبير على تحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، حيث أن جودة رأس المال البشري في المنشآت من حيث المعرفة والمهارات والخبرات وقدراتهم الأساسية للتطور تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أية منشأة، ناهيك عن إدارة الموارد البشرية التي يشترط أن تتوافر فيها الكفاءة والفعالية في تطوير معرفة الموظفين، وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أهداف المنشأة (Domingues, 2011). ولذلك، يجب إدارة رأس المال البشري؛ من خلال تعزيز ولائهم وإبداعهم، وجودة الأعمال والخدمات التي يقدمونها، التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية على منافسها في هذا المجال (Tan & Nasurdin, 2011).

تميزت إدارة الفنادق برؤى أوضح وأشمل في إدارتها عند الرومان، الذين كانوا سباقين في سن القوانين التي نظمت عمل الفنادق، فوضعوا لائحة بمهام وواجبات صاحب الفندق، وكذلك قوانين وتشريعات تنظم الأعمال داخل الفندق، منها ما يتعلق بإختيار العاملين ذوي السمعة الطيبة والأخلاق الحسنة، فبدأ صاحب الفندق بإدارة المهام الخاصة باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين؛ كي يتسنى له توفير عمالة قادرة على إنجاز مهامها وواجباتها على أتم وجه (الجميلي، 2017). ويرى كل من (Ulah & Yasmin, 2013) أن المنشأة لا تستطيع تحمل خسارة الموارد البشرية، ولهذا، فإن من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي كيفية استغلال طاقاتهم وإبداعهم في الأعمال. كما وبناء على ذلك يمكن القول أن صناعة الفنادق اعتمدت منهج إدارة الموارد البشرية الحديث؛ لكن بأسلوب ومسمى مختلف، وعلى مستوى ضيق يتناسب مع حجم وكَم العمالة في تلك العصور القديمة أعقب هذه المرحلة: مرحلة العصور الوسطى، والتي شهدت أهم حدث في تاريخ البشرية، وهو ظهور الثورة الصناعية، التي قفزت فزة نوعية وكمية، وبدأت المدارس العلمية، وتطورات الفكر الإداري تنمو وتتطور، وتوسع إطار نظرتها الضيقة إلى أن أصبحت نظرة أكثر شمولية وانفتاحاً على العالم، وتأثرت بعوامل بيئتها الخارجية (عقيلي، 2005).

- ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الممارسات الإدارية؛ التي تمكن الموظفين من ممارسة الأعمال وذلك لتحقيق الانتاجية مثل: "دراسة وتحليل احتياجات الفندق للموظفين حسب الاختصاص، والمواصفات المناسبة لتلك الاحتياجات، والعمل على استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتنظيمهم وتطويرهم وتدريبهم، وتأمين مستحقاتهم المالية والمعنوية، بما يضمن رضاهم عن العمل" (الناصر، 2013). تختلف إدارة الموارد البشرية (كأحد الأقسام الرئيسية في الفنادق) عن باقي المؤسسات والمنشآت الأخرى، كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل قسم الموارد البشرية في الفنادق، وفيما يلي توضيح موجز يعكس طبيعة صناعة الفنادق، وأثرها على ضرورة توفير موارد بشرية بخصائص وميزات معينة تتناسب وتلك الطبيعة (الجميلي، 2017).

إن إدارة الموارد البشرية تمارس مجموعة من الوظائف الرئيسية في قطاع الأعمال، فقد حددها (Wilton (2011 على النحو الآتي:

### 1. تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يرى السلمي (2008) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر أساس الحركة في إدارة الموارد البشرية. وتواجه المنشآت والأعمال تحدياً أساسياً؛ يتمثل في قدرة المنشآت على خلق نوع من التوازن، بين المحافظة على هيكل فعال وكفؤ وكامل من الموارد البشرية، لذلك، يصبح من المهم هو تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. ويعرف عبوي (2008) تخطيط الموارد البشرية على: أنه محاولة تحديد احتياجات المنشأة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة. ويمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي تحديد أعداد العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية تحددها الخطة، بمعنى انها عملية تنبئية ترتبط بفترة زمنية محددة. تكمن أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت، كما بين ذلك عدد من الباحثين:



- يُساعدُ تخطيطُ الموارد البشرية المنشأة؛ في تقليل كلفة أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، من توظيف وتدريب وصيانة لرأس المال البشريّة، وبالتالي تعظيم المنفعة من استثمارات المنشآت في أصولها الأخرى (الهيبي، 2003).
- يُساعدُ في تحديد أسباب ترك العاملين للخدمة، وتحليل قوة العمل المتاحة، ومدى الرضى عن طبيعة العمل (ماهر، 2003).
- يُعتبرُ تخطيطُ الموارد البشرية على مستوى المنشأة أحد الركائز الأساسية لتخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي (القحطاني، 2008).

## 2. تصميم وتحليل الوظائف

عرّف الدرّة (2008، ص. 139) عملية تحليل الوظائف " بأنّها جمع معلومات عن الوظيفة، لغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها". ويرى ديسلر (2010، ص. 110) أنّ تحليل الوظائف هو "الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها". وعرّفها برنوطي (2010، ص. 153) بأنها "عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون من حيث المهارات التي يؤديها كلّ منهم المؤهلات، المسؤوليات، ظروف العمل" تتعامل إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي مع الأفراد في المنشآت، والذين يشغلون فيها وظائف متعدّدة، ويقومون بأدوار محددة، لذلك، فحسب استثمار الموارد البشرية يُعطي أهمية خاصة لقضية التأكد من حسن استثمار هذه الموارد على أفضل وجه، وإذا لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف فإنّه من الصعوبة على المنشأة استثمار مواردها البشرية بشكل سليم (الصباغ، 2008). ويرى الباحثون أنّ لا وجود لطريقة محدّدة يمكنُ منها الحصول على المعلومات المطلوبة للوظيفة المراد تحليلها، وإنّما يعتمد على طبيعة الوظيفة نفسها.

## 3. الاستقطاب

تُعتبرُ عملية الاستقطاب من المحاور الرئيسة لعملية التّعيين، ولذلك، فإنّ إجادّة عملية الاستقطاب من قبيل المنشأة، وإدارتها بالشكل السليم في الحصول على المورد الأهمّ للمؤسسة، وهو المورد البشري المناسب. ويرى الهيبي (2003، ص. 123) أن الاستقطاب هو " مجموعة من نشاطات المنشأة الخاصّة بالبحث عن مرشحين، وجذبهم لسدّ الشواغر الوظيفيّة فيها، وذلك بالعدد والتنوعيّة المطلوبة في الوقت المناسب". وعرّف كلّ من السّالم وحرشوش (2002، ص. 81) الاستقطاب على أنّه "عملية استماله وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكنُ منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد ملء الوظائف الشاغرة". كما يرى الباحثون أنّ الاستقطاب هو حلقة الوصل بين المنشآت والباحثين عن العمل. وتبرز أهمية الاستقطاب (الهيبي، 2003) في:

- توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشآت وبأقل التكاليف.
- زيادة فاعليّة عملية الاختيار من خلال زيادة عدد الأفراد المناسبين.
- تُساعد على الاستقرار في المنشآت.
- تعمل على تقليل الوقت والجهد والتّفقات لأنشطة الموارد البشرية.

## 4. الاختيار والتّعيين

تعتبر عملية الاختيار للتوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي قد يمتد أثرها إلى جميع عمليات وظائف المنشآت، ونجاح المنشآت في عملية الاختيار والتوظيف يؤثر بشكل كبير في مجموعة النشاطات الأخرى كالتسويق والبحث والمالية، ولذلك، يجب أن تنجز إدارة الموارد البشرية عملية الاختيار والتوظيف بكل كفاءة وفاعلية، حيث تكتسب المنشآت ميزتها التنافسية من خلال قدرتها على توفير المورد البشري المميز والكفؤ، الأمر الذي يقلل من كلفة وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى (السلي، 2008). تُؤثّر فاعليّة اختيار الموارد البشرية بشكل كبير في فاعليّة المنشآت بشكل عام، كما عرّفها السّالم (2012، ص. 179) بأنّها "العملية التي يتمُّ بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثمّ مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر".

تُعتبرُ عملية الاختيار في غاية الأهمية، ومن الأمور التي تستوجب التركيز عليها من قبيل إدارة الموارد البشرية، لهذه الأسباب (الجميلي، 2015):

- تُساهم عملية الاختيار السليمة في تشكيل فريق عملٍ مميزٍ ومُتجانسٍ، وخصوصًا إذا توافر الانسجام بين مهام الموظف وإمكاناته.
  - تُعتبرُ عملية الاختيار غير السليمة مضيعة للوقت والجهد والمال.
  - يُؤثّر الاختيار الخطأ للأفراد على مدى قدرة المنشآت في تنفيذ واجباتها، وبالتالي تدني مستوى الخدمة المقدّمة.
  - يُساهم الاختيار الجيد في تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
  - يُعتبرُ الاختيار الخطأ مدخلًا لتفشي الفساد الإداري، وخصوصًا فيما يتعلق بوظائف الإدارة العليا والوسطى.
- تعنى عملية التّعيين وضع الموظف على طريق الوظيفة، كما بينها الجميلي (2015) بعد اختيار أصلح الأفراد المتقدمين، وبعد استيفائها جميع شروط التقديم للوظيفة لشغل الوظيفة، والذي تثبت صلاحيته وقدرته على النهوض بأعباء هذه الوظيفة، والذي تثبت أيضًا لياقته الصحية، يتم

تعيينه بالفندق، وذلك بالحاقه بالوظيفة المناسبة في ضوء قدراته ومهاراته وخبراته وتأهيله العلمي. ويرى الباحثون أن التعيين هو إصدار قرار التعيين من المرجع المختص بالموافقة على التعيين.

#### 5. تقييم الوظائف

تعتبر عملية تقييم الوظائف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد ما تستحقه هذه الوظيفة من أجر، ومن خلال تحديد أهمية هذه الوظيفة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى (خليفة، 2009). وتُعرفُ عملية تقييم الوظائف بأنها "الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد الأهمية النسبية للوظيفة؛ مقارنةً بباقي وظائف المنشآت لعملية التقييم، وتهدف إلى وضع مستويات مادية للوظائف، وليس تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة" (السالم، 2012، ص. 296). وعرف كلٌّ من Derek & Hall (1998, p. 608) بأنه "عملية مقارنة بين الوظائف، من حيث القيم النسبية لها، بهدف تصميم أساس منطقي لهيكل الأجور، ويرتبط بعملية الطلب على الوظائف المختلفة في المنشآت". ويرى الباحثون أن عملية تقييم الوظائف، يجب أن تتم بكل دقة؛ لما لهذا الأمر من ارتباط وثيق بكلفة الوظائف، وتحديد الأجر العادل الذي يجنب المنشآت دفع تكاليف اضافية للوظيفة. تُعدُّ عملية تقييم الوظائف من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية، وذلك للأمور التالية (السالم، 2012):

- تُساعد في تحقيق العدالة بين الموظفين.
- تُساهم في تحقيق أهداف المنشآت.
- تُساعد على بناء هيكل وظيفي متكامل.
- تُساعد في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في قضايا الاختيار والتدريب.
- تُساعد في وضع سياسات طويلة الأجل فيما يخص الرواتب.
- تُساعد في وضع قيمة لكل وظيفة على حدة.
- تُساعد على التقليل من الدوران الوظيفي.

#### 6. التعويض والمكافأة

تعتبر عملية التعويض عملية مهمة بالنسبة للمنشآت وللموظف على حد سواء، وتمثل عنصر إغراء للفرد؛ لاتخاذ القرار في الانضمام لمنشأة ما، عملية التعويض كما عرفها ديسلر (2010، ص. 378) هي: "عبارة عن جميع ما يتم دفعه للموظف من أجور ورواتب وعوائد مقابل قيامه بوظيفة معينة، وتكون على شكلين: الشكل المادي المباشر الرواتب والأجور، والحوافز المادية" ويأخذ الشكل الثاني طابعاً غير مباشر كالرعاية الطبية، والإجازات المدفوعة الأجر. وتعويض الموظف هو جميع أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله بوظيفة معينة. وتعرف التعويضات كذلك على أنها: مجموعة من المزايا والمنافع التي تقوم المنشآت بمنحها للموارد البشرية العاملة لديها، أو من ترغب بتوظيفهم، والتي تهدف إلى رفع روح الانتماء وتعزيزها لدى القادمين الجدد، وزيادة ولاء الموظفين الحاليين (النداي، 2009) وعرف الباحثون التعويضات (الأجور أو المكافآت أو الحوافز) على أنها أي مبلغ أو مدفوعات مادية تعطى مقابل عمل يقوم به الموظف.

#### 7. تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء، "العلمية التي من خلالها يتم تخمين وتقدير أداء الموظف، خلال فترة زمنية معينة من "مستوى ونوعية أداء" (البرنوطي، 2001، ص. 378)، ويُعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (ماهر، 2005، ص. 284)، وعرف أبو شيخة (2000، ص. 332) تقييم الأداء بأنها "الوسيلة التي تُمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل". ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن مفهوم عملية تقييم الأداء، يرتبط بشكل مباشر بمفهوم الإنتاجية؛ والمكون من عنصري "الكفاءة والفاعلية" في تقييم الأداء كما يقيس فعالية الموظف من حيث تحقيقه لأهداف المنشآت التي يعمل بها، ومدى كفاءته من خلال تحقيق النتائج المطلوبة بأقل الوقت والتكاليف. تقوم منشآت الأعمال بعملية تقييم الأداء، بهدف خدمة أغراض الإدارة، ويختلف غرض الإدارة من عملية تقييم الأداء من منشأة إلى أخرى، وكذلك في المنشآت نفسها من فترة لأخرى. وتقييم الأداء يهدف إلى (Saiyadin, 2003):

- مُساعدة الموظفين على التغلب على مواقع الضعف عندهم، وبالتالي تحسين الأداء.
- الإسهام في تطوير قدرات الموظفين.
- المساعدة على تزويد الإدارة الوسطى بالتغذية الراجعة عن الموظفين.
- المساعدة في تقديم المعلومات اللازمة لأنظمة الرواتب ولإدارة.
- المساعدة في خلق بيئة عمل جاذبة، وثقافة تنظيمية جاذبة.
- المساعدة في تعريف الموظفين على الهدف من وراء الحوافز والتدريب والتطوير.

- العمل على تزويد المنشآت بالمعلومات اللازمة والهامة والمناسبات.

## 8. التدریب

التدريب عبارة عن استثمار، وليس مجرد مصروف يتم إنفاقه، ولكنه استثمار رأس مالي، ويجب معالجته على أنه أحد الأصول غير الملموسة بالمنشآت (حجازي، 2010، ص. 5). ويعرف التدريب أيضاً بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد، ما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه من قبل" (الخاطر، 2010، ص. 11) ويرى الباحثون أن أغلب التعريفات الخاصة بالتدريب؛ تركز على عملية تغيير سلوك الفرد بهدف مصلحة كل من الفرد والمنشآت على حد سواء.

التدريب مهم، سواء للموظف الجديد أو القديم، فقد لا يمتلك الموظف الجديد والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب، وكذلك، قد لا تتوفر فيه كافة المهارات والمعارف التي تتوفر لدى الموظف القديم للقيام بعمله، ولذلك، التدريب مهم للأمور التالية وهي كما ذكرها (السالم، 2012).

- إكساب الموظف الجديد المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ العمل.
  - مهم لغايات تطوير المسار الوظيفي، وكذلك لتهيئة الموظفين لتولي وظائف ومناصب ذات فئة أعلى من الحالية.
  - يعمل التدريب على تحسين سلوك الموظفين، وبالتالي تحسين العادات والأنماط السلوكية، وتطوير قيم واتجاهات الموظفين.
- تُشكلُ تنمية الموارد البشرية إحدى الأولويات الرئيسية كما بيّنها المصري (2004) لمنشآت الأعمال، بهدف تحقيق التنمية البشرية، لمواجهة التحديات التي تواجه مجتمعات الأعمال. والتطوير هو مُساعدة الموظفين على تهيئة أنفسهم لمراكز مستقبلية في المنشآت، والمساعدة في التنقل بسهولة بين الوظائف الحديثة (الخاطر، 2010). تنمية الأداء البشري كما عرّفها الدحلة (2004)، "تُعني جعل الموظفين يقومون بعملهم بكفاءة وفعالية، بأخطاء أقل، فهو مجموعة من الخبرات التعليمية التي تقدّم للموظف في المنشآت خلال فترة محدّدة، بهدف تحسين الأداء". ويكون على ثلاثة مستويات: التطوير الفردي، التطوير الأفقي، والتطوير على مستوى المنشآت (Wilson, 2005, P.15-16).

## 9. تخطيط المسار الوظيفي

يستفيد كل من الموظف والمنشآت على حد سواء، من تخطيط المسار الوظيفي؛ كعملية منفعة متبادلة، بحيث يتحمل الموظف مسؤولية التطور والتقدم بمساره الوظيفي، وتتحمل المنشآت مسؤولية توضيح المستقبل الوظيفي للفرد. فقد عرفه أبو بكر (2004، ص. 88) بأنه: "تحقيق التوافق الفعال، بين إمكانات وقدرات الموظف واحتياجات المنشآت من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنشآت على مدار حياة الموظف الوظيفية". يعد تخطيط المسار الوظيفي نقطة قوة، ويحقق فوائد كما بينها كل من (السالم وحرشوش، 2002)، ص (311-312)، ومنها:

- اكتشاف وتوفير كفاءات ماهرة وخبيرة.
- زيادة قدرة المنشآت على استقطاب المناسب من الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- القدرة على التعامل مع عوامة إدارة الموارد البشرية.
- زيادة شهرة وسمعة المنشآت.
- زيادة الرضى الوظيفي عند الأفراد.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

وبناء على ذلك يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي، مرتبط بشكل كبير بعملية تخطيط الموارد البشرية، وعملية الإحلال والتعاقب الوظيفي، سواء من داخل المنشآت أو خارجها. وأن عملية تطوير المسار الوظيفي تعد أمراً ضرورياً جداً إذا أرادت المنشآت الفندقية والسياحية أن تحافظ على مواردها البشرية.

## 2. الدوران الوظيفي

عندما تتم دراسة ظاهرة الدوران الوظيفي، غالباً ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنشآت، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية والالتزام والرضى الوظيفي، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية؛ نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة، والظواهر السابقة لهذا التصرف، ومحاولة الحد منها قبل الوصول إلى نتائجها السلبية (النجداوي، 2014). وتعود أسباب ترك العمل، إلى قلة الأيدي العاملة المتخصصة في مجال العمل الفندقي، وزيادة حجم الطلب عليهم، إضافة إلى النهضة العمرانية الكبيرة في بناء الفنادق التي شهدها العالم خلال السنوات العشرة الأخيرة، والتي أدت إلى زيادة الطلب على العمالة الفندقية المتخصصة (الطراونة والكيلاني، 2010). ويرى العامري وآخرون (2007) أنه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية، أو



النقل، أو الفصل، أو التقاعد، أو لأي سبب آخر. كما أظهرت نتائج بحث غوشة (2014) بأن العاملين الذكور أكثر عرضة لترك وظائفهم لأسباب مالية مقارنة بالإناث. في حين كانت الإناث أكثر عرضة لترك وظائفهم لأسباب تتعلق ببيئة العمل، والمسائل اللوجستية، ولأسباب اجتماعية وأسرية.

#### • ماهية الدوران الوظيفي

عرف الجميلي (2011، ص. 180) الدوران الوظيفي على أنه "ترك الموظفين لوظائفهم في الفندق بصورة طوعية أو جبرية"، وعرفه Armstrong (2011، 249) باسم "تناقص الموظفين، هو معدل ترك الأشخاص لشركة ما"، كما عرف كل من (Denver & McMahon, 1992, 143) معدل الدوران الوظيفي بأنه: "حركة الأشخاص من منشأة إلى منشأة أخرى". وبالتالي، تشير التعريفات إلى أن عملية الدوران الوظيفي، يمكن أن تكون طوعية أو غير طوعية. تتم معرفة معدل الدوران الوظيفي في المنشأة؛ من خلال عدد الموظفين المغادرين، كنسبة مئوية من مجموع الدين تم توظيفهم في السنة الواحدة، كما قسم الدوران الوظيفي إلى: (طوعي أو غير طوعي) إذ يكون معدل الدوران الوظيفي طوعياً عندما يختار الموظف الاستقالة من المنشآت، أو غير طوعي عندما يختار صاحب العمل إنهاء خدمات شخص ما (Armstrong, 2011).

وتعتبر عملية الدوران الوظيفي من المشكلات الكبيرة التي تواجه الفنادق؛ لأن ترك العمل يكلف الفندق مبالغ كثيرة، تصرف على التعيين مرة أخرى وعلى التدريب (Sanli, 2017, 23). وعرف الكبيسي (2004، ص. 32) الدوران الوظيفي بأنها "حركة العاملين خلال فترة زمنية، سواء بالدخول للمنشآت أو الخروج منها، كما يستوي في ذلك إن كان الخروج بإرادته أو التسرع أو النقل أو الفصل"، وعرف (Price, 1997, 36) الدوران الوظيفي بأنه: "حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود المنشآت التي يعمل بها متخلياً عن عضويته فيها"، كما أقر علماء الاجتماع بأن عملية الدوران الوظيفي تعتمد على قرار الموظف بمتابعة عمله في المنشأة أو تركها. بينما يرى كل من (Lashley, 2000) و (Ninemeier et al., 2006) أن مفهوم الدوران الوظيفي هو: "إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة، حيث يترك العاملون الآخرون العمل". يرى (Faldetta, et al., 2013) أن الدوران الوظيفي هو أحد المشاكل الرئيسية التي تواجه صناعة الضيافة، وحيث أن الأدبيات السابقة بحثت في العواقب السلبية على المنشآت الفندقية من حيث التكاليف المباشرة وغير المباشرة. بالتالي فإن الدوران الوظيفي في الواقع قد يعزز أداء المنشآت السياحية أو الفندقية، والاحتمالية التي جذبت عناية محدودة في الأدبيات الموجودة، وقد ركزت الأدبيات الموجودة بشكل عام على تأثير الدوران على الأيدي العاملة بدلا من التركيز على المنشآت (Browne et al, 2009). يمكن القول أن دوران العاملين يعكس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المنشأة لأسباب عديدة يمكن تجنبها، وكذلك لأسباب أخرى حتمية لا يمكن تجنبها.

#### • أسباب الدوران الوظيفي

يُعتبر الدوران الوظيفي ظاهرة عالمية، يُمكن أن تُؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وجودة الخدمات التي تقدمها منشآت العمل، ويرتفع خطر الإضرار بالعمل وخاصة العمل الفندقي فيما يتعلق بعلاقات العملاء (Curtis, 2011)، ومن الأسباب التي تختص بها الفنادق السياحية في معدلات الدوران الوظيفي هي موسم الذروة السياحية (إبراهيم، 1999) حيث يُكون الطلب الموسمي بوتيرة أعلى من بقية أشهر السنة، وبالتالي، يصبح الطلب متذبذباً يرتفع في موسم (High Season) وينخفض (Low Season) في بقية فصول السنة. ونتيجة لذلك لا يحصل العديد من الموظفين على فرص للتدريب في الفترة الموسميّة الراجحة، حيث رأى كلٌّ من (Davies, Taylor & Savery, 2001) أنّ أصحاب العمل يفقدون فوائد تحسين مهارات العمال. وهناك حالات تفتت دراسات في القطاع السياحي لمحاولة تجنبها قدر الإمكان كما بيّنها الجميلي (2017) على النحو الآتي: الرغبة في تطوير العمل، الرغبة في التخصص بعملٍ مُعيّن، طبيعة العمل، عدم القناعة في العمل، عدم القناعة بالراتب وعدد ساعات العمل، عدم القناعة بحجم وقيمة الحوافز الماليّة، عدم التلاؤم مع الرّملاء في العمل أو مع الإدارة، مُشكلات النقل والخدمات الأخرى التي يُقدّمها الفندق كالتعاية الصحية والعلاقات الإنسانية، توفير فرص عمل أفضل في السوق الفندقي، عدم الأمان الوظيفي، والشعور بالغبين والتميش وعدم تقدير قدراته. ووجدت دراسة "أبو جدائل (2011) أنّ الأسباب الرئيسيّة وراء ظاهرة الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي في الأردنّ هما: بيئة العمل، والرواتب، بينما أكثر الأسباب شيوعاً لترك العمل أو رفض الوظائف في القطاع الصناعي هي كما بينها غوشة (2014)، على النحو الآتي:

#### • اقتصاديّة

#### • المهارات والطموحات الشخصية

#### • بيئة العمل

وأظهرت نتائج دراسة غوشة (2014)، بأنّ العاملين الذكور أكثر عرضة لترك وظائفهم لأسباب مالية مقارنةً بالإناث، في حين كانت الإناث أكثر عرضة لترك الوظائف لأسباب تتعلق ببيئة العمل، والمسائل اللوجستية، ولأسباب اجتماعية وأسرية، بالإضافة للأسباب العائليّة، والترقية، والرواتب (Taylor & Davies, 2004). بينما يُظهر دراسة أبو جدائل (2011) بأنّ أسباب الدوران الوظيفي على النحو الآتي: التعويضات الماليّة، بيئة العمل، التفاعل مع الإدارة، شعور العاملين بنفسيات العاملين معهم، والامتيازات التي يتمّ تقديمها للعاملين. فقد وجد (Meier, 1991) أنّ ساعات العمل الطويلة، ومشاكل الموظفين، والتحديات المتعلقة بالإشراف، وقوائم الجرد السريعة، أدت إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي. ووفقاً لدراسة (Zeffance, 1994) فإنّ هناك عدّة أسباب أخرى للدوران الوظيفي، وقد قيّمت إلى أسباب يُمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها، فالأسباب التي لا

يمكن السيطرة عليها مثل: المرض، التقاعد، الزواج، الحمل، الموت، الهجرة، بينما الأسباب التي من الممكن تجنبها: عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، ضعف العلاقة مع الإدارة، افتقار التدريب أو ضعفه، ضغط العمل وسيره، العلاقة مع العاملين الآخرين، ساعات العمل غير المناسبة، الصورة السيئة للمنشآت، وظروف العمل غير المناسبة.

كما أن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في الفنادق، قد يكون بسبب الافتقار إلى التواصل والالتزام (Burgess, 1994)، وأيضاً فرصة العثور على وظيفة أخرى، وعدم كفاية الراتب، وعدم الرضى عن الوظيفة، والخدمة العسكرية، ونهاية العقد، والتقاعد، وقوانين العمل، والزواج (Akta et al, 2001). وعليه فإنه من النادر أن تجد موظفاً سعيداً يترك العمل بحثاً عن عملٍ آخر، في حين أصبح من الممكن أن تجد موظفاً قد يضطر للبقاء في عمله ليس رغبة فيه، وإنما لعدم وجود عملٍ آخر يقوم به. كما وجدت دراسة الخصاونة (2013) أن الجو العام والمناخ التنظيمي يؤثر على معدل الدوران الوظيفي، كما ظهر في تأثير المناخ التنظيمي على الدوران الوظيفي في الفنادق السياحية في منطقة البتراء في الأردن. وكما أظهرت نتائج دراسة الخصاونة (2013) أن تأثير المكونات المرتبطة بالعمل على الدوران الوظيفي، يختلف من مكان إلى مكان. ويتم ترتيبها على النحو التالي: بيئة العمل، العلاقات بين المديرين والموظفين، أساليب المكافأة والعقاب، أساليب الإدارة، والأمن الوظيفي.

#### • طرق قياس معدل الدوران الوظيفي

يتم قياس الدوران الوظيفي بعدة طرق لاستخراج معدل دوران العاملين ومنها: عدد التاركين، وعدد المشتغلين، ومعدلات الغياب، ومعدلات التأخير. إن احتساب معدل دوران العمل من خلال تقسيم عدد التاركين للعمل في السنة على متوسط عدد العاملين في السنة، مضموناً بالنسبة 100% (الجميلي، 2017):

$$\text{معدل الدوران الوظيفي} = \frac{\text{عدد التاركين}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}} \times 100\%$$

حيث يعطي متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة، مجموع عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوماً على 2/ (أبو دان، 2008). ويمكن استخراج المتوسط كالتالي (الجميلي، 2017):

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = \frac{\text{عدد العاملين أول السنة} + \text{عدد العاملين في آخر السنة}}{2}$$

يجب الأخذ بالاعتبار أن الطريقة السابقة لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العاملين خلال فترة الزواج والكساد، كما بينها إبراهيم (1999)، حيث اعتبر ان الطلب السياحي موسمي، وليس بنفس الوتيرة على مدار أشهر السنة؛ إذ يعتبر الطلب متذبذباً يرتفع في موسم (High Season) وينخفض (Low Season) في بقية فصول السنة، حيث يكثر التعيين خلال فترة الزواج (الحالة الأولى)، ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد (الحالة الثانية)، الأمر الذي رجح معه استخدام الطريقة التالية في احتساب معدل دوران العاملين (فالح و صالح، 2004، ص 79) بتقسيم متوسط عدد العاملين تاركين العمل خلال مدة محددة على متوسط عدد الأفراد المعيّنين خلال المدة نفسها كالتالي:

$$\text{معدل الدوران الوظيفي} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركين العمل خلال مدة محددة}}{\text{متوسط عدد الأفراد المعيّنين خلال المدة نفسها}} \times 100\%$$

#### • تأثير الدوران الوظيفي على المنشآت

يرى الباحثون أن قطاع الضيافة مقارنةً بالقطاعات الأخرى مثل الصناعة، لديه معدلات مرتفعة من الدوران الوظيفي (Timo, 1999). وبغض النظر عن حجم العمل أو موقعه أو استراتيجيته التجارية أو طبيعة العمل، لهذا تشعر الشركات دائماً بالقلق إزاء معدلات الدوران الوظيفي، وما ينجم عنه من تكاليف مباشرة (نفقات التوظيف والاختيار والتدريب وتعيين الموظفين الجدد) والتكاليف غير المباشرة (انخفاض معنويات الموظفين وزيادة الضغط على من تبقى من الموظفين وتباطؤ التعلم المؤسسي، كما يمكن أن يؤثر سلباً على خدمة العملاء وجودتها، ما قد يلحق الضرر بسمعة الشركات، ويقلل من ولاء العملاء، كما يقلل من الثقة في المنشآت (وكالة الامانية للتعاون الدولي/غرفة صناعة عمان، 2018). في حين أكد المطيري (2011) أن الدوران الوظيفي يثبت الحماسة في نفوس العاملين، والقضاء على الخمول والكسل، وهذا يعود بالنفع على المنشأة، بالإضافة إلى أن المستويات الطبيعية من الدوران الوظيفي تعمل على تخفيض اليد العاملة داخل المنشآت دون اللجوء إلى استخدام استراتيجية إنهاء الخدمات من قبل الإدارة.

حيث يعتبر الدوران الوظيفي، من التحديات التي تواجه سير الأعمال من الوقت والجهد، اللذين تحتاجهما إدارة الموارد البشرية للحفاظ على أعداد الموظفين المنتجين في المنشآت، إن معدل الدوران الوظيفي ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين في داخل المنشآت وخارجها، بل يوضح مدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين داخل المنشأة، وبالتالي تحديد أثر ذلك على المنشآت. ولقد بينت العديد من الدراسات أن للدوران الوظيفي أثراً على المنشآت. كما بينت دراسة (Price, 1997) أن الأثر المترتب على الدوران الوظيفي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. حيث بين المطيري (2011) أن

هناك آثاراً (إيجابية وسلبية) في مستويات الدوران الوظيفي في المنشآت، وتتمثل الآثار الإيجابية في تجديد الأفكار والمهارات، أما الآثار السلبية فهي ما ينجم عن التكاليف التي تنتج عن ترك العاملين أعمالهم وانتقالهم إلى منشآت أخرى.

### 3. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر كبير في تقليل الدوران الوظيفي، لا سيما (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي)، وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار وذلك وفقاً لدراسات السوق. إن الاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات، والمسار الوظيفي تؤدي إلى تحقيق رضى العاملين، ما يقلل من معدل الدوران الوظيفي، وتحقق جودة الخدمات المقدمة في العمل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي، تنفيذ هذه المهمة بأقصر وقت ممكن، مع المحافظة على تحسين جودة وزيادة الإنتاج إلى درجتها العليا، وهذا يتطلب كفاءة ومهارة عالية في كيفية تنفيذ العمل. ويمكن القول: إن رفع انتاجية العمل، مقابل حصول الأفراد العاملين على أهدافهم المرجوة، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنشآتهم، وحماستهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاحتفاظ بالموظفين (Owusu, 2016 & Asamo, 2016)، وتحقيق رضى الموظفين؛ وبالتالي التقليل من الدوران الوظيفي في الفنادق (Duarte, 2001)، وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب عن الأداء، إذ يمكن التقليل من الدوران الوظيفي إذا تم تحديد العوامل التي تؤثر على معدل ترك العمل، فإنه كلما زاد رضى الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة). أن هناك علاقة عكسية بين الرضى عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضى عن العمل يميل الدوران الوظيفي إلى الانخفاض، ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

إن نجاح أو فشل صناعة الفنادق يعتمد على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية. (Khilji & Wang, 2006) ولهذا فإن عدم مواءمة السياسات والممارسات لإدارة الموارد البشرية تعمل على استياء الموظفين، وتؤدي إلى الدوران الوظيفي (Khilji & Wang, 2000; Storey, 1992). ولهذا، فإن إدارات الموارد البشرية في البلدان النامية تواجه غياب الاستراتيجيات للحد من ارتفاع معدلات دوران الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي (Budhwar, Fern & Khatri, 2005; Khilji & Wang, 2006). هذا دفع الباحثون للتساؤل عن فاعلية تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الفندقية. حيث بين كل من (Gratton & Truss, 2003) تنفيذ سياسات الموارد البشرية في العمل يعد أمراً ضرورياً. لهذا من الضروري أن تقوم الفنادق بتطوير ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تمكنهم من التوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية (الطراونة والكيلاني، 2010). إن البدء بإجراءات الاختيار والتعيين والتدريب جراء المستويات العالية للدوران الوظيفي، تعد من التكاليف المرتفعة التي يعاني منها قطاع الضيافة (Brown, 1998). وبالتالي، فإن إيجاد واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة، تتمثل في رفع جاهزية الإجراءات التحفيزية في التوظيف والإختيار والتوجيه والتنشئة الاجتماعية والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويضات (Wang, 2007) لهذا، تقوم الفنادق بمواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية المثبتة في الاختيار والتعيين والاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير تدريب وتعويضات جيدة، ومسار وظيفي واضح (Nadiri & Tanova, 2009).

#### • علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالدوران الوظيفي في الفنادق

##### 1. اختيار وتعيين الموارد البشرية وعلاقته بالدوران الوظيفي في الفنادق

يحتاج تكوين أي منشأة إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض، بما يحقق أهداف المنشأة إذا قلنا إن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري. فأهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى، إذ إن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والتنظيمية؛ والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة. وانطلاقاً من هذا المفهوم، تبدو أهمية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على أسس والحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم بما يكفل في النهاية؛ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاءة والإنتاجية بالمنشأة. لذا ينبغي الترتيب في سبيل الحصول على الكفاءات الفاعلة من الموظفين منذ البداية، ما يجنب الفندق مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل (ماهر، 2006). عملية الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة ملاءمته لتلك الوظيفة، وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. إذ يعد نشاط الاختيار والتعيين ضرورياً وحتمياً لأن هناك فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، فضلاً عن اختلاف الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها تلك الوظائف (عبد الباقي، 2000، ص. 169). ولهذا تُعد عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين لشغل تلك الوظيفة. إذ يُعتبر الهدف الأساسي من عملية الاختيار الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة؛ فضلاً عن التنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقائه واستمراره في العمل في المنشآت (نصرالله، 1999، ص. 119).

## 2. تدريب الموارد البشرية وعلاقته بالدوران الوظيفي في الفنادق

إن التوجه الاستراتيجي للمنشآت، وتحديد أهدافه الاستراتيجية يساعد في إيجاد احتياجات متصلة بعملية التدريب. ولذلك يمكن إشباعها عن طريق ربطها بتدريب الموارد البشرية الذي يعطي اولوية للتدريب والتأهيل القادر على المساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وبالتالي الإسهام بتحقيق استراتيجية المنشآت بشكل عام (جوي واخرون، 2008). ولذلك فإن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين وتوفير فرص وظيفية أفضل لهما، كما أشار كل من (Nadiri & Tanova, 2010)، هذا ركز الباحثون بشكل متزايد، على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تقلل من معدل الدوران الوظيفي (Law et al., 2007). وعليه، يرى الباحثون أنه إذا قامت إدارة الموارد البشرية على أساس تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة والمعارف اللازمة من خلال برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين، ويجنب المنشآت الفندقية من الدوران الوظيفي للكفاءة المدربة والماهرة. وفي قطاع الضيافة، كما يرى (Woods, 1992, 161) أن التدريب يجب أن يتناسب مع خصائص القطاع، فهي من أكثر القطاعات حساسية للتغيرات التكنولوجية، وتدريب المدراء والموظفين للتعامل مع العمل الجديد بشكل سليم وجدي يعمل على خلق مناخ مناسب مع الموظفين والمنشآت. وبعد التدريب من الأنماط الحيوية في مجال الأعمال الفندقية والسياحية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالموظفين، لملاءمتها لتدريبهم على الأساليب والمهارات والكفاءة؛ وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات، وسد حاجة الموظفين وإشباعها، لتعزيز وجودهم في الفندق واستمرارهم في العمل. وأخيراً فإن التدريب هو امر أساسي لترقية استراتيجية أية منشأة سياحية وفندقية، وهذا هو الاستثمار من خلال التدريب كما يراه معظم مدراء الفنادق في الوقت الحالي. ولهذا يعد التدريب عملية مكلفة وعوائدها بعيدة الأجل، ولا يمكن إلا أن نقول: إن كفاءة التدريب لدى الموظفين تخلق لديهم بيئة عمل سليمة، ولهذا يجب على إدارة الفندق دعم عمليات التدريب، للاتقاء بمستوى تقديم الخدمات عن طريق كفاءة الأداء (Khilji & Wang, 2006).

## 3. تعويضات الموارد البشرية وعلاقتها بالدوران الوظيفي في الفنادق

تبدأ علاقة الموظف بالمنشآت؛ منذ اللحظة الأولى لعمله فيها. وتعتبر هذه العملية علاقة تعاقدية بين الموظف والمنشأة، يلتزم بموجبها الموظف بالعمل بأمانة وإخلاص، وتنفيذ الواجبات الموكولة له، فيما تلتزم المنشآت بتقديم التعويض العادل للموظف نظير قيامه بعمله. ولذلك فإن غالبية المنشآت تعمل جاهدة لتقديم أنظمة دفع كفؤة وفاعلة لتحقيق الأهداف؛ بجذب عناصر ماهرة ومدربة من الموارد البشرية؛ تساعد على المحافظة على النوعية الجيدة من الموارد البشرية (الهيبي، 2003). ولهذا بين كل من (Bashir & Ramay, 2008) أن التعويضات والحوافز بالنسبة لفئة الشباب، تكون قليلة ولا تلي احتياجاتهم، وهم عرضة كبيرة للدوران الوظيفي. والنتيجة كما بينتها دراسة (Owusu-Acheampong & Asamoah, 2016) هي أن الموظفين الذين يدركون أنهم لا يحصلون على تعويضات وحوافز كافية يتأثرون بالدوران الوظيفي بشكل كبير. عادة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة ومراقبة التزامات الموظفين العاملين في احتساب صافي الرواتب والأجور وفقاً لما يستحقه الموظف أو العامل. وعليه يمكن تعريف الأجر أو الراتب على أنه "ذلك المبلغ من المال الذي يتقاضاه العامل أو الموظف جراء القيام بعمل معين أو إنجاز مهمة تمكن المنشأة السياحية من تحقيق أهدافها المرجوة (الجميلي، 2015).

## 4. تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وعلاقته بالدوران الوظيفي في الفنادق

تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي، بأنها تحقيق التوافق بين إمكانيات وقدرات الموظف واحتياجات المنشآت، ومن هنا تبرز ضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي، فنتيجة التخطيط السليم للموارد البشرية هي أفراد مناسبون ذوو كفاءة قادرين على تنفيذ احتياجات المنشآت. فإن تخطيط المسار الوظيفي هو مدخل لخلق جيل من الموظفين، قادر على تنفيذ خطط الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشآت (السالم، 2012). لذلك يجب أن تؤكد الاستراتيجيات على تصميم برامج التطوير المهني، التي تراعي التقدم الوظيفي للموظفين، وبناء الفريق (Cho, et al, 2006). ولذلك تم الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية؛ في تطوير أساليب إدارة الدوران الوظيفي لتشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المهنية (Ye Yang & Wan, 2004). ويمكن القول أن التخطيط السليم للمسار الوظيفي؛ سيساهم في تخفيض الدوران الوظيفي، وهذا يمكن الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل الفندق او المنشأة السياحية، غير أنه يعطيهم أيضاً إمكانية مغادرة الفندق او المنشآت، ولهذا يجب الأخذ بالاعتبار، العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والدوران الوظيفي باعتبارهما مؤثرين في تحقيق اهداف الموظفين. ويجب إذا أن توجه برامج التطوير والتدريب نحو الموارد البشرية التي تحتاج إلى رفع كفاءتها بما يتناسب مع قدرات الأفراد وطموحاتهم المختلفة.

## الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة، والحديث عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدل دوران اليد العاملة في الفنادق الخمسة نجوم؛ قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

- هدفت دراسة (Bagri & Suresh (2010 إلى تحليل ممارسات الموارد البشرية في الفنادق الهندية الهيمالايا، هذا الموقع الجغرافي الخاص في الهند، يقدم تحديات الموارد البشرية الفريدة لهذه الوجهة السياحية الشعبية. تظهر نتائج هذه الدراسة؛ أن الموظفين راضون عن حجم التعويضات التي



يحصلون عليها. ولكن ليس مع ظروف العمل، وأن معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً. ولا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. التوظيف هو أساساً من خلال الإحالات الداخلية ما يؤدي إلى ارتفاع التوالد الداخلي، ومشاكل الموارد البشرية الأخرى اللاحقة. هناك فجوة كبيرة بين ما هو متوقع من الموظفين الجدد ومستويات مهارية تجمع المواهب المتاحة. وأوصت الدراسة إلى أنه ينبغي أن تقدم الفنادق أجوراً أفضل لجذب الموظفين ذوي الجودة العالية، وتقليل رغبة الموظفين بترك العمل لأن هذه مشكلة كبيرة تواجهها الفنادق.

- أما دراسة الطراونة والكيلاني (2010) والتي هدفت هذه الدراسة لاكتشاف ظاهرة دوران العاملين في قطاع الفنادق في الأردن، والتي أصبحت تعاني من معدل دوران مرتفع نسبياً، وبينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين عمر الموظف ونيته لترك العمل. إن توصيات الدراسة للاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق الأردنية، حسب الدراسة لا يوجد لها تأثير مباشر على نوايا الموظفين في المغادرة، وقد تعتمد قراراتهم على المغادرة على عوامل مالية أخرى. كما بينت الدراسة أن نصف الموظفين الذين شاركوا في هذا الاستطلاع عبروا عن نيتهم مغادرة فنادقهم في المستقبل. لذا يجب إعادة النظر في القرارات الإدارية المهمة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والترقية. بالإضافة إلى ذلك، يجب إعادة النظر في خطط الحوافز المستندة إلى المكافآت المالية والرواتب في الفنادق المشمولة بالدراسة. وتظهر النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة، يمكن أن تؤدي إلى قوة عاملة أكثر استقراراً في بلد نام.
- دراسة (Joarder, Sharif & Ahmmed (2011) والتي ناقشت ستة عوامل رئيسية، والتي تعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنشآت وهي: (الأمن الوظيفي، التعويضات، الاستقلال الوظيفي، ظروف العمل المحيطة، التدريب والتطوير، الدعم الإداري). وتطرقت الدراسة أيضاً إلى تأثير كل من هذه العوامل على ظاهرة الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أ- يؤثر كل من الأمن الوظيفي، والدعم الإداري، والتعويضات المقدمة للعاملين، بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم. ب- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للعاملين. ج- يؤثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.
- فيما دراسة (Samson Kuria (2012) والتي أظهرت الدراسة أن هناك أسباباً داخلية وخارجية للدوران الوظيفي تؤثر على التطور والنمو والربحية ورضى العملاء في الفنادق المصنفة ثلاثة - خمسة نجوم في كوريا. كما أظهرت أن سوء معاملة الموظفين، هو السبب الرئيسي لدوران الموظفين. بالإضافة إلى ضعف الرواتب، وظروف العمل، والمشاركة القليلة في عملية صنع القرار، ما أدى إلى أن ما نسبته 60% من الذين أجريت عليهم الدراسة أوصوا الآخرين بعدم العمل في الفنادق. وأوصت الدراسة كذلك بأن تقوم الإدارة بتحسين ظروف العمل، وآلية التعويضات، وتحفيز العاملين، وتدريب الموظفين، وتنظيم ساعات العمل. وهذه جميعها تساعد على الاحتفاظ بالموظفين لدى المنشآت الفندقية.
- دراسة (Ullah et al (2013) هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على رضى العملاء الداخلي عن الأداء التنظيمي لإدارة للمنشآت وهذا موضوع رئيسي للبحث، حيث كانت النتائج مشجعة، ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. وقد تم جمع البيانات من خلال مسح قائم على الاستبيان شارك فيه 290 موظفاً مصرفياً في باكستان. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص النموذج المتوقع. وأظهرت النتائج أن بعض ممارسات الموارد البشرية تبدو مرتبطة برضى العملاء الداخلي والفعالية التنظيمية. وأدت نتيجة الدراسة إلى تعديل ممارسات موارد بشرية معينة والتأكيد عليها، والتركيز على دور رضى العملاء الداخلي في تعزيز الفعالية التنظيمية. وكشفت هذه النتائج عن أهمية رضى العملاء الداخلي في تعزيز معنويات الموظفين، والالتزام التنظيمي، وإنتاجية الموظفين، ومعدل تركهم، وقدرة المنشآت على جذب المواهب.
- أما دراسة (Duarte et al (2015) والتي هدفت إلى معرفة تأثير رضى الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتباره مؤشراً قوياً للدوران الوظيفي في الفنادق المصنفة خمسة نجوم في البرتغال. حيث أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضى الموظفين وسلوكياتهم، لا تزال غير واضحة، حيث بين الباحثون أن تأثير ترك الموظفين لأعمالهم يعد تأثيراً غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك، قام الباحثون بتوسيط متغيرات من إدراك الدعم الإداري. وقد تم جمع بيانات العينة من 152 موظفاً، واستخدم الباحثون التحليل الإحصائي ما يوفر دعماً تجريبياً للتنبؤ بأن الرضى عن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ يقلل من نوايا ترك العمل، من خلال زيادة إدراك الدعم الإداري. وتناقش أهمية هذه النتائج وتفسر من وجهة نظر المكاسب الاستراتيجية المرتبطة بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وآلية الاحتفاظ بالموظفين. كما درست تأثير وإدراك الدعم الإداري وقدرته على التنبؤ بالدوران الوظيفي في الفندق ورضاهم عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المسار الوظيفي، والتعويض، والتدريب وتقييم الأداء، وأظهرت نتائج البحث أن من يرضون عن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.
- دراسة (Ma, Acquah (2015) كان الغرض منها هو اكتشاف عملية دوران العمالة في صناعة الفنادق باستخدام مناطق العمل كوسيط في علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية. استخدمت دراسة التضمين الوظيفي، لدراسة تأثير الوساطة على العلاقة بين نية دوران العمالة وثلاثة مجالات



من ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، المكافآت والمزايا). تم تبني طرق أخذ العينات الطبقية والغرضية والملائمة في هذه الدراسة. تم تقديم استبيان لموظفي 45 فندقاً تم اختيارهم في منطقة أكر الكبرى في غانا، فهم يسألون عن تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم وكيف أثرت على تصوراتهم حول التماسك الوظيفي ونوايا الترك اللاحقة. تم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام طريقة من أربع خطوات، وتحليل بيانات 363 موظفاً من 45 فندقاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين تصورات ممارسات الموارد البشرية ونوايا الترك. وكما هو متوقع، كشفت نتائج هذه الدراسة أن التضمين الوظيفي توسط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، المكافآت والمزايا) ونوايا الترك. ومع ذلك، فإن توحيد الوظائف لم يتوسط في العلاقة بين التدريب والتطوير ونوايا ترك العمالة. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات المستعدة لاستخدام ممارسات الموارد البشرية؛ لمنع دوران العمالة، ستحقق نجاحاً أكبر من خلال استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة لزيادة دمج الوظائف وتقليل نية الترك. وبناء على ذلك، فإن البحث له آثار مهمة على إدارة الفنادق في غانا. كما تساهم الدراسة في أدب الضيافة من خلال توفير رؤى حول تنبؤات دوران العمالة في صناعة الضيافة في غانا وكيف ينبغي أن تدار هذه التنبؤات للسيطرة على الآثار السلبية للترك.

• دراسة (Owusu-Acheampong & Asamoah (2016) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التخطيط الوظيفي، والتعويضات) على معدل دوران العاملين في صناعة الفنادق في Cape Coast, Ghana، من خلال تحديد تأثير العوامل الديمغرافية، وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على الاحتفاظ بالموظفين، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وحجم الأعمال في صناعة الفنادق. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد نوع وحجم العينة باستخدام (Glenn, 1992)، وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة 500 موظف، استجاب منهم 196 موظفاً غير إداري، وتم اعتماد العينة العشوائية في هذه الدراسة التي بينت أن التدريب والتعويض، هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يحفزا على ترك العمل في صناعة الفنادق، إضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة في التعويضات والرواتب والبدلات للموظفين لزيادة ولاء الموظفين المجتهدين في العمل. لقد تناولت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها عدة مواضيع تتعلق بكافة المتغيرات التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، أما هذه الدراسة فقد حاولت ربط بعض أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي على الدوران الوظيفي، لما لها من أهمية بالغة في التأثير على الدوران الوظيفي في الفنادق، حيث وجد الباحثون دراسات قليلة تناولت المتغيرات الإدارية الحالية. حيث تطرقت بعض الدراسات لتأثير إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات أن التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكنهما أن يجبرا الموظف على ترك العمل في الفنادق، إضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة بالتعويضات والرواتب والبدلات للموظفين؛ لتعميق ولاء الموظفين المجتهدين وزيادة إخلاصهم في العمل بالفنادق، إن تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة تعمل على جذب الموظفين ذوي الكفاءات وتقليل نسب الموظفين الراغبين في ترك العمل، لأن هذه مشكلة كبيرة تواجهها الفنادق، وقد ذكر أهمية تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعاده، ولما له من فوائد للمنشآت الفندقية والموظفين على حد سواء. وهنالك دراسات أخرى تحدثت عن الدوران الوظيفي، وأبرز ما ذكرته هذه الدراسات، يتمثل في العوامل التي تساهم في استمرار العاملين في المنشآت أو تركهم لها، سواء أكانت عوامل نفسية أو وظيفية أو إدارية. ساهمت هذه الدراسة في قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية على الدوران الوظيفي، وبالتالي تزويد المنشآت الفندقية بمجموعة من الاقتراحات الملموسة لإدارة وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين والتزامهم بالعمل. إذ ركزت الدراسة الحالية على إدراك حقيقي للدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إنجاح صناعة الفنادق في الأردن. ولهذا تمت دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي) على الدوران الوظيفي. فحينما يكون إجراء الاختيار والتعيين فوق أسس علمية صحيحة، والتدريب ملائماً لاحتياجات الأفراد وتكون التعويضات مناسبة نسبياً لتوقعات الموظفين ويكون لدى الموظفين مسار وظيفي واضح للتطور والتقدم الوظيفي، فإن هذه الأمور مجتمعة تؤدي إلى رضا الموظفين، وتعزز التزامهم وأداءهم وإنتاجيتهم، وبالتالي لن يفكرون في ترك أعمالهم وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

## مَنْهَجِيَّةُ الدِّرَاسَةِ:

### 1. مَنْهَجُ البَحْثِ وَأَسْلُوبُهُ

يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي أو التحليلي من مناهج البحث التي ترتبط بدراسة الظواهر الإنسانية، والتي تتسم في العادة بالتبدل، والتغير بحكم تعاملها المباشر مع الإنسان، والظواهر المتصلة به؛ والتي لا تتسم بالثبات المطلق، ويقصد بالمنهج الوصفي، الطريقة التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً في الواقع، كما يتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وتعبيراً كميّاً، ويصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الخياط، 2010). اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث العلمي القائمة على أساس صياغة المشكلة، وبيان أهمية الدراسة وأهدافها، ووضع مجموعة من الفرضيات للتأكد من

صحتها. وتستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وكذلك واقع الدوران الوظيفي في الفنادق. أما المنهج الوصفي الارتباطي فيهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين: متغير مستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ومتغير تابع (معدل الدوران الوظيفي). لذا اتبع الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في الفنادق، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم لوصف ظاهرة ما، للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة، فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة للحصول على النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.

## 2. أداة جمع البيانات

توجد العديد من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للدراسات الكمية، ومن أشهر هذه الطرق الاستبيان (الاستمارة) الذي يستخدم بفاعلية في الدراسات ذات الطابع الكمي كالدراسات المسحية. يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات أو المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ من خلال صياغة مجموعة من الفقرات أو العبارات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة، بهدف معرفة: اتجاهاتهم، قيمهم، آرائهم، ميولهم، وغيرها من المعلومات، للإجابة على أسئلة الدراسة (الخياط، 2010). اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على استخدام الأسلوب الكمي المبني على طريقة الاستبيان، وذلك بناء على نماذج البحث الكمي ذات طابع موضوعي، مفصل وتحقيقي في كثير من الأحيان. كما أن النتائج المحققة من هذا المنهج تكون منطقية، إحصائية، ومحايدة. ويتم جمع البيانات باستخدام طريقة منظمة وتجري على عينات أكبر تمثل جميع السكان باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، واستخدام بنود ليكارت (Likert Items)، والتي من خلالها تحدد درجة الموافقة والاختلاف عند عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة، لذا، فقد اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الطريقة مناسبة حسب طبيعة حجم العينة محل الدراسة (McClelland, 1994).

## 3. صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، فقد قام الباحثون بإجراء ما يلي:

### صدق المحتوى:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال مراجعة الأدب النظري في الكتب والدراسات السابقة ورسائل الماجستير والدكتوراة.

### الصدق الظاهري:

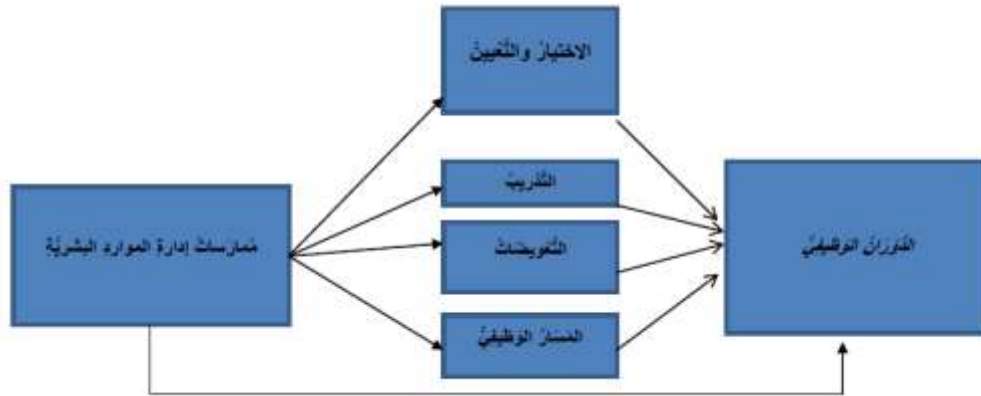
يعتبر الصدق من الخصائص الهامة، فهو يشير إلى تلك الدرجة التي يقيس بها المقياس السمة التي وضع لقياسها، وأن المقياس صادق بالنسبة للأهداف التي يتوقع تحقيقها في الدراسة أو البحث، ويعتبر الصدق الظاهري من أنواع الصدق التي يتم التأكد فيها من أن فقرات المقياس المشمولة فيه، تعبر عن السمة المراد قياسها، وهو يشير إلى تفحص فقرات المقياس ظاهرياً، من قبل أشخاص متخصصين في مجال موضوع المقياس، من حيث مدى ملاءمة الفقرات للمقياس أو للأبعاد المتضمنة فيه، من حيث الصياغة اللغوية أو التعبير عن محتوى الفقرة إذا كانت تنتمي للبعد الذي تقيسه في مقياس (الحمداني، وآخرون، 2006). وللتحقق من مدى ملاءمة أداة الدراسة لجمع البيانات تم عرضها بصورتها الأولية على مشرف الدراسة مراراً وتكراراً، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية، حيث تم الطلب منهم تحديد مدى ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث انتماء الفقرات للأبعاد، ومدى جودة صياغة الفقرات في الاستبانة، وبعد عرض أداة الدراسة على لجنة المحكمين تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، حيث تضمنت ملاحظاتهم بعض التعديلات اللغوية على بعض فقرات الاستبانة.

### الاتساق الداخلي:

استخدمت الدراسة اختبار معامل كرونباخ ألفا (Alpha) للتحقق من معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة الحالية.

## 4. أنموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:

## أنموذج الدراسة



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

## فرضيات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة وأنموذجها : تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.  
الفرضيات الفرعية:

H1a: يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1b: يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1c: يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1d: يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

## 5. مجتمع الدراسة وعينته

مجتمع الدراسة يتضمن كافة موظفي فنادق الخمس نجوم في عمان والذي يبلغ ما يقارب (4200) موظف في 17 فندق (وزارة السياحة والاثار، 2018). نظراً لصعوبة الوصول الى عينة الدراسة بشكل مباشر بسبب سياسة الفنادق، بناء على ذلك اعتمد الباحثون العينة الملائمة لاختيار عينة الدراسة والتي هي عبارة عن أسلوب معاينة غير احتمالي، يتم من خلاله سحب عينة ممن يحملون صفة معينة في المجتمع (دليل المعاينة الاحصائية، 2012، ص.6). حيث تم اللجوء الى الجداول الإحصائية الخاصة لتحديد حجم العينة، فقد تم اعتماد حجم العينة بنسبة 10% من إجمالي مجتمع الدراسة (Scad, 2012)، حيث قام الباحثون بتوزيع 420 استبياناً على الموظفين في فنادق الدراسة والبالغ عددها 9 فنادق التي وافقت على المشاركة في الدراسة، واسترجع منها 270 استبياناً بنسبة 64.2% وبعد فحص الاستبيانات تبين أن 53 استبياناً كانت غير صالحة للتحليل، وعليه فإن الاستبيانات الصالحة للتحليل هي 217 استبياناً أي بنسبة 51.6% وهي نسبة مقبولة. يوضح الجدول رقم (1) النسب المئوية لعدد الاستبيانات الموزعة في الفنادق المشاركة في عينة الدراسة.

جدول (1): الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة

رمز الفندق	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد
01	50	31	62%
02	50	17	34%
03	50	21	42%
04	50	23	46%
05	80	70	87.5%
06	50	35	70%
07	30	4	13.3%
08	30	7	23.3%
09	30	9	30%
المجموع	420	217	51.6%

## 6. قياس متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على البيانات الثانوية والأولية في جمع البيانات، وتم استخدام الأسلوب العلمي للحصول على بيانات موثوقة حيث تكون غنية بالدلائل العلمية حيث تم إجراء مراجعة نظرية للدراسات المتوفرة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على معدل الدوران الوظيفي في الفنادق. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع معلومات ذات علاقة بالدراسة، فقد قام الباحثون باستخدام الاستبيان والتي صممت اعتماداً على أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك استناداً على مجموعة من الدراسات السابقة.

وقد تضمنت أداة الدراسة الأقسام التالية:

القسم الأول: أسئلة حول طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفندق، والتي تشمل أربعة أبعاد فرعية وهي: الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي وأسئلة أخرى حول أسباب ترك العمل لدى العاملين في الفنادق والتي تقيس ميول العاملين لترك العمل. وقد تم بناء أسئلة الاستبيان المتعلقة بالاختيار والتعيين، التدريب والتعويضات في ممارسات إدارة الموارد البشرية من دراسة الراوي (2017)، أما أسئلة المسار الوظيفي من دراسة الهيتي (2004)، أما أسئلة أسباب ترك العمل لدى العاملين في الفنادق تمت صياغتها بناءً على دراسة مخزوم (2018)، وقد تم إعادة كتابة جميع أسئلة الاستبيان بطريقة تتلائم مع أهداف الدراسة ومجتمعها.

القسم الثاني: العوامل الديموغرافية وخصائص الفندق، هذا القسم يحتوي على الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية (الجنس، مكان السكن، الجنسية، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الفندق الحالي، القسم الذي يعمل به، المستوى الوظيفي في الفندق، الراتب الشهري). وايضاً أسئلة متعلقة بخصائص الفنادق مدار البحث) انتماء الفندق، إدارة الفندق، عدد الموظفين في الفندق، عدد الغرف في الفندق.

## 7. أسلوب تحليل البيانات

تمثلت وحدة التحليل بكافة العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان، وتمت الإجابة على أداة الدراسة التي تم تصميمها وتطويرها لغايات جمع البيانات من عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وكذلك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية واختلاف أعمارهم. لأغراض التحليل البيانات، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 20 وذلك لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد).

## النتائج:

## 1. خصائص عينة الدراسة

## الجنس:

جدول (2) : توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة مئوية %
ذكر	171	79%
أنثى	46	21%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (79%)، في حين بلغت نسبة الإناث (21%)؛ مما يشير إلى أن معظم العاملين في قطاع الفنادق هم من الذكور.

## مكان السكن:

جدول (3) : توزيع عينة الدراسة بحسب مكان السكن

السكن	تكرار	نسبة مئوية %
عمان	167	77%
خارج عمان	50	23%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن 77% من العينة تسكن داخل عمان و 23% تسكن خارج عمان، مما يدل على أن إدارة الفنادق تميل إلى تعيين الموظفين من داخل عمان، أو أن السكن خارج عمان يمثل تحدياً أو عائقاً للعاملين في قطاع الفنادق داخل عمان. حيث لا يمكن الموازنة بسهولة بين متطلبات العمل في قطاع الفنادق والسكن بعيداً عن موقع العمل.

## الجنسية:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنسية

الجنسية	تكرار	نسبة مئوية %
الأردنية	196	90%
غير الأردنية	21	10%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن 90% من العينة الجنسية اردنيين ، و10% من العينة غير أردنيين، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من الجنسية الاردنية وهذا يدل على اهتمام الفنادق بتعيين الأردنيين لديها.  
الحالة الاجتماعية:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	تكرار	نسبة مئوية %
أعزب/عزباء	105	48.4%
متزوج/متزوجة	97	44.7%
مطلق/مطلقة	14	6.5%
أرمل / أرمله	1	0.5%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن 48.4% من العينة من الحالة الاجتماعية أعزب/عزباء ، و44.7% من العينة متزوج أو متزوجة هذا يدل على إدارة الفنادق لا تنحاز إلى طبيعة الحالة الاجتماعية كأحد معايير التعيين.  
العمر:

جدول(6): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

العمر	تكرار	نسبة مئوية %
30 سنة فما دون	101	47%
31-40 سنة	81	37%
41-50 سنة	28	13%
51-60 سنة	7	3%
61 سنة فأعلى	0	0%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن 47% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و37% من العينة تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة، و13% من العينة تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب وهذا يدل على اهتمام الفنادق بتعيين الشباب لديها.

## المؤهل العلمي:

جدول (7): توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	نسبة مئوية %
أقل من التعليم الثانوي	30	14%
التعليم الثانوي	51	24%
دبلوم	50	23%
بكالوريوس	76	35%
دراسات عليا	10	5%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن هناك نسب متفاوتة من موظفين الفنادق والذين يعملون في الخدمات الفندقية، حيث أن 14% من العينة من حملة أقل من التعليم الثانوي و24% من العينة من حملة التعليم الثانوي، أن 23% من العينة من حملة الدبلوم و35% من العينة من حملة البكالوريوس، و فقط 5% من العينة من حملة الدراسات عليا. وهذا يشير إلى اهتمام قطاع الفنادق بالمؤهل العلمي كأحد معايير التعيين لديها.



## سنوات الخدمة في الفندق الحالي:

جدول (8): توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الفندق الحالي

سنوات الخدمة في الفندق الحالي	تكرار	نسبة مئوية %
5 سنوات أو أقل	120	55%
6-10 سنوات	64	29%
11-15 سنوات	17	8%
16 سنة أو أكثر	16	7%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن غالبية العينة تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات أو أقل) بنسبة 55%، وأن 29% من العينة تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنة، و 8% من العينة تزيد خبرتهم عن (11-15) سنة، أما 7% من العينة تزيد خبرتهم عن 16 سنة أو أكثر. مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة شبابية أو من الفئات التي لا تحتاج إدارة الفندق إلى جهد كبير أو خبرة في إنجاز العمل بكفاءة. كما تشير النتائج إلى أن أعداد الموظفين تتناسب عكسياً مع سنوات الخدمة أي كلما زادت سنوات الخدمة قل عدد الموظفين مما قد يشير إلى ظاهرة الدوران الوظيفي في فنادق القسم الوظيفي:

جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد القسم الوظيفي

القسم الذي تعمل فيه	تكرار	نسبة مئوية %
المكتب الأمامي والحجوزات	31	14%
إدارة الطعام والشراب	37	17%
شؤون الموظفين والتدريب	18	8%
المالية والتسويق والمبيعات	24	11%
التدبير الفندقي	107	49%
المجموع	217	100%

فيما يتعلق بالقسم الوظيفي فقد أظهرت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من قسم التدبير المنزلي حيث بلغت نسبتهم (49%)، ويليه إدارة الطعام والشراب وبنسبة بلغت (17%)، في حين بلغت نسبة قسم المكتب الامامي ولحجوزات (14%)، في حين بلغت نسبة قسم المالية والتسويق والمبيعات (11%)، ويليه قسم شؤون الموظفين والتدريب وبنسبة بلغت (8%)، وذلك يشير إلى أن تنوع عينة الدراسة والتي تمثل كافة اقسام الفندق. المستوى الوظيفي في الفندق:

جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في الفندق

المستوى الوظيفي في الفندق	تكرار	نسبة مئوية %
موظف	96	44%
مشرف	63	29%
رئيس قسم	30	14%
مدير	28	13%
المجموع	217	100%

فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد أظهرت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة المستجيبين هم من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (44%)، ويليه المشرفين وبنسبة بلغت (29%)، في حين بلغت نسبة المستجيبين من رؤساء الاقسام (14%)، في حين بلغت نسبة المستجيبين من المديرين (13%)، وذلك يشير إلى شمول عينة الدراسة لكافة الدرجات الوظيفية في الفنادق. الراتب الشهري:

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	تكرار	نسبة مئوية %
أقل من 400 دينار اردني	98	45%
401 - 800 دينار اردني	87	40%
801 - 1200 دينار اردني	20	9%
اكثر من 1201 دينار اردني	12	6%
المجموع	217	100%

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن النسبة الأكبر من المستجيبين بعدد (98) مستجيب وبنسبة 45% رواتبهم دون 400 دينار، تلمها فئة المستجيبين بنسبة 40% من رواتبهم ما بين 401 و 800. وهذا يشير إلى ضعف الرواتب الشهرية في قطاع الفنادق نسبياً.

إنتماء الفندق:

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب إنتماء الفندق

نسبة مئوية %	تكرار	انتماء الفندق
28%	61	سلسلة وطنية
25%	54	سلسلة دولية
47%	102	مستقل
100%	217	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن 47% من عينة الفنادق هي فنادق محلية مستقلة، و 28% من العينة كانت سلسلة وطنية ، بينما 25% من العينة كانت سلسلة دولية، وهذا يدل على ان اغلبية الفنادق المشاركة كانت فنادق مستقلة.

إدارة الفندق:

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب إدارة الفندق

نسبة مئوية %	تكرار	إدارة الفندق
31%	67	المالك
63%	136	عقود الإدارة
6%	14	الامتياز
100%	217	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن 63% من عينة الفنادق وهي النسبة الأكبر تدار بعقود الإدارة، وان 31% من العينة كانت فنادق تدار من قبل المالك وأن 6% من العينة كانت فنادق تدار بالامتياز.

## 2. اختبار الثبات

لقد تم استخدام اختبار (كرونياخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة معامل كرونياخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول:

جدول (14): معامل كرونياخ ألفا لمتغيرات الدراسة

معامل كرونياخ ألفا	عدد العبارات	المحور
0.904	5	1. الاختيار والتعيين
0.919	5	2. التدريب
0.733	5	3. التعويضات
0.925	6	4. المسار الوظيفي
0.915	21	ممارسات الموارد البشرية
0.960	14	الدوران الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (14) أن معامل الثبات العام لمحور الدراسة ممارسات الموارد البشرية (21 فقرة) والدوران الوظيفي (14 فقرة) كان مرتفع حيث بلغ (0.915) و(0.960) على التوالي، فيما تراوح معامل الثبات لمتغيرات ممارسات الموارد البشرية ما بين 0.733 كحد أدنى و 0.925 كحد أعلى وهذا دليل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه.

## 3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا القسم نتائج الفنادق التي شاركت في الاستبيان من حيث الوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي) وكذلك الدوران الوظيفي في تلك الفنادق. ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية و الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان وتحليل بياناتها، وفيما يلي الجدول رقم (15) الذي يوضح الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

جدول (15): قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان

المتغير الرئيس	القسم	الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاول	21-1
الدوران الوظيفي	الثاني	35-22

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية لمقياس الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول (16): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وهو<sup>(1)</sup>:

1. 2.33 وأقل مستوى ضعيف
2. 3.67-2.34 مستوى متوسط
3. 5-3.68 مستوى قوي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة على الفقرات أدناه:

#### 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

للإجابة على سؤال الدراسة: "ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟". تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هو مبين في الجدول رقم (17).

جدول (17): جدول يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	<b>1. الاختيار والتعيين</b>			
1	يعتمد الفندق اسس واضحة تتسم بالعدالة عند اختيار وتعيين الافراد.	3.59	1.115	متوسط
2	يعتمد الفندق اساليب حديثة في الاختيار والتعيين تتسم بالشفافية.	3.53	1.027	متوسط
3	يعتمد الفندق على المصادر الداخلية في حالة وجود شاغر للتعيين.	3.67	0.966	متوسط
4	يخضع الموظفون الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل.	4.09	0.888	قوي
5	يتم تعيين الموظف بحسب الاختصاص المطلوب وبشكل يتناسب مع المهارات والمؤهلات اللازمة.	3.83	1.059	قوي
	<b>2. التدريب:</b>			
6	تمتلك إدارة الموارد البشرية خطة واضحة ومحددة للتدريب المستمر.	3.46	1.045	متوسط
7	تصمم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متخصصة وفقا للحاجات و بهدف زيادة انتاجية الموظفين.	3.52	1.063	متوسط
8	تدعم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب بكل ما يلزمها ماليا.	3.25	1.144	متوسط
9	تستعين إدارة الموارد البشرية بخبراء متخصصين في البرامج التدريبية.	3.39	1.224	متوسط
10	تحقق برامج التدريب تحسن كبير في أدائي الوظيفي.	3.84	1.030	قوي
	<b>3. التعويضات</b>			
11	يقدم الفندق التعويضات التي تتناسب مع توقعات الموظفين.	3.35	1.026	متوسط
12	يتم تحديد التعويضات بالاعتماد على نظام تقييم الاداء للموظفين.	3.38	0.988	متوسط
13	يتم إعداد نظام التعويضات في الفندق بالمقارنة مع الفنادق المنافسة.	3.40	3.617	متوسط
14	يملك الفندق سياسة مرنة للتعويضات والتي تعتمد على اساس الخبرة والانتاج للموظفين.	3.36	1.046	متوسط
15	قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي.	3.19	0.980	متوسط
	<b>4. المسار الوظيفي:</b>			
16	تستخدم إدارة الموارد البشرية اساليب حديثة في تخطيط المسار الوظيفي الخاص بوظيفتي.	3.34	0.978	متوسط
17	تقدم إدارة الموارد البشرية مسارا وظيفيا واضحا لوظيفتي.	3.44	0.990	متوسط
18	يشارك القسم الذي اعمل فيه مع الاقسام المختصة الاخرى في الفندق بالتخطيط لمساري الوظيفي.	3.48	1.063	متوسط
19	يتسم تخطيط المسارات الوظيفية في الفندق بالعدالة.	3.53	1.041	متوسط
20	وظيفتي الحالية ترتبط بمستواي العلمي بشكل وثيق.	3.53	1.093	متوسط
21	أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي.	4.01	1.071	قوي
	<b>المتوسط العام</b>	3.53	0.763	متوسط

(1) تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالي: (الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3) ومن ثم اضافة الجواب (1.333) على نهائية كل فقرة

يتبين من الجدول رقم (17) أن أعلى معدل (4.09) كان للعبارة رقم (4) والتي تنص على: "يخضع الموظفون الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل" وانحراف معياري (0.888)، تلها العبارة رقم (21) التي تنص على: "أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي" بمعدل (4.01) وانحراف معياري (1.071). في حين أن أقل معدل كان للعبارة رقم (15) والتي تنص: "قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي" بمعدل مقداره (3.19) وانحراف معياري (0.980). كما جاء متوسط المعدل العام لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة (3.35) بانحراف معياري (0.763)، أما بخصوص معدلات المتغيرات المكونة لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد تم احتسابها واحتساب الانحراف المعياري لها كما هو مبين في الجدول رقم (18).

جدول (18): المعدلات والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة المكونة لممارسات الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
0.808	3.75	1. الاختيار والتعيين
0.905	3.49	2. التدريب
1.145	3.34	3. التعويضات
0.842	3.56	4. المسار الوظيفي
0.763	3.53	ممارسات الموارد البشرية

حيث كان أعلى معدل هو الاختيار والتعيين بمقدار (3.75) ثم معدل المسار الوظيفي (3.56) ثم معدل التدريب (3.49) وأقل معدل كان للتعويضات (3.34). وتشير هذه القيم إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان جاء بمستوى متوسط نسبياً وبمعدل عام (3.53).

## 2. الدوران الوظيفي

للإجابة على السؤال الثاني بشقيه: (1) ما هو مستوى الدوران الوظيفي في فنادق الخمس ، وكذلك (2) ما هي الأسباب التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

جدول (19): جدول يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	ارغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق.	2.28	1.158	ضعيف
2	ارغب بترك العمل بسبب عدم اهتمام الفندق بالتدريب والتطوير.	2.71	1.284	متوسط
3	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل.	2.88	1.367	متوسط
4	ارغب بترك العمل بسبب الاستياء من اسلوب إدارة الفندق.	2.66	1.306	متوسط
5	ارغب بترك العمل بسبب عدم وجود ترقيات تلي طموحي في عملي.	3.03	1.392	متوسط
6	ارغب بترك العمل بسبب عدم وجود فترات للراحة خلال الدوام اليومي.	2.54	1.276	متوسط
7	ارغب بترك العمل بسبب اعتماد الفندق على المحسوبية بشكل كبير في التوظيف والترقية.	2.94	1.544	متوسط
8	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على تأمين صحي افضل.	2.45	1.158	متوسط
9	ارغب بترك العمل بسبب التزامات شخصية وعائلية.	2.53	1.210	متوسط
10	ارغب بترك العمل بسبب ظروف العمل والذي يتطلب مني مجهود كبير.	2.57	1.238	متوسط
11	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على راتب افضل.	3.26	1.316	متوسط
12	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة افضل.	3.29	1.375	متوسط
13	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في العمل في قطاع اخر غير الفنادق.	2.59	1.334	متوسط
14	ارغب بترك العمل بسبب فترات العمل الطويلة وقلة ايام الاجازات الممنوحة لي.	2.88	1.442	متوسط
	المتوسط العام	2.76	1.104	متوسط

من الجدول رقم (19) يتبين أن أعلى معدل لعبارة محور الدوران الوظيفي كان للعبارة رقم (12) التي تنص على: "أرغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة افضل" بمقدار (3.29) وهو ما يوضح أهم سبب للدوران الوظيفي بينما كان أقل معدل (2.28) للعبارة رقم (1) التي تنص على: "أرغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق" وهو ما يبين أن المشاكل مع فريق العمل كانت أقل الأسباب أثراً في ترك العمل وبالتالي الدوران الوظيفي. بينما كانت الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل أهم أسباب ترك العمل وبالتالي الدوران الوظيفي. كما جاء المتوسط العام لعبارات الدوران الوظيفي بمقدار 2.76 وهي تمثل قيمة ظاهرة وملموسة تستحق البحث والدراسة. كما يمكن ترتيب اسباب الدوران الوظيفي وذلك حسب الأهمية (بناء على الوسط الحسابي)، حيث يمكن ترتيب أسباب الدوران الوظيفي تنازلياً من الأكثر الأهمية إلى الأقل الأهمية كما في الجدول التالي.

جدول (20): أسباب ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان مرتبة حسب الأهمية

الترتيب حسب الأهمية	السبب	الوسط الحسابي
1.	الرغبة في الحصول على وظيفة افضل.	3.29

3.26	الرجبة في الحصول على راتب افضل	2.
3.03	عدم وجود ترقيات تلي الطموح في العمل الحالي.	3.
2.94	اعتماد الفندق على المحسوبية بشكل كبير في التوظيف والترقية.	4.
2.88	الرجبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل.	5.
2.88	فترات العمل الطويلة وقلة ايام الاجازات الممنوحة	6.
2.71	عدم اهتمام الفندق بالتدريب والتطوير.	7.
2.66	الاستياء من اسلوب إدارة الفندق.	8.
2.59	الرجبة في العمل في قطاع اخر غير الفنادق.	9.
2.57	ظروف العمل والتي تتطلب مجهود كبير.	10.
2.54	عدم وجود فترات للراحة خلال الدوام اليومي.	11.
2.53	التزامات شخصية وعائلية.	12.
2.45	الرجبة في الحصول على تأمين صحي افضل.	13.
2.28	المشاكل مع فريق العمل في الفندق.	14.

يظهر من خلال الجدول رقم (20) أن اهم الاسباب التي كانت وراء ترك العمل من وجهة نظر العاملين كانت الرجبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرجبة في الحصول على راتب افضل، الحصول على ترقيات تلي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرجبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل على التوالي. بينما أقل الاسباب لترك العمل كانت المشاكل مع فريق العمل في الفندق، الرجبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية على التوالي.

### 3. قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي

الهدف الرئيسي لإجراء هذه الدراسة هو قياس تصورات الموظفين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي فقد تم إجراء اختبار الارتباط:

جدول (21): معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية	المسار الوظيفي	التعويضات	التدريب	الاختيار والتعيين	معامل بيرسون	الدوران الوظيفي
**0.222-	*0.213-	*0.158-	0.103-	**0.277-	0.000	مستوى الدلالة
0.001	0.002	0.020	0.131	0.000	** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.001$ )	
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )						

تشير النتائج في الجدول رقم (21) إلى أنه:

1. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين الاختيار والتعيين والدوران الوظيفي حيث كانت قوة الارتباط 0.277 عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P < 0.001$ ).
2. لا يوجد علاقة ارتباط بين التدريب والدوران الوظيفي حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية (0.131) وهذه القيمة اكبر من (0.05) المقبولة احصائياً.
3. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين التعويضات والدوران الوظيفي بمقدار (0.158) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P < 0.05$ ).
4. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين المسار الوظيفي والدوران الوظيفي بمقدار (0.213) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P < 0.05$ ).
5. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام والدوران الوظيفي بمقدار (0.222) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P < 0.001$ ).

### اختبار الفرضيات الدراسة

لفحص فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الرئيسية H1: يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.  
الفرضيات الفرعية:

- (H1a): يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.  
(H1b): يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.  
(H1c): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.  
(H1d): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.



فقد استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (MULTIPLE LINEAR REGRESSION) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدولين 22 و 23.

جدول (22): القيم الرئيسية لنتائج الانحدار الخطي المتعدد

معامل التغيير R2	معامل التحديد R	درجة الحرية df1 (1)	درجة الحرية df2 (2)	جودة النموذج F	المعنوية (sig.)
0.102	319.0	4	212	6.018	0.000

جدول (23): نتائج فرضيات الدراسة حسب نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	معاملات غير قياسية (B)	قيمة (t)	المعنوية (sig.)	نتيجة الفرضية
الثابت	4.139	12.121	0.000	
الاختيار والتعيين	0.408-	3.411-	0.001	قبول H <sub>1a</sub>
التدريب	0.260-	2.305	0.022	قبول H <sub>1b</sub>
التعويضات	0.038-	0.525-	0.600	رفض H <sub>1c</sub>
المسار الوظيفي	0.178-	1.476-	0.141	رفض H <sub>1d</sub>

يتبين من الجدولين السابقين:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.001$ ). وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة: (H<sub>1a</sub>): يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب على الدوران الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة: (H<sub>1b</sub>): يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.
- حيث أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التعويضات) في الجدول 23 بلغت (0.600) وهي أكبر من (0.05): فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على مستوى الدوران الوظيفي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية القائلة: (H<sub>1c</sub>): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. حيث أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (المسار الوظيفي) في الجدول 23 بلغت (0.141) وهي أكبر من (0.05): فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على مستوى الدوران الوظيفي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية القائلة: (H<sub>1d</sub>): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.
- فحص الفرضية الرئيسية: يتبين من الجدول 23 نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يؤثر في المتغير التابع، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: H<sub>1</sub>: يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. حيث يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول رقم (22) كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 10.2\%$ ) وهو ما تفسره المتغيرات المستقلة من تأثير حاصل في المتغير التابع (الدوران الوظيفي) بينما يتبقى 89.8% من التغيير في الدوران الوظيفي يعزى إلى عوامل أخرى غير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي) الواردة في الدراسة الحالية.

## مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### 1. مناقشة النتائج:

يتناول هذا الجزء مناقشة أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال ما هو مستوى النشاط في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن أبرز متوسط حسابي بلغ (3.75) وبدرجة مرتفعة لوظيفة الاختيار والتعيين، ثم جاء المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب بمتوسط حسابي (3.49) وأقل معدل كان للتعويضات (3.34) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الكلي لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان (3.53) وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن الفنادق الخمس نجوم في عمان تهتم بشكل واضح في الاختيار والتعيين، إذ إن قطاع الفنادق باعتباره قطاع خدمات يعتمد اعتماداً كبيراً على موظفيه، وتشكل ممارسات التوظيف والاختيار مرحلة انطلاق مهمة للفنادق نحو توليد قوة عاملة فعالة ومنتجة

تقدم خدمات عالية الجودة تساعد على إيجاد ميزة تنافسية. ثم تحديد المسار الوظيفي حسب الكفاءة والخبرة للموظف، ثم الاهتمام بالتدريب حيث أن التدريب يعتبر عنصر مهم في تنفيذ العمل بمواصفات مميزة، ولكن ربما يلجأ بعض الموظفين الانتقال إلى فنادق أخرى بعد التدريب للحصول على مستويات وظيفية أفضل في الفنادق الأخرى، لذلك لا يشكل التدريب أولوية للفنادق الخمس نجوم في عمان، أما بالنسبة للتعويضات فقد حصلت على أدنى درجة وربما يعود السبب في ذلك إلى محاولة الفنادق تخفيض التكاليف والأعباء المالية عليهم، لذلك اهتمامهم بها ضعيف.

وتجدر الإشارة إلى أن أعلى متوسط حسابي للفقرات على مستوى الاستبيان ككل بلغ (4.09) وكان للعبارة رقم (4) والتي تنص على: "يخضع الموظفون الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل" وانحراف معياري (0.888)، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام الفنادق بالمتابعة لفترة التجريب للموظفين للتأكد من صلاحيته للعمل أثناء الفترة التجريبية. تلته العبارة رقم (21) التي تنص على: "أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي" بمعدل (4.01) وانحراف معياري (1.071)، أي أن الموظفين يدركون المهام والواجبات التي سيقومون بها في الفندق حسب مساهمهم الوظيفي، وهناك وصف وظيفي واضح ومحدد يمكن التقيد به والقيام به ضمن مواصفات وخصائص الوظيفة التي يشغله الموظف. أما بالنسبة لأقل المتوسطات الحسابية على مستوى الاستبيان ككل فقد بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.980) وكان للعبارة رقم (15) والتي تنص: "قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي". وهذا يدل على أن التعويضات الممنوحة من الفنادق الخمس نجوم لا تلي رغبات الموظفين، ويرون أنهم يستحقون أكثر منها، وأنها غير مناسبة لهم بدرجة كافية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة Owusu- (2016, Acheampong & Asamoah). والتي بحثت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التخطيط الوظيفي، والتعويضات) على معدل دوران العاملين في صناعة الفنادق في مدن مختلفة هي (Cape Coast, Ghana)، من خلال تحديد تأثير العوامل الديموغرافية، وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل الاحتفاظ بالموظفين، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وحجم الأعمال، وأظهرت نتائجها أن التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يحفز على ترك العمل في صناعة الفنادق، إضافة إلى ضرورة الاهتمام الإدارة في التعويضات والرواتب والبدلات للموظفين لرفع الولاء لديهم للموظفين المجتهدين في العمل في صناعة الفنادق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال: ما هو معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (2.76) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.104) وهذا يدل على أن رغبة الموظفين في ترك العمل تقع في المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى اهتمام قادة الأعمال في الفنادق في استقطاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم واتخاذ الإجراءات التي تحول دون قيام الموظفين بترك العمل مثل التدريب والتطوير والحوافز والتواصل الفعال، نظراً للتأثيرات السلبية لدوران العمل، حيث يؤدي دوران الموظفين في قطاع الفنادق إلى انخفاض جودة الخدمة وفقدان الفنادق لمزاياها التنافسية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Bagri, Suresh, 2010) والتي أظهرت أن معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً. وقد تم الكشف عن الأسباب التي تزيد من رغبة الموظفين لترك العمل، حيث تبين أن أعلى متوسط حسابي لعبارات محور الدوران الوظيفي كان للعبارة رقم (12) التي تنص على: "ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل" بمقدار (3.29) وهو ما يوضح أهم سبب للدوران الوظيفي وهو الحصول على وظيفة أفضل، ولأسباب ربما تكون مادية أو أسباب تخص طبيعة العمل والرغبة للانتقال إلى مستوى وظيفي أفضل في أماكن أخرى. بينما كان أقل متوسط حسابي بلغ (2.28) للعبارة رقم (1) التي تنص على: "ارغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق" وهو ما يبين أن المشاكل مع فريق العمل مثلت أقل الأسباب أثراً في ترك العمل، لذلك هناك أسباب أخرى تدفع الموظفين بالتفكير في ترك العمل.

ومن أبرز هذه الأسباب من وجهة نظر العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً كانت الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرغبة في الحصول على راتب أفضل، الحصول على ترقية تلي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرغبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Ma, Acquah, 2015) والتي حاولت الكشف عن نية دوران العمالة في صناعة الفنادق وكيف أثرت تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم على تصوراتهم حول التماسك الوظيفي ونوايا الترك اللاحقة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين تصورات ممارسات الموارد البشرية ونوايا ترك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي؟

وتمثله الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، أن قيمة (R) بلغت (0.319)، وقيمة (R2) بلغت (0.102)، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (10.2%) من دوافع ترك العمل لدى الموظفين

في هذه الفنادق. وبالتالي فإن النسبة الأكبر تعود إلى عوامل أخرى ربما تتعلق بطبيعة الشخص والراحة النفسية وظروف التكيف، أو لأمر عائلي أو مكان السكن أو متغيرات شخصية ليست موضوع الدراسة الحالية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Altarawneh & Al-Kilani, 2010) والتي أظهرت أنه لا يوجد تأثيراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية على نوايا الموظفين في ترك العمل، وقد تعتمد قراراتهم على المغادرة على عوامل مالية أخرى. وتراوحت معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير دوران العمل (من 0.103 - إلى 0.277 -) وكانت جميعها سالبة، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في عمان تقلل من الدوران الوظيفي للعاملين فيها. وكلما ارتفع مستوى هذه الممارسات انخفض مؤشر دوران العمل، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Duarte Et Al, 2015) والتي أظهرت تأثير رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتباره مؤشراً قوياً للدوران الوظيفي في الفنادق المصنفة خمس نجوم في البرتغال. حيث تعد تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وسلوكياتهم لا تزال غير واضحة، وبين الباحثون أن التأثير للترك الموظفين أعمالهم تعد تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك تم توسيط متغيرات إدراك الدعم الإداري، وتم التوصل إلى أن الرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية يقلل من نوايا ترك العمل، من خلال زيادة إدراك الدعم الإداري.

وكان أبرز المؤشرات في الدراسة الحالية هو الاختيار والتعيين حيث بلغ معامل الارتباط (-0.277) وبدلالة إحصائية (0.00)، أي أن الاختيار والتعيين مهم جداً في عملية دوران العمل فإذا ما تم على أسس صحيحة ودون تدخل للواسطة والمحسوبية، وتم اعتماد الخبرة والكفاءة في الاختيار كلما انخفض مستوى دوران العمل في تلك الفنادق. ثم جاء معامل الارتباط لمتغير المسار الوظيفي وبلغ (-0.213) وبدلالة إحصائية (0.002) بمعنى أنه كلما تم تحديد المسار الوظيفي بشكل صحيح، وتم تحديد الوصف الوظيفي والالتزام به كلما انخفض مستوى دوران العمل في الفنادق الخمس نجوم، ويعود السبب في ذلك إلى أن تحديد المسار الوظيفي يوضح المهام والمسؤوليات للموظف، ويقلل من التوتر والقلق بخصوص عدم وضوح المسؤوليات الواجب القيام بها داخل الفندق؛ وبالتالي التقليل من دوران العمل، ثم جاء معامل الارتباط مع متغير التعويضات حيث بلغ (-0.158) وبدلالة إحصائية (0.02) بمعنى كلما تم تقدير وتحسين مستوى التعويضات للموظفين كلما انخفض مستوى دوران العمل في الفنادق، ويعود السبب في ذلك أن تحسين ظروف الموظفين وتعويضاتهم المادية الذي يساهم بشكل واضح في التخفيف من دوران العمل حيث أن الموظف يشعر بالتقدير والرضا كلما ارتفع مستوى التعويضات من جهة العمل. وأخيراً جاء متغير التدريب حيث بلغ معامل الارتباط (-0.103) وبدلالة إحصائية (0.131) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن التدريب لا يؤثر كثيراً على مستوى دوران العمل، وكان معامل الارتباط سالباً، أي كلما زاد مستوى التدريب كلما انخفض مستوى دوران العمل، حيث أن التدريب يزيد من تمكن الموظف من أداء عمله ويمنحه نوع من الثقة بالمهام التي يقوم بها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bagri & Suresh, 2010) والتي أظهرت أنه لا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Joarder et al., 2011) والتي توصلت إلى أنه يؤثر كل من الأمن الوظيفي، الدعم الإداري والتعويضات المقدمة للعاملين بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.

#### الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى أن قيمة (t) بلغت (3.411) وبدلالة إحصائية (0.001) وهي قيمة دالة إحصائية، وبلغت قيمة بيتا (β) (0.408) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (40.8%) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالاختيار والتعيين. حيث أن صلاحية هذه الممارسات تحد وتقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي لأن أسلوب الاختيار والتعيين إذا ما تم وفق أسس واضحة وتتوافق مع متطلبات الوظيفة المختارة فإن ظاهرة ترك العمل تزداد، حيث أن الموظفين ضعيفي الخبرة والأداء والذين لا يستطيعون القيام بالعمل الموكل إليهم وفق وصفهم الوظيفي لن يستطيعوا التكيف مع العمل؛ وبالتالي السعي للبحث عن وظيفة أخرى أو مكان آخر. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Duarte et al., 2015) والتي أظهرت أن الموظفين الذين يرضون عن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.

**الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية أن قيمة (t) بلغت (2.305) وبدلالة إحصائية (0.022) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبلغت قيمة بيتا (β) (0.260) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (26%) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالتدريب، إذ إن مواصلة الفنادق في تقديم التدريب وبرامج التطوير لموظفيها ينعكس إيجاباً على مهارات موظفي الفندق وأدائهم وإنتاجيتهم ومعنوياتهم ورضاهم واستبقائهم في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bagri & Suresh, 2010) التي أشارت إلى إن معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً في الفنادق الهندية، إذ لا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Duarte et al., 2015) التي أشارت إلى إن الموظفين الذين لديهم رضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم. ودراسة (Owusu-Acheampong & Asamoah, 2016) التي أشارت إلى إن التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يحفزان الموظفين على ترك العمل في صناعة الفنادق.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة (t) بلغت (0.525) وبدلالة إحصائية (0.600) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبلغت قيمة بيتا (0.038) ( $\beta$ ) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (3.8%) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالتعويضات. حيث أنه إذا كانت التعويضات ضعيفة فإن الموظف لا يشعر بالتقدير من قبل جهة العمل ويبحث عن وظائف أخرى تلبي له احتياجاته من تعويضات أثناء وبعد ترك العمل. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Bagri Suresh, 2010) والتي دلت على أن الموظفين راوضون عن حزم التعويضات التي يحصلون عليها ولكن ليس مع ظروف العمل كافة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة (t) بلغت (1.476) وبدلالة إحصائية (0.141) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبلغت قيمة بيتا (0.178) ( $\beta$ ) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (17.8%) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالمسار الوظيفي، أي أن الوصف الوظيفي والتسلسل في الترقيات وارتفاع مستوى العمل في السلم الوظيفي يساهم بشكل واضح في رضا العاملين وعدم رغبتهم بترك العمل، كما أن وضوح الدور الذي يقوم به ومستقبل مهنته يؤثر بشكل واضح في السعي لترك العمل أو المحافظة عليه. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Duarte et al., 2015) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين لديهم رضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال المسار الوظيفي لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.

## 2. الاستنتاجات:

من خلال نتائج أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية:

تبين من خلال النتائج أن مستوى ممارسات الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، وأن أبرز مستويات الوظائف التي تقوم بها الفنادق الخمس نجوم في عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الاختيار والتعيين وبدرجة مرتفعة، ثم المسار الوظيفي وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب، والتعويضات وبدرجة متوسطة أيضاً.

ثانياً: فيما يتعلق بمستوى الدوران الوظيفي:

تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان جاء بدرجة متوسطة حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن هناك رغبة لدى العاملين في تلك الفنادق بترك العمل، ولأسباب مختلفة تتعلق بالموظفين أنفسهم أو بطبيعة ممارسات تنفيذ العمل داخل الفنادق.

ثالثاً: فيما يتعلق بأسباب الدوران الوظيفي.

إن أبرز الأسباب التي تدفع العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان إلى ترك العمل هي رغبتهم في الحصول على وظيفة أفضل لأسباب ربما تكون مادية (الرواتب والحوافز والتعويضات المادية) أو أسباب تخص طبيعة العمل والرغبة للانتقال إلى مستوى وظيفي أفضل في أماكن أخرى، والحصول على ترقيات تلي الطموح في العمل، والابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية.

رابعاً: فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثير سلبي واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، حيث كانت جميع معاملات الارتباط سالبة بين الممارسات لإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب) والدوران الوظيفي. وأن أبرز الممارسات تأثيراً على الدوران الوظيفي هو الاختيار والتعيين، ثم المسار الوظيفي ثم التدريب. أما التعويضات والمسار الوظيفي لم يكن لهما أي تأثير الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. وتجدر الإشارة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدوران الوظيفي تبعاً لمتغير المسعى الوظيفي ولصالح المسعى الوظيفي "مشرف"، وتبعاً لمتغير نوع سلسلة الفندق ولصالح الدولي، وتبعاً لمتغير إدارة الفندق ولصالح "المالك نفسه" وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

## 3. التحديات

من الناحية النظرية: لقد واجهت الباحثون بعض التحديات تتعلق بإجراء هذه الدراسة هي قلة الدراسات السابقة العربية التي بحثت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي بشكل عام، حيث يوجد ندرة في الدراسات السابقة في الفنادق الأردنية بشكل خاص. كما تطرقت الدراسات السابقة إلى أسباب الدوران الوظيفي وبعض العوامل المرتبطة ببيئة العمل والموظف نفسه، ولم يتم التطرق إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي.

من الناحية التطبيقية: واجهت الباحثون تحديات تتعلق بجمع البيانات حيث كان من الصعب الوصول إلى الموظفين وضمان حضورهم للمشاركة بتعبئة الاستبيان، ولكن نجح التعاون مع جمعية الفنادق الأردنية من خلال وزارة السياحة والآثار في الوصول إلى الموظفين الذين يعملون في الفنادق

محل الدراسة. كما أن الاختلاف في طبيعة الوظائف، حيث كان ينبغي مراعاة الاختلافات المشاركين في تعبئة الاستبيانات ضمن توضيح فقرات الاستبيان من حيث المستوى الوظيفي، المسعى الوظيفي، إلخ. أيضاً واجهت الباحثون صعوبات في مراعاة التنوع في اختيار الموظفين المشاركين (نوع الوظيفة)، وضمان الحفاظ على مستويات المشاركة. كما واجهت الباحثون صعوبات تتعلق بالحصول على الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبيانات من قبل إدارة الفنادق.

تكمن محددات الدراسة في النقاط التالية:

- تناقش الدراسة أثر عدد من العوامل المعنوية والاتجاهات المتعلقة بالعاملين على نوايا أو ميول ترك العمل وتقتصر هذه العوامل في بحثنا على أربعة متغيرات هي الاختيار والتعيين، التدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي، وللعلم بأنها لا يلغي وجود عوامل أخرى لم يتناولها هذا البحث بحد ذاته نذكر منها الرضا الوظيفي، ضغط العمل، الدعم الاجتماعي وغيرها العديد، وقد تم اختيار العوامل المذكورة آنفاً بحد ذاتها انطلاقاً من واقع خبرة الباحثون كونهم يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية وهذه العوامل محلياً رغم انتشارها الواسع خارج هذه الحدود، ويعتبر هذا المحدد نقطة انطلاق للعديد من الأبحاث القادمة التي قد تربط نوايا أو ميول العمل بغيرها من العوامل وصولاً إلى نموذج مقترح في نوايا ترك العمل أو الدوران الوظيفي.
- اقتصرت هذه الدراسة على 217 استبيان من 9 فنادق خمس نجوم صالحة للتحليل الاحصائي وذلك تبعاً للعدد الذي استطاع الباحثون الحصول عليه نتيجة توزيع الاستبيان على العاملين أثناء أوقات الدوام الرسمي الأمر الذي جعل عملية ملء واسترداد هذه الاستبيانات أمراً أكثر صعوبة.
- تم توزيع الاستبيان باليد من قبل الباحثون أو بعض مدراء الموارد البشرية الذي من الممكن سبب الارتباك لبعض العاملين بما يتعلق بمدى مصداقية الإجابات التي دونها، خاصة بأن الاستبيان يتناول عدة أسئلة اعتبرها بعض العاملين "جريئة" خاصة ما يتعلق منها بدوافعهم نحو ترك العمل ونوايا ترك العمل إذ عبر بعض الموظفين عن تخوفهم من ارسال الأجوبة الخاصة بكل منهم بشكل شخصي الأمر الذي ربما أضعف قدرة على الإجابة بمصداقية رغم عدم وجود أي معلومات شخصية أو عدم طلب الاسم والتأكيد الذي قدمه الباحثون حول أن نتائج هذا البحث ستستخدم حصراً في البحث العلمي.
- لجا الباحثون إلى استخدام متوسط المتوسطات لحساب قيم متغيرات الدراسة وذلك لتعذر إجراء تحليل العوامل للمتغيرات وذلك بسبب صغر حجم عينة الدراسة.

#### 4. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

- ضرورة زيادة حرص إدارة الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم على اختيار الموظفين وتعيينهم بالاعتماد على الخبرة والكفاءة وليس على المحسوبة والواسطة.
- ضرورة الاهتمام بالتعويضات وتوفير نظام حوافز فعال يرتبط بمؤشرات أداء واضحة لجميع العاملين، لتشجيع الموظف على الأداء المتميز.
- ضرورة توعية الإداريين في الفندق بأهمية التعاون مع موظفيهم وإشراكهم في القرارات المتعلقة بهم، ووضع استراتيجيات رقابة ومؤشرات أداء مناسبة للجميع لتعزيز مستويات العدالة بين الموظفين وشعورهم بالمسؤولية والانتماء لعملهم.

التوصيات المتعلقة بمستوى الدوران الوظيفي:

- ضرورة الاهتمام بالمعلومات الخاصة بإحصائيات الدوران الوظيفي، وإعادة النظر بالإجراءات المتبعة التي تؤدي إلى زيادة هذه الظاهرة، ودراسة الأسباب الرئيسة التي تزيد من الدوران الوظيفي.

التوصيات المتعلقة بأسباب الدوران الوظيفي:

- الموازنة بين حاجات الموظفين ومتطلبات العمل نفسه، ودراسة خصائص بعض الأفراد الذين يتركون العمل باستمرار.
- الوقوف على مشكلات العمل وتحدياته لدى الموظفين، والعمل على معالجتها لتجنب تركهم للعمل.
- دراسة الحاجات الضرورية للموظفين ومحاولة تلبيتها للتقليل من ظاهرة الدوران الوظيفي.

التوصيات المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الدوران الوظيفي:

- ضرورة العمل على إيجاد وسائل موضوعية لاختيار الموظفين لضمان السيطرة على أهم متغيرات الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان.
- ضرورة الاهتمام بالتعويضات والحوافز المقدمة للموظفين لتقليل حجم الدوران الوظيفي.



- إجراء دراسات حول مدى رضا العاملين عن إجراءات تنفيذ العمل وما هي أبرز العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة رغبتهم بترك العمل.
- مراعاة أصحاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، في عملية التقييم وتقديم الحوافز المناسبة لهم حتى لا يضطر الموظفون إلى ترك العمل وخسارتهم وبالتالي ينعكس هذا سلباً على أداء الفندق.

##### 5. الخلاصة

من خلال استعراض النتائج والاستنتاجات للدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان-الأردن، تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن أبرز مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية هي وظيفة الاختيار والتعيين وبدرجة مرتفعة، ثم جاء المسار الوظيفي وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب بدرجة متوسطة أيضاً، وأقل معدل كان للتعويضات وبدرجة متوسطة. وكان المتوسط الكلي لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان وبدرجة متوسطة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج معظم الدراسات السابقة المشابهة. كما تبين أن مستوى الدوران الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وأن هناك أسباب تزيد من معدل الدوران الوظيفي يمكن ترتيبها من الأقوى للأضعف كما يلي: الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرغبة في الحصول على راتب أفضل، الحصول على ترقيات تلبي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز أفضل على التوالي. بينما أقل الأسباب لترك العمل كانت المشاكل مع فريق العمل في الفندق، الرغبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية. وأظهرت الدراسة أن هناك أثر سلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الممارسات السليمة للموارد البشرية كلما ضعف توجه العاملين نحو ترك العمل. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج قدمت مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة زيادة حرص إدارة الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم على اختيار الموظفين وتعيينهم بالاعتماد على الخبرة والكفاءة وليس على المحسوبية والواسطة. والعمل على الموازنة بين حاجات الموظفين ومتطلبات العمل نفسه، ودراسة خصائص بعض الأفراد الذين يتكون العمل باستمرار.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم، مثنى معان. (1999). "تحليل واقع الاستثمار السياحي في العراق للمدة من 1980 إلى 1997 وامكانيات تطويره". رسالة ماجستير. الجامعة المستنصرية. كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد، ص 89.
2. البرنوطي، سعاد نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. الطبعة الأولى.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية. الاسكندرية- مصر
4. الجميلي، قصي قحطان. (2017). "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية". دار المعز للنشر والتوزيع. شارع الجامعة الأردنية، عمان.
5. جنفر جوي- ماثيو، ديفيد ميجونسون، مرك سورتير. (2008). "تنمية الموارد البشرية". ترجمة علا احمد اصلاح. مجموعة النيل العربية. القاهرة- مصر. الطبعة الأولى.
6. حجازي، وجدي حامد. (2010). التدريب في القرن الحادي والعشرون. دار التعليم الجامعي. الاسكندرية- مصر.
7. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. الطبعة الأولى. ص 7.
8. الحمداني، موفق، الجادري، عدنان، قنديلجي، عامر، بني هاني، عبد الرزاق، أبو زينة، فريد. (2006). مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي. ط1. مؤسسة الوراق للنشر. عمان.
9. الخاطر، فايز. (2010). استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. الطبعة الأولى.
10. خليفة، قصي قحطان. (2009). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. عمان. الأردن.
11. الخياط، ماجد. (2010). أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية. دار الراجحة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
12. الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (2001). تكنولوجيا الاداء البشري: المفهوم واساليب القياس والنماذج.
13. الدرة، عبدج الباري والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان-الأردن. الطبعة الأولى.
14. ديسلر، جاري. (2010). "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض- السعودية. الطبعة العربية.

15. السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل. ط1. دار اثناء للنشر. عمان: الاردن.
16. السالم، مؤيد سنجي وصالح، عاجل حرحوش. (2002). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدهل استراتيجي. عالم الكتب الحديثة. اربد-الأردن.
17. السكر، مروان. (1999). مختارات من الاقتصاد السياحي. دار مجدلاوي للنشر. الاردن. عمان: ص 28.
18. السلي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
19. السيسي، ماهر عبد الخالق. (2006). مبادئ السياحة. مجموعة النيل العربية .
20. أبو شيخة، نادر احمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع/عمان-الأردن.
21. الطراونة، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
22. عبده، هاني. (1995). " أثر الغياب ودوران العاملين على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
23. عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. مصر.
24. عبوي، زيد منير. (2008). التخطيط والتطوير الإداري. دار اليا للكتاب والنشر والتوزيع. عمان-الأردن. الطبعة الأولى.
25. عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
26. غوشة، هلا. (2014). "السؤال عن استبقاء الوظيفة ورفضها في الأردن".
27. فالج، صالح محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية وعرض وتحليل. دار حامد للنشر. عمان. الأردن.
28. القحطاني. (2011). التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية.
29. الناصر، إلهام. (2013). "تخطيط الموارد البشرية - مجلة التدريب والتقنية". [www.altadreeb.net](http://www.altadreeb.net)
30. ماهر، احمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية- مصر.
31. ماهر، احمد. (2006). "الإدارة الاستراتيجية/الدليل العلمي للمديرين". الدتار الجامعية. الاسكندرية - مصر. الطبعة الأولى.
32. المصري، منذر واصف. (2004). العولمة وتنمية الموارد البشرية. مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية. ابو ظبي. الطبعة الأولى.
33. المطيري، الحميدي. (2011). "اثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية على قطاع المصارف -الإسلامية الكويتية". رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن: عمان.
34. مفتاح، صالح. (2004). "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات". الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10. ص 12.
35. النجدوي، بشار محمد يوسف. (2013). "دراسة بعض العوامل التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة". رسالة ماجستير منشورة. جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق - الدراسات الفندقية.
36. الندوي، عبد العزيز. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية. دار الميسرة عمان-الأردن. الطبعة الأولى.
37. نصر الله، حنا. (1999). إدارة الموارد البشرية. دار العقل.
38. هاشم، زكي محمود. (1989). إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للطباعة والنشر. الكويت.
39. الهبتي، خالد عبد الرحيم مطر. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر. الأردن، الطبعة الأولى، ص 199.
40. وزارة السياحة والآثار. (2018.2019). احصائيات 1.4 تقارير. موقع الإلكتروني
41. الوكالة الألمانية للتعاون الدولي /غرفة صناعة عمان. (2018). بما في ذلك منهجية العمل بالتفصيل والتحليل المعمق والمزيد من البيانات، متاح ويمكن الحصول عليها عند الطلب من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي (Thosten.metz@giz.de) وغرفة صناعة عمان (smes\_manager@aci.org.jo)، أو تحميلها من الموقع الإلكتروني.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Acquah, M., & Abugre, J. B. (2015). "The Relative Roles Of Hrm Practices And Job Embeddedness As Predictors To Employee Retention": Social Exchange Perspective In The 16th Annual International Academy Of African Business And Development (Iaabd) Conference At The Strathmore University, Nairobi, Kenya. Vol.16, 173 – 181.
- [2] Akgunduz, Y., & Sanli, S.C. (2017). "The Effect Of Employee Advocacy And Perceived Organizational Support On Job Embeddedness And Turnover Intention In Hotels". Journal Of Hospitality And Tourism Management, 31, 118-125, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- [3] Aktas, A., Aksu, A. A., Ehtiyar, R., & Cengiz, A. (2001). "Audit Of Manpower Research In The Hospitality Sector: An Example From The Antalya Region Of Turkey." Managerial Auditing Journal 16 (9): 530-535, <https://doi.org/10.1108/eum000000006085>

- [4] Armstrong, Michael, (2011). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong. -11 Edition.
- [5] Armstrong, Michael, (2011). Armstrong's Handbook Of Strategic Hrm.5th Edition, London, Kogan Page. E-Book Collection(Ebsco Host) Ipswich Ma Accessed 10/April 2014.
- [6] Asamoah, Appiah Williams & Eugene, Owusu-Acheampong (2016). "Human Resource Management Practices And Their Effect On Employee Turnover In The Hotel Industry In Cape Coast, Ghana", *Global Journal Of Human Resource Management*, 4(4): 35-45
- [7] Bagri, S. C. & Suresh Babu, Mohit Kukreti (2010). "Human Resource Practices In Hotels: A Study From The Tourist State Of Utrakhand, India". *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 9:286-299, [Doi: 10.1080/1533284100374922](https://doi.org/10.1080/1533284100374922)
- [8] Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). "Commonalities And Contradictions In Research On Human Resource Management And Performance". *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- [9] Brown , S, Gaia Garino B & Christopher Martin. (2009). "Firm Performance And Labour Turnover: Evidence From The 2004 Workplace Employee Relations Survey", *Economic Modelling* 26(3): 689-695, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2009.01.014>
- [10] Catalyst, (2018). "Quick Take: Turnover And Retention", Available Online At <https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>
- [11] Cho, S., Woods, R.H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). "Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firms' Performances", *Hospitality Management*, 25(2): 262-77, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- [12] Cohen, A. & Golan, R (2007) "Predicting Absenteeism And Turnover Intentions By Past Absenteeism And Work Attitudes: An Empirical Examination Of Female Employees In Long Term Nursing Care Facilities", *Career Development International*, 12 (5): 416 - 432, <https://doi.org/10.1108/13620430710773745>
- [13] Curtis, S., & Wright, D. (2001). "Retaining Employees—The Fast Track To Commitment". *Management Research News*, 24(8): 59-64, <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- [14] Duarte, G. (2001). "Cross-Border Acquisitions And Change In Domestic Management Practices: The Case Of Brazil". Ph.D. Dissertation, Judge School Of Business, University Of Cambridge, Uk.
- [15] Faldetta, Guglielmo, Fasone, Vincenzo & Provenzano, Carmelo. (2013). "Turnover In The Hospitality Industry: Can Reciprocity Solve The Problem?", *Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 11(4):583-595, <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.052>
- [16] Fisher, Schoenfeldt, Shaw (1999). Human Resource Management- Houghton Mifflin Company, 4th Ed. Boston, P7
- [17] Glenn, D. I (1992). Determining Sample Size, University Of Florida Income Data Services (2004) Improving Staff Retention. *Ids Hr Studies* No. 765.6, 6
- [18] Gratton, L., & Truss, C. (2003). "The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies Into Action". *Academy Of Management Executive*, 17(3): 74-86, <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>
- [19] Abu Jadayil, W., (2011). "Main Factors Causing Workers Turnover In Jordan Industrial Sector," *Jordan Journal Of Mechanical And Industrial Engineering*, 5(2): 161-166.
- [20] Juhdi, N., Pa'wan, F., Hansaram, R. M., & Othman, N. A (2011). "Hr Practices, Organizational Commitment And Turnover Intention: A Study On Employees In Klang Valley, Malaysia". *Recent Researches In Applied Economics*, 30-36.
- [21] Joarder, Mohd H. R. , Sharif, Mohmad Yazam & Ahmmed, Kawsar, (2011). "Mediating Role Of Affective Commitment In Hrm Practices And Turnover Intention Relationship: A Study In A Developing Context", *Business And Economics Research Journal*, Uludag University, Faculty Of Economics And Administrative Sciences, 2(4):135-135
- [22] Khilji, S., & Wang, X. (2006), "Intended And Implemented Hrm: The Missing Lynchpin In Strategic Human Resource Management", *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189, <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- [23] Kuria, Samson, O. A. & P. M. W. (2012). "Assessment Of Cause Of Labour Turnover In Three And Five Star-Rated Hotels In Kenya". *International Journal Of Business And Social Science*, 15(3), 311-317.
- [24] Meier, J.D (1991). "Solutions To The Hospitality Industry's Labor Shortage." *Fiu Hospitality Review*, 78-85
- [25] Mirza S Saiyadain (2003). Human Resources Management, Tata Mcgraw-Hill, Publishing Company .Third Edition, India
- [26] Mullins, Laurie J, (2001). "Hospitality Management And Organizational Behaviour", 4th Ed, Pearson Education Limited, Usa
- [27] Nadiri, H., & Tanova, C. (2009). "An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organisational Citizenship Behavior In Hospitality Industry". *International Journal Of Hospitality Management*, 29(1), 33-41, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>

- [28] Nankervis, A.R. And Debrah, Y. (1995). "Managing Human Resources In Hotels In Singapore And Australia: A Comparative Study", Asia Pacific International Business Regional Integration And Global Competitiveness: Proceedings Of Academy Of Internationat Business Southeast Asia Regional Conference, 20-3 June: 31-6
- [29] Ninemeier, Jack D & Hayes, David K., (2006). Restaurant Operations Management. Principles And Practices, 1st Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- [30] Nurita Juhdi, Fatimah Pa'wan & Ram Milah Kaur Hansaram (2013). "Hr Practices And Turnover Intention: The Mediating Roles Of Organizational Commitment And Organizational Engagement In A Selected Region In Malaysia", The International Journal Of Human Resource Management, 24(15): 3002-3019, Doi: [10.1080/09585192.2013.763841](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841)
- [31] Shahzad, K., Bashir, S., And Ramay, M. I. (2008). "Impact Of Hrm Practices On Perceived Performance Of University Teachers In Pakistan". International Review Of Business Research Papers, 4(2): 302-315
- [32] Story, J. & Castanheira, Fhartig, S. (2016). "Corporate Social Responsibility And Organizational Attractiveness: Implications For Talent Management". Social Responsibility Journal, 12(3): 484 – 505, <https://doi.org/10.1108/srj-07-2015-0095>
- [33] Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour, And Organisational Performance: A Relational Perspective", Academy Of Management Journal, 50 (3): 558 -577, <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- [34] Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). "Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia", journal Of Applied Business Research, 26(4):105-116, Doi: [10.19030/jabr.V26i4.311](https://doi.org/10.19030/jabr.V26i4.311)
- [35] Altarawmneh, I. & Al-Kilani, M. H. (2010). "Human Resource Management And Turnover Intentions In The jordanian Hotel Sector", Research And Practice In Human Resource Management, 18(1): 46-59
- [36] Taylor, R. And Davies, D. (2004), "Aspects Of Training And Remuneration In The Accommodation Industry: A Comparison Between Australian And Singaporean Providers", Journal Of European Industrial Training, 28(6): 466-473. <https://doi.org/10.1108/03090590410542693>
- [37] Timo, N. (1999). "Contingent And Retentive Employment In The Australian Hotel Industry: Reformulating The Core-Periphery Model." Australian Journal Of Labour Economics 3(1) 47-64
- [38] Tiwari, P & Saxena, K (2012). "Human Resources Management Practices: A Comprehensive Review", Pakistan Business Review, Pp.669-705.
- [39] Ullah, Ifran & Yasmin Robina (2013). "The Influence Of Human Resource Practices On Internal Customer Satisfaction And Organization Effectives". Journal Of Internet Banking And Commerce, 18(2):1-28.
- [40] Vanhala, M., &Ahteela, R. (2011). "The Effect Of Hrm Practices On Impersonal Organizational Trust". Management Research Review, 34(8): 869-888, <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
- [41] Alvarez Dominguez, A. (2011). "The Impact Of Human Resource Disclosure On Corporate Image November", journal Of Human Resource Costing & Accounting 15(4):279-298, Doi: [10.1108/14013381111197225](https://doi.org/10.1108/14013381111197225)
- [42] Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2013). Strategic Management And Business Policy. 14th Edition, Pearson ... Date: November 27, 2013.
- [43] Wilson, John P(2005). Human Resource Development, Kogan Page Limited, London 2nd ,Edition P, 15-16.
- [44] Wilton, Nick (2011). An Introduction To Human Resource Management, Thousand Oaks, London, New Delhi And Singapore: Sage Publications, P.2.
- [45] Woods, R.H. & Macaulay, J.F. (1989). "Rx For Turnover: Retention Programs That Work", The Cornell Hotel, Restaurant Administration Quarterly, 30(1): 79-90.
- [46] Zeffane, Rachid M., (1994), "Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach", International Journal Of Manpower, 15(9-10): 22-37, <https://doi.org/10.1108/01437729410074182>



## The impact of human resource management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman- Jordan

**Ali M. Alajarmeh**

Master in Tourism Management, Ministry of Tourism and Antiquities, Jordan  
ali.alajarmeh@gmail.com

**Mukhles M. Al-Ababneh**

Associate Professor in Hospitality and Tourism Management, Department of Hotel and Tourism Management,  
Petra College for Tourism and Archaeology, Al-Hussein Bin Talal University, Jordan  
mukhles.ababneh@gmail.com

Received: 20/9/2020 Revised: 21/10/2020 Accepted: 9/11/2020 DOI: <https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.2>

**Abstract:** *This study aimed to explore the impact of human resources management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman - Jordan. It relied on an analytical descriptive research in describing the nature of human resource management practices in hotels as well as employee turnover in hotels by using quantitative method that based on questionnaire method, using five-point Likert scale, which determines the degree of agreement and the difference among the study sample regarding study variables. The researchers also used the SPSS program to analyse the data. The sample of the study consisted of employees in 17 five-star hotels in Amman, so the researchers distributed 420 questionnaires to employees in five-star hotels by using a convenience sampling, and 270 questionnaires were returned, representing 64.2%. After, it was find that 53 questionnaires were not valid for the analysis, so the number of valid questionnaires for the analysis was 217 questionnaires that represent 51.6%, which is a scientifically acceptable percentage for conducting this study. The results of the current study showed a simple impact of human resource management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman, this indicates that human resource management practices explains a small percentage of differences in employee turnover and that lead them to leave their work in these hotels, while the largest percentage of employee turnover is due to the impact of other factors. The study recommended the necessity of working to find objective means for selecting employees to ensure control of the most important variables of job turnover in five-star hotels in Amman. As well as attention to compensation and incentives provided to employees to reduce the level of employee turnover. This study recommended to conducting other studies on employees' satisfaction with work implementation procedures to indicate the most important internal and external factors that increase employees' desire to leave work. More attention must be given to those who have great talents and experience by providing them the appropriate incentives so that employees do not have to quit their work and lose it, and this reflects negatively on hotel's performance. There is a need for conducting more studies to identify the impact of human resource management practices on employee turnover by using other dimensions.*

**Keywords:** *Human Resource Management Practices; Employee Turnover; Five-Star Hotels; Jordan.*

### References:

- [1] 'bdh, Hany. (1995). " Athr Alghyab Wdwrn Al'amlyn 'la Kfa'h Alshrkak Almsahmh Al'amh Fy Alardn". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Alardnyh. Alardn.



- [2] 'bd Albaqy, Slah Aldyn. (2002). Alatjahat Alhdythh Fy Edart Almward Albshryh. Dar Aljam'h Aljdydh Llnshr. Msr. S 16 .
- [3] 'bwy, Zyd Mnyr. (2008). Altkhtyt Walttwyr Aladary.Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'. 'man-Alardn. Altb'h Alawla.
- [4] 'qyly, 'Emr Wsfy. (2005). Edart Almward Albshryh Alm'asrh (B'd Astratyjy). Dar Wa'l Lltba'h Walnshr Waltwzy'.
- [5] Abraham,Mthna M'an. (1999). "Thlyl Waq' Alastthmar Alsyahy Fy Al'raq Llmhd Mn 1980 Ala 1997 Wamkanat Ttwyrh". Rsalt Majstyr. Aljam'h Almstnsryh. Klyt Aledarh Walaqtsad. Bghdad , S 89.
- [6] Abw Bkr, Mstfa Mhmwd. (2004). Almward Albshryh: Mdkhl Lthqyq Almyzh Altnafsyh. Aldar Aljamy'h. Alaskndryh- Msr.
- [7] Albrnwty, S'ad Nayf.(2001). Adart Almward Albshryh"Adart Alafrad", Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla.
- [8] Aldhlh, Fysl 'bd Alr'wf. (2001). Tknwlyjya Alada' Albshry: Almfhwmm Wasalyb Alqyas Walnmdaj.
- [9] Aldrh, 'bdj Albary Walsbagh ,Zhyr. (2008). Adarh Almward Albshryh Fy Alqrn Alhady Wal'shryn: Mnhna Nzmy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla .
- [10] Dyslr, Jary.(2010). "Adart Almward Albshryh", Trjmt Mhmd Syd 'bd Almt'al W'bd Almhsn Jwdh, Dar Almrykh, Alryad- Als'wdyh. Altb'h Al'rbyh.
- [11] Falh, Salh Mhmd. (2004). Edart Almward Albshryh W'rd Wthlyl. Dar Hamd Llnshr. 'man. Alardn.
- [12] Ghwshh, Hla. (2014). "Als'al 'n Astbqa' Alwzyfh Wrfdha Fy Alardn".
- [13] Hashm, Zky Mhmwd. (1989). Adart Almward Albshryh. Dat Alslasl Lltba'h Walnshr. Alkwyt.
- [14] Hjazy, Wjdy Hamd. (2010). Altdryb Fy Alqrn Alhady Wal'shrwn. Dar Alt'lym Aljam'y. Alaskndryh- Msr.
- [15] Alhmdany, Mwfq, Aljadry, 'dnan, Qndyljy, 'amr, Bny Hany, 'bd Alrzaq, Abw Zynh, Fryd. (2006). Mnahj Albhth Al'lmy Asasyat Albhth Al'lmy. T1. M'sst Alwraq Llnshr. 'man.
- [16] Hswnh, Fysl. (2008). Edart Almward Albshryh. Dar Asamh Llnshr W Altwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla. S7.
- [17] Alhyty, Khald 'bd Alrhym Mtr. (2003). Edart Almward Albshryhmdkhl Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr. Alardn, Altb'h Alawla,S 199.
- [18] Aljmyly, Qsy Qhtan. (2017)."Edart Almward Albshryh Fy Almnshat Alsyahyh Walfndqyh". Dar Alm'tz Llnshr Waltwzy'. Shar' Aljam'h Alardnyh ,man.
- [19] Jnfr Jwy- Mathyw,Dyfyd Myjwnswn ,Mrk Swrtyr.(2008). "Tnmyt Almward Albshryh". Trjmt 'la Ahmd Aslah. Mjmw't Alnyl Al'rbyh. Alqahrh- Msr. Altb'h Alawla.
- [20] Alkhatr, Fayz.(2010). Astratyjy Altdryb Alf'al, Dar Asamh Llnshr Waltwzy'. 'man-Alardn. Altb'h Alawla.
- [21] Khlyfh, Qsy Qhtan. (2009). Adart Almward Albshryh Fy Almnshat Alsyahyh Walfndqyh. 'man. Alardn .
- [22] Alkhyat, Majd. (2010). Asasyat Albhwth Alkmyh Walnw'yh Fy Al'lwm Alajtma'yh. Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'. 'Eman. Alardn.
- [23] Mahr,Ahmd. (2003 ). Edart Almward Albshryh. Aldar Aljam'yh. Aleskndryh- Msr.
- [24] Mahr,Ahmd. (2006). "Aladrah Alastratyhyh /Aldyl Al'lym Lmddyryn". Aldtar Aljam'yh. Alaskndryh- Msr. Altb'h Alawla.
- [25] Mftah,Salh. (2004). "Edart Almward Albshryh Wtsyyr Alm'arf Fy Khdmh Alkfa'at". Almltqa Aldwly Alawl Hwl Altnmyh Albshryh Wfirs Alandmaj Fy Aqtsad Alm'rfh Walkfa'at Albshryh ,Klyt Alhqwq Wal'lwm Alaqtsadyh, Jam't Wrqlh, 9-10. S 12.
- [26] Almsry, Mndr Wasf. (2004). Al'wlmh Wtnmyh Almward Albshryh. Mrkz Alamarat Lldrasat W Albhwth Alastratyjy. Abw Zby. Altb'h Alawla.
- [27] Almyty, Alhmydy. (2011). "Athr Dwarn Al'amlyn 'la Alada' Almaly Darsh Ttbyqyh 'la Qta' Almsarf -Aleslamy Alkwtyh". Rsalt Majstyr. Klyt Ala'mal. Jam't Alshrq Alawst. Alardn: 'man.
- [28] Alnasr, Elham. (2013 ). "Tkhtyt Almward Albshryh - Mjlt Altdryb Waltqnyh"Www.Altadreeb.Net.
- [29] Alndawy,'bd Al'zyz. (2009). 'wlmt Adart Almward Albshryh, Nzrt Astratyjy. Dar Almysrh 'man-Alardn. Altb'h Alawla.
- [30] Alnjdawy, Bshar Mhmd Ywsf.(2013). "Drash B'd Al'waml Alty T'thr Fy Dwran Al'malh Fy Sna't Aldyafh". Rsalt Majstyr Mnshwrh. Jam't Qnat Alswys - Klyt Alsyahh Walfnadq - Aldrasat Alfndqyh.
- [31] Nsr Allh , Hna. (1999). Adart Almward Albshryh. Dar Al'ql.
- [32] Alqhtany.( 2011 ). Altdwyr Alwzyfy Wmda Ashamh Fy Altnmyh Albshryh. Alryad: Jam't Nayf Ll'lwm Alamnyh.
- [33] Alsalm, M'yd. (2009). Edart Almward Albshryh- Mdkhl Astratyjy Mtkaml. T1. Dar Athra' Llnshr. 'man: Alardn.
- [34] Alsalm,M'yd Sghy Wsalh,'ajl Hrhwsh. (2002). Adart Almward Albshryh Alm'easrh: Mdhl Astratyhy. 'alm Alktb Alhdythh. Arbd-Alardn.



- [35] Abw Shykh, Nadr Ahmd. (2010). Edart Almwrad Albshryh: Atar Nzry Whalat 'mlyh. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy' /'man-Alardn.
- [36] Alskr, Mrwan. (1999). Mkhtarat Mn Alaqtasad Alsyahy. Dar Mjdlawy Llnshr. Alardn. 'man: S28 .
- [37] Alslmy, 'ly. (2001). Adart Almward Albshryh Alestratyjyh. Dar Ghryb Ltba'h Walnshr Waltwzy'. Alqahrh .
- [38] Alsusy, Mahr 'bd Alkhalq. (2006). Mbad' Alsyahh. Mjmw't Alnyl Al'rbyh .
- [39] Altrawnh, Salh Mhdy Mhsn Walghalby, Tahr Mhsn Mnswr. (2007). Aledarh Wala'mal. Altb'h Alawla. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [40] Alwkalh Alalmanyh Lt'awn Aldwly /Ghrft Sna't 'man.( 2018 ). Bma Fy Dlk Mnhjyt Al'ml Baltfsyl Walthlyl Alm'mq Walmzyd Mn Albyanat, Mtah Wymkn Alhswl 'lyha 'nd Altib Mn Alm'ssh Alalmanyh Lt'awn Aldwly (Thosten.Metz@Giz.De) Wghrfh Sna't 'man (Smes\_Manager@Aci.Org.Jo), Aw Thmylha Mn Almwq' Alelkrwny.
- [41] Wzart Alsyahh Walathar (2018.2019). Ahsa'yat 1.4 Tqaryr. Mwwq' Alalktrwny