

أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن

The Impact of Compensation and Employee's Turnover on Hotels' Performance in Jordan

إعداد

علاء يوسف كدو كنه

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2009

التفويض

أنا علاء يوسف كدو كنه أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي الموسومة
"أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن"

للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: علاء يوسف كدو كنه

التوقيع:

التاريخ: 2009/7/14

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالب علاء يوسف كدو كنه بتاريخ 2009/7/7 وعنوانها

"أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن"

وقد أجازت بتاريخ 2009/ 7 //

التوقيع

رئيساً.....*Asim Al-Harazi*

المشرف/عضواً.....

عضواً.....

عضواً.....

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور عاصم محمد حسين الأعرجي

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الدكتور أكرم عبد المجيد الصرايرة

الدكتور صباح محمد موسى

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد الذي أعطى من وقته الكثير في الإشراف على هذا الجهد العلمي، والذي لم يبخل علي من علمه وخبرته العريقة، وقدم لي المشورة والنصيحة والدفع على الاستمرار في العمل. كما أتقدم بشكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية والتدريسية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا لما بذلوه من جهد وقدموه لي من معرفة أثناء دراستي فيها. كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة أطروحتي هذه. وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين للاستبانة وإلى القائمين على الإدارات والعاملين في الفنادق الأردنية على حسن تعاونهم معي وتخصيص جزء من وقتهم في توزيع الاستبانات وتعبئتها وجمعها.

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور نزار فليح حسن الذي كان عوناً لي في مسيرتي العلمية وتشجيعي على إنجاز الدراسة، والشكر موصول إلى كل الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لي كل العون أثناء دراستي.

ولابد من تقديم الشكر إلى زملاء العمل في جامعة عمان الأهلية وزملاء الدراسة على التشجيع الذي قدموه سواء في مرحلة الدراسة أو مرحلة الكتابة ولجهودهم في إغناء هذه الدراسة ومساعدتهم لي في الحصول على البيانات المطلوبة.

وأخيراً أقدم شكري وتقديري لكل من قدم يد العون والمساعدة خلال مسيرتي في إعداد هذه الدراسة وخانتني الذاكرة في تسميتهم. أتمنى من الله كل الموفقية والنجاح لهم.

الباحث

إهداء

إلى روح والدي....

إلى والدي العزيزة أدامها الله لدعائها لي في صلواتها بالتوفيق والنجاح.....

إلى كل إخوتي الذين فرقتهم الغربة عني طوال سنوات عديدة

إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة لتحملها مصاعب الصبر، والسهر، وتشجيعها لي طيلة فترة سنوات دراستي

لمرحلة الدكتوراه.....

إلى أبنائي الأعمام الذين أيضاً تحملوا مشقة هذا الجهد كل من ... أئن، وألفن، وأندرو... رمز المحبة والوفاء

والأمل.....

إلى جميع الأخوة في إدارات الفنادق الأردنية والزملاء في جامعة عمان الأهلية.....

إلى كل الباحثين عن المعرفة وتعميقها.....

المحتويات

ث	شكر وتقدير.....
ج	إهداء.....
ح	المحتويات.....
د	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الأشكال.....
ز	قائمة الملاحق.....
س	الملخص.....
ض	الملخص باللغة الانجليزية.....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
2	1-1 مقدمة الدراسة:.....
5	2-1 واقع السياحة والفنادق في الأردن:.....
6	3-1 أهم المؤشرات ذات العلاقة بالمنشآت الفندقية في الأردن والعاملين فيها.....
9	4-1 مشكلة الدراسة:.....
16	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة.....
18	1-2 التعويضات (Compensation).....
30	2-2 دوران العمل.....
43	3-2 الأداء.....
46	4-2 الدراسات السابقة:.....
68	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات.....
69	1-3 مجتمع الدراسة:.....
69	2-3 وحدة المعاينة والتحليل:.....
70	3-3 عينة الدراسة:.....
71	4-3 نموذج الدراسة:.....
71	5-3 إجراءات الدراسة:.....
73	6-3 تصميم الدراسة:.....
74	8-3 صدق وثبات أدوات الدراسة:.....
75	9-3 محددات الدراسة:.....
75	10-3 أدوات تحليل البيانات:.....

76.....	11-3 عرض خصائص عينة الدراسة.....
91.....	الفصل الرابع عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.....
92.....	1-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
97.....	2-4 تحليل الثبات (كرونباخ ألفا).....
97.....	3-4 استجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها.....
104.....	4-4 إختبار فرضيات الدراسة:.....
116.....	5-4 النتائج الخاصة بالمقابلات.....
123.....	6-4 محاور العلاقة بين النتائج المتحققة عن طريق الاستبانة وعن طريق المقابلات:.....
126.....	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات.....
127.....	1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة:.....
141.....	قائمة المراجع.....
156.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول	ت
8	مؤشرات التطور لفنادق المملكة	1-1	1
9	نسب النمو في عدد العاملين في المنشآت الفندقية في الأردن	2-1	2
45	دوران العمل حسب الجنس والوظيفة حسب دراسة جمعية (American Hotel & Lodging Association)	1-2	3
45	دوران العمل حسب الوظيفة حسب دراسة جمعية (American Hotel & Lodging Association)	2-2	4
87	مساهمات الدراسة الحالية مقارنة بما جاءت به الدراسات السابقة	3-2	5
93	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة من الفنادق عينة الدراسة	1-3	6
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-3	7
103	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-3	8
105	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4-3	9
106	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص	5-3	10
108	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	6-3	11
110	توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي	7-3	12
112	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8-3	13
121	تحليل كرونباخ	1-4	14
123	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متغير التعويضات	2-4	15
125	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متغير دوران العمل	3-4	16

127	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة بشأن متغير الأداء	4-4	17
129	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	5-4	18
131	يوضح تحليل التباين (ANOVA) لدراسة تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	6-4	19
131	يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	7-4	20
132	يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل	8-4	21
133	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	9-4	22
134	يوضح تحليل التباين (ANOVA) لدراسة تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	10-4	23
134	يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	11-4	24
135	يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات التعويضات	12-4	25
136	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	13-4	26
137	يوضح تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	14-4	27
137	يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء	15-4	28
138	يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات دوران العمل	16-4	29
139	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17-4	30
140	مصفوفة الارتباط بين متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل	18-4	31
141	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية	19-4	32
142	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية	20-4	33

142	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية	21-4	34
150	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الجمهور للفنادق المبحوثة	22-4	35
160	نسبة العاملين في المراكز الوظيفية وغير الوظيفية المبحوثة	1-5	41

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل	ت
3	قطاعات صناعة الضيافة	1-1	1
94	نموذج الدراسة	1-3	2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق	ت
187	استبانة الدراسة	1	1
194	نموذج المقابلة المبرمجة للمديرين	2	2
198	نموذج المقابلة المبرمجة للجمهور (الزبائن)	3	3
201	أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة	4	4
204-202	أسماء الفنادق عينة الدراسة	5	5

أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن

إعداد

علاء يوسف كدو كنه

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الملخص

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود إدراك واضح وكاف لمفهوم التعويضات ودوران العمل وأثرهما على الأداء في الفنادق لدى شريحة كبيرة من الإدارات والمديرين. لذا جاءت الدراسة من أجل فحص أثر مجموعة من أبعاد التعويضات وأبعاد دوران العمل على الأداء في مجموعة من الفنادق العاملة من فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة ومحاولة تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي الفنادق.

ولتحقيق هذا الهدف ، تم توزيع مجموعة من الاستبانات، وتم تعبئتها من قبل مجموعة من المديرين والعاملين في الفنادق المبحوثة تم اختيارهم عشوائياً من كافة المستويات التنظيمية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق من فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن وعددها (90) فندقاً، وقد أعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات الرئيسة ، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المديرين والجمهور بعد اكتمال النتائج. ولتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات، تم استخدام معادلة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة تأثير المتغيرات على الأداء. كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار صدق الفرضيات ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

وبتحليل البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والأشغال الفندقية ورضا الجمهور).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والأشغال الفندقية ورضا الجمهور).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدوران العمل المتمثل بـ (النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والأشغال الفندقية ورضا الجمهور).

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) ودوران العمل المتمثل بـ (النقل والغياب والترك) في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. وهي علاقة ضعيفة ذات اتجاه طردي بين التعويضات ودوران العمل.

5- لا توجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى العمر.

6- لا توجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى الجنس.

7- لا توجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى المؤهل العلمي والتخصص. وبناءً على النتائج الأنفة الذكر، توصي الدراسة بما يلي:

1- العمل على وضع سياسات لمواجهة دوران العاملين العالي في هذه الصناعة لما له من دور كبير في تعزيز الدور الإيجابي في دعم الأداء، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق اللقاءات والندوات والبرامج التدريبية التي يكون الهدف منها توعية وتثقيف الفرد العامل في القطاع الفندقية.

2- الاهتمام الأكبر للتعليم للفرد، وإعطاء العاملين الحاصلين على تحصيل علمي عالٍ في التخصص الفندقية الفرصة لاستغلال وتسخير المعرفة والمهارة التي حصلوا عليها أثناء دراستهم لتحسين مستوى أداء الفنادق التي يعملون بها. ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص الوظيفية الجديدة أمام الحاصلين على المؤهل الفندقية وفسح المجال أمامهم لاختيار ما يتلاءم وأهدافهم وقدراتهم الشخصية.

3- أن تهتم الفنادق بسياسات تخطيط واختيار سليمة للموارد البشرية تكون مبنية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة، وأن تتوافر فيها المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لأهميتها الكبيرة في هذا القطاع.

4- تشجيع العنصر النسوي على الانخراط في العمل في قطاع الفنادق، وذلك من خلال توفير برامج عمل ومسارات مهنية وجداول عمل مرنة تتناسب مع ظروف المرأة العاملة.

5- تحديد سياسة الأجور (الحد الأدنى للأجر وكذلك الحد الأعلى)، وضرورة أن يتم دفع الأجور في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة وكذلك في ضوء التشريعات المعتمدة، على أساس المستويات السائدة في القطاع وفي الفنادق ذات نفس التصنيف، وأن يراعي هيكل الأجور المفاضلة بين مستويات الوظائف وقدرات العاملين. وضرورة الأخذ بنظام قواعد منح العلاوات والمزايا والحوافز التشجيعية بشكل سليم وعلى أساس مستوى كفاءة العاملين.

6- معرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العاملين في الفندق. ويمكن التحقق من هذا بشكل فعال من خلال مقابلات العاملين الذين يخططون للمغادرة أو يقررون فعلاً للمغادرة (Exit Interview) للوقوف على الأسباب الرئيسة لذلك.

7- ضرورة معاملة كافة العاملين بعدالة ومساواة من حيث الحقوق والواجبات وبدون محاباة أو محسوبية أو تحيز في معاملتهم من ناحية الأجور أو المزايا الإضافية.

The Impact of Compensation and Employee's Turnover on Hotels'
Performance in Jordan

By

Alaa Yousif Gado Kana

Supervised by

Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad

ABSTRACT

The problem of the study lies in the absence of a clear and adequate understanding of the concept of compensation and the rotation of work and their impact on the performance of the hotels in a wide range of departments and managers. Therefore, the study was to examine the impact of a series of compensations and keep the rotation of work on the dimensions of performance in a series of working groups of the hotel of five, four, and three stars in Jordan through a series of intermediate variables and the attempt to disseminate the results of this study to other hotels.

To achieve this goal, some questionnaires were distributed and were filled up by a group of managers and workers in the investigated hotels which were selected at random from all organizational levels.

The population of the study was from the five, the four, and the three categories of hotels in Jordan, totaling (90) hotels. The researcher adopted the sample survey method to study and analyze the groups and the survey was used for the gathering of key data. This is in addition to interviewing a sample of managers and customers after the completion of the results.

To analyze data, extract the results and test the assumptions, the medium mathematical equation and the standard deviation were used to determine the impact of changes on the performance. Also, the simple and multiple linear regressions were used to test the validity of the hypotheses and to test the sincerity of Pearson correlation coefficient to measure the strength of the relationship between variables.

When analyzing the data and information, the study found a group of results including:

1- There is an impact of compensation and the rotation of the work on the performance of the categories of hotels of the five, four, and three star hotels categories in Jordan represented in the (revenue, hotel occupancy, and customer satisfaction).

2- There is an impact of the compensation of the (monthly salary, gratuities, and employee's meals) on the performance of the five, four, and three star hotels categories in Jordan represented (revenue, hotel occupancy, and customer satisfaction).

3- There is an impact of the turnover of work represented by (Transfer, absenteeism, and drop) on the performance of the five, four, and three star hotels categories in Jordan represented by (revenue, hotel occupancy, and customer satisfaction).

4- There is a statistically significant relationship between the compensation of (monthly salary, gratuities, and employee's meals) and the rotation of the work represented by (Transfer, absenteeism, and drop) in the five, four, and three star categories in Jordan.

It was a weak one-way direct relationship between compensation and turnover of work. 5- There is no difference in the impact of compensation and the rotation of the work on the performance of hotels due to age.

6- There is no difference in the impact of compensation and the rotation of the work on the performance of hotels due to sex.

7- There is no difference in the impact of compensation and the rotation of the work on the performance of hotels due to the scientific qualification and specialization.

Based on the above findings, the study recommends the following:

1- Work to develop policies to address the high turnover of staff in the industry because of its significant role in promoting positive role in support of performance, and can be done through meetings, seminars and training programs with the objective of raising and educating the individuals working in the hotel sector.

2- Greater attention to the individual educational attainment and giving workers with a high educational attainment in hotel specialization, the opportunity to exploit and harness the knowledge and skills obtained during their studies to improve the performance of hotels in which they operate. This is done through allowing new work opportunities for those obtaining the qualification in hotel industry and giving them the opportunity to choose what fits their goals, abilities, and personalities.

3- The hotels should care for policy planning and sound human resources to predict future needs of the labor force, and have the educational qualifications and practical experience required because of its great importance in this sector.

4- Encouraging females to work in the hotel sector, through the provision of programs of work and career paths and flexible work schedules commensurate with the conditions of working women.

5- Determining the wage policy (the minimum wage as well as the maximum limit), and the need to pay wages in the current social and economic circumstances and in the light of the existing adopted legislation, based on the levels prevailing in the sector and hotels of the same classification, and taking into account the structure of the pay differentiation between the levels of employment and capabilities of employees. The need for the implementation of rules for granting allowances, benefits and sound incentives based on the quality of the employees should be also determined.

6- Knowing the reasons for the high rate of turnover of hotel personnel. This can be verified effectively through interviewing workers who were planning to leave or have already decided to leave to find out the main reasons for this.

7- The need to treat all employees justly and in equally in rights and duties without favoritism or bias in their treatment of wages or additional benefits.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- واقع السياحة والفنادق في الأردن
- أهم المؤشرات ذات العلاقة بالمنشآت الفندقية في الأردن والعاملين فيها
- مشكلة الدراسة
- عناصر المشكلة
- فرضيات الدراسة
- التعريف بالمصطلحات إجرائياً
- المتغيرات المستقلة
- المتغير التابع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة

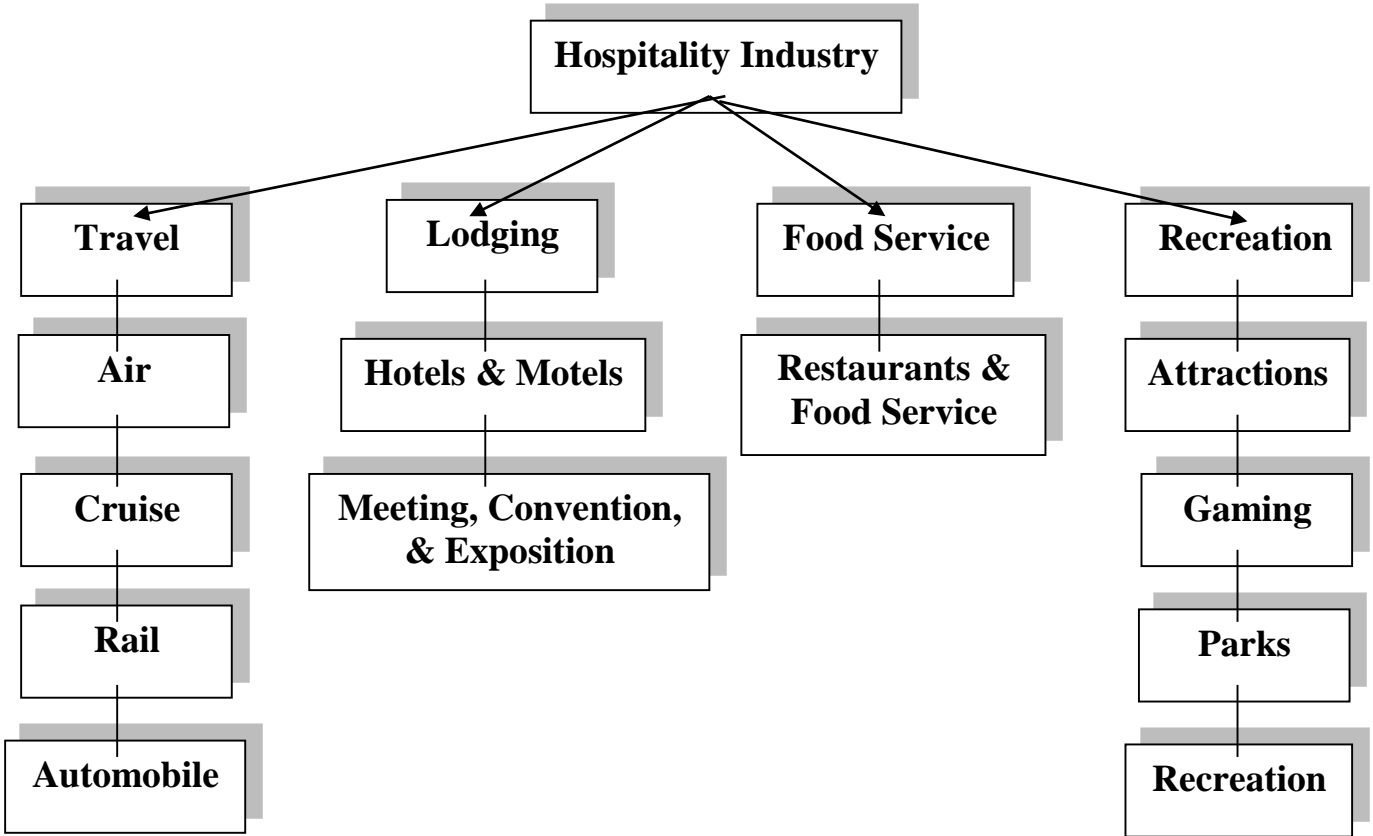
الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة:

تعتبر صناعة الضيافة (Hospitality Industry) من الصناعات الحديثة والمتطورة في الوقت الحاضر، وهي من الصناعات سريعة التطور والتوسع. كما أن صناعة الضيافة من الصناعات التي تسهم في خلق وظائف ومهن جديدة (Walker,2007,P:4). ويغطي نشاط الضيافة قطاعات مهمة تسهم بشكل كبير في الدخل القومي، نتيجة تسويق وتطوير منتجات وخدمات متنوعة لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة (Hayes&Ninemeier,2004,P:2). والشكل (1-1) يمثل أهم قطاعات صناعة الضيافة، التي تتوزع بين قطاع السياحة والسفر والإقامة وخدمة الطعام والترفيه والاستجمام (Walker,2007,P:5). وتمتاز صناعة الضيافة عن بقية قطاعات الصناعات الأخرى في أنها تسعى إلى تحقيق الرضا للضيف (Guest Satisfaction) من خلال خدمات متعددة وغير ملموسة (Intangible) في الغالب. وتعتبر السياحة، والتي هي أحد مكونات صناعة الضيافة، قوة اقتصادية واجتماعية لا يستهان بها (Hayes&Ninemeier,2004,P:4). ويترتب عن حجم هذه القوة ومهوها المستقبلي المحتمل تحديات خطيرة (WTO,2005,P:1). ففي عام 2004 كان هناك (766) مليون سائح دولي (WTO,2006,a,P:8). وتجاوزت التوقعات عام 2006، حيث تشير أرقام منظمة السياحة العالمية إلى أن أعداد السياح قد بلغ (842) مليون سائح دولي، ومن المؤمل أن يتضاعف العدد بحلول عام 2020 (WTO,2006,b,P:3). ويقدر مجلس السياحة والسفر العالمي أن صناعة السفر والسياحة كإقتصاد عالمي مسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر عن

شكل (1-1)

قطاعات صناعة الضيافة



المصدر:

Walker, John R.2007, "Introduction to Hospitality Management", 2nd, Pearson Printice Hall, USA, P. 5

(11%) من الناتج المحلي الإجمالي على المستوى العالمي، حيث من المؤمل أن يوفر (5.5) مليون وظيفة جديدة كل سنة حتى عام 2010 (Walker,2004,P:5). وإذا ما تحققت التنبؤات فإن الوظائف الجديدة ستفتح فرصاً جديدة لقطاعات الضيافة والفندقة والترفيه وصناعة المؤتمرات وقطاع المعارض (Mullen,2007,P:2).

كما وتعتبر الفنادق من الركائز الأساسية في العمل السياحي وصناعة الضيافة، لما تقدمه من خدمات كثيرة ومتنوعة للسياح الأجانب وللمجتمع المحلي (Walker,2004,P:6). وتوفر الفنادق خدمات للعمل السياحي، والتي لا يمكن توفيرها إلا إذا توافرت المرتكزات المادية والبشرية. ويجب أن تعمل الفنادق على استغلالها بشكل يساهم في تقديم الخدمات بمستوى يتناسب ومتطلبات السياح والزبائن الآخرين (Riehle,1997,P:1).

إن أسماء الفنادق ومقدمي خدمات الطعام في قطاع الفنادق والضيافة أصبحت من العلامات التجارية معروفة عالمياً، كما هو الأمر في قطاعات أخرى. حيث أصبح اسم (Walt Disney) يتعلق بقطاع الترفيه والتسلية، واسم (Curt Carlson) يرتبط بإدارة السفر وقطاع خدمات الضيافة. هذه الأسماء الفردية من المنتجات والخدمات التي تحولت إلى أصناف، لا تحقق حاجات العملاء فقط، ولكن أصبحت حافزاً على تطوير منتجات وصناعات وخدمات أخرى وصولاً إلى أصناف جديدة (Nykiel,2005,P:7).

ويرى Nykiel (2005,P:60) و Daniels & etal (2004,P:653) أن خيارات تطوير الأعمال في قطاع الفنادق تشمل الامتلاك والامتياز والائتلافات والتأجير وعقود الإدارة والملكية وتطوير الملكية وإعادة التطوير وإضافات الغرفة وأصناف النجوم الجديدة. وقد كانت الإمتيازات وعقود الإدارة من إستراتيجيات تنمية العمل الرئيسة، وبالفعل فقد تم مؤخراً اللجوء إلى فتح حقوق الامتياز على نحو متزايد، مما أتاح الفرصة لنفوذ أكبر في نواحي التجارة والسوق. ويرى Walker (2007,P:26-27) إن التكنولوجيا الجديدة والتغيرات الديموغرافية والسكانية والتحويلات الاقتصادية والسياسية كان لها تأثير كبير على إدارة وتشغيل الفنادق ومصادر الأتعمة في هذا القرن.

ويرى Mullen (2007,P:3) أن من الأمور المهمة في صناعة الفنادق هو حاجتها إلى كادر تشغيل، مؤهل للقيام بالأعمال المتعددة، والتي تقسم في العادة عدة أصناف تضم منتسبي الأتعمة والمشروبات، ومنتسبي قسم الغرف. فعلى سبيل المثال هناك (3.5) مليون غرفة فندق تقريباً، في الآلاف من الفنادق في أمريكا الشمالية لوحدها. كما توظف الولايات المتحدة الأمريكية في صناعة المطاعم لوحدها أكثر من (12) مليون شخص يعملون في (878000) موقع وهي مستمرة في النمو. وأنه المتوقع انه في عام 2010 سوف تملك صناعة المطاعم (1000000) موقع وتوظف (13) مليون شخص، إضافة إلى أن ما ينفقه السائح على خدمات الأتعمة بعيداً عن منزله يقدر بين (18%-20%) من مجموع نفقاته (Walker,2007,PP:43-).

(49).

ولابد هنا من القول إن للإدارة في صناعة الضيافة مسؤوليات عديدة تختلف عن بقية الصناعات. وتضم مثل هذه الاقتصاديات احتساب الكلف، وكلفة الغرفة، وكلفة قائمة الطعام، والسيطرة على حصة الطعام، وعلاقة الضيف بالإدارة، وعلاقة الضيف بالعاملين، ودوران العمل (العجز في الأيدي العاملة)، وتدريب العاملين في الخدمة وبقية الوظائف الأخرى (Hayes&Ninemeier, 2004, P:132-136).

2-1 واقع السياحة والفنادق في الأردن:

تبرز أهمية قطاع السياحة والفنادق في الأردن من خلال التطور الملحوظ والنهضة العمرانية التي يشهدها قطاع السياحة والفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية في الآونة الأخيرة. فقد أشارت جمعية الفنادق الأردنية أن السياحة تسهم بما نسبته (11.3%) من الناتج المحلي الإجمالي. ويعد قطاع السياحة من أحد القطاعات الرئيسية في الاقتصاد الوطني بإعتباره قطاعاً تصديرياً ويعتبر أيضاً أكبر موظف للعمالة. كما تهدف الجمعية المذكورة الى التسويق في السوق الخليجي الذي يحتل (60%) من حجم سياح المبيت لجعل الأردن مقصداً سياحياً للسائح العربي (جمعية الفنادق الأردنية 2006، ص9).

ولدى الاطلاع على الإحصاءات الخاصة بهذا القطاع والصادرة عن هيئة تنشيط السياحة في المملكة نستخلص أهمية هذا القطاع وموقع المنشآت الفندقية فيه. وفيما يلي أبرز المؤشرات التي توضح ذلك:

– بلغ عدد الأردنيين المقيمين المغادرين خارج البلاد لغايات السياحة لعام 2006 ما مجموعه (1,628,287) شخصاً في حين كان في عام 2005 ما مجموعه (1,523,240) شخصاً أي كان التغير النسبي 2006/2005 مامقداره (6.9%). وهذا مايدعو الى أن تستمر عملية تشجيع السياحة الداخلية لإستقطاب هذه الأعداد.

– في عام 2007 بلغ عدد السياح القادمين إلى الأردن (6,528,626) سائحاً موزعين كالتالي: (3,430,960) سياح المبيت، و(3,097,666) زوار اليوم الواحد. في حين كان مجموع السياح في عام 2006 ما مجموعه (6,712,804) سائحاً موزعين كالتالي: (4,546,990) سائحاً (مبيت)، و(3,165,814) زائراً في اليوم الواحد أي أن: التغير النسبي 2007/2006 لسياح المبيت كان بنقصان (3.3-). في حين كان مقدار التغير النسبي لزوار اليوم الواحد بنقصان (2.2-). ورغم هذا الانخفاض النسبي الا أن الدخل السياحي قد زاد بمقدار (12.2%) على عام 2006.

– بلغ عدد العاملين في الأنشطة السياحية في المملكة لعام 2006 بشكل عام مامجموعه (31,063) عاملاً، أما عدد العاملين في قطاع الفنادق لنفس السنة فقد بلغ (13,450) عاملاً، أي بما يعادل (43.3%).

– بلغ عدد الأيدي العاملة الأردنية العاملة في القطاع الفندقي لعموم المملكة لعام 2006 (12,259) عاملاً، أي مانسبته (91.14%) من مجموع العاملين. في حين بلغ عدد الأيدي العاملة غير الأردنية لعموم المملكة العاملين في القطاع الفندقي ما مجموعه (1,191) عاملاً، أي ما نسبته (8.86%).

وبهدف إيضاح أهمية المنشآت الفندقية والعاملين فيها ودورها في التنمية السياحية في المملكة والتي تدعو الى إجراء المزيد من الدراسات لتشخيص الواقع وإقتراح التوصيات اللازمة للإسهام في تطويره، سيتم التطرق الى أهم المؤشرات المتعلقة بهما وكما يلي:

3-1 أهم المؤشرات ذات العلاقة بالمنشآت الفندقية في الأردن والعاملين فيها.

1-3-1 منشآت الإيواء السياحي

- من مؤشرات منشآت الإيواء السياحي لعام 2006 كانت الإحصائيات كالتالي وكما موضحة في الجدول (1-1):

– بلغ مجموع عدد النزلاء لفنادق المملكة (2,189,421) نزياً وبنسبة نمو (54.3%) عن عام 2002.

جدول (1-1)

مؤشرات التطور لفنادق المملكة الأردنية الهاشمية

● النسبة إلى سنة الأساس 2002 المصدر: الإحصاءات السنوية للأعوام (2002 إلى 2006)

– وبلغ عدد الأسرة المشغولة (الليالي) لمجموع فنادق المملكة (5,022,965) بنسبة زيادة على عام 2002 (43.6%).

– بلغ عدد الغرف المشغولة لفنادق المملكة مامجموعه (2,980,548) بنسبة زيادة على عام 2002 (49.2%).

– بلغ عدد الليالي المشغولة /للأردنيين لكافة للفنادق في المملكة مامجموعه (1,201,001) أي بنسبة زيادة على عام 2002 مقدارها (55.5%).

– بلغ عدد الليالي المشغولة / لغير الأردنيين للمجموع الكلي لفنادق المملكة مامجموعه (3,821,964) بنسبة زيادة على عام 2002 مقدارها(40.2%).

1-3-2 العاملين في المنشآت الفندقية في الأردن

* %	2006	* %	2005	* %	2004	* %	2003	* %	2002	المجموع لفنادق المملكة
154.3	2,189,4	162.2	2,300,3	144.7	2,051,9	105 %	1,489,0	100	1.418.5	عدد النزلاء
%	21	%	67	%	68		46	%	66	
143.6	5,022,9	158.7	5,552,4	143.9	5,032,6	109.1	3,815,7	100	3,497,9	عدد الأسرة المشغولة (الليالي)
%	65	%	77	%	21	%	87	%	38	
149.2	2,980,5	162.8	3,252,3	146.6	2,930,3	109.4	2,186,9	100	1,998,4	عدد الغرف المشغولة
%	48	%	72	%	15	%	69	%	00	
155.5	1,201,0	137.8	1,064,2	136.3	1,052,2	126.1	973,84	100	772,17	عدد الليالي المشغولة (أردني)
%	01	%	63	%	82	%	2	%	4	
140.2	3,821,9	164.7	4,488,2	146 %	3,980,3	104.3	2,841,9	100	2,725,7	عدد الليالي المشغولة (غير أردني)
%	64	%	14		39	%	45	%	64	

يلاحظ من الجدول (1-2) أن عدد العاملين في القطاع الفندقي في تزايد مستمر حيث تشير الإحصاءات أن عدد العاملين في هذا القطاع في سنة 2002 كان (10,324) عاملاً في حين إرتفع إلى (10,499) في عام 2003 ، والى (10,708) في عام 2004 ، ومن ثم أزداد إلى (12,884) في عام 2005 ، وثم أرتفع أخيراً إلى (13,450) عاملاً في عام 2006 . وبلغت نسبة الزيادة لسنة 2006 على سنة 2002 (30.28%). وبما أن نسبة العاملين في المنشآت الفندقية لسنة 2006 قياساً بعدد العاملين في القطاع السياحي ككل يشكل (43.3%) إلا أن ذلك يعد مؤشراً لصالح استقطاب هذا القطاع للعاملين.

جدول (2-1)

نسب النمو في عدد العاملين في المنشآت الفندقية في الأردن

السنة	عدد العاملين	نسبة النمو عن سنة 2002
2002	10324	%100
2003	10499	%101.7
2004	10708	%103.7
2005	12884	%124.8
2006	13450	%130.3

• النسبة الى سنة الأساس 2002 المصدر

إن ما يشهده القطاع الفندقي في الأردن من زيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل مرافق هذا القطاع (الحكومة الأردنية، 2004، ص 42)، يدعو إلى أن تسلط الأضواء على هذه الصناعة والتركيز على العاملين فيها من أجل ضمان استقطاب وتوفير أيدي عاملة ماهرة وكفؤة وقادرة على القيام بمهامها وواجباتها على أتم وجه، في ضوء مراعاة توافق ذلك ومعايير الخدمة العالمية للفنادق (Hayes&Ninemeier,2004,P:96).

ولما كان العنصر البشري يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج في أي منشأة، لذا سيتعذر على الإدارة تحقيق أهدافها وتقديم نشاطاتها بدون وجود هذا العنصر. وينعكس هذا الأمر أيضاً وبشكل جلي على النشاط الفندقي. إذ مهما أمتلكت الفنادق من المعدات ذات التقنية المتطورة والمستلزمات الفارهة، فإن ذلك لايعوض اللمسة الإنسانية التي يحتاجها السائح. لأن السائح يبحث عن نوعية الخدمة وجودتها لتلبية احتياجاته من الراحة والتمتع، أكثر من استخدام المعدات ذات التقنية العالية (Walker,2007,P:12). كما أنه كلما كانت العلاقة متينة وجيدة بين الإدارة والعاملين أصبح بمقدور إدارات الفنادق الحد من المشاكل والمعوقات. ويلعب كادر تقديم الخدمة دوراً مهماً في تحقيق العلاقة المتينة لقرب إتصالهم بالضيوف والإدارة، وإن سلوكهم يؤثر على سير أمور المنشأة بأفضل صورها.

4-1 مشكلة الدراسة:

تعاني الفنادق بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص من عدم توافر موارد بشرية كفؤة ومستقرة، إذ يتفاوت مدى استقرار الموارد البشرية العاملة في الفنادق بسبب مجمل التعويضات التي تستحقها هذه الموارد (الحكومة الأردنية، 2004، ص 43). كما لاحظ الباحث عبر مراجعته للأدبيات في هذا المجال أهمية التعمق في مجال دوران العمل وإدارة التعويضات، وإثراء هذا الموضوع من خلال دراسة ميدانية تقوم على إختبار العلاقة بين كل من التعويضات ودوران العمل على الأداء، خاصة إذا ما أدركت الفنادق الأهمية الكبيرة للدور الذي تلعبه التعويضات في استقرار الأيدي العاملة فيها ومن ثم تأثير ذلك على نجاحها وتميزها. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو فحص أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

1-4-1 عناصر الدراسة:

ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل أن نظم التعويضات تحقق الغرض الذي وجدت من أجله في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن؟
- هل إن التباين في أنظمة التعويضات المتبعة في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن له الأثر الواضح على أداء هذه الفنادق.
- هل توجد علاقة بين التعويضات المقدمة للعاملين في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن ودوران العمل.
- هل هناك أثر لكل من التعويضات ودوران العمل على الأداء في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

5-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الاردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

ويتفرع عن الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات المتمثلة بـ(الإجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

3- لا توجد علاقة بين التعويضات المتمثلة بـ(الإجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) ودوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العوامل الشخصية.

ويتفرع عن الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العمر.
 - 2- لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى الجنس.
 - 3- لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى المؤهل العلمي.
- 1-6-1 التعريف بالمصطلحات إجرائياً:

سيناقش الباحث المتغيرات التي اعتمدها في دراسته، إعتقاداً على المسح الأولي الذي اجراه الباحث في بعض الفنادق دون ان يختبر أية متغيرات أخرى إعتقاداً منه أن ماتم إختياره من متغيرات كانت هي الأكثر تأثيراً.

● الفندق (Hotel) : عبارة عن مبنى يختلف من حيث الحجم والخدمات المقدمة من فندق لآخر، ويقدم خدمة الإقامة وخدمة الطعام والشراب بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى خدمات أخرى مثل الغسيل والكي والنادي الصحي وخدمات رجال الأعمال وغيرها من الخدمات (Hayes&Ninemeier,2004,P:2). ويرى الباحث أن الفندق هو مشروع اقتصادي يقدم التفاصيل استناداً الى درجته، ويمثل المدينة الموجود فيها بافضل صورة موجودة أو بافضل صورة ويتفاعل مع العالم الخارجي، وتصنف الفنادق بموجب تصنيف عالمي الذي أخذت به المملكة الأردنية الهاشمية ممثلة بوزارة السياحة والآثار الأردنية إلى خمسة أقسام، وهي فنادق فئة الخمس نجوم، فنادق فئة الأربع نجوم، فنادق فئة الثلاث نجوم، فنادق فئة النجمتين، فنادق فئة النجمة الواحدة (الحكومة الأردنية، 2001، ص2).

1-6-1 المتغيرات المستقلة:

● التعويضات (Compensation) : ويقصد بها جميع المكافآت المالية وغير المالية التي يحصل عليها العاملين الإداريين وغير الإداريين مقابل العمل والجهد الذي يؤديه ويبدونه في الفندق (Ninemeier&Hayes,2006,P:232).

● الراتب (Salary): هو ما يتقاضاه العامل مقابل جهده الذهني أو البدني أو كليهما على أساس المعدل الأسبوعي أو الشهري أو السنوي أكثر منه على أساس ساعة العمل. أما الأجر (Wage) فهو الدفع المحسوب على أساس ساعة العمل (Ninemeier&Hayes,2004,P:119).

● الإكراميات (Tips) (Gratuity): وتعني الهدايا المالية التي يمنحها الضيف طواعية الى العامل تعبيراً عن الرضا والشكر نظير ما قدمه العامل من خدمة، إلى جانب المبلغ المالي الذي يدفعه الضيف مقابل الخدمات التي يتلقاها من الفندق (Lashley,2000,P:131).

● إطعام العاملين (Employees' Meals): هي تقديم وجبات غذائية للعاملين في الفنادق والمشاريع السياحية بصفة خاصة، لكون العاملون في هذه المؤسسات يبذلون جهوداً كبيراً لتقديم الخدمات للضيوف والزبائن في هذه الصناعة. هذا فضلاً عن كون العاملون يعملون ضمن نظام الورديات في الفنادق وبما لا يقل عن ثماني ساعات متواصلة سواء الوردية الصباحية أو المسائية أو الليلية (Walker,2006,P:554) وبالتالي فهم بحاجة الى طاقات عدة منها الإطعام.

● دوران العمل (Employees' Turnover): هي عملية خروج العاملين من المؤسسة ودخولهم اليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر (العامري وآخرون، 2007، ص 607).

● النقل (Transfer): هو تحريك العاملين نحو وظائف أخرى بنفس المستوى والمرتبة أو الأجر والصلاحيات (العامري وآخرون، 2007، ص 607).

● الغياب (Absenteeism): هو إنقطاع الفرد العامل عن العمل لسبب ما (مرض العامل نفسه أو مرض احد أفراد أسرته أو حدوث حالة وفاة في الأسرة أو وفاة أحد الأصدقاء). وقد يتغيب العامل عن العمل لقضاء مصالح شخصية له أو لأفراد أسرته، وقد يكون تغيب الموظف عن العمل نتيجة معاناته لمشاكل عائلية تؤثر على علاقاته بالعمل (Pizam&Thornburg,2000,P:211).

1-6-2 المتغير التابع

● الأداء هو إنجاز المنشأة لوظائفها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، ويمكن أن يكون مالياً (التشغيلي، المالي، الأستثماري)، أو غير مالي (رضا الجمهور، تحسين المنتج، الأبداع والتعلم). (Atkinson&Brown,2001,P:131). ويعتبر المزج بين المؤشر المالي وغير المالي من الوسائل المهمة في قياس الأداء في هذه الصناعة (Bergin-Seers,Jago,2006,P:150).

● الإيرادات (Revenues): هي الأموال التي تستحق للفندق نظير الخدمات المؤداة من قبله الى الضيوف والزبائن جراء إشغالهم الغرف او جراء شرائهم لخدمات ومنتجات الفندق (Hayes&Ninemeier,2004,P:13).

● الإشغال الفندقى (Occupancy): وهو عدد غرف الضيوف المشغولة فعلاً الى عدد غرف الضيوف المتوافرة للبيع في فترة زمنية معينة. وفي الغالب يعبر عن الإشغال الفندقى بنسبة مئوية (Hayes&Ninemeier,2004,P:133).

● رضا الزبون (Customer Satisfaction): هو تلبية حاجات ومتطلبات الضيوف والزبائن من الخدمات والمنتجات بقصد إشباع تلك الحاجات، وحصولهم على، (الضيوف والزبائن) القناعة وماكانوا ينتظرون من الفندق (Kotler &et.al,2003,P:16).

7-1 أهمية الدراسة:

تختلف صناعة الضيافة عن بقية الصناعات الأخرى من حيث اللمسة الأنسانية حيث يعرف رد فعل الضيف مباشرة بعد استهلاكه للخدمة، من خلال وجود العلاقة المباشرة (Direct Contact) بين الضيف والعامل. كما تمتاز هذه الصناعة في أن سوق العمل لا يوفر كل الوظائف المطلوبة للعمل فيها حيث ندرة بعض التخصصات، أي أن الحاجة مهمة الى التدريب المهني لفئة العاملين فيها وبكل مستوياتهم الإدارية حيث يشمل جميع العاملين ببرامج توجيه شاملة (Orientation Program)، كما أن التدريب يختلف من فندق لآخر، حيث يكتسب العاملون الخبرة اللازمة حيث للخبرة دور كبير في هذه الصناعة. إضافة الى ان دوران العمل في هذه الصناعة يصل الى (90%)، إضافة الى ان بضاعة هذه الصناعة سريعة التلف فعملر البضاعة (الغرف) مثلاً هو يوم واحد واذا لم تباع الغرفة فإننا نفقد الغرفة. كما أن العاملين في هذه الصناعة يشعرون بالنظرة المتدنية لهم فلذلك نرى كثرة العناوين في هذه الصناعة مثل (رئيس طبّاخين، طبّاخ أقدم، حلواني، كابتن، كابتن أقدم، مسؤول صف، مشرف طوابق، مسؤول وجبة...ألخ) أي ان هذه الصناعة تبتدع الوظائف في سبيل الحفاظ على العاملين لأطول فترة ممكنة، كما تمتاز هذه الصناعة بأن الأستثمار في الموجودات الثابتة فيها عالٍ وقد يصل الى (80%). كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الفندقى ودوره في الاقتصاد الوطنى الأردنى، وخاصة في ظل تطور هذا القطاع وزيادة أعداد الفنادق وانعكاساتها على دعم الحركة السياحية، والإسهام في إجمالى الناتج القومى للأردن

(الحكومة الاردنية،2004،ص13). كما تكمن أهمية الدراسة في محاولتها الكشف عن أنواع التعويضات المقدمة للعاملين في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن، وكذلك فحص أثر دوران العمل في الفنادق محل البحث وأثره على الأداء. إذ إن جذب انتباه الإدارات الفندقية نحو دور وأهمية التعويضات اتجاه الأداء في الفنادق والكشف عن سلبيات دوران العاملين، بقصد ضمان أداء أفضل للفنادق عينة البحث. ومن هذا المنطلق فإن أهمية الدراسة تكمن في كونها من الدراسات التي تسعى نحو فحص أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. وعموماً يمكن بيان الجوانب الأساسية لأهمية الدراسة على النحو التالي:

1- الإسهام في تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم تأثيرها المتوقع على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. إذ تعاملت الدراسة مع المتغيرات المتعلقة بالتعويضات وبدوران العاملين، وكشفت أثرها على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. كما أهتم الباحث بملاحظة الأثر العكسي لهذه المتغيرات.

2- ومن الناحية العملية توفير مادة علمية تحليلية تخدم إدارات الفنادق محل البحث بشأن كل متغير من متغيرات الدراسة على أداؤها، حتى تتولى الإدارات الفندقية تلافي المشكلات المحتملة بعد ذلك.

3- كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة حيث يعتبر قطاع الفنادق من القطاعات الخدمية السياحية المهمة حيث إن الرؤية الاستراتيجية لإدارة هذا القطاع في المملكة تسعى لأن يكون قطاع السياحة أحد القطاعات الرئيسة في الاقتصاد الوطني والتي ستعزز مسيرة التنمية في الأردن.

4- إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تعود بالفائدة الى الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية العاملة في المنشآت الفندقية، وبما يساهم في تحسين وتطوير الكفاءة التشغيلية للعاملين.

1-8 أهداف الدراسة:

وكما أوضح عنوان الدراسة فإن هدفها الأساس هو فحص أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. وإلى جانب ذلك يمكن بيان الأهداف الأخرى للدراسة وكما يلي:-

- التعرف إلى ماهية السياسات والأساليب والأدوات التي تساعد المديرين في رسم برامج تعويضات مناسبة والقادرة على تقليل دوران العمل بما يضمن بلوغ ميزة أدائية للفنادق العاملة في الأردن عموماً ولمجتمع الدراسة على وجه التحديد.

- الكشف عن المتغيرات الفرعية لكل من التعويضات ودوران العمل وتأثيريهما على الأداء في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

- بيان أهم أنواع التعويضات الخاصة في الصناعة الفندقية والأكثر قبولاً من قبل العاملين في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

- الكشف عن طبيعة أثر التعويضات بدوران العمل في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

- رسم الصورة لمستويات الرضا عن نظام التعويضات للعاملين في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن، وأثرها على الأداء في الفندق.

- عرض النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة على إدارات الفنادق الأردنية بقصد الإفادة منها في إيلاء التعويضات الأهمية اللازمة للحفاظ على العاملين فيها، سيما من ذوي الكفاءة والمهارة المهنية من التسرب، وإنعكاساته على الأداء الفندقي.

- خدمة القائمين على تطوير الخدمة الفندقية وتطوير موارد الفنادق من خلال تقديم مجموعة التوصيات التي ستتقدم بها الدراسة.

9-1 حدود الدراسة:

- من الناحية النوعية أقتصرت الدراسة على الفنادق التي صنفت على أنها من فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن، وذلك لدور هذه الفنادق في الإقتصاد، كونها تتبع أسساً مهنية وعملية مميزة في الإدارة. وغالباً ما تكون أصناف الفنادق المبحوثة فروعاً لسلاسل فندقية مشهورة عالمياً، ولها نظم خاصة للتعويضات وسياسات خاصة في الحفاظ على العاملين. ولم تتعامل الدراسة مع الأنواع الأخرى من الفنادق وذلك بسبب تباين المعايير المهنية والفندقية الخاصة بها.

- أما من الناحية الزمانية فإن الدراسة وقعت بين الاعوام (2007) و(2008)، حيث حاول الباحث القيام بتحليل التقارير المالية الخاصة بهذه الفنادق لأغراض الكشف عن الأداء المالي المتعلق بها. إلا أن الباحث لم يستطع، ورغم المحاولات العديدة، الحصول على التقارير المالية الخاصة بهذه الفنادق.

- شملت الدراسة مجموعة محددة من أنواع التعويضات وأنواع دوران العمل رغم إدراك الباحث بوجود أنواع أخرى لهذه العوامل. حيث كما ذكر الباحث مسبقاً أنها كانت العوامل الأكثر تأثيراً في العاملين بموجب الاستبيان الاولي الذي أجراه الباحث على مجموعة من الفنادق.
- تأثرت الدراسة بمجموعة من الاجراءات التنظيمية التي أصرت عليها بعض الفنادق المبحوثة أثناء توزيع الاستبانات وأسترجاعها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

التعويضات

- أنواع التعويضات
- مستويات التعويضات
- العوامل المؤثرة في التعويضات
- دور التعويضات والمزايا الإضافية في تنشيط أداء العاملين
- المزايا الإضافية
- نظم الأجور
- أهمية دراسة مستويات الأجور في المنظمات الأخرى

دوران العمل

- أسباب دوران العمل
- تحليل حالات وأسباب ترك الخدمة
- دوران العمل وأهميته في الصناعة الفندقية
- الغياب
- أسباب الغياب
- نقل العاملين والترقية
- إحتساب دوران العاملين
- قياس دوران العاملين
- الإحتفاظ بالسجلات وحساب تكاليف دوران العاملين
- أثر دوران العمل والغياب على الأداء في الفنادق

الأداء

- تعريفات الأداء

- مؤشرات قياس الأداء

الدراسات السابقة

- الدراسات باللغة العربية

- الدراسات باللغة الاجنبية

- دراسات أخرى

المساهمات المتوقعة من الدراسة الحالية

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

يحاول الباحث عبر الفصل الحالي التعرض إلى المفاهيم المرتبطة بالدراسة. وسيتم تقسيم العرض إلى أربعة أجزاء، الأول يخصص لدراسة التعويضات. حيث تناول الباحث من خلاله التعويضات وأهميتها، وعناصرها، وتأثيراتها على العاملين وعلى الأداء في الفنادق. في حين يختص الجزء الثاني بدراسة موضوع دوران العاملين، وأسبابه، وكيفية تجنبه، وتأثيره على الأداء في الفنادق. بينما يسعى الباحث عبر الجزء الثالث التعرف على الأداء في صناعة الفنادق وعلاقته بكل من التعويضات ودوران العاملين. وأخيراً سيتعرض الجزء الرابع إلى مناقشة الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية وبيان ومييز دراسته عنها.

1-2 التعويضات (Compensation)

ويرى العامري وآخرون (2007، ص605) أن التعويضات التي يحصل عليها العاملون في الفنادق تتمثل بالرواتب والأجور المدفوعة لهم جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزاماتهم بضوابط العمل. وإن المكافآت الأساسية التي يستلمها العاملين تشكل جوهر التعويضات المالية التي يحصلون عليها. هنا ويجب التفرقة بين الراتب والأجر، حيث يكون الراتب شهرياً أو سنوياً في حين تدفع الأجور وفقاً لساعات العمل المعتمدة يومياً أو أسبوعياً. وهناك أكثر من تعريف لمفهوم التعويضات بحسب الأدبيات باللغة العربية وكما يلي:-

1- يقصد بالتعويض الرواتب أو الأجور المدفوعة للأفراد جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضوابط العمل.

2- كما يقصد بالتعويضات مجموعة من المكافآت أو التسهيلات ذات قيمة مادية التي توفرها الفنادق أو المنشآت الأخرى، وتقدمها للعاملين لديها. وتسهم التعويضات في تقليل معدلات دوران العمل والإسهام في تحقيق الاستقرار في قوة العمل (الطائي وآخرون، 2006، ص430-431).

3- إن التعويض هو المكافآت التي تقدمها إدارة الفنادق للعاملين نظير رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتتشكل التعويضات من عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وما إلى ذلك (صالح، والسالم، 2006، ص174).

في حين عرفت التعويضات في الأدبيات الأجنبية على النحو التالي:

- 1- التعويضات هي مجموعة المكافآت التي تقدمها الجهات المعنية للأفراد مقابل استعدادهم للقيام بأعمال ومهام مختلفة ضمن المنظمة (Denisi, and Griffin, 2001, P:326).
- 2- وهي الأجر والمنافع المقدمة للعاملين من المنشأة المعنية (Tesone, 2005, P:135).
- 3- كما تعرف التعويضات بالمكافآت المالية وغير المالية الممنوحة إلى العاملين والإداريين وغيرهم مقابل العمل الذي يؤديه (Ninemeier,etal,2006,P:232).
- ويرى Ninemeier,etal (2006,P:233) أنه عندما يفكر العاملون في الفنادق بالتعويضات، فإن فكرهم يتجه بداية نحو أجرة الساعة الإضافية إضافة إلى مقدار المزايا المستلمة الأخرى التي يستلمها.
- ويتفق كل من Nykiel (2005,P:241) و Denisi & Griffin (2001,P:326) على أن قرار منح التعويضات يجب أن لا يكون أبداً قراراً عشوائياً، وإنما يجب أن يكون حالة إستراتيجية حذرة ومنظمة بشكل جيد. ويجب أن ينشد القرار فهم للأغراض الأساسية من وراء منح التعويض كالتقييم والخيارات الإستراتيجية للتعويض والمعرفة بحتمية إستراتيجية التعويض.
- كما يجب أن تكون الإستراتيجية الإدارية وراء قرار منح التعويض منافسة مع أكثر المنافسين جذباً للعاملين. حيث يرى Walker (2006,551) إن التعويضات تحتاج أن تكون بحق عملية مخططة ومربوطة بالوظيفة، وليس بالشخص.
- ويشير Walker (2006,P:552) إلى أن التعويضات والمزايا في صناعة الفنادق تشكل مامقداره (45- %30) من المبيعات. ويعمل أصحاب الفنادق بشكل دوؤب لغرض احتساب كلفة (التعويضات والمزايا). وإدارات الفنادق تستغل الفرصة المناسبة لتعبر للعاملين الذين يتم استقطابهم عن هذه المزايا مقابلات الاستقطاب والاختيار والتوجيه. كما تقوم العديد من الإدارات الفندقية باحتساب كلف المزايا الإضافية على المدى الطويل للعاملين الأكثر تاهيلاً لهذه المزايا، والتي لا تكون متوافرة لنظرائهم العاملين الذين يتم تعيينهم حديثاً. وهذه المزايا البعيدة المدى يجب أن تبقى معلنة على العاملين ويمكن أن تستخدم كحافز للاحتفاظ بهم. كما هو الحال مع البعد التحفيزي لبرامج التعويض الأساسية، التي تعلن وبشكل دوري على العاملين الجدد والحاليين.
- ويعتقد الباحث أن مفهوم التعويضات المالية والميزات الإضافية كنظام، يتضمن جميع المكافآت والمحفزات والتي يعبر عنه بالأجراءات والسياسات التي تحكم حزمة التعويضات. ويمتد النظام ليشمل تحديد ما يتقاضاه العامل بشكل مباشر، وفقاً لنظام الأجور والرواتب المقررة

نظام الأجر الزمني أو نظام الأجر بالإنتاج)، وما تقدمه الفنادق من ميزات وحوافز إضافية مادية ومعنوية تزيد من حجم أجره بشكل غير مباشر لتدعم المستوى المعاشي للعاملين. وفي صناعة الضيافة يفهم من التعويضات على أنها المال المدفوع لقاء الخدمات والجهود التي أسديت خلال فترة العمل، بهدف تحقيق أهداف الفندق. وأعتمد الباحث ماذهب إليه كل من (Ninemeier,etal,2004,P:119) و(Walker,2006,P:552) من أن هناك عدة طرق لدفع التعويض إلى العاملين، وإن أحدها هو الأجر، والثاني هو الراتب، حيث يستخدم مصطلح الأجر (Wage) لتعويض الأفراد الذين يعملون وفق نظام الساعة، في حين يستخدم مصطلح الراتب (Salary) للعاملين الذين يعملون وفق نظام العمل المستمر ويخضع للتعويض الثابت.

1-1-2 أنواع التعويضات:

تصنف التعويضات إلى صنفين هما:

1- التعويض المباشر (Direct Compensation).

2- التعويض غير المباشر (Indirect Compensation).

فالتعويض المباشر يتضمن دفع الأجر أو الراتب إلى جانب الحوافز المالية لقاء العمل المؤدى خلال علاقة التوظيف. أما التعويض غير المباشر فيتمثل بالتسهيلات والخدمات التي تقدم للعاملين في المنشأة والتي لا تمثل تعويضاً مادياً يحصل عليه بشكل مباشر، وإنما يمثل قيمة معنوية لهم. حيث ترى عباس (2006، ص225) أن الأجور والرواتب هي جزء من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون. إذ تتكون التعويضات المدفوعة من ثلاثة أجزاء أو مكونات. المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد على نوع الوظائف. أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والتسهيلات الأخرى التي تقدمها الإدارة للعاملين وهي التي تعكس التعويضات غير المباشرة. ويرى Mondy&Noe (2005,P:284) أن التعويضات هي المكافآت الكلية التي تقدم للعاملين كمقابل عن خدماتهم. وتقسّم إلى تعويضات مالية مباشرة (كالأجور والرواتب والعمولات والمكافآت)، وتعويضات مالية غير مباشرة (مزايًا) وهي تتضمن كل المكافآت المالية التي هي غير مشمولة بالتعويضات المباشرة. والتعويضات غير المالية تتضمن القناعة التي يستلمها الفرد العامل من العمل نفسه أو من البيئة النفسية و/أو الجسدية حيث يعمل العامل.

وتقدم بعض الفنادق للعاملين فيها علاوات أو محفزات أخرى لقاء حصولها على نتائج عمل معينة. فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم الفنادق الكبيرة محفزات المشاركة في الملكية على شكل أسهم أو المشاركة بالربح (Denisi, and Griffin, 2001, PP: 431-432). ولو إن فكرة حصول الفرد العامل على أسهم مشاركة ليست فكرة جديدة إلا إنها تحسن وتعزز من الالتزام والانتماء للعاملين المعنيين.

2-1-2 مستويات التعويضات:

تجدر الإشارة إلى إن تطبيق سياسة موضوعية وعادلة للأجور يرتكز أساساً على تطبيق نظام لتقييم الوظائف بهدف تحديد الأهمية النسبية للسياسة في ضوء واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة (Denisi, and Griffin, 2001, P: 326). كل ذلك في سبيل منح الأجر في ضوء ما يتضمنه العمل أو الوظيفة من أعباء ومسؤوليات.

وتشير كل من عباس (1999، ص 179) و Mondy & Noe (2005, P: 306-308) بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المتوقعة قياساً بما يقدمه من مهارات وخبرات ويحمل من مستوى تعليم، فضلاً عن مقارنة مع معدل عوائد الأفراد العاملين من أقرانه. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب. وإذا نقص معدل ما يستلمه عن المعدل الطبيعي فإنه سوف يشعر بعدم العدالة، وقد تتسبب كلا الحالتين بعدم الرضا.

3-1-2 العوامل المؤثرة في التعويضات

ويتفق كل من Denisi, and Griffin (2001, P: 327) صالح، والسالم (2006، ص 176) و Ninemeier & etal (2004, P: 120) إنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بالاعتبار تحقيق العدالة والتوازن من خلال عاملين أساسيين في منح التعويضات للعاملين، وهما العدالة الداخلية (Internal Equity) والعدالة الخارجية (External equity).

أ- العدالة الداخلية (Internal equity)

ويقصد بها أن العاملين سيقومون بعمل مقارنة بين التعويضات التي يتقاضونها مع التعويضات الممنوحة لأقرانهم من نفس المستوى الوظيفي والتأهيل في نفس المنشأة. للتأكد من كونهم يعاملون بإنصاف لقاء إسهاماتهم في المنشأة أسوة بالعاملين الآخرين. ويرى Denisi, and Griffin (2001, PP: 326-327) إن الاختلاف في منح التعويضات بشكل غير عادل

قد يؤدي الى الكثير من المشاكل، وقد يؤدي الى النزاع بين العاملين، ومن أبرز هذه المشاكل، سوء الظن و الشك وإنخفاض الروح المعنوية والغضب وأحياناً تصل الى إجراءات قضائية إذا كان عدم العدالة ناتجاً عن التمييز. وبالتالي قد تؤدي هذه المشاكل إلى زيادة دوران العمل ومن ثم ترك العمل.

ب- العدالة الخارجية (External equity)

ويقصد بها قيام العاملين بعمل مقارنة مايتقاضونه من المنشأة التي يعملون فيها مع مايتقاضاه العاملون الآخرون الذين يؤديون أعمال مشابهة في منشآت أخرى. ويرى (Mondy&Noe, 2005, P:285) أن من المشاكل التي من المحتمل أن تبرز مع عدم العدالة الخارجية هو دوران عاملين عالٍ ناتج عن ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل في مكان آخر. وعند شيوع إنعدام العدالة الخارجية لدى العاملين ستواجه الإدارة في الغالب صعوبات في جذب عاملين جدد للمنشأة.

في حين يرى (Tesone, 2005, P:136) أن هناك عاملين أساسين خارجيين يؤثران على إستراتيجيات التعويض في صناعة الضيافة، هما شروط سوق العمل الذي يشمل العرض والطلب، وتطبيقات التعويضات من قبل المنافسين ضمن نفس الصناعة والموقع الجغرافي. أما داخلياً فهناك ثلاثة عوامل محتملة تؤثر على إستراتيجيات التعويضات هي الالتزام بأن يكون الراتب والأجر هو:

– (قائد) (Leader)

– أو (متدني) (Laggard)،

– أو (تابع) (Follower).

فإستراتيجية الأجر القائد تتضمن أن تكون أفضل منشأة تمنح تعويضات قياساً بالمنافسين، بينما المتدني فهي منح التعويضات تحت المعدل التنافسي بشكل مقصود. أما الأجر التابع فهو يطابق متوسط الأجر الذي يمنحه المنافسون لكل مستوى وظيفي. وليست هناك إستراتيجية صحيحة أو خطأ، فمهمة المنشأة هو أن تتبنى الإستراتيجية التي تراها مناسبة. فإذا كانت مهمة المنشأة أن تصبح الأفضل في الصناعة، فإن إستراتيجية (القائد) ستكون ملائمة. وإذا كانت مهمة المنشأة تقديم أوطأ الأجور، فعندها إستراتيجية (المتدني) قد تكون ملائمة لها. ومن العوامل الداخلية الأخرى التي تؤثر على قدرة المنشأة على تبني إحدى إستراتيجيات التعويضات، هي الإمكانيات المالية اللازمة لتبنيها، فعلى سبيل المثال قد تفتقر المنظمة إلى التمويل اللازم لتبني إستراتيجية (القائد).

4-1-2 دور التعويضات والمزايا الإضافية في تنشيط أداء العاملين

تتميز الفنادق عن غيرها من المنشآت وخاصة في العصر الحالي عصر التقدم التكنولوجي الذي قلل اعتماد المنشآت على العنصر البشري، بأنها أستمرت في إعتماها على هذا العنصر بسبب خاصية وطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد على اللمسة الانسانية. وإن الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على إنتاجية هذه الصناعة أسوة بالصناعات الأخرى إلا أنها ما يزيد من أثر الرضا هو انعكاسه على نوعية الخدمة التي يقدمها العاملون للزبائن والضيوف. كما أن التحدي الكبير في هذه الصناعة هو قابليتها على توفير عقود مميزة لجذب والاحتفاظ بالعاملين الجيدين. وتتميز الفنادق عن غيرها من المنشآت كونها تقدم أنواعاً متعددة من التعويضات بسبب طبيعة هذه الصناعة (Pine,2000,P:5).

ويرى Ebbin (1999,P:3) و Hills (2006,P:65) أن بعض المديرين في هذه الصناعة يستخدمون طرقاً للاحتفاظ بالعاملين وكوسيلة لتحسين الأداء، منها تقديم التدريب وتعويضات تنافسية والمكافآت على أساس الأداء. وإن أحد هذه الطرق لجذب العاملين هو أن تتغير خطط التعويضات والمنافع بشكل ملحوظ سنوياً. ويرى Jerris (1999,P:403) أن التعويضات والمزايا الإضافية تخلق الرضا الوظيفي، فإذا كانت هذه التعويضات والمزايا مبنية على أساس مستوى الأداء فإنها ستؤدي الى تحقيق مستويات مميزة منه، وأن العاملين الذين تتم مكافأتهم يظهرون درجة عالية من الرضا أكثر من أولئك الذين لم تتم مكافأتهم.

5-1-2 المزايا الإضافية (Fringe Benefits)

وتشمل الرعاية الصحية، العطلة والإجازة المرضية المدفوعة الأجر،المساعدة التربوية، التقاعد، العلاوات....الخ، التي قد تدفع كلياً أو جزئياً من قبل رب العمل لمنفعة العاملين (Ninemeier &etal,2006,P:232). فعلى سبيل المثال تقديم المنافع الطبية والتقاعد لبعض الأنواع قد أصبح تقريباً إلزامياً للعديد من أرباب الأعمال. فأرباب العمل للمنشآت الكبيرة والذين لا يقدمون مثل هذه المنافع إلى عاملهم الدائمين سيكونون حالات شاذة في الصناعة. ورب العمل سيواجه مصاعب في جذب والاحتفاظ بقوة عاملة مؤهلة.

ويرى الباحث أن المزايا الإضافية لا ترتبط بأداء العمل وإنما هي بمثابة التزامات إجتماعية على المنشأة تجاه العاملين لديها، وسواءً قدمت المنشأة هذه المزايا بشكل طوعي أو إلزامي فتعتبر من العوامل التي تسهم في رفع معنويات العاملين إضافة الى عامل مشجع لإجتذاب عاملين ذوي كفاءة عالية.

ويمكن تقسيم المزايا الى مجموعتين (عباس،2006،ص250) المجموعة الأولى يطلق عليها (المنافع القانونية) (Legally Benefits) أما المجموعة الثانية فيطلق عليها (المنافع الاختيارية) (Voluntary Benefits). فعلى سبيل المثال يرى Walker (2006,P:554) إن توظيف إدارة الفندق لطبيب بهدف تقديم الخدمات الطبية لعامليها ربما سيكون أقل كلفة على الفندق من التعاقد مع شركة تأمين صحي. وفي نفس الوقت تمثل تخفيفاً من عبء التكاليف الصحية على العاملين.

ومن المزايا الإضافية هو الضمان الاجتماعي والتقاعد مما له الأثر الكبير لدى العاملين في خلق الطمأنينة عن مستقبلهم المادي. إلا أن Noe & Gerhart (1996,p:454) أشار الى ظاهرة اعتماد بعض أرباب العمل في صناعة الفنادق على إحالة العاملين لديهم بوقت مبكر بهدف تخفيض حجم التوظيف. إلا أن إحالة كبار السن على التقاعد بوقت مبكر سيتك أثراً سلبية على نوع الخدمات المقدمة للزبائن بسبب فقدان عاملين ذوي خبرة وكفاءة طويلة.

2-1-5 المزايا الإضافية

من الضروري أن تهتم الإدارات بالمزايا الإضافية. وعادة ماتقدم مجموعة من المنافع تسمى حزمة المنافع (Benefits Package). وفي بعض منشأة الأعمال توجد برامج إختيارية يسمح بموجبها للعاملين باختيار منافع معينة من بين مجموعة كبيرة من المنافع معروضة عليه ويطلق على هذه العملية أسم (المنافع المرنة) (Cafeteria Benefits) (العامري وآخرون،2007،صص605-606). ويرى الباحث أنه مهما اختلفت هذه الأساليب والطرق فإن معايير منح المكافآت عادة ماتكون واحدة أو أكثر من المعايير التالية(الأداء، الجهد المبذول، الاقدمية في العمل، المهارات والمعارف، الصعوبات المرافقة للعمل وأثنائه). ومن أهم هذه المزايا:

1- العلاوات

من الممكن تحفيز وتشجيع العامل المتفوق بترقية مناسبة ومنحه مسؤولية أكبر بهدف ضمان بقائه في المنشأة. ويشعر بعض العاملين في الفنادق إنهم بوضع أفضل عند ترقيتهم ومنحهم مستوى أعلى من مستوياتهم السابقة وبرواتب أعلى مما سيدفعهم ذلك للعمل في الفندق لفترة مستقبلية أطول، وفي الغالب يتم منح العلاوة على أساسي الجدارة (Merit) والأقدمية (Seniority).

2- الأجر الإضافية:

يتقاضى العامل أجوراً إضافية في حال تكليفه بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية. سواء أكان هذا العمل من ذات طبيعة عمله الأصلي أم مغايراً له.

3- بدلات طبيعة العمل:

وتقرر هذه البدلات عادة في ظروف خاصة تقتضي تمييز الوظيفة بأجر أعلى بسبب ظروف وبيئة العمل، ودون أن يرتبط ذلك بالضرورة بمستوى صعوبة ومسؤولية العمل.

4- الضمان الاجتماعي:

توفر أغلب المؤسسات دخلاً للمتقاعدين يكون بنسبة مئوية من الأجر أو الراتب الذي يستلمه العامل شهرياً وفي معظم دول العالم تكون هذه النسبة (30%) من أجر أو راتب المتقاعد في السنة الأخيرة لحياته الوظيفية. كما ويشمل الضمان الاجتماعي الدخل الممنوح للعاملين الذين يتضررون جراء العمل بحيث يصبحون عاجزين عن العمل (Jerris,1999,P:175).

5- تأمين العجز:

وذلك بأن يتم التأمين لمصلحة العاملين ضد عدم القدرة على الاستمرار في أداء العمل نتيجة إصابات بدنية جسيمة تعجزهم عن العمل.

6- تعويض البطالة:

إذا وجدت ظروف تستدعي الاستغناء عن خدمات بعض العاملين فهنا يتم تعويضهم عن تركهم العمل، ويعمل بهذا النوع من المزايا في بعض البلدان العربية والدول الرأسمالية.

7- التأمين الصحي أو برنامج الرعاية الصحية (Health Insurance):

أصبحت العناية بصحة وسلامة العاملين من الأمور المهمة في عصرنا الحالي، وذلك بالتأمين على صحة العاملين (Health Insurance) عن طريق التعاقد مع إحدى المستشفيات لعلاج العاملين وأسرهم بالمجان أو بأجر رمزي (Moomaw,1996,P:2).

8- تعويض الحوادث: وهي تعويض عن الحوادث وإصابات العمل التي يتعرض لها العاملون بالمنشأة. إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، أمّا هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ومن ثم ترك العمل.

9- التامين على حياة الموظفين بصفة جماعية (Group life Insurance): وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التامين عند وفاة العامل المؤمن على حياته قيمة التامين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مدة عقد التامين. وقد تتحمل المنشأة بأقساط التامين كلها. وقد يشترك العامل المؤمن على حياته بنصيب في هذه الأقساط وهو الوضع الأكثر شيوعاً.

10- الإجازات الدورية (Annual Leaves): وهو تقرير حق العاملين في الحصول على إجازات دورية بأجر كامل، وهو إجراء اجتماعي وحافز لتحسين الأداء والاستمرار في خدمة المنشأة.

11- إجازة الولادة: منح العاملين من العنصر النسوي إجازة للولادة (للوضع) لمدة شهر مثلاً بأجر كامل.

12- الإجازة العارضة: منح العاملين أجراً كاملاً عن الإجازات العارضة وذلك مقابل أحداث أو أمور طارئة مثل زواج أحد أفراد أسرة العامل أو مرضه أو وفاته إلى غير ذلك من الأمور الطارئة. وعادة تكون فترة هذه الإجازة محدودة.

13- الإجازات المرضية (Sick Leave): وتنص على منح العاملين أجراً كاملاً عن الإجازات المرضية، وعادة يكون هناك حد أقصى للإجازات المرضية المدفوعة الأجر (3: Moomaw,1996,P: 3).

14- إطعام العاملين (Employees Meals): يعتبر إطعام العاملين من الإمتيازات المهمة في العديد من المشاريع والمؤسسات الفندقية والسياحية، وهذه الوجبات إما أن تكون مجانية أو مقابل أجور رمزية تتحملها الإدارات الفندقية كنوع من المزايا لعاملها (185: Jerris, 1999, P: 185) و (554: Walker,2006,P: 554).

15- مكافأة نهاية الخدمة: منح العاملين مكافأة عند إنتهاء مدة خدمته بالمنشأة تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات خدمته.

16- معاشات التقاعد: وينص على منح معاشات (Pensions) للعاملين عند بلوغ السن المقرر لتترك الخدمة.

17- قروض العاملين: تقوم العديد من المنشآت ومنها الفنادق بمنح قروض للعاملين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ مثال ذلك حالات الميلاد أو الزواج أو المرض لأي من أفراد أسرهم أو وفاته أو دفع المصروفات الدراسية لأبنائهم أو غير ذلك.

18- مزايا السكن أو الإقامة (Accommodation): يرى Jerris (186: 1999,P: 186) و Moomaw (4: 1996P: 4) إن بعض الإدارات الفندقية توفر سبلاً لإيواء العاملين إما مجاناً أو بإيجار رمزي، والغرض من ذلك معاونة العاملين في تديير وسائل معيشتهم، حيث

قد يكون ضمن كادر الفندق من هم من محافظات بعيدة عن موقع الفندق، أو قد تمنح كامتياز لبعض شاغلي الوظائف والمناصب الإدارية العليا كنوع من الامتيازات التي تمنح لهم أو كأسلوب مهني ليكونوا قريبين من العاملين في أي وقت وفي أي وجبة عمل لضمان الرقابة على العاملين وعلى بعض الأقسام المهمة سواء الأقسام التشغيلية أو المساعدة.

19- المواصلات (Transportation): توفر بعض الفنادق وسائل مواصلات خاصة لتسهيل ذهاب وإياب العاملين من وإلى الفندق بدون مشقة. وقد تكون هذه الميزة مجاناً أو بأجر رمزي (Jerris, 1999, P:186).
20- الإكراميات (Tips (Gratuity) : ويقصد بها مبلغ من المال يعطيه الزبون طواعية للعامل إلى جانب المبلغ الذي يجب أن يدفعه الزبون مقابل الخدمات التي تلقاها، كما وتعتبر من المحفزات الرئيسة للعمل في المطاعم والفنادق (Lashley, 2000, P: 131) (Ninemeier &etal, 2006, P: 233).

21- الزي الموحد (Uniform): يرى كل من Jerris (1999,P:185) و Robert (2002,P:4) أن الزي الموحد للعاملين طريق مهم للتعريف بالفندق، وكذلك جزء وظيفي من إدارة العمل، حيث يعتبر إمداد العاملين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم إرتداء زي خاص بما يلزمهم من ملابس بالمجان أحد أنواع المزايا الإضافية التي تمنح لهم

22- التدريب: تحرص الفنادق على تطوير عاملها من خلال التدريب، وذلك بهدف زيادة القدرة التنافسية وزيادة القدرة على تلبية احتياجات الضيوف. حيث تتبع أهمية العملية التدريبية ككل من خلال اعتبارها وسيلة لتحقيق ورفع مستوى الأداء لدى العامل وزيادة إنتاجيته والنهوض بمستواه العملي لتقديم خدمات أفضل.

23- أماكن الاستراحة الخاصة بالعاملين: توافر أماكن مريحة لإستراحة العاملين خلال فترات الاستراحة والراحة. وتوافر أماكن نظيفة وملائمة للاستحمام ، وتوافر أماكن خاصة لإيداع الأمانات وأخرى لاستبدال الملابس بالنسبة للوظائف التي تقتضي طبيعة عملها إرتداء ملابس خاصة بالعمل.

24- برامج الرحلات والحفلات: يمنح العاملون برامج خاصة تشمل الرحلات والحفلات وكذلك برامج الاستجمام والترفيه (Recreational Programs) لتجديد النشاط اليومي والعقلي للعاملين.

25- إجازة الحج: منح العاملين إجازة خاصة بأجر لأداء الشعائر الدينية، كأن يمنح العامل إجازة لمدة شهر بأجر كامل لأداء فريضة الحج وغالباً ما تمنح هذه الإجازة مرة واحدة طوال مدة خدمة العامل.

6-1-2 نظم الأجور:

للأجور دور كبير في زيادة ولاء العامل للمنشأة والفندق ويعتبر أحد الأسس المهمة في استقطاب العاملين الكفؤين والمهرة الذين يحتاجهم هذا القطاع بل وتعتبر الأجور في الفنادق هي أحد أهم الأمور المهمة التي تزيد من استقرار الأيدي العاملة وإن عدم العدالة في الأجور يمكن أن يؤدي إلى هبوط معنويات العاملين ويخلق حالة من عدم الرضا ويرفع من حالات الغياب ومن معدل دوران العاملين وبالتالي ينعكس أثره سلباً على الإنتاجية.

يرى كل من Jerris (1999,P:149) و Walker (2006,P:552) و Hayes,etal (2004,P:121) أن أغلب الأنظمة التقليدية يكون فيها الدفع وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلاً من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارة بعكس الطرق الحديثة التي يكون فيها الدفع على أساس المهارة والمعرفة حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المواهب والمعرفة والمهارة التي يتطلبها العاملون عند أدائهم لوظائفهم، إذ يزداد راتبهم بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح.

ويرى الباحث أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون البقاء في الفنادق التي يعملون فيها، ولا يبحثون عن أعمال في فنادق أخرى ولذلك تعمل معظم الفنادق على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء. كما أخذت العديد من الفنادق تتوجه إلى دفع الأجور والرواتب على أساس المهارة والخبرة المهنية والمعرفة، إذ إن هذا الأساس يحقق الكثير من المزايا للعاملين والفندق، ويؤدي إلى رفع دوافع العاملين وتخفيض تكاليف دوران العمل. ومن أهم نظم تحديد الأجور هي:

أ- نظام الأجر الزمني:

ويقصد به العاملون الذين يتقاضون أجورهم وفقاً لمعدلات زمنية معينة (ساعة/ يوم/ أسبوع/ شهر/ سنة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير إنتاجية الفرد، وهذا النظام يسهم في تقوية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وكذلك يعتبر هذا النظام أكثر قبولاً من قبل العاملين، وكذلك من قبل النقابات العمالية. إضافة إلى سهولة تطبيقه حيث لا يتطلب إجراء عمليات حسابية كثيرة ومعقدة في إعداد قوائم الأجور.

ويرى البعض (Woods and Macaulay 1989, 80-81) أن هذا النظام له أوجه ضعف فعلى سبيل المثال فإنه يغفل الفروق بين الأفراد من حيث المهارات والقدرات، أي يمكن أن يتساوى أجر العامل الممتاز مع أجر عامل آخر متوسط المهارة والكفاءة، إضافة إلى أنه لا يوفر هذا النوع من الأجور حافزاً كافياً لرفع إنتاجية العاملين، وذلك لانهم يشعرون بأن أجورهم غير مرتبطة بأدائهم وإنتاجيتهم، كما أنه لا يساعد على تشجيع روح الابتكار والإبداع بين العاملين.

ومن أهم العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر الزمني هو ضمان مستوى معيشة ملائم للعاملين، وكذلك عدالة الأجر النسبي والظروف المالية للمنشأة وقدرتها على دفع أجور تنافسية لاجتذاب الأفضل من الأيدي العاملة ومحاولة استبقائهم للعمل في المنشأة، إضافة الى قوة المساومة بين النقابات العمالية والإدارة، وأثر ذلك في تحديد مستويات معينة للأجور في اتفاقيات العمل الجماعية، وظروف العرض والطلب على العمالة في سوق العمل.

ب- نظام الأجر بالإنتاج:

وهو الأكثر شيوعاً في تحديد أجور عمال الإنتاج في المنشآت، وبصفة خاصة في المنشآت ذات الطاقة الآلية الضخمة، وكذلك المنشآت التي توجد بها نفقات أو مصروفات عامة غير مباشرة بدرجة كبيرة. وبمقتضى هذا النظام يحدد أجر معين لأداء كل كمية أو حصة معينة من العمل. ويتقاضى العاملون (بصفة فردية أو كمجموعة) أجورهم وفقاً لإنتاجيتهم الفعلية وهنا يكسب العاملون الأكثر كفاءة في العمل أعلى من كسب العاملين الأقل كفاءة.

ويرى Ebbin (1999,P:6) في قطاع الضيافة ومنها الفنادق هناك العاملون بالأجر الشهري والعاملون بالساعة، وبشكل عام فإن العاملين بالراتب الشهري يحصلون على تشكيلة واسعة من المكافآت وزيادات بالأجر والعلاوات والمزايا والتعويضات والمشاركة في الأرباح، إلى حد كبير أكثر من المكافآت والمزايا المقدمة للعاملين بالساعة، كما أن معدل الدوران للعاملين بالساعة في هذا القطاع هو أعلى منه لدى العاملين بالأجر الشهري، مع ملاحظة انخفاض هذا المعدل في الفنادق ذات الدفع العالي.

2-1-9 أهمية دراسة مستويات الأجور في المنشآت الأخرى:

ترغب الكثير من المنشآت في المحافظة على وضع تنافسي في سوق العمل الداخلي وذلك عن طرق دفع مستويات أجور مساوية على الأقل لمستويات الأجور التي تدفعها المنشآت الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة وتوظف نفس المهارات. وعادة يكون هدف المنظمة من ذلك هو اجتذاب أفضل العاملين في سوق العمل، والعمل على استمرار بقائها في المنشأة وعدم تسربها بسبب عدم كفاية الأجور أو عدالتها مما قد يتسبب في إرتفاع معدلات دوران العمل.

لذا فمن المهم للمنشآت القيام بعمل مسح للأجور (Wage Survey) في المنشآت الأخرى (نفس القطاع) لتقف على معدلات الأجور السائدة بها فضلاً عن معرفة الإطار العام لنظام الأجور في تلك المنشآت. وغالباً ما يتطلب هذا المسح تصميم قائمة استبيان خاصة تتضمن العديد من الأسئلة التي تتضمن الأجور وكل أنواع التعويضات الأخرى مثل (معدلات الأجور الأساسية/مدى الأجور/الإجازات الدورية المدفوعة الأجر/العطلات المدفوعة الأجر/الإجازات المرضية المدفوعة الأجر).

2-2 دوران العمل

عرف مصطلح (دوران العمل) من قبل Price (1977,P:15) على انه (نسبة عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية مقسوماً على متوسط عدد العاملين الموجودين في المنشأة خلال الفترة)، في حين يرى Woods (1995,P: 345) على أنه عملية داخلية مرتبطة بهلاء الشواغر في أي وقت تشغر فيها الوظيفة. ويرى العامري وآخرون (2007، ص607) على أنه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر. في حين يرى Tesone (2005,P:106) على إنه الانفصال الإرادي (Voluntary Separation) والذي يقصد به العاملون الذين يستقيلون من الوظائف في المنشآت، أو الانفصال اللإرادي (Involuntary Separation) والذي يقصد به العاملون الذين يفصلون من الوظائف في المنشآت.

بينما يرى كل من Lashley (2000,P:113) و Ninemeier,etal (2006,P:234) أن مفهوم دوران العاملين هو إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل. في حين يرى الباحث أن دوران العمل يعكس نسبة العاملين الذين يتكون العمل في المنشأة لأسباب عديدة يمكن تجنبها، وكذلك لأسباب أخرى حتمية لا يمكن تجنبها.

2-2-1 أسباب دوران العمل:

هناك عدة أسباب لدوران العمل والتي قسمت إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها. فيرى Woods & Macaulay (1989,PP:79-90) و Zeffane (1994,P: 22) أن من الأسباب الممكن تجنبها هي (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، ضعف العلاقة مع الإدارة، افتقار أو ضعف التدريب، ضغط العمل وسيره، العلاقة مع العاملين الآخرين، ساعات العمل غير المناسبة، الصورة السيئة للمنظمة، ظروف العمل غير المناسبة).

أما Potter (2004,P:1-2) فقد أورد أسباباً أخرى إضافة إلى الأسباب الواردة أعلاه وخاصة في صناعة الضيافة ومن أهمها:

- 1- الحصول على فرصة عمل آخر أفضل.
 - 2- أسباب شخصية تخص العامل نفسه (الزواج، الدراسة، الانتقال من السكن).
 - 3- الاستقالة بدون إشعار.
- وقد اعتمد الباحث على عدد مهم من هذه الأسباب عند إعداد الاستبانة، حيث تطرق إلى كل من (الأجور والمزايا ودور الإدارة وبيئة العمل داخل المنشأة وجو العمل والتدريب وترك العمل).
- أما الأسباب التي لا يمكن تجنبها كما يرى Lashley (2000, P:118) فهي:
- 1- نهاية التوظيف المؤقت.
 - 2- تخفيض في القوة العاملة.
 - 3- الأداء السيئ للعامل.
 - 4- خسارة الرخصة أو (إجازة ممارسة المهنة) والذي قد يكون سبباً في تسريح العاملين من العمل.
 - 5- العجز عن إنجاز العمل.
 - 6- السلوك غير الجيد للعامل كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل.
 - 7- سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد.
- 2-2-2 تحليل حالات وأسباب ترك الخدمة:

من الأهمية تحليل حالات ترك الخدمة وتبويبها حسب الأقسام التنظيمية، وكذلك تحليلها بحسب أسباب ترك الخدمة (Mullins 2001, p. 360). ويمكن تحديد أسباب ترك العمل في المنشأة بما يلي:

أ- التقاعد Retirement:

تقاعد عادي لبلوغ السن المقررة للتقاعد. أو تقاعد مبكر إختياري أو تقاعد بسبب المرض. وينبغي أن يخضع التقاعد لبلوغ السن المقررة للتحليل المسبق. ويفيد في هذا الشأن إعداد قائمة للتقاعد يدرج بها أسماء ووظائف العاملين الذين سيتقاعدون في تواريخ معينة عن فترة مستقبلية (خمس سنوات مثلاً). ويفيد إعداد هذه القائمة في أن تواجه الإدارة عمليات الإحلال قبل التقاعد بوقت كاف.

ب- الفصل Discharge:

لعدم الملاءمة للعمل أو فصل تأديبي أو الفصل بسبب الزيادة عن الحاجة، ويجب أن تهتم الإدارة بحالات الفصل وتحليل أسبابها والتأكد من استنادها إلى أسس موضوعية، وأن تأخذ جانب الحيطة والحذر في معالجة مسائل وحالات الفصل.

ج- الوفاة Death

د- الاستقالة الاختيارية Voluntary Resignation

والتي تكون بسبب الدراسة أو الزواج أو الحمل أو المرض أو الهجرة أو ترك منطقة السكن وما إلى غير ذلك. كما قد ترجع الاستقالة إلى ظروف وبيئة العمل. وقد يكون دوران العاملين العالي بسبب من الأسباب التي يمكن تجنبها، وعلى المدير الناجح أن يديرها وأن يحاول مجاراتها مع توقعات العامل. إن تحليل الخسارة الناتجة عن ترك العاملين العمل هو خطوة مهمة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية لاستخدام وتطوير الكوادر وكذلك لمنح التعويضات الإضافية للتخفيف من دوران العمل، مع الأخذ بالاعتبار عرض العمالة في سوق العمل. ولهذه الظاهرة آثار خطيرة على الإنتاجية فضلاً عن أنها مكلفة، حيث يرى Pine (2000,P:2) أن كلفة الدوران لوحدها هي محفزة بما فيه الكفاية لصناعة الفنادق للأخذ بالاعتبار كيف تتم مواجهة تحديات العمالة. كما أن الاهتمام بهذا الأمر يساعد على كشف مدى استقرار القوة العاملة بالفندق.

ويرى Wild (1973,P:14) أن الدراسات التي أجريت لظاهرة الخسارة في القوى العاملة تشير إلى عدد من الخصائص المميزة أهمها:

- 1- ينخفض معدل الضياع في العمالة بحسب طول مدة الخدمة.
- 2- يكون معدل الضياع في العمالة أعلى بين الإناث عنه بين الذكور.
- 3- ينخفض معدل الضياع في العمالة بزيادة مستوى الأعمار.
- 4- ينخفض معدل الضياع في العمالة بزيادة المهارة والخبرة.
- 5- يختلف معدل الضياع في العمالة باختلاف مستوى التوظيف في المهن المختلفة.
- 6- يتوقف معدل الضياع في العمالة على حجم المنظمة. فالمنظمات التي تفتقر إلى العلاقات والمشاعر الشخصية يتوقع أن تواجهها مشكلة الاحتفاظ بعاملها.

7- يتوقف معدل الضياع في العمالة على ظروف العمل وأهمها توفير العمل ذاته الفرصة لرضا العاملين وإشباع حاجاتهم (Job Satisfaction).

ويرى الطائي وآخرون (2006، ص599) أن من أهم تكاليف مغادرة العامل في أي وقت هي خسارة المعرفة، خسارة المخرجات، تكاليف التعيين، تكاليف الفصل والطرده، عملية توظيف العامل. ويرى الباحث أن أهم الأعباء التي يتحملها الفندق من ترك العاملين للعمل والتي أوردتها الباحثة (P. 364, 2001, Mullins, p. 2, 2000, pine) هي:

- 1- إن تكلفة استخدام شخص آخر تشمل تكلفة الوقت وتكلفة وتسهيلات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - 2- تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف أو المدرب وقسم شؤون الموارد البشرية والمتدرب نفسه.
 - 3- تندفع إدارة الفندق إلى اعتماد سياسة العمل الإضافي أو ما يسمى (Overtime) لمجاراة الطلب الحاصل على الخدمة أو الإنتاج في الفندق وخاصة في أوقات الذروة أو التشغيل العالي في المواسم. وهذا إجراء يتبع عند زيادة حالات ترك الخدمة.
 - 4- أجر العامل الجديد عادة يكون أعلى من إنتاجيته خلال فترة تدريبه.
 - 5- تكلفة اختلال في التوازن الاجتماعي جراء الأثر النفسي لدوران العاملين.
- 2-2-3 دوران العمل وأهميته في الصناعة الفندقية:

ويرى Lashley (2000,P:116) أن نجاح الفندق يعتمد على القدرات البشرية أكثر من اعتماده على الامكانيات المادية والمالية. فمن السهولة شراء المباني والمعدات والقيام بالتسهيلات الأخرى اللازمة لممارسة الأعمال في الفندق، ومن الصعوبة في المرحلة الراهنة تأمين الموهبة والقدرات البشرية التي تضمن نجاح الأعمال القائمة على المعرفة والتي من ضمنها الأعمال الفندقية. كما أن التعيين المناسب والفعال للعاملين والاحتفاظ بهم يشكلان العنصرين الأساسيين للفنادق في المستقبل.

ويتفق كل من Lashley (2000,P:113) و Wood (1992,P:95) أن هناك وجهتي نظر مختلفتين بشأن دوران العاملين. الأولى ترى أن دوران العمل العالي هو معضلة للصناعة. في حين تشير وجهة النظر الثانية إلى أن دوران العمل العالي هو ميزة لا يمكن تجنبها. ويبقى دوران العاملين أحد المواضيع التي تمت دراستها على نحو واسع، وعلى الرغم من تقدم عملية البحث إلا إنه لا يزال هناك الكثير من التشويش الذي يجعل العاملين يتزكون أو يبقون في الفندق. ومن بين تلك العوامل المساعدة في ذلك هي العوامل الخارجية (سوق العمالة)، والعوامل المؤسسية

مثل ظروف العمل الطبيعية، ونظام التعويضات، ومهارة العمل، والإشراف). وقد أكد Davidson,etal (2002,PP:123-137) على أن للمناخ التنظيمي، خصائص العامل الشخصية (الذكاء والكفاءة، والتاريخ الشخصي، والجنس، والعمر، وطول مدة الخدمة)، أهمية كبيرة في التأثير على الأداء ودوران العمل.

ويشير Schmelzter (2007,P:1) إلى أن صناعة الفنادق تعتبر من المجالات التي يرتفع فيها دوران العمل. وهذا ما أكده كذلك Jerris (1999,P:121) وبين أن مستويات دوران العمل في صناعة الفنادق قد تصل إلى أكثر من (100%). أي ما يكفي لجعل أرباب العمل في هذه الصناعة أن يكونوا في أرق دائم جراء التكاليف الملموسة وغير الملموسة الناشئة عن هذا الدوران.

ويشير Woods,etal (1998,P:12) إلى أن دوران العمل في صناعة الفنادق يتفاوت بحجم ونوع الفندق. حيث وجد أن الفنادق الكبيرة كان لديها معدلات دوران عمل أدنى من الفنادق الصغيرة. وذكر Riehle (1997,P:1) إن دوران العاملين في الفنادق يزداد في الأوقات الاقتصادية النشطة بسبب فرص التوظيف الأكبر. ويؤكد ذلك Lashley (2000,P:113) حيث بين أن المديرين في الفنادق الكبيرة يعترفون بأن دوران العاملين هو مكلف ويخلق صعوبات تشغيلية. فعلى سبيل المثال أجرت جمعية (American Hotel & Lodging Association) في عام 2004 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وبمشاركة (2048) شركة في قطاع الفنادق، التي بينت أن معدل دوران العمل كان (48.36%). وقد تم توزيع دوران العمل بحسب الجنس تارة، وبحسب الموقع تارة أخرى، وكما هو موضح في الجدول (1-2) والجدول (2-2).

جدول (1-2)

دوران العمل حسب الجنس والوظيفة

الجنس	نسبة دوران العمل	العاملون بالساعة	المشرفون
الإناث	%58.58	%52.2	%68
الذكور	%37.95	%47.8	%32
المجموع		%100	%100

جدول (2-2)

دوران العمل حسب الوظيفة

معدل دوران العمل	
42.78%	عامل بالساعة
3.50%	مشرف
20.74%	إداري

المصدر:

American Hotel & Lodging Association, 2004.

ويرى الباحث أنه من المخيب للإدارة أن تصرف الوقت والجهد على العاملين الذين يمرون عبر عملية التوظيف ومن ثم بعدها بفترة قصيرة يغادرون العمل. فعلى سبيل المثال ولإبراز نسبة دوران العاملين العالية في صناعة الضيافة يقول: (Karen King) وهو مدير لشركة (ماكدونالد) (نحن ندرّب ناس أكثر من الجيش الأمريكي) (Schmeltzer,2007,P:2). كما أن كل من Schlesingere & Heskett (1991,P:71-81) قالوا أنه لا توجد هناك في الوقت الحاضر دراسات تعاملت مع مقدار تكلفة دوران العمل في صناعة الفنادق. فعلى سبيل المثال شركة فندق (Marriott) لوحدها قدرت بأن كل زيادة مقدارها (1%) في نسبة دوران عاملها، تكلف الشركة ما بين (5-15) مليون دولار من الإيرادات سنوياً. ويرى Walker (2004,P:529) إن رئيس إدارة فندق (Richfield) في الولايات المتحدة الأمريكية، قد قدر إن صناعة الفنادق تخسر سنوياً (1.8%) بليون دولار بسبب دوران العاملين. وإن كل دوران عامل يكلف فندقه ما يقارب (1400) دولار. كما حقق فندق (Richfield) معدل احتفاظ بالعاملين يتراوح من (35%-40%) بعد أن قام بتطبيق برنامج صيانة العاملين، وأن الهدف الذي ينشده هذا الفندق هو الوصول إلى نسبة (50%) من الاحتفاظ بالعاملين. كما أشار الطائي وآخرون (2006، ص600) أن مؤسسة فنادق (Ritz-Carlton) وفندق (Four Season) لهما نسبة دوران أقل من (20%). ويكمن العامل الرئيس وراء هذه النسبة المنخفضة في هذين الفندقين إلى عملية التعيين المكثفة والتي يخضع فيها العاملون قبل التوظيف الفعلي.

إذ تشتمل هذه العملية على مقابلات تفصيلية مع عدة مديرين تتضمن إختبار المهارات والشخصية للتأكد من أنهم يتمتعون بالمهارات التي تميزهم، وأنهم قادرون على الانخراط وثقافة هذه الفنادق.

ويرى الباحث أن نتائج البحوث الحديثة يمكن أن تسهم في معرفة الأسباب الكامنة وراء سياسة الاحتفاظ بالعاملين، والتي يتم قياسها وفق معايير إرضاء الزبون، وتكاليف دورة العمالة، والأداء في العمل، حيث ضمن الباحث بعض هذه المتغيرات في الدراسة الحالية. كما يمكن التعرف على أسباب تفضيل العاملين البقاء في الفندق والدافع وراء تركه العمل. إذ يختلف معدل دوران العمل وفقاً لنسبة العاملين الذين يتكون العمل خلال فترة عملهم في الفندق، فعلى سبيل المثال فإن التعامل مع معدل دوران العمل للعاملين الجدد يقتضى تعديل سياستي الاختيار والتعيين والتوجيه وأساليب تقديم الفرد إلى الوظيفة وتنمية التوافق مع جماعة العمل، في حين إذا اتضح إن ارتفاع معدل دوران العمل كان للعاملين الذين التحقوا بالوظيفة منذ فترة طويلة. إذ يمكن القول إن تخفيض دوران العمل بشكل فعال يكون عن طريق تحسين اختيار العاملين، وتطوير استراتيجية (استراتيجية الاحتفاظ) بهم، وإعادة النظر بالرواتب والمنافع المنافسة (1991: 81-72) (Schlesinger: Heskett) (Walker) (2004: 531).

2-2-4 الغياب

إن ظاهرة الغياب من الظواهر الهامة التي تتطلب الدراسة والبحث لما لها من تأثير على المنظمة المعنية وإنتاجيتها، فضلاً عن إنها ظاهرة مكلفة Keller (1984,P:176). وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين المواطنين على الحضور إلى العمل بانتظام. كذلك قد يخلق الغياب نوعاً من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت المستغرق في توجيه العاملين المؤقتين الذين يحلون مؤقتاً محل الغائبين. وتبدو أهمية بحوث الغياب في دراستها وتحليلها لمعرفة الإدارات أو المجموعات التي تزداد فيها نسبة الغياب.

2-2-4-1 أسباب الغياب:

ويرى Goodwins & Dickenson (1996,P: 3-73) أن هناك أسباباً عدة وراء غياب العامل عن العمل، مثل مرض العامل نفسه، أو مرض أحد أفراد أسرته، أو حدوث حالة وفاة في الأسرة، أو وفاة أحد الأصدقاء، أو لقضاء مصالح شخصية له، أو لأفراد أسرته، أو إنهاء مصالح خاصة لدى إحدى الوزارات، أو الهيئات الحكومية أثناء موعد العمل الرسمي، أو لمشاكل عائلية تؤثر على علاقاته في العمل.

ويفضل أن تكون السياسات المعتمدة في الصناعة الفندقية بشأن حالات الغياب واضحة ومعلومة لكافة العاملين من خلال صياغة هذه السياسات بدقة ووضوح ونشرها في كتيبات أو نشرات توزع على العاملين. وأن يتولى الرؤساء والمشرفون التأكيد عليها وذلك لتأثر نوع الخدمة المقدمة للضيوف في حال غياب العاملين وخاصة في مواقع العمل التي لها احتكاك مباشر بالضيف، حيث تتميز هذه الصناعة باستمرارية العمل (على مدار الوقت)، حيث يضطر العاملون في هذه الصناعة أحياناً إلى العمل لساعات عمل أطول من الصناعات الأخرى (Walker,2006,P:6).

2-2-5 نقل العاملين والترقية

ويقصد بنقل العاملين هو تحريك العاملين إلى وظائف أخرى بنفس المستوى أو المرتب أو الأجر وهو أمر تتطلبه طبيعة العمل في كل مكان. أما الترقية (Promotion) فهي نقل العاملين إلى وظائف أعلى إدارياً، وبالتالي تتسع السلطات والمسؤوليات وكذلك تزداد المكافآت (Mondy&Noe,2005,PP:468-469). وهناك ما يطلق عليه بالنقل الأفقي (Horizontal Movement) أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري. حيث لا يصاحب النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الراتب وفي المزايا. وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى تتلاءم وقدراتهم (الطائي، 2006، ص501). فرمها يصادف تعيين عامل في وظيفة ما لا تتلاءم وصفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم ومميزاته بحيث يمكنه من زيادة كفاءته وإنتاجيته في العمل (Bateman &Snell,1996,P:350).

ويمكن اعتبار هذا النوع من النقل استجابة لظروف الموظف أو استجابة لظروف العمل. ففي الحالة الأولى يصبح النقل حافزاً إيجابياً للموظف طالما انسجم مع حاجاتهم وظروفهم الخاصة، بخلاف ذلك قد يمثل النقل حافزاً سلبياً أي عقوبة بالنسبة لمن يتأثر به. أما في الحالة الثانية، فقد تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من النقل لمعالجة بعض المشكلات التي تلازم العمل، والتي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل جيد الأمر الذي يدفع الإدارة إلى نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم وقابليته. كما ينشأ هذا النوع من النقل نتيجة لتغير في أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل (الطائي، 2006، ص502).

ويرى عقلي (1996، ص259) أن هناك أسباباً عديدة تؤدي إلى إجراء التنقلات لأنها غالباً ما تستخدم لوضع الأفراد العاملين في الوظائف التي تحقق لهم رضا عالياً وتجعلهم يسهمون بشكل أفضل لخدمة المنظمة. ومن بين هذه الأسباب:

- 1- أسباب تنظيمية: حيث تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع العاملين لديها على الأقسام أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد وواجباتهم.
- 2- أسباب علاجية: ويقصد بها تعديل وتصويب وضع العاملين، إذ إن تثبيت العامل في وظيفة معينة عند تعيينه في الأصل قد لا يكون سليماً من حيث انسجام مؤهلاته وخبراته مع طبيعة الوظيفة المعين عليها، وقد يكشف ذلك لاحقاً ويؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه.
- 3- أسباب تدريبية: ويقصد بها مقتضيات تلبية تطلعات سياسة المنظمة في إتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات ومهارات إضافية.

2-2-6 احتساب دوران العاملين

يرى Mulvey (2005, P:2) أن دوران العاملين العالي يؤدي إلى تحمل الفندق التكاليف العالية المصدر هنا سواء أكانت مباشرة مثل (وقت الإدارة المصروف في الاستقطاب والمقابلة والاختيار والتعيين والتدريب، فقدان الخبرة، تدني مستوى ونوعية الخدمة وعدم قناعة الضيف، وانخفاض معدل الإنتاجية، وتكلفة الفرصة البديلة لوقت الإدارة المفقود). أو أن تكون تكاليف غير المباشرة مثل (تكاليف الإعلان عن الفرد البديل، والتدريب، وأجور مكاتب التوظيف، ونفقات التعيين والتوجيه، ومراجعة وثائق العامل المستقطب الجديد ومراجعة وثائق العامل السابق).

2-2-7 قياس دوران العاملين

يرى Lashley (2000,P:118) أن كثيراً من المديرين لا يحتفظون بسجلات بعدد العاملين الذين تركوا العمل والذين تم استبدالهم. مما يعني إن هؤلاء المديرين ليس لديهم وسائل لمراقبة دوران العمل ولا يستطيعون تقييم أو احتساب تكاليفه. لذا فإن قياس دوران العاملين هو خطوة أولى للتعرف على طبيعة المشكلة. وفي أدنى عدد من المقاييس الشائعة والتي يمكن الاعتماد عليها في حساب معدل دوران العمل (Lashley 2000: 118-119) والتي يمكن تطبيقها:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين للعمل}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

متوسط عدد العاملين

كما أن هناك عدداً من المقاييس المعتمدة من قبل بعض المنظمات لحساب ما يطرأ من تطور على عدد العاملين فيها ومنها:

- معدل الفصل Separation Rate

يوضح Tesone (2005,P:106) أن الفصل يقع على حالين. الأول الفصل الطوعي أو الإرادي (Voluntary Separation) ويقصد به العاملون الذين يستقيلون من الوظائف في المنظمات. والثاني هو الفصل اللإرادي (Involuntary Separation) ويقصد به العاملون الذين يفصلون من الوظائف في المنظمات لسبب أو آخر.

ويمكن الحصول على معدل الفصل الإرادي واللإرادي من المنظمة، من خلال قسمته على العدد الكلي للعاملين (Tesone,2005,P:134). والمؤشر الأساسي هنا هو حجم العمالة التاركة للمنظمة لأي سبب من الأسباب معبراً عنه كنسبة مئوية من متوسط العدد الكلي للعمالة (Ninemeier & etal, 2006, P:234):

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين الذين تم توظيفهم خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

متوسط عدد العاملين الذين تم توظيفهم خلال نفس الفترة

والمعادلة المذكورة لا تميز بين العاملين الذين يتكون العمل لأسباب يمكن تجنبها كالفصل والاستقالة والنقل، وعدد العاملين الذين لا يمكن تجنب تركهم العمل بسبب بلوغهم سن التقاعد أو الوفاة أو الإصابة بالعجز الكامل. ويمكن الركون إلى المعادلة التالية في هذه الحسبة:

$$\text{معدل دوران العمل (الانضمام)} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

وتتفاوت الدراسات (Tesone,2005,P:134) حول كلفة دوران العاملين. ولأغراض الدراسة فإن كلفة دوران العامل للوظيفة تعادل راتب ومنافع سنة واحدة لتلك الوظيفة، من خلال احتساب الكلف المباشرة والكلف (الكامنة) المخفية كذلك عندما يقرر العامل ترك الوظيفة.

$$\text{معدل دوران العمل (الإحلال)} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة} - \text{الذين لا يمكن تجنب تركهم العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

أو

$$= \frac{\text{متوسط (عدد المعينين + التاركين) خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين في بداية الفترة ونهاية الفترة}} \times 100\%$$

متوسط عدد العاملين في بداية الفترة ونهاية الفترة

ويعتبر ارتفاع هذا المعدل بصفة عامة مؤشراً لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل وما لذلك من نتائج سلبية على جداول العمل فضلاً عن تحميلها للمنظمة بتكاليف باهظة.

منحنى البقاء

يساعد منحنى البقاء على تطوير صورة العاملين الجدد وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بهم. ويستعان بالمعادلة التالية (Lashley,2000,P:123) لتحديد نسبة تاركى العمل خلال فترة ما إلى عددهم خلال سنة محددة.

عدد التاركين بعد ثلاثة أشهر × 100%

عدد التاركين الكلي لهذه السنة

عدد التاركين بعد ستة أشهر × 100%

عدد التاركين الكلي لهذه السنة

عدد التاركين بعد تسعة أشهر × 100%

عدد التاركين الكلي لهذه السنة

عدد التاركين بعد اثني عشر شهراً × 100%

عدد التاركين الكلي لهذه السنة

عدد التاركين مع أكثر من ثمانية عشر شهراً خدمة × 100%

عدد التاركين الكلي لهذه السنة

حساب معدل الغياب

ويحسب معدل غياب العاملين عن المنظمة (Keller,1984,P:41) من خلال المعادلة التالية:

معدل الغياب =

إجمالي عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة)

متوسط عدد العاملين في هذه الفترة × عدد أيام العمل في الفترة

ويمكن حساب معدل الغياب بحسب عدد الساعات بدلاً من عدد الأيام.

ويتم حساب تكلفة الغياب على النحو التالي:

1- حساب إجمالي عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة (عادة سنة) لأي سبب من الأسباب

فيما عدا الإجازات والعطلات الرسمية التي توافق عليها الإدارة.

2- حساب متوسط الأجر اليومي مرجحاً بحصة كل مجموعة من الحالات الكلية للغياب.

3- حساب تكلفة الميزات الإضافية (Fringe Benefits) التي تمنحها المنظمة أو الفندق للعامل في اليوم.

ومن أمثلتها التأمين الصحي والتأمين على الحياة والإجازات والعطلات المدفوعة الأجر وغيرها. وتحسب

على الوجه التالي:

التكلفة الكلية للمزايا الإضافية للعامل في الفترة (عادة سنة)

عدد أيام العمل في الفترة (عادة سنة)

4- حساب عدد أيام الإشراف الضائعة نتيجة الغياب والتي يقضيها المشرفون في معالجة المشكلات الناجمة

عن الغياب مثل إعادة جدولة الإنتاج، وإعطاء تعليمات لإحلال عاملين محل الغائبين، وإعطاء النصح

والمشورة لهم، والتبليغ عن الغائبين، واتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الغائبين. ويتم حساب عدد أيام

الإشراف الضائعة على الوجه التالي:

العدد الإجمالي للمشرفين الذين يتعاملون مع مشاكل الغياب في أقسامهم × متوسط عدد الساعات في اليوم

لتعامل المشرف مع مشاكل الغياب × عدد أيام العمل في الفترة (عادة سنة).

5- متوسط الأجر اليومي للمشرف شاملاً المزايا الإضافية لهم.

6- تكاليف أخرى إضافية لم تحسب في التقديرات السابقة وتكون مقابل تشغيل البعض من العاملين في

أوقات إضافية، وتكاليف خسائر الإنتاج وأعطال الآلات وانخفاض مستوى الجودة ومشاكل الاستخدام غير

الكفاء للخامات والمواد الأولية وغيرها من التكاليف غير المباشرة المترتبة على حالات الغياب.

ويمكن حساب تكلفة غياب العامل الواحد على النحو الآتي:

تكلفة غياب العامل الواحد = إجمالي تكلفة الغياب في الفترة (سنة)

عدد العاملين الغائبين خلال الفترة

1-7-2-2 الاحتفاظ بالسجلات وحساب تكاليف دوران العاملين

إن علاقة التوظيف يجب أن تكون علاقة طيبة في صناعة الفنادق. حيث إن أرباب الأعمال يعملون في البيئات التي يخضع فيها الطالب للتقلب السريع. وإن تكلفة العمل تمثل نسبة مهمة من التكلفة الكلية. فإدارة القوة العاملة التي تزيد السيطرة الإدارية المباشرة تضيف تكلفة أخرى قد تؤثر على المعادلة الربحية. ويشير (Mullins 2001:364) إلى أنه يجب على مدير الوحدة في الفندق أن يحتفظ بالسجلات، ويراقب الأداء ويحسب تكاليف دوران العاملين في الأقسام المختلفة بشكل دوري، ذلك إن الاستقطاب الحذر والاختيار والتعيين يؤديان إلى تدريب نوعي جيد، ويزيد دعم المشرف، ويحسن إدارة الاتصال، وتزيد الرضا والقناعة بالعمل مع استقرار وظيفي، ودوران عمل منخفض، وبالتالي كلها تؤدي إلى أداء مميز.

2-2-8 أثر دوران العمل والغياب على الأداء في الفنادق

يذكر Mullins (2001,P:364) إن المستوى العالي من دوران العاملين العالي من المحتمل أن يكون له تأثير مضاد على الروح المعنوية، التحفيز ورضا العاملين عن العمل، وعلى مستوى الأداء التنظيمي ورضا الضيف. ولدوران العمل تأثير معرقل على استخدام الوقت الإداري. ودوران العمل قد يعكس وجود مشكلات في العمل أو في علاقاته بحيث تؤدي إلى عدم الرغبة في مواصلة العمل في الفندق أو في إحدى إداراتها. فوجود بعض أوجه الصراع سواء بين العاملين أو الجماعات أو بين العامل والإدارة أو بين الجماعة والإدارة هو شيء طبيعي. كما أن عدم رضا العاملين عن بعض الإجراءات الإدارية أيضاً شيء طبيعي. وإن إنتفاء ظاهرة الصراع لا تعني عدم وجود المشاكل بل على العكس قد تكون هناك مشاكل عديدة مدفونة في أعماق العاملين ولا تجد متنفساً للتعبير عنها إلا عن طريق ترك العمل.

ويتفق الباحث مع رأي كل من Lashley (2000,P:113) و Wood (1992,P:95) في أن هناك وجهتي نظر مختلفتين للمديرين على دوران العاملين، الأولى ترى أن دوران العمل العالي هو معضلة للصناعة، في حين ترى الثانية أن دوران العمل العالي هو ميزة لا يمكن تجنبها لا وبل ميزة ضرورية ومرغوبة لصناعة الفنادق، حيث يعتبره بعض المديرين شيئاً جيداً لأنه يسمح لهم بمعالجة حجم القوة العاملة لديهم بدون مقاومة من العاملين والحاجة إلى جعل حالات الفصل إلزامية عندما تسوء أوضاع السوق. ويرى الباحث أن دوران العمل قد يكون في بعض الحالات إيجابياً للصناعة لا وبل يحسن من أدائها، خاصة إذا كان التاركون للعمل هم من العاملين غير الجيدين والذين يتسببون بعرقلة العمل فيها.

3-2 الأداء Performance

بهدف مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المتزايدة التعقيد، يقوم مديرو المنظمات بعملية إعادة النظر في أنظمة قياس الأداء لديها (Eccles,1991,P:131-137). ومن الأساليب الأكثر فاعلية في قياس الأداء، هي في محاولة الربط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية وإيجاد توازن في المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء.

1-3-2 تعريفات الأداء

الأداء هو إنجاز المنظمة لوظائفها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها. ويمكن أن يكون القياس مالياً (التشغيلي، المالي، الأستثمائي)، أو غير مالي (رضا الزبائن، تحسين المنتج، الأبداع والتعلم). وفي الإدارة الحديثة، فإن أنظمة قياس الاداء تلعب دوراً حيوياً في تقييم موقع المنظمة وفي تسهيل عمليات التخطيط الإستراتيجي لها. وكذلك تلعب الأنظمة دوراً في تطوير سلسلة من أطر قياس الأداء الجديدة، التي تهدف بشكل أساسي تمكين المنظمات من مواجهة تحديات ومتطلبات البيئة التنافسية. وتعكس هذه التحديات والمتطلبات نشوء نظام تنافسي جديد يظهر بوضوح من خلال ازدياد حنكة وثقافة الزبائن والممارسات الإدارية. (Johnson &Kaplan,1987,P:28; Eccles, 1991,PP:131-137;Kaplan & Norton, 1992,P:14;Huckestein & Duboff, 1999,PP:28-38).

إن المنظمات المختلفة ومنها الفنادق وشركات تجهيز الطعام والمطاعم ومؤسسات الراحة والتسلية، لديها أهداف متباينة. وبشكل عام فإن إدارة هذه المنظمات تسعى من خلال ادائها الى تحقيق النجاح والحفاظ على استمرار نشاطها كمنافسة في الصناعة. وإن ما يميز الأداء في الفنادق أنه لا يقتصر على تحقيق أعلى إيرادات وإنما يتركز على تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا الزبائن والضيوف. وبهذا الصدد يشير Kotler & Etal (2003,P:16) إلى أن شركات الفنادق تهدف إلى إسعاد الزبائن بأن تقدم لهم أكثر مما توقعدهم به. ويتفق Walker (2006,P:8) مع هذا الاتجاه حيث أكد على أن أحد أبرز الاختلافات بين صناعة الفنادق وبقية الصناعات الأخرى هو إنها تولد أو تحقق ما يعرف بقناعة الضيف. وهذه القناعة تعتمد على أداء وإدراك المنتج (المنشأة الفندقية) في توصيل القيمة القريبة إلى توقعات المشترين. ففي حالة لم يحقق أداء المنتج توقعات الزبون، فسوف يولد حالة عدم رضا وعدم قناعة المشترين. أما إذا لم يولد الأداء توقعات المشترين فستتولد القناعة والرضا لدى المشترين. أما في حالة تجاوز الأداء توقعات المشترين فإن ذلك سيولد حالة مميزة من الرضا والسعادة لدى المستفيدين.

ويعقب Geller (1985: 81-77) على هذا الرأي من حيث إن النجاح في صناعة الفنادق مرتبط بالمنظمات القادرة على الاهتمام بالزبائن والضيوف أولاً من حيث تقديم أفضل الخدمات كي تحقق من خلالها أعلى إيرادات ممكنة، مما يسهم في قدرة المنظمة على الاستمرار وزيادة حصتها السوقية بين المنافسين. ومما يجدر الإشارة إليه هو أن إدارة الفنادق لابد لها من الإهتمام براء ورغبات الزبائن والضيوف من أجل تحقيقها. بالإضافة الى ذلك فإن تقديم أفضل الخدمات مرتبط بأداء العاملين في المنشآت الفندقية والمرتبطة بكفاءتهم وخبراتهم ومدى اهتمام الإدارة بهم. إذ يجب أن تعكس أنظمة قياس الأداء الطبيعة المعقدة لعملية تقديم الخدمة داخل الفنادق. وقد أصبح هناك إدراكٌ ضمن قطاع الفنادق لأهمية وقيمة العاملين والنزلاء معاً في عملية تقديم الخدمة، وهذا أدى بأن تقوم الفنادق بتطوير معلومات أداء أفضل متعلقة بأخلاقيات العاملين ورضا الزبائن (Woods, 1989, PP:82-97; Fitzgerald et al., 1991:81).

إن قياس الأداء مرتبط تقليدياً بالبيانات، سواءً أكانت هذه البيانات مالية أم غير مالية. وتستخدم هذه البيانات لاستنتاج بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لغرض قياس الأداء. فالعائد على الإستثمار والعائد على كل سهم وإنتاجية العامل من الإيراد، على سبيل المثال هي من المؤشرات المالية. كما أن رضا الزبون ونسبة الإشغال الفندقية وإنتاجية العامل من الغرف المشغولة هي مؤشرات غير مالية في هذه الصناعة. والعديد من هذه المؤشرات هي مقاييس كمية أكثر منها مقاييس نوعية. مع ذلك، يبدو من الواضح أن هناك قلقاً يتعلق في حقيقة أنه على الرغم من التقدم الجاري فيما يتعلق بتصميم أنظمة قياس أداء أكثر فاعلية، إلا أن كل من Brander Brown & McDonnell, (1995, PP:7-11); Brotherton & Shaw, (1998, PP:161-181); Harris & Brander Brown, (1996, PP:113-135) يرون أن المنشآت الفندقية على وجه الخصوص ماتزال تركز على أشكال أكثر تقليدية لمقاييس الأداء والتي تركز على المدى القصير والإنجازات السابقة في الوقت الذي تتجاهل فيه القوى المحركة للأداء المستقبلي.

2-3-2 مؤشرات قياس الأداء

ويقدم الباحث نظرة مختصرة عن مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في هذه الصناعة. والغاية من تقديم هذه المؤشرات تنبع من الحاجة الى مقاييس أداء تساعد الفندق على إثبات أن لها إنجازات ممكن الوثوق بها من قبل زبائنها، ومجهزتها والبيئة الاجتماعية والإقتصادية. فعلى سبيل المثال، يقاس عدم رضا الزبون مباشرة من خلال عدد شكاوى الزبائن. وهذا ينسجم مع وجهة نظر Eccles (1991, PP:131-137)، حيث يرى أنه تم تطوير عدد من المقاييس المعينة مثل مقاييس أداء توجه الاهتمام لعوامل غير مالية مثل جودة الخدمة المقدمة ورضا الزبائن.

وبالرغم من أنه ليس هناك تراكيب محددة مسبقاً على النطاق العالمي لقياس الأداء، إلا ان العديد من الفنادق والمنظمات في العالم في القطاع الخاص والعام قد طورت منهجياتها من أجل تطبيقاتها الناجحة. ويبين Bittlestone (1994, p: 44) أنه من الواضح لأي مدير أن القوى المحركة وراء الأداء هي غالباً غير مالية بطبيعتها، كما أنه من الضروري أيضاً أن ترتبط مقاييس الأداء في المنظمة بأهدافها الإستراتيجية وبيئتها التنافسية. إلا أن الباحث يرى ضرورة الجمع بين الجوانب المالية وغير المالية كمؤشرات للأداء، لأنه إذا ما قام المديرين بتركيز اهتمامهم على جانب واحد فقط، فإن الجوانب الأخرى عندها سوف تعاني من مشاكل عديدة.

وسوف يتطرق الباحث الى أهم مقاييس الأداء التي تستخدم في صناعة الفنادق، مثل، النوعية ورضا الزبون والأمانة والأمن في الخدمات المقدمة التي تعتبر أمراً حيوياً من أجل بقاء الصناعة على المدى الطويل. ومن المؤشرات الحديثة المتعلقة بقياس الأداء والتي أتفق عليها كل من Medlik (1994,P:) و walker (2007,PP:172-198) الآتي:

- 1- نسبة تشغيل الغرف (%) (Room Occupancy percentage) ويرمز لها (ROP).
- 2- نسبة إشغال المقعد (%) (Seat Occupancy Percentage)
- 3- دوران المقعد اليومي (Daily Seat Turnover)
- 4- متوسط المبيعات لكل مقعد (Average sales per seat)
- 5- متوسط المبيعات لكل زبون (شخص) (couverts) (Average sales per customer)
- 6- نسبة نمو ايرادات الفندق الكلية (Trend Analysis of Total Hotel Revenue)
- 7- مبيعات الغرف (%) (Room sales Percentage)
- 8- نسبة نفقات الأقسام (Departmental expenses Percentage)
- 9- نسبة إشغال الأسرة (Beds Occupancy)
- 10- معدل السعر اليومي لكل ضيف (Average Daily Rate per guest) ويرمز لها (ADR)
- 11- نسبة مبيعات الأطعمة والمشروبات (Food & Beverage sales Percentage)
- 12- نسبة مصاريف الأطعمة والمشروبات (%) (Food & Beverage expenses Percentage)
- 13- نسبة النفقات الكلية (Total expenses Percentage)
- 14- نسبة الضيف/ العامل (Staff/Guest Ratio)

15- عدد الضيوف لكل غرفة (%) (No. Of guests per room)

16- إنتاجية العامل من الغرف المشغولة (Employee Productivity per Occupied room).

17- عدد الاستفسارات والشكاوى المقدمة من الضيوف.

18- مقارنة النتائج مع المعيار الصناعي.

إن مؤشرات قياس الأداء المذكورة أعلاه لا تمثل بأية حال قائمة نهائية لمقاييس الأداء في الصناعة الفندقية. ويجدر الإشارة الى أن هناك بعض المنظمات المتخصصة التي طورت منهجيات معينة تستخدم بعض المؤشرات ومعاملتها مع عوامل أخرى مؤثرة في بيئة العمل الفندقي والمتمثلة بعوامل كل من البيئة الخارجية (الزبائن، المجهزين، المصالح الإقتصادية-الإجتماعية للمجتمع)، والبيئة الداخلية (الموارد البشرية، الإدارة الإقتصادية، المبيعات، عمليات الانتاج ، البنى التحتية المادية والتقنية والتجهيزات) على حد سواء. ونظراً لعدم تعاون إدارات الفنادق المبحوثة مع الباحث فيما يخص تزويده بالبيانات المطلوبة لغرض قياس الأداء لدعائهم بسرية هذه البيانات، ولكون المديرين هم أكثر الأشخاص التصاقاً بالمهنة ولخبرتهم ومسؤوليتهم عن الأداء في الفنادق، فقد أعتد الباحث على آرائهم حول علاقة المؤشرات الخاصة بالإيرادات والإشغال الفندقي ورضا الزبائن بدوران العامل والتعويضات. وقد بين الباحث هذه الآراء من خلال المقابلات التي أجراها معهم وكما هي معروضة في الفصل الرابع.

4-2 الدراسات السابقة:

سعى الباحث، من خلال المسح المكتبي وكذلك البحث في مصادر المعلومات الأخرى المتاحة، إلى إثراء الدراسة من خلال جمع الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمتعلقة بالتعويضات ودوران العاملين والأداء. وقد عثر الباحث على مجموعة من الدراسات التي تعاملت مع محتوى مواضيع الدراسة بشكل منفرد أو مجتمع، بالإضافة إلى الدراسات التي تشير بشكل مباشر الى العلاقة بين التعويضات ودوران العاملين. وسوف يحاول الباحث عبر الصفحات التالية أن يسلط الضوء على محتوى هذه الدراسات والربط بينهما وبين الدراسة الحالية قدر الإمكان وتتمثل في الآتي:

1. دراسة الزغيلات (2003) بعنوان: "دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير نظام التعويضات السائد في قطاع المصارف الأردنية على مستوى أداء العاملين فيها، إضافة إلى بيان أنواع التعويضات التي تقدمها هذه المصارف وكيفية منحها للعاملين. وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المصارف التجارية الأردنية. وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية وعدد افرادها(656) موظفاً من مجموع العاملين في المصارف الأردنية لعام (2001). وتوصلت دراسة الزغيلات الى مجموعة نتائج منها:-

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

- وجود اتجاهات محايدة للأفراد نحو الراتب والعلاوات والتعويضات الإضافية المباشرة.

-إن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المنافع والمزايا المقدمة لهم كانت إيجابية وعالية.

وبعد ذلك قدمت الدراسة مجموعة توصيات منها،(ضرورة ربط مستويات الرواتب بالأوضاع الاقتصادية السائدة، وزيادة العلاوات الحالية بأشكالها، والابتعاد عن إجبار الموظفين على العمل ساعات إضافية بعد الدوام.

وقد أهتم الباحث بدراسة الزغيلات (2003) كونها طبقت في قطاع البنوك وهو قطاع خدمي يشبه في جانب منه القطاع السياحي، ويمكن أن تستخدم نتائجها لأغراض المقارنة. علماً أن دراسة الزغيلات تناولت متغير التعويضات والذي هو جزء من الدراسة الحالية.

2. دراسة الشمري (2002)، إنتظار احمد جاسم الشمري، بعنوان: "تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز ادارة الجودة الشاملة".

وهي دراسة لآراء عينة من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد - حيث قدمت الدراسة عرضاً مفصلاً لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة بمباحث خمسة هي: (استراتيجية الاختيار، التدريب والتطوير، تقويم الاداء، التحفيز، إدارة الجودة الشاملة).

وأوصت الدراسة بالاستخدام الأفضل للموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ومنح العاملين فرصاً متساوية وتشجيع المبادرات (الريادية) بدلاً من رد الفعل وخلق رباط مشترك بين المنظمة والافراد، مما يساعد في مشاركة الإدارة الإشرافية على النهج السليم والاختيار الجيد للعاملين ومنحهم رؤية مستقبلية للمنظمة.. لقد عززت مفهوم الإستراتيجيات للموارد البشرية ودور المنظمة الواعي لدور العاملين فيها والمحافظة عليهم لأجل الربح والتقدم بين المنافسين.

3. دراسة المعماري (1987) أحمد حمود منصور المعماري، بعنوان: "بعض العوامل المؤثرة على دوران العمل".

قامت الدراسة بإجراء اختيار عينة (القطاع الصناعي المختلط في العراق) وتم كذلك تشخيص بعض العوامل المؤثرة في دوران العمل الاختياري في عدد من الشركات حيث أبرزت مشكلة دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه منها الأجر والعدالة وكفاءة نظام الإشراف والتكافل بين جماعة العمل والتوقعات السابقة والروتينية في العمل والاستقلالية وملاءمة العمل والجنس والحالة الزوجية والخدمة القليلة والمستوى التعليمي الأعلى والعاملين الماهرين وبعد مكان العمل وفرص العمل.

وتبين أن كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر في العاملين وتخلق لديهم النية في ترك العمل. وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن هناك قصوراً عاماً في معرفة مفهوم دوران العمل وصعوبة التعامل معه. ووجد أيضاً أن هناك قوة علاقة بين هذه العوامل النية في ترك العمل.

4. دراسة نوري (1978)، عبد الودود محمد، بعنوان: "قياس معنويات العاملين وتحديد علاقتها بدوران العمل وحوادثه الصناعية في المنشأة العامة لصناعة الأسمدة".

قدم فيها دوران العمل على أنه حالة مرضية تظهر عندما يكون غير مخطط له أصلاً وليس في صالح المنشأة وانه يؤدي إلى تعثر سير أعمالها ومن أبرز أنواعه الإجازات المرضية المتكررة، والاعتيادية بدون أجر بالإضافة إلى الغياب، والاستقالة، الفصل التي تمثل ظواهر للدوران تسعى العديد من المنشآت لعلاجها ومن الممكن قياسها باستخدام المقياس الآتي:-

عدد ايام الغياب

معدل الغياب = $100 \times$ _____

متوسط عدد العاملين خلال المدة \times عدد ايام العمل الفعلية

ومن نتائج العملية وجد أن أعلى معدلات دوران عمل كانت ضمن الإجازات المرضية بعدها تأتي الغيابات ثم الإجازات الاعتيادية بدون أجر، ووجد أن الموظفين يتمتعون بإجازات مرضية أكثر من العاملين والإجازة بدون أجر لدى العمال أكثر من الموظفين. بالإضافة إلى انه وضح الآثار التي يتركها دوران العمل على تماسك المجموعة وأداء الأعمال ومعنوية الفرد الغائب وسير الأعمال والإنتاج وتكاليف الأضرار والأخطاء بسبب الدوران غير المخطط له.

2-4-2 الدراسات باللغة الاجنبية:

1. دراسة Dipietro & Condly (2007) بعنوان:

Employee Turnover in the Hospitality Industry: An Analysis Based On the CANE Model of Motivation

بحثت الدراسة في دوران العمل كونه أحد مقاييس الأداء المؤثرة في منظمات الاعمال، وخاصة منظمات الضيافة والتي تتحمل تكاليف تشغيلية ورأسمالية عالية. واستخدمت الدراسة في فحص الالتزام والجهد المبذول نموذج (CANE) (Commitment And Necessary Effort) للتحفيز (كلارك، 1998، 1999) لتحديد فيما إذا كانت مستويات دوافع التفكير والسلوك (كالإختيار، والإصرار، والجهد، والمتأثرة بالكفاءة الذاتية، والدعم، والعاطفة، وقيمة المهمة) قد أثرت على معدلات دوران العاملين في قطاع الفنادق ومطاعم الخدمة السريعة. وتم استخدام تحليل الانحدار في التحليل. وتم تحليل أكثر من 96% من الاختلافات في دوران العمل من (22) موقع عمل، وعبر عنها بمكونات نموذج الحافز (الدافع).

وقد أفاد الباحث من دراسة Dipietro, & Condly (2007) حيث لاحظ ان هناك عدة عوامل تؤثر على معدلات دوران العمل في الفنادق والمطاعم منها (مستويات دوافع التفكير والسلوك و الإصرار، والجهد والدعم والعاطفة، وقيمة المهمة)، وكذلك أفاد الباحث من الدراسة لمعرفة التوقع الصحيح جراء تخفيض دوران العمل في القطاعات المختلفة من صناعة الضيافة.

2. دراسة Agrusa & Lema (2007) بعنوان:

An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover

بحثت الدراسة في التحري عن تصورات العاملين في كازينو مسيسيبي عن أساليب الإدارة وعلاقة هذه التصورات بمعدل دوران العاملين. وشملت عينة الدراسة العاملين المشرفين وغير المشرفين في هذا الكازينو، والتي تكونت من (251) فرداً. وتم استخدام أستبانتين، الاولى صممت لجمع البيانات على التقديرات الشخصية للمهارات الإدارية للعاملين المشرفين. بالإضافة إلى عدد من الأسئلة الديموغرافية، في حين صممت الثانية للعاملين من غير المشرفين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن هناك علاقة ارتباط عالية بين إدراك كل من المشرفين وغير المشرفين على أساليب الإدارة والتي بالتالي تسهم في تخفيض معدل الدوران. تميزت دراسة Agrusa,&Lema (2007) من خلال التركيز على الرؤى المشتركة بين المشرفين وغير المشرفين وأثرها على تزايد المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الشخصية اتجاه نتائج الأداء. بالإضافة الى النظر إلى ما بعد الحوافز والترقيات التي قد تغري العاملين في منظماتهم والتركيز على الاحتفاظ بهؤلاء العاملين بنجاح.

ويرى الباحث أن هدف دراسة Agrusa & Lema (2007) يختلف عن الدراسة الحالية من حيث إنها ركزت على العاملين من المشرفين وغير المشرفين فقط في الكازينوهات في حين إن الدراسة الحالية ستشمل المديرين والعاملين في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى اختلفت في بيان أثر الدوران على الأداء.

3. دراسة Min (2007) بعنوان:

Examining Sources of Warehouse Employee Turnover

هدفت الدراسة الى تمييز المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على دوران عمل أمين المخزن. ومن بين المتغيرات التي عالجتها الدراسة متغير التعويضات. وقد تم تطوير نموذج لربط متغيرات الدراسة بدوران عمل أمين المخزن. وقد وزعت استبانات الدراسة بشكل عشوائي على (700) شركة تصنيع ومجهزي تموين وتجار الجملة الذين يشتركون بشكل فعال في عمليات التخزين. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الإنحدار لتمييز المتغيرات التي تؤثر بشكل ملحوظ على دوران عمل أمين المخزن.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الامن الوظيفي هو أحد أهم العوامل لاستقطاب العاملين في المخازن، بينما لم يكن للحوافز النقدية تأثير على دوران عمل عامل المخزن. وكان عمال المخازن الأكثر خبرة هم الأقل ميلاً للتخلي عن وظائفهم من عمال المخزن الأقل خبرة.

أفاد الباحث من دراسة Min (2007) في أن العديد من القطاعات ومن ضمنها المخازن لاتزال تكافح من أجل الإحتفاظ بالعاملين المؤهلين ومن ذوي الخبرة. حيث إن النقص في العاملين لربما له تأثير على أداء المنظمات. كما أن الباحث أخذ بتوصية دراسة Min التي تقضي بضرورة القيام بمزيد من الدراسات والبحوث بشأن دوران العاملين.

4. دراسة Namasivayam, Miao, & Zhao (2007) بعنوان:

An Investigation of the Relationships between Compensation Practices and Firm Performance in the US Hotel Industry

هدفت الدراسة الى فحص العلاقات بين سياسات التعويض (المباشرة وغير المباشرة) في الفنادق والأداء فيها. وكان عدد الفنادق التي شاركت في المسح (1223) فندقاً في الولايات المتحدة الأمريكية والتي وفرت البيانات المالية للسنوات (2001-2003). وأظهرت نتائج الدراسة بأن العاملين غير الإداريين هم أكثر تحفيزاً بالتعويضات والمنافع المقدمة في الفنادق من العاملين الإداريين (المديرين)، وأن غياب رزمة المنافع عن المديرين قد أثر سلباً على الاداء التنظيمي للفندق. وأوصت الدراسة بضرورة إنتباه إدارات الفنادق بشكل أكبر الى التعويضات والمنافع المقدمة الى العاملين الإداريين وغير الإداريين.

وأستخلص الباحث من دراسة Namasivayam, Miao, & Zhao (2007) ضرورة الانتباه لأنظمة الدفع والتعويض. حيث إن لأنظمة التعويض الفاعلة دور في رفع الأداء وتحقيق النجاح للفنادق. وهذا مايحاول الباحث التعامل معه في الدراسة الحالية.

5. دراسة Bergin-Seers & Jago (2006) بعنوان:

Performance Measurement in Small Motels in Australia

تستكشف الدراسة قياس الأداء في الموتيلات الصغيرة في أستراليا. وقد ركزت على تمييز التركيبات الرئيسة لأداء الشركات الصغيرة والتي تتضمن المكونات الرئيسة للموجهات والنتائج. تم اجراء المقابلات المعمقة مع مديري او مالكي الموتيلات المبحوثة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (10)

موتيلات صغيرة تتكون من (15-35)، والتي في الغالب تستخدم مقاييس مالية مثل (إجمالي الإيرادات، إجمالي المبيعات، نسبة متوسط الغرفة (الإيراد لكل معدل غرفة). ومقاييس غير مالية للمنتج والخدمة مثل (تكرار الزبائن، الزبائن الجدد، نسبة التشغيل، والتغذية العكسية للزبون).

وكان من نتائج الدراسة أن رضا كل من الزبون والعامل هو مهم في إنجاز النتائج المالية المرغوبة. ولكن دراسة Bergin-Seers,&Jago (2006) أشارت إلى أن المديرين والمالكين الذين يديرون أو يشغلون موتيلات ناجحة يستخدمون أسلوباً متوازناً في قياس الأداء من خلال استخدام عدد قليل من المقاييس الرئيسية لمراقبة النتائج ومراجعة نشاطات الإدارة، وإن استخدام المقاييس المتعددة يشير إلى أنهم يدركون أهمية الأسلوب أو النظرة المتوازنة في مقاييس الأداء. وهذه النظرة المتوازنة تستلزم جمع وتحليل كل من المقاييس المالية وغير المالية.

6. دراسة Choi (2006) بعنوان:

A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention

فحصت الدراسة العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على دوران العمل. كان مجتمع الدراسة مكوناً من فنادق ذات تصنيف الخمس والاربع والثلاث نجوم في مدينة (Busan) في كوريا. وجمعت البيانات عبر استبانات وزعت على (500) عامل في الفنادق المذكورة. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها أن هناك سبعة تركيبات كان لها علاقة بدوران العمل أستناداً إلى نموذجها. وقدمت الدراسة أدلة على العلاقة بين العوامل المسببة لدوران العمل والتعويضات التي تمنحها الفنادق المبحوثة، حيث وجدت أن هناك علاقة سلبية بين رضا العمل ودوران العمل. وضرورة تحسين بيئة العمل في الفنادق من خلال زيادة الأجور والتعويضات وأثر ذلك على الرضا عن العمل وبالتالي تخفيض دوران العاملين. أفاد الباحث من دراسة Choi (2006) في أنها زودته بأفكار جديدة بشأن دوران العاملين، وهذا ما سيتم ضمه إلى الدراسة الحالية من خلال فحص علاقة التعويضات بدوران العاملين وأثرها على الأداء.

7. دراسة Cho, Woods, Jang, & Erdem (2006) بعنوان:

Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الضيافة. حيث أختبرت العلاقة استخدام (12) من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي مقاسة بمعدل دوران العمل للعاملين الإداريين وغير الإداريين، وإنتاجية العمل، والعائد على الأصول. كان مجتمع الدراسة هو شركات الإقامة والمطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت العينة (219) فندقاً وشركات مطاعم. وتم استخدام استبيان، كما تم جمع بيانات الأداء المالية لسنة (1998). أظهرت الدراسة أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على دوران العاملين غير الإداريين. وإن تحليل الانحدار أظهر بان الشركات التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (برنامج اشتراك الإدارة بالعمل، خطط التحفيز، والاختبارات قبل التوظيف)، كانت لها نسب دوران عمل منخفضة للعاملين غير الإداريين. ولم يظهر هناك أي تأثير لتطبيق تلك الممارسات على دوران العاملين الإداريين، وإنتاجية العمل، والعائد على الأصول. كما لوحظ بأن أحد أسباب نسبة دوران العمل المتزايدة لبعض الشركات كان سببه الاستقطاب الداخلي حيث إن تلك الشركات لم تقدم التدريب والتطوير الملائم لأولئك العاملين.

ساعدت دراسة Cho, Woods, Jang, & Erdem (2006) الباحث في الإفادة من أن تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الإختبارات قبل التوظيف، وخطط التحفيز، واشتراك الإدارة بالعمل) كان لها الأثر الواضح على تخفيض نسب دوران العمل في هذا القطاع.

8. دراسة Davidson, Guilding, & Timo (2006) بعنوان:

Employment, Flexibility and labour Market Practices of Domestic and MNC Chain Luxury Hotels in Australia: Where Has Accountability Gone?

تحرت الدراسة عن ممارسات التوظيف في الفنادق فئة (الخمس والأربع نجوم) المحلية والدولية التي تعمل في ممر الساحل الذهبي في استراليا. وأعتمدت الدراسة البحث النوعي والكمي في الحصول على البيانات المطلوبة. وظهر من نتائج الدراسة ضعف هياكل مسؤولية الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة، على الرغم من النمو الواضح في المستويات التعليمية للعاملين في استراليا وزيادة نشاط التدريب الفندقي فيها. كما أن ازدياد مستويات رأس المال البشري

لم يترجم إلى زيادة في تعويضات العاملين والإداريين. وكان من أسباب ترك العاملين للعمل في هذا القطاع هو (نقص المهارة، الموسمية في العمل، التعويض القليل، ظروف العمل غير الجيدة، التنقل المتكرر في العمل، الإدارة الضعيفة). وظهر أيضاً أن هناك اختلافاً واضحاً بين الجنس في المواقع الادارية، حيث كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث. كما استنتجت الدراسة ان الفنادق الكبيرة تستقطب القوى الشابة أكثر من غيرها. وإن غالبية العاملين في الفنادق عينة الدراسة كانت تعتمد على المكافآت أكثر منه على الأجر. وجد الباحث بعد اطلاعه على دراسة Davidson, Guilding, & Timo (2006) أن من أهم أسباب دوران العاملين كانت نقص المهارة، والموسمية في العمل والتعويض المنخفض وظروف العمل غير الجيدة والتنقل المتكرر بين الأعمال والإدارة الضعيفة. وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة من حيث اعتماد بعض هذه المتغيرات في الدراسة الحالية. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة بين التعويضات ودوران العمل. وتعرضت الدراسة كذلك الى المميزات التي يحصل عليها العاملون في قطاع الضيافة.

9. دراسة Carraher, Gibson, & Buckley (2006) بعنوان:

Compensation Satisfaction in the Baltics and the USA

فحصت الدراسة العلاقة بين المتغيرات السكانية (الديموغرافية) والمتغيرات المتعلقة بالعمل مثل المستوى التعليمي، الجنس، العمر، مستوى الأجر، مدة الخدمة في العمل، الرضا عن مستوى التعويض، المنافع، الزيادات، وإدارة نظام التعويض. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار لعينة مكونة من (423) عاملاً في الولايات المتحدة الأمريكية و(519) عاملاً في بلدان البلطيق. وكان من أهم نتائج الدراسة انه ليست كل المتغيرات هي تكهنات مفيدة بشكل متساوٍ لتلك المنطقتين العالميتين. ووجد أن التكهن الأقوى لرضا التعويض هو مدة خدمة العمل. بينما مستوى التعويض الفعلي وجد ضعيف جداً. وكان من أهم محددات البحث ان كل البيانات تم جمعها بشكل ذاتي. وان المتغيرات السكانية (الديموغرافية) والمتغيرات المتعلقة بالعمل، قد تم جمعها بشكل مباشر من المنظمة بالإضافة إلى جمعها من العاملين.

أفاد الباحث من ورقة Carraher, Gibson, & Buckley (2006) إنها اختبرت العلاقة بين العوامل الديموغرافية الشائعة والعوامل المتعلقة بالعمل والرضا بالتعويضات، والتي اعتمدها الباحث كجزء من الدراسة الحالية.

10. دراسة Sharma & Upneja (2005) بعنوان:

Factors Influencing Financial Performance of Small Hotels in Tanzania

هدفت الدراسة إلى التحري عن العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في الفنادق الصغيرة في منطقة (Arusha) في تنزانيا. واستخدمت الدراسة تحليل النسب المالية للبيانات التي تم جمعها من الفنادق الصغيرة في تنزانيا. وكان مجتمع الدراسة مكون (18) فندقاً صغيراً (أقل من 50 غرفة)، وتم إجراء استبيان للمالكين والمديرين العامين فيها. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Non-Parametric Statistic)، وكان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العوامل الرئيسة التي تؤثر على الأداء التشغيلي للأعمال الصغيرة. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن العوامل التشغيلية في الفنادق الصغيرة كانت ضعيفة بسبب قلة تدريب العاملين، وقلة الاستثمارات في الموجودات أو الأصول الثابتة، والتي كانت مسؤولة عن الربحية القليلة، وكذلك تجاهل السياسات الحكومية لضمان الأمن والسلامة والمعالجة السريعة للرخص والموافقات. أهتم الباحث بدراسة Sharma, & Upneja (2005)، حيث ان النتائج قدمت دليلاً تمهيدياً للمتخصصين وصناع السياسة لتقييم العوامل لضمان ربحية الفنادق الصغيرة في البلدان النامية مثل تنزانيا، حيث إن العوامل التي تؤثر على الأداء المالي لفنادق عينة الدراسة تشمل العوامل الداخلية والخارجية لتلك الاعمال.

11. دراسة Lynn (2002) بعنوان:

Turnover's Relationships with Sales, Tips and Service across Restaurants in a Chain

استخدمت الدراسة بيانات سلسلة مطاعم العشاء التقليدية في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار علاقات دوران العمل بالمبيعات والإكراميات والخدمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو إن دوران العمل ارتبط سلباً بالمبيعات والخدمة في مطاعم ذات التشغيل العالي دون مطاعم ذات التشغيل المنخفض. كما أن دوران العمل ارتبط سلباً بالنسبة المئوية للإكراميات في مطاعم التشغيل المنخفض دون المطاعم ذات التشغيل العالي.

أهتم الباحث بدراسة Lynn (2002) حيث إنها تناولت علاقة دوران العمل بالمبيعات كأحد مؤشرات الاداء في هذا القطاع وكذلك علاقة دوران العمل بكل من الخدمة والإكراميات، وهذه المتغيرات ستكون ضمن أهتمامات الباحث في الدراسة الحالية مع الإختلاف في ان الباحث اعتبر الاكراميات أحد متغيرات التعويضات (متغير مستقل) وإن الأداء هو (المتغير التابع).

12. دراسة Gustafson (2002) بعنوان:

Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA

اختبرت الدراسة دوران العمل في النوادي الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى ترك العاملين لوظائفهم. وتم اختيار عينة بشكل عشوائي مكونة من (500) مدير، وتم إجراء استبيان لمعرفة تصورات المديرين عن أسباب ترك العمل وعلاقتها بكل من (عدد سنوات الخبرة للمدير في الموقع الحالي، وعدد سنوات الخبرة في الصناعة، ونوع النادي، وحجم النادي، وإمتلاك المدير لشهادة فندقية من عدمه). وتم تحليل البيانات بوساطة استخدام طريقة الانحدار. وأظهرت الدراسة بأنه من المهم لمديري الفريق أن يطوروا بيئة الفريق في موقع العمل لزيادة ولاء العاملين للنادي، وأثر ذلك على تخفيض دوران العمل. كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة إحصائية بين مستوى دوران العمل والمتغيرات الخمسة. وأن دوران العمل يكون منخفضاً في النوادي عندما تستقبل النوادي الأحداث الاجتماعية للعاملين، وعندما يكون هناك ترقية من بين العاملين، وعندما تكون هناك مرونة في جداول العمل، وعندما يكون هناك ولاء عالٍ للنادي). وكذلك بينت الدراسة ان دوران العمل يؤخذ بنظر الاعتبار كنتيجة لـ(التعويضات، عدد ساعات العمل، الصراع مع المشرف).

وقد أفاد الباحث من دراسة Gustafson (2002) في إنها أخذت بالاعتبار مسببات دوران العمل في هذه الصناعة بالرغم من أن الدراسة كانت على النوادي الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا إن الباحث يرى أنها سوف تغني دراسته الحالية من حيث ربط مسببات دوران العمل التي تم التعرف عليها بالتعويضات.

13. دراسة Atkinson & Brown (2001) بعنوان:

Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels

هدفت الدراسة إلى ضرورة إعادة التفكير بمقاييس الأداء في الفنادق البريطانية، وإلى تمييز مقاييس الأداء الأكثر فعالية وضرورة عمل موازنة للمقاييس. فأنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على المدى القريب، وعلى الإنجازات الماضية بينما تهمل بشكل كبير موجهات الأداء المستقبلي وهذا ما كان متبعاً في الفنادق البريطانية من حيث تركيزها على مقاييس الأداء التقليدية فقط، والتي أدت إلى نتائج ضارة. وتم توزيع استبيان لـ(88) فندقاً منها فنادق لسلاسل فندقية كبيرة بالإضافة إلى فنادق مستقلة صغيرة. وتضمن الاستبيان تشكيلة من الأسئلة

هدفت إلى وضع صورة كاملة لمقاييس الأداء في صناعة الفنادق في بريطانيا. إضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع مديري الفنادق. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الفنادق كانت تراقب الأبعاد المالية للأداء بشكل خاص، دون الانتباه للأبعاد غير المالية. وهذه الأبعاد كانت (مراقبة دوران العمل، ورقابة الكلفة، والربحية). حيث كانت الأولوية للربحية، فدوران العمل ثم رقابة الكلفة. وتوصلت الدراسة إلى فئة قليلة من الفنادق البريطانية كانت تركز على الأبعاد غير المالية كنعوية الخدمة ورضا وقناعة الزبون، وأنه بشكل رئيس كانت توجه الصناعة نحو التركيز على أبعاد الأداء المالية، مما يشجع في الأقل على إعادة التفكير بهذا الموضوع والعمل على تطوير مقاييس متوازنة للأداء في هذه الصناعة.

أفاد الباحث من هذه دراسة Atkinson & Brown (2001) في تقارب وجهات النظر مع الدراسة الحالية من حيث الاستخدام الواسع الانتشار والمتزايد ضمن منظمات الفنادق الأمريكية للنظرة المثلثية إلى مقاييس الأداء (العاملين ثم الزبائن وأخيراً الأداء المالي). ومن هنا ركز الباحث في دراسته الحالية على أهمية دراسة الأداء من كل جوانبه المالية وغير المالية.

14. دراسة Pizam & Thomburg (2000) بعنوان:

Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: a Pilot Study

تبحث الدراسة عن مقدار وأسباب الغياب ودوران العمل في فنادق وسط فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركزت الدراسة على الغياب من العمل واستقالات العاملين. وكانت عينة الدراسة متكونة من (62) مدير موارد بشرية في الفنادق المذكورة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من مديري الموارد البشرية لفنادق عينة الدراسة لم يتمكنوا من احتساب مقدار الغياب ومعدل دوران العاملين في فنادقهم. وتم استخدام إستبيان استفسر عن رأي المستجيبين على أسباب الغياب ودوران العمل. وأظهرت الدراسة أن العوامل التي تؤثر على غياب العامل كان أغلبها متعلقاً بالعمل وتشمل (الروح المعنوية، الرضا عن التعويض والمزايا الإضافية المقدمة، تلبية توقعات العمل، مستوى الأجر، والتدريب). ولم يظهر هناك أي تأثير للخصائص الشخصية مثل (الجنس، الحالة الزوجية، والعمر) على الغياب. في حين أن العوامل التي تؤثر على دوران العاملين كانت خليطاً من الخصائص المتعلقة بالعمل والخصائص الشخصية مثل (العمر، مقدار الأجر، الإلتزامات العائلية، طول مدة الخدمة، الرضا عن العمل، توقعات العمل قبل التوظيف، الرضا عن الأجر والتعويض، ونوعية العلاقة مع زملاء العمل). وكان التأثير الأكبر لعوامل (الرضا عن التعويض، زملاء العمل، وتلبية توقعات ما قبل التوظيف).

وجد الباحث من خلال اطلاعه على دراسة Pizam &Thomburg (2000) بأنه من الضروري لمنظمات الأعمال ومنها الفنادق فحص وحساب مقدار غيابات العاملين، وحساب معدل دوران العاملين فيها، مع أهمية دراسة جميع العوامل المؤثرة عليهما باعتبارهما من المؤشرات المهمة لإدارة الفندق من حيث زيادة رضا العاملين وبالتالي تسهم في زيادة رضا الزبائن ومن ثم زيادة الإيراد. وعلى الرغم من ان بيئة الدراسة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن هذا لا يمنع من اعتماد بعض هذه النتائج لأغراض المقارنة.

15. دراسة Mousa (1992) بعنوان:

(La Direction' de los Recursos Humanos en la Ewpresa Hotelera: Componentes Estrategicos de La Formacio'n y de Rotacio'n Del Personal.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر دوران العاملين في المحافظة على الكوادر الفندقية. وقد أجريت الدراسة في المجتمع العراقي مقارنة مع الدراسات التي تناولت الموضوع في المجتمع الأمريكي. وقد تم تقسيم عينة الدراسة إلى قسمين من العاملين في فنادق الدرجة الاولى والممتازة في العراق، قسم يتألف من الذين لهم علاقة مباشرة بالضيوف (Front Office)، والقسم الآخر من الذين ليس لهم علاقة مباشرة بالضيوف (Back Office)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها (إن دوران العاملين في الفنادق العراقية ذات الدرجة الممتازة والأولى نسبياً هو أقل من مثيلاتها في أوروبا وأمريكا، وضرورة الاهتمام بتعيين المتخصصين في السياحة وإدارة الفنادق وتعويض عدم التخصص بإقامة دورات تدريبية بمختلف نوعياتها)(برامج تدريبية).

ساعدت دراسة موسى (1992) على توسيع معارف الباحث بشأن كيفية المحافظة على الكوادر الفندقية على اختلاف مستوياتها الإدارية، والتقليل من دوران العاملين فيها. وأهتم الباحث بالدراسة في كونها طبقت في العراق وهي بيئة قريبة من بيئة الدراسة الحالية ويمكن أن تستخدم لأغراض المقارنة.

2-4-3 دراسات أخرى

وقد عثر الباحث أيضاً على مجموعة من الدراسات يرى انها ذات علاقة بشكل أو بآخر بالدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات مايلي:

1. دراسة Hurley & Estelami (2007) بعنوان:

An Exploratory Study of Employee Turnover Indicators as Predictors of Customer Satisfaction

تبحث هذه الدراسة عن افتراضات بأن مستويات رضا العامل العالية تؤدي إلى زيادة رضا الزبون، وتؤثر بالتالي على ولاء المستهلك ومن ثم على الربحية. تقترح هذه الدراسة بأن دوران العمل يمكن أيضاً أن يكون مؤشراً قوياً لشعور العامل وينتج عنه أيضاً مستويات لرضا الزبون. وكانت منهجية البحث هي العلاقة بين رضا العامل، دوران العمل ورضا الزبون، وقد تم عمل استبيان لبيانات ثلاثة من سلسلة محال الوجبات السريعة الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (3500) عامل في هذه المحال. وتم الحصول على تصورات العاملين عن طريق الاستبيان الذي أعد ووجه إلى كل موظفي هذه المحال. وكذلك تم الحصول على بيانات دوران العمل من البيانات الأرشيفية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Path Analysis).

كانت من أهم نتائج هذه الدراسة ان إختبار مؤشرات دوران العمل المختلفة أشارت الى أن بعض هذه المؤشرات يمكن أن تكون وبشكل فعال فقرة مفردة لتقديرات رضا العامل التي تعمل على مؤشر رضا الزبون.

وأفاد الباحث من نتائج دراسة Hurley & Estelami (2007) في معرفة إن دوران العمل له تأثير فعال على توقع رضا الزبون وهو مهم كرضا العامل. ويجب على الإدارات ان تنتبه بشكل أكبر لإدارة رضا الزبون من خلال إدارة دوران العمل.

2. دراسة Shipley & Kleiner (2005) بعنوان:

Compensation Management of Commissioned Sales Employees

بحثت هذه الدراسة الى تمييز الأنواع المختلفة لبرامج التعويض لعاملي المبيعات المندوبين، وترسيخ الطرق المناسبة لإدارة هذه البرامج في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. كذلك ميزت هذه الدراسة الشركات التي تستخدم برامج التعويض لعاملي المبيعات المندوبين لديها وقارنت كذلك الاختلافات بين خطط تعويض الشركات الأخرى المختلفة. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من ثلاث من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت الدراسة على ان إدارة التعويض سوف تصبح بشكل متزايد أكثر صعوبة للسيطرة عليها في المنظمات، لأن عاملي المبيعات دائماً يريدون أكثر فأكثر.

ويحتاج المديرون في المنظمات لأن يكتشفوا مالذي يريده عاملو المبيعات والذي يعطى لهم بطريقة ما تكون عادلة ومحددة قدر الإمكان. كما أن على المديرين أن يشجعوا عاملي المبيعات على العمل كمجموعة واحدة وكفريق عمل لا أن يعمل العامل ضد عامل آخر. وذلك لخلق مودة بين العاملين، ومن ثم تحسين بيئة العمل وبالتالي زيادة نوعية وكمية المبيعات.

استخلصت الدراسة الى أن إدارة تعويض عاملي المبيعات المندوبين يمكن أن تكون سمة صعبة من إدارة العمل، والتي يمكن أن تكون طريقاً للمنظمات لتطوير بيئة العمل فيها والتي بالتالي تؤدي الى تطوير خدمات الزبائن، عمل الفريق، النمو الشخصي، والربح. وبالرغم من أنه ليس هناك طريقة مفضلة للشركات لإدارة التعويض لعاملي البيع المندوبين، إلا أن المنظمات يمكن أن تكون ناجحة في هذا المجال من العمل إذا اخذت الوقت الكافي للبحث عن أنواع مختلفة من الطرق ودراسة المنظمات الأخرى. كذلك يحتاج المديرون أيضاً الى اكتشاف ما يحفز عاملهم، وأن يبقوا مع أحدث التغييرات والأفكار الجديدة في إدارة التعويض. وعليهم أن يعرضوا الرزم الأكثر تنافساً في السوق. ويمكنهم القيام بذلك من خلال البحث عن الذي يقدم حالياً في السوق. كذلك تحتاج الإدارة الى تمييز نوع العاملين لديها. حيث بعض العاملين قد لا يحتاجون أن يحفزوا بقدر الآخرين. ويحتاج المديرون أيضاً الى تمييز ومكافأة وتعويض العاملين بشكل محدد. حيث يجب أن يشعر العاملون بأنهم مهمون وبأنهم سوف لن يستبدلوا بعاملين آخرين. ويحتاج عاملو المبيعات الى الشعور بالراحة في وظائفهم ليكونوا ناجحين في عملهم.

يعتبر الباحث أن هدف دراسة Shipley & Kleiner (2005) هو قريب من هدف دراسته بالرغم من اختلاف القطاع من حيث اعتماد الدراسة على معرفة تأثير إدارة التعويضات على مندوبي البيع، والتعرف على أنواع هذه التعويضات وتأثيراتها المختلفة على العاملين، ومن ثم تأثير ذلك على خدمة الزبائن او الجمهور اي تأثير التعويضات على الأداء. وأنه على المنظمات لكي تكون ناجحة أن تنجح في إدارة برنامج التعويضات الخاص بها. وستتم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالرغم من اختلاف القطاع.

3. دراسة Morrell, Loan-Clarke, & Wilkinson (2004) بعنوان:

Organizational Change and Employee Turnover

هدفت هذه الدراسة الى التحري عن العلاقة بين التغيير التنظيمي ودوران العمل. وتعرض آلية لكيفية ترجمة التغيير الواسع الإنتشار إلى قرارات فردية للترك،

وثبتت أربع فرضيات ذات علاقة بالموضوع. وكانت العينة مكونة من (532) ممرضة من منظمة (National Health Service) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم عمل استبيان لهذا الغرض، وتم عمل كذلك مقارنة للعاملين التاركين للعمل بشكل طوعي خلال السنوات (2000-2001).

بينت هذه الدراسة الأهمية الكبيرة للمديرين لفهم ظاهرة تجنب ترك العمل (المدى حيث قرارات دوران العمل يمكن منعها)، وكذلك لفهم كيف أن التغيير التنظيمي يمكن أن يؤثر على دوران العاملين. وقد تم تصميم (موديل) يصف العلاقة بين كلاً من التغيير التنظيمي ودوران العمل.

ومن أهم ماتوصلت اليه هذه الدراسة هو أن الصدمات تلعب دوراً في العديد من الحالات حيث يقرر الناس ترك العمل فيها. ويقصد بالصدمة او الهزة في هذه الدراسة هو (الحدث المعين الذي يسبب التفكير بتك العمل؟) وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- إن الصدمات تلعب دوراً في العديد من الحالات حيث الأفراد يقررون الترك.
- إن الصدمات هي ليست فقط أفكار أولية عاجلة بخصوص الترك، لكن نموذجياً لها ايضاً تأثير كبير على قرار الترك النهائي.

- إن قرارات الترك المدفوعة من قبل صدمة هي نموذجياً الاكثر بروزاً.
- إن قرارات الترك المدفوعة من قبل صدمة نموذجياً هي الأكثر قابلية للتجنب.

بالإضافة إلى إلقاء الضوء بشكل أكثر على ظاهرة دوران العمل بشكل عام، وكذلك الحاجة الى مراقبة وفهم دوران العمل أثناء فترات التغيير. إن فهم دوران العمل الطوعي هو مهم للغاية لأنه عندما يختار الافراد الترك فهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة مضاعفة. والشركات التي تطبق برامج التغيير يجب أن تكون مدركة على أن ذلك قد يؤدي إلى زيادة دوران العمل في المنظمة. وعلى الشركات أن تكون مدركة لتجنب دوران العمل. كما عليها أن تدير وتقيس دوران العمل بشكل آني. وهذا القياس يتضمن عدة أشياء منها : الاستطلاعات، العمليات الاستشارية، توجيه المهنة داخل وخارج الشركة، مقابلات الخروج ولمحات عن التاركين.

أفاد الباحث من دراسة (Morrell, Loan-Clarke,& Wilkinson) (2004) من حيث التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بشكل عام وثقافة التغيير على زيادة معدلات دوران العاملين في المنظمة والتي هي أحد المتغيرات التي اتخذها الباحث في الدراسة الحالية. واهتم الباحث بهذه الدراسة كونها طبقت في القطاع الصحي وهو قطاع خدمي يشبه الى حد ما القطاع السياحي ويمكن استخدام بعض النتائج لأغراض المقارنة.

4. دراسة Deery & Shaw (1998) بعنوان:

An Exploratory Analysis of Turnover Culture in the Hotel Industry in Australia

هدفت هذه الدراسة الى إرساء تبني ثقافة دوران العمل حيث يمكن تمييزها ضمن صناعة الفنادق. مراجعة الأدبيات تمثل محاولة لتوحيد مجموعتين متباينتين من الأدبيات. هذه الدراسة سوف لن تميز فقط الظاهرة التي قد تكون معروفة بثقافة دوران العمل، ولكن سوف تكون قادرة على ان تفرق بين نوعين من ثقافة دوران العمل.

تم عمل استبيان ووجه إلى عاملي الفندق غير الإشرافيين. وتم استخدام أسلوب التحليل العنقودي، حيث أنتجت تسعة عناقيد متميزة من المتغيرات. عنقود واحد يحتوي على دوران العمل والثقافة التنظيمية، المتغيرات تم عزلها عن العناقيد الأخرى كثقافة دوران العمل. شمول تجارب الإدارة في السيطرة على ثقافة دوران العمل قد تم اختبارها.

تم جمع البيانات من عينة ملاءمة تتكون من (45) عامل فندق الذين أكملوا حالياً شهادة في الضيافة والسياحة والعاملين في الفنادق. وكان المستجيبون يحتلون مواقع غير إشرافية ضمن منظمات الضيافة الخاصة بهم، وكان موقع هذه الدراسة هو استراليا.

لفتت الدراسة انتباه الباحث الى ان هناك وجهات نظر مختلفة بخصوص دوران العمل مما حدا بالباحث أن يعير هذا الموضوع أهمية كبيرة في دراسته الحالية، فهناك من يرى ان دوران العمل على انه معضلة لصناعة الفنادق، بينما يرى آخرون على أن دوران العمل العالي هو ميزة يستحيل تجنبها وهي ميزة ضرورية ومرغوبة ولا بد منها وخاصة في الفنادق ومنشات تقديم خدمة الأطعمة.

أفاد الباحث من دراسة Deery & Shaw (1998) من حيث إن النموذج الجديد ليس نظرة ثورية جديدة كلياً. حيث إن التبني المبكر للنموذج الجديد لرضا وقناعة الزبون بالتأكيد سيحسن من حقل خدمة الفندق، ويجلب التفوق التنافسي، وأوجه الاشتراك مع الدراسة الحالية هي انها أيضاً تسعى لتحسين أداء الفنادق.

5. دراسة Cheung & Law (1998) بعنوان:

Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal

هدفت إلى تقديم نموذج جديد لقياس جودة خدمة الضيافة الذي يجسد اداء عاملي الفندق في قياس مستوى جودة الخدمة والأداء. وان نموذج جودة الخدمة الجديد لرضا الزبون،

بالمقابل، يمكن أن يكون متكاملًا بشكل مباشر لعملية إدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة حيث إن جودة الخدمة مكون أساسي لإدارة الجودة الشاملة. وقد أجريت هذه الدراسة في هونك كونك.

وجدت هذه الدراسة ان هذه المدينة كانت تعاني من العديد من المشاكل منها: الإزدحام، التلوث أكثر من اللازم، والأسعار المرتفعة، والتي أدت بالتالي الى تدهور هذه المستعمرة البريطانية السابقة. وكنتيجة لذلك هبط عدد السياح القادمين اليها بحددة بمقدار أكثر من (20%) في الأشهر الأولى الثلاثة من عام (1998). وبشكل عام كان هناك العديد من الغرف الفارغة في العديد من فنادق هونك كونك. وبسبب طبيعة الغرف كونها عرضة للتلف، فقد تبنى مديرو الفنادق في هذه المدينة إحدى الاستراتيجيات لرفع نسبة التشغيل والدخل وهي إستراتيجية تخفيض اسعار الغرف ، ومن الاستراتيجيات الأخرى التي استعملت هي تخفيض أجور عاملي الفندق. واطهر الاستبيان بأن الأجر هو أحد العوامل الثلاثة الرئيسة التي يمكن أن تحفز عاملي فنادق هونك كونك. وعندما يتم تخفيض أجور العاملين، فإن الروح المعنوية لعاملي الفندق سوف تتاثر بشكل كبير، وتبعاً لذلك واجه مديرو الفنادق مشاكل نسبة تشغيل الغرف المنخفضة، وأيضاً صعوبة تحفيز للعاملين الذي يؤديون خدمة فقيرة. وكان العلاج المقترح في هذه الدراسة والذي يمكن أن يحسن (جودة الخدمة) في الفنادق الفردية هو دمج نظام تقييم الإداء بمقياس جودة الخدمة. وان هذا النموذج المقترح يمكن أن يعطي أوجهات للفنادق لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويحسن بالتالي نوعية الخدمة المقدمة.

أفاد الباحث من دراسة Cheung & Law (1998) في أن النموذج الجديد لجودة الخدمة لرضا الزبون، بالمقابل، يمكن أن يكون متكاملًا بشكل مباشر لعملية إدارة الجودة الشاملة ويؤثر على تقييم الأداء في صناعة الضيافة ، وقد اعتمد الباحث الأداء كأحد متغيرات الدراسة الحالية.

6. دراسة Ohlin & West (1993) بعنوان:

An Analysis of the Effect of Fringe Benefit Offerings on the Turnover of Hourly Housekeeping Workers in the Hotel Industry

فحصت هذه الدراسة تأثيرات المنافع والمزايا الإضافية المقدمة على دوران عاملي قسم الإشراف الداخلي في صناعة الفنادق، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان مجتمع الدراسة هو (174) فندقاً في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم تحليل (Bio- Medical Data Processing) (BMDP) لمعالجة البيانات لتمييز تلك المنافع، وقد مالت نتائج الدراسة الى معدل دوران عمل واطيء بين عاملي التدبير الفندقى. كذلك اكتشفت الدراسة اختلافات هامة في دوران العمل من حيث المنافع المختلفة التي قدمت للعاملين.

يعتبر الباحث ان دراسة Ohlin & West (1993) هي من الدراسات المهمة، حيث اعتبرها الباحث أساساً في دراسته الحالية من حيث العلاقة مابين دوران العاملين في صناعة الفنادق والمنافع المقدمة للعاملين في قسم التدبير الفندقى والتي هي جزء من رزمة التعويضات التي اعتبرها الباحث أحد المتغيرات المستقلة في دراسته الحالية.

7. دراسة Bonn & Forbringer (1992) بعنوان:

Reducing Turnover in the Hospitality Industry: An Overview of Recruitment, Selection and Retention

هدفت هذه الدراسة الى تخفيض دوران العاملين في صناعة الضيافة عن طريق اعتماد اجراءات الاستقطاب والاختيار السليمة، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية. وقدمت نموذجاً مفيداً في تناول الأسلوب الإستراتيجى عندما يقرر أي الإستراتيجيات تكون ملائمة لتخفيض دوران العمل في المنظمات، وبخاصة أن صناعة الضيافة تواجه تحدياً كبيراً في نقص العاملين. وهذا النقص يتمثل في توافر الشباب في القوة العاملة، والذين اندمجوا مع التوظيف المتزايد في قطاع الخدمات بشكل عام، وأشارت الدراسة الى أن المديرين في صناعة الضيافة هم بحاجة إلى استكشاف الأسواق والطرق الجديدة لجذب والاحتفاظ بالعاملين.

أهتم الباحث بدراسة Bonn & Forbringer (1992) لانها ساعدت الباحث في تبلور جزء من فكرة موضوع دراسته الحالية حيث ربطت الدراسة تقليل دوران العمل باجراءات الاستقطاب والاختيار السليمة التي ستقلل بالتاكيد من دوران العمل باختيار العاملين المناسبين وبالتالي تأثير ذلك بشكل إيجابى على أداء الفندق بشكل عام، وهذا ما سيجاول الباحث فحصه من خلال دراسة تأثير دوران العمل على أداء الفنادق عينة البحث.

8. دراسة Mok & Finley (1986) بعنوان:

Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong

بحثت هذه الدراسة الرضا عن العمل وعلاقته بالخصائص الديموغرافية ودوران العمل لدى عاملي خدمة الطعام في فنادق هونك كونك، وقد أجريت الدراسة في هونك كونك. واستندت الدراسة بذلك على الفروق في المتغيرات السكانية، وكذلك التحري عن العلاقة بين الرضا عن العمل ودوران عمل العاملين. وكانت العينة (373) عامل خدمة طعام في ثلاثة من سلسلة فنادق من الدرجة الأولى في هونك كونك. وقد أستخدم في هذه الدراسة دليل وصف العمل (The Job Descriptive Index) (JDI) لدراسة الرضا عن العمل. وتم عمل استبيان لهذا الغرض، وتم الحصول على بيانات دوران العمل من الفنادق الثلاثة. وقد شارك في المسح (39) عاملاً كانوا قد أنهوا وظائفهم بشكل طوعي. وأشارت نتائج الدراسة بأن عمال خدمة الطعام هم أقل رضىً من الأنواع الأخرى من العاملين. ووجد أيضاً ان الرضا والقناعة مع بعض مظاهر العمل كانت متعلقة ببعض المتغيرات الديموغرافية (السكانية). حيث صنف أكثر من (53%) من المستجيبين بأن الأجر هو السمة الأكثر أهمية في وظائفهم. وماعدا سلم الأجور، كان الباقون أكثر رضىً من التاركن للعمل.

أفاد الباحث من دراسة Mok & Finley (1986) بانه من الضروري فحص مستويات رضا العمل وعلاقته بدوران العمل، وكذلك تعرف على أهمية الأجر بالنسبة الى العاملين في هذه الصناعة. وبالرغم من ان عينة الدراسة كانت فقط هي عاملو خدمة الطعام، الا ان الباحث يعتبر ذلك جزءاً من مزيج العاملين الموجود في هذا القطاع. وكون هذه الدراسة أجريت في هونك كونك الا انه يمكن الاستفادة منها أيضاً لأغراض المقارنة.

2-5- الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية

بعد هذا العرض توضح للباحث أن هناك تقارباً أو اختلافاً بين توجهات كل دراسة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية يلخصها في الجدول (1-2). ومن خلال مراجعة الشروحات في الجدول (1-2) يتبين للقارئ الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية وكما يلي:-

جدول (2-3) إسهامات الدراسة الحالية مقارنة بما جاءت به الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	المجال	
بينما تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر كل من عوامل التعويضات وعوامل دوران العاملين وتأثيريهما معاً على الأداء في الفنادق عينة البحث.	هدفت معظم الدراسات إلى قياس وبشكل فردي تأثير دوران العمل أو قياس دور التعويضات أو قياس الأداء في المنظمات وفي قطاعات مختلفة.	الأهداف	1
تعمل الدراسة الحالية على الربط بين التعويضات ودوران العاملين وقياس تأثيريهما على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.	أجريت معظم الدراسات السابقة في دول غربية وأوروبية ودول متقدمة وقد لاحظ الباحث الاهتمام المتنامي في فحص أبعاد دوران العمل والتعويضات في تلك الدول.	البيئة	2
تحاول الدراسة قياس أثر التعويضات ودوران العاملين على أداء الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن فقط والتي تلعب دوراً مهماً وكبيراً في الاقتصاد الأردني.	ركزت معظم الدراسات السابقة على فحص علاقة الخصائص الديموغرافية بدوران العمل والتعويضات والأداء في قطاعات مختلفة كالبنوك والشركات والفنادق والموتيلات وفي قطاع الضيافة بشكل عام.	طبيعة المجتمع	3
تعتمد الدراسة الحالية أثر متغير على متغير، من حيث اختبار أثر التعويضات ودوران العاملين على الأداء في عينة البحث.	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقات بين متغيرين أو أكثر أو علاقات ارتباطية.	المنهجية	4

5	المتغيرات	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة ابعاد (دوران العاملين، الاداء، التعويضات، الغياب، رضا الزبون، الرضا عن العمل، الاكراميات) من وجهات نظر مختلفة أوبشكل منفرد.	ستفحص الدراسة كل من بعدي التعويضات ودوران العاملين، بالإضافة الى ربط هذين البعدين بالأداء في فنادق فئات الخمس والاربع والثلاث نجوم في الاردن.
6	الموضوع	تناولت الدراسات السابقة فحص العلاقة أو الأثر لكل من دوران العاملين والتعويضات والثقافة التنظيمية والاداء بشكل منفرد ومن وجهات نظر مختلفة، وتفتقر في بعضها الى التعميم.	أما الدراسة الحالية فقد سعت الى دراسة علاقة كل من التعويضات ودوران العاملين وأثرهما على الاداء في فنادق فئات الخمس والاربع والثلاث نجوم في الاردن.
7	أدوات الدراسة وأسلوبها	ركزت أغلب الدراسات على اعتماد الاستبانة في المسح الميداني وبعضها الاخر على دراسة الحالة.	تهتم الدراسة الحالية باجراء المسح الميداني وجمع بيانات ومعلومات الدراسة في ضوء استبانة ومقابلة تعدان لأغراض الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

- مجتمع الدراسة
- وحدة المعاينة والتحليل
- عينة الدراسة
- نموذج الدراسة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- مصادر البيانات
- صدق وثبات أدوات الدراسة
- محددات الدراسة
- أدوات تحليل البيانات
- عرض خصائص نتائج عينة الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتضمن الفصل عرض الطريقة والاجراءات التي من خلالها قام الباحث بتنفيذ الدراسة. إذ يتناول نبذة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، بما في ذلك التعرض للطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. ويتعرض الفصل أيضاً إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات واستخراج النتائج. وبعد أن تم اختيار قطاع الفنادق لتنفيذ الدراسة، اختار الباحث وحدة المعاينة والتحليل من مديري ورؤساء الأقسام لفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن، واختار ما يعادل (5%) من العاملين في الفنادق محل البحث. وأعتمد الباحث على كل من المصادر الثانوية والمصادر الأولية لرفد الدراسة بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها.

1-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق العاملة في الأردن فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم وعددها (90) فندقاً، ومنها (22) فندقاً فئة خمس نجوم، و(23) فندقاً فئة أربع نجوم، و(45) فندقاً فئة ثلاث نجوم، كما وردت في نشرة كل من الحكومة الأردنية، 2006، ووزارة السياحة والآثار، والنشرة الإحصائية السياحية، المجلد الثاني- العدد الرابع، وجمعية الفنادق الأردنية. ويعرض الملحق (6) الفنادق محل البحث وعدد العاملين فيها وجنسياتهم.

2-3 وحدة المعاينة والتحليل:

اختار الباحث مديري الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الاردن ورؤساء الاقسام والعاملين فيها كوحدة معاينة لكونها تتبع سياسات مهنية وعملية متماثلة في الإدارة. وقد لوحظ أن الفئة الأكثر من الفنادق هي فروع لسلاسل فندقية عالمية. وبعد الوقوف على بيانات وحدة المعاينة والتحليل لوحظ أن أعدادها في الفنادق محل البحث بلغ (150) مديراً ورئيس قسم من العاملين فيها اعتماداً على البيانات التي وفرتها إدارات الفنادق للباحث.

3-3 عينة الدراسة:

ومن أجل ضمان الموضوعية والدقة، فقد قام الباحث باختيار أسلوب العينة العشوائية وبنسبة 5% من العدد الكلي للعاملين في كل الفنادق، أي ما يمثل (580) فرداً من المجموع الكلي للعاملين والبالغ عددهم (11620) عاملاً. وقد استرشد الباحث في تحديد حجم العينة بالأدبيات المتاحة في هذا المجال بـ Sekaran (2000,P:296)، حيث يعد حجم العينة الذي يتراوح بين (30-500) مفردة ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث العلمية.

وقد قام الباحث بزيارة إدارات الفنادق وتوزيع (580) إستبانة، على العاملين (431) إستبانة وعلى المديرين ورؤساء الأقسام (149) إستبانة، ومن خلال متابعته استطاع إسترجاع (446) أستبانة، وبما يعادل 77% من مجموع الاستبانات الموزعة. وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات والتأكد من خلوها من الأخطاء تم استثناء الاستبانات غير المكتملة منها وتلك التي لم يراع فيها دقة الإجابة، والتي بلغ عددها (25) استبانة. وعليه أصبح عدد الاستبانات الصالحة للدراسة والتحليل (421) أستبانة، أي بنسبة استجابة (73%) من العدد الموزع. وهذه النسبة مقبولة إحصائياً لأغراض البحث العلمي (Saunders, et.al.,2003, P:159). وكما موضحة في الجدول (1-3).

جدول (1-3)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة من الفنادق عينة الدراسة

درجة الفندق	عدد الفنادق	المستوى الوظيفي	الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المستلمة	نسبة الإستثمارات المعادة
3 نجوم	31 فندقاً من أصل 45 فندقاً	عاملون	134	98	73%
		مديرون	42	30	71%
		المجموع	176	128	73%

4 نجوم	15 فندقاً من أصل 23 فندقاً	عاملون مديرون المجموع	139 48 187	102 30 132	73% 63% 71%
5 نجوم	13 فندقاً من أصل 22 فندقاً	عاملون مديرون المجموع	158 59 217	119 42 161	75% 71% 74%
المجموع الكلي					73%
					421
					580

4-3 نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها قام الباحث ببناء النموذج الموضح في الشكل (1-3) ص (92). واشتملت متغيرات الدراسة على ما يلي:

– المتغير التابع، وقد تمثل بأداء فنادق فئات الخمس والاربع والثلاث نجوم في الاردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

– المتغيرات المستقلة : وتمثلت بدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك)، والتعويضات المتمثلة بـ(الإجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين).

– المتغيرات الوسيطة : وتمثلت بالعوامل الشخصية والاجتماعية (العمر والجنس والمؤهل العلمي والتخصص)، كما أهتم الباحث بملاحظة الأثر العكسي لهذه المتغيرات.

5-3 إجراءات الدراسة:

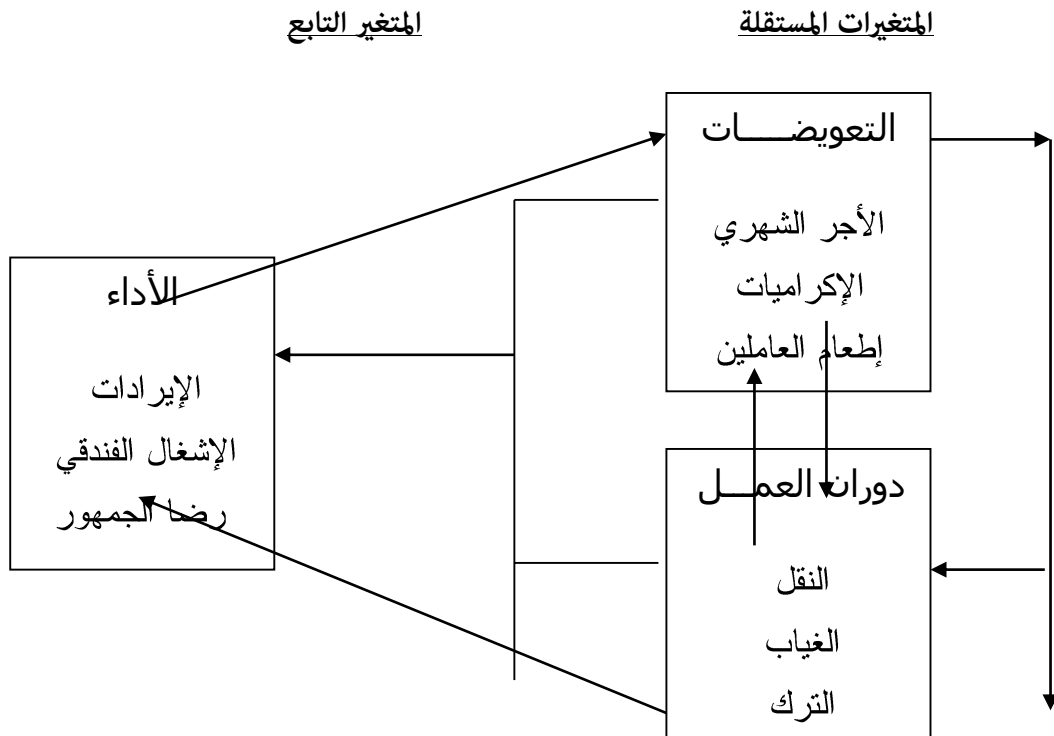
تم تنفيذ هذه الدراسة في الأشهر الأخيرة من عام 2007 وعبر الأشهر الأولى من العام 2008. إذ قام الباحث بتوزيع وإسترداد إستبانات الدراسة خلال المدة المذكورة. ومن أجل قياس متغيرات الدراسة وفي جانب مهم منها تم إعتداد إستبانة صممت باللغة العربية وأحتوت على (3) مجموعات رئيسة وهي: المجموعة الأولى: وتضمنت البيانات الشخصية. وتم ربط هذه البيانات مع آراء المستجيبين، من أجل قياس العلاقة فيما بينهما.

المجموعة الثانية: وتضمنت المتغيرات المستقلة والتي قسمت الى جزأين وهما ينسجم مع فرضيات البحث. وشمل الجزء الأول متغيرات التعويضات (الإجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين). في حين تناولت أسئلة الجزء الثاني متغيرات دوران العمل (النقل والغياب والترك) في الفنادق عينة البحث. المجموعة الثالثة: وهي المتغيرات التابعة التي تضمنت أسئلة عن أداء الفندق وتشمل (الإيرادات والإشغال الفندقي ورضا الجمهور). وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة أمام المستجيبين لإختيار الإجابة المناسبة.

كما تضمنت الإجراءات مسح آخر لأراء ذوي العلاقة عن طريق إجراء مقابلات مع المديرين في الفنادق المبحوثة، وكذلك مع الزبائن تعزيراً للمقياس.

الشكل (1-3)

نموذج الدراسة



6-3 تصميم الدراسة:

يمكن عد الدراسة الحالية دراسة سببية تسعى إلى اختبار أثر التعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. كما يمكن إعتبار الدراسة، دراسة ميدانية لأنها تعتمد على أسلوب المسح الميداني لآراء وحدة المعاينة المبحوثة من خلال الإستبانات التي صممت لهذا الغرض، إلى جانب المقابلات التي أجراها الباحث لغرض تعزيز الإجابات.

7-3 مصادر البيانات

لاغراض الدراسة هناك مصدران للبيانات والمعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

1-7-3 المصادر الأولية:

والمصادر الأولية للبيانات والمعلومات هي تلك المصادر التي تمثلت بالاستبانة التي صممت لغرض الدراسة وعملية المقابلة التي جاءت معززة لما تم جمعه عبر الاستبانة من بيانات.

أ- الإستبانة:

واستطاع الباحث وبالاتماد على الأدبيات المتاحة المتمثلة بالكتب والدوريات، والمواقع الإلكترونية المختلفة، أن يطور إستبانة خاصة بالدراسة. وتم إختيار مقياس ليكرت الخماسي القيم، كوسيلة لتحديد قيم الأستجابات وعلى النحو التالي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). أنظر الملحق (1).

- وارتأى الباحث أن يكون هنالك تناسق وتقارب في عدد الفقرات الخاصة بالمتغيرات، وقد تم تقسيمها كما يلي:

1- بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التعويضات) فتم اختيار ثلاثة متغيرات فرعية لقياسه، وهي الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين. ولإجل قياس هذه المتغيرات الثلاثة تمت صياغة (27) سؤالاً معتمداً في إختيارها على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

2- أما بخصوص المتغير المستقل الثاني (دوران العمل) فتم اختيار ثلاثة متغيرات فرعية لقياسه، وهي النقل والغياب والترك. ولإجل قياس هذه المتغيرات الثلاثة تم بناء (35) سؤالاً معتمداً في إختيارها على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

3- وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء)، فتم اختيار ثلاثة متغيرات فرعية لقياسه، وكما يلي:

- الإيرادات: وقد تم تخصيص (11) سؤالاً في الاستبانة.

- الإشغال الفندقية: وقد تم تخصيص (9) أسئلة في الاستبانة.

- رضا الجمهور: وقد تم تخصيص (11) سؤالاً في الاستبانة.

ب- المقابلة:

وإلى جانب الاستعانة بالاستبانة كأداة للمساعدة في جمع البيانات، فقد قام الباحث بإجراء مقابلات مبرمجة مع مديري الفنادق ورؤساء الأقسام العاملين في الفنادق المبحوثة (الملحق 2). والهدف من وراء المقابلات هو التأكد من صدق البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة. هذا الى جانب التعرف على الآراء والملاحظات والمقترحات التي أبدتها وحدة المعاينة بشأن أبعاد ومتغيرات موضوع الدراسة. إضافة الى ذلك قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض جمهور الفنادق المبحوثة من فئات الخمس والرابع والثلاث نجوم في الأردن (الملحق 3) للتعرف على آرائهم بخصوص نوعية الخدمات المقدمة لهم ونوعيتها للتعرف على الأداء غير المالي لهذه الفنادق والمتمثل في رضا الجمهور، خاصة بعد تعذر الحصول على القوائم المالية لفنادق عينة الدراسة.

2-7-3 المصادر الثانوية

كما اعتمد الباحث على المصادر والمراجع الجاهزة المتمثلة بالكتب الدراسات والبحوث المنشورة حول التعويضات ودوران العمل والاداء. بالإضافة الى الأدبيات غير المنشورة المتمثلة بالرسائل الجامعية والمتاحة في المكتبات المحلية والوطنية، والوثائق والتقارير الخاصة بالفنادق ذات العلاقة بموضوع الدراسة. إضافة الى ذلك فقد تم الاعتماد على الدراسات المنشورة عبر المواقع الإلكترونية المختلفة على الشبكة العالمية (الإنترنت) والمتعلقة بالصناعة الفندقية لأغراض المقارنة وتوسيع مهمة التحليل. هذا فضلاً عن سعي الباحث في الحصول على التقارير المالية من مجتمع الدراسة.

3-8 صدق وثبات أدوات الدراسة:

ولأغراض التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. حيث زود كل من الأساتذة المحكمين بنسخة من الاستبانة معززة بايضاحات بشأن مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها وفرضياتها مع النموذج الخاص بالدراسة. وبعد قراءة ملاحظاتهم واقتراحاتهم قام الباحث بتصويب وتعديل الاستبانة بناءً على تلك التغذية الراجعة. وجراء التعديلات أصبح عدد الأسئلة بصورتها النهائية (93) سؤالاً (الملحق 4).

وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع الإستبانة على أفراد وحدة المعاينة من المديرين والعاملين في الفنادق المبحوثة. حيث إلتقى الباحث بروؤساء هؤلاء المبحوثين وشرح لهم أهداف الدراسة وأهميتها وأغراضها وطبيعة البيانات التي يرغب في الحصول عليها، كما أكد لهم بأنه سيحافظ على سرية البيانات والمعلومات التي سيدلون بها، وانها لغايات البحث العلمي فقط.

9-3 محددات الدراسة:

بغض النظر عن الصعوبات والاشكالات التي قد يواجهها الباحثون خلال نشاطهم البحثي، والباحث واجه كذلك مشكلات عدة في بعض الفنادق المبحوثة وكان أهمها:

✓ تحفظ بعض إدارات الفنادق عن إعطاء المعلومات المطلوبة، سيما عدم تزويده بالكشوفات المالية السنوية مما عرقل إجراء تحليل متكامل للتقارير المالية.

✓ بعض المعلومات التي حصل عليها الباحث لم تكن دقيقة.

✓ رفض بعض إدارات الفنادق التعامل مع الباحث.

✓ رفض الأقسام المالية في بعض الفنادق من تزويد الباحث بأية كشوفات أو تقارير تخص الأداء المالي لها، بحجة أنها سرية.

✓ تردد بعض الأفراد المبحوثين في الاستجابة للباحث في سعيه العلمي.

كل ما تقدم شكل عبئاً إضافياً للباحث ودفعه لبذل جهد إضافي للحصول على ما يريد من بيانات ومعلومات، واستعان بخبرته وعلاقاته الشخصية في تذليل هذه المشكلات من خلال عمل المقابلات مع مديري الفنادق والضيوف لدعم الدراسة.

10-3 أدوات تحليل البيانات:

لغرض التوصل الى النتائج وبهدف إختبار الفرضيات، إعتد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج (SPSS) أهمها:

أولاً: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الوصفي، (Descriptive Statistic Measures) لعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى للتعرف على مدى تشتت إستجابات أفراد العينة تجاه فقرات الأستبانة. من المقاييس التي تم إستخدامها في هذا السياق المقاييس التالية:

- ❖ المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean)، وذلك لإستخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، ولإستخراج المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .
 - ❖ التكرارات (Frequencies)، وذلك لإستخراج التكرارات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة.
 - ❖ الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك لإستخراج الإنحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة، ولإستخراج الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- ثالثاً: الإحصاء التحليلي، (Analytical Statistic) وذلك بغرض إختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ومن الإختبارات التي تم أستخدامها في هذا السياق مايلي:
- أختبار التوزيع الطبيعي (Assessing Normality)، وذلك للتأكد من إن إستجابات عينة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي إمكانية إستخدام تحليل الإنحدار لاحقاً.
 - معامل إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، حيث إستخدم بغرض فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
 - إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression)، حيث إستخدم هذا الإختبار للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة (التعويضات ودوران العمل) في المتغير التابع (أداء الفنادق)، وذلك من خلال استخدام الإنحدار المتعدد المعياري (Standard Multiple Regression)، إذ قام الباحث بمقارنة مستوى أهمية إختبار (F) مع مستوى الأهمية المعتمد (0.05) لإختبار أهمية النموذج. كما قام بمقارنة مستوى أهمية إختبار (T) مع مستوى الأهمية المعتمد (0.05) لإختبار الفرضيات.
 - تم إختبار الفرضية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها بواسطة إختبار ANOVA .

11-3 عرض خصائص عينة الدراسة.

يتضمن هذا الجزء تحليلاً للبيانات والمعلومات التي جمعت للباحث من خلال الإستبانة التي أجراها على مدى أكثر من شهرين مع الافراد المبحوثين.

1-11-3 خصائص افراد عينة الدراسة

بيان خصائص أفراد عينة الدراسة فقد تم إستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والإجتماعية مصنفة بحسب نوعية الفنادق ومقارنة فيما بينها ، وكما يلي:

3-11-1-1 العمر

يلاحظ من الجدول (2-3) أن عدد العاملين الذين تقل أعمارهم عن (أقل من 30 سنة) تشكل أكثر من (50%) من المستجيبين. وتعكس هذه النسبة اعتماد الفنادق محل البحث على كوادرات شابة في إنجاز الأعمال. وقد تفاوتت نسبة أعداد العاملين بين مجموعة الفنادق الثلاثة عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم في فنادق فئة الثلاث نجوم (16.6%) في حين بلغت في فئة الأربع نجوم (18.3%)، بينما في فئة الخمس نجوم كانت الأعلى حيث بلغت (23.5%) مما يعكس اعتماد هذه الفنادق على فئة الشباب من هذه الأعمار لتحمل ضغط العمل العالي فيها.

وشكلت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من (أكثر من 30 - 40 سنة) في الفنادق محل البحث (11.2%) (8.3%) (11.6%) على التوالي، حيث كانت حصة فنادق فئة الخمسة نجوم هي الأعلى، حيث بلغت النسبة لمجموع الفنادق من هذه الفئة (31.1%). أما بخصوص العاملين الذين تتراوح أعمارهم من (أكثر من 40-50 سنة) فقد كانت النسب (1.9%) (4.3%) (3.1%) على التوالي حيث كانت فئة الثلاث نجوم هي الأقل من بين فنادق عينة الدراسة.

جدول (2-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المجموع	العمر				تفاصيل عينة الدراسة
	أقل من 30 سنة	أكثر من 30 - 40 سنة	أكثر من 40 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
128	3	8	47	70	1- مجموع المستجيبين
%100	%2.3	%6.3	%36.7	%54.7	2- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم
					3 نجوم

%30.4	%60	%20.5	%35.9	%28.5	3- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
30.4%	%0.7	%1.9	%11.2	%16.6	4- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
132	2	18	35	77	1- مجموع المستجيبين	
%100	%1.5	%13.6	%26.5	%58.3	2- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم	4 نجوم
%31.4	%40	%46.2	%26.7	%31.3	3- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%31.4	%0.5	%4.3	%8.3	18.3%	4- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
161	-	13	49	99	1- مجموع المستجيبين	
%100	-	%8.1	%30.4	%61.5	2- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم	5 نجوم
%38.2	-	%33.3	%37.4	%40.2	3- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%38.2	-	%3.1	%11.6	%23.5	4- نسبة كل فئة من الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	

421	5	39	131	246	مجموع (1) المجموع الكلي للمستجيبين	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	مجموع (3) نسبة الفئة العمرية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%100	%1.2	%9.3	%31.1	%58.4	مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة العمر الى المجموع الكلي للمستجيبين	

وبلغت النسبة لمجموع الفنادق من هذه الفئة (9.3%). أما بخصوص العاملين الذين كانت أعمارهم من (أكثر من 50 سنة) فقد خلت فئة الفنادق الخمس نجوم من هذه الفئة وكانت النسبة في فنادق فئة الثلاث نجوم (0.7%) وفي فئة الأربع نجوم (0.5%).

3-1-11-2 الجنس

يتضمن الجدول (3-3) بيانات تعبر عن جنس افراد العينة. وقد بلغ عدد المستجيبين من الفنادق عينة الدراسة من الذكور (358) فرداً أي مانسبته (85%) من مجموع العينة. في حين بلغ عدد الإناث (63) فرداً أي مانسبته (15%) من مجموع العينة. وبلغت أعلى نسبة من الذكور في فنادق الخمس نجوم حيث بلغت (33.7%)، وأقل نسبة كانت في فنادق الثلاث نجوم وبلغت (24.2%). أما بخصوص فئة الإناث فقد كانت أعلى نسبة في فنادق الثلاث نجوم وهي (6.2%). وتدلل هذه النتائج على أن النسبة الأكبر من العاملين في الفنادق المبحوثة هم من فئة الذكور. وقد يكون السبب وراء ذلك ساعات الدوام وطبيعة العمل في الفنادق والتي قد لا تجذبها الإناث.

جدول (3-3)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع	الجنس		تفاصيل عينة الدراسة
	أنثى	ذكر	
128	26	102	1- مجموع المستجيبين
			2- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم
			3- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
			4- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
132	18	114	1- مجموع المستجيبين
			2- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم
			3- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
			4- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
161	19	142	1- مجموع المستجيبين
			2- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم
			3- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
			4- نسبة كل فئة من الجنس الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
421	63	358	مجموع (1) المجموع الكلي للمستجيبين
			مجموع (3) نسبة مجموع الجنس الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
			مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة الجنس الى المجموع الكلي للمستجيبين

3-1-11-3 الحالة الاجتماعية

يتضح من الجدول (4-3) إن النسبة الأعلى من نتائج إستجابات أفراد العينة كانت من نصيب غير المتزوجين الذين بلغ عددهم (217) فرداً وبنسبة (51.1%) من المجموع. وهذه النسبة تمثل حوالي أكثر من نصف أفراد العينة. وكانت أعلى نسبة منهم في فنادق فئة الخمس نجوم بلغ عددهم (108) أفراد وبنسبة (25.7%). وكانت أقل نسبة منهم في فنادق فئة الأربع نجوم وبعدها (52) أي مانسبته (12.4%). أما بخصوص فئة المتزوجين فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث عدد الاستجابات والتي بلغ عددها (201) إستجابة وبنسبة قدرها (47.7%)، وقد كانت أعلى نسبة في فنادق فئة الأربع نجوم حيث بلغ عددها (80) إستجابة وبنسبة (19%)، وكانت أقل نسبة في فنادق الخمسة نجوم بواقع (53) إستجابة أي مانسبته (12.6%). أما عدد إستجابات المنفصلين (أخرى) فقد بلغ عددها (3) إستجابات فقط، أي بنسبة (0.7%) وكانت جميعها في فنادق فئة الثلاث نجوم.

4-1-11-3 المؤهل العلمي والتخصص

يظهر الجدول (5-3) البيانات الخاصة بالمؤهل العملي والتخصص. وقد بلغ عدد العاملين الذين الحاصلين على مؤهل علمي (شهادة عليا) فقط (3) في كل الفنادق المبحوثة. وكانت أعلى نسبة منها في فنادق فئة الخمس نجوم وبواقع (2) إستجابة أي بنسبة (0.5%). وبخصوص العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس فقد بلغ عددهم (158) فرداً من العينة، وكان أعلى عدد منهم في فنادق فئة الأربع نجوم حيث بلغ عددهم (65) فرداً وبنسبة مقدارها (15.4%) وأقل نسبة منهم كانت في فنادق فئة الثلاث نجوم حيث بلغت نسبتهم (9.5%). أما بخصوص العاملين الحاصلين على شهادة الدبلوم فقد بلغ عددهم (139) فرداً من العينة وكانت أعلى نسبة منهم في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغت النسبة (15.9%) وأقل نسبة منهم كانت

جدول (4-3)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	الحالة الاجتماعية			تفاصيل عينة الدراسة
	أخرى	متزوج	أعزب	
128	3	68	57	1- مجموع المستجيبين
%100	%2.3	%53.1	%44.5	2- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم
%30.4	%100	%33.8	%26.3	3- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%30.4	%0.7	%16.2	%13.5	4- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
132	-	80	52	1- مجموع المستجيبين
%100	-	%60.6	%39.4	2- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم
%31.4	-	%39.8	%24	3- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%31.4	-	%19	%12.4	4- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
161	-	53	108	1- مجموع المستجيبين
%100	-	%32.9	%67.1	2- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم
%38.2	-	%26.4	%49.8	3- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%38.2	-	%12.6	%25.7	4- نسبة كل فئة من الحالة الاجتماعية الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)

421	3	201	217	مجموع (1) المجموع الكلي للمستجيبين	المجموع
			%100	مجموع (3) نسبة الحالة الإجتماعية الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%100	%0.7	47.7%	51.5%	مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة الحالة الإجتماعية الى المجموع الكلي للمستجيبين	

جدول (5-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص

المجموع	المؤهل العلمي والتخصص				تفاصيل عينة الدراسة	
	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا		
128	38	49	40	1	1- مجموع المستجيبين	3 نجوم
%100	%29.7	%38.3	31.3%	%0.8	2- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم	
%30.4	%31.4	%35.3	%25.3	%33.3	3- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%30.4	%9	%11.6	%9.5	%0.2	4- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
132	44	23	65	0	1- مجموع المستجيبين	4 نجوم

%100	%33.3	%17.4	%49.2	%0	2- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم	
%31.4	%36.4	%16.5	%41.1	%0	3- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%31.4	%10.5	%5.5	%15.4	%0	4- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
161	39	67	53	2	1- مجموع المستجيبين	
%100	%24.2	%41.6	%32.9	%1.2	2- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم	5 نجوم
%38.2	%32.2	%48.2	%33.5	%66.7	3- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%38.2	%9.3	%15.9	%12.6	%0.5	4- نسبة كل فئة من المؤهل العلمي والتخصص الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
421	121	139	158	3	مجموع (1) المجموع الكلي للمستجيبين	المجموع

				100%	مجموع (3) نسبة المؤهل العلمي الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
100%	28.7%	33%	37.5%	0.7%	مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة المؤهل العلمي والتخصص الى المجموع الكلي للمستجيبين

في فنادق الأربع نجوم حيث بلغت النسبة (5.5%). وبخصوص العاملين ذوي التحصيل الثانوي فقد بلغ عددهم (121) فرداً، وقد كانت أعلى نسبة منهم في فنادق فئة الأربع نجوم حيث بلغ عددهم (44) فرداً وبنسبة قدرها (10.5%) في حين كانت أقل نسبة منهم في فنادق فئة الثلاث نجوم حيث بلغ عددهم (38) فرداً، أي بنسبة (9%) فقط.

3-11-5 الأجر الشهري

يلاحظ من الجدول (3-6) أن نسبة العاملين الذين يقل أجرهم الشهري عن (200) دينار كانت (12.8%) من مجموع العينة، حيث بلغت أعلى نسبة منهم في فنادق فئة الثلاث نجوم وبنسبة (5.5%) وكان عددهم (23) فرداً، وأقل نسبة منهم كانت في فنادق فئة الخمس نجوم حيث كان عددهم (9) افراد فقط وبنسبة (2.1%).

أما بخصوص العاملين الذين كان أجرهم الشهري يتراوح من (201-300) دينار فقد بلغ مجموعهم (161) فرداً، وكانت حصة فنادق فئة الثلاث نجوم هي الأكبر من بينها حيث كان عددهم فيها (57) فرداً أي مانسبته (13.5%)، بينما كانت أقل نسبة منهم كانت في فنادق فئة الخمس نجوم، حيث بلغ عددهم (51) فرداً أي بنسبة (12.1%). وبخصوص العاملين الذين كان أجرهم الشهري يتراوح من (301-400) دينار فقد كان عددهم (94) فرداً من مجموع افراد العينة أي بنسبة قدرها (22.3%) وقد كانت الحصة الأكبر منها في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغ عددهم (39) فرداً أي بنسبة (9.3%)، وأقل نسبة منهم كانت في فنادق فئة الثلاث نجوم حيث بلغ عددهم (24) فرداً أي بنسبة (5.7%).

وبخصوص العاملين الذين كان أجرهم الشهري يتراوح من (401-500) دينار فقد بلغت مجموعهم (39) فرداً أي مانسبته (9.3%) من مجموع أفراد العينة، وكانت حصة فنادق الخمس نجوم هي الأعلى من بينها حيث كان عددهم فيها (27) فرداً أي مانسبته (6.4%) وأقل نسبة

جدول (6-3)

توزيع عينة الدراسة حسب الأجر الشهري

المجموع	الأجر الشهري					تفاصيل عينة الدراسة
	501 فأكثر	500-401 دينار	400-301 دينار	300-201 دينار	أقل من 200 دينار	
128	20	4	24	57	23	1- مجموع المستجيبين
%100	%15.6	%3.1	%18.8	%44.5	%18	2- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم
%30.4	%27.4	%10.3	%25.5	%35.4	%42.6	3- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%30.4	%4.8	%1	%5.7	%13.5	%5.5	4- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من فئات الفنادق (421)
132	18	8	31	53	22	1- مجموع المستجيبين
%100	%13.6	%6.1	%23.5	%40.2	%16.7	2- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم
%31.4	%24.7	%20.5	%33	%32.9	%40.7	3- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%31.4	%4.3	%1.9	%7.4	%12.6	%5.2	4- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)

161	35	27	39	51	9	1- مجموع المستجيبين	5 نجوم
%100	%21.7	%16.8	%24.2	%31.7	%5.6	2- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم	
%38.2	%47.9	%69.2	%41.5	%31.7	%16.7	3- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%38.2	%8.3	%6.4	%9.3	%12.1	%2.1	4- نسبة كل فئة من الأجر الشهري الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
421	73	39	94	161	54	مجموع (1) المجموع الكلي للمستجيبين	المجموع
			%100	%100	%100	مجموع (3) نسبة الأجر الشهري كافة الفري الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة	
%100	%17.3	%9.3	%22.3	%38.2	%12.8	مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة الأجر الشهري الى المجموع الكلي للمستجيبين	

منهم كانت في فنادق الثلاث نجوم، حيث بلغ عددهم (4) أفراد فقط أي بنسبة (1%). أما العاملين الذين كان أجرهم الشهري (500) دينار فأكثر فقد كان عددهم (73) فرداً من مجموع أفراد العينة أي بنسبة قدرها (17.3%) وكانت الحصة الأكبر في فنادق فئة الخمس نجوم حيث كان عدد المستجيبين (35) فرداً أي بنسبة (8.3%) وأقل نسبة منهم كانت في فنادق فئة الأربع نجوم حيث بلغ عددهم (18) فرداً أي بنسبة (4.3%).

6-1-11-3 العنوان الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول (7-3) ان مجموع المديرين في الفنادق عينة الدراسة قد بلغ (102) مدير أي مانسبته (24.2%). وكانت أعلى نسبة من المديرين في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغ عددهم (42) مديراً وبلغت نسبتهم (10%) من مجموع عينة الدراسة، في حين تقاسمت كل من فنادق فئة الأربع والثلاث نجوم بقية عدد المديرين وبنسبة (7.1%) لكل منهما. أما فيما يخص العاملين فقد كان عدد المستجيبين (319) فرداً وبنسبة قدرها (75.8%) وكان أكبر عدد من العاملين قد تركز في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغ عددهم (319) فرداً وبنسبة (75.8%)، في حين كان أقل عدد من العاملين قد تركز في فنادق فئة الثلاث نجوم حيث بلغ عددهم (98) عاملاً وبنسبة قدرها (23.3%).

جدول (7-3)

توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

المجموع	العنوان الوظيفي		تفاصيل عينة الدراسة
	عامل	مدير	
128	98	30	1- مجموع المستجيبين
%100	%76.6	%23.4	2- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من فئة 3 نجوم
%30.4	%30.7	%29.4	3- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق
%30.4	%23.3	%7.1	4- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)
132	102	30	1- مجموع المستجيبين
			4 نجوم

%100	%77.3	%22.7	2- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من فئة 4 نجوم	
%31.4	%32	%29.4	3- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%31.4	%24.2	%7.1	4- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
161	119	42	1- مجموع المستجيبين	
%100	%73.9	%26.1	2- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من فئة 5 نجوم	5 نجوم
%38.2	%37.3	%41.2	3- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	
%38.2	%28.3	%10	4- نسبة كل فئة من العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من كافة الفنادق (421)	
421	319	102	مجموع (1) المجمع الكلي للمستجيبين	
		%100	مجموع (3) نسبة العنوان الوظيفي الى مجموع المستجيبين من هذه الفئة لكافة الفنادق	المجموع
%100	%75.8	%24.2	مجموع (4) نسبة مجموع المستجيبين من كل فئة العنوان الوظيفي الى المجمع الكلي للمستجيبين	

7-1-11-3 سنوات الخبرة

أظهرت نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (3-8) أن فنادق فئة الثلاث نجوم تميزت بان أعلى فئة من الخبرات كانت فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (60.94%) في حين أقل فئة فيها كانت فئة (من 16 سنة فأكثر) حيث كانت النسبة فيها (6.25%). أما فنادق فئة الأربع نجوم فأن أعلى فئة من الخبرات تميزت بها كانت فئة (أقل من 5 سنوات) أيضاً إذ بلغت النسبة (42.42%)

في حين أقل فئة كانت هي فئة (من 16 سنة فأكثر) إذ بلغت النسبة (12.87%). أما فنادق الخمس نجوم فان أعلى فئة من الخبرات كانت بها هي فئة ذوي الخبرة من (6-10 سنوات) حيث بلغت النسبة (35.40%) من أفراد العينة بينما أقل فئة بعدد سنوات الخبرة كانت فئة (من 16 سنة فأكثر) إذ بلغت النسبة (17.40%).

الجدول (3-8)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المجموع		5 نجوم				4 نجوم				3 نجوم				عدد سنوات الخبرة		
في الصناعة		في الفندق		في الصناعة		في الفندق		في الصناعة		في الفندق		في الصناعة		في الفندق		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
26.13%	110	42.28%	178	16.76%	27	27.33%	44	22.73%	30	42.42%	56	41.40%	53	60.94%	78	أقل من 5 سنوات
28.75%	121	28.74%	121	22.36%	36	35.40%	57	34.85%	46	28.78%	38	30.46%	39	20.31%	26	من 6-10 سنوات
25.65%	108	16.39%	69	31.68%	51	19.87%	32	25.75%	34	15.90%	21	17.97%	23	12.5%	16	من 11-15 سنة
19.47%	82	12.59%	53	29.20%	47	17.40%	28	16.7%	22	12.87%	17	10.16%	13	6.25%	8	من 16 فأكثر
100%	421	100%	421	100%	161	100%	161	100%	132	100%	132	100%	128	100%	128	المجموع

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
- التعويضات
- دوران العمل
- الأداء
- استجابات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة
- النتائج الخاصة بالمقابلات
- المقابلات المبرمجة مع مديري الفنادق
- المقابلات المبرمجة مع الزبائن
- محاور العلاقة بين النتائج المتحققة عن طريق الاستبانة وعن طريق المقابلات

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

يقدم الفصل الحالي عرض وتحليل البيانات التي تجمعت عبر استبانة الدراسة بشأن اختبار أثر التعويضات ودوران العمل على أداء فنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن، في محاولة لاستخلاص النتائج الخاصة بالدراسة.

1-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بداية قام الباحث بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة (التعويضات، دوران العمل، الأداء) وقد جرى استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابات الأفراد المبحوثين في ضوء المتغيرات الخاصة بالدراسة باعتماد مقياس مكون من خمس قيم وضعت إزاء فقرات الاستبانة (أداة القياس).

1-1-4 التعويضات

أ- الأجر الشهري

يلاحظ من نتائج التحليل أن متوسط الإجابات للأسئلة من (1-9) والخاصة بمتغير الأجر الشهري وقناعة المستجيبين وفق فقرات الاستبانة. وتركزت الإستجابات حول القيمة (4) والقيمة (5) (أوافق وأوافق بشدة) وبلغ المتوسط (4.0499) للسؤال الذي يتعامل مع مراعاة نظام الأجور في الفنادق لمهارات العاملين، كما بلغ المتوسط المتعلق بالسؤال الذي يتعامل مع تحقيق نظام الأجور في الفندق الاستقرار المادي للعاملين (3.1948) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.76650) والخاص بالسؤال (يتم تحديد الأجر وفق الوصف الوظيفي للعمل) و(1.20715) الخاص بالسؤال (يحقق نظام الأجور في الفندق الاستقرار المادي للعاملين) وهذا يعبر عن ان عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وأن للأجر الشهري تأثيراً ملحوظاً على عينة الدراسة كونه أحد أهم التعويضات التي تمنح للعاملين والتي دعت الباحث الى اعتماده كأحد أهم أنواع التعويضات التي تهتم العاملين في فنادق عينة الدراسة، وإن تدني مستواه كان أحد الأسباب الرئيسة في ترك العمل في فنادق عينة الدراسة.

ب- الإكramيات

يلاحظ من نتائج التحليل أن متوسط الاجابات للأسئلة من (10-18) والخاصة بمتغير الإكramيات أنها كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط فيما يخص الأسئلة (10,11,13,15,18)، حيث كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) وبتوسطات تتراوح بين (4.3302) والخاص بالسؤال (تعتبر الإكramيات من المحفزات الرئيسة للعمل في الفندق) و(3.3420) والخاص بالسؤال (تسهم الإكramيات في تكرار زيارة الزبائن للفندق) و(بأنحراف معياري يتراوح بين (0.68506) والخاص بالسؤال (تعتبر الإكramيات من المحفزات الرئيسة للعمل في الفندق) و(1.01728) والخاص بالسؤال (توزع الإكramيات على العاملين في الفندق وفق أسس متفق عليها)، وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، حيث قل الإنحراف المعياري يدعم الوسط الحسابي. وفيما يخص بقية الأسئلة رقم(12,14,16,17) فقد كان متوسط الإجابات دون الوسط فقد كانت(2.9762) (2.9169) (2.7197) (2.9287) على التوالي و(بأنحراف معياري (1.18499)(1.09119) (1.17810) (0.97573) على التوالي، وهذا يعني ان آراء المجيبين كانت تتراوح بين عدم الموافقة الى المحايد في الإجابة، مما يدل على إن:

- الإدارة لا تتدخل في تحديد سياسة توزيع الإكramيات على العاملين.

- لاتوزع الإكramيات على العاملين وفق أساس الخبرة والاقدمية.

- لاتحصل الإناث على حصة أكبر من الإكramيات التي يحصل عليها الذكور.

- لايفصح العاملون في الفندق عن الإكramيات التي حصلوا عليها.

ج- إطعام العاملين

يلاحظ من نتائج التحليل أن متوسط الإجابات للأسئلة من (19-27) والخاصة بمتغير إطعام العاملين إنها بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، أي كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) وبتوسطات تتراوح بين(4.3753) والخاص بالسؤال (يلتزم الفندق بتقديم وجبات إطعام للعاملين) و(3.0143) الخاص بالسؤال (يقدم الفندق وجبات طعام بحسب المستوى الوظيفي للعاملين فيه) و(بأنحراف معياري يتراوح بين (0.76641) الخاص بالسؤال (يلتزم الفندق بتقديم وجبات إطعام للعاملين) و(1.26671) وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وهذا يدعم رأي الباحث كون لإطعام العاملين تأثير على العاملين في فنادق عينة الدراسة كونه أحد أهم المزايا التي تقدم للعاملين في هذه القطاع.

2-1-4 دوران العمل

قام الباحث باختيار متغير دراسات العمل من خلال ثلاثة متغيرات هي النقل والغياب والترك والتي أبدت الدراسات السابقة أنها هذه المتغيرات هي الأكثر حاجة إلى الدراسة والاختبار.
أ- النقل:

من نتائج التحليل يلاحظ أن متوسط الإجابات للأسئلة من (28-37) والخاصة بمتغير النقل بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، حيث كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت أغلب الأجابات (أوافق) وبتوسطات تتراوح بين (3.8100) والخاص بالسؤال (تساعد التنقلات بين الوظائف في توسيع مدارك العاملين) و(3.1663) الخاص بالسؤال (يتم النقل إلى وظيفة أخرى كوسيلة من وسائل تنفيذ العقوبات) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.80676) والخاص بالسؤال (تلعب عملية الإحلال دوراً إيجابياً في ملء الشواغر) و(1.17617) الخاص بالسؤال (زيادة النقل بين الوظائف يقلل من أخطاء العمل) وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، حيث كلما قل الانحراف المعياري كلما دعم الوسط الحسابي. وهذا ماسعى الباحث الى إكتشافه حيث يعتبر النقل بين الوظائف أحد أنواع دوران العمل في هذه الصناعة والتي قد تكون أحد المسببات في ترك العمل.

ب- الغياب

يلاحظ من نتائج التحليل إن متوسط الاجابات للأسئلة من (38-47) والخاصة بمتغير الغياب إنها بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، أي كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت الإجابات (أوافق) وبتوسطات تتراوح بين (3.9169) الخاص بالسؤال (تعتبر نسبة غياب المديرين أقل منها لدى العاملين الآخرين) و (3.0000) الخاص بالسؤال (تتجاوز معدلات الغياب في الفندق يوماً واحداً في الأسبوع) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.81675) الخاص بالسؤال (تؤدي الظروف الطارئة إلى زيادة نسبة الغياب) و(1.18769) الخاص بالسؤال (تكون نسبة الغياب لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور) وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وأن الإجابات دعمت رأي الباحث كون للغياب تأثير على العاملين في فنادق عينة الدراسة كونه أحد متغيرات دوران العمل التي اعتمدها الباحث في دراسته.

ج- الترك

من نتائج التحليل يلاحظ أن متوسط الإجابات للأسئلة من (48-62) والخاصة بمتغير الترك بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط،

حيث كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) وممتوسطات تتراوح بين (4.1048) والخاص بالسؤال (يعتبر تدني الأجر أحد أسباب ترك العمل) و(3.1238) الخاص بالسؤال (ينعكس تكليف العاملين بإعمال إضافية على زيادة نسبة الترك) و(بانحراف معياري يتراوح بين (0.84409) والخاص بالسؤال (يتباين معدل دوران العمل بين الذكور والإناث) و(1.11463) والخاص بالسؤال (تتباين نسبة دوران العمل حسب تباين الفئة العمرية) وهذا يعبر على إن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وأن الترك كان أحد أسباب إرتفاع دوران العمل في الفنادق المبحوثة، وكذلك له علاقة وثيقة بمستوى الأجر المدفوع للعاملين في الفنادق المبحوثة.

بينما يرى الباحث أن من الأسباب المهمة لترك العمل هو عدم رضا العامل عن عمله، حيث يرى الكثير من المتخصصين إنه توجد هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل أي أنها أقوى من تلك الموجودة بين الرضا الوظيفي والترك والغياب عن العمل. وتوجد أيضاً في هذه العلاقة متغيرات أخرى معدلة تؤثر على هذه العلاقة كالظروف الاقتصادية العامة وفرص العمل البديلة المتاحة وقدم الشخص في العمل في المنظمة تؤثر جميعها في قرار الشخص في تركه لعمله. فإذا كان الأقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود وكان هناك إرتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة فإن الشخص غير الراضي عن عمله لن يكون أمامه إختيارات كثيرة سوى الأستمرار في عمله الحالي. وكذلك الأمر إذا كان الشخص العامل لايتوقع إمكانية الحصول على فرص عمل في منظمات أخرى فانه سيستمر في عمله على الرغم من شعوره بعدم الرضا فيه. ويبدو أيضاً أن للأقدمية دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل. فالشخص الأقدم قد ينال تعويضات ومزايا أفضل من الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه أو أن فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو أنه يطور علاقات إجتماعية قوية خارج المنظمة تمكنه من تحمله ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا.

3-1-4 الأداء

وفي إطار نموذج الدراسة وتوجهها نحو فحص الأداء باعتباره التغير الأكثر تأثراً بالمتغيرات المستقلة فقد تعامل الباحث مع هذا المتغير من خلال المتغيرات (الإيرادات والأشغال الفندقية ورضا الجمهور) وكانت النتائج كما يلي:

أ- الإيرادات

من نتائج التحليل يلاحظ أن متوسط الإجابات للأسئلة من (63-73) والخاصة بمتغير الإيرادات بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، حيث كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) و(متوسطات تتراوح بين (4.2627) والخاص بالسؤال (تتم مقارنة إيرادات الفندق مع السنوات السابقة) و(3.6386) والخاص بالسؤال (تأخذ إدارة الفندق بنظر الاعتبار معايير الفنادق الأخرى فيما يخص الإيرادات) و(بانحراف معياري يتراوح بين (0.68630) والخاص بالسؤال (تنمو إيرادات الفندق باستمرار) و(1.06917) الخاص بالسؤال (تسهم زيادة إيرادات الفندق في زيادة التعويضات للعاملين) وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وإن إدارات الفنادق عينة الدراسة سعت باستمرار الى زيادة إيراداتها كأحد أنواع مقاييس الأداء المالية التي تتبعها فنادق المملكة ومن ضمنها الفنادق المبحوثة ومن ثم أسهمت هذه الزيادات في زيادة التعويضات، أي أنه كانت هناك علاقة بين التعويضات والإيرادات، وهذا ماسعى الباحث الى إختباره كأحد الأمور المهمة في زيادة استقرار العاملين وتخفيض دوران العمل من خلال زيادة التعويضات المقدمة لهم. كما ويرى الباحث إنه من الضرورة أيضاً الإعتماد على مقاييس أخرى مكملية للمقياس المالي لأنها تعكس صورة حقيقية عن الأداء في الفنادق المبحوثة.

ب- الإشغال الفندقية

يلاحظ من نتائج التحليل إن متوسط الإجابات للأسئلة من (74-82) والخاصة بمتغير الإشغال الفندقية إنها بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، أي كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) و(متوسطات تتراوح بين (4.3261) والخاص بالسؤال (تحرص إدارة الفندق على رفع نسبة الإشغال) و(3.9686) الخاص بالسؤال (تؤثر الموسمية على نسبة الإشغال) و(بانحراف معياري يتراوح بين (0.72492) والخاص بالسؤال (يعتمد الفندق على نسبة التشغيل كأحد مؤشرات الأداء) و(1.16473) والخاص بالسؤال (يزداد الإشغال الفندقية بزيادة حوافز وعلاوات العاملين) وهذا يعبر عن إن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، وإن بزيادة الحوافز والتعويضات تزداد نسبة التشغيل الفندقية، وهذا يدعم دراسة الباحث من حيث إن للتعويضات تأثيراً على الإشغال الفندقية.

ج- رضا الجمهور

من نتائج التحليل يلاحظ إن متوسط الإجابات للأسئلة من (83-93) والخاصة بمتغير رضا الزبائن بشكل عام كانت جيدة حيث كانت متوسطاتها فوق الوسط، حيث كانت المؤشرات إيجابية إذ كانت تتراوح بين (أوافق) و(أوافق بشدة) حيث كان أعلى متوسط هو (4.3658) للسؤال (تشجع إدارة الفندق الجمهور على إبداء رأيهم ومقترحاتهم) وأقل متوسط (3.1473) هو للسؤال (يوجد باستمرار شكاو من قبل الجمهور). وكان أقل إنحراف هو (0.75541) والخاص بالسؤال (تشجع إدارة الفندق الجمهور على إبداء رأيهم ومقترحاتهم) وأعلى انحراف معياري هو (1.18208) والخاص بالسؤال (يوجد باستمرار شكاو من قبل الجمهور) وهذا يعبر عن أن عينة البحث كانت تتفق مع الأسئلة المطروحة، ويدعم رأي الباحث بأن للتعويضات المقدمة تأثيراً على زيادة رضا الجمهور والضيوف، من حيث تقديم خدمة بجودة ونوعية عالية تتناسب مع المعايير المهنية، وهذا ماكدته المقابلات التي أجراها الباحث مع زبائن وضيوف فنادق عينة الدراسة.

4-2 تحليل الثبات (كرونباخ ألفا)

أظهرت نتائج التحليل وكما موضح في الجدول رقم (4-1) أن مستوى الثبات كان (83.3%) ويعني إن مستوى الثبات في إجابات العينة كان عالياً مما يدل على أن المجيبين كانوا منسجمين وموحدين في طبيعة الإجابة وليست هناك أراء متناقضة بين مشاهدة واخرى. كما أنه يفوق (60%) وهذا مؤشر إيجابي.

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
%83.3	93

جدول (4-1)

يبين تحليل كرونباخ

4-3 استجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها

خلال هذا الجزء سيعرض الباحث استجابات عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة مع تأشير الاختلافات بين فنادق ثلاث نجوم وأربع نجوم وخمس نجوم وما أفرزته العينة من آراء.

1-3-4 متغيرات التعويضات:

أظهرت نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (2-4) لمتغير التعويضات لفنادق فئة الثلاث نجوم أن أعلى وسط حسابي حققه كان متغير (إطعام العاملين) بمقدار (3.5408) وهو مؤشر إيجابي كونه أحد أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعاملين في هذه الفئة من الفنادق كونه أحد أنواع التعويضات المهمة التي يسعى إليها العاملون لقلّة مستوى الأجور في هذه الفنادق. في حين أن أعلى إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الإكراميات) بمقدار (0.58354). كما يلاحظ من الجدول إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) قد بلغ (3.4045) وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

أما فيما يخص فنادق فئة الأربع نجوم فإن نتائج التحليل أظهرت أن أعلى وسط حسابي وأفضل إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الأجر الشهري) بمقدار (3.6094) و(0.56096) على التوالي وهو مؤشر إيجابي كونه من المتغيرات المهمة للعاملين من بين متغيرات هذه الفئة من الفنادق. ويلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) قد بلغ (3.5387) وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق بالرغم من إنه أقل من الوسط الحسابي لفنادق فئة الثلاث نجوم.

أما بخصوص فنادق فئة الخمس نجوم فإن نتائج التحليل أظهرت أن أعلى وسط حسابي وأعلى إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الأجر الشهري) بمقدار (3.8095) و(0.69549) على التوالي وهو مؤشر إيجابي كونه من المتغيرات المهمة للعاملين في هذه الفئة من الفنادق.

جدول (2-4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة بشأن متغير التعويضات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	عدد افراد العينة	درجة الفندق	المتغير
0.56312	3.4306	الأجر الشهري	128	3 نجوم	التعويضات
0.58354	3.2422	الإكراميات			
0.44387	3.5408	إطعام العاملين			
0.31066	3.4045	المجموع			
0.56096	3.6094	الأجر الشهري	132	4 نجوم	
0.40366	3.2231	الأكراميات			
0.52625	3.7837	إطعام العاملين			
0.31842	3.5387	المجموع			
0.69549	3.8095	الأجر الشهري	161	5 نجوم	
0.39236	3.5749	الأكراميات			
0.39652	3.6335	إطعام العاملين			
0.30564	3.6726	المجموع			
0.63475	3.6316	الأجر الشهري	421	المجموع لمتغير التعويضات	
0.49015	3.3634	الأكراميات			
0.46390	3.6524	إطعام العاملين			
0.32962	3.5491	المجموع			

ويرى الباحث أن الأجر الشهري في هذه الفنادق هو مهم للغاية بالنسبة للعاملين حيث تمتاز بوجود سلم رواتب تم تحديده بموجب التحصيل الدراسي والخبرة المهنية في الصناعة للمتقدمين للعمل فيها، إضافة الى ان العاملين يشملون ببقية أنواع التعويضات الأخرى التي تعتبر جزءاً مهماً من التعويضات. ويبين الجدول إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) لهذه الفئة من الفنادق قد بلغ (3.6726) وهو مؤشر إيجابي لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق وإنه الوسط الأكبر بين فئات الفنادق عينة الدراسة.

وبشكل عام يرى الباحث إن متوسط الإجابات كانت تقترب من (أوافق) إذ كانت تتراوح بين (3.2231) و(3.8095) وبانحراف معياري تراوح بين (0.39236) و(0.58354) وهذا يعني إن العينة كانت منسجمة في الإجابات حول الأسئلة المطروحة ومتفقة على أن تكون (أوافق).

2-3-4 متغيرات دوران العمل:

أظهرت نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (3-4) أن متغيرات دوران العمل لفنادق فئة الثلاث نجوم أن أعلى وسط حسابي كان قد حققه متغير (الترك) بمقدار (3.4734) وهو مؤشر إيجابي. في حين إن أعلى إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الغياب) بمقدار (0.52898) وهو أيضاً مؤشر جيد. كما يلاحظ من الجدول إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة مجتمعة (النقل والغياب والترك) قد بلغ (3.3674) وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

أما فيما يخص فنادق فئة الأربع نجوم فأن نتائج التحليل أظهرت أن أعلى وسط حسابي كان للمتغير (الترك) أيضاً إذ بلغ المتوسط (3.7618) وهو مؤشر إيجابي، في حين أن أفضل

الجدول (3-4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة بشأن متغير دوران العمل

المتغير	درجة الفندق	عدد افراد العينة	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دوران العمل	3 نجوم	128	النقل	3.2804	0.46843
			الغياب	3.2953	0.52898
			الترك	3.4734	0.43559
			المجموع	3.3674	0.29968

0.46765	3.5152	النقل	132	4 نجوم
0.41045	3.7008	الغياب		
0.44392	3.7618	الترك		
0.27782	3.6732	المجموع		
0.51051	3.6273	النقل	161	5 نجوم
0.41775	3.5484	الغياب		
0.51564	3.8642	الترك		
0.32567	3.7063	المجموع		
0.50464	3.4867	النقل	421	المجموع لمتغير لدوران العمل
0.47917	3.5192	الغياب		
0.49723	3.7132	الترك		
0.33776	3.5929	المجموع		

إنحراف معياري كان قد حققه متغير (النقل) بمقدار (0.46765) وهو مؤشر إيجابي كونه من الأمور المهمة التي تخص العاملين في هذه الفئة من الفنادق. ويلاحظ أيضاً إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (النقل والغياب والترك) قد بلغ (3.6732) وهو أعلى منه في فنادق فئة الثلاث نجوم، وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

أما بخصوص فنادق فئة الخمس نجوم فأن نتائج التحليل أظهرت أن أعلى وسط حسابي كان للمتغير (الترك) إذ بلغ المتوسط (3.8642)، في حين أن أفضل إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الترك) أيضاً بمقدار (0.51564) وهو مؤشر إيجابي أيضاً. ويلاحظ أيضاً إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (النقل والغياب والترك) قد بلغ (3.7063) وهو أعلى

منه في فنادق فئات الأربع والثلاث نجوم، وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

وبشكل عام يرى الباحث إن متوسط الإجابات كانت تقترب من (أوافق) إذ كانت تتراوح بين (3.2804) و(3.8642) وبانحراف معياري تراوح بين (0.41045) و(0.51564) وهذا يعني إن العينة كانت منسجمة في الإجابات حول الأسئلة المطروحة ومقياس (أوافق).

3-3-4 متغيرات الأداء:

لقد تم التعبير عن هذا المتغير الرئيس التابع من خلال ثلاثة متغيرات فرعية وهي الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الزبائن، وقد أظهرت نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (4-4) إن متغيرات الأداء (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور) لفنادق فئة الثلاث نجوم إن أعلى وسط حسابي حققه كان متغير (الإشغال الفندقية) بمقدار (3.8498) وهو مؤشر إيجابي كونه من المتغيرات التي تؤثر على الأداء في الفنادق وكذلك كونه من الأمور المهمة التي تؤدي إلى زيادة الإيرادات. في حين أن أفضل إنحراف معياري كان قد حققه هو متغير

الجدول (4-4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة بشأن متغير الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	عدد افراد العينة	درجة الفندق	المتغير
0.51923	3.8189	الإيرادات	128	3 نجوم	الأداء
0.63125	3.8498	الإشغال الفندقية			
0.51747	3.7642	رضا الجمهور			
0.38345	3.8085	المجموع			
0.46206	4.1746	الإيرادات	132	4 نجوم	
0.42629	4.0533	الإشغال الفندقية			
0.46765	3.8437	رضا الجمهور			
0.30134	4.0120	المجموع			

0.55756	3.9260	الإيرادات	161	5 نجوم
0.35298	3.9337	الإشغال الفندقي		
0.48029	3.8888	رضا الجمهور		
0.31968	3.9150	المجموع		
0.53653	3.9685	الإيرادات	421	المجموع لمتغير الأداء
0.48143	3.9439	الإشغال الفندقي		
0.48961	3.8368	رضا الجمهور		
0.34369	3.9130	المجموع		

(الإيرادات) بمقدار (0.63125). كما يلاحظ من الجدول إن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (الإيرادات والإشغال الفندقي ورضا الجمهور) قد بلغ (3.8085) وهو مؤشر إيجابي أيضاً لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

أما فيما يخص فنادق فئة الأربع نجوم فأن نتائج التحليل أظهرت إن أعلى وسط حسابي كان للمتغير (الإيرادات) بمقدار (4.1746)، في حين إن أفضل إنحراف معياري كان قد حققه متغير رضا الزبائن) بمقدار (0.46765) وهو مؤشر إيجابي على أنه يساهم في زيادة وتحسين الأداء وكونه أحد المؤشرات المهمة للأداء غير المالي بالنسبة لهذه الفئة من الفنادق. ويلاحظ أيضاً ان الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة (الإيرادات والإشغال الفندقي ورضا الجمهور) قد بلغ (4.0120) وهو أعلى منه في فنادق فئة الثلاث نجوم، وهو مؤشر إيجابي أيضاً على أن هذه المتغيرات تؤثر على الأداء في هذه الفئة من الفنادق المبحوثة.

أما بخصوص فنادق فئة الخمس نجوم فأن نتائج التحليل أظهرت إن أعلى وسط حسابي كان للمتغير (الإشغال الفندقي) بمقدار (3.9337)، في حين إن أفضل إنحراف معياري كان قد حققه متغير (الإيرادات) بمقدار (0.55756) وهو مؤشر إيجابي كونه من المتغيرات المهمة التي تؤثر على الأداء في هذه الفئة من الفنادق. ويلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية الثلاثة مجتمعة

(الأيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور) قد بلغ (3.9150) وهو مؤشر إيجابي لإستجابات العاملين في هذه الفئة من الفنادق.

وبشكل عام يرى الباحث أن متوسط الاجابات كانت تتراوح من (أوافق) الى (أوافق بشدة) إذ تراوحت المتوسطات بين (3.7642) و(4.1746) وهي مؤشرات إيجابية، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.30134) و(0.63125) وهذا يعني أن العينة كانت منسجمة في الإجابات حول الأسئلة المطروحة.

4-4 إختبار فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من عرض وتحليل البيانات الخاصة بالجزء الأول من الإستبانة التي تطرقت الى الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، تم إعتداد أسلوب الأحصاء الإستدلالي لمعرفة العلاقات ودلالاتها الأحصائية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وسيعتمد الباحث الى فحص طبيعة العلاقة ومستوى المعنوية لتلك المتغيرات.

لقد تم إعتداد قاعدة القرار التالية في إختبار فرضيات الدراسة المنوه عنها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي تنص على قبول الفرضية اذا كانت قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية.

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

Ha: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

لقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول رقم (4-5).

جدول (4-5)

نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الأولى

F المحسوبة	F الجدولية	F-Sig	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
11.561	2.10	0.000	رفض	0.379

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (11.561) أكبر من قيمتها الجدولية وبما إن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقي ورضا الزبائن). ولزيادة التأكد من صحة النتائج السابقة، سيتم إختبار تأثير كل من التعويضات ودوران العمل على الأداء وبشكل منفرد.

وللتأكد من النتائج لجأ الباحث الى تحليل الإنحدار وتحليل المعاملات لدراسة تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء، حيث يلاحظ من نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (4-6) ومن دراسة تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء وبمقارنة (F) المحسوبة والتي كانت مساوية الى (11.561) مع (F) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6.413) كانت (F) الجدولية (2.1) وبما أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية فهذا يعني أن هناك تأثير لمتغيرات التعويضات وملتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل الأداء. في حين من ملاحظة الجدول رقم (4-7) يتبين أنه كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.144) وقيمة معامل الارتباط (r) كانت (0.379) ويعتقد الباحث أن كون قيمة (R^2) ضعيفة لكون المتغيرات المدروسة كانت متغيرين فقط وهناك متغيرات أخرى تؤثر على الأداء لم تؤخذ بنظر الاعتبار لأن الباحث حاول التركيز على هذين المتغيرين فقط.

جدول (4-6)

يوضح تحليل التباين (ANOVA) لدراسة تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	7.104	6	1.184	11.561	0.000
القيمة المتبقية	42.298	413	0.102		
المجموع	49.402	419	-		

جدول (7-4)

يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير
0.379	0.144	0.32003

تحليل المعاملات (Coefficients)

ظهر من نتائج التحليل إن معامل (Beta) للمتغيرات الستة قيد الدرس موجبة عدا متغير (الإكراميات) فقد كان (سالِباً) مما يعني إن تأثير المتغيرات الخمسة الأخرى ذات المعامل الـ (Beta) الموجب على الأداء كان تأثيراً (موجباً)، حيث كلما زادت قيمة المتغيرات ($X1, X3, X4, X5, X6$) إزداد الأداء، بينما ظهر أن تأثير الإكراميات على مستوى الأداء كان تأثيراً عكسياً ولكن بنسبة ليست عالية. أما بخصوص (t-test) فكانت نتائجها تدعم نتائج تحليل الإنحدار، ومن ملاحظة القيم في الجدول نجد ان تأثير المتغيرات الستة كانت (إيجابية) عدا المتغير الثاني (الإكراميات) فكان تأثيراً عكسياً، وكما موضحة في الجدول رقم (8-4).

جدول (8-4)

يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	0.217	2.517	11.621	0.000
الأجر الشهري	0.025	0.076	1.615	0.107
الإكراميات	0.032	-0.086	-1.876	0.061
إطعام العاملين	0.035	0.140	2.996	0.003

النقل	0.033	0.110	2.300	0.022
الإشغال الفندقية	0.034	0.104	2.193	0.029
الترك	0.033	0.215	4.495	0.000

الفرضية الفرعية الأولى:

HO: لا يوجد أثر للتعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).
 Ha: يوجد أثر للتعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).
 لقد تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول رقم (4-9).

جدول (4-9)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

F المحسوبة	F الجدولية	F-Sig	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
8.823	2.60	0.000	رفض	0.244

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (8.823) أكبر من قيمتها الجدولية وبما إن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فاننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر للتعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

وللتأكد من النتائج لجأ الباحث الى تحليل الإنحدار وتحليل المعاملات لدراسة تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء، حيث يلاحظ من نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (10-4) ومن دراسة تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء وبمقارنة (F) المحسوبة والتي كانت مساوية الى (8.823) مع (F) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (3.417) كانت (F) الجدولية (2.6) وهما أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، وهذا يعني أن هناك تأثيراً لمتغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل الأداء. في حين من ملاحظة الجدول رقم (11-4) يتبين أنه كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.060) وقيمة معامل الارتباط (r) كانت (0.244) ويعتقد الباحث ان كون قيمة (R^2) ضعيفة لكون المتغير المدروس كان متغيراً واحداً فقط وهناك متغيرات أخرى تؤثر على الأداء لم تؤخذ بنظر الاعتبار لأن الباحث حاول التركيز على هذا المتغير فقط.

جدول (10-4)

يوضح تحليل التباين (ANOVA) لدراسة تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	2.961	3	0.987	8.823	0.000
القيمة المتبقية	46.651	417	0.112		
المجموع	49.613	420	-		

جدول (11-4)

يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير
0.244	0.060	0.33448

تحليل المعاملات (Coefficients)

ظهر من نتائج التحليل إن معامل (Beta) للمتغيرات الثلاثة قيد الدرس موجبة عدا متغير (الإكراميات) فكان (سالباً) مما يعني ان تأثير المتغيرين الآخرين ذات المعامل الـ (Beta) الموجب على الأداء تأثير (موجب)، حيث كلما زادت قيمة المتغيرات (X1,X3) إزداد الأداء، بينما ظهر أن تأثير الإكراميات على مستوى الأداء كان تأثيراً عكسياً ولكن بنسبة ليست عالية. أما بخصوص (t-test) فكانت نتائجها تدعم نتائج تحليل الانحدار، ومن ملاحظة القيم في الجدول نجد ان تأثير المتغيرين الأول والثالث (إيجابية) عدا المتغير الثاني (الإكراميات) فكان تأثيرها تأثيراً عكسياً، وكما موضحة في الجدول (4-12).

جدول (4-12)

يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات التعويضات

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	0.185	3.282	17.779	0.000
الأجر الشهري	0.026	0.128	2.677	0.008
الإكراميات	0.033	-0.059	-1.240	0.215
إطعام العاملين	0.035	0.192	4.019	0.000

الفرضية الفرعية الثانية:

HO: لا يوجد أثر لدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع

والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

Ha: يوجد أثر لدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع

والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور).

لقد تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة

كما هي معروضة في الجدول (4-13).

جدول (13-4)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

F المحسوبة	F الجدولية	F-Sig	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
17.422	2.60	0.000	رفض	0.334

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (17.422) أكبر من قيمتها الجدولية وبما إن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني بوجود أثر لدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الزبائن).

ومن النتائج أعلاه والخاصة بالفرضيتين الفرعية والأولى والثانية والتي أوضحت رفض فرضية العدم لكل منهما. وهذا يعزز نتائج إثبات الفرضية الرئيسة الأولى وهي أن التعويضات ودوران العمل مجتمعاً يؤثران على الأداء.

وللتأكد من النتائج لجأ الباحث الى تحليل الإنحدار وتحليل المعاملات لدراسة تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء، حيث يلاحظ من نتائج التحليل وكما موضحة في الجدول رقم (14-4) ومن دراسة تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء ومقارنة (F) المحسوبة والتي كانت مساوية الى (17.422) مع (F) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (3.416) كانت (F) الجدولية (2.6) وبما أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية فهذا يعني أن هناك تأثيراً لمتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل الأداء. في حين من ملاحظة الجدول رقم (4-15) يتبين أنه كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.334) وقيمة معامل الارتباط (r) كانت (0.112) ويعتقد الباحث ان كون قيمة (R^2) ضعيفة لكون المتغير المدروس كان متغيراً واحداً وهناك متغيرات أخرى تؤثر على الأداء لم تؤخذ بنظر الاعتبار لأن الباحث حاول التركيز على هذا المتغير فقط.

جدول (14-4)

يوضح تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	5.514	3	1.838	17.422	0.000
القيمة المتبقية	43.888	416	0.105		
المجموع	49.402	419	-		

جدول (15-4)

يوضح قيمة (R^2) و (r) حول تأثير متغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل متغيرات الأداء

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير
0.334	0.112	0.32481

تحليل المعاملات (Coefficients)

ظهر من نتائج التحليل ان معامل (Beta) للمتغيرات الثلاثة قيد الدرس موجبة، مما يعني ان تأثير المتغيرات الثلاثة ذات المعامل الـ (Beta) الموجب على الأداء تأثير (موجب)، حيث كلما زادت قيمة المتغيرات $(X1, X2, X3)$ إزداد الأداء، أما بخصوص (t-test) فكانت نتائجها تدعم نتائج تحليل الأنحدار، ومن ملاحظة القيم في الجدول نجد ان تأثير المتغيرات الثلاثة كانت (إيجابية)، وكما موضحة في الجدول (16-4).

جدول (16-4)

يوضح تحليل المعاملات لمتغيرات دوران العمل

الدلالة المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	النموذج
0.000	15.804	2.714	0.172	الحد الثابت
0.010	2.603	0.124	0.032	النقل
0.010	2.602	0.123	0.034	الغياب
0.000	4.850	0.233	0.033	الترك

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: لا يوجد علاقة بين التعويضات المتمثلة بـ(الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) ودوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.
 Ha: يوجد علاقة بين التعويضات المتمثلة بـ(الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) ودوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.
 لقد تم استخدام مصفوفة ارتباط (بيرسون) لإختبار هذه الفرضية وكما هي معروضة في الجدول رقم (17-4) حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) قوتها (27.6%) وهي علاقة ضعيفة ذات إتجاه طردي بين التعويضات ودوران العمل.

جدول (17-4)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

دوران العمل	التعويضات	
0.276**	1	التعويضات
1	0.276**	دوران العمل

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ويرى الباحث أنه من الأطلاع على الجدول رقم (4-18) يمكن التعرف على هذه الارتباطات (Correlations) حيث أظهرت نتائج التحليل الارتباط بين المتغيرات الستة معنوية، أي أن المتغيرات المدروسة تنسجم مع بيئة الدراسة وأن هناك علاقة بين المتغيرات المختارة للبحث حيث ظهرت ذوات إرتباطات معنوية فيما بينها.

جدول (4-18)

يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل

إطعام العاملين	الإكراميات	الأجر الشهري	الترك	الغياب	النقل		
0.104*	0.110*	0.201**	0.221**	0.130**	1	إرتباط بيرسون	النقل
0.033	0.024	0.000	0.000	0.008		Sig (2-tailed)	
0.191**	0.054	0.029	0.181**	1	0.130**	إرتباط بيرسون	الغياب
0.000	0.265	0.554	0.000		0.008	Sig (2-tailed)	
0.129**	0.064	0.157**	1	0.181**	0.221**	إرتباط بيرسون	الترك
0.008	0.188	0.001		0.000	0.000	Sig (2-tailed)	
0.096*	0.091	1	0.157**	0.029	0.201	إرتباط بيرسون	الأجر الشهري
0.050	0.063		0.001	0.554	0.000	Sig (2-tailed)	
0.015	1	0.091	0.064	0.054	0.110*	إرتباط بيرسون	الإكراميات
0.764		0.063	0.188	0.265	0.024	Sig (2-tailed)	
1	0.015	0.096*	0.129**	0.191**	0.104*	إرتباط بيرسون	إطعام العاملين
	0.764	0.050	0.008	0.000	0.033	Sig (2-tailed)	

** إرتباط مستوى بدرجة عالية بمستوى معنوية (0.01)

* إرتباط مستوى بدرجة أقل بمستوى معنوية (0.05)

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العوامل الشخصية، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
الفرضية الفرعية الأولى:

HO: لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العمر.

Ha: يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العمر.

لقد تم إستخدام إختبار (ANOVA) لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول رقم (4-19).

جدول (4-19)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	F-Sig	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.121	1.78	1.512

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (1.512) أقل من قيمتها الجدولية وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (HO) ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى العمر.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO: لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى الجنس.

Ha: يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى الجنس.

لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول (4-20).

جدول (20-4)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	F-Sig	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.461	1.96	1.004

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (1.004) أقل من قيمتها الجدولية وبما ان قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فاننا نقبل الفرضية العدمية (HO) ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني لايوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى الجنس. الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: لايوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى المؤهل العلمي والتخصص.
Ha: يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى المؤهل العلمي والتخصص.
لقد تم استخدام إختبار (ANOVA) لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول (21-4).

جدول (21-4)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	F-Sig	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.708	1.81	0.825

حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (0.825) أقل من قيمتها الجدولية وبما ان قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فاننا نقبل الفرضية العدمية (HO) ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني لايوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى الى المؤهل العلمي والتخصص.

5-4 النتائج الخاصة بالمقابلات

1-5-4 المقابلات المبرمجة مع مديري الفنادق

لغرض دعم الدراسة بمزيد من المصدقية والثبات فقد تم إختيار عينة تكونت من المديرين في الفنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم المبحوثة (مدير عام، نائب مدير، أو مدير قسم)، وكانت المقابلات معهم مباشرة، وفق اسئلة مهيكلة بلغ عددها (22) سؤالاً، وكما موضحة في الملحق رقم (2)، وكانت الاجابات عن الأسئلة كما هي أدناه، علماً ان التجاوب مع هذه الأسئلة تم نوعاً ما بشكل مرضٍ.

1- فيما يخص السؤال (من النتائج التي توصلت اليها دراستنا هي أن الفنادق تمتاز بدوران عمل عالي. فما هو السبب في ذلك؟)، أشار أفراد العينة الى أن السبب في ذلك يعود الى الأسباب التالية:

- نقص العاملين المؤهلين وعدم وفرة الكفاءات في هذا القطاع، بالتزامن مع زيادة عدد الفنادق وزيادة نسب أشغالها العالية.

- توافر فرص العمل خارج الأردن وهجرة الكثير من الخبرات الى دول الخليج المجاورة.

- تدني الرواتب الأجور وكثرة الأغراءات التي تقدمها الفنادق المنافسة، ويقابلها ارتفاع كلف المعيشة.

- عدم القدرة على تحمل المسؤولية.

- عدم توافر بيئة العمل المريحة من قبل بعض ادارات الفنادق، مما يؤثر على الحالة النفسية والمعنوية للعاملين.

- أما فيما يخص العاملين في فنادق العقبة فقد أشار المديرون أن معظم العاملين هم غير مقيمين في العقبة.

2- بالنسبة للسؤال الثاني (هل تعتقدون بان التعويضات تؤثر على أداء الفندق؟ وكم هي نسبة هذا التأثير؟ وماهي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء الفنادق)

- أجمعت عينة المديرين على أن التعويضات تؤثر ودون أدنى شك وبشكل كبير على أداء الفندق، فعند تعاون الادارة ووجود الراحة المادية والنفسية والمعنوية والتقديرية لدى العاملين بجميع فئاتهم فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على أدائهم وبالتالي يؤثر إيجابياً على أداء الفندق بشكل عام.

كما وبين المدبرون أن كلاً من دوران العاملين/ نسب الإشغال/ الإيرادات/ الأجور/ الدورات التدريبية للعاملين/ كثرة الفنادق المنافسة والموجودة حالياً، كلها من العوامل التي تؤثر على الأداء.

3- فيما يتعلق بالسؤال حول (هل تعتقدون بأن دوران العمل يؤثر على أداء الفندق؟ وكم هي نسبة هذا التأثير؟ وماهي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء الفنادق) فكانت الأجابة أن السيطرة على دوران العمل يعطي المجال لإضافة خدمات نوعية بشكل أكبر، والعمل على رفع كفاءة العاملين بالتدريب المتنامي والمستمر، والذي بالتالي سيؤثر بشكل إيجابي على الخدمات ونوعيتها، وبخصوص النسبة فقد أجمع المدبرون انها تتراوح من (15%-35%) تقريباً.

ولزيادة في التوثيق وتعزيزاً للنتائج فقد أفاد الباحث من المقابلات التي أجريت مع المدبرين في التعرف على واقع التعويضات ودوران العمل في الفنادق حيث تبين ان معدل الدوران كان يتراوح بشكل عام في فنادق عينة البحث من (5%-35%) وهي نسبة يعتبرها الباحث نوعاً ما عالية وهذا ما يتطابق مع ماتطرق اليه الباحث في الجانب النظري في كون هذه الصناعة تمتاز بمعدل دوران عمل عالٍ.

4- حول السؤال (ماهي العوامل التي تجعل أداء الفنادق المنافسة أفضل). فقد كانت إجابات المدبرين أن هناك جملة من الأسباب كان أهمها:

- الاستقرار الوظيفي.

- زيادة معدل الرواتب والأجور.

- وجود الكفاءات الإدارية والعاملين المهرة.

- وجود خدمات نوعية متعددة ومتجددة باستمرار.

- وجود أسعار تفضيلية.

- وجود مرافق متعددة وتقديم خدمات وأسعار نوعية بالإضافة الى الموقع والتسويق.

5- بالنسبة للسؤال الخاص بـ (ماهي مقترحاتكم لمعالجة مشكلة دوران العمل العالي)، فقد تباينت إجابات المدبرين ومن أهمها:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- تقديم المحفزات والإجراءات المادية مثل (تأمين الوظيفي في وزارة العمل).
- العدالة في التعامل مع كافة الجنسيات.
- عدم التدخل من قبل المالكين في أمور العمل. وأن يقتصر ذلك على أصحاب العلاقة.
- عدم الحد من سلطة الإدارة.
- إتباع سياسة الزيادات السنوية وحسب الخبرة والكفاءة وأن يتم ذلك بشكل مدروس.
- مراعاة الظروف النفسية والمعنوية والمادية للعاملين.
- التدريب المستمر للعاملين وبشكل نظري وعملي، داخل وخارج المملكة.
- توافر أيدي عاملة مدربة ومؤهلة ومن أهل المناطق القريبة من الفنادق وخاصة للفنادق الموجودة خارج العاصمة كما هو الحال في فنادق (البحر الميت والعقبة).
- 6- بخصوص السؤال (افتراضنا ان ابعاد التعويضات المهمة هي (الأجر الشهري، الإكراميات، إطعام العاملين) هل تعتقد ان هناك ابعاداً أخرى مهمة؟ في حالة الاجابة بنعم ، يرجى ذكرها؟ كما افترضنا بأن ابعاد الاداء المهمة في الفنادق هي (الايادات، الاشغال الفندقية، رضا الزبائن، هل هناك ابعاداً أخرى للاداء تعتبرونها مهمة؟ وماهي؟
- فيما يخص الشق الأول من السؤال كانت إجابات المديرين بـ(نعم) وبخصوص الأبعاد الأخرى المهمة فإنها تدرج ضمن ما ذكر في جواب السؤال الخامس. أما بالنسبة لجواب الشق الثاني فان المديرين أتفقوا على أن هنالك أبعاداً عديدة تدرج تحت هذا الإطار ومن أهمها:
- التحديث والتجديد.
- مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- وجود خطة تسويقية شاملة بشكل دائم ومستمر.
- متابعة حاجات ورغبات الضيوف والزبائن.
- المحافظة على الاداريين والعاملين، وتأهيلهم على مستوى عالٍ من المهارة والمعرفة.

- إعتقاد مركز تدريب وتأهيل متقدم على مستوى الأقليم.

فيما يتعلق بالسؤال (ماهي مقاييس ومعايير الأداء المتبعة في الفندق). فقد تلخصت الإجابات بما يلي:

- نسبة الإشغال الفندقية.

- معدل شكاوي الزبائن والضيوف وقياس مدى رضاهم عن الخدمات.

- الإيرادات.

- الزيادة في الحجوزات.

- دوران العاملين.

- النسبة المئوية لكلفة الطعام والشراب.

- الأرباح والخسائر.

- التسويق والمبيعات.

7- حول السؤال هل يتم إحتساب كلفة دوران العمل في الفندق بصورة دورية ؟ فقد تفاوتت إجابات المديرين من حيث إحتسابها من عدمه، فقد أشار مديرو الفندق المبحوثة فئة الثلاث نجوم إنه لا يتم أحتساب كلفة دوران العاملين. في حين أتفقت إجابات مديري الفنادق المبحوثة ذات الخمس والأربع نجوم حيث يتم أحتساب كلفة دوران العاملين بشكل دوري وتتم مقارنتها مع السنوات السابقة.

8- بخصوص السؤال (هل توجد لديكم بيانات عن دوران العاملين؟) كانت إجابات المديرين في أغلب فنادق فئة الثلاث نجوم المبحوثة إن إدارتها لاتحتفظ ببيانات عن دوران عاملها، في حين أتفقت إجابات مديري الفنادق المبحوثة ذات الخمس والأربع نجوم إن إدارتها تحتفظ ببيانات عن دوران عاملها لدى قسم شؤون العاملين للرجوع اليها عند الحاجة.

ويرى الباحث ومن خلال اجابات المديرين إن احتفاظ تسجيل إدارات فنادق الأربع والخمس نجوم ببيانات عن دوران عاملها يساعدها على سرعة المعالجة أو محاولة إيجاد الحلول في الوقت المناسب وتلافي الأسباب المؤدية الى أرتفاع هذا المعدل.

9- وفيما يتعلق بالسؤال (ماهي أهم الإستراتيجيات التي تتبعها ادارة الفندق للاحتفاظ بالعاملين؟) فقد كانت الاجابات تتلخص بالتالي:

- زيادة الرواتب وبشكل دوري وبما يتناسب مع نسبة التضخم
- تقديم وجبات طعام للعاملين.
- عقد اللقاءات الدورية بالعاملين لمعرفة احتياجاتهم.
- تطبيق التدرج الوظيفي بشكل صحيح من ناحية الترقية والترفيه.
- إقامة الدورات الخارجية والداخلية.
- تطبيق الزيادات السنوية للعاملين.
- تقديم الحوافز الشهرية.
- تقديم الحوافز المعنوية والتقديرية.

10- بالنسبة للسؤال (هل هناك إقتراحات متعلقة بالتعويضات ودوران العمل من شأنها أن تعزز الأداء في الفندق) فقد إندرجت إجابات المديرين بالنقاط التالية:

- مراعاة الزيادة السنوية وغلاء المعيشة.
 - وجود كفاءات متخصصة في العمل الفندقي.
 - عدم هجرة الكفاءات للعمل في الخارج.
- 4-5-2 المقابلات المبرمجة مع الجمهور

حاول الباحث ان يتواجد في كل فندق لمدة ثلاثة أيام متواصلة يلتقي فيها بالجمهور (الزبائن والضيوف) حال مغادرتهم الفندق للتعرف على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بعد استهلاكها ومدى رضاهم عنها، وكذلك للتعرف على أثر أسعار تلك الخدمات على مدى استهلاكها من قبلهم. وقد قام الباحث بتصميم استبانة خاصة لهذا الغرض أحتوت على (15) فقرة، وكما موضحة في الملحق رقم (3)، وتم توزيعها على عينة من ضيوف فنادق عينة الدراسة وبشكل عشوائي، كما التقى الباحث بالعديد من الزبائن والضيوف لمعرفة ردودهم على طبيعة الخدمات المقدمة في الفندق وأسعارها، وكما موضحة في الجدول رقم (4-22):

1- فيما يخص إجابات زبائن وضيوف فنادق الثلاث نجوم كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:

- حققت الأجابة عن سؤال (9) وهو (ماهو تقييمك لسرعة الخدمة في الفندق) وعلاقته بالاداء أقل وسط حساي ومقداره (2.9545) مما يعني كانت ردود افعال الزبائن والضيوف غير جيدة بخصوص الخدمة في الفندق بشكل عام، ويرى الباحث ان لهذا المؤشر مردوده السيء على الأداء في هذه الفئة من الفنادق المبحوثة.

جدول (4-22)

يوضح الوسط الحساي والانحراف المعياري لاجابات الجمهور للفنادق المبحوثة

		3 نجوم		4 نجوم		5 نجوم		المجموع	
ت	السؤال	الوسط	الانحرا	الوسط	الانحرا	الوسط	الانحرا	الوسط	الانحرا
		الحس	ف	الحس	ف	الحس	ف	الحس	ف
		ابي	المعيار	ابي	المعيار	ابي	المعيار	ابي	المعيار
1	ماهو تقديرك لهذا الفندق بالمقارنة مع الفنادق الأخرى.	3.227	0.751	4.000	0.836	3.647	0.996	3.616	0.903
		3	62	0	66	1	32	7	70
2	ماهو تقديرك لأسعار الغرف بالمقارنة مع أسعار غرف الفنادق الأخرى.	3.500	0.672	3.761	0.700	3.411	0.712	3.566	0.697
		0	59	9	34	8	29	7	86
3	ماهو تقديرك لأسعار الخدمات المقدمة في الفندق.	3.409	0.734	4.047	0.864	3.764	0.903	3.733	0.860
		1	14	6	65	7	42	3	95
4	ماهو تقديرك لأسعار الطعام والشراب في الفندق.	3.454	0.670	3.571	0.870	3.529	1.067	3.516	0.853
		5	98	4	14	4	57	7	54
5	ماهو تقييمك لمعاملة العاملين لك في الفندق.	3.681	0.945	4.381	0.669	4.235	0.903	4.083	0.888
		8	48	0	04	3	42	3	57

0.909	4.050	1.212	3.705	0.507	4.428	0.843	3.954	6	ماهو تقييمك لخدمة الغرف في الفندق.
93	0	68	9	09	6	87	5		
0.947	3.500	1.236	3.176	0.402	4.190	0.683	3.090	7	ماهو تقييمك للتسهيلات والخدمات المتوفرة في الغرفة.
79	0	69	5	37	5	76	9		
1.054	3.559	1.320	3.352	0.470	4.300	0.843	3.045	8	ماهو تقييمك لمهارة وكفاءة العاملين في تقديم الخدمة الفندقية
89	3	09	9	16	0	87	5		
0.945	3.433	1.178	3.529	0.792	3.857	0.653	2.954	9	ماهو تقييمك لسرعة الخدمة في الفندق.
40	3	86	4	82	1	00	5		
0.743	3.416	0.785	3.647	0.597	3.571	0.750	3.090	10	ماهو تقييمك لجودة ونوعية الطعام
14	7	91	1	61	4	18	9		
0.773	3.666	0.606	3.647	0.804	4.047	0.716	3.318	11	ماهو تقييمك لتعدد الأصناف في قائمة الطعام.
87	7	34	1	75	6	23	2		
0.882	4.033	0.507	4.588	0.730	4.333	0.779	3.318	12	ماهو تقييمك لنظافة الفندق بشكل عام.
34	3	30	2	30	3	89	2		

-حققت الإجابة عن سؤال (6) وهو(ماهو تقييمك لخدمة الغرف في الفندق) أعلى وسط حسابي ومقداره (3.9545) مما يعني كانت ردود أفعال الزبائن والضيوف جيدة بخصوص خدمة الغرف، وهذا مايراه الباحث أحد المؤشرات الجيدة على زيادة تشغيل الغرف (زيادة نسبة التشغيل الفندقي) كاحد مؤشرات الأداء المستخدمة في عينة الدراسة.

2- فيما يخص إجابات زبائن وضيوف فنادق الأربع نجوم كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:

- حققت الإجابة عن سؤال (4) و (10) وهما و(ماهو تقديرك لأسعار الطعام والشراب في الفندق) و(ماهو تقييمك لجودة ونوعية الطعام) أقل وسط حسابي وهما (3.5714).

مما يعني كانت ردود افعال الزبائن والضيوف غير جيدة بخصوصهما. ويرى الباحث أن هذا يعكس إرتفاع مستوى الأسعار وتدني جودة الطعام المقدم في هذه الفئة من الفنادق والذي قد يؤثر سلباً على الإيرادات كأحد مؤشرات الأداء المستخدمة في هذه الفئة من الفنادق، وبالتالي قد يزيد من معدل الشكاوي.

- حققت الإجابة عن سؤال (6) وهو (ماهو تقييمك لخدمة الغرف في الفندق) أعلى وسط حسابي ومقداره (4.4286) مما يعني كانت ردود افعال الزبائن والضيوف جيدة بخصوص التسهيلات والخدمات المتوافرة في الغرفة. ويرى الباحث أنه مؤشر إيجابي حيث يساعد هذا على إرتفاع نسبة الإيرادات وإنخفاض معدل الشكاوي في الغرف.

3- فيما يخص إجابات زبائن وضيوف فنادق فئة الخمس نجوم كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:
-حققت الإجابة عن سؤال (7) وهو (ماهو تقييمك للتسهيلات والخدمات المتوافرة في الغرفة) أقل وسط حسابي وهما (3.1765). مما يعني كانت ردود افعال الزبائن والضيوف غير جيدة بخصوصها. وبالتالي يرى الباحث أن هذا يؤثر سلباً على نسبة التشغيل الفندقي وإنخفاض الإيرادات وإرتفاع الشكاوي في هذه الفئة من الفنادق.

- حققت الإجابة عن سؤال (12) وهو (ماهو تقييمك لنظافة الفندق بشكل عام) أعلى وسط حسابي ومقداره (4.5882) مما يعني كانت ردود افعال الزبائن والضيوف جيدة حول مستوى النظافة في الفندق، وبالتالي قد يكون له الأثر في زيادة نسبة الإشغال الفندقي.

4-6 محاور العلاقة بين النتائج المتحققة عن طريق الاستبانة وعن طريق المقابلات:

بعد استكمال اجراءات الدراسة والتوصل الى النتائج ، يرى الباحث ان هناك علاقات بين هذه النتائج والمقابلات التي اجريت مع مديري فنادق عينة الدراسة مما يدعم الدراسة ومن أهمها:

1- أغلب مديري الفنادق عينة الدراسة أكدوا على التأثير الكبير للتعويضات متمثلة بـ(الأجر الشهري، الإكramيات ، إطعام العاملين) على استقرار العاملين وعلى أداء فنادق عينة الدراسة في نفس الوقت، كونها من الإغراءات المهمة للعاملين في هذا القطاع ومن المحفزات المهمة لزيادة انتاجهم وعطائهم للإدارة وللضيوف في آن واحد، وخاصة في المملكة التي تمتاز بتدني مستوى الأجور والحوافز بسبب الوضع الاقتصادي للمملكة، وإن لتدني مستوى التعويضات كان له الأثر الكبير في زيادة دوران العمل(ترك العمل) في فنادق عينة الدراسة،

2- رغم من وجود بعض المسببات الأخرى التي ساعدت على زيادة دوران العمل في الفنادق الأردنية مثل هجرة العاملين الى دول الخليج بسبب ارتفاع مستوى الأجور هناك مقارنة بالأردن، نقص العاملين في المجال الفندقي، تدني مستوى الأجور، عدم اتباع سياسات تحفيز...ألخ. ويرى الباحث ان لهذه العوامل مردودات مادية ومعنوية في نفس الوقت حيث يسعى العاملون في هذا القطاع الى زيادة دخلهم مقارنة بالجهد الذي يذولونه في أوقات العمل الاعتيادية بشكل عام وفي أوقات التشغيل العالي(الذروة) بشكل خاص، وإن عدم تطبيق إدارات الفنادق المبحوثة وخاصة فنادق فئة الثلاث نجوم لمعايير سلم الرواتب الصحيح، وعدم تقديمها الحوافز بشكل صحيح كان أحد المسببات الرئيسة لتترك العمل وتشكي أغلب عينة الدراسة من انخفاض مستوى الأجور. على عكس فنادق فئة الخمسة نجوم من حيث الالتزام بالوصف الوظيفي وسلم الرواتب، وكذلك نوعية وجودة الخدمة المقدمة للضيوف بما يتفق مع المعايير الفندقية وزيادة رضاهم وبالتالي زيادة مقدار الإكramيات المقدمة للعاملين. حيث تبين للباحث ان اغلب العاملين يبحثون عن الفنادق التي بها تشغيل فندقي عالٍ سعياً لزيادة دخلهم وحصولهم على كم أكبر من الإكramيات. وبخصوص إطعام العاملين فكان رأي مديري فنادق عينة الدراسة أن الفنادق التي تقدم إطعاماً للعاملين لها استقرار وظيفي افضل من غيرها من الفنادق وبالتالي زيادة ولاء العاملين للإدارة والضيوف في آن واحد. ويرى الباحث ان هناك علاقة قوية بين إطعام العاملين ودوران العمل حيث إن تقديم وجبات طعام للعاملين يعتبر من الحوافز المهمة التي تزيد من إخلاص العاملين في المؤسسات الفندقية مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى لخصوصية هذه الصناعة وبالتالي زيادة فترة بقائهم في الفندق على اعتبار ان العاملين يدخرون رواتبهم الشهرية ويتمتعون بميزة حصولهم على وجبات طعام مجانية تسد رمقهم. وطبعاً هذا يعود الى طبيعة هذه الصناعة التي تتميز بميزتين، أهمهما:

- خدمة الطعام والشراب المقدمة للضيوف، حيث من غير المعقول بقاء العاملين بدون طعام، وهم الذين يقدمون وجبات الطعام للضيوف.

1. ضغط العمل والتشغيل في هذا القطاع وخاصة في أيام ومواسم معينة، وطول فترات العمل احيانا بما يتطلبه التشغيل الفندقي.

2. بخصوص تأثيرات دوران العمل(النقل، الغياب ، الترك) فكانت نتائج المقابلات تشير ان فعلاً كان هناك دوران عمل عالٍ في الفنادق عينة الدراسة، ويرى الباحث ان النقل بين الوظائف له التأثير الكبير على توسيع مدارك العمل للتكيف على العمل مع كل الوظائف الفندقية.

وإن للغياب الدور الكبير في تدني مستوى ونوعية الخدمة المقدمة حيث تمتاز هذه الصناعة بالعمل وفق نظام الوجبات، حيث أي خلل في أي وجبة قد يؤثر على عمل الوجبة والوجبة التي تليها وهذا يعني تأثيره بالتالي على أداء الفندق. كما للغياب أيضاً تأثيره على العاملين الآخرين الموجودين في العمل، وهذا كان أحد الأسباب الرئيسية التي دعت الباحث الى اعتماد عامل الغياب كأحد متغيرات دوران العمل التي اعتمدها الباحث في دراسته.

أما بخصوص الترك فكانت نتائج المقابلات تشير الى نسبتها العالية في فنادق عينة الدراسة أي أحد أسباب إرتفاع دوران العمل في الفنادق المبحوثة، وأتضح ان سبب ذلك هو قلة الأجر المدفوع للعاملين في الفنادق المبحوثة، وهذا ما أكده الباحث مراراً من خلال تدني مستوى الأجور والذي كان له التأثير السلبي على نوعية الخدمة المقدمة وعلى أداء الفنادق، وخاصة في فنادق فئة الثلاثة نجوم لعدم تطبيق معايير التدرج الوظيفي وسلم الأجور وكثرة الفنادق هذه الفئة، إضافة الى تسرب أغلب العاملين من ذوي تخصص الإدارة الفندقية لعدم توافر بيئة العمل المريحة من قبل بعض إدارات هذه الفنادق. حيث لوحظ في فنادق فئة الثلاثة نجوم لا يتم احتساب كلف دوران ولاحتفظ أغلب فنادق عينة الدراسة بعاملها ، وهذا بطبيعة الحال مؤثر سلبي على هذه الفنادق. إذ يؤكد الباحث على أهمية السيطرة على كلف دوران العمل واحتسابها بشكل مستمر لما له من تأثير على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة وكوادر مؤهلة، إضافة الى اعتماد استراتيجيات للحفاظ على الأيدي العاملة وخاصة الكفوة منها من خلال زيادة الأجور والحوافز واقامة الدورات التدريبية، وعقد اللقاءات مع العاملين الذين يتكون أو ينوون ترك العمل لمعرفة اسباب ودوافع الترك.

3. بخصوص تأثيرات الأداء الفندقية والتي اعتمد الباحث منها(الإيرادات، الإشغال الفندقية، رضا الزبائن) فيرى الباحث أن لهذه العوامل أهمية كبيرة حيث تزداد الإيرادات بنوعية وجودة الخدمات المقدمة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على نوعية العاملين ومستوى مهاراتهم وكفاءتهم، وبالرغم من وجود مقاييس أخرى مكتملة للمقياس المالي إلا إن الباحث يرى إن أغلب الفنادق في المملكة تتجه الى هذه المقاييس على إعتبار أنها تعكس صورة حقيقية عن الأداء في الفنادق المبحوثة.

إن اغلب مديري فنادق عينة الدراسة يسعون باستمرار الى زيادة إيرادات فنادقهم. ومن ثم تأثير ذلك على زيادة التعويضات ومن ثم زيادة إستقرار العاملين وتخفيض دوران العمل من خلال زيادة التعويضات المقدمة لهم.

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات
- التوصيات
- اتجاهات بحثية مستقبلية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

بعد أن قام الباحث بدراسة وتحليل البيانات كافة التي تم جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة والمقابلة، استطاع أن يتوصل إلى مجموعة من النتائج التي تخص أبعاد ومتغيرات الدراسة، وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الاستنتاجات

1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة:

1-1-5 العمر

- أظهرت النتائج أن (58.4%) من عينة الدراسة كانت من فئة الأعمار (أقل من 30 سنة)، وكانت أكبر نسبة منها في فنادق فئة الخمس نجوم بنسبة (23.5%)، مما يدل على قلة الاعتماد في هذه الصناعة على كبار السن والاعتماد على العناصر الشابة أي (حديثي السن)، وكون هذه الفئة تمتاز بأنها تكون في أوج العطاء والنشاط التي تتحمل ضغط العمل. حيث التركيز على الأيدي العاملة الفتية التي يمكن الاعتماد عليها في ساعات التشغيل العالي في الفنادق عينة الدراسة. في حين بلغت فئة الأعمار من (51 سنة فأكثر) نسبة (1.2%) وهي أقل نسبة في عينة الدراسة.

2-1-5 الجنس

- تبين أن (85%) من أفراد العينة هم من (الذكور)، وقد كانت أكبر نسبة منها في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغت النسبة (33.7%) إلى مجموع المستجيبين من كافة فئات الفنادق، وهذا الرقم يعكس ارتفاع نسبة العاملين الذكور عن نسبة العاملين من فئة الإناث التي بلغت نسبتها (15%) من عينة الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (Davidsona, Guilding, & Timo) (2006) ، ويرى الباحث أن السبب في ذلك وخاصة في هذا القطاع يرجع الى التالي:

- إن مهنة العمل الفندقية تعد أكثر قبولاً لدى فئة الذكور من الناحيتين النفسية والاجتماعية من فئة الإناث، وخاصة في البلدان العربية، بالرغم من التطور الحاصل في المجال السياحي بشكل عام وفي القطاع الفندقية بشكل خاص في الأردن.

- عزوف العنصر النسوي عن العمل في القطاع الفندقى لأسباب عديدة منها طول ساعات العمل ووجود نظام الورديات فيه العمل وبواقع ثلاث ورديات (الصباحية والمسائية والليلية)، ويقضى العرف الفندقى والمهني ضرورة إشراك جميع العاملين في هذه الوجبات وبشكل دوري وبالتناوب، وهذا بحد ذاته يعتبر عائقاً أمامهم للعمل في الوجبات المسائية أو الليلية بحكم التقاليد والأعراف السائدة لدى بعض الأسر الأردنية، إضافة إلى كثرة الأعباء والمتطلبات التي يكلف بها العاملون في هذا القطاع، من العمل أحياناً لساعات طويلة أو لمواجهة ضغط عمل عالٍ يتطلبه العمل في الفندق.

- إن انخفاض الرواتب والأجور التي تقدمها الفنادق المبحوثة للعاملين لا يشكل دافعاً قوياً للإناث للانخراط في هذا القطاع، واقتصر العمل في الفنادق على الذكور وبنسبة أعلى من الإناث، والذين يقبلون بأجور أقل على أمل اكتساب الخبرة لفترة ما، لحين إيجاد فرصة عمل أخرى ذات مردود مالي أفضل في نفس الفندق أو في فنادق أخرى. وهذا يفسر أيضاً لماذا معظم العاملين في الفنادق هم حديثو السن.

- قلة الامتيازات التي تمنح للإناث في الفنادق، والتي تعتبر عائقاً أمام انخراط الإناث في هذا القطاع.
- تردد العنصر النسوي في مجتمعاتنا من الانخراط في هذا لمجال تجنباً لبعض الضغوطات الاجتماعية من التقاليد والأعراف المتبعة.

- حاجة الإناث إلى أعمال تتناسب مع قدرتهن على العمل، حيث ضغط العمل العالى في هذه الصناعة لا يناسب الكثير منهن. ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء.

3-1-5 الحالة الاجتماعية

- تبين من تحليل النتائج أن (51.5%) من أفراد العينة هم من (غير المتزوجين) بزيادة قدرها (3.8%) على فئة المتزوجين، والنسبة الأكبر منها كانت في فنادق فئة الخمسة نجوم حيث بلغ عددهم (108) فرداً، وبنسبة (25.7%) على مجموع المستجيبين من كافة فئات الفنادق، ويرى الباحث أن سبب ارتفاع نسبة العاملين غير المتزوجين عن نسبة العاملين المتزوجين يكمن في التالي:

- إن معظم من يقبلون بطبيعة العمل في هذه الصناعة هم من فئة غير المتزوجين، وهم ممن ليس لديهم مسؤوليات عائلية مباشرة.

- طبيعة هذا القطاع تستلزم الجهد العالي في العمل، ويمر هذا القطاع في مواسم معينة يعاني فيها العاملون من ضغط العمل، مما يستلزم بقاء العاملين أو تشغيلهم لفترات إضافية لمواجهة ضغط العمل، أي عدم تأثير ذلك على مسؤوليتهم العائلية.

- ارتباط العاملين بموقع العمل والالتزام بنظام الورديات (Shifts) وبجداول دورية تنظم من قبل إدارات الأقسام، وهذا بحد ذاته يعتبر عائقاً كبيراً أمام الكثير من المتزوجين.

- ولو قارنا بين العاملين في مراكز وظيفية (مدير، رئيس قسم) من المتزوجين وغير المتزوجين مع العاملين في المراكز الخدمية (عامل)، لتبين لنا إن نسبة غير المتزوجين هي الغالبة في المراكز الخدمية، إذ بلغ عددهم (182) فرداً وبنسبة (82.73%)، والعكس صحيح فإن نسبة المتزوجين في المراكز الوظيفية هي الأكبر، إذ بلغ عددهم (64) فرداً وبنسبة (31.84%) وهذا يؤكد كون غير المتزوجين هم الأقل تأثراً بالوضع الاجتماعي والعائلي. وكما موضح في الجدول رقم (1-5).

جدول رقم (1-5)

يوضح نسبة العاملين في المراكز الوظيفية وغير الوظيفية المبحوثة

المجموع	%	غير المتزوجين	%	المتزوجون	الحالة الاجتماعية الموقع الوظيفي
102	%17.27	38	%31.84	64	العاملون في مراكز وظيفية
319	%82.73	182	%68.16	137	العاملون في مراكز خدمية
421	%100	220	%100	201	المجموع

4-1-5 المؤهل العلمي والتخصص

- تبين إن أعلى نسبة من حملة المؤهل العلمي في فنادق عينة الدراسة كانت هم حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت النسبة (37.5%)، وكانت أكبر نسبة منها في فنادق فئة الأربع نجوم حيث بلغ عددهم (65) فرداً وبنسبة (15.4%) من مجموع المستجيبين من كافة فئات الفنادق، ويرى الباحث أنه مؤشر غير جيد ولا ينسجم مع متطلبات هذا القطاع.

كما أشارت النتائج على أن نسبة (28.7%) من الأفراد المبحوثين في فنادق عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات غير الجامعية (ثانوي) وهذا مؤشر سلبي، يدل على انخفاض المستوى التعليمي للعاملين في الفنادق المبحوثة وهذا لا يتفق مع دراسة (Gustafson,2002)، ويمكن القول:

1- إن قلة حملة الشهادات العليا في الفنادق وبالأخص في فئة الأربع والخمس نجوم بحد ذاته يعتبر مؤشر سلبي على عدم اهتمام الإدارات الفندقية بهذه الفئة من التحصيل الجامعي مما له التأثير السلبي على طبيعة الخدمات المقدمة ومن ثم على الأداء في الفنادق المبحوثة وبالتالي المردود السلبي على الصناعة.

2- وأن قلة ذوي التخصص الدقيق (إدارة الفنادق) يعتبر عائقاً كبيراً في استثمار فرص التشغيل المتاحة لذوي هذا التخصص في هذه الصناعة، مما أدى إلى لجوء إدارات الفنادق إلى توظيف ممن هم من خارج التخصص، وانعكاس ذلك على نوعية الأداء الذي يجب أن يتناسب مع معايير هذه الصناعة. إذ أوضحت النتائج وخاصة من حملة شهادة (الدبلوم) وجود تخصصات بعيدة كل البعد عن مجال إدارة الفنادق، وكانت نسبة هذه الفئة في فنادق عينة الدراسة (33%) وهي نسبة ليست بالقليلة ولها تأثيرها الكبير على الأداء الفندقي.

5-1-5 الأجر الشهري

- تبين من النتائج أن أعلى نسبة من الأجور كانت لفئة الأجر الشهري من (201-300) دينار حيث بلغ عدد العاملين (161) فرداً وكانت نسبتهم (38.2%)، والنسبة الأكبر من هذه النسبة كانت في فنادق فئة الثلاث نجوم حيث بلغ عدد العاملين (57) فرداً وكانت نسبتهم (13.5%)، ويرى الباحث إن هذه النسبة كبيرة وتعتبر مؤشراً سلبياً على انخفاض مستوى الأجور في فنادق عينة الدراسة، وإن سبب تدني مستوى الأجور يعود إلى:

- 3- تفضيل بعض الفنادق للعاملين الذين لا يحملون شهادات تخصصية أو من الذين ليس لديهم خبرة عملية في الصناعة بسبب انخفاض مستوى الأجر لهذه الفئات.
- 4- عدم تطبيق إدارات الفنادق المبحوثة وخاصة فنادق فئة الثلاث نجوم لمعايير سلم الرواتب الصحيح، وبالتالي كان أحد المسببات الرئيسة لترك العمل وتشكي أغلب عينة الدراسة من انخفاض مستوى الأجور.
- 5- ضعف التزام الفنادق المبحوثة لمعايير التوظيف الصحيح وعدم اعتماد الوصف الوظيفي بشكل سليم مما يسبب إشكالات في نظام الأجور والرواتب.
- 6- ضعف التزام الفنادق المبحوثة بمعايير السلاسل العالمية وعدم تطبيقها للمعايير المهنية والفنية في التعيين وإجراءاته.

6-1-5 العنوان الوظيفي

- تبين أن أكبر نسبة من المديرين والعاملين كانت في فنادق فئة الخمس نجوم حيث بلغت النسب (10%) و(28.3%) على التوالي، ويرى الباحث ما الآتي:

1- إن السبب في ارتفاع نسبة المديرين والعاملين في فنادق الخمس نجوم عن باقي الفئات الأخرى من الفنادق بالرغم من أنه تم اعتماد (13) فندق فقط من فئة خمسة نجوم، في حين تم اعتماد (31) فندق من فئة ثلاث نجوم يعود إلى أن معظم هذه الفنادق هي شركات أو فروع تابعة لسلاسل فندقية مشهورة وهي تعتمد الأسلوب المهني الصحيح في الإدارة من حيث:

- تعدد الانقسام التشغيلية والمساعدة.

- اعتماد الفنادق الهيكل التنظيمي وفق التخصص والخبرة، وعدم اعتمادها الدمج في الوظائف لتجنب تأثير ذلك على أداء هذه الفئة من الفنادق.

- تقديم الخدمات بجودة ونوعية عالية ووفق المعايير المهنية.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بسبب فصل الوظائف.

- كثرة المرافق التي تقدم الخدمات للزبائن والضيوف على مدار اليوم.

2- أما السبب وراء انخفاض أعداد المديرين والعاملين في فنادق فئة الثلاث نجوم فانه يعود إلى:

- سيطرة أو تدخل أغلب المالكين في السيطرة على الإدارة في الفندق.

- قلة المرافق التي تقدم الخدمات للضيوف والزبائن.

- عدم اعتمادها الخدمات وفق نوعية وجودة عالية.

- عدم اعتمادها الأسلوب الصحيح في الإدارة من حيث الاعتماد على الهيكل التنظيمي.

- اعتماد مبدأ الدمج في الوظائف، مما له المردود سلبي على الخدمة بشكل خاص وعلى الأداء بشكل عام.

7-1-5 الخبرة في الفندق

- أظهرت النتائج بشكل عام إن عدد العاملين في الفنادق المبحوثة والذين تنحصر خبراتهم العملية بين (أقل

من 5 سنوات) كان (178) فرداً ونسبة (42.28%)، في حين بلغ مجموع العاملين الباقين ذوي الخبرة العالية

في الفنادق المبحوثة (243) فرداً وبلغت نسبتهم (57.72%) وهم يشكلون نسبة عالية وهم أولئك الذين

تتراوح خبرتهم العملية في الفندق من (6- أكثر من 16 سنة) ويعتقد الباحث الآتي:

1- إن أحد أسباب دوران العمل في الفنادق عينة الدراسة أن هؤلاء من ذوي الخبرة يبحثون عن فرص عمل وأماكن أفضل لهم، لطبيعة العمل في هذه المهنة والتي تمتاز بالكثير من الإغراءات والتي تعتبر أحد الأسباب الرئيسية في تنقل العاملين في الصناعة.

2- قلة الخبرة لدى العاملين في فنادق فئة الثلاث نجوم عن بقية الفنادق الأخرى، حيث بلغت نسبة الفئة (أقل من 5 سنوات) (60.94%) وهي أعلى نسبة على الإطلاق في فنادق عينة الدراسة، وهذا يعزى إلى عدم إتباع إداراتها للإجراءات الصحيحة في التعيين والاستقطاب إضافة إلى تدني مستوى الأجور في هذه الفئة من الفنادق. وهذا يتفق مع دراسة (Davidson, Guilding, & Timo) (2006)، التي أكدت على أن من أهم أسباب دوران العاملين هو نقص المهارة،

8-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة المطروحة على عينة الدراسة:

- إن تحليل الأدلة التجريبية يشير إلى أنه على الرغم من وجود مؤشر أن نسبة معينة من قطاع الفنادق في الأردن تعطي اهتماما للأبعاد غير المالية للأداء مثل رضا الزبائن، إلا أن هذا القطاع يركز بشكل أساسي على الأبعاد المالية للأداء.

- إن هيمنة الأبعاد المالية يظهر بأن أنظمة قياس الأداء ضمن قطاع الفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية ليست متوازنة. ولم تكن هناك أدلة كثيرة تشير إلى تبني أي من الأطر الجديدة لقياس الأداء التي تطرق إليها الباحث في الجزء النظري.

- التطور الآخر الذي أظهره البحث هو الاستخدام البسيط في الفنادق الأردنية للمنهج الثلاثي لقياس الأداء - يقوم بربط وموازنة المقاييس من حيث، أولاً، العاملين ثم الزبائن ومن ثم الأداء المالي.

9-1-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أما فيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت على النحو التالي:

- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى فقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور). وهذا يتفق مع دراسة (Atkinson & Brown, 2001)، التي بينت على ضرورة دراسة الأداء من كل جوانبه (المالية وغير المالية) أي تأثير التعويضات العمل على الأداء في الفنادق، وقد طبقت هذه الدراسة على فنادق المملكة المتحدة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين وجود أثر للتعويضات المتمثلة بـ (الأجر الشهري والإكراميات وإطعام العاملين) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ (الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور). فقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الشمري، 2002) التي أكدت على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ومنح العاملين فرصاً متساوية وتشجيع المبادرات (الريادية) بدلاً من رد الفعل وخلق رباط مشترك بين المنظمة والأفراد، مما يساعد في مشاركة الإدارة الإشرافية على النهج السليم والاختيار الجيد للعاملين ومنحهم رؤية مستقبلية للمنظمة. وقد طبقت الدراسة على عينة من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد. كما اتفقت مع دراسة (Cheung & Law, 1998)، التي أكدت على تطبيق نموذج الجديد لجودة الخدمة لرضا الزبون، بالمقابل، يمكن أن يكون متكاملًا بشكل مباشر لعملية إدارة الجودة الشاملة ويؤثر على تقييم الأداء في صناعة الضيافة بشكل عام وفي قطاع الفنادق بشكل خاص. وكذلك اتفقت مع دراسة (الزغيلات، 2003) بالرغم من إنها طبقت في قطاع البنوك وهو قطاع خدمي يشبه في جانب منه القطاع الفندقية. وكذلك اتفقت مع دراسة (Bergin-Seers & Jago, 2006)، التي أكدت على أن رضا كل من الزبون والعامل هو مهم في إنجاز النتائج المالية المرغوبة، ومن الضروري تبني نظرة متوازنة تستلزم جمع وتحليل كل من المقاييس المالية وغير المالية.

واتفقت كذلك مع دراسة (Agrusa & Lema, 2007) بالرغم من إنها اختلفت معها في بيان اثر دوران العمل على الأداء. وكذلك اتفقت مع دراسة (Namasivayam, Miao, & Zhao, 2007) والتي أكدت على أن لأنظمة التعويض الفاعلة دوراً في رفع الأداء وتحقيق النجاح للفنادق.

كما أنها اتفقت مع دراسة (Choi, 2006) التي أكدت على أن هناك علاقة سلبية بين رضا العمل ودوران العمل، ومن الضروري تحسين بيئة العمل في الفنادق من خلال زيادة الأجور والتعويضات وبالتالي أثر ذلك على الرضا عن العمل ومن ثم تخفيض دوران العاملين. ومن ناحية أخرى اتفقت مع دراسة (Cho, Woods, 2006) التي بينت أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (برنامج اشتراك الإدارة بالعمل، خطط التحفيز، والاختبارات قبل التوظيف)، كانت لها دور في نسب دوران عمل منخفضة. كما اختلفت مع دراسة (Min, 2007) التي أكدت على انه ليس للحوافز النقدية أي تأثير على دوران عمل عامل المخزن، ويرى الباحث أن السبب يعود إلى اختلاف العمل في الفنادق عن هذا العمل. واتفقت كذلك مع دراسة (Sharma & Upneja, 2005)

التي أكدت على أن العوامل التي تؤثر على الأداء المالي تشمل العوامل الداخلية والخارجية لتلك الأعمال والتي من ضمنها نظام التعويضات. واتفقت أيضاً مع دراسة (Lynn, 2002) التي تناولت علاقة دوران العمل بالمبيعات كأحد مؤشرات الأداء في هذا القطاع وكذلك علاقة دوران العمل بكل من الخدمة والإكramيات التي تعتبر جزءاً مهماً من التعويضات. واتفقت كذلك مع دراسة (Hurley & Estelami, 2007)، التي أكدت على أن مستويات رضا العامل العالية تؤدي إلى زيادة رضا الزبون، وتؤثر بالتالي على ولاء المستهلك ومن ثم على الربحية، حيث إن هذا الرضا هو ناتج من رزمة التعويضات. واتفقت مع دراسة (Shipley & Kleiner, 2005) التي هدفت إلى معرفة تأثير إدارة التعويضات على مندوبي البيع، والتعرف على أنواعها المختلفة على العاملين، ومن ثم تأثير ذلك على خدمة الزبائن أو الجمهور، أي تثير التعويضات على الأداء، بالرغم من اختلاف القطاع. كما تبين وجود تقارب مع دراسة (Ohlin & West, 1993) التي فحصت هذه الدراسة تأثيرات المنافع والمزايا الإضافية المقدمة على دوران عمالي قسم الإشراف الداخلي في صناعة الفنادق.

كما وجد الباحث تقارب الدراسة مع دراسة (Mok & Finley, 1986) التي بينت انه من الضروري فحص مستويات رضا العمل وعلاقته بدوران العمل، وكذلك التعرف على أهمية الأجر بالنسبة إلى العاملين في هذه الصناعة.

وبخصوص الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين وجود أثر لدوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن المتمثل بـ(الإيرادات والإشغال الفندقية ورضا الجمهور). فقد اختلفت الدراسة مع دراسة (Agrusa & Lema, 2007)، واتفقت مع دراسة (Hurley & Estelami, 2007)، التي أكدت على ان بعض مؤشرات دوران العمل المختلفة يمكن أن تكون وبشكل فعال فقرة مفردة لتقديرات رضا العامل التي تعمل على مؤشر رضا الزبون.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين وجود علاقة بين التعويضات المتمثلة بـ(الأجر الشهري والإكramيات وإطعام العاملين) ودوران العمل المتمثل بـ(النقل والغياب والترك) في فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. وهذا يتفق مع دراسة كل من (Ohlin & West, 1993) التي بينت تأثيرات المنافع والمزايا الإضافية المقدمة على دوران عاملين قسم الإشراف الداخلي في صناعة الفنادق، والتي أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. واتفقت كذلك مع دراسة (Davidson, Guilding, & Timo, 2006) التي بينت

أن من أهم أسباب دوران العاملين كانت نقص المهارة، والموسمية في العمل والتعويض المنخفض وظروف العمل غير الجيدة والتنقل المتكرر بين الأعمال والإدارة الضعيفة. وأن هناك علاقة بين التعويضات ودوران العمل، وقد طبقت الدراسة في أستراليا. وكذلك اتفقت مع دراسة (Choi, 2006) التي أن هناك علاقة سلبية بين رضا العمل ودوران العمل. وضرورة تحسين بيئة العمل في الفنادق من خلال زيادة الأجور والتعويضات وأثر ذلك على الرضا عن العمل وبالتالي تخفيض دوران العاملين، وقد طبقت الدراسة في كوريا. وكذلك اتفقت مع دراسة (Gustafson, 2002) التي أكدت على أن دوران العمل يؤخذ بنظر الاعتبار كنتيجة لـ(التعويضات، عدد ساعات العمل، الصراع مع المشرف). واتفقت كذلك مع دراسة (Pizam & Thomburg, 2000) التي أكدت على أن العوامل التي تؤثر على دوران العاملين كانت خليطاً من الخصائص المتعلقة بالعمل والخصائص الشخصية مثل (العمر، مقدار الأجر، الالتزامات العائلية، طول مدة الخدمة، الرضا عن العمل، توقعات العمل قبل التوظيف، الرضا عن الأجر والتعويض، ونوعية العلاقة مع زملاء العمل). وأنه من الضروري جداً لمنظمات الأعمال ومنها الفنادق فحص وحساب مقدار غياب العاملين، وحساب معدل دوران العاملين فيها، مع أهمية دراسة جميع العوامل المؤثرة عليهما باعتبارهما من المؤشرات المهمة لإدارة الفندق من حيث زيادة رضا العاملين وبالتالي تسهم في زيادة رضا الزبائن ومن ثم زيادة الإيراد. وقد طبقت الدراسة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية

- فيما يخص الفرضية الثانية فقد تبين فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى أنه لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى العمر.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين للباحث أنه لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى الجنس.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة فقد ظهر أنه لا يوجد فروق في أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق يعزى إلى المؤهل العلمي والتخصص.

وتبين للباحث أن العوامل الشخصية التي تناولها الباحث بالتحليل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي والتخصص) لم تسهم في التأثير على الأداء في الفنادق، وهذا يتفق مع دراسة (Pizam & Thomburg, 2000)، بالرغم من أن أغلب الأدبيات الخاصة بالموارد البشرية تشير إلى أن هذه العوامل تؤثر في تحفيز أداء العاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة

بان هذه العوامل الديموغرافية لم تؤثر في دافعية الأفراد ورغباتهم الشخصية بحيث تظهر على شكل اتجاهات وقيم يكونها الفرد تجاه العمل الذي يقوم به. وكذلك اتفقت مع دراسة (Carragher, Gibson, 2006 & Buckley) التي أكدت على انه ليست كل المتغيرات هي تكهنات مفيدة بشكل متساوي، والتي وجدت أن التكهن الأقوى لرضا التعويض هو مدة خدمة العمل.

واختلفت الدراسة مع دراسة المعماري (1987) التي بينت أن هناك عوامل مجتمعة تؤثر على الدوران منها الأجر والجنس والحالة الزوجية والخدمة القليلة والمستوى التعليمي الأعلى والعاملون الماهرون وبعد مكان العمل وفرص العمل، وتخلق لديهم النية في ترك العمل. واختلفت الدراسة مع دراسة (Pizam & Thombur, 2000) التي أكدت على أن العوامل التي تؤثر على دوران العاملين كانت خليطاً من الخصائص المتعلقة بالعمل والخصائص الشخصية مثل (العمر، مقدار الأجر، الالتزامات العائلية، طول مدة الخدمة، الرضا عن العمل، توقعات العمل قبل التوظيف، الرضا عن الأجر والتعويض، ونوعية العلاقة مع زملاء العمل).

10-1-5 تحليل التباين (ANOVA)

تبين للباحث من نتائج التحليل:

- إن هناك تأثيراً لمتغيرات التعويضات وملتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل الأداء.
- إن هناك تأثيراً لمتغيرات التعويضات على المتغير التابع الذي يمثل الأداء. حيث تبين ان التعويضات تؤثر تأثيراً إحصائياً على الأداء في هذا القطاع. وتظهر هذه النتيجة مقبولة لأن لزيادة التعويضات والمزايا يمكن العاملين من تقديم خدمات أفضل ويضمن إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين لتحقيق أهداف الفندق. حيث تقوم الإدارة على توفير كافة مستلزمات العمل المتمثلة بتوفير الدعم المادي والدعم المعنوي للعاملين. كما أن التعويضات تضمن للأفراد العدالة في الفرص الوظيفية بما يتناسب مع قدرات العاملين والمجهود الذي يبذلونه.
- إن هناك تأثيراً لمتغيرات دوران العمل على المتغير التابع الذي يمثل الأداء. وهذا يتفق مع دراسة (Lynn, 2002) التي أظهرت علاقة دوران العمل بالمبيعات كأحد مؤشرات الأداء في هذا القطاع وكذلك علاقة دوران العمل بكل من الخدمة والإكراميات.

- إن هناك علاقة بين المتغيرات المختارة للبحث حيث ظهرت ذوات ارتباطات معنوية فيم بينها، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Davidson, Guilding ,& Timo, 2006) .

- وجد الباحث أن هناك تأثيراً واضحاً لمتغيرات التعويضات ومتغيرات دوران العمل على الأداء، وهذا كان اعتماداً على جداول التحليل باستخدام جدول تحليل التباين وجدول تحليل معامل (Beta) حيث وجد أنها كانت معنوية التأثير كما هو واضح في الجداول رقم (13-5) (14-5) (15-5) (17-5) (18-5) (19-5) (21-5) (22-5) (23-5).

- إن مستوى التأثير في المتغيرات لم يكن مستويًا فهناك متغيرات ذوات تأثير أكبر من الأخرى حيث كلما كانت (Beta) موجبة أكبر كان لها تأثير أكبر. في حين كان بعضها سالباً فان تأثيرها عكسي. وإن بعض هذه العوامل تؤثر في أداء الأفراد وفي ترتيب الحاجات لديهم، وبالتالي قد تؤثر في الأداء.

ثانياً: التوصيات

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لكل من إدارات الفنادق والأفراد العاملين، والتي من شأنها أن تعزز الأداء في الفنادق، كما يأمل الباحث أن تسهم هذه التوصيات في تأصيل وترسيخ مفهوم التعويضات ودوران العمل.

1- العمل على وضع سياسات لمواجهة دوران العاملين العالي في هذه الصناعة لما له من دور كبير في تعزيز الدور الايجابي في دعم الأداء، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق اللقاءات والندوات والبرامج التدريبية التي يكون الهدف منها توعية و تثقيف الفرد العامل في القطاع الفندقي.

2- التقليل من معدلات دوران العاملين، من خلال الاحتفاظ بالأكفاء من العاملين لمدة طويلة وذلك بسبب الخبرات المتراكمة التي حصلوا عليها والتي تمكنهم من استخدامها في تدريب العاملين الجدد وتحسين الأداء. كما أن ذلك يسهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية بسبب تخفيض تكاليف الاستخدام والتدريب. حيث على الفنادق المبحوثة أن تركز على مفهوم الاستقرار الوظيفي، حيث إن العاملين الذين يشبعون حاجة الاستقرار ينطلقون بعدها لإشباع الحاجات الأخرى مثل تحقيق الذات والذي قد يظهر على شكل أفكار إبداعية وأساليب جديدة في العمل.

- 3- يقترح الباحث أن تقوم الفنادق المبحوثة بإعطاء اهتمام أكبر للتحصيل العلمي للفرد، بهدف استغلال معارفهم ومهاراتهم التي حصلوا عليها أثناء دراستهم لتحسين مستوى أداء الفنادق التي يعملون بها.
- 4- أن تهتم الفنادق بسياسات تخطيط واختيار سليمة للموارد البشرية تكون مبنية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة، وان تتوافر فيها المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لأهميتها الكبيرة في هذا القطاع.
- 5- اعتماد سياسات وإجراءات شفافة قبل وبعد تعيين العاملين، فالإجراءات قبل التعيين تشمل البحث في مجال تخطيط وتنمية القوى البشرية ويعني مدى كفاءة وفعالية جهود وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروع الفندقية، ومثال على ذلك تقييم مدى كفاءة عمليات تحليل العمل وتوصيف الوظائف ومدى كفاءة أساليب تخطيط الاحتياجات من القوى البشرية ومدى كفاءة الأساليب والطرق المتبعة في استقطاب وكسب الأشخاص المؤهلين للعمل في هذا القطاع. كما أن للإجراءات الخاصة بتوجيه وتوعية العاملين بعد التعيين بسياسات وإجراءات العمل في هذه الصناعة أهمية خاصة.
- 6- يوصي الباحث بتشجيع العنصر النسوي على الانخراط في العمل في قطاع الفنادق، وذلك من خلال توفير برامج عمل ومسارات مهنية وجدول عمل مرنة تتناسب مع ظروف المرأة العاملة ومتطلبات الدور الذي تقوم به في الأسرة، وتمكن المرأة من ممارسة الأدوار القيادية في الفنادق والوصول إلى المراكز القيادية المتقدمة فيه.
- 7- يوصي الباحث بضرورة معاملة كافة العاملين بعدالة ومساواة من حيث الحقوق والواجبات وبدون محاباة أو محسوبية أو تحيز في معاملتهم من ناحية الأجر أو المزايا الإضافية. وإعطائهم فرصاً متساوية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لما في ذلك من انعكاسات ايجابية على روحهم المعنوية وبالتالي على مستوى أدائهم.
- 8- ضرورة أن تهتم الفنادق المبحوثة بالتدريب، وربط المسار التدريبي بالمسار المهني بحيث يتناغم البرنامج التدريبي مع متطلبات المرحلة التي وصل إليها الفرد في مساره المهني، ذلك ان التدريب هو أحد الأنشطة التي من خلالها تتطور إمكانات العاملين، وتحديد سياسة التدريب بشكل سليم عن طريق برامج تدريبية مناسبة وتحدد هذه السياسة كيفية اختيار المرشحين للدورات التدريبية. وتحديد أنواع البرامج التدريبية سواء داخل الفندق أو خارجه. وأساليب التدريب ووسائل متابعة هذه البرامج. وأثر هذه البرامج في تقدم وزيادة كفاءة العاملين وصقل مهاراتهم.

يوصي الباحث أن يتم تحديد سياسة نظام نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر من حيث مبررات النقل والسلطة التي تقرر نقل العاملين، لما لها من أثر مهم على العاملين.

9- تحديد سياسة الأجور (الحد الأدنى للأجر وكذلك الحد الأعلى)، وضرورة أن يتم تحديد الأجور وفق الظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة وكذلك في ضوء التشريعات المعتمدة. وفي ضوء الأجور في الفنادق المنافسة ذات نفس التصنيف، مراعاة المستوى الوظيفي وقدرات العاملين ومنح العلاوات والمزايا والحوافز التشجيعية بشكل سليم وعلى أساس مستوى كفاءة العاملين.

10- يوصي الباحث بمراجعة معايير التعامل مع الموارد البشرية في الصناعة الفندقية المتضمنة ضرورة منع كل أنواع المضايقات والتمييز والتحرش الجنسي.

21- يوصي الباحث أن تقوم الإدارات الفندقية بإجراء مسح للعاملين، من خلال توزيع استبيانات حيث يتعين ملؤها من قبل العاملين للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم عن العمل مع الفندق.

5-9 اتجاهات بحثية مستقبلية

وأخيراً يرى الباحث أن هنالك العديد من المجالات التي تناولتها هذه الدراسة، ويمكن للباحثين أن يتعمقوا فيها من خلال المزيد من البحث، بحيث تسهم مثل هذه الأبحاث في الكشف عن متغيرات أو نتائج أخرى تسهم في إثراء المعرفة، وتقديم أفكار قيمة للباحثين في مجال العاملين في الفنادق والمنظمات المختلفة الأخرى على حد سواء.

لذا ينصح الباحث بأن تتمحور اهتمامات الباحثين مستقبلاً حول:

- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على الأداء. مثل (النمط القيادي، أجور الخدمة، الربحية، الجودة، الإنتاجية، الكلفة، الحصة السوقية...الخ)، كما يوصي الباحث بتضمين النموذج بمتغيرات أخرى من شأنها أن تكشف عن علاقة أو تأثير على الأداء.
- مدى تأثير الإدارات الأجنبية على أداء الفنادق ومقارنة ذلك مع أداء الإدارات المحلية.
- مدى تأثير تنوع العاملين على أداء الفنادق من خلال متغيرات التعويضات ودوران العمل، وأية متغيرات أخرى للأداء لم تتناولها الدراسة الحالية.
- البحث عن مزيد من المتغيرات الوسيطة التي يمكنها أن تلعب دور المؤثر الوسيط بين كلاً من التعويضات ودوران العمل وبين الأداء.

- دراسة التأثير المحتمل على الجنسين معاً (الذكور والإناث) على الأداء بسبب وجود التناقض في بعض الدراسات السابقة بهذا الخصوص.
- الاقتراح باستخدام مؤشرات هذه الدراسة في دراسات مستقبلية على فنادق أخرى، وذلك بهدف تعميم الفائدة والتأكد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع المعتمدة في الدراسة

المراجع باللغة العربية:

- 1- جمعية الفنادق الأردنية، 2006، التقرير السنوي لعام 2006.
- 2- الحكومة الأردنية، 2001، وزارة السياحة والآثار، مواصفات الفنادق.
- 3- الحكومة الأردنية، 2004، وزارة السياحة والآثار، إستراتيجية السياحة الوطنية الأردنية للفترة (2010-2004).
- 4- الحكومة الأردنية، 2006، وزارة السياحة والآثار، النشرة الإحصائية السياحية، المجلد الثاني- العدد الرابع.
- 5- الحكومة الأردنية، 2005، وزارة السياحة والآثار، النشرة الإحصائية السياحية، المجلد الأول- العدد الثالث.
- 6- الزغيلات، ضياء الحق أحمد عبد المهدي، 2003، دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- 7- سالم، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش، 2001، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، العراق.
- 8- الشمري، انتظار أحمد جاسم، 2002، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 9- صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد، 2006، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث، عمان.
- 10- الطائي، يوسف حجييم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، 2007، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 12- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، 1999، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان.

- 13- عباس، سهيلة محمد، 2006، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 14- نوري، عبد الودود محمد، 1978، قياس معنويات العاملين وتحديد علاقتها بدوران العمل وحوادثه الصناعية - في المنشأة العامة لصناعة الأسمدة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 15- عقلي، عمر وصفي، 1996، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- المعماري، احمد حمود منصور، 1987، بعض العوامل المؤثرة على دوران العمل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

1- Agrusa, Jerome. & Lema, Joseph D., (2007). "**An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover**". UNLV Gaming Research & Review Journal. Volume II, Issue I, PP: 13-27.

2- Atkinson, Helen. & Brown, Jackie Brander., (2001). "**Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels**". International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 13, Issue: 3; 2001, PP: 128-135.

3- American Hotel & Lodging Association.,(2004) "**American Hotel & Lodging Association's Multicultural and Diversity Advisory Council and Human Resource Council**", www.ahla.com.

4- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., (1996), "**Management: Building Competitive Advantage**" 3ED, Chicago, Ill, Richard D. Irwin.

5- Bergin-Seers, Suzanne & Jago, Leo, (2006). "**Performance measurement in small motels in Australia**". Tourism and Hospitality Research Vol. 7, 2, PP: 144–155.

6- Bittlestone, R. (1994), "**Just how well are we doing?**", Director, Vol. 47 No. 12, pp. 44-7.

7- Bonn, Mark A. & Forbringer, Louis R., (1992). "**Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention**". International Journal of Hospitality Management, Volume 11, Issue 1, February 1992, PP: 47-63.

8- Brander Brown, J. and McDonnell, B. (1995), "**The balanced scorecard: short-term guest or longterm resident?**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7 No. 2/3, pp:7-11.

9- Brotherton, B. and Shaw, J. (1996), "**Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15 No. 2, pp. 113-35.

10- Carraher, Shawn M. & Gibson, Jane Whitney. & Buckley, M. Ronald., (2006). "**Compensation satisfaction in the Baltics and the USA**". Baltic Journal of Management, Volume: 1, Issue: 1, 2006, PP: 7-23.

11- Cheung, Catherine. & Law, Rob., (1998). "**Hospitality service quality and the role of performance appraisal**". Managing Service Quality
Volume 8, Number 6, 1998, pp: 402–406.

12- Cho, Seonghee., Woods, Robert H., Jang, SooCheong (Shawn) & Erdem, Mehmet. (2006). "**Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances**". International Journal of Hospitality Management, Volume 25, Issue 2, PP: 262-277.

13- Choi, Kyuhwan., (2006). "**A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention**". Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 11, No. 4, PP: 321-337.

14- Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. & Sullivan, Daniel P. (2004). "**International Business Environments and Operations**", 2nd ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

15- Davidson, Michael. Guilding, Chris. & Timo, Nils., (2006). "**Employment, flexibility and labour market practices of domestic and MNC chain luxury hotels in Australia: Where has accountability gone?**". International Journal of Hospitality Management, Volume 25, Issue 2, PP: 193-210.

16-Davidson, M., Manning, M.L., Brosnan, P., Timo, N., (2002). "**Organizational climate, perceived customer satisfaction and revenue per available room in four and five star Australian hotels**". Tourism Analysis 6 (2), 123–137.

17- Deery, Margaret A. & Shaw, Robin N., (1998). "**An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia**", International Journal of Hospitality Management, Volume 16, Issue 4, PP: 375-392.

18- Denisi, Angelo S. and Griffin, Ricky W.,(2001) , "**Human Resource Management**", 1st ED, Houghton Mifflin Company.

19-Dipietro, Robin B. & Condly, Steven J., (2007). "**Employee Turnover in the Hospitality Industry: An Analysis Based on the CANE Model of Motivation**". Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Volume 6, Number 1, pp: 1-22.

20- Ebbin, Robert., (1999), "**Turnover Takes a Turn for the Better**", National Restaurants Association, March 1999. Available at www.restaurant.org Cited on 13/7/2007.

21- Eccles, R. (1991), "**The performance measurement manifesto**", Harvard Business Review, January-February, pp: 131-7.

22- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991), "**Performance Measurement in Service Businesses**" , CIMA, London.

23- Geller, A.N. (1985), "**Tracking the critical success factors for hotel companies**", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,
Vol. 26, pp. 77-81.

24- Goodwins Brooke & Dickenson, (1996). HR Strategies. "**Who misses work, and why?**", HR Focus 73, 3. Hom, P.W., South-Western College, Ohio.

25- Gustafson, Catherine M., (2002). "**Employee turnover: a study of private clubs in the USA**". International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 14, Issue: 3, PP: 106 -113.

26- Harris, P.J. and Brander Brown, J. (1998), "**Research and development in hospitality accounting and financial management**", International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, pp. 161-81.

27- Hayes, David K., & Ninemeier, Jack D., (2004). "**Hotel Operations Management**". 1st Ed, Pearson Pearson Hall, New Jersey.

28- Hills, Andy.,(2006) "**It's Time to Rethink Employee Benefits**", Benefits Quarterly, Fourth Quarter, PP: 62-66.

29- Huckestein, D., and Duboff, R, (1999), "**Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders**", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vo1.August, pp: 28-38.

30- Hurley, Robert F. & Estelami, Hooman., (2007). "**An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction**". Journal of Services Marketing; Volume: 21, Issue: 3; 2007, PP: 186 -199.

31- Jerris, Linda A. (1999), "**Human Resources Management for Hospitality**", Pearson Prentice Hall, New jersey, USA.

32-Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987), "**Relevance Lost: the Rise and fall of Management Accounting**", Harvard Business School Press, Boston, MA.

33- Kaplan, R.S and Norton, D.P., (1992), "**The balanced Scorecard – measures that drive performance**", Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, pp. 71-85.

34- Keller, R.T., (1984), "**The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction Of Turnover**", Academy Of Management Journal 27, PP:12-87.

35- Kotler, Philip & Bowen, John & Makens, James., (2003), **"Marketing for Hospitality and Tourism"**. 3ed ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

36-Lashley, Conrad., (2000),**"Hospitality Retail Management A unit manager's guide"**. 1st ED, Butterworth -Heinemann, UK.

37- Lynn, Michael. (2002).**"Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain"**. International Journal of Hospitality Management, Volume 21, Issue 4, December 2002, PP: 443-447.

38- Medlik, S., (1994), **"The Business of Hotel"**, Butterworth Heinemann, 3rd edition, USA.

39- Min, Hokey., (2007).**"Examining sources of warehouse employee turnover"**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 37 No. 5, 2007, pp: 375-388.

40- Mok, Connie. & Finley, DoriAnn., (1986). **"Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong"**. International Journal of Hospitality Management, Volume 5, Issue 2, 1986, PP: 71-78.

41- Mondy, R.Wayne & Noe, Robert M., (2005), **"Human Resource Management"**, 9th ED, Pearson Prentice Hall, New jersey, USA

42- Moomaw, Paul., (1996). "**When an Employee says**", Restaurants USA, March, 1996. Available at www.restaurant.org, Cited on 16/7/2007.

43- Morrell, Kevin M. & Loan-Clarke, John. & Wilkinson, Adrian J., (2004). "**Organisational change and employee turnover**". Personnel Review; Volume: 33, Issue: 2; 2004, PP: 161-173.

44-Mousa, Sabah M., (1992). "**La Direction' de los Recursos Humanos en la Empresa Hotelera: Componentes Estrategicos de La Formacio'n y de Rotacio'n Del Personal**". Doctorado, Universidad de Valencia, Espana.

45- Mullen, Rosalind., (2007). "**The Lure of Hospitality**", Caterer & Hotelkeeper, Vol. 197. (On Line) Available at www.restaurant.org, Cited on 13/7/2007.

46-Mullins, Laurie J, (2001). "**Hospitality Management and Organisational Behaviour**" 4th ED, Pearson Education Limited, USA.

47- Mulvey, Janemarie., (2005). "**Employee Turnover Rises, Increasing Costs**", fact sheet, Employment Policy Foundation, March 22, 2005, PP: 1-2.

48-Naidu, Venugopal., (2007). "**Reducing employee Turnover in Hospitality**". Available at www.restaurant.org Cited on 13/7/2007.

49- Namasivayam, Karthik., Miao, Li. & Zhao, Xinyuan., (2007). "**An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry**".

Hospitality Management 26, 2007, PP: 574–587.

50-Ninemeier, Jack D and Hayes, David K., (2004). "**Restaurant Operations Management**". Principles and Practices"1st ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

51-Ninemeier, Jack D and Hayes, David K., (2006). "**Restaurant Operations Management**". Principles and Practices"1st ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

52- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (1996), "**Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**" 3ed ED, John Wiley & sons, Inc.1st ED, Canada.

53-Nykiel, Ronald A., (2005) "**Hospitality Management Strategies**", 1st ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

54- Ohlin, Jane Boyd. & West, Joseph J., (1993). "**An analysis of the effect of fringe benefit offerings on the turnover of hourly housekeeping workers in the hotel industry**". International Journal of Hospitality Management, Volume 12, Issue 4, November 1993, PP: 323-336.

55- Pine, Bradley. (2000), "**Lending a Hand, National Restaurants Association**", April 2000. Available at www.restaurant.org Cited on 25/7/2007.

56- Pizam, Abraham. & Thornburg, Steven W., (2000). "**Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study**". International Journal of Hospitality Management, Volume 19, Issue 2, June 2000, PP: 211-217.

57- Potter, Ed.(2004), "**Employee Turnover is Expensive**" fact sheet, Employment Policy Foundation, October 22, 2004 ,PP: 1-2.

58- Price, J.L. (1977), "**The Study of Turnover**", Iowa State University Press, Ames, IA.

59-Riehle, Hudson., (1997). "**A Turndown in Turnover**". National Restaurant Association, Available at www.restaurant.org ,cited on 13/7/2007.

60- Roberts, Marnie. (2002), "**Dressed for Success**", National Restaurants Association, June 17, 2002.available at www.restaurant.org Cited on 14/7/2007.

61- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2003). "**Research Methods for Business Student**", 3 ED, Prentice Hall, Harlow, USA.

- 62- Schlesinger, L.A., Heskett, J.L., (1991). "**The service-driven service company**". Harvard Business Review 69, PP: 71-81.
- 63- Schmelzter, John.(2007), "**McDonald's tries to keep workers from flipping jobs**", National Restaurants Association, May 15, 2007. Available at www.restaurant.org Cited on 13/7/2007.
- 64- Sekaran, Uma (2000). "**Research Method for Business**" 3ED John Wiley & Sons, New York.
- 65- Sharma, Amit. & Upneja, Arun., (2005). "**Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania**". International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 17, Issue: 6; 2005, PP: 504-515.
- 66- Shipley, Christopher J. & Kleiner, Brian H. (2005). "**Compensation management of commissioned sales employees**". Management Research News; Volume: 28 Issue: 2/3; 2005, PP: 1-10.
- 67- Tesone, D.V, (2005), "**Human Resource Management in the Hospitality Industry (A Practitioner's Perspective)**", 1st ED, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- 68- Walker, John R.,(2007)., "**Introduction to Hospitality Management**" 2ED, Pearson Prentice Hall, USA.

69- Walker, John R., (2006) "**Introduction to Hospitality**" 4th ED, Pearson Prentice Hall, USA.

70-Walker, John R., (2004) "**Introduction to Hospitality Management**" 1st Ed, Pearson Prentice Hall, USA.

71- Wild, R., "**Manpower Planning and Job Satisfaction Management Decision**", spring, (1973). Available at www.restaurant.org Cited on 13/7/2007.

72- Woods, R.H., Heck, W., Sciarini, M., (1998)., "**Turnover and Diversity in the Lodging Industry**". American Hotel Foundation, Washington, DC.PP: 1-16.

73- Woods, R.H. (1995), "**Managing Hospitality Human Resources**", 2nd ED, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.USA, pp: 350-345

74- Wood, R. C. (1992) "**Working in Hotels and Catering**". Routledge, London.

75- Woods, R.H. (1989), "**More alike than different: the culture of the restaurant industry**", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30, pp. 82-97.

- 76- Woods, R.H. & Macaulay, J.F. (1989). " **Rx For turnover: retention programs that work**", The Cornell Hotel, Restaurant Administration Quarterly, Vol.30 No.1, PP: 79-90.
- 77- World Tourism Organization, "**UNWTO Tourism Barometer**", Volume 4, No.2, June 2006.a.
- 78- World Tourism Organization, "**UNWTO Tourism Barometer**", Volume 4, No.3, October 2006.b.
- 79- World Tourism Organization, "**UNWTO Tourism Barometer**", Volume 3, No.1, January 2005.
- 80- Zeffane, Rachid M.,(1994)., " **Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach**", International Journal of Manpower, Vol. 15 No.9/10, 1994, pp. 22-37, MCB University Press,PP:22-37.

الملاحق

1. استبانة الدراسة
2. أسئلة المقابلة للمديرين
3. أسئلة المقابلة للضيوف
4. أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة
5. أسماء الفنادق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

تحية طيبة وبعد.....

ضمن متطلبات التخرج من قسم الإدارة في جامعة عمان العربية للدراسات العليا يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بهدف جمع المعلومات والبيانات حول موضوع (تأثير التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن) كجزء من متطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة. وقد تم اختياركم ضمن عينة الدراسة لإفادة الباحث بالمعلومات والبيانات المطلوبة. يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة بالمعلومات المناسبة وفق ما ترونه لكل فقرة من فقراتها، علماً إن الاستبانة مخصصة لغايات البحث العلمي فقط، وستعود نتائجها إن شاء الله بالفائدة لكم ولفنادكم.

شاكرين تعاونكم معنا

مع التقدير والاحترام...

الباحث

المشرف

علاء يوسف كدو كنه

أ. د. شوقي ناجي جواد

في حالة رغبتكم الحصول على نسخة من الدراسة لاحقاً تأشير ذلك لطفاً.

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) عند الاختيار المناسب:

1- الفئة العمرية، ما بين:

أنثى

ذكر

من 30 سنة

كثير من 30-40 سنة

كثير من 40-50 سنة

كثير من 50 سنة

2- الجنس: يذكر رجاءاً

3- العنوان الوظيفي:

4- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

5- المؤهل العلمي والتخصص:

شهادة عليا / تخصص.....

بكالوريوس / تخصص.....

دبلوم / تخصص.....

ثانوية عامة / تخصص.....

6- الأجر الشهري:

- أقل من 200 دينار
- 201 - 300 دينار
- 301 - 400 دينار
- 401 - 500 دينار
- 500 فأكثر

7- سنوات الخبرة

- سنوات الخبرة في الفندق الحالي
- سنوات الخبرة في الصناعة الفندقية

أولاً: التعويضات					
أوافق بشدة	لاأوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					ت أ- الأجر الشهري
					1 يراعي نظام الأجور مهارات العاملين.
					2 يشعر العاملون بعدالة نظام الأجور في الفندق.
					3 نظام الأجور في الفندق يحفز العاملين على البقاء فيه.
					4 يعاد النظر بشكل دوري بسلم أجور ورواتب للعاملين.
					5 يتم تحديد الأجر وفق الوصف الوظيفي للعمل.
					6 يحقق نظام الأجور في الفندق الاستقرار النفسي للعاملين.
					7 يحقق نظام الأجور في الفندق الاستقرار المادي للعاملين.

					8	تتناسب ساعات العمل ومستوى الأجور المدفوعة.
					9	تتقارب الأجور المدفوعة إلى العاملين من قبل الفندق مع الأجور المدفوعة من قبل الفنادق المنافسة.

			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة	لاأوافق بشدة
							ت ب- الإكراميات (البقشيش)
							10 تعتبر الإكراميات من المحفزات الرئيسية للعمل في الفندق.
							11 تعتبر الإكراميات جزء من التعويضات التي يتلقاها العامل.
							12 تتدخل الإدارة في تحديد سياسة توزيع الإكراميات على العاملين.
							13 توزع الإكراميات على العاملين في الفندق وفق أسس متفق عليها.
							14 توزع الإكراميات على العاملين وفق أساس الخبرة والاقدمية.
							15 يعتمد الفندق نظاماً خاصاً لتوزيع الإكراميات على العاملين.
							16 تحصل الإناث على حصة أكبر من الإكراميات التي يحصل عليها الذكور.
							17 يفصح العاملون في الفندق عن الإكراميات التي حصلوا عليها.
							18 تساهم الإكراميات في تكرار زيارة الزبائن للفندق.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة	لاأوافق		
					ت	ج- إطعام العاملين
					19	يلتزم الفندق بتقديم وجبات إطعام للعاملين.
					20	يشعر العاملون بالرضا عن حجم وجبة الطعام المقدمة لهم.
					21	تقدم وجبات إطعام العاملين في الفندق مجاناً.
					22	تساهم وجبات إطعام العاملين في عدم ترك العمل.
					23	يقدم الفندق وجبات إطعام متنوعة وباستمرار.
					24	تقديم وجبات الإطعام للعاملين يزيد من عنايتهم بالضيوف.
					25	يقدم الفندق وجبات طعام بحسب المستوى الوظيفي للعاملين فيه.
					26	يوفر الفندق مطعمين أحدهما للعاملين والآخر للمديرين.
					27	يساهم حصول العاملين على وجبات الإطعام في زيادة إيرادات الفندق.

ثانياً: دوران العمل

لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					ت أ- النقل
					28 يتبنى الفندق سياسة التدوير بقصد إكساب الأفراد خبرات متنوعة.
					29 يتم النقل لوظيفة أخرى كوسيلة من وسائل تنفيذ العقوبات.
					30 تعتمد إدارة الفندق في إجراء تنقلات بين العاملين.
					31 النقل لوظيفة أخرى في الفندق هو لإحلال البديل الأفضل.
					32 يتم النقل لوظيفة أخرى في الفندق لأغراض الترقية.
					33 زيادة النقل بين الوظائف يقلل من أخطاء العمل.
					34 زيادة النقل بين الوظائف يحسن من نوعية الخدمة.
					35 تساعد التنقلات بين الوظائف في توسيع مدارك العاملين.
					36 تلعب عملية الإحلال دوراً إيجابياً في ملئ الشواغر.
					37 يتم ملئ شواغر الفندق من مصدر داخلي.

بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق	بشدة	
						ت ب- الغياب
						38 تتجاوز معدلات الغياب في الفندق يوماً واحداً في الأسبوع.
						39 تؤثر قلة الأجور على انتظام دوام العاملين.
						40 تؤدي الظروف الطارئة على زيادة نسبة الغياب.
						41 يؤثر تكرار الغياب على نوعية الخدمة المقدمة للزبائن.
						42 تتأثر نسبة الغياب بضغط العمل.
						43 تعتبر نسبة الغياب بين العمال المهرة أقل من بقية العاملين.
						44 تعتبر نسبة غياب المديرين أقل منها لدى العاملين الآخرين.
						45 تكون نسبة الغياب لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور.
						46 ينعكس مستوى الانسجام بين زملاء العمل على نسب غيابهم.
						47 ينعكس تكليف العاملين بإعمال إضافية على زيادة نسبة الغياب.

بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق	بشدة	
						ت ج- الترك
						48 تتوفر لدى إدارة الفندق إحصائيات عن أفراد القوى العاملة.
						49 تحتفظ إدارة الفندق بإحصائيات عن دوران العمل.
						50 تتم مقارنة دوران العاملين في الفندق مع الفنادق المنافسة.
						51 توجد فروق في معدلات ترك العمل بين المديرين والعاملين.

					52	يتم احتساب كلفة دوران العمل في الفندق.
					53	يسعى الفندق إلى اجتذاب أفراد ذوي كفاءة وخبرة للعمل في الفندق.
					54	تعتمد إدارة الفندق أساليب علمية لتحديد احتياجاتها من الكفاءات والقدرات البشرية.
					55	تهتم إدارة الفندق بتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين.
					56	ترتفع نسبة دوران العمل لدى الأفراد حديثي التعيين.
					57	يتباين معدل دوران العمل بين الذكور والإناث.
					58	تتباين نسبة دوران العمل حسب تباين الفئة العمرية.
					59	يعتبر تدني الأجر أحد أسباب ترك العمل.
					60	تكون نسبة الترك لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور.
					61	ينعكس تكليف العاملين بإعمال إضافية على زيادة نسبة الترك.
					62	ينعكس مستوى الانسجام بين زملاء العمل على نسب تركهم العمل.

ثالثاً: الأداء						
ت	أ- الإيرادات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
63	تسهّم زيادة إيرادات الفندق في زيادة التعويضات للعاملين.					
64	تنمو إيرادات الفندق باستمرار.					
65	يتم تقييم الفندق من قبل وزارة السياحة والآثار بين فترة وأخرى.					

					66	يعتمد الفندق على مقياس القوة الإيرادية.
					67	يعتمد الفندق على مقياس معدل الحصة السوقية كمعيار للنجاح.
					68	يتم اعتماد تقارير الكلف الدورية مقاسه بالإيرادات.
					69	تأخذ إدارة الفندق بنظر الاعتبار معايير الفنادق الأخرى فيما يخص الإيرادات.
					70	تعتبر إيرادات الفندق قياساً بمنافسيها إيرادات جيدة.
					71	تتم مقارنة إيرادات الفندق مع السنوات السابقة.
					72	تعتبر إدارة الفندق أن زيادة الإيرادات مؤشر للنجاح.
					73	يتم اعتماد مقياس إنتاجية العامل من الإيرادات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					ت	ب- الإشغال الفندقي
					74	يتأثر الإشغال الفندقي بأجور العاملين.
					75	يزداد الإشغال الفندقي بزيادة حوافز وعلاوات العاملين.
					76	تؤثر الموسمية على نسبة الإشغال.
					77	يعتمد الفندق على نسبة التشغيل كأحد مؤشرات الأداء.
					78	يتم اعتماد نسب التشغيل الفندقي للفنادق المنافسة كمقياس للأداء.
					79	يعتمد الفندق نسبة الإشغال اليومي.
					80	تعتمد إدارة الفندق كشوف يومية خاصة بالتشغيل الفندقي وبتصنيفات الغرف.
					81	تحرص إدارة الفندق على رفع نسبة الإشغال.
					82	تخفض إدارة الفندق أسعار الغرف في المواسم الضعيفة لغرض زيادة إشغال الغرف.

لاأوافق بشدة	لاأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					ج- رضا الجمهور	ت
					تشجع إدارة الفندق الجمهور على إبداء رأيهم ومقترحاتهم.	83
					يعاني الفندق من زيادة نسبة المرتجع من الخدمات.	84
					يقيس الفندق رضا الضيف كمعيار للنجاح.	85
					تؤثر سياسة الأجور والحوافز على رضا الجمهور.	86
					يؤثر الغياب سلباً في رضا الجمهور.	87
					تدريب العاملين يزيد من رضا الجمهور.	88
					يوجد باستمرار شكاوي من قبل الجمهور.	89
					تساهم خبرة العاملين في زيادة رضا الجمهور.	90
					يتم التعامل مع كل شكوى بصورة مستقلة.	91
					يوفر الفندق الخدمات بنفس النوعية باستمرار.	92
					يعمل الفندق على تقديم خدمات تميزه عن المنافسين.	93

ملحق رقم (2)

نموذج المقابلة المبرمجة للمديرين
كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تأتي هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة، في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا / جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد تم تصميم أسئلة المقابلة المبرمجة هذه للتعرف على أثر التعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن. ونود إعلامكم بأن المقابلة لن تأخذ من وقتكم الكثير، والباحث إذ يشكر تعاونكم ويؤكد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية ولإغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير..

الباحث

علاء يوسف كدو كنه

طالب الدكتوراه

درجة الفندق: المنصب الوظيفي:

فترة إشغال المنصب: تاريخ المقابلة:

نود أن نطرح عليكم بعض الأسئلة التي تخص دراستنا آمليين تزويدنا بالمعلومات الممكنة.

1- من النتائج التي توصلت إليها دراستنا هي أن الفنادق تمتاز بدوران عمل عالي. فما هو السبب في ذلك؟

2- هل تعتقدون بان التعويضات تؤثر على أداء الفندق؟ وكم هي نسبة هذا التأثير؟ وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء الفنادق.

3- هل تعتقدون بان دوران العمل يؤثر على أداء الفندق؟ وكم هي نسبة هذا التأثير؟ وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء الفنادق.

4- ما هي العوامل التي تجعل أداء الفنادق المنافسة أفضل؟

5- ما هي مقترحاتكم لمعالجة مشكلة دوران العمل العالي؟

6- افترضنا أن أبعاد التعويضات المهمة هي (الأجر الشهري، الإكramيات، إطعام العاملين) هل تعتقد أن هناك أبعادا أخرى مهمة؟ في حالة الإجابة بنعم ، يرجى ذكرها؟ كما افترضنا بأن أبعاد الأداء المهمة في الفنادق هي (الإيرادات، الإشغال الفندقية، رضا الزبائن) ، هل هناك أبعادا أخرى للأداء تعتبرونها مهمة؟ وما هي؟

7- ما هي مقاييس ومعايير الأداء المتبعة في الفندق.

8- يتم احتساب كلفة دوران العمل في الفندق بصورة دورية ؟

8- هل توجد لديكم بيانات عن دوران العاملين؟

9- ما هي أهم الإستراتيجيات التي تتبعها إدارة الفندق للاحتفاظ بالعاملين؟

10- هل هناك اقتراحات متعلقة بالتعويضات ودوران العمل من شأنها أن تعزز الأداء في الفندق.

11- ما هو عدد العاملين في بداية السنة؟

12- ما هو عدد العاملين في منتصف السنة؟

13- ما هو عدد العاملين في نهاية السنة؟

14- نسبة معدل دوران العمل في فندقكم هي:

<input type="checkbox"/>	أقل من 10%	<input type="checkbox"/>	10%-20%	من <input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31%-40%	<input type="checkbox"/>	41%-50%	من <input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61%	<input type="checkbox"/>			

15- نسبة الإشغال في الفندق هي:

<input type="checkbox"/>	أقل من 10%	<input type="checkbox"/>	10%-20%	من <input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31%-40%	<input type="checkbox"/>	41%-50%	من <input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61%	<input type="checkbox"/>			

16- تكون نسبة الإشغال في المواسم

<input type="checkbox"/>	أقل من 10%	<input type="checkbox"/>	10%-20%	من <input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31%-40%	<input type="checkbox"/>	41%-50%	من <input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61%	<input type="checkbox"/>			

17- نسبة الرواتب والأجور من إيرادات الفندق هي:

<input type="checkbox"/>	أقل من 10%	<input type="checkbox"/>	10%-20%	من <input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31%-40%	<input type="checkbox"/>	41%-50%	من <input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61%	<input type="checkbox"/>			

18- نسبة نمو إيرادات السنة 2006 إلى 2005 هي:

<input type="checkbox"/>	أقل من 10%	<input type="checkbox"/>	10%-20%	من <input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31%-40%	<input type="checkbox"/>	41%-50%	من <input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61%	<input type="checkbox"/>			

19- نسبة نمو إيرادات السنة 2007 إلى 2006 هي:

- أقل من 10 من 10%-20 من 21%-30 من 31%-40 من 41%-50 من 51%-60 أكثر من 61

20- نسبة العائد على حق الملكية في الفندق هي:

- أقل من 1% من 1%-10 من 11%-20 من 21%-30 من 31%-40 من 41%-50 من 51%-60 أكثر من 61

21- نسبة العائد على الأصول

- أقل من 1% من 1%-10 من 11%-20 من 21%-30 من 31%-40 من 41%-50 من 51%-60 أكثر من 61

22- نسبة هامش الربح (صافي الدخل/صافي الإيرادات×100) هي:

- أقل من 1% من 1%-10 من 11%-20 من 21%-30 من 31%-40 من 41%-50 من 51%-60 أكثر من 61

هل تود إضافة أية معلومات بخصوص موضوع الدراسة:

.....

.....

.....

ملحق رقم (3)

نموذج المقابلة المبرمجة للجمهور (الضيوف)

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أخي الضيف الكريم

تحية طيبة وبعد

تأتي هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة، في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا / جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد تم تصميم أسئلة المقابلة المبرمجة هذه للتعرف على أثر التعويضات ودوران العمل على أداء فنادق فئات الخمس والأربع والثلاث نجوم في الأردن.

ونود إعلامكم بأنه يهمننا معرفة ردود آرائكم حول طبيعة الخدمات المقدمة في الفندق أثناء أقامتكم فيه، كما أن المقابلة لن تأخذ من وقتكم سوى بضع دقائق، والباحث إذ يشكر تعاونكم ويؤكد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية ولإغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث

علاء يوسف كدو كنه

طالب الدكتوراه

عزيزي الضيف....اسمح لي التعرف على مدى رضاك عن الخدمات في الفندق

العمر.....العنوان

العمل.....المدينة

التاريخ.....عدد الأشخاص

مدة الإقامة في الفندق..... يوم

1- ما هو تقديرك لهذا الفندق بالمقارنة مع الفنادق الأخرى.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

2- ما هو تقديرك لأسعار الغرف بالمقارنة مع أسعار غرف الفنادق الأخرى.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

3- ما هو تقديرك لأسعار الخدمات المقدمة في الفندق.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

4- ما هو تقديرك لأسعار الطعام والشراب في الفندق.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

5- ما هو تقييمك لمعاملة العاملين في الفندق.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

6- ما هو تقييمك لخدمة الغرف في الفندق.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

7- ما هو تقييمك للتسهيلات والخدمات المتوفرة في الغرفة.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

8- ما هو تقييمك لمهارة وكفاءة العاملين في تقديم الخدمة الفندقية.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

9- ما هو تقييمك لسرعة الخدمة في الفندق.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

10- ما هو تقييمك لجودة ونوعية الطعام.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

11- ما هو تقييمك لتعدد الأصناف في قائمة الطعام.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

12- ما هو تقييمك لنظافة الفندق بشكل عام.

ممتاز جيد جداً جيد مقبول سيء

13- ما هو الفندق المفضل لديك.....

14- هل تحاول تكرار الزيارة للفندق.....

15- هل واجهتك مشاكل في الغرفة.....

ملاحظات أخرى تحب أن تذكرها.....

.....

.....

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة*

ت	أسم المحكم	اللقب العلمي	الجامعة
1	دكتور أحمد المصري	أستاذ	جامعة عمان العربية
2	دكتور عادل الراوي	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
3	دكتور عبد الباري درة	أستاذ	جامعة عمان العربية
4	دكتور علاء الحمامي	أستاذ	جامعة عمان العربية
5	دكتور نعمة الخفاجي	أستاذ	جامعة عمان العربية
6	دكتور سعاد نائف برنوطي	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
7	دكتور .سمير عزيز عليوي	أستاذ مشارك	جامعة فيلادلفيا
8	دكتور صباح حميد على	أستاذ مشارك	جامعة البتراء
9	دكتور صباح محمد موسى	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
10	دكتور عادل رجب	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
11	د.مzهر شعبان العاني	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
12	دكتور مصطفى الشيخ	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
13	دكتور نزار فليح حسن	أستاذ مشارك	جامعة عمان الأهلية
14	دكتور راتب صويص	أستاذ مساعد	جامعة عمان الأهلية
15	دكتور رولا الضامن	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
16	دكتور عماد يوسف	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
17	دكتور عمر البشير	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
18	د.محمد سالم الشموط	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية

* تم ترتيب الأسماء بحسب اللقب العلمي وضمناً بحسب حروف الهجاء.

ملحق رقم (5)

أسماء الفنادق عينة الدراسة

جدول رقم (1) يبين كشف بأسماء والمعلومات عن فنادق الخمسة نجوم في الأردن / (22) فندقاً

Hotel Name	اسم الفندق	المدينة	تلفون	فاكس	صندوق بريد	الرمز البريدي	العنوان	البريد الإلكتروني
Man Marriott	صان ماريوت	Amman	+9626 5607607	5670100	926333	11190	صان/ ش عصام المحلوتي	amman@marriotthotels.com
Amman Plaza / Amman/Amra	عمرة كراون بلازا	Amman	+9626 5510001	5510003	950555	11195	صان/ اش الملك فيصل	cpamra@joinnet.com.jo
Four Seasons	فور سيزنز	Amman	+9626 5505555	5505556	950344	11195	صان/ اش الكندي	talced.alkhatib@fourseasons.com
Kempinski Hotel	كيمبسكي	Amman	9626 5200200	5200203	941045		صان/ اش عبد الحميد شومان	reservations.amman@kempinski.com
Amman Hayat Amman	جراند حياة صان	Amman	+9626 4651234	4651634	831159	11183	صان/ اش الحسين بن علي	info@ammgh.com.jo
Radisson SAS Amman	راديسون ساس	Amman	+9626 5607100	5665160	6399	11118	صان/ اش الحسين بن علي	reservations@radissonsas.com.jo
Amman Regency Palace	ريجنيي بالاس	Amman	+9626 5528822	5529944	927000	11110	صان/ اش المدينة الرياضية	regency@nets.com.jo
Amman Sheraton Amman	شيراتون	Amman	+9626 5934111	5934222	840064	11814	صان/ الدوار الخمس	reservation@starwoodhotels.com
Amman Inter-Continental	الاردن انتر كونتينتال	Amman	+9626 4641361	4645217	35014	11180	صان/ اش العلمية الاسلامية	amman@interconti.com
Amman Lameridien	لاميريديان	Amman	+9626 5696511	5674261	--	11195	صان/ اش الملكة نور	meridien@lemeridien-amman.com
Amman Meridien	لي رويان	Amman	+9626 4603000	4603002	52	11118	صان/ اش زهران	info@leroyalammam.com
Amman Day Inn	هوليدي ان	Amman	+9626 5528822	5529944	941825	11194	صان / اش المدينة المنورة	hiamman@go.com.jo
Amman Dead Sea	ماريوت البحر الميت	Dead Sea	+9625 3560400	3560444	815538	11180	السويمة	jordanvalley@marriotthotels.com
Amman Kempinski Hotel	كيمبسكي عشتار	Dead Sea	3568888	2568800	--	--	البحر الميت	Gm.ishtar@kempinski.com
Amman Dead Sea Movenpick	موفينيك البحر الميت	Dead Sea	+9625 3561111	3561122	940576	11194	السويمة / الشوارع العلم	resort.deadsea@moevempick.com
Amman Dead Sea View	جراند فيو	Petra	+9623 2156871	2156984	11	71811	ش الملكة رانيا	nazzalco@nets.com.jo
Amman West Castle	قلعة النبطي	Petra	+9623 2157201	2157209	184	71811	وادي موسى / اش الطبية السياح	resortnabatean@moevempick.com
Amman Marriott	ماريوت البتراء	Petra	+9623 2156407	2157097	150	--	وادي موسى / اش الملكة رانيا	petra@marriot.com.jo
Amman Movenpic	موفينيك البتراء	Petra	+9623 2157111	2157112	214	718101	وادي موسى / الشوارع السياحي	hotel.petra@moevempick.ch
Amman Zaman	طبية زمان	Petra	+9623 2150111	2150101	2	--	وادي موسى	h2818@accor-hotels.com
Amman Inter-Continental	انتر كونتينتال العقبة	Aqaba	+9623 2092222	2093313	--	--	العقبة / الشوارع السياحي	rawan.zainaty@icaqaba.com
Amman Movenpick / Aqaba	موفينيك العقبة	Aqaba	+9623 2034020	2034040	678	77110	العقبة / الشوارع السياحي	resort.aqaba@moevempick.com

جدول رقم (2) يبين كشف بأسماء والمعلومات عن فنادق الاربعة نجوم في الأردن / (23) فندقاً

Hotel Name	اسم الفندق	المدينة	تلفون	فاكس	صندوق بريد	الرمز البريدي	العنوان	البريد الإلكتروني
Alia Gateway	عالية	Amman	+9626 4451000	4451029	39158	11104	زيبيا / مطار الملكة علياء	aliahotel@index.com.jo
Al-Qasr Howard Johnson	القصر	Amman	+9626 5689671	5689673	926192	11110	صان/ الشميساني	alqasr@nol.com.jo
Amman Cham Palace	قصر صان الشام	Amman	+9626 5659270	5659271	942275	11194	صان/ الشميساني	acp@ammanchamhotel.com
Amman International	صان انترناتيونال	Amman	+9626 5341712	5341714	2500	11181	صان/ اش الملكة رانيا	aih@nets.com.jo
Amman west hotel	صان وست	Amman	+9626 4657615	4657581	910777	11191	صان/ اش محمود العيادي	info@ammanwesthotel.com
Century Park (Ammon)	سنشري بارك	Amman	+9626 5680090	5605688	950271	11191	صان/ اش تونس	achte@go.com.jo
Arena Space	ارينا الفضاء	Amman	+9626 5515550	5539802	142607	11814	صان/ اش وصفي القل	arina@nets.com.jo
Bristol Signature	بريستول	Amman	+9626 5923400	5923717	142509	11844	صان/ اش عبد الرحمن علاوي	bristol@bristolammanl.com
Dana Plaza	دانا بلازا	Amman	+9626 5924455	5924242	85077	11185	صان/ الدوار الساسس	danapl@nol.com.jo
Days Inn	ديز ان	Amman	+9626 5519011	5517077	950599	11195	صان/ اش عمر بن عبد العزيز	info@daysinn.com.jo
Grand Palace	جراند بالاس	Amman	+9626 5691131	5695143	922444	11192	صان/ اش الملكة علياء	resv@ammangrandpalace.com
Imperial Palace Jordan	اميريال بالاس	Amman	+9626 5651333	5623742	831212	11183	صان/ اش زهران	inf@iplj.com.jo
Jerusalem international	القدس الدولي	Amman	+9626 5151121	5159328	926265	11110	صان/ اش الملكة رانيا	alquds@jerusalem.com.jo
Le-vendome	لافندوم	Amman	5200300	5200310	--	11194	صان/ اش عطلون	info@lewendome hotel .com
Belle View	بيلفيو	Amman	+9626 4616144	4637851	840385	11184	صان/ الدوار الثاني	info@bellevue.com.jo
Golden Tulip	جولدن تولايب	Aqaba	+9623 2031901	2032845	434	77110	شارع القصور الملكية	goldtulip@go.com.jo
Aqaba Gulf	خليج العقبة	Aqaba	+9623 2016636	2018246	1312	77110	شارع القصور الملكية	goldtulip@go.com.jo
Radisson Sas Aqaba	راديسون ساس العقبة	Aqaba	+9623 2012426	2013426	215	77110	شارع القصور الملكية	wahbeh.dahdah@radissonsas.com.jo
Dead Sea Spa	البحر الميت العلاجي	Dead Sea	+9625 3561000	3561012	184194	11118	الشاطئ الشرقي	dssh@nets.com.jo
Janna Spa & resort at ma'in	جنا ماعين	Ma'in Spa	+9625 3245500	3245550	801	MADABA	صان/ اش ماعين	reservation@jannaspa.com
Crown Plaza	كراون بلازا	Petra	+9623 2156266	2156977	30	Petra	وادي موسى / الشوارع السياحي	cpppetra@netr.jo
Petra Panorama	بتراء بانوراما	Petra	+9623 2157398	2157389	182	Petra	وادي موسى / اش الملوك	panorama@index.com.jo
Golden Tulip King's Way	طريق الملوك	Petra	+9623 2156799	2156796	71	Petra	وادي موسى	resrv@kingsway-petra.com

جدول رقم (3) يبين كشف بأسماء والمعلومات عن فنادق الثلاثة نجوم في الأردن / (45) فندقاً

Hotel Name	اسم الفندق	المدينة	تلفون	فاكس	صندوق بريد	الرمز البريدي	العنوان	البريد الإلكتروني
Arwad	ارواد	Amman	+9626 5672635	5677024	921091	11192	عمان ابن الملكة علياء	arwad@firstnet.com.jo
Abjar	ابجر	Amman	+9626 4648883	4648813	925098	11190	عمان ابن الرزي	abjar@abjarhotel.com.jo
Al-Fanar Palace	قصر الفانار	Amman	+9626 5100400	4100410	19196	11196	عمان ابن الملكة رانيا	info@alfanarplacehotel.com
Al-Waleed	الوليد	Amman	+9626 5862464	5864476	2913	11181	عمان الوصيولة	alwaleed@nets.com.jo
Ambassador	الامباسدور	Amman	+9626 5605161	5681101	925390	11190	عمان ابن عبد الحميد شرف	ambashtl@go.com.jo
Amman Crown	عمان كراون	Amman	+9626 4758180	4758181	1318	11118	الابوهد	crownhtl@go.com.jo/mtbaki@gmail.com
Amman Orcida	عمان اوركيدي	Amman	+9626 5522111	5522113	940537	11194	عمان ابن الشريف ناصر بن	orchid@firstnet.com.jo
Arena	ارينا	Amman	+9626 5676111	5691603	1462	11941	عمان ابن الملكة رانيا	arena@nets.com.jo
Beirut International	بيروت الدولي	Amman	+9626 5656010	5656020	926847	11190	عمان اللبديني	inf@beirutlhotel.com
Carlton	كارلتون	Amman	+9626 4641644	4615935	840490	11184	عمان ابن زهران	icarlfont@innonet.com.jo
Commodore	كامودور	Amman	+9626 5607185	5668187	927292	11110	عمان ابن عبد الحميد شرف	comedest@WANADOO.COM.JO
Cordoba	قرطبة	Amman	+9626 5536166	5510255	3278	11181	عمان ابن شط العرب	tth@go.com.jo
Darotel	دار اوتيل	Amman	+9626 5622200	5620434	9403	11195	عمان اشراف بن سعيدة	darotel@nets.com.jo
Feras Palace	قصر فراس	Amman	+9626 4650404	4621122	9119	11184	عمان نجل الوبدي	info@firaspalace.com.jo
Gardenia	جاردينيا	Amman	+9626 5667790	5604744	9950533	11195	عمان الشمسياتي	gardeniahotel@index.com.jo
Geneva	جنيف	Amman	+9626 5858100	5858111	851262	11185	عمان ابن عدالة عوشة	geneva@joimnet.com.jo
Hill Side	الhill	Amman	+9626 5359481	5359485	227	11910	عمان ابن الجامعة	hillside@index.com.jo
Hisham	هشام	Amman	+9626 4644028	4647540	5398	11183	عمان ابن ابراهيم الحمادي	hishamhotel@nets.com.jo
Liwan	الليوان	Amman	+9626 585812	5858620	851851	11185	عمان ابن الاميرة نعيمة	liwanhotel@hotmail.com
Maraya	مرايا	Amman	+9626 5336701	5333880	433	11821	عمان ابن الجامعة الأردنية	marayahotel@usa.net
Red Rose	الورد الحمراء	Amman	+9626 5512301	5522286	950504	11195	عمان اشراف شط العرب	redrose@link.net.jo
Ocean	المحيط	Amman	+9626 5517280	5517380	926759	11110	عمان ابن اربنانيا	info@oceanhotel.com.jo
Jarasa	لاراسا	Amman	+9623 5850955	5850957	142837	11814	عمان ابن ام حطولع	palm_hotel@yahoo.com
Palmyr	بالميرا	Amman	+9626 539939	5399867	1287	11941	عمان ابن الجامعة	N/A
Region	المنطوق	Amman	+9626 5200120	5159091	2490	11181	المنطوق	region@region_hotel.com.jo
San Rock	سان روك	Amman	+9626 5513800	5513600	9032	11192	عمان ابن سعيد ابو جابر	info@sanrock-hotel.com
Sameer Amees	سمير اميس	Amman	+9626 5602773	5602776	N/A	N/A	عمان / شارع وسفي النل	N/A
Sandy Palace	ساندي بالاس	Amman	+9626 5621102	5621107	927257	11110	عمان ابن خالد بن الوليد	info@sanrock-hotel.com
Shepherd	شيد	Amman	+9626 4639197	4642401	2020	11181	عمان ابن زيد بن حارثة	SHEPHERDHTEL@JOINNET.COM.JO
Toledo	توليدو	Amman	+9626 4657777	4656688	927335	11190	ش الكرم العقارية ميم	info@toledotel.jo
Aquamarina 1	اكوامارينا 1	Aqaba	+9623 2016250	2033292	96	77110		aquamama@go.com.jo
Aquamarina 2	اكوامارينا 2	Aqaba	+962 3 2015166	2019028	96	77110		aqama@go.com.jo
Aquamarina 3	اكوامارينا 3	Aqaba	+962 3 2019425	2013569	96	77110		aqama@go.com.jo
Coral bay	كارولابي	Aqaba	+962 3 2022080	2017097	N/A	N/A		info@rdc.jo

Crestal International	كاريستال	Aqaba	+962 - 3 2022001	2022006	905	77110		
Petra International	بتراء الدولي	Aqaba	+962 - 3 2016255	2014270	60	77110		petrah@go.com.jo
Irbid - Al-Joud	الجود	Irbid	+962 2 7275515	7275517	2132		اريد ابن الجامعة	joude@go.com.jo
Madaba Inn	مادبا ان	madaba	+962 5 3259003	3259008	N/A		مادبا - شارع اليرموك	info@Madabainn.com
Al-Shomo'e	الشموع	Petra	+962 3 2155333	2157311	181		وادي موسى / الشارع الرئيسي	candles@nets.com.jo
Amra Palace International	قصر عمرة الدولي	Petra	+962 3 2157070	2157071	124		وادي موسى / الشارع السياحي	amrapalace@index.com.jo
Edom	ايديم	Petra	+962 3 2156995	2156994	18		وادي موسى ابن السليحي	edom@go.com.jo
Petra Palace	قصر البتراء	Petra	+962 3 2156723	2156724	70		وادي موسى / الشارع السياحي	ppwnwn@go.com.jo
Petra Rest House	استراحة البتراء	Petra	+962 3 2156266	2156977	30		وادي موسى ابن السليحي	cpppetra@netr.jo
Sella	سيلا	Petra	+962 3 2157170	2157173	29		وادي موسى	N/A
Silk Road	طريق الحرير	Petra	+962 3 2157222	2157244	101		وادي موسى / الشارع الرئيسي	petresilkroad@hotmail.com/www.petrasilkr