

دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في صناعة الضيافة:

دراسة مقارنة عن المقاصد السياحية الأردنية

عبد الرحمن عبد الفتاح محمد

جامعة قناة السويس

محمد سيد أحمد الزغبى

جامعة قناة السويس

بشار محمد النجدوي

جامعة البلقاء التطبيقية

السيد عطية عبد الهادي

ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على بعض العوامل و المسببات التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة في المملكة الأردنية الهاشمية لفنادق فئة الأربع والخمس نجوم للمقاصد السياحية المتمثلة في عمان، العقبة، البتراء و البحر الميت. أشارت نتائج الدراسة في المقاصد السياحية الأردنية إلى أن رضا العاملين في مدينة عمان إيجابي بنسبة بلغت 90%، و كانت توجهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية إيجابي في باقي المقاصد (العقبة، البتراء، البحر الميت)، بينما كانت العوامل الإجبارية لفصل العاملين سلبية في جميع المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد بلغ معدل دوران العمالة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان 8.54% و هي الأقل. بينما في مدينة البتراء حصل على أعلى معدل دوران عمالة بنسبة 13.33% لفنادق الخمس نجوم. و قد حصلت مدينة العقبة على أعلى معدل دوران للعمالة في فنادق الأربع نجوم بنسبة 31.24%.

الكلمات الدالة: دوران العمالة، إدارة الفنادق، المملكة الأردنية الهاشمية.

المقدمة

تعتبر صناعة الضيافة من أكثر الصناعات تطوراً ونمواً في وقتنا الحاضر، ففي عام 2011 كان هناك 980 مليون سائح دولي. وتشير توقعات منظمة السياحة العالمية إلى أن أوروبا حققت أفضل أداءً من حيث عدد السياح الدوليين والذي ارتفع بحوالي 6%. كما كان أداء الدول المتقدمة أفضل منه لدى الدول النامية بنسبة 5% (13).

تشير الإحصائية الصادرة عن وزارة السياحة والآثار الأردنية إلى أن عدد السياح القادمين إلى الأردن عام 2012 بلغ (6.314.250) سائحاً مقارنةً بعام 2011 والذي بلغ (6.812.426) سائح، إضافة إلى ذلك فقد قدر عدد السائحين من مختلف دول العالم إلى الأردن بحوالي 4.5 مليون سائح للعام 2010. كما تشير البيانات إلى أن الدخل السياحي لعام 2012 بلغ (2455,7) مليار دينار أردني، مقارنة مع (2129,66) مليار دينار أردني لعام 2011 و (2545,15) مليار دينار أردني لعام 2010، وتشير البيانات إلى أن حوالي 42.7% من الدخل السياحي المتحقق عام 2011 مصدره السائحون العرب و 32.3% من الأجانب و 25.1% من الأردنيين المقيمين في الخارج (14-13). ويعد قطاع السياحة في الأردن من أهم القطاعات التي تزود الخزينة بالعملة الأجنبية، وبحسب البيانات الصادرة عن وزارة المالية الأردنية فإن نسبة مساهمة الدخل السياحي إلى مقدار الناتج المحلي الإجمالي خلال عام 2011 قد بلغت (14 %). ونظراً للتطور الملحوظ والنهضة العمرانية التي يشهدها قطاع الضيافة في المملكة الأردنية الهاشمية في الآونة الأخيرة وزيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل مرافق هذا القطاع تبرز أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في استمرارية العمل الفندقي لتلك المشاريع، مما جعلها تعتمد اعتماداً شديداً على طاقات وقدرات العاملين في إدارة العمل وتقديم الخدمات للضيوف والسائحين (المحليين والأجانب) على أتم وجه، ووفقاً لما تقتضيه معايير الخدمة العالمية، فضلاً عن إمكانية إكساب فنادقها ميزات تنافسية، وذلك من خلال الأداء العالي والكفاءة المتخصصة والإنجاز المتقن للأعمال (5).

الإطار النظري و الدراسات السابقة

دوران العمالة

نوقشت ظاهرة دوران العمالة كمسكلة في صناعة الضيافة من قبل العديد من الباحثين، إذ أن اتجاهات وسلوك العاملين له دور أساسي في تطور الفنادق واستمرارية عملها، حيث توجه العديد من الباحثين ومدراء الموارد البشرية إلى البحث في أسباب دوران العمالة في الفنادق، وذلك لما له من تأثير سلبي على المنشآت الفندقية (17)، إذ تعتبر صناعة الضيافة من الصناعات الحساسة لتعاملها مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري.

ويعتبر دوران العمالة مقياساً لفعالية الإدارة في المنشآت، كما يمكن المنشآت من تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ باحتياجاتها من القوة العاملة (4). ويلاحظ أن الاهتمام بدراسة دوران العمالة من قبل العديد من الباحثين يتم من ناحيتين: الناحية النظرية، والناحية الميدانية لمعرفة الأسباب والنتائج السلبية (مادية ومعنوية) على المنشآت والعاملين (1). ويعرف (19-24) دوران العمل بأنه "نسبة عدد العاملين الذين تركوا العمل في المنشآت مقسوماً على عدد العاملين الموجودين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة"، كما يعرفه (18) على أنه "انفصال العاملين عن العمل في المنشآت وخروجهم منها بشكل قطعي". ويعرف دوران العمالة الاختياري بأنه خروج العاملين إلى خارج حدود المنشأة برغبتهم عن طريق الاستقالة أو ترك العمل للحصول على فرصة أفضل في منشأة أخرى (1-20)، ويرى (16) أن دوران العمل الطوعي هو مغادرة العاملين المنشأة طوعاً بوجود رغبة سابقة لديهم للمغادرة للحصول على وظيفة أخرى. وتوضح (8) أن ترك العمل يشير إلى الاستقالة من المنشأة، مما يكلف المنشأة تكلفة إضافية، تتمثل في تكلفة الإحلال، وتكلفة التعيين وتكلفة التدريب.

يوضح (21) إلى دوران العمالة الإجباري هو مغادرة العاملين منشأتهم مقلّين ورائهم وظائف شاغرة دون سابق نيّة أو رغبة منهم في ذلك، إذ إنّ معظم المغادرين يتعرّضون لضغوط شديدة تلعب دوراً كبيراً في إبعادهم عن منشأتهم التي يعملون بها ممّا يضطرّهم إلى ترك العمل قهراً أو أنّ المنشأة تقوم باستبعادهم، بمعنى آخر أن ترك المنظمة لم يكن قرار العامل إنما هو قرار المنشأة.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه قطاع السياحة والضيافة في الاقتصاد الأردني وزيادة نموّه واستقراره، مما يساعد في البحث عن آليات للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في هذا القطاع، أيضاً الوقوف على واقع ظاهرة دوران العمالة في المنشآت الفندقية في المقاصد السياحية الأردنية، ومعرفة نتائجها السلبية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر العاملين، ومدراء الموارد البشرية بفنادق العينة.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من التطلعات أهمها:

- 1- التّعريف بمشكلة دوران العمالة و أهم العوامل المؤثرة فيها بفنادق الأربع والخمس نجوم في المقاصد السياحية الأردنية.
- 2- تحسين فعالية الإدارة للمساعدة في الاحتفاظ بالعمالة و تقليل معدل دوران العمالة في الفنادق الأربع و الخمس نجوم للمقاصد السياحية.
- 3- تحديد معدل دوران العمالة في السوق السياحية و الفندقية في المملكة باستخدام معادلات رياضية لمعرفة مدى استقرار العمالة في هذا القطاع الهام.
- 4- التوصل إلى توصيات تساعد في الحدّ من سلبية ظاهرة دوران العمالة في فنادق الأربع والخمس نجوم في المقاصد السياحية الأردنية، وتعزيز دور العاملين في تحقيق أهداف المنشآت الفندقية.

منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني، حيث تم جمع البيانات المكتبية من المراجع العلمية والإنترنت، والبيانات الإحصائية المنشورة في المملكة الأردنية الهاشمية، كما تم تصميم و توزيع استمارة استقصاء على عينة من فنادق الأربع والخمس نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية وتم تحليل البيانات إحصائياً ببرنامج "SPSS (Statistical Package for Social Sciences)".

مجتمع البحث والعينة

يتضمّن مجتمع الدّراسة مجموع الفنادق في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية، وعددها (53) فندقاً موزعةً على المناطق السياحية، والمتمثلة في مدراء الموارد البشرية و العاملين بتلك الفنادق، و تشمل أربع مناطق رئيسية (عمّان، العقبة، البتراء و البحر الميت)، وهي المناطق التي تتركز بها الاستثمارات السياحية والفندقية. تم توزيع (1520) استمارة استقصاء بشكل متساوٍ على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (1264) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم الباحث معادلات رياضية لحساب معدل دوران العمالة، إذ تم جمع البيانات من مدراء الموارد البشرية في فنادق عينة الدراسة (35) مديراً، وحساب معدل دوران العمالة بما يتفق مع البيانات التي تم جمعها من فنادق عينة الدراسة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة محددة} = \frac{\text{عدد الأفراد في بداية الفترة} + \text{عدد الأفراد في نهاية الفترة}}{2}$$

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين للعمل خلال فترة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة}} \times 100\%$$

أساليب التحليل الإحصائي

1. المتوسط الحسابي: ويمثل أهم مقياس من مقاييس النزعة المركزية للبيانات لأنه يعبر عن رأي أفراد العينة وعن مدى أهمية كل فقرة من فقرات استمارة الاستقصاء بالنسبة للوسط الفرضي.
2. الانحراف المعياري: يعتبر أهم مقياس من مقاييس التشتت للبيانات، لتعبيره عن مدى اتفاق استجابات عينة الدراسة عن كل فقرة أو مجال.
3. التوزيعات التكرارية: لإظهار خصائص عينة الدراسة، ونسبة الموافقة والتي ترتبط بالمتوسط الحسابي.

النتائج و المناقشة

مقارنة تحليل نتائج الاستقصاء لفنادق الخمس والأربع نجوم للمقاصد السياحية الأردنية (عمّان، العقبة، البتراء، البحر الميت) أولاً: مقارنة رضا العاملين في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية:- تضمنت استمارة الاستقصاء أسئلة عن رضا العاملين في فنادق العينة.

دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في صناعة الضيافة

جدول رقم (1): مقارنة رضا العاملين في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

رضاء العاملين								
المجال	البحر الميت		البتراء		العقبة		عمان	
	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي						
الأجور والحوافز	56.6	2.83	78.4	3.92	84.5	4.22	89.2	4.46
التدريب	60.3	3.01	66.2	3.31	91.1	4.56	90.1	4.51
الرعاية الصحية	52.4	2.62	71.8	3.59	74.1	3.71	77.4	3.87
ضغط العمل	53.7	2.68	74	3.70	76.9	3.84	85	4.25
متوسط رضا العاملين ككل	58.6	2.93	74.6	3.73	82.3	4.11	86.3	4.32

يتضح من الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية و النسب المئوية للمقاصد السياحية في المملكة الأردنية لكل منطقة على حدا، كما يلي:-

بالنسبة لكل من الأجور والحوافز، الرعاية الصحية و ضغط العمل ، فقد حصلت مدينة عمان على أعلى نسب (89.2%، 77.4%، 85% على التوالي) مقارنة بباقي المناطق، ويعزى الباحث ذلك إلى كونها العاصمة مما يؤدي إلى منافسة شديدة في المجال الفندقي و توفير حوافز و أجور أعلى للعاملين عن غيرها من المناطق، وأيضاً يتركز الاستثمار الفندقي والسياحي فيها، وتطلب العمل للخبرة و المهارة لدى العاملين بها و نتيجة ذلك يوجد ضغط عمل. و بالنسبة للتدريب يشير الجدول إلى أن كل من مدينتي العقبة و عمان حصلا على أعلى نسبة مئوية 91.1%، و 90.1% على التوالي مقارنة بباقي المناطق، و يعزى الباحث ذلك إلى التطوير المستمر في العمل الفندقي لجذب العمالة و العمل على الاحتفاظ بالأيدي العاملة في فنادق هذه المناطق. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (6). كما أظهر الجدول رقم (1) أن رضا العاملين في مدينة عمان حصل على أعلى نسبة (86.3%) ، وتلا ذلك رضا العاملين بمدينة العقبة بنسبة (82.3%)، ثم مدينة البتراء بنسبة (74.6%) و أخيراً البحر الميت بنسبة (58.6%)، ويعزى الباحث ذلك للعديد من الأسباب أهمها وجود فرص أفضل للحصول على وظيفة أخرى؛ أفضلية نظم العمل والترقية في الفنادق المنافسة، و على العكس

في منطقة البحر الميت حيث بعد المنطقة و عدم توفر خدمات كافية للعاملين. و تتفق هذه النتيجة مع كل من (22-24-3).

ثانياً: مقارنة الثقافة التنظيمية في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

تتضمن استمارة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في المجال الفندقي والسياحي.

جدول رقم (2): مقارنة الثقافة التنظيمية في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

الثقافة التنظيمية								
المجال	البحر الميت		البتراء		العقبة		عمان	
	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي						
علاقات زملاء العمل	78.1	3.90	72.6	3.63	83.4	4.17	75.6	3.78
تفويض السلطة	80.9	4.05	83.8	4.19	85.7	4.28	82.6	4.13
العدالة التنظيمية	82.9	4.14	88.2	4.41	87.8	4.39	83	4.15
الأنظمة والتعليمات	84.6	4.23	84.9	4.25	86.9	4.34	82.3	4.12
متوسط الثقافة التنظيمية ككل	81.4	4.07	82.8	4.14	86	4.30	80.6	4.03

يبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمتغيرات الثقافة التنظيمية في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث يشير إلى أن العلاقة بين زملاء العمل؛ وتفويض السلطة؛ الأنظمة والتعليمات في مدينة العقبة إيجابية بنسبة (83.4%)، (85.7%، 86.9% على التوالي) عن غيرها من المقاصد. ويعزى الباحث ذلك لصغر حجم منطقة العقبة جغرافياً، وقلة حجم الأيدي العاملة في هذه المدينة. كما أظهر الجدول أن الثقافة التنظيمية في مدينة العقبة حصلت على أعلى نسبة (86%) عن باقي المقاصد في المملكة الأردنية الهاشمية، ويعزى الباحث ذلك لصغر حجم المنطقة جغرافياً؛ وقلة الأيدي العاملة التي تؤثر على سلوك العاملين في المنشآت الفندقية؛ وعلى قيم ومعتقدات العاملين بالمنطقة. وهذا يتفق مع دراسة كل من (9-11).

ثالثاً: مقارنة نظرة المجتمع في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

تضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أسئلة عن نظرة المجتمع للقطاع الفندقي، لفنادق فئة الخمس والأربع نجوم للمقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول رقم (3): مقارنة نظرة المجتمع في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

نظرة المجتمع اتجاه صناعة الفنادق								الفقرات
البحر الميت		البتراء		العقبة		عمان		
النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
69.5	3.48	72.2	3.61	75.1	3.76	68.6	3.43	1 ثقافة العيب في مجتمعاتنا تدفعني لترك العمل
73.6	3.68	74.8	3.74	74.9	3.74	58.6	2.93	2 أرغب بالحصول على وظيفة أخرى خارج قطاع الفنادق
77	3.85	75	3.75	75.4	3.77	61.8	3.09	3 أشعر بالنظرة السلبية من قبل المجتمع لعملي في قطاع الضيافة
73.4	3.67	74	3.70	75.1	3.76	63	3.15	متوسط نظرة المجتمع ككل

أظهرت نتائج جدول رقم (3) أن نظرة المجتمع إلى صناعة الفنادق في مدينة العقبة حصلت على أعلى نسبة (75.1%) في الفقرة رقم (1) ويعزي الباحث ذلك للعادات والتقاليد المتبعة في مدينة العقبة والطبيعة المحافظة لسكان هذه المنطقة، وحصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي في مدينة العقبة والبتراء بنسبة (74.9%، 74.8% على التوالي)، ويعزي الباحث ذلك لنفس الأسباب التي ذكرت في الفقرة السابقة، وأيضاً حصلت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي في منطقة البحر الميت، ويعزي الباحث ذلك لاستقطاب العمالة من المناطق المجاورة لمنطقة البحر الميت والتي تتسم بنفس الصفات التي ذكرت في الفقرة (1،2). يوضح الجدول رقم (3) أن نظرة المجتمع لمهنة الفنادق ككل حصلت على أعلى نسبة في مناطق العقبة والبتراء والبحر الميت (75.1%، 74%، 73.4%) على التوالي مما يدل على أن نظرة المجتمع لمهنة الفنادق تتسم بثقافة العيب في مجتمعاتنا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (1-2، 7).

رابعاً: مقارنة العوامل الإجبارية لفصل العاملين في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية: تضمنت استمارة الاستقصاء خمسة أسئلة عن العوامل الإجبارية لفصل العاملين بفنادق العينة.

جدول رقم (4): مقارنة العوامل الإجبارية لفصل العاملين بفنادق العينة.

مقارنة فصل العاملين عن العمل								الفقرات
البحر الميت		البتراء		العقبة		عمان		
النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
58.8	2.94	54.4	2.72	57.4	2.87	58.4	2.92	1 ضعف الكفاءة والانتظام في العمل
53.8	2.69	57.3	2.86	50	2.50	52.1	2.61	2 مخالفة قواعد الأمانة والشرف في العمل
54.6	2.73	56.1	2.81	51.4	2.57	49.5	2.48	3 مخالفة القوانين وتعليمات العمل
61.2	3.06	53.9	2.69	51.8	2.59	46.5	2.33	4 التسبب في حوادث بصفة متكررة
53.2	2.66	54.3	2.71	52	2.60	48.1	2.41	5 قلة التفاعل مع الزملاء والنزلاء
56.3	2.82	55.2	2.76	52.5	2.63	50.9	2.55	متوسط فصل العاملين ككل

يبين جدول رقم (4) العوامل الإجبارية لفصل العاملين عن العمل، ويتضح من الجدول أن الفقرات ذات الأرقام (2،3،4،5) حصلت على أعلى نسبة (54.3%، 53.9%، 56.1%، 57.3%) على التوالي في مدينة البتراء، وحصلت الفقرة رقم (1) على أعلى نسبة (58.8%) في منطقة البحر الميت، ويعزي الباحث ذلك إلى أن العاملين ينتمون لنفس المنطقة الجغرافية بما يفتح باباً للتهاون في تطبيق الأنظمة والتعليمات. كما توضح النتائج أن العوامل الإجبارية لفصل العاملين ككل في منطقة البحر الميت حصل على أعلى نسبة (56.3%)، ثم مدينة البتراء بنسبة (55.2%)، ويعزي الباحث ذلك لبعدها المسافة عن التجمعات السكانية، وقلت الراغبين في العمل بهذه المنطقة. وتتفق هذه النتيجة مع كل من (10-23).

دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في صناعة الضيافة

خامساً: مقارنة الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان في المقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية: تضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أسئلة عن الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان للقطاع الفندقي بفنادق العينة.

جدول رقم (5): مقارنة الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان في المقاصد السياحية للمملكة الأردنية الهاشمية

الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان								
البحر الميت		البتراء		العقبة		عمان		الفقرات
النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
78.8	3.94	78.6	3.93	78.5	3.93	79.6	3.98	1 هل الإدارة تراعي حقوق الإنسان طبقاً لمنظمات العمل الدولية في المساواة في الأجور
79.6	3.98	79.1	3.96	78.8	3.94	78.8	3.94	2 هل الإدارة تراعي حقوق الإنسان طبقاً للاتفاقيات الدولية في المساواة دون تمييز بين العاملين
79.4	3.97	76	3.80	84.3	4.21	88.6	4.43	3 هل التدريب يراعي حقوق العاملين طبقاً للاتفاقيات الدولية لتوفير مستوى معيشي مناسب
79.2	3.96	77.9	3.90	80.5	4.03	82.3	4.12	الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان ككل

يتضح من الجدول أن مدينة عمان حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (82.3%) في المحافظة على الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان ككل، ويعزي الباحث ذلك لتركز جمعيات و منظمات حقوق الإنسان في العاصمة الأردنية عمان، الأمر الذي يجعلها تحت نظر و مراجعة هذه المنظمات بصفة مستمرة. كما يليها مدينة العقبة بنسبة مئوية (80.5%)، ثم منطقة البحر الميت بنسبة مئوية (79.2%)، و أخيراً البتراء حصلت على أقل متوسط حسابي و بنسبة مئوية (77.9%)، ويعزي الباحث ذلك لبعدها عن المدينة البتراء و منطقة البحر الميت جغرافياً عن العاصمة، و قلة وجود منظمات لحقوق الإنسان في تلك المناطق.

مقارنة نتائج دوران العمالة لفنادق عينة الدراسة للمقاصد السياحية في المملكة الأردنية الهاشمية

يتضح من الجدول رقم (6) النسبة المئوية لمعدل دوران العمالة في مدينة عمان لفنادق الأربع و الخمس نجوم، من خلال استخدام معادلتين لحساب معدل دوران العمالة التي تم ذكرها سابقاً.

جدول رقم (6): معدل دوران العمالة للعاملين في فنادق الأربع و الخمس نجوم لمدينة عمان

فنادق الخمس نجوم						
معدل دوران العمالة %	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين اخر السنة 2012/12/31	عدد العاملين اول السنة 2012/1/1	أسم الفندق
10.85	322.5	35	645	305	340	1 فندق عمان
4.25	352.5	15	705	345	360	2 فندق الأردن انتركونتيننتال
9.23	325	30	650	310	340	3 فندق لارويال
4.37	342.5	15	685	335	350	4 فندق الفورسيزون

6.45	310	20	620	300	320	فندق جراند حياة عمان	5
14.70	340	50	680	315	365	فندق هولندي ان	6
6.06	330	20	660	320	340	فندق شيراتون	7
10.37	337.5	35	675	320	355	فندق كمبنسكي عمان	8
10.61	348.5	37	697	330	367	فندق المريديان	9
8.54	معدل دوران العمالة لفنادق الخمس نجوم						
فنادق الأربع نجوم							
معدل دوران العمالة	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين اخر السنة 2012/12/31	عدد العاملين اول السنة 2012/1/1	أسم الفندق	
23.42	55.5	13	111	49	62	فندق القصر	1
28	50	14	100	43	57	فندق عمان الشام	2
8.69	69	6	138	66	72	فندق عمان	3
16.21	74	12	148	68	80	فندق عمان وست	4
31.57	47.5	15	95	40	55	فندق ارينا سبيس	5
16.66	60	10	120	55	65	فندق بيل فيو	6
24.56	85.5	21	171	75	96	فندق القدس الدول	7
15.18	79	12	158	73	85	فندق الدانا بلازا	8
21.21	66	14	132	59	73	فندق ديز ان	9
20.51	78	16	156	70	86	فندق امبيريال بالاس	10
25	80	20	160	70	90	فندق جولدن تيولب	11
19.35	77.5	15	155	70	85	فندق جراند بالاس	12
20.86	معدل دوران العمالة لفنادق الأربع نجوم						
29.4	متوسط مجموع معدل دوران العمالة للعاملين في فنادق مدينة عمان						

يوضح جدول رقم (7) معدل دوران العمالة لفنادق الأربع والخمس نجوم لمدينة العقبة.
جدول رقم (7): معدل دوران العمالة للعاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم لمدينة العقبة

فنادق الخمس نجوم							
معدل دوران العمالة	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق	
8.95	335	30	670	320	350	فندق انتركونتيننتال العقبة	1
13.33	300	40	600	280	320	فندق كمبنسكي العقبة	2
10.68	327.5	35	655	310	345	فندق موفنبيك العقبة	3

دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في صناعة الضيافة

متوسط معدل دوران العمالة لفنادق الخمس نجوم						
فنادق الأربع نجوم						
معدل دوران العمالة	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق
36.22	63.5	23	127	52	75	فندق ديز أن
26.26	49.5	13	99	43	56	فندق جولدن تيولب
متوسط معدل دوران العمالة لفنادق الأربع نجوم						
42.2	متوسط مجموع معدل دوران العمالة لفنادق عينة الدراسة لمدينة العقبة					

يتضح من الجدول رقم (8) معدل دوران العمالة لفنادق مدينة البتراء فئة الأربع والخمس نجوم.

جدول رقم (8): معدل دوران العمالة للعاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم لمدينة البتراء

فنادق الخمس نجوم						
معدل دوران	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق
11.76	170	20	340	160	180	فندق طيبة زمان
10.25	195	20	390	185	205	فندق كراون بلازا البتراء
17.25	156.5	27	313	143	170	فندق جراند فيو
14.08	177.5	25	355	165	190	فندق موفنك النبطي
متوسط معدل دوران العمالة لفنادق الخمس نجوم						
فنادق الأربع نجوم						
معدل دوران	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق
15.19	79	12	158	73	85	فندق طريق الملوك
20.69	72.5	15	145	65	80	فندق بترا بانوراما
متوسط معدل دوران العمالة لفنادق الأربع نجوم						
31.27	متوسط مجموع معدل دوران العمالة لفنادق عينة الدراسة لمدينة البتراء					

يتضح من الجدول رقم (9) النسبة المئوية لمعدل دوران العمالة في منطقة البحر الميت لفنادق الأربع والخمس نجوم.

جدول رقم (9): معدل دوران العمالة للعاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم لمنطقة البحر الميت

فنادق الخمس نجوم							
معدل دوران العمالة	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق	
9.52	262.5	25	525	250	275	فندق هولدي أن البحر الميت	1
12.38	282.5	35	565	265	300	فندق ماريوت البحر الميت	2
10.95	متوسط معدل دوران العمالة لفنادق خمس نجوم						
فنادق الأربع نجوم							
معدل دوران العمالة	متوسط عدد العاملين في السنة	عدد التاركين العمل	مجموع عدد العاملين	عدد العاملين آخر السنة	عدد العاملين أول السنة	أسم الفندق	
23.52	85	20	170	75	95	فندق البحر الميت	3
23.52	متوسط معدل دوران العمالة لفنادق الأربع نجوم						
34.48	متوسط مجموع معدل دوران العمالة لفنادق عينة الدراسة لمنطقة البحر الميت						

يبين الجدول رقم (10) مقارنة معدل دوران العمالة للفنادق الأردنية في المقاصد السياحية في كل من مدينة عمان، مدينة العقبة، مدينة البتراء، ومنطقة البحر الميت.

جدول رقم (10): مقارنة معدل دوران العمالة لفنادق عينة الدراسة للمقاصد السياحية الأردنية

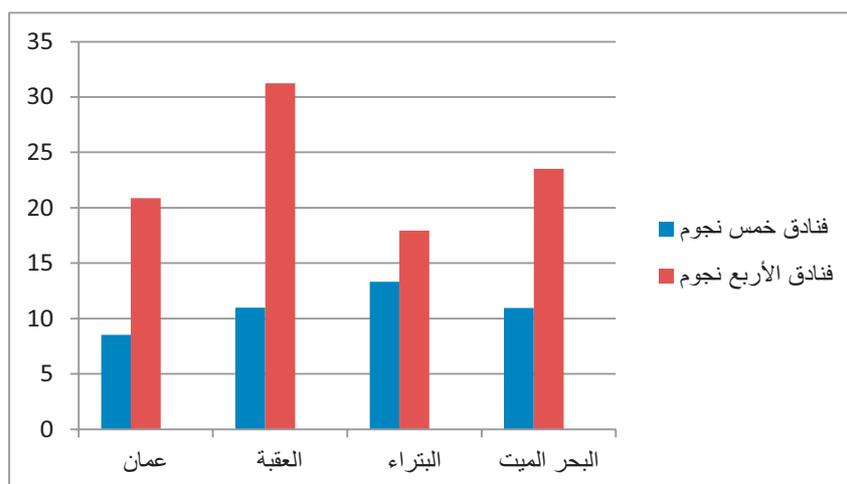
معدلات دوران العمالة في فنادق فئة الأربع و الخمس نجوم					
	البحر الميت %	البتراء %	العقبة %	عمان %	
البحر الميت %	10.95	13.33	10.99	8.54	الخمس نجوم
الأربع نجوم	23.52	17.93	31.24	20.86	الأربع نجوم

يبين الجدول رقم (6) معدل دوران العمالة في فنادق فئة الخمس نجوم، حيث يلاحظ أن معدل دوران العمالة في مدينة البتراء حصل على أعلى نسبة (13.33%) في فنادق الخمس نجوم، بينما فنادق مدينة عمان حققت أقل معدل دوران للعمالة بنسبة (8.54%). ويعزى الباحث ذلك إلى فرص العمل المتوفرة في مدينة عمان، مع وجود منافسة أكبر بين المنشآت الفندقية للاستحواذ على العمالة، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الأجور و حوافز الانتاج عن غيرها من المناطق الأخرى.

كما أن مدينة عمان تتميز بالخدمات والسلاسل الفندقية المنافسة و التي توفر فرصة عمل أفضل كونها العاصمة. كما يتضح من الجدول السابق أن فنادق مدينة العقبة حققت أعلى معدل دوران للعمالة في فنادق الأربع نجوم بنسبة (31.24%)، و يعزى ذلك إلى أن فنادق مدينة العقبة ذات الأربع نجوم ذات الملكية الخاصة التي يتحكم بملكيتها شخص واحد، وقد فسر الباحث ذلك بأن سياسة الإدارة تعتمد على تعيين العاملين في مواسم العمل الفندقي و تسريح العاملين في مواسم الركود.

كما حققت فنادق مدينة البتراء أقل معدل دوران عمالة في فنادق الأربع نجوم بنسبة (17.93%)، ويفسر ذلك بأن فنادق البتراء تعود ملكيتها لمؤسسات حكومية كالضمان الاجتماعي. وتتفق نتائج الدراسة مع Birdir (2002) و لا تتفق مع الجميلي (2010) حيث أفاد بأن معدل دوران العمالة في صناعة الضيافة غالباً ما يتراوح ما بين 200% - 300% في السنة و نسبة دوران العمالة لدى المدراء تصل إلى نسبة 100%.

دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في صناعة الضيافة



شكل رقم (1): يبين مقارنة دوران العمالة لفنادق الأربع والخمس نجوم في المقاصد السياحية

التوصيات

- 1- إعطاء الأولوية لاستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين، وذلك من خلال قيام قسم الموارد البشرية بقياس مدى الرضا عن بيئة العمل داخل الفندق ومحاولة الإدارات لتحسينها بما يتناسب وحاجات ورغبات العاملين وبالتالي ضمان رضاهم وانتمائهم للفندق بما يكفل تحجيم دوران العمالة في العقبة والبتراء والبحر الميت.
- 2- ضرورة التركيز الجاد على عمليات الاختيار، الاختبار، والتعيين من أجل ضمان توفير أيدٍ عاملة مطابقة للمواصفات الوظيفية وقادرة على إنجاز المهام والوظائف ضمن الوصف الوظيفي المحدد لكل وظيفة مما يخلق توافقاً بين قدرات وإمكانات شاغل الوظيفة وبين متطلباتها وهذا ما يقلل من نسبة معدلات دوران العمالة القصري.
- 3- مساهمة القطاع الخاص من الفنادق والمطاعم بالتعاون مع الجهات الحكومية في وضع إطار للحد من ثقافة العيب من خلال الندوات والمؤتمرات للأهالي وخاصة في مدينة العقبة والبتراء والبحر الميت.
- 4- مواكبة التحديث المستمر وتعديل القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية وخصوصاً قانون العمل، والسعي الجاد من قبل إدارات الفنادق للتأقلم والتكيف معها سعياً لتحسين الحياة الوظيفية للعاملين وتحسين بيئة العمل.
- 5- وضع برامج تعليمية في المدارس والجامعات لتشجيع الشباب على العمل الفندقي وتعريفهم بأهمية السياحة لهم وبلدهم من خلال الندوات والاجتماعات الدورية.

المراجع

المراجع العربية

1. الحربي، بندر بن فهد محمد (2008)، "تسرب العمالة الوطنية في القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة"، رسالة الماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
2. الجميلي، قصي (2010)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. العكش، علاء خليل محمد (2007)، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الفريشي، ماجد فهد سعود (2010)، "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين براكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
5. الملكوي، عمر جوايزة (2012)، "مبادئ التسويق السياحي والفندقي" دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
6. ليلي محمد وليد بدران (2010)، " دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: نموذج مقترح للبنوك الإسلامية"، جامعة دمشق، سوريا.
7. دياب، عبد الحميد أحمد (2000)، "عدم استقرار العمالة السعودية في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في جدة"، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة السعودية العربية.
8. راوية حسن (2004)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
9. شبير، ابتهاج (2007)، "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر" رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة.

10. عبد القادر، ديون؛ و الهوارى سويبي (2004)، "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنشأة"، مجلة الباحث، عدد 3، ص 103 – 116، الجزائر.
11. يوسف، أسماء (2012)، "علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين: دراسة في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
12. جمعية الفنادق الاردنية 2012
13. هيئة تنشيط السياحة الأردنية 2011/2012
14. وزارة السياحة والآثار الأردنية 2013
15. وزارة المالية الأردنية 2011.

المراجع الاجنبية

16. Balsam S.; Gifford, R. and Kim, S.(2007).The effect of stock option grants on voluntary employee Turnover, Review of Accounting and Finance, Vol.(6), No.(1), PP.5-14.
17. Birdir, Kemal (2002), "General Manager Turnover and Root Causes", International Journal Contemporary Hospitality Management", Vol14/1, p.p. 43-47.
18. Coyne I.and Ong T.(2007). Organizational citizenship behavior and turnover intention: a cross-cultural study, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(18),No.(6),PP. 1085 – 1097.
19. Fakunmoju, S.;Woodruff, K.; Kim, H.; LeFevre, A. and Hong M.(2010) .Intention to Leave a Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support, Administration in Social Work, Vol.(34), No.(4), PP.313 -328.
20. Eliza, Jacobs (2012), "Trends in Employee Turnover", research analyst at Society for Human Resource Management (SHRM).
21. Lambert, E. G. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff, Criminal Justice Studies, Vol (23), No.(4), PP.361 – 380.
22. Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turn-over and withdrawal research. Academy of Management Review, vol 7, no 1 111-116
23. Ongori, Henry (2007), " A review of the literature on employee turnover" African Journal of Business Management pp. 049-054
24. Price, James L. (2001), "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover", International Journal of Manpower, Vol. 22 No. 7, p.p 600-624.

A Study Some Factors Affecting on Employee Turnover in The Hospitality Industry: Comparative study for Jordanian Tourist's Destinations

This study aims to discuss some factors that affect on employees' turnover in hospitality industry in the Hashemite Kingdom of Jordan for the five and four star hotels and tourist's destinations found in Amman, Aqaba, Petra, Dead Sea in Jordan. The findings show that the trends of respondents for employees' satisfaction were positive in Amman 90%, and the trends of respondents for organizational culture were positive in the other destinations (Aqaba, Petra, and Dead Sea). The involuntary termination of employees' was negative in all tourism destinations in Jordan. The study revealed that employee turnover average in the Amman city was 8.54%, whereas it was 13.33% in Petra city.

Keywords: Employee Turnover, Hashemite Kingdom of Jordan, Hotel management