

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء: دراسة على عينة من النساء العاملات في قطاع السياحة

أسعد حماد أبو رمان

ماهر عودة الشمايلة

أستاذ إدارة السياحة المساعد في جامعة الشارقة- دولة الامارات العربية المتحدة أستاذ في جامعة الشارقة- دولة الامارات العربية المتحدة
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم التاريخ والحضارة الإسلامية

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية من وجهة نظر المرأة العاملة في هذا القطاع وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر في الأداء ، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (350) فرد من النساء العاملات في المنظمات السياحية في الأردن، كما تم بناء أداة الدراسة والتمثلة في استمارة استقصاء مكونة من (44) فقرة موزعة على جزأين الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، الأجور والتعويضات، الحوافز، الترقيات، التدريب والتطوير، علاقات العمل، تقييم الأداء) والثاني (الأداء). وبعد إجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على أفراد العينة وقد اشارت النتائج الى أن أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الأجور والتعويضات، الحوافز، الترقيات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) تؤثر في الأداء العاملات في القطاع السياحي في حين لم يؤثر (الاستقطاب والتعيين، وعلاقات العمل) في الأداء. كما كشفت الدراسة عن تقييمات النساء العاملات للرجل في ممارسته لوظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنتها بممارسات المرأة، فضلا عن بيان أسباب تفضيل النساء العاملات للإدارة الغربية بدلا من الإدارة العربية وخاصة في فنادق السلاسل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء، المرأة العاملة، السياحة، الأردن.

المقدمة:

تشكل صناعة حلقة أساس في عجلة التنمية ومكونا أساسيا من مكونات الهيكل الاقتصادي للدول، حيث تبلغ مساهمته في GDP عالميا ما يقارب (10%) ، وتشير الأرقام أيضا إلى أنه من بين كل (11) وظيفة متاح عالميا هناك وظيفة واحدة تخص السياحة (11/1) ؛ وفي الأردن ما يقارب الخمسين ألف عامل هم مجموع من يعملون في هذا القطاع كعمالة مباشرة.

لذا تشكل الموارد البشرية في صناعة السياحة العنصر الأهم في المنظمات المعاصرة، وبالتالي تقوم إدارة هذه الموارد بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمات من جهة وبالتالي فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير إلى تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة من خلال عملية صنع القرار الإداري المتعلقة بالمبيعات والتسويق.

ويشير لونج (2014; Alrahahle) إلى أن وظيفة الموارد البشرية في الماضي كانت وظيفة إدارية تتمثل في إدارة شؤون الموظفين التي تركز على اختيار الأفراد وتقييمهم ، وصرف المكافأة لهم، وبالتالي كانت إدارة الموارد البشرية أقل أهمية من الإدارات المالية والتسويق، لأنها لم تخلق القيمة المباشرة، ولا تملك أي سلطة قرار بشأن قضية استراتيجية. و من جهته أكد (أبو زيد ، 2003) أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المؤسسة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعيينه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. ويرى عقيلي (2005) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن عملية منظمة تشمل النشاط المتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمات من خلال إعداد سياسات خاصة توضح كيفية عملية الاستقطاب والتعيين والأجور ، بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة بفاعلية عالية.

ويؤكد (Hafeez, 2015) أن موضوع إدارة الموارد البشرية قد حظي باهتمام الباحثين للكشف عن تأثير ممارسات الموارد البشرية في أداء المنظمات، لاسيما في سياق البلدان المتقدمة. ومع ذلك لا يعرف إلا القليل عن تأثير إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في البلدان النامية. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء الخاص بالعاملين والذي يفترض ان ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

مشكلة الدراسة

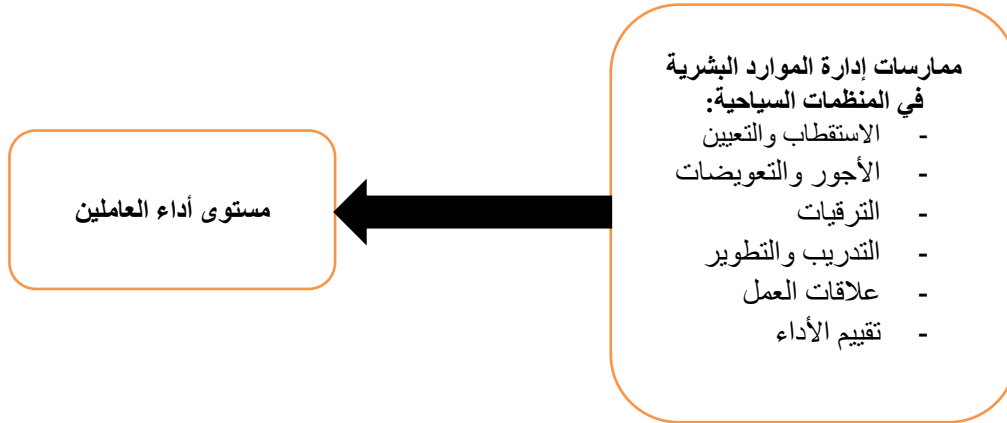
يشكل أداء العاملين أحد أهم مظاهر نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة؛ إذ يعبر أداء العاملين عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ومساهمته في أدائها العام، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . ونظرا لأن كثيرا من الدراسات التي أجريت في هذا المجال كانت تتناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عامة دون الحديث صراحة عن النساء العاملات في هذا القطاع ، ما يدل على الفجوة البحثية بشكل صريح، لذا فنجد أن دراسة الزعبي والخاروف (2015) ودراسة Catherine & Ray (2003) هما فقط اللتين تحدثتا عن النساء العاملات في قطاع السياحة ، بينما دراسة (Abou-Moghi & Abu-rumman, 2012) هي من الدراسات التي أجريت على البيئة الأردنية ولكن أيضا دون الإشارة صراحة الى النساء العاملات في المنظمات السياحية، إذ تم تناول العاملين بشكل عام دون التفريق بين الذكور و الإناث، وهذا ما فعلته باقي الدراسات الأخرى التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية دون الإشارة بشكل صريح إلى النساء العاملات في القطاع وكذلك ربطها فقط بالأداء المنظمي دون الإشارة بشكل صريح إلى أداء العاملين إلا في عدد قليل جدا من الدراسات. ويشير الواقع السياحي في الأردن إلى مشكلة مشاركة المرأة في العمل السياحي حيث لا تزيد نسبة النساء العاملات في قطاع السياحة عن (10%) وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بدول أخرى، وهذا يشير إلى أن هناك تحديات كبيرة تواجه النساء العاملات ليس بالضرورة أن تواجه الرجل بنفس المستوى او الحجم، وهذا ما تسعى الدراسة إلى الخوض فيه من حيث بيان الفروق الجنسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية. ولتوضيح مشكلة الدراسة بشكل أكثر ، لا بد من طرح مجموعة من التساؤلات تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها:

1- كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في الأداء الخاص بالعاملين؟.

2- كيف تنظر النساء العاملات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في حال كون المسؤول المباشر عنهن من الرجال او النساء؟.

3- لماذا تفضل النساء العاملات في المنظمات السياحية أن يكون مسؤولهن المباشر من الإدارات الغربية وخاصة في فنادق السلاسل؟

نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

- الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات السياحية في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاستقطاب والتعيين في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور والتعويضات في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الترقيات في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التدريب والتطوير في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة علاقات العمل في أداء العاملين؛
- الفرض الفرعي السادس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة تقييم الأداء في أداء العاملين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء للعاملين، وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الكشف عن أهم الممارسات التي تعكس وظائف إدارة الموارد البشرية وبيان أي منها كان تأثيره أقوى في الأداء؛
- 2- بيان أهمية مستوى الأداء للعاملين في الشركات السياحية، والتطرق إلى أبعاد الأداء، فضلا عن أهمية الإشارة إلى الأبعاد ذات الارتباط بالموارد البشرية والتي تعكس مستوى فاعلية المنظمة السياحية؛
- 3- الكشف عن تقييمات النساء العاملات في قطاع السياحة لممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المسؤولين المباشرين سواء اكانوا من الذكور أو الإناث.
- 4- الكشف عن أسباب تفضيل النساء العاملات لأن يكون مسؤولها المباشر من الذكور، فضلا عن بيان أسباب تفضيل النساء العاملات للإدارة الغربية في الفنادق بدلا من العربية.

الاستعراض المرجعي

ممارسات إدارة الموارد البشرية: الأهمية والمفهوم

يعد العنصر البشري في الفكر الإداري الحديث أهم عنصر تمتلكه المنظمات باعتباره العنصر الأساسي لنجاح وبقاء المنظمة واستمرارها في المنافسة من خلال توفير أفراد ذوي كفاءة عالية يقع على عاتقهم مهمة الارتقاء بالمنظمة والسير بها لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة عالية.

ويؤكد (Tabouli et al, 2016) على أن أهمية العنصر البشري في المنظمات تأتي من:

1- أن الكوادر البشرية تعتبر -من وجهة نظر كبار المدراء في المنظمات-المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة في المنظمة؛

2- أن سر نجاح المنظمات الكبرى لم يكن ليتحقق دون إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، لذا اعتمدت تلك المنظمات وحدات أدرية تحت مسمى إدارة الموارد البشرية؛

3- أن النجاحات التنظيمية التي تحققتها المنظمات السياحية كان العامل الأساس فيها هو راس المال البشري والذي يعد من الاصول التي تسهم في استدامة التطور والأداء المنظمي.

وعلى الرغم من أهمية موضوع ممارسات الموارد البشرية، لا تزال كثير من المنظمات تنظر الى المورد البشري نظرة تقليدية ، إذ لم تستطع تلك المنظمات الربط بين أداء العاملين والأداء العام للمنظمة، ولم تستطع أن تربط بين نجاحات العاملين وإنتاجية المنظمة؛ هذا العجز في عملية الربط جعل الادارات تنظر إلى أن العاملين يمكن استبدالهم في أي وقت ويمكن الاستغناء عنهم واحلال كثيرين مكانهم ويمكن تخفيض اجورهم ومنحهم بعض الحوافز وليس كل الحوافز،(Demo et al, 2012) . وبناء على غموض مفهوم إدارة الموارد البشرية فقد ظهرت ثلاثة مناهج رئيسية لإدارة الموارد البشرية على النحو الآتي(Antwi et al,2016):

1. ينظر المنهج الأولي الشكليات ويواكب المسميات الحديثة ، حيث انتقل من مسمى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة القوى العاملة وصولاً إلى المسمى الحديث وهو إدارة الموارد البشرية ، دون أن يكون هناك أي اهتمام على أرض الواقع وفق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية؛

2. المنهج الثاني يركز على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية وبطريقة روتينية ، كالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والأجور والترقيات ، بشكل دوري واعتبارها وظائف روتينية لا رابط لها بأداء العاملين أو الأداء العام للمنظمة السياحية؛

3. المنهج الثالث وهو الحديث ، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها أقوى الاصول المحفزة على التنمية والابتكار ، ففي هذا المنهج وظائف جديدة للموارد البشرية وأطاريح حديثة كمفهوم إدارة الأداء وتقييم الأداء وعلاقات العاملين والمنافع والتعويضات التي تتجاوز الأجور الأساسية والتدريب والتطوير المستمر وتخطيط القوى العاملة ووصف الوظائف وغيرها من الطروحات الحديثة ، بهذا المنهج الحديث استطاعت كثير من المنظمات أن تحسن من أدائها عبر تلك الممارسات، فمثلاً إعادة النظر في تصميم الوظائف والوصف والتحديد الوظيفي يمكن أن يحسن من كفاءة الوظيفة ويمكن أن يرفع من فاعلية المنظمة وبالتالي الأرباح.

وفي السياق ذاته فقد عرف شبروا وآخرون (Shapiro, et al, 2013)، إدارة الموارد البشرية بانها "جميع الإجراءات الإدارية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة بشأن تنظيم العمل واستثمار الموارد البشرية وتأهيلها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها"، أما (Dessler, 2007) فعرف من قبل إدارة الموارد البشرية بأنها " السياسات والممارسات التي تقوم بها الإدارة والمتعلقة بألية استقطاب الأفراد من حيث التخطيط والتوظيف، وفحص وتدريب وتقييم الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".

في حين يعرفها السالم (2009) بأنها عبارة عن وظيفة إدارية يقع على عاتقها تنظيم الأمور الوظيفية والإدارية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

أبعاد إدارة الموارد البشرية

تتمثل مجالات إدارة الموارد بالبشرية في التخطيط لإدارة الموارد البشرية، و كفاءة الاختيار والتعيين و كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة مما يجعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق ... من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز(Liu,2002) ، ولا بد من التأكيد هنا على أن كافة وظائف إدارة الموارد البشرية هي مطروحة ضمن مفهوم النظام المفتوح open system الذي يعني أن هذه الوظائف متداخلة مع بعضها ، حيث أن مخرجات واحدة من الوظائف هي مدخلات للأخرى ، فمثلاً مخرجات تقييم الأداء هي مدخلات لنظام الحوافز والترقيات وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف، وفيما يلي توضيح مختصر لممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

1- **استقطاب وتعيين القوى البشرية:** الاختيار مسألة مهمة في إدارة الموارد البشرية. فعلى المؤسسة أن تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية وهذا يتطلب جذب واختيار والإبقاء على الأفراد المناسبين للمنظمة (Torrington et al,2011).

2- **تدريب وتطوير العاملين:** التدريب من أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تطوير أداء العاملين إذ يكسبهم جملة من المهارات والكفايات التي يحتاجونها ويمكنهم من خلالها أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية عالية؛

3- **الأجور والتعويضات:** تشكل الحوافز دافعا قويا لزيادة الانتاجية للمؤسسات لذا فان توفير نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات المختلفة (Hwang and Chi, 2005). وتشمل التعويضات وفق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية المنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، والتي ينطوي تحتها الكثير من المنافع والحوافز.

4- **تقييم الأداء:** يسهم تقييم الأداء في التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسات المختلفة (Daft, 2003).

5- **الترقيات:** تعد سياسة الترقيات من الوظائف التي يهتم بها العاملون في الأنشطة السياحية، فكثير من هؤلاء العاملين يربطون وجودهم بالمنظمة بتوفر فرص للترقية، وخاصة في الأنشطة السياحية كالفنادق حيث فرص الترقية الوظيفية متوفرة بكثرة نظرا لتعدد الوظائف والمسميات الوظيفية في هذه الأنشطة.

6- **علاقات العمل:** بمعنى توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين تطبيقاً لمبدأ الإدارة الذاتية، وتقليل الشعور بعدم الرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، حيث العلاقات بين هذه الأطراف يسهم في تعزيز الشعور بالالتزام تجاه المنظمة وفي نفس الوقت يجعل المنظمة بيئة عمل جاذبة.

مستوى أداء العاملين:

يعد رضا العاملين وقدراتهم ودعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء، ومعلوم أن الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية والقانونية التي تنظم العمل وتحرص على الالتزام بها.

ويؤكد (Torrington, et.al, 2008) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

و جدير بالملاحظة أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات، وهنا أشار (Foot & Hook, 2008) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة. وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم.

ويؤكد (الطائي وآخرون، 2006): أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين، يعتبر أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية، وتستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.

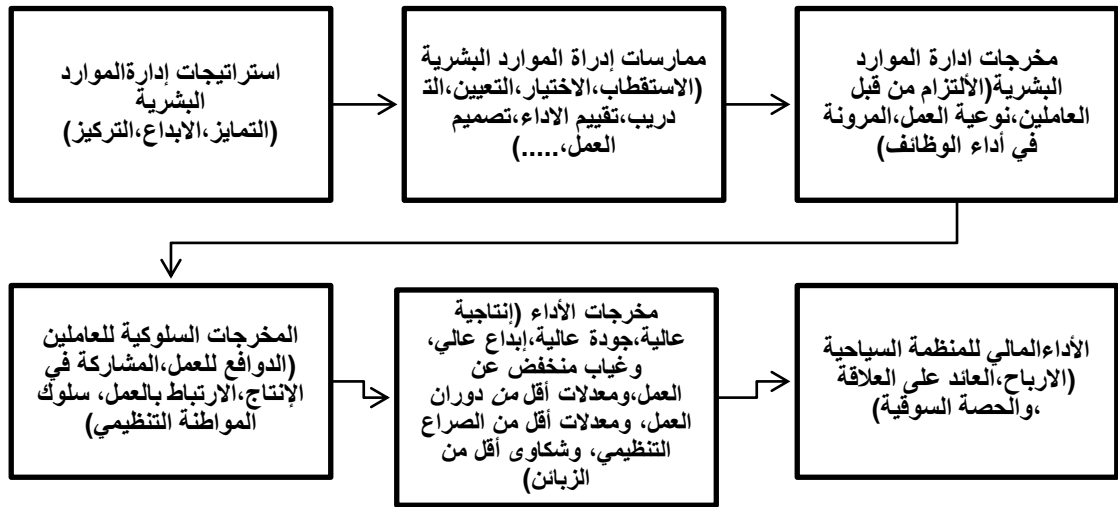
كما ان رفع معنويات العاملين، عبر توفير جو من التفاهم والعلاقات بين العاملين والإدارة بحيث يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم في ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء. لذا فان دراسة أداء العاملين يسهم في:

1. الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
2. توفير فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى. وقد أشار الصيرفي (2008) إلى أن معايير الأداء هي الأساس لتقييم أداء الفرد، و المقصود بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وتتمثل هذه المعايير في:

1. كمية الإنتاج الفعلي؛
2. مستوى الجودة الفعلي للخدمات المقدمة؛
3. السرعة والفورية في أداء الخدمات المقدمة للسياح؛
4. الدقة في استخدام الأجهزة والمعدات في المنظمة السياحية؛
5. الدقة في الالتزام بأساليب وطرق إنتاج وتقديم الخدمات؛
6. القابلية للتطور وتفهم الأساليب الجديدة في إنتاج وتقديم الخدمات.

هذا ويمكن الربط بين أداء العاملين مع العديد من المراحل السابقة بداية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التمايز والإبداع والتركيز على النوعية والتكاليف) والتي يتحدد على أساسها شكل ومضمون ممارسات إدارة الموارد البشرية على اختلاف أشكالها وأنواعها، ومن ثم هذه الممارسات يتحدد على أساسها مخرجات إدارة الموارد البشرية HRM outcomes ومن ثم المخرجات السلوكية وصولاً إلى الأداء المالي العام للمنظمة السياحية، والشكل (2) يبين ذلك.



شكل (2) العلاقة بين أداء العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية. Source: Guest, 1997.

صناعة السياحة في الأردن:

تتعدد المؤشرات الدالة على تنافسية القطاع السياحي ، فبعض الدراسات تؤكد على وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية القطاع السياحي مما يعني أن التنافسية لا تتركز ببساطة في الأسعار وتكلفة البرامج السياحية ، فثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات كبيرة عن مستوى إنتاجية وجودة القوى العاملة ودرجة التنوع في الخدمات السياحية واقتصاديات الحجم الناتجة عن استقطاب أعداد كبيرة من المجموعات السياحية ، إلا أنه على الرغم من تعدد مؤشرات التنافسية فهي تبقى مؤشرا واضحا على أداء المنتجات السياحية المحلية في الأسواق المحلية والخارجية مقارنة بالمنتجات السياحية في دول أخرى، لذا فإن مفهوم القدرة التنافسية الواسع يستخدم أيضا كمؤشر على قدرة قطاع السياحة على التنافس مع مرور الوقت (Chen, et al . 2011). ويشهد الأردن حركة سياحية واسعة من مختلف الجنسيات وغالبيتهم من أمريكا ، فرنسا ، إيطاليا ، أسبانيا ، بريطانيا ، ألمانيا وغيرها ، بينما تشكل الدول العربية المصدر الأساسي للسوق السياحية الأردنية وجدول (1) يبين أعداد السياح للعامين (2014-2015)

جدول (1) عدد السياح، والدخل والانفاق السياحي للعام 2014-2015

نسبة التغير	الانفاق السياحي (مليون دينار)	نسبة التغير	الدخل السياحي (مليون دينار)	نسبة التغير	عدد السياح	السنة موزعة الى ارباعه
2014/2015	2014/2015	2014/2015	2014/2015	2014/2015	2014/2015	
2.0%	206.3	11.9-%	642.00	9.5-%	843.586	الربع الأول
7.4-%	207.2	18.9-%	706.6	17.0-%	926.599	الربع الثاني
16.7%	254.8	9.7%	886.9	10.6%	1.170.493	الربع الثالث
6.8-%	155.1	6.9-%	650.6	7.2-%	820.394	الربع الرابع
1.6%	823.5	7.1-%	2886.1	5.7-%	3.761.072	المجموع

المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة السياحة 2015: متوفرة على www.mota.gov.jo

عمل المرأة في السياحة: الواقع والظموح

بات من الضروري تغيير النظرة السوداء التي توجه نحو المرأة خلال عملها في اي قطاع كان ، حيث تشكل ثقافة العيب ابرز المعوقات التي تواجه عمل المرأة في القطاع السياحي بشكل خاص، ولا يخفى على أحد أن المرأة يمكن أن تلعب الدور البارز في مجال التنمية السياحية باعتبارها عنصراً مهماً في تفعيل ودعم السياحة وتنشيطها محلياً ، بالإضافة إلى أنها تشارك بفاعلية ان لم تكن هي صاحبة القرار الاول والأخير في ممارسة النشاط السياحي على مستوى الأسرة ، والمرأة كونها جزءاً من المجتمع فعملها في المجال السياحي سوف يحقق مكاسب كبيرة للسياحة من ناحية التخطيط للمجتمع ، ومن ناحية تحقيق المتطلبات السياحية خاصة أن سياحة الأسر والعائلات من أهم الأنشطة السياحية بالعالم العربي والتي تشكل في الأردن أكثر من (50%) من حجم السياحة القادمة إلى الأردن، ولهذا يرى المختصون بهذا المجال أن رفع نسبة مشاركة المرأة في القطاع السياحي سوف يساعد على التعرف على احتياجات الأسرة من البرامج والفعاليات السياحية إلى جانب جعل صناعة السياحة مهنة جاذبة للنساء للعمل فيها، وعلى صناعات القرار السياحي في أي بلد أن يدركوا ذلك جيداً ، فالنظرة حالياً بدأت تتغير وأصبحت المرأة شريكاً فاعلاً للرجل في عملية التنمية أياً كان اتجاهها. وبالنظر الى واقع سياحتنا محلياً لبيان عدد النساء اللاتي يعملن في قطاع السياحة نجد أن العدد مازال متدنياً جداً ، والأسباب يعرفها الجميع ، النظرة المتدنية من قبل المجتمع للمهنة السياحية ، والفهم الخاطئ لطبيعة العمل السياحي من قبل بعض الناس في المجتمع ، ولكن نقول إن هذه النظرة سوف تتلاشى شيئاً فشيئاً نظراً للتغير المفاجئ للواقع المعاش ، وما يؤكد هذا التحاق العديد من الفتيات العربيات بالتعليم السياحي والفندقي وقيامهن بشغف على الدراسة هذا العلم وامتهان هذه الوظائف ، حيث تشكل النساء العاملات ما نسبته (10%) من مجموع القوى العاملة بالقطاع السياحي مقارنة بالمعدل الوطني العام والبالغ (14%) وجدول (2) يبين ذلك بشكل مفصل.

جدول (2) نسبة العاملات لعدد العاملين الكلي موزعين حسب الأنشطة

الأنشطة	نسبة الإناث من العاملين في العام 2016	
	عدد العاملين	
الفنادق	19,105	8.8%
المطاعم السياحية	20,276	7.9%
مكاتب السياحة والسفر	5,111	27.7%
مكاتب تاجير السيارات	1,476	1.9%
متاجر التحف الشرقية	1,033	19.3%
الأدلاء السياحن	1,123	4%
مرافق الرواحل	713	0
شركات النقل السياحي	1,047	2.6%
مراكز الغوص	48	18.7%
الرياضة المائية	125	1.6%
المجموع	50,057	10%

المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة السياحة 2016: متوفرة على www.mota.gov.jo

كما يعد القطاع السياحي من أبرز القطاعات الجاذبة للأيدي العاملة، فقد بلغ عدد العاملين في الأنشطة السياحية كعمالة مباشرة في الأردن (50057) عامل عام 2016 بمعدل زيادة 2% مقارنة بالعام 2015 وتشكل النساء العاملات 10% ، ومنهم (19105) عامل في الفنادق تشكل الإناث منهم 8،8% بينما في مكاتب السياحة والسفر يعمل (5111) عامل منهم 27،7% إناثاً ، وفي المطاعم يعمل (20276) عامل منهم 7،9% إناثاً كما يبلغ عدد العاملين في الفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر (44492) يشكلون 88،8% من العاملين في مجمل الأنشطة السياحية منهم 10،2% إناثاً ، بينما عدد العاملين بكافة الأنشطة السياحية في عمان (35515) منهم (11607) يعملون في الفنادق و(4084) في مكاتب السياحة والسفر و(16639) في المطاعم، وبذلك تكون مكاتب السياحة والسفر، ومتاجر التحف الشرقية ومراكز الغوص من أكثر الأنشطة التي تعمل بها المرأة على التوالي. كل ذلك يدل بشكل أو بآخر على الفهم العميق لواقع اقتصادنا وأهمية مدى تطويره في المستقبل القريب وهذا لن يتأتى إلا من خلال تطوير وتنشيط قطاع السياحة في البلد واعتماده كمصدر مهم من مصادر الدخل والمحرك الاقتصادي الأساس في كافة القطاعات و الارتقاء بدورها في السياحة والإعلام السياحي باعتباره دوراً مهماً في إيصال الرسالة الحقيقية للمنتج السياحي

الأردني وتسويقه والتعريف به . ونظرا لدور المرأة البارز بهذا المجال اتجهت المنظمة العالمية للسياحة بداية عام 2007 نحو تفعيل دور المرأة ومشاركتها في التنمية السياحية في بلدان العالم المختلفة ، وبهذا القرار فتحت المنظمة العالمية للسياحة الأبواب أمام المرأة لتؤدي دورها المناط بها في تنشيط وتطوير قطاع السياحة في أي بلد كان ، كما أن هذه المنظمة رصدت جوائز تشجيعية لتكريم المرأة التي لعبت دوراً في التنمية السياحية ، وأجبرت كافة الدول الأعضاء على عقد ندوات حول ذلك وتكريم النساء العاملات بهذا القطاع . وقام (الزعيبي والخاروف، 2015) بدراسة حول التعرف على مواقف الشباب من عمل المرأة في القطاع السياحي الأردني، من خلال التعرف على العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية ورغبة الشباب في عمل المرأة في القطاع السياحي، فضلا عن التحديات التي تحول دون عمل المرأة في هذا القطاع، وأجريت الدراسة على طلبة الجامعة الأردنية في كليات مختارة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاه إيجابيا لدى الطلاب والطالبات نحو خروج المرأة إلى سوق العمل في قطاع السياحة بدرجة متوسطة حيث أن الشباب يفضلون المهن التقليدية لعمل المرأة ، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروقات في اتجاهات الطلبة نحو عمل المرأة في السياحة تعزى إلى الجنس ومكان السكن ، حيث ان مكان السكن ومستوى تعليم الوالدين له تأثير في اتجاهات العمل في قطاع السياحة، ومع ذلك اتفق الجميع نسبيا على طبيعة التحديات التي تواجه عمل المرأة في السياحة. وقام دراسة Catherine and Ray (2003) بدراسة حول إدارة الفنادق من قبل الرجل والمرأة في هونغ كونغ ، من خلال بيان إدراكاتهم للنوع الاجتماعي (الجنس) والتطور الوظيفي، حيث تسعى هذه الدراسة إلى اختبار إدراكات المدراء الذكور والإناث للنوع الاجتماعي والتطور الحاصل بالمسار الوظيفي كقضية مختلفة تماما عن نظرائهم المدراء الغربيين ، هذا وقد شملت الدراسة عينة من مدراء الفنادق العاملين في هونغ كونغ ومن كلا الجنسين، وكشفت أن مدراء الفنادق من الإناث يفضلون نظرائهم الغربيين لأنهم يدركون المصاعب التي تواجه المرأة في ظل بيئة عمل يسيطر عليها الذكور، وذلك خلافا للمجتمع الغربي الذي لا يفضل إدارة المرأة في العمل الفندقية حيث تميل إلى تقليل الصعوبات وتذليلها لمصالحها الشخصية في سلوك يتعارض مع المنظمة واستراتيجياتها ، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة إلى أن كلا الجنسين الرجال ، والنساء، يفضلون الرجل في عملية العمل الإشرافي ذلك لأن الرجل أكثر قدرة على الحسم ، كما كشفت الدراسة عن صعوبات وحواجز كثيرة تواجه المرأة في التطوير الوظيفي.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث تم الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة لموضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها. استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، فضلا عن استخدام العديد من المقاييس ومنها مقياس ليكرت الخمسي ومقياس المجموع الثابت والمقياس الاسمي والترتيبي في طرح بعض الاسئلة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من النساء العاملات في المنظمات السياحية في العاصمة عمان، بينما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الأنشطة السياحية المتنوعة الأثر تشغيليا للنساء العاملات وهي : الفنادق، والمطاعم، ومكاتب السياحة والسفر ، ومتاجر التحف الشرقية، ومراكز الغوص السياحي، وتسمى هذه العينة بالعينة القصدية الملائمة ، وقد تعاملت الدراسة مع (375) عاملة من مختلف الأنشطة المبحوثة ، وبعد التنقيح والتدقيق للاستمارات الموزعة تم استبعاد بعضها ليصبح العدد المعتمد لأغراض التحليل (350) استمارة .

وصف عينة الدراسة:

لقد تم التعامل في هذه الدراسة مع العاملات في (15) منظمة من الأنشطة السياحية وهي: (3) مكاتب سياحة وسفر، و(3) فنادق فئة الخمسة نجوم و(3) مطاعم سياحية و(4) مكاتب لتأجير السيارات و(2) مركزين غوص سياحي في العاصمة عمان، وتم التعامل مع (350) من العاملات في الأنشطة السياحية، وجدول (3) يبين ذلك مفصلا.

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
طبيعة الأنشطة السياحية	مكاتب السياحة والسفر	92	26.3%
	فنادق	80	22.8%
	مطاعم	65	18.6%
	مكاتب تأجير السيارات	85	24.3%
	مراكز الغوص السياحي	28	8%
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	101	29%
	دبلوم	203	58%
	بكالوريوس	46	13%
عدد سنوات العمل	أقل من 3 سنوات	95	27%
	3-6	90	25.7%
	6-9	49	14.1%
	9-12	65	18.5%
	12 فأكثر	51	14.6%
الحالة الاجتماعية	عزباء	154	44%
	متزوجة	109	31%
	مطلقة	87	25%
العمر	22 سنة فأقل	87	25%
	23-30 سنة	102	29%
	30 - أقل من 35 سنة	92	26.5%
	35-40	40	11%
	40-44 فأكثر	29	8.5%
عدد أفراد العينة(350)			

المصدر: من عمل الباحثان اعتمادا على مخرجات التحليل.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستمارة لجمع البيانات الرئيسية ، وتم صياغة الفقرات التي توصل إليها الباحث بعد مراجعته للأدبيات العالمية على شكل فقرات قابلة للقياس من حيث مراعاة السهولة والوضوح. لذا تكونت الاستمارة من ثلاث مجموعات من الأسئلة، الأولى تناول الأبعاد المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الستة (الاستقطاب والتعيين، الأجور والتعويضات، الترقيات، التدريب والتطوير، علاقات العمل، تقييم الأداء) وتكون هذا الجزء من (29) فقرة، أما الجزء الثاني فتناول الأداء وتكون من (12) فقرة. فضلا عن ان جميع الأسئلة طرحت ضمن مقياس ليكرت الخماسي. بينما تناول الجزء الثالث من الاستمارة المتغيرات الديمغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية وعدد سنوات العمل وجميعها طرحت ضمن المقياس الترتيبي والمقياس الاسمي ، بينما الأسئلة الشخصية والوظيفية للنساء للعاملات في الأنشطة السياحية فتناولت تقييم العينة لممارسات المرأة لوظائف إدارة الموارد البشرية وأيضاً ممارسات الرجل لوظائف إدارة الموارد البشرية وتم

طرحها ضمن مقياس المجموع الثابت ، وتناولت الاستمارة سؤالين من الأسئلة المفتوحة تركز الأول على أسباب تفضيل المرأة لأن يكون مسؤولها المباشر من الذكور ، وأسباب تفضيل المرأة للإدارة الغربية في الفندق بدلا من العربية.

صدق وثبات الأداة:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال للتحقق من صدقها (الصدق الظاهري) ومدى ملاءمتها لفروض الدراسة وأهدافها ومقدرتها في قياس متغيرات الدراسة ، وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين . كما تم قياس صدق المحتوى عبر استخدام التحليل العنقودي Factor Analysis الذي أشار إلى قيم ارتباط عالية للأسئلة بالعبارات الرئيسية ، كما تم استخدام الصدق التمييزي Discernment Validity لبيان أن أبعاد الدراسة غير متداخلة من حيث الأسئلة ولا في المفهوم وأن الباحث استطاع الفصل بينهما.

أما ثبات الأداة فقد تم تطبيقه على متغيراتها عبر إجراء اختبار أولي لمتغيراتها لعينة مؤلفة من (30) فرداً من النساء العاملات في بعض الأنشطة السياحية وأعيد الاختبار بعد أسبوعين من تطبيقه وتبين أن التوافق في أجوبة أفراد العينة بلغ (81%) ، وهي نسبة تدل على درجة عالية من ثبات الاستمارة.

وللتأكد من ثبات ودقة هذه النسبة فقد تم استخدام اختبار Reliability Alpha ، والمقصود به مدى الاعتماد على أداة القياس في إعطاء ذات النتائج أو نتائج متقاربة إذ ما تكررت عمليات القياس في ظروف مشابهة على العينة نفسها أو على عينة مماثلة ، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة ، إذ بلغ المستوى الإجمالي (0.87%) ، واعتبرت تلك النسب ملائمة لغايات تطبيق الأداة.

أدوات تحليل البيانات :

استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة ، وهي الانحدار المتعدد المتدرج واختبار تحليل التباين واختبار T واختبار التحليل العنقودي Factor Analyses.

وصف متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في ستة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (الاستقطاب والتعيين ، الأجور والتعويضات، الترقيات، التدريب والتطوير، علاقات العمل، تقييم الأداء). وفيما يلي وصف لهذه المتغيرات (جدول 4) من خلال استخراج النسب المئوية لأجوبة أفراد العينة (350) ، فضلا عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ومستوى الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد وترتيب تلك الأبعاد وفق أجوبة النساء العاملات في الأنشطة السياحية.

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية	ترتيب الأبعاد	الانحراف المعياري
الاستقطاب والتعيين	3.79	0.758	1	.573
الأجور والتعويضات	3.57	0.714	4	.817
الترقيات	3.53	%70.6	5	.649
التدريب والتطوير	3.46	%69.2	6	.781
علاقات العمل	3.60	%72	3	.765
تقييم الأداء	3.71	%74.2	2	.759
ممارسات الموارد البشرية (α =80%)	3.62	%72.4		.614
أداء العاملين (α =78%)	3.68	%73.6		.709

هذا وقد تناولت الدراسة تقييما لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر النساء العاملات حال كون المسؤول المباشر من الإناث، وأيضا حال كون المسؤول المباشر من الذكور ، وقد كشفت الدراسة عن فروق في أجوبة النساء العاملات في ذلك ، حيث يتضح من جدول (5) أن تقييمات النساء العاملات لوظائف إدارة الموارد البشرية حال كون المسؤول المباشر عنهن من الإناث تختلف عنه حال كونه من الذكور وهذا ما هو موضح في جدول (6)

جدول (5) تقييم النساء العاملات لممارسات المرأة لوظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام مقياس المجموع الثابت

الترتيب	المعيار	الوزن
1	تقويم الأداء	(%20.6)
3	سياسة الاستقطاب والتعيين	(16.9)
6	سياسة الأجور والحوافز	(%12.7)
4	سياسة الترقيات	(%15.4)
5	بناء العلاقات مع الزملاء والإدارة	(%15.2)
2	سياسة التدريب والتطوير	(%19.2)
	المجموع	(%100)

يتضح من جدولي (5) و(6) أن تقييمات النساء العاملات في الأنشطة السياحية اتفقت على أن ممارسات الرجل أو المرأة كمسؤول مباشر حول تقييم الأداء كانت متشابهة ، بينما تنظر النساء العاملات إلى الرجل كمسؤول مباشر في مجال سياسة الاستقطاب والتعيين ، وبناء العلاقات مع الزملاء والإدارة ، وسياسة الأجور والحوافز على التوالي بأنها الأفضل ، أما حال كون المسؤول المباشر هي المرأة فان النساء العاملات ينظرن إلى ممارسات المرأة لسياسة التدريب والتطوير ، وسياسة الاستقطاب والتعيين، وسياسة الترقيات على أنها هي الأفضل، وهذه مقارنة يتضح من خلالها حجم الاختلاف وفقا للنوع الاجتماعي لطبيعة المسؤول المباشر.

جدول (6) تقييم النساء العاملات لممارسات الرجل لوظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام مقياس المجموع الثابت

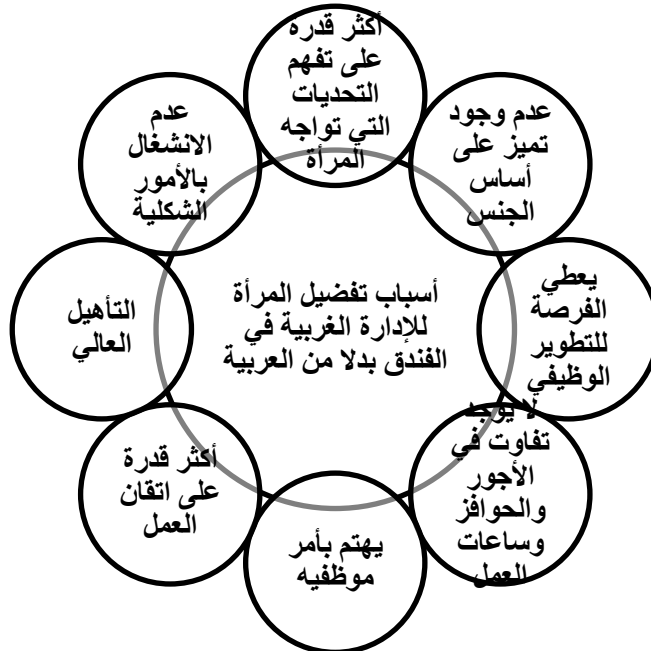
الترتيب	المعيار	الوزن
1	تقويم الأداء	(%23.8)
2	سياسة الاستقطاب والتعيين	(%18.1)
4	سياسة الأجور والحوافز	(%16)
5	سياسة الترقيات	(%14.4)
3	بناء العلاقات مع الزملاء والإدارة	(%16.5)
6	سياسة التدريب والتطوير	(%11.2)
	المجموع	(%100)

وهذا ما دفع الكثير من النساء العاملات في الأنشطة السياحية المبحوثة إلى أن يفضلن أن يكون مسؤولهن المباشر من الرجال وليس من النساء لأسباب كثيرة كشفت عنها الدراسة والموضحة في شكل (3).



شكل (3) يبين أسباب تفضيل النساء العاملات ليكون مسؤولها المباشر من الذكور

يتضح من الدراسة شكل (4) أن النساء العاملات يفضلن نمط الإدارة الغربية كمسؤول مباشر في فنادق السلاسل المبحوثة ، حيث أن المدير حال كونه أجنبيا لا يميز بين العاملين على أساس الجنس، وهو أكثر قدرة على تفهم التحديات التي تواجه المرأة ، و يعطي المرأة الفرصة كاملة في التطوير الوظيفي مقارنة بالمدير العربي.



شكل (4) يبين أسباب تفضيل النساء العاملات للإدارة الغربية في الفندق بدلا من العربية

اختبار الفرضيات:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة تم التأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط

الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات على إمكانية تطبيق تحليل الانحدار الخطي في استخراج النتائج وفيما يلي عرضاً لنتائج تحليل الانحدار الخطي، وفيما يلي اختبار مفصل لفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات السياحية في أداء العاملين.

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاستقطاب والتعيين في أداء العاملين.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور والتعويضات في أداء العاملين.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الترقيات في أداء العاملين.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التدريب والتطوير في أداء العاملين.

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة علاقات العمل في أداء العاملين.

الفرض الفرعي السادس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة تقييم الأداء في أداء العاملين.

لاختبار هذه الفروض الرئيسية والفرعية استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الخاص بالنساء العاملات في الأنشطة السياحية، حيث يتضح من جدول (7) بأن قيمة (R) (.937) وهي تعكس قوة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، بينما كانت قيمة (R²) (.879) وهي تعني أن (87.9%) من التغيرات الحاصلة في الأداء تتحدد من خلال معرفتنا وتطبيقنا لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (7) ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	.937(a)	.879	.871	.255

a Predictors: تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الترقيات، الاستقطاب والتعيين، الأجور والتعويضات، علاقات عمل (Constant)

ولبيان أهم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد، حيث اتضح أن تقييم الأداء (β=.351) والتدريب والتطوير (β=.193) و الترقيات (β=.192) و الأجور والتعويضات (β=.156) على التوالي هي الأكثر تأثيراً في أداء النساء العاملات في الأنشطة السياحية، بينما لم يكن لباقي المتغيرات أي تأثير كما يشير جدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والأداء.

المتغيرات	Beta	t	Sig*
الاستقطاب والتعيين	.107	1.720	.089
الأجور والتعويضات	.156	2.479	.015
الترقيات	.192	2.823	.006
التدريب والتطوير	.193	4.315	.000
علاقات العمل	.084	1.154	.251
تقييم الأداء	.351	4.044	.000

(R² = .879; F=112.217) *Significant level at p≤ 0.0

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل تؤثر في أداء العاملين في المنظمات السياحية؛
- 2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأجور والتعويضات، الترقيات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء أثرت بمستوى دال إحصائياً في الأداء في المنظمات السياحية في الأردن؛
- 3- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتعيين وعلاقات العمل لم تؤثر بمستوى دال إحصائياً في الأداء للعاملين في المنظمات السياحية في الأردن، إذ يمكن أن تعزى النتيجة السابقة إلى قصور واضح في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية الأردنية وربما يعود هذا بالدرجة الأولى إلى تركيز تلك المنظمات على اختيار العاملين بأجور ورواتب منخفضة. وفيما يتعلق بعلاقات العمل فقد أظهرت النتائج أن الإدارة لا تهتم بهذا الجانب بالدرجة الكافية، وقد يعزى ذلك إلى أن المنظمات السياحية في الأردن تركز على النتيجة النهائية للأداء أكثر من تركيزها على إقامة علاقة وطيدة بين العمال في المنظمات السياحية وهذا يشكل قصوراً في أسلوب إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات؛
- 4- تؤكد الدراسة على أهمية التمييز بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الذكور والإناث، وأن كثيراً من هذه الوظائف تمارسها المرأة كمسؤولة بطريقة قد تكون مختلفة عن الرجل؛
- 5- كشفت الدراسة عن أن النساء العاملات يفضلن الإدارة الغربية وخاصة في الفنادق ذات السلاسل العالمية، لأسباب كثيرة منها أنهم يمتازون بالتأهيل العالي، وأنهم أكثر قدرة على تفهم التحديات التي تواجه المرأة في العمل، والاهتمام بأمر موظفيه.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في المنظمات السياحية، لأن اختيار العاملين بدقة وضمن أسس موضوعية هو نقطة الارتكاز في نجاح المنظمات السياحية؛
- 2- ضرورة الاهتمام بعلاقات العاملين في المنظمات السياحية لأن إقامة علاقات وطيدة بين العاملين في المؤسسات يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء؛
- 3- ضرورة العمل على طرح المزيد من المبادرات الداعية إلى التخفيف من ثقافة العيب المتعلقة بعمل المرأة في القطاع السياحي، ومحاولة إقناع المجتمع بأهمية القطاع بعيداً عن الصورة السلبية عنه؛
- 4- العمل على إيقاف عملية التمييز بين الرجل والمرأة في العمل في الأنشطة السياحية ومحاولة إعطائها الفرصة كاملة مقارنة بأقرانها من الرجال، فضلاً عن توكي العدالة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- 5- إجراء المزيد من الدراسات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بمتغيرات أخرى لما للموضوع من أهمية بالغة لنجاح المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- أبو زيد، ذياب محمود، 2003، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السالم، مؤيد. (2009) إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2008) إدارة الأزمات، مؤسسة حورس، الإسكندرية ، مصر.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقيلي ، عمر(2005) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل عمان : دار وائل للنشر
- الزعيبي، رزان و الخاروف، امل، (2015) ، موقف الشباب من عمل المرأة في القطاع السياحي:دراسة حالة الطلبة في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد (8)، العدد(1).

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Abou-Moghli and Abu-Rumman, (2012), Influential Relationship between Human resources management practices (HRMP) and organizational performance: A study on five-star hotels in

- Jordan, **American academic & scholarly research journal**, V.4, No.5, Available at www.aasrc.org/aasrj.
2. Akhter, Siddique and Alam,(2013), HRM practices and its impact on employee performance: A study of the cement industry in Bangladesh. **Global disclosure of economics and business** , Vol.2, No.2. Available at : www.sciencedirect.com
 3. Al-qudah, Osman & Al-qudah,(2014), the effect of human resources management practices on employee performance, **international journal of scientific & technology research** , Vol.3, Issie. 9. Available at : www.sciencedirect.com
 4. Alrahahe, A.(2014) The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 10; September 2014.
 5. Antwi, J. ; Opoku, A; Seth ,A; and Margaret, O. B (2016) Assessing the Human Resource Management Practices of Public Banks from Employees' Perspective : Case Study of Selected Branches of Ghana Commercial, **Global Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.1, pp.13-30.
 6. Catherine and Ray,(2003), women and men in hotel management in Hong Kong : perceptions of gender and career development issues , **international journal of hospitality management**, Vol: (22), Issue: (1), Available at : www.sciencedirect.com .
 7. chand & katou,(2007) , the impact of HRM practices on organizational performance in the indian hotel industry, *Employee Relations*, Vol: (29), Iss: (6), Available at : www.emeraldinsight.com .
 8. Chen, Chien-Min ; Chen, Sheu Hua and Lee, Hong Tau, (2011) “The Destination Competitiveness of Kinmen's Tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism”, **Journal of Sustainable Tourism**, Vol. 19, No. 2, PP.247-264
 9. Crawford, Alleah & Riscinto-Kozub, Kristen, (2008), “ The Role of the Employee: An Exploratory Study in Service Recovery Satisfaction in the Luxury Resort Industry “ , **Journal of Tourism Insights** , Vol. 1, No. 1,
 10. Daft, R;L. (2003) Management, 4th ed. Dryden Press, Orlando, USA.,
 11. Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., and Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. **Brasilia Administration Review**. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/bar>
 12. Dessler, G. 2003. Human Resource Management, 9th edition (New Jersey: PrenticeHall)
 13. Edralin, Divina M, (2010), “Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines” **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No.2: 25-41.
 14. Foot, M. and Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management* 5th Edition, Person.p187.
 15. Hafeez, U. (2015). Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
 16. Hassan , (2016), Impact of HRM practices on employee’s performance , **international journal of academic research in accounting, finance and management sciences**, Vol.6, No.1. Available at : www.sciencedirect.com
 17. Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang, (2005), “Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study”, **International Journal of Management** , Vol. 22, No. 2
 18. Jago & deery, (2002), the role of human resource practices in achieving quality enhancement and cost reduction: an investigation of volunteer use in tourism organizations, **international journal of contemporary hospitality management**, Vol: (14), Iss: (5), Available at : www.emeraldinsight.com .

19. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", *Public Administration Review*, January – February: 38-49.
20. Lam , Terry & Zhang, Q. Hanqin, (2003), " Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry " , **International Journal of Contemporary Hospitality Management** , Vol. 15, No. 4, Available at : www.sciencedirect.com
21. Liu, A. Y.(2002) Human Recourse Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia (**PhD**, University of Waterloo (Canada). Research, 12(31):2-7
22. Long Choi sang, Kowang Owee Tan, Mathuveloo, Ping Ai Teoh (2013). A Review on the Relationship Between Practices and Firm's Performace. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 7(2):312-316
23. Madera; Dawson; Guchait & Belarmino, (2017) , Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future , **international journal of contemporary hospitality management**, Vol.(29), Iss: (1), Available at : www.emeraldinsight.com .
24. Mahadevan & Mohamed,(2014), impact of human resource management (HRM) practices on employee performance , **international journal of accounting business management** , Vol.2, Issue.2. Available at : www.sciencedirect.com
25. Marinela,(2015), direct and indirect contribution of HRM practices to hotel company performance, *international journal of hospitality management* , Vol: (49), Available at : www.sciencedirect.com .
26. Ministry of tourism and antiquity , statist report, 2015-2016, available at: www.mota.gov.jo
27. Naidu & Chand, (2014) , A comparative analysis of best human resource management practices in the hotel sector of samoa and tonga, **personal review**, Vol.(43), Iss: (5) , Available at : www.emeraldinsight.com .
28. Najeeb,(2013), the role of HR actors in designing and implementing HRM in tourist resorts in the Maldives, **Employee Relations**, Vol: (35), No: (6), Available at : www.emeraldinsight.com
29. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases" 3rd Edition, Pearson
30. Shapiro J.; Hoque K.; Kessler I.and Walker, L. (2013)Human resource management, London School of Economics and Political Science
31. Tabouli1, E. Habtoor1, N. and Nashief, M. (2016) The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, **Asian Social Science**; Vol. 12, No. 9; 2016 p176-192
32. Torrington, D., L; Hall, S. T. and Atkinson. C (2011)Fundamentals of human resource management. (Harlow: Financial Times Prentice Hall,) first edition [ISBN 9780273713067
33. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
34. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.p162
35. Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol. 4, No. 2: 17-34. Available at : www.sciencedirect.com
36. worsfold,(1999), HRM, performance, commitment, and service quality in the hotel industry, **international journal of contemporary hospitality management**, Vol: (11), Iss: (7), Available at : www.emeraldinsight.com .

Human resources management practices in the tourism organizations and their role in improving the employee performance: A study on a sample of women working in the tourism sector**Abstract**

The aim of this study is to explore participants' human resources management practices in the tourism organizations from the viewpoint of women working in this sector and how these practices can affect Employee performance. The participants were 350 randomly selected women working in the tourism organizations in Jordan. Data was collected by using a 44-item questionnaire which included two sections. The first explored the dimensions of human resources management (Recruitment & Selection, wages and compensations, work relations, promotions, Training & development, performance evaluation). The second section investigated employee performance. The questionnaire was completed by the participants after checking its validity and consistency.

The results indicated that four dimensions (wages and compensations, promotions, training & development, performance evaluation) affected women's performance, while neither Recruitment & Selection, nor work relations affected women's performance in the tourism organizations. The study also revealed the working women's assessments of their direct supervisors, being males or females, indicating whether there were any differences in the human resources management functions .

Keywords: human resources management, performance, working women ,tourism, Jordan.