



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### تأثير نظم الاختيار في ولاء العاملين بأقسام الاغذية والمشروبات (دراسة ميدانية على عينة من الفنادق الأردنية)

أحمد محمد الزغول محمود أحمد سلامه أحمد حسن عبد القوي محمد سيد أحمد الزغبي

قسم إدارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

#### معلومات المقالة

##### الكلمات المفتاحية

نظم الاختيار؛  
ولاء العاملين؛  
الأغذية والمشروبات؛  
الفنادق الأردنية.

#### (JAAUTH)

المجلد ٢٥،

العدد ٢،

(ديسمبر ٢٠٢٣)،

ص ١٦- ٢٩.

#### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير نظم الاختيار على ولاء العاملين بقسم الاغذية والمشروبات في بعض الفنادق الاردنية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لموضوع البحث، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الأولية. يتمثل مجتمع الدراسة من بعض فنادق الأربع والخمس نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية تم اختيار منهم عدد ٤٥ فندقاً كعينة احتمالية عشوائية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء وقد تم توجيه استمارات الاستقصاء إلى المدراء والمشرفين بقسم الاغذية والمشروبات بالفنادق، توصلت الدراسة إلى أن بعض فنادق عينة الدراسة تمتلك استراتيجيات واضحة لعملية اختيار العاملين، تعتمد على تكافؤ الفرص مما يؤدي إلى الحصول على عاملين بكفاءة عالية وزيادة نسبة الولاء؛ وقد أوصت الدراسة إلى وضع معايير اختيار واختبارات خاصة للعاملين بقسم الأغذية والمشروبات مختلفة عن أقسام الفندق للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف نظراً لما يحتاجه من مهارات وخبرات خاصة.

#### المقدمة

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هو الهدف الرئيسي لعملية الاختيار حيث يتم من خلالها الكشف عن مؤهلات الأشخاص المرشحين للوظائف واختيار أفضلهم لاستثمارها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الفندق، وتتم عملية الاختيار بخطوات مدروسة واختبارات تتميز بالموثوقية والعدالة صممت من قبل متخصصين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع جودة العمل والوصول للحد الأدنى من الشكاوى وإصابات العمل (رشيد، ٢٠١٨).

يكتسب ولاء العاملين بفتح المجال للأفكار الإبداعية والتشارك بالمقترحات وتنمية مبدأ التشارك بالأهداف بين المنشأة والعاملين، حيث أن الولاء هو نتيجة للعديد من الأساليب التي يتبناها الفندق مثل التطبيق العادل لنظم الاختيار، ونظم الترقيات والمكافأة وبرامج التدريب والتطوير، مما يؤثر في أداء العاملين وتحسين سمعة الفندق (Catano et al, 2019).

تهدف الدراسة إلى التعرف على نظم اختيار العاملين بقسم الأغذية والمشروبات للحصول على أعلى المهارات والكفاءات المتوفرة في سوق العمل ولتحقيق أهداف الفندق بالإستمرارية ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، و تهدف أيضاً إلى تقييم العلاقة بين نظم الاختيار وولاء العاملين حيث يساهم الاختيار العادل والدقيق للعاملين في رفع ولاء العاملين وثقتهم بالمنشأة.

هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن نظم الاختيار وولاء العاملين، ولكن تتبع أهمية الدراسة الحالية من تركيزها على قسم الأغذية والمشروبات الذي يحتاج إلى عاملين ذوي خبرات ومهارات خاصة وفي الأغلب يكون من الصعب الحصول عليها لندرة هذه الموارد، ولكون قسم الأغذية والمشروبات من الأقسام الرئيسية والمهمة في الفندق والتي تساهم في زيادة إيراداته وأرباحه. كما أوضحت نتائج المقابلات الشخصية في الدراسة الاستطلاعية أنه في بعض الأحيان يتم إعطاء الأولوية في التعيين لحاملي الجنسية الأجنبية من الدول الأوروبية على تعيين الكفاءات الأردنية.

### مشكلة الدراسة

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن نظم الاختيار للعاملين بقسم الأغذية والمشروبات في بعض الفنادق الأردنية تتفاوت من فندق لآخر مما يفقدها الاتساق في جودة ونوعية وكفاءة الخدمات والمخرجات، حيث أن بعض الفنادق لا تتبع نظم الاختيار بالطريقة الكاملة وذلك بأنها تتجه للتعيين العشوائي للتقليل من التكلفة دون الأخذ بالحسبان اعتبارات الجودة والسمعة ودوران العمل والميزة التنافسية وغيرها، والتي تعتبر من أسس نجاح أي منظمة فندقية واستمرارها.

### أهداف الدراسة

١. التعرف على نظم اختيار العاملين بقسم الأغذية والمشروبات؛
٢. تقييم العلاقة بين نظم الاختيار ولاء العاملين؛
٣. قياس أثر نظم الاختيار على ولاء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات؛

### فروض الدراسة

يركز الإطار المفاهيمي على فرض أساسي مفاده أن حرص إدارة الموارد البشرية على تبني نظم اختيار جيدة تعتمد على أسس مدروسة ومبنية على تخطيط موارد بشرية تم إعداده بما يتناغم مع متطلبات واحتياجات الفندق يحسن من أداء العاملين بأقسام الأغذية والمشروبات:

H.1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم الاختيار وولاء العاملين في أقسام الأغذية والمشروبات؛

### الاستعراض المرجعي

#### أولاً: نظم الاختيار

عرفت أبو خرمة (٢٠١٦) الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الموارد البشرية المتقدمة لشغل وظيفة واختيار أفضلهم، حيث أن الإدارة تنظر إلى تلك الطلبات وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم الأنسب والأكثر ملاءمة للمفاضلة بينهم، ومن هنا يتضح أن المفهوم العلمي للاختيار هو تنمية إدارة الموارد البشرية لمصادرها من العنصر البشري وبذلك تزيد من فرص حصولها على الأفضل.

تتبع أهمية نظم الاختيار من قدرة المنشأة على اختيار العنصر البشري الملائم للوظيفة، وبذلك يحدث التوافق بينهما، بمعنى أن العامل يحقق ذاته بتسخير الخبرات والتدريبات والعلم والصفات الشخصية التي يتميز بها لأداء مهامه والقيام بمسؤولياته، والمنشأة تحقق نجاحها وأهدافها بأداء العمل على أكمل وجه لأن الموارد البشرية تقوم بكل مهامها الوظيفية، وهنا نستطيع أن نحقق التوافق بين نجاح الفرد والمنشأة (صبرينة، ٢٠١٧).

تساهم نظم الاختيار في التقليل من تكلفة ووقت تدريب العاملين، فاختيار موارد بشرية غير مؤهلة للوظيفة يؤدي إلى رفع تكاليف التدريب المكثف وما يلازمه من وقت طويل لاكتساب مهارات الوظيفة، وبالمقابل فإن الاختيار السليم يؤدي إلى تعيين عامل ذوي خبرة يتم تدريبه بشكل بسيط ومن الممكن أن لا يحتاج للتدريب (أبو اسنينة، ٢٠١٧).

### خطوات ومراحل الاختيار

تختلف خطوات ومراحل الاختيار من فندق لآخر وفقاً لحجم الهيكل التنظيمي وعدد الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظيفة المتاحة وندرة المهارات في سوق العمل وحاجة الفندق لها في وقت محدد، فقد تحتاج المنشأة توفير العمالة المطلوبة بأسرع وقت ممكن، ولهذه الظروف تأثير على عدد خطوات ومراحل الاختيار التي تنتهجها (الجميلي، ٢٠١٥)، ومن الخطوات الرئيسية التي لا بد على المنشأة إتباعها للحصول على أفضل المرشحين المتقدمين للوظيفة الشاغرة ما يلي:

#### ١. طلبات التوظيف

يتم تصميم طلب التوظيف من قبل المنشأة ويحتوي على بيانات ومعلومات عن مقدم الطلب ويقوم المرشح بتعبئتها للتعريف بنفسه، وتسمى أيضاً باستمارة التوظيف وهي من أهم المصادر للحصول على البيانات المبدئية عن المتقدم للوظيفة، ويشمل طلب أو استمارة التوظيف بيانات شخصية تتمثل بإسم المتقدم وجنسه وعمره وحالته الاجتماعية، ويحتوي على معلومات عن المؤهل العلمي مثل الشهادات بدرجاتها والجهة المانحة، ثم يتم ذكر الدورات التدريبية والخبرات السابقة في مجال العمل وعدد السنوات (كامل وآخرون، ٢٠١٨).

#### ٢. المقابلة الأولية

تعتبر المقابلة من الوسائل المهمة التي تقرب وجهات النظر بين المنشأة والمرشح والتي من خلالها يتم الإجابة عن الأسئلة التي تدور بذهن مقدم الطلب مثل ظروف العمل والتعويضات والترقيات والإجازات وغيرها، وتبين للمنشأة أيضاً معلومات وبيانات قد لا يمكن الوصول إليها من طلب التوظيف (مشتهى، ٢٠٢١).

#### ٣. التحري والمصادر المرجعية

بهذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية في الفندق بالتواصل مع الأشخاص الذي قام مقدم الطلب بذكر أسمائهم في طلب التوظيف كمعرفين أو إدارات الفنادق التي قام المرشح بالعمل بها والتي تم ذكرها في طلب التوظيف، والهدف هو الاستفسار عن صحة المعلومات والبيانات التي قدمها المرشح (العنزي، ٢٠١٩).

#### ٤. الاختبارات

تتوفر العديد من الاختبارات التي تستخدمه المنشأة للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف، وتعد هذه الاختبارات بتتبعها من أهم المعايير الموضوعية التي تساعد في نجاح عملية الاختيار والتي تهدف إلى إيصال الفكرة

للمتقدمين بعدالة إجراءات الاختبارات وإبعاد فكرة الوساطة والمحسوبة من التدخل في عملية التعيين (Rahmany, 2018) ومن هذه الاختبارات ما يلي:

#### - اختبار عينة العمل

وهي من الاختبارات الأكثر استخداماً في الفنادق بشكل عام وبأقسام الأغذية والمشروبات بشكل خاص، وتتمثل باختبار الشخص المتقدم للوظيفة من قبل المختص وغالباً ما يكون رئيس القسم أو مساعدة، ويتم ذلك من خلال القيام ببعض الأعمال التي سيقوم بها العامل إذا وقع عليه الاختيار (الجميلي، ٢٠١٥).

#### - اختبار نظري

بموجب هذا الاختبار يتم إعداد ورقة تحتوي على أسئلة متعلقة بالوظيفة المراد شغلها، وتهدف إلى تحديد المعلومات الفنية والنظرية للمقدم، ويتم الإجابة على الأسئلة سواء كانت مقالية أو اختيار من متعدد، ومن ثم يتم تقييم ورقة الإجابة والكشف عن نقاط القوة والضعف مع إمكانية تحسينها في المستقبل (Samwel, 2017).

#### - اختبارات الشخصية

ويهدف هذا النوع من الاختبارات إلى قياس ومعرفة نواحي القوة والضعف في شخصية المرشح لشغل الوظيفة، حيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة عن قضايا معينة ويترك له حرية التعبير، وبهذا يتم تحديد نوع الوظائف التي تتفق مع شخصيته والكشف عن سماته وصفاته (كامل وآخرون، ٢٠١٨).

#### - اختبارات الاستعداد

من المعروف أن التطور المستمر من مميزات النشاط الفندقي، حيث أن اختبارات الاستعداد تقيس قابلية الشخص للتعلم والتطور الوظيفي واستعداده نقل الخبرات لأفراد الفريق ليتماشى مع تطور النشاط الفندقي والتنافس، فمثلاً في قسم الأغذية والمشروبات وخاصة المطبخ الذي يعتبر من الأقسام الهامة في الفندق والذي يتطلب العمل به الدقة والالتزام في اللوائح والقوانين، ونتائج هذا الاختبار هي بمثابة تنبؤ بقدرة الشخص واستعداده للتطور المستقبلي في مجال عمله (Rahmany, 2018).

#### ٥. المقابلة النهائية

مرحلة المقابلة النهائية والتي يقرر فيها رفض أو قبول المرشح للوظيفة وتتم بحضور مدير الموارد البشرية وشخص ذو خبرة وفي الأغلب يكون رئيس القسم الذي سيعمل فيه الموظف مستقبلاً ومراجعة نتائج الاختبارات (مسلم، ٢٠١٦).

#### ٦. الفحص الطبي وعدم المحكومية

الفحص الطبي هو إجراء تقوم به المنشأة والهدف منه التحقق من اللياقة الصحية والجسمية للعامل وعدم إصابته بأمراض معدية تعرض حياته أو حياة زملائه في العمل أو العملاء للخطر، أما عدم المحكومية فهو إجراء رسمي إحترازي مفروض من قبل الدولة للتعرف على سجل المرشح الأمني وخلو ملفه من القضايا الإجرامية أو السياسية (الجميلي، ٢٠١٥).

## ٧. التعيين

وتتضمن هذه المرحلة إصدار قرار التعيين بعد اجتياز العامل المقابلات والاختبارات بأنواعها وثبوت قدرته على القيام بمهامه صحياً وأمنياً واستيفاء شروط التقدم، ويقوم العامل باستكمال جميع الأوراق المطلوبة منه إبلاغه بموعد بدء العمل وتوقيع عقد التعيين (العنزي، ٢٠١٩).

## ثانياً: ولاء العاملين

فيما يتعلق بصناعة الضيافة، يمكن أن يتجلى الولاء في العاملين من خلال الجهد والإبداع في العمل واحترام الثقافة التنظيمية وطاعة أوامر الرؤساء، وبمجرد أن يكون العامل مخلص للعمل، سوف يؤمن تماماً بأهداف المنشأة ويسخر خبراته من أجل الأهداف المشتركة للمنشأة والإستمرار في العمل لفترة طويلة (غانم، ٢٠١٩).

## أنواع الولاء التنظيمي

## ١. الولاء العاطفي

هو مدى شعور العامل بتوافقه واندماجه مع المنشأة واستمراره في العمل لفترة طويلة بناءً على الرغبة والشعور الإيجابي والتعاطف من قبل العاملين نحو المنشأة مما له تأثير هائل على العامل والأداء التنظيمي، حيث أن الولاء العاطفي سيشجع العامل على محاولة إشراك زملائه في إظهار المواهب وتوظيفها لرفع مستويات الجودة والإنتاج حيث يكون العامل الذي يتمتع بمستويات عالية من الولاء العاطفي كسفير باسم الفندق من خلال تحدّته بالكلمة الطيبة عن منشأته، ومن ناحية أخرى فإن العامل الذي لديه ولاء عاطفي ضعيف قد يضر بالمنشأة من خلال انتقادها في دوائره الاجتماعية (سمية، ٢٠٢٠).

## ٢. الولاء المستمر

يعبر الولاء المستمر عن مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنشأة، ويتوقف على مدى رضى العامل عن المنافع المترتبة على استمرارية وجوده في المنشأة، ويمكن تحديدها بالقيمة الاستثمارية التي يحققها العامل في حال استمر في المنشأة مقارنة مع ما سيفقده إذا قرر الالتحاق بمنشأة أخرى (غانم، ٢٠١٩).

## ٣. الولاء المعياري (الأخلاقي)

في هذا النوع من الولاء يقوده الدافع الأخلاقي نحو العمل حيث يُولد لدى الفرد الولاء نحو منشأته، ولكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً في حال أن العامل لم يحصل على حقوقه بالكامل من احترام وتقدير ومساواه أو لم يتقاضى أجره مدة زمنية طويلة لن يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطه الأخلاقية، وفي هذه الحالة هناك احتمالية أن يكون لدى الفرد ولاء عاطفي حيث يكون سعيداً بالبقاء في المنشأة، ولكن يمكن أيضاً أن يكون لديه ولاء مستمر فهو لا يريد التخلي عن الأجر والراحة التي توفرها الوظيفة الحالية وبالتالي سيشعر العامل بضرورة البقاء في الوظيفة مما يؤدي إلى الولاء المعياري (Ogbeide,2020).

## أسلوب وأداة الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة، والتعرف على ما يقوم به

الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لأجل التعرف على إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من بعض فنادق الأربع والخمس نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (٤٤) فندقاً ذات الأربع نجوم و(٣٥) فندقاً ذات الخمس نجوم في العاصمة عمان، البحر الميت والعقبة (وزارة السياحة والآثار الأردنية، ٢٠٢٢)، تم اختيار منهم عدد ٤٥ فندقاً بواقع ٢٦ فندقاً فئة الأربع نجوم و ١٩ فندقاً فئة الخمس نجوم كعينة احتمالية عشوائية.

اعتمدت الدراسة على هذه المدن كونها من أهم المقاصد السياحية في الأردن والشرق الأوسط ولتمركز عدد كبير من الفنادق بهذه المناطق. وتم اختيار الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم نظراً لحرص هذه الفنادق على استخدام التوجهات والنظم الإدارية الحديثة، ومن ثم سعيها لتقديم مستوى خدمة متميز وذلك من خلال تبني نظم اختيار العاملين والتي من شأنها رفع معدلات ولاء العاملين. وتم اختيار قسم الأغذية والمشروبات كونه من الأقسام الرئيسية في الفندق حيث أن نوعية العمل فيه تتطلب خبرات وقدرات عالية لتعاملها المباشر والحساس بالأغذية والمشروبات التي يتناولها العميل والتي تحتاج لعاملين قادرين على تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم مع الحفاظ على المواد الأولية من التلف، وتم تحديد أقسام الأغذية والمشروبات بأكادها من مدراء ومشرفين كعينة للبحث نظراً لقدرتهم على تقييم نظم الاختيار وكذلك ولاء العاملين من واقع خبرتهم، ولم يتم قياس الولاء من وجهة نظر العاملين وذلك لتحيز العاملين في إعطاء التقييمات درجات أعلى من الطبيعي.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة التصميم المقطعي والمنهج الوصفي الارتباطي لاختبار فرضيات الدراسة. وتم إجراء دراسة تجريبية مع الأخذ في الاعتبار مكونات المقاييس المختلفة. علاوة على ذلك، تم استخدام برنامج IBM SPSS v20 لتحليل البيانات وتحديد موثوقية ألفا كرونباخ، والإحصاء الوصفي، وتحليل العامل الاستكشافي، والتكرارات الطبيعية للبيانات الديموغرافية، واختبار t للعينة المستقلة، وANOVA بين مستويات المتغيرات الديموغرافية في تباين المتغيرات التابعة. وتم استخدام برنامج LISREL لتحليل تحليل العامل التوكيدي (CFA) ونموذج المعادلات البنائية (SEM).

### ٣.٤ أداة جمع البيانات

تم استخدام استبانة لقياس متغيرات الدراسة وجهة للعاملين بأقسام الأغذية والمشروبات. تم تحديد حجم العينة بالإستناد لنظرية (Rosecoe,1975) التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من (٣٠) وأقل من (٥٠٠) فإنه مناسب لجميع الدراسات، وبناءً عليه تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة على المدراء والمشرفين وبفحصها تبين وجود عدد (٥٨) استبانة غير صالحة نظراً لترك بعض الأسئلة دون إجابة فتم استبعادها لتكون عدد الإستبانات الصحيحة (٣٤٢) بمعدل استجابة بلغ (٨٥.٥%).

## جدول (١) معدل الاستجابة

معدل الاستجابة	الاستبانات الصحيحة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الموزعة
٨٥.٥%	٣٤٢	٥٨	٤٠٠

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع السابقة والتي قامت بقياس متغيرات الدراسة وملائمتها موضحة بجدول (٢): مقاييس متغيرات الدراسة ومصادرها والدراسات السابقة التي تم استخدامها

متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة	المصادر
نظم الاختيار	٦	(Rahmany, 2018؛ العنزي، ٢٠١٩؛ مشتهى، ٢٠٢١)
ولاء العاملين	٩	(Antonova, 2016؛ القاموسي، ٢٠٢٠)

## صدق أداة الدراسة

لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، هذا وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، تلا ذلك عمل دراسة استطلاعية مسبقة على عدد ٣٠ من المدراء ببعض فنادق العاصمة عمان لاستطلاع آرائهم وإبداء مقترحاتهم فيما يخص شكل الاستبانة وصياغة الأسئلة ومدى وضوحها وفهم عباراتها المختلفة. وقد تم تعديل صياغة بعض مفردات الاستبانة ودمج البعض الآخر وفقاً لملاحظات السادة الخبراء ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

## جدول (٣) مؤشرات الإحصاء الوصفي

Cronbach's Alpha	Skewness	Maximum	Minimum	Variance	Median	Mean	N	
٠.٨٩	١.٠٩-	٣٠	٨	٢٠.٨	٢٧	٢٥.٦	٣٤٢	اختيار العاملين
٠.٨٥	١.١٧-	٥١	٢٥	٢٦.٨	٤٦	٤٥.١	٣٤٢	ولاء العاملين

تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات في ابعاد ومقاييس الدراسة الفرعية بين ٠.٨٥ إلى ٠.٩٢ وكانت جميعها مرتفعة مما يعني اتساق بنية المقاييس. في حين كانت مؤشرات الالتواء لجميع المقاييس الفرعية للدراسة شبه اعتدالية ولم يستخدم الباحث اختبارات استدلالية للتحقق من الاعتدالية لتحيزها في حالة العينات الكبيرة عن ٢٠٠. كان التباين في مقياس اختيار العاملين أقل ما يمكن حيث بلغ ٢٠.٨٧ مقارنة بقيم التباينات الأخرى مما

يعني تشابه سياسات اختيار العاملين بدرجة كبيرة، ودرجة الاتفاق النسبي عليها حيث تدنى التباين عن قيمة المتوسط الحسابي. في حين أن قيم التباين على مؤشر ولاء العاملين أعلى ما يمكن ٤٧.٤٧ وهي قيمة مرتفعة مما يعني اتساع مدى الفروق الفردية في ولاء العاملين.

### النتائج والمناقشة

#### جودة مطابقة مقاييس الدراسة

#### أولاً: مقياس نظم الاختيار

استخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام طريقة اقصى احتمال لتحليل مفردات مقياس اختيار العاملين، وكانت مؤشرات جودة المطابقة على النحو التالي:

#### جدول (٤): مؤشرات جودة لمطابقة لنموذج نظم الاختيار.

AGFI	SRMR	GFI	NNFI	RMSEA	Indicator Value
٠.٩٧	٠.٠١٨	٠.٩٩	١	٠.٠٣٢	

جاءت مؤشرات جودة المطابقة في المدى المثالي لمؤشر RMSEA بينما تخطت مؤشرات NNFI, AGFI, GFI القيمة ٠.٩٥ وبالتالي فهي تقع في المدى المثالي. بينما ساوى مؤشر AGFI القيمة ٠.٩٧ وهي تقع في المدى المقبول للمؤشر، بينما وقع قيمة مؤشر SRMR في المدى المثالي إذ تقترب القيمة من الصفر. وكانت قيمة التشبعات للمفردات على العامل العام على النحو التالي:

#### جدول (5): تشبعات المفردات على نموذج العامل العام لنموذج نظم الاختيار.

T	Std. Error	Mean	Loading	العبارات	#
١٣.٦٠	٠.٠٥٠	٤.٣٣	٠.٦٨	تتبع إدارة الفندق سياسات واضحة لعملية اختيار العاملين لملاء الوظائف الشاغرة.	٩
١٥.٧٣	٠.٠٤٨	٤.٢٣	٠.٧٦	تحقق عملية الاختيار المتبعة في الفندق انتقاء أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة.	١٠
١٥.٥٣	٠.٠٤٨	٤.١٥	٠.٧٥	تضمن إدارة الفندق إجراءات عادلة ومحايده في عملية اختيار العاملين.	١١
١٥.٣٦	٠.٠٤٨	٤.٢٩	٠.٧٤	عدالة وحيادية الإجراءات المتبعة في الاختيار تساعد في زيادة ولاء العاملين وتحسين أدائهم.	١٢
١٧.١٠	٠.٠٤٧	٤.٢٧	٠.٨٠	يتم اختيار المرشحين بناءً على كفاءاتهم، ومهاراتهم، ومؤهلاتهم، والخبرة.	١٣
١٦.٤٣	٠.٠٤٨	٤.٣٠	٠.٧٨	تقوم الإدارة بتصميم المقابلات والاختبارات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة.	١٤

تراوحت تشبعات المفردات على العامل العام بنموذج نظم الاختيار بين ٠.٦٨ إلى ٠.٨٠ وكانت العبارات دالة احصائياً، حيث تخطت قيمة اختبارات القيمة ت ١.٩٦، واتضح من جدول (5) ارتفاع المتوسطات لمؤشرات

نظم الاختيار، حيث تراوحت ما بين ٤.١٥، ٤.٣٣، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من فنادق عينة الدراسة تتببع سياسات واضحة لعملية اختيار العاملين وبالتالي يتم انتقاء أفضل الكفاءات للوظائف المتاحة بناءً على المؤهلات والخبرات ويتم ذلك من خلال إجراءات عادلة ومحايدة، هذا ما توافق مع دراسة صبرينة (٢٠١٧) بأن اختيار العاملين الجيد يحقق حالة من الاستقرار وعم القلق والتمكن، عكس العامل الذي عُين في وظيفة لا تتناسب مع قدراته، حيث أن نظم الاختيار السليمة تقلل من دوران العمالة وتوفر الاستقرار الوظيفي وتحسن من سمعة المنشأة، مما من شأنه أن يحسن أداء العاملين وزيادة ولائهم.

#### ثانياً: مقياس ولاء العاملين

استخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام طريقة اقصى احتمال لتحليل مفردات مقياس ولاء العاملين، وكانت مؤشرات جودة المطابقة على النحو التالي:

جدول (٦): مؤشرات جودة لمطابقة لنموذج ولاء العاملين.

AGFI	SRMR	GFI	NNFI	RMSEA	Indicator Value
٠.٧٥	٠.٠٧٩	٠.٩٥	٠.٩٨	٠.٠١٦	

جاءت مؤشرات جودة المطابقة في المدى المثالي لمؤشر RMSEA، بينما تخطت مؤشرات NNFI، GFI القيمة ٠.٩٥ وبالتالي فهي تقع في المدى المثالي. بينما ساوى مؤشر AGFI القيمة ٠.٧٥ وهي تقع في المدى المقبول للمؤشر، بينما وقع قيمة مؤشر SRMR في المدى المثالي إذ تقترب القيمة من الصفر. وكانت قيمة التشبعات للمفردات على العامل العام على النحو التالي:

جدول (٧): تشبعات المفردات على نموذج العامل العام لنموذج ولاء العاملين.

T	Std. Error	Mean	Loading	العبارات	#
١٤.١١	٠.٠٥٠	٣.٨٤	٠.٧٠	يشعر العامل بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في هذا الفندق.	١
١٧.٣٠	٠.٠٤٧	٤.٢٨	٠.٨١	يتحدث العامل مع أقاربه وأصدقائه باعتزاز وفخر عن الفندق الذي يعمل به.	٢
١٥.٨٩	٠.٠٤٨	٤.٣٧	٠.٧٦	يسعى العامل إلى تحقيق أهداف الفندق لشعوره بأنها أهدافه الشخصية.	٣
١٥.٤٧	٠.٤٨	٣.٩٩	٠.٧٥	يشعر العامل بأن المزايا التي يقدمها له الفندق أكثر من المقدمة في فنادق أخرى.	٤
٥.٢٤	٠.٠٥٦	٣.٥٥	٠.٢٩	يشعر العامل بالخوف من ترك العمل بالفندق لصعوبة الحصول على عمل آخر.	٥
١٢.٦٩	٠.٠٥١	٤.٤٤	٠.٦٤	يتطلع العامل باستمرار إلى التطور الوظيفي في هذا الفندق.	٦
١٣.٦٥	٠.٠٥٠	٤.٥١	٠.٦٨	يشعر العامل بالتزام أخلاقي يدفعه للإستمرار في العمل بالفندق والتفاني والإنجاز فيه.	٧
٨.٨٢	٠.٠٥٤	٣.١٠	٠.٤٨	يشعر العامل بأن الإنتقال إلى فندق آخر عمل غير أخلاقي.	٨
١٤.٤٢	٠.٠٤٩	٤.٤٢	٠.٧١	يشعر العامل بضرورة الإلتزام والولاء التنظيمي للفندق.	٩

تراوحت تشبعات نموذج ولاء العاملين على العامل العام بين ٠.٢٩ إلى ٠.٨١ وكانت العبارات دالة احصائياً حيث تخطت قيمة ت للقيمة ١.٩٦، وكانت تشبعات المفردات متوسطة إلى مرتفعة مما يعني تماسك النموذج

عاملياً، وأتضح من جدول (٧) ارتفاع المتوسطات لمؤشرات ولاء العاملين، حيث تراوحت ما بين ٣.١٠، ٤.٥١ وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين في الفنادق عينة الدراسة لديهم نسب ولاء مرتفعة، حيث ساهمت نظم الاختيار في رفعها فالعامل يتحدث مع أصدقائه وأقاربه بفخر عن الفندق ويشعر بالالتزام أخلاقياً يدفعه للتفاني بالعمل ويتطلع إلى التطور الوظيفي، هذا ما توافق مع دراسة (Huang ٢٠١٧) التي أشارت أن الاختيار الناجح هو أول خطوة يجب أن تقوم بها لتحقيق الولاء، حيث يتعين على الإدارة القيام بمجموعة من الإجراءات مثل تحسين ظروف العمل وتفعيل برامج التدريب والتطوير مما يزيد من نسب ولائهم ويخفض نسبة دوران العاملين والتي تؤثر على فعالية وروح العاملين القدامى، ومن جهة أخرى يشعر بعض العاملين بأن ترك العمل للإنتقال إلى فندق آخر عمل أخلاقي بنسبة ٣.١٠ والسبب في ذلك هو عدم اقتناع بعض العاملين بنظم الاختيار أو نظم المرتبات والمكافآت في الفندق.

#### اختبار صحة فروض البحث

R	R Square	Adj., R2	قيمة	Sig				
معامل الارتباط		معامل التحديد المصحح	F	مستوى الدلالة				
٠.٨٤٦	٠.٧١٦	٠.٧١٤	٢٦١.٦٣٧	.000 <sup>b</sup> .				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		Estimate
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
Constant	-١٠.٤٣	1.40		-7.46	0.000			-١٠.٤٣٤
الاختيار	٠.٣٢	0.06	0.266	5.20	0.000	0.321	3.11	٠.٣١٥
ولاء العاملين	٠.٣٩	0.04	0.372	8.82	0.000	0.472	2.12	٠.٣٨٨

تم مراعاة الإشتراطات النظرية والرياضية اللازمة لصحة نموذج الانحدار، فكما هو مبين بالجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين جميع متغيرات البحث. كما أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكل المتغيرات أقل من ٥ وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. سجل معامل الارتباط نتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين اختيار العاملين وولاء العاملين قيمة قدرها ( $R=**0.713$ ) عند مستوى معنويه  $> (٠.٠٥)$ .

يبين لنا الجدول رقم (٦) العلاقة بين المتغيرات الدراسة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.846$ ) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما تشير قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted  $R^2=٠.٧١٤$ ) إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير ما مقداره ٧١% من التباين في أداء

العاملين، والباقي ٢٩% يعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. يشير أيضاً الجدول أعلاه إلى أن قيمة F قد سجلت ٢٦١.٦٣٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠ وهو ما يدل على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار.

### النتائج

١. تستخدم الإدارة اختبارات متعددة للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤.٣٠) والتي تقيس قدرة وقابلية العاملين لإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
٢. كلما استطاعت الإدارة تحسين شعور العاملين بالولاء للفندق يؤدي ذلك إلى زيادة في جودة أداء العاملين، حيث بلغت قيمة Beta (٠.٣٧٢) ويرجع السبب إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات ورسم السياسات المستقبلية للمنشأة يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعاملين.
٣. ندرة الأيدي العاملة المتخصصة التي تتطلبها طبيعة العمل الفندقي في بعض التخصصات مما يزيد الطلب على العاملين ذوي المهارة العالية، والمنشأة الفندقية بحاجة لمثل هذه الكفاءات لتدخل سوق العمل في خضم التنافس الشديد لتقديم الأفضل للعملاء والمحافظة عليهم.

### التوصيات

١. وضع معايير اختيار واختبارات خاصة للعاملين بقسم الأغذية والمشروبات مختلفة عن أقسام الفندق للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف نظراً لما يحتاجه من مهارات وخبرات خاصة، حيث تعد هذه الاختبارات بتنوعها من أهم المعايير الموضوعية التي تساعد في الكشف عن المواهب ونقاط القوة التي لم تظهر من خلال المقابلة وبالتالي تساعد في نجاح عملية الاختيار.
٢. تقييم العاملين بشكل موضوعي وعلني كدليل لعدم التحيز، وتطبيق أساليب تقييم حديثة مثل أسلوب ٣٦٠ درجة، وتوضيح فكرة التقييم للعاملين بأنها تحدد نقاط القوة لدمعها، ونقاط الضعف لمعالجتها مما يساعد في زيادة إنتاجية وولاء العاملين ويشعرهم بالاطمئنان بأن نتائج عملهم وإنجازهم سيتم تقييمه بطريقة شفافة.
٣. مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمنشأة مما يدعم الروح المعنوية والتقدير للعامل، والمساهمة في زيادة نسبة الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

### المراجع العربية

- أحمد عبد الكريم غانم (٢٠١٩)، "تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية" مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠١٩، ص ١٣٨-١٤٨، مصر.
- أروى أحمد مسلط، وجمال أبو دولة (٢٠١٦)، "إستراتيجية الاختيار المتبعة في قطاع البنوك التجارية الأردن"، جامعة اليرموك، الأردن.
- إيمان خليل محمد أبو خرمة (٢٠١٦)، "دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مصر.
- بلال كامل رشيد (٢٠١٨)، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق.

- حسان سمية (٢٠٢٠)، "أثر التوظيف في الولاء التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة"، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سيدي صالح صبرينة (٢٠١٧)، "تسيير وتنمية الموارد البشرية"، جامعة محمد بن لمين دباغين، الجزائر.
- عبد الكريم محمد العنزي (٢٠١٩)، "أثر استقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت"، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق، الأردن.
- قصي قحطان خليفة الجميلي (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، جامعة البلقاء التطبيقية، العقبة، الأردن.
- محمد أبو اسنينة (٢٠١٧)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"، جامعة الخليل، فلسطين.
- مروان محمد مشتهى (٢٠٢١)، "درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية، وآليات تفعيلها"، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- مصطفى كامل، نفيسة باشري، دعاء رستم (٢٠١٨)، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

#### المراجع الإنجليزية

- Darligton Osaremwinda Ogbeide (2020), "Employee Satsfaction and Organizational Loyalty in The Hospitality industry", University of Benin, Department of Business.
- Janes o. Samwel (2017), "The Influnce OF Recruitment, Selection and Retention on Peformance Outcomes of Registerd Family- Owned Business in Mwanza Region, Tanzania", Kampala International University.
- Jing Huang (2017), "Employee Loyalty and Its Impact on Hotel Growth", Advances in Intelligent Systems Research, volume 156.
- Said Monawar Rahmany (2018), " The Effect of Recruitment and Selection Prosses on Employees' Performance: The Case Study of Afghanistan's", Istnbul Aydin University, Institute of Social Science.
- Victor M Catano, Rick D. Hackett, Willi H. Wiesner (2019), "recruitment and selection in Canada", seventh edition, Nelson education.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



**The Impact of Selection Systems on the Loyalty of Employees in  
Food and Beverage Departments  
(a Field Study on a Sample of Jordanian Hotels)**

Ahmad Mohammad Alzghoul Mahmoud Ahmad Salama Ahmad Hassan Abdelkawi

Mohamed Sayed Ahmed Elzoghbi

Hotel Management Department- Faculty of Tourism and Hotels - Suez canal university

**ARTICLE INFO**

**Keywords:**

Selection Systems;  
Loyalty of Employees;  
Food and Beverage;  
Jordanian Hotels.

**(JAAUTH)  
Vol. 25, No. 2,  
(Dec 2023),  
PP.16 -28.**

**ABSTRACT**

This study aims to measure the impact of selection systems on the performance and loyalty of employees in the food and beverage department in some Jordanian hotels, where the descriptive approach was relied upon in the reference review of the research topic, and the analytical approach in the field study and analysis of primary data. The study population consists of some four- and five-star hotels in the Hashemite Kingdom of Jordan, from which 45 hotels were selected as a random probability sample. The study relied on the survey method, and the survey forms were directed to managers and supervisors in the hotels' food and beverage departments. The study concluded that some of the hotels in the study sample have Clear strategies for the selection process, based on equal opportunities, which leads to obtaining highly qualified workers and increasing the loyalty rate. The study recommended the launch of a national professional and administrative skills and competencies bank for the tourism and hotel sector in Jordan to raise the competitiveness of the tourism and hotel sector.