

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمسة نجوم بالمملكة العربية السعودية

علي بن عبد الهادي الألمعي^١

^١ أستاذ مساعد، إدارة الضيافة، جامعة جازان

المخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمسة نجوم بالمملكة العربية السعودية. ولدراسة واقع هذه العلاقة تمثل مجتمع البحث في العاملين بالفنادق الخمسة نجوم بمكة المكرمة والمدينة، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، وتم الاعتماد علي تحليل ٦٠٨ استمارة صالحة باستخدام برامج AMOS V.21، SPSS V. 25، IRTPRO V.4.1. وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لإبراز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وقد توصلت النتائج إلي أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمسة نجوم بمكة المكرمة والمدينة.

الكلمات الدالة: التدوير الوظيفي، الأداء، الرضا الوظيفي، الفنادق، المملكة العربية السعودية.

مقدمة

تسعي المنظمات السياحية والفندقية إلي جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المتميزين الذين يمثلون مصدر الإبداع والنجاح لهذه المنظمات. كما يعد هؤلاء العاملين مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وهناك العديد من المداخل لجذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المتميزين مثل مدخل إعادة تصميم العمل، ومدخل الأدوار الوظيفية التي يشمل الإثراء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومشاركة العاملين، والتدوير الوظيفي (Al-Romeedy, 2019). وقد أصبح التدوير الوظيفي أحد المداخل الهامة والفعالة لتطوير الموارد البشرية في أي منظمة، فهو وسيلة فعالة لإكساب العاملين المزيد من المهارات والخبرات والمعارف التي تساعدهم علي إنجاز أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (معوض، ٢٠١٩). وقد أشار Adeyoyin *et al.* (٢٠١٥) إلي أن المنظمات المعاصرة التي تمتلك قدرات تنافسية عالية أصبحت تهتم بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لزيادة مرونة العمل، وتقليل الملل والروتين والجمود الذي يشعر به الموظف نتيجة بقاءه في وظيفته لفترة طويلة وأدائه نفس المهام بشكل يومي، وتعزيز دوافع العاملين، وذلك من خلال نقل العاملين بين الوظائف والمهام المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحسين مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم وإنتاجيتهم، وسد العجز في عدد العاملين.

وأضاف Johansson *et al.* (٢٠١٥) أن التدوير الوظيفي أصبح أداة إدارية لمساعدة العاملين علي إكتساب المهارات والخبرات. ويحقق تطبيق التدوير الوظيفي في أي منظمة العديد من الإيجابيات مثل زيادة دوافع العاملين، والاستغراق الوظيفي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، وتعزيز مستويات الأداء (Chen *et al.*, 2015).

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات التي تشهدها بيئة العمل السياحي، والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين ولديهم العديد من المهارات والخبرات والمعارف الضرورية لمواكبة تلك التطورات، أصبح لزاماً علي المنظمات السياحية والفندقية الاهتمام بمزيد من الاستثمار في رأس المال البشري لديها لإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي تؤهلهم لمواكبة تلك التطورات، ومواجهة تحديات بيئة العمل. ويعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد المداخل الفعالة لإكساب العاملين المزيد من المهارات والخبرات نتيجة نقلهم بين بعض الوظائف داخل المنظمة، وتكليفهم بمهام جديدة، وهذا يساعدهم علي تطوير مهارات ومعارفهم، والذي ينعكس علي تعزيز مستويات أدائهم.

ويعد التدوير الوظيفي أيضاً مدخلاً فعالاً لتحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين وتحسين دوافعهم، والقضاء علي الملل والجمود الذي يصيب العاملين نتيجة أدائهم لنفس المهام بشكل يومي، وهذا ينعكس إيجاباً علي ارتباط العاملين بالمنظمة، وتطوير مستويات أدائهم. كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي مثل دراسة Rigel and Ragel (٢٠١٣)؛ Zanti (٢٠١٥) و Al-Romeedy (٢٠١٩). وتناولت دراسة معوض (٢٠١٩)؛ Santos (٢٠١٥) و Charity (٢٠١٥) العلاقة المباشرة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، كذلك تناولت دراسة Khan et al. (٢٠١٢) و Tsai et al. (٢٠١٠) العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. بينما لم توجد أية دراسة سابقة تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق نجوم بال سعودية. وبناءً علي ذلك؛ تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي: "هل يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية النظرية

- تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية في مجال الإدارة السياحية وإدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، حيث لم تجري - وفقاً لحد علم الباحث - أية دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية.
- تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين في المستقبل للتوسع في دراسة الآثار المختلفة لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي المتغيرات التنظيمية الأخرى في المؤسسات السياحية والفندقية.
- نظراً لأن العاملين يرون أن التدوير الوظيفي يمثل عبئاً عليهم أو بمثابة عقاب لهم، فهذه الدراسة تحاول تغيير هذه النظرة، حتي يتقبل العاملين مسألة تدويرهم برضا، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية تدويرهم، ودور هذا التدوير في تنمية مهارات وتعزيز مكانتهم بالفندق.

ب- الأهمية التطبيقية

- تبرز نتائج الدراسة أهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وأثرها علي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية، وهذا يساعد المسؤولين في مختلف المنشآت السياحية والفندقية علي التعرف علي هذا الأثر.
- تلفت هذه الدراسة نظر المسؤولين في المنشآت السياحية والفندقية إلي أهمية اللجوء إلي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لسد العجز في العاملين المؤهلين القادرين علي مواجهة تحديات بيئة العمل، والاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة.
- الوقوف علي مدي تأثير الرضا الوظيفي لدي العاملين في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- لفت نظر العاملين إلي أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تحقق لهم العديد من الفوائد مثل تحسين دوافعهم من خلال القضاء علي الملل والروتين في أداء عملهم، وتحسين مستويات رضاهم، وتطوير أدائهم.

أهداف الدراسة

- ١- تقييم مدي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- ٢- تقييم مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدي العاملين في فنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- ٣- إبراز أثر التدوير الوظيفي علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في فنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- ٤- دراسة أثر الرضا الوظيفي علي أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- ٥- تحليل الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:

يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي علي مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة.
- ٢- يؤثر الرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة.
- ٣- يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة.

الإطار النظري

التدوير الوظيفي

مفهوم التدوير الوظيفي

أشار إمام وآخرون (٢٠١٩) إلي أن علماء الإدارة لم يتفقوا علي تصنيف واحد لسياسة التدوير الوظيفي، فهناك من ينظر إليها علي أنها أسلوب إداري أو سياسة إدارية عامة، وهناك من يراها أسلوب تدريبي فردي داخل المنظمة. ويشير مفهوم التدوير الوظيفي إلي أنه أسلوب إداري منظم ومخطط، يهدف إلي نقل العاملين بين مختلف الوظائف داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات التي تؤدي إلي تطوير أداء المنظمة وأداء العاملين (الجبوري، ٢٠٢٠). ويُعرف *Thongpapanl et al.* (٢٠١٨) التدوير الوظيفي علي أنه مدخل إداري مخطط له لنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتطوير مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة، بهدف رفع كفاءتهم، وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل. ويرى عبد الجليل (٢٠١٩) أن التدوير الوظيفي يشير إلي تدوير العاملين بين الوظائف المختلفة من فترة لأخرى، حتى لا يصاب العاملين بالملل والروتين نتيجة استمرارهم في وظائفهم لفترات طويلة، ويتم تكليفهم بمهام جديدة تتطلب نفس المهارات والخبرات المطلوبة في وظائفهم الأصلية، وبهذا سيتخلص العاملين من الروتين والملل، ويزداد نشاطهم، ويكتسبوا خبرات ومعارف جديدة، ويتدربوا علي تحمل أكبر قدر من المسؤوليات. كما يعرف *Gerasimova et al.* (٢٠١٥) سياسة التدوير الوظيفي علي أنها نقل الموظف بشكل منظم ومخطط من وظيفة لأخرى بهدف تطوير أداء المنظمة وأداء العاملين، وبناء صف ثاني من القيادات، وتشجيع المنافسة، وتحقيق الإصلاح الإداري في المنظمات.

ومما سبق يتضح أن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري وتدريب منظم ومخطط له، يركز علي نقل العاملين بين الوظائف المختلفة سواء داخل نفس المستوي الوظيفي أو بين المستويات الوظيفية المختلفة، بهدف أكسابهم المزيد من المهارات والمعارف التي تحسن من خبراتهم وأدائهم، وينعكس ذلك علي تطوير أداء المنظمة.

أهمية تطبيق التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد المداخل الفعالة لتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في المنشآت السياحية والفندقية، وذلك من خلال تدريب العنصر البشري علي أداء أكبر عدد من المهام، بهدف تعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم علي أداء العمل (إمام وآخرون، ٢٠١٩). ويُنظر إلي سياسة التدوير الوظيفي علي أنها أسلوب إداري فعال تستخدمه الإدارة لتحقيق العديد من المزايا كزيادة الإنتاجية، والإثراء الوظيفي، والإبداع والابتكار في العمل، وإبراز ما تمتلكه المنظمة من مهارات وكفاءات غير مستغلة، وسد العجز في المهارات الوظيفية في العمل، والتخلص من الروتين والملل في العمل (راشد، ٢٠١٩).

كما تقوم غالبية المنظمات بتدوير العاملين فيها لزيادة المرونة التنظيمية، وزيادة دوافع العاملين (Jeon Mohsan et al., 2012; and Jeong, 2016; Abisola, 2017 Saravani 2015)، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي (البلوي، ٢٠٢٠؛ Yavarzadeh and Hosein, 2015)، وتقليل الاحتراق الوظيفي (Zehra, 2015)، والاستغراق الوظيفي (Chen et al., 2015)، وتطوير أداء العاملين (دغمة، ٢٠٢٠؛ Charity, 2015)، وتعزيز الأداء الجماعي، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات، وتوفير الفرصة للترقية (Santos, 2015). بجانب ما سبق؛ يساهم التدوير الوظيفي في القضاء علي الملل والروتين في أداء العمل، والتوسع في بناء العلاقات بين العاملين في المنظمة (بوزيدي، ٢٠١٧)، وإكساب العاملين المزيد من المهارات والمعارف والخبرات، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيز المنافسة الشريفة بين العاملين، ودعم التطوير والتغيير التنظيمي والإداري، ومكافحة الفساد الإداري في العمل (عبد الجليل، ٢٠١٩).

كما تبرز أهمية التدوير الوظيفي في دوره في استغلال الطاقات البشرية في المنظمة، وبناء صف ثاني من القيادات الإدارية بالمنظمة، وتخفيض معدل دوران العمالة، وتغيير الاتجاهات والمشاعر السلبية لدى العاملين تجاه المنظمة، وتعزيز حماس العاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (علي، ٢٠١٧).

كذلك تتمثل أهمية التدوير الوظيفي فيما يلي:

- تعزيز أداء القيادات الإدارية بالمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة علي تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر (البارقي، ٢٠١٧).
- تعزيز جودة الحياة الوظيفية (الحيالي وأحمد، ٢٠١٨).
- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف التدريب (إسليم، ٢٠١٨).
- علاج مشكلة الاغتراب الوظيفي التي تشير إلي إحساس الموظف بالعزلة داخل العمل لعدم التفاعل الاجتماعي بينه وبين زملائه في العمل، وعدم المشاركة في صناعات القرار، وعدم تنوع المهام التي يؤديها (معوض، ٢٠١٩).
- التغلب علي الصعوبات التي تواجه العمل الإداري وعلاجها بشكل فعال (الجلاب، ٢٠١٩).
- تسريع برامج وخطط التطوير الإداري.
- تعد وسيلة تحفيزية للكفاءات في المنظمة لممارسة الإشراف والإدارة وإبراز قدراتهم في العمل.
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين (الفضلي، ٢٠٢٠).

أساليب التدوير الوظيفي

تتعدد أساليب التدوير الوظيفي، وتختلف من منظمة إلي أخرى، وفقاً لرؤيتها وسياستها. وقد أشار عبد الجليل (٢٠١٩) و Adjei (٢٠١٢) أن هناك أسلوبين للتدوير الوظيفي وهما:

أ- التدوير الأفقي: يشير إلي انتقال الموظف من وظيفته إلي وظيفة أخرى داخل نفس المستوي الوظيفي، ويترتب علي ذلك زيادة في الأهمية الوظيفية أو السلطة، ولا يترتب علي ذلك أي زيادة في الأمور المالية.

ب- التدوير الرأسي: يشير إلي انتقال الموظف من وظيفته إلي وظيفة أخرى في مستوي وظيفي مختلف، ويترتب علي ذلك زيادة في المزايا المالية، وزيادة الأهمية الوظيفية والسلطة.

فيما أشار علي (٢٠١٧) إلي أن أنواع التدوير الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- أ- التدوير في بداية المسار الوظيفي: ويتم التدوير هنا في السنة الأولى لتعيين الموظف، بهدف تأهيله للعمل، وتعريفه بأقسام المنظمة، وإكسابه لمهارات متعددة بشكل سريع.
- ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: يتم ذلك في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، بهدف جعل المسار الوظيفي أكثر مرونة، وزيادة خبرات ومعارف الموظف.

- ج- التدوير الوظيفي في الإدارة: يشير إلى انتقال أحد العاملين بإدارة معينة للقيام بأعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- د- التدوير بين مديري الإدارات: يتم فيه انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى.
- هـ- التدوير القصير والسريع: وفيه يتم تدوير العاملين حديثي العمل بين مجموعة من الوظائف المختلفة في المنظمة خلال مدة لا تتجاوز سنة، بهدف إكسابهم مهارات ومعارف سريعة حول مختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- و- التدوير الطويل والبطيء: وفيه يتم نقل الفرد بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياته الوظيفية، بحيث يقضي في كل وظيفة فترة معينة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، وذلك بهدف تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، وعدم إصابته بالملل والجمود.

عوامل نجاح التدوير الوظيفي

هناك بعض العوامل التي يجب توفيرها لنجاح تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، والاستفادة من النتائج الإيجابية التي يحققها هذا الأسلوب. وتتمثل هذه العوامل في وضع خطة واضحة ومحددة تبرز الغرض من عملية التدوير الوظيفي، وكيفية تطبيقه، والعاملين المستهدفين، ومراعاة أن يتم التدوير من الوظائف المتشابهة أو المهام التي تحتاج إلي نفس المهارات والمعارف، وتدريب وتأهيل العاملين بشكل كاف قبل التدوير، ومشاركة العاملين في وضع خطة التدوير (الدوسري، ٢٠١٧).

بالإضافة إلي تطبيق عملية التدوير علي عدد معين من العاملين للتعرف علي مدي نجاح تطبيق التدوير، وحتى لا يتأثر العمل، وتوعية العاملين بأهمية التدوير، وكيف يتم، وأوجه استفادتهم من التدوير، وأن يتم التدوير بشكل دوري ومنتظم ووفقاً لخطة زمنية محددة (بوزيدي، ٢٠١٧)، بجانب دعم إدارة الموارد البشرية بالكفاءات اللازمة، ووضع توصيف وظيفي دقيق ومفصل لكل الوظائف، ووضع خطة واضحة للمسار الوظيفي داخل المنظمة (إسليم، ٢٠١٨).

معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

- هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مثله مثل أي أسلوب إداري جديد يتم تطبيقه داخل أي منظمة. فغالباً ما تصطدم المنظمات بمقاومة البعض عند إحداث أي تغيير وتطوير داخلها. وتتمثل أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي فيما يلي:
- أ- الجمود في الهياكل التنظيمية التي لا تسمح بالتغيير وغير مناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي.
- ب- ضعف وعي وثقافة العاملين داخل المنظمات بأهمية عمليات التغيير والتطوير، ومن ثم مقاومة أي تغيير (Salih and Al-Ibed, 2017).
- ج- غياب الوصف الوظيفي لكل وظائف المنظمة.
- د- عدم وجود سياسة واضحة للمسار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- هـ- ضعف مهارات وخبرات المديرين الذين تم تدويرهم.
- و- إحساس بعض العاملين بأن التدوير الوظيفي يقلل من قيمتهم الوظيفية داخل المنظمة، وأنه ينتقص من سلطاتهم (أحمد، ٢٠١٦).

كما تشمل المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين علي التغيير (البلوي، ٢٠٢٠)، واختلاف مهارات وخبرات العاملين وسماتهم الشخصية (الحيالي وأحمد، ٢٠١٨)، ووجود بعض القوانين والسياسات التي تعوق تطبيق التدوير الوظيفي (الفضلي، ٢٠٢٠)، وعدم وجود نظام معلومات إدارية فعال (العيساني، ٢٠١٦).

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

نال مفهوم الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً في الدراسات والبحوث الإدارية خلال السنوات الماضية، نظراً لأهمية هذا المفهوم بالنسبة لأي منظمة، وللعاملين أيضاً، بجانب كثرة العوامل المؤثرة عليه (النور، ٢٠١٦).

ويري الرميدي ومحمد (٢٠٢٠) أن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة لإنجاز كل المهام المكلف بها، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية. بينما يري المجالي (٢٠١٩) أن الأداء الوظيفي يشير إلي قدرة الموظف علي إنجاز ما يُكلف به من مهام وأهداف بكفاءة وفاعلية، ومساهمته في تطوير ونجاح المنظمة. كما أوضح محمود (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي هو التزام الموظف بواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المسندة إليه، وتحمله لأعباء الوظيفة ومسئولياتها، والتحلي بالأخلاق والقيم الحميدة داخل المنظمة، وكذلك التزامه بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة. كذلك بين غنيم (٢٠١٨) أن الأداء الوظيفي هو ما يقدمه الموظف من مخرجات وظيفية، ومستوي علاقته بزملائه الآخرين، وانضباطه والتزامه بالأنظمة وتعليمات العمل، ويتم قياسه من خلال جودة وكمية العمل. وأضاف رمضان (٢٠١٩) بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات المتعددة التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهامه المحددة، بهدف تحقيق بعض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والحصول علي مخرجات عمل إيجابية تحقق رضا وقبول جميع أطراف العمل. ولخصا Ndulue and Ekechuwu (٢٠١٦) مفهوم الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق المهام داخل المنظمة.

وبناءً علي ما سبق؛ يمكن تعريف الأداء الوظيفي علي أنه حجم وكمية مخرجات العمل التي يتم الحصول عليها بناء علي الجهد الذي يبذله الموظف لأداء ما يُكلف به من أعمال، ووفقاً لإمكانيات المنظمة المتاحة.

العوامل المؤثر علي الأداء الوظيفي

أشار Al-Romeedy (٢٠١٩) إلي أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر علي الأداء الوظيفي مثل رضا العاملين، وتقييم الأداء، ودوافع العاملين، وظروف العمل، ونظام الحوافز والمكافآت، والتدريب، والأمان الوظيفي، وعلاقات العمل، والبناء التنظيمي. فيما أوضح إمعيتيق (٢٠١٩) أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تتضمن الموظف نفسه وما يملكه من مهارات وخبرات ومعارف واتجاهات وقيم ودوافع خاصة بالعمل، والتحديات التي تواجه الموظف في العمل، والمناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي. بينما ذكر رمضان (٢٠١٩) أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل واضح بغياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، والتسيب الإداري، والرضا الوظيفي، وظروف وبيئة العمل، ووجود نظام فعال للحوافز، والاستقرار الوظيفي.

ولخص حمد (٢٠١٦) العوامل التي تؤثر علي الأداء الوظيفي في المنظمات والمتمثلة في الاغتراب الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والمركزية في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والحوافز الإدارية، والتدوير الوظيفي (دغمة، ٢٠٢٠).

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من بعض العناصر التي تشكل في مجموعها الأداء، والتي ذكرها كلاً من فراونة وماضي (٢٠١٩) وأبو نصيب (٢٠١٧) والحريري (٢٠١٦) علي النحو التالي:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتضمن المهارات والخبرات والمعارف المهنية الخاصة بالوظيفة وما يرتبط بها من أعمال وأنشطة.
- ب- نوعية العمل: تتضمن الدقة والنظام والبراعة والكفاءة في إنجاز الأعمال بدون أخطاء.
- ج- كمية العمل: تتضمن حجم العمل الذي تم إنجازه في الظروف العادية، وسرعة إنجازه.
- د- المثابرة والثوق: تشمل التفاني والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد.
- هـ- الموظف: المهارات والخبرات والقيم والدوافع الخاصة بالموظف.
- و- البيئة التنظيمية: تشمل المناخ التنظيمي، ونظم المتابعة، وموارد المنظمة، وأنظمتها، وهيكلها التنظيمية.

مؤشرات الحكم علي الأداء الوظيفي الفعال

هناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدي فاعلية الأداء الوظيفي في أى منظمة، والتي تتمثل فيما يلي (معوض، ٢٠١٩):

- أ- حجم الإنتاجية.
- ب- معدلات الحضور والغياب.
- ج- الكفاءة في إنجاز المهام.
- د- العمل الجماعي.
- هـ- القدرة علي اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.
- و- الإبداع الوظيفي.
- ز- الروح المعنوية.
- ح- الالتزام التنظيمي.
- ط- احترام القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

لقى مفهوم الرضا الوظيفي المزيد من الاهتمام منذ مطلع القرن العشرين، حيث تم الربط بينه وبين الشعور بالراحة النفسية في العمل (العجوري، ٢٠١٧). ومفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد، ويعتمد علي طبيعة العمل، وتوقعات الموظف من وظيفته (إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٠). والرضا الوظيفي هو مجموعة الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التنظيمية التي تحيط بالموظف، والتي تنعكس علي روحه المعنوية ودافعيته، من خلال الاستعداد والمساهمة والمشاركة مع الإدارة والزملاء في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها (الدرعي، ٢٠٢٠). وعرف البيعوبي (٢٠١٦) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة مشاعر الفرد تجاه عمله نتيجة الدرجة التي يلبي بها العمل احتياجاته المختلفة، والتي يعبر من خلالها عند مدى إقباله علي العمل. عرف جمار (٢٠١٩) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة العواطف والمشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه مكان عمله، وهي حالة الرضا والقبول لوظيفته، أو ما يقوم به من أعمال تساعده علي تقبل العمل والاستقرار فيه. وأخيراً أشارا Robbins and Judge (٢٠١٣) إلي أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد الإيجابي تجاه عمله نتيجة لتقييم خصائص وسمات العمل.

وبناءً علي ما سبق؛ يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه درجة تقبل الفرد لعمله الذي يلبي احتياجاته، واستعداده النفسي للاستمرار فيه فترة طويلة.

أهمية الرضا الوظيفي

يحقق الرضا الوظيفي عدداً من المزايا في مؤسسات الضيافة، حيث ذكرا Vijayakumar and Vivek (٢٠١٨) أن الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز دوافع العاملين، وتعزيز الثقة في مكان العمل، وتعزيز الشعور بالإنجاز، وتحسين الجودة، والربحية. كما تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في مؤسسات الضيافة في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة إنتاجية العاملين (Ažić, 2017)، وإنخفاض معدل دوران العاملين (Nadiri and Tanova, 2010)، بجانب ارتفاع الروح المعنوية، وزيادة التعاون بين العاملين، وإنخفاض معدلات الغياب عن العمل (العجوري، ٢٠١٧)، وتنمية السلوك الإبداعي، والارتباط بالعمل، وتحسين اتجاهات العاملين تجاه المنظمة، والثقة التنظيمية (Tsai et al., 2010).

العوامل التي تؤدي إلي الرضا الوظيفي

أبرز الأزره بوخميس (٢٠٢٠) أن هناك عدد من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في أى منظمة. وتنقسم تلك العوامل لتشمل ما يلي:

- عوامل تنظيمية تتضمن نظام الحوافز ومدى العدالة في توزيع الأرباح والحوافز، ونظام الترقيات المطبق، والإشراف والرقابة الفعالة والعادلة، بجانب سياسة العمل المرنة، والاستقلالية في العمل، وجودة الحياة الوظيفية.
- مسببات شخصية تضمن احترام الذات، وتحمل الضغوط، والمكانة الاجتماعية والوظيفية العالية، والرضا العام عن الحياة.

وذكر خير الله (٢٠١٨) واليعقوبي (٢٠١٦) أن العدالة التنظيمية، وساعات العمل، ونظم الاتصالات الإدارية، وأهمية العمل، وعدد سنوات الخبرة، والجنس، ودوافع الفرد، وتجهيزات مكان العمل، ومهام الوظيفة، والأمان الوظيفي، وفرص الترقية كلها عوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. وأضاف العجوري (٢٠١٧) أن الرضا الوظيفي لدي العاملين يتحقق عندما يشعر الموظف بأن وظيفته تتوافق مع طموحاته، والاستقرار الوظيفي، وقيمة الوظيفة، والمناخ التنظيمي الجيد، وعلاقات العمل الجيدة، وشعور الفرد بالإنجاز الشخصي في العمل، والتدريب، وإكتساب مهارات وخبرات جديدة. كما أشار Santa Cruz et al. (٢٠١٤) إلى أن التطور الوظيفي، والمكافآت والحوافز، والاستقرار الوظيفي، وبيئة العمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في صناعة الضيافة.

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول مدي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية، وأثرها علي مستوي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك أثر الرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الفنادق فئة الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية، والتي يوجد بها (٩٢) فندق وفقاً للإدارة العامة للتراخيص بالهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (٢٠١٩). ويرجع اختيار هذه الفنادق لتطبيق الدراسة عليهم إلي أنهم يقدمون خدمات الإقامة والإعاشة بشكل كبير للحجاج والمعتمرين الذين يحتاجون إلي الكثير من العاملين لخدمتهم علي مدار الساعة، بجانب ارتفاع نسبة الإشغال بتلك الفنادق أثناء أوقات الحج والعمرة، والحاجة إلي عاملين مؤهلين لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

عينة الدراسة

تم توزيع عدد ٨٤٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية بشكل ورقي وإلكتروني خلال الفترة من أغسطس ٢٠١٩ وحتى ديسمبر ٢٠١٩. وتم استرداد ٦٧٩ استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٦٠٨ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، وتم استبعاد ٧١ استمارة لعدم اكتمال بياناتها. وقد بلغت نسبة الاستجابة ٨٠,٨%.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات علي استمارة الاستقصاء، التي تكونت من البيانات العامة والوظيفية، و ٣ محاور رئيسية علي النحو التالي:

البيانات العامة والوظيفية: اشتمل هذا الجزء علي ٦ أسئلة تتضمن النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، وهل تم تدوير العاملين، وعدد مرات التدوير.

المحور الأول: سياسة التدوير الوظيفي

يتناول تقييم مدي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة. ويشتمل هذا المحور علي ١٤ عبارة، تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة المدرع (٢٠١٤).

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يتناول تقييم مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة. ويتضمن هذا المحور ٩ عبارات تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة اليعقوبي (٢٠١٦).

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

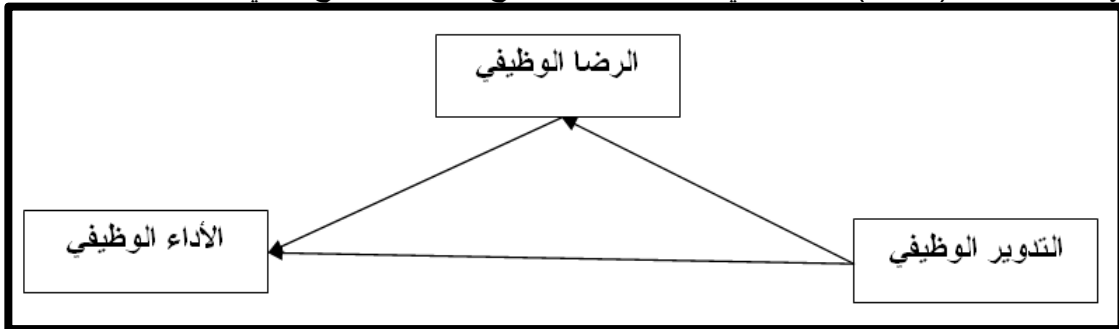
يتناول تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة. ويشتمل هذا المحور علي ١٤ عبارة، تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة حمد (٢٠١٦).

وقد اعتمد الباحث في الإجابة عن عبارات المحور الأول والثاني والثالث علي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥ = موافق تماماً، ٤ = موافق، ٣ = محايد، ٢ = غير موافق، ١ = غير موافق إطلاقاً).

وقد تم قياس مدي الثبات والاعتمادية لأداة الدراسة من خلال استخدام برنامج IRTPRO V.4.1، نظراً لدقة هذا البرنامج في قياس مستوي الثبات والاعتمادية. وقد بلغ معامل الثبات لجميع المتغيرات أكثر من ٨٢%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٧٠% (MacKenzie et al., 2011). وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

نموذج الدراسة المقترح

قام الباحث بالإطلاع علي العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقات بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مثل دراسة معوض (٢٠١٩)؛ إمام وآخرون (٢٠١٩)؛ دغمة (٢٠٢٠)؛ بوزيدي (٢٠١٧)؛ راشد (٢٠١٩)؛ البلوي (٢٠٢٠)؛ Elewa (٢٠١٧)؛ Ragel and (٢٠١٧)؛ Ragel (٢٠١٧)؛ Chen et al. (٢٠١٥)؛ Akbari and Maniei (٢٠١٧)؛ Charity (٢٠١٥) و Al-Romeedy (٢٠١٩)، وبناءً علي تلك الدراسات اقتراح الباحث النموذج التالي للدراسة.



شكل رقم (١): نموذج الدراسة المقترح

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام ثلاث برامج إحصائية، وهم IRTPRO V.4.1، SPSS V. 25، AMOS V.21. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V. 25 لإجراء ذلك التحليل.
- ٢- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدي تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدي تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر البرق وآخرون (٢٠١٣) والقهوجي وأبو عواد (٢٠١٨) بعض هذه المؤشرات فيما يلي:
 - أ. مربع كاي المعياري: عبارة عن قسمة كاي المحسوبة في النموذج علي درجات الحرية، ويجب أن تكون النسبة أقل من ٥، والتي تدل علي قبول النموذج، ولكن إذا كانت النسبة أقل من ٢ تدل علي أن النموذج المقترح مطابق تماماً للبيانات. وعلي العكس من ذلك إذا زادت قيمة مربع كاي المعياري فإن مطابقة النموذج تزداد سوءاً.
 - ب. مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index – CFI): تتراوح قيمته بين صفر – ١.٠٠، وكلما تزايد قيمته عن ٠,٩٠ أو تقترب من الواحد الصحيح يكون أفضل، أما إذا كانت أقل من ٠,٩٠ يتم تعديل النموذج.
 - ج. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness of Fit Index – GFI): تتراوح قيمته المثلي ما بين ٠,٩٠ – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته دل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت قيمته واحد صحيح دل ذلك علي التطابق التام.

- د. مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index – NFI): تتراوح قيمته ما بين صفر – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠,٩٠ فإن ذلك يدل علي مطابقة النموذج.
- هـ. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index – IFI): تتراوح قيمته ما بين صفر – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠,٩٠ فإن ذلك يدل علي مطابقة النموذج.
- و. مؤشر توكر لويس (Tuker – Lewis Index – TLI): يُسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI)، وهو من عائلة (CFI)، وتنطبق عليه نفس الشروط. تتراوح قيمته ما بين ٠,٩٠ – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات.
- ز. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA): يفضل أن تكون قيمته أقل من ٠,٠٨، وكلما كانت أقل كان أفضل، وكلما اقتربت من الصفر زادت نسبة التطابق، بينما إذا كانت بين ٠,٠٨ – ٠,١٠ يعتبر غير مقبول، بل ويجب رفض النموذج.
- ٣- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع مع وجود متغير وسيط.
- ٤- طريقة BOOTSTRAP: لتحديد إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك باستخدام برنامج AMOS V. 21. وقد أوضح الشيخ (٢٠١٧) أن هناك شروط لإجراء تحليل المسار باستخدام BOOTSTRAP لاختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي كما يلي: (مع مراعاة شروط جودة مطابقة النموذج)
- يوجد توسط للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية.
 - لا يوجد توسط للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية.
 - يكون هناك دور وسيط جزئي للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية.
 - يكون هناك دور وسيط كلي للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي للبيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة

جدول رقم (١): البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة (ن = ٦٠٨)

البيان	التكرار	%
النوع		
ذكر	٥٤٩	٩٠,٣%
انثي	٥٩	٩,٧%
السن		
أقل من ٣٠ سنة	١٣٣	٢١,٩%
٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٢٩٤	٤٨,٤%
٤٠- أقل من ٥٠ سنة	١٥٧	٢٥,٨%
٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٣,٩%
المؤهل الدراسي		
مؤهل متوسط	٢١١	٣٤,٧%
بكالوريوس / ليسانس	٣١٣	٥١,٥%
دبلوم	١١	١,٨%
ماجستير	٦	١%
دكتوراه	٣	٠,٥%
اخرى	٦٤	١٠,٥%

عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٣ سنوات	٩٣	١٥,٣%
٣-٧ سنوات	١٧٧	٢٩,١%
٨-١٢ سنة	١٦٦	٢٧,٣%
١٣-١٧ سنة	١٣٣	٢١,٩%
أكثر من ١٧ سنة	٣٩	٦,٤%

يوضح جدول رقم (١) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة. فيما يتعلق بالنوع؛ يوضح الجدول أن هناك ٥٤٩ فرد من الذكور بنسبة ٩٠,٣%، بينما هناك ٥٩ فرد من الإناث بنسبة ٩,٧%. أما بالنسبة للسن؛ هناك ٢٩٤ فرد بنسبة ٤٨,٤% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وهناك ١٥٧ فرد بنسبة ٢٥,٨% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، بالإضافة إلى ١٣٣ فرد بنسبة ٢١,٩% ممن تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، وهناك ٢٤ فرد بنسبة ٣,٩% ممن تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر. وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي؛ فهناك ٣١٣ من أفراد العينة بنسبة ٥١,٥% حاصلين علي درجة البكالوريوس، وهناك ٢١١ فرد بنسبة ٣٤,٧% حاصلين علي مؤهل متوسط، بينما هناك ٦٤ فرد بنسبة ١٠,٥% حاصلين علي مؤهلات أخرى، كما أن هناك ١١ فرد بنسبة ١,٨% حاصلين علي دبلوم دراسات عليا، وهناك ٦ أفراد بنسبة ١% حاصلين علي ماجستير، وأخيراً هناك ٣ أفراد بنسبة ٠,٥% حاصلين علي درجة الدكتوراه. وأخيراً بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ هناك ١٧٧ فرد من العينة بنسبة ٢٩,١% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣-٧ سنوات، كما أن هناك ١٦٦ فرد بنسبة ٢٧,٣% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٨-١٢ سنة، كما أن هناك ١٣٣ فرد بنسبة ٢١,٩% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٣-١٧ سنة، وهناك ٩٣ فرد بنسبة ١٥,٣% ممن تقل سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات، وهناك ٣٩ فرد بنسبة ٦,٤% ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ١٧ سنة.

هل يتم تطبيق تدوير العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة

جدول رقم (٢): هل يوجد تدوير للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة

الإجابة	التكرار	%
نعم	٦٠٨	١٠٠%
لا	-	٠%
المجموع	٦٠٨	١٠٠

يوضح جدول رقم (٢) أن جميع أفراد العينة بنسبة ١٠٠% تم تدويرهم بين الوظائف والمهام المختلفة داخل شركاتهم.

عدد مرات تدوير العاملين بين الوظائف في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة

جدول رقم (٣): عدد مرات تدوير العاملين بين الوظائف في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة

عدد مرات التدوير	التكرار	%
١	٢٥٦	٤٢,١%
٢	١٤٢	٢٣,٤%
٣	٩١	١٥%
٤	٥٥	٩%
٥	٤١	٦,٧%
أكثر من ٥	٢٣	٣,٨%
المجموع	٦٠٨	١٠٠%

يوضح جدول رقم (٣) أن هناك ٢٥٦ من أفراد العينة من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة تم تدويرهم بين الوظائف والمهام مرة واحدة فقط بنسبة ٤٢,١%. بينما هناك ١٤٢ فرد من العينة تم تدويرهم مرتين بين الوظائف والمهام المختلفة بنسبة ٢٣,٤%. كذلك هناك ٩١ فرد من العينة تم تدويرهم ثلاثة مرات بنسبة ١٥%.

وهناك ٥٥ فرد من العينة بنسبة ٩% تم تدويرهم أربعة مرات بين الوظائف والمهام المختلفة، وهناك ٤١ فرد من العينة بنسبة ٦,٧% تم تدويرهم خمسة مرات، وأخيراً هناك ٢٣ فرد من العينة بنسبة ٣,٨% تم تدويرهم أكثر من ٥ مرات بين الوظائف والمهام المختلفة داخل تلك الفنادق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

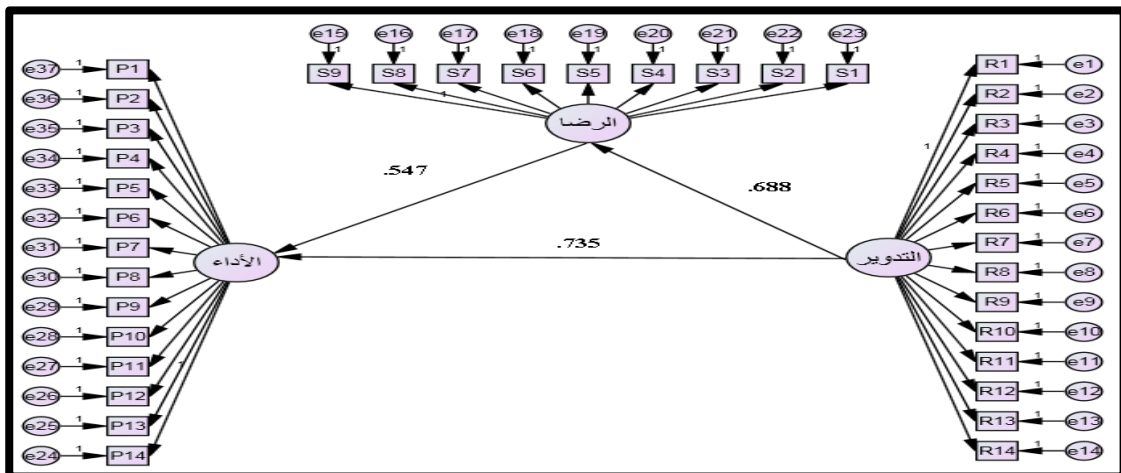
يوضح جدول رقم (٤) أن الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية يطبقون سياسة التدوير الوظيفي بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٢، والانحراف المعياري ٠,٩١. وهذا يدل علي وعيهم بأهمية سياسة التدوير الوظيفي، بجانب حاجتهم إلي تدوير العاملين بين بعض الوظائف لإكسابهم المزيد من المهارات والمعارف الجديدة، وكذلك لسد العجز في عدد العاملين خاصة أثناء مواسم الحج والعمرة، وذلك وفقاً لخطة منظمة ومدروسة. كما يبرز الجدول ارتفاع مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في تلك الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١١، والانحراف المعياري ١,٠٣. وهذا يدل علي أن هذه الفنادق توفر لهم بيئة مشجعة علي العمل، وإحساسهم بالراحة النفسية في العمل. وأخيراً يبين الجدول ارتفاع مستوي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٦، والانحراف المعياري ٠,٨٦. وهذا يدل علي امتلاك هؤلاء العاملين للمهارات والخبرات التي تمكنهم من أدائهم ما يكلفون به من مهام بكفاءة عالية، بجانب قدرتهم علي العمل بنشاط وحماس، وقدرتهم علي الوفاء بمتطلبات الوظيفة بشكل أمثل، والتزامهم في العمل.

جدول رقم (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسة التدوير الوظيفي	٤,٢٢	٠,٩١
الرضا الوظيفي	٤,١١	١,٠٣
الأداء الوظيفي	٤,٢٦	٠,٨٦

مناقشة النتائج واختبار الفروض

تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AmosV. 21 لإختبار فروض الدراسة، وللتحقق من التأثير المباشر وغير المباشر للتدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وقد تم التحقق من مدي ملائمة تطابق النموذج مع البيانات من خلال بعض المؤشرات، وكذلك التحقق من نتائج تحليل المسار (معاملات المسار المعيارية، والخطأ المعياري، وقيمة "ت"، ومستوي الدلالة)، وأخيراً تم التحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. يوضح شكل رقم (٢) تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.



شكل رقم (٢): تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

ويبرز جدول رقم (٥) أن قيمة معامل المسار المعياري لتأثير التدوير الوظيفي علي الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية كانت ٠,٦٨٨، وقيمة "ت" بلغت ١٣,٤٩، وكان للتدوير الوظيفي تأثير دال علي الرضا الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق. كما أن قيمة معامل المسار المعياري لتأثير الرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق كانت ٠,٥٤٧، وقيمة "ت" بلغت ١٤,٣٩، وكان للرضا الوظيفي تأثير دال علي الأداء الوظيفي للعاملين. وبلغت قيمة معامل المسار المعياري لتأثير التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق ٠,٧٣٥، وقيمة "ت" ١٧,٩٣، وكان للتدوير الوظيفي تأثير دال علي الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (٥): نتائج تحليل المسار

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
التدوير الوظيفي <--- الرضا الوظيفي	١,٠٦٣	٠,٦٨٨	٠,٠٥١	١٣,٤٩	***
الرضا الوظيفي <--- الأداء الوظيفي	٠,٨٨٤	٠,٥٤٧	٠,٠٣٨	١٤,٣٩	***
التدوير الوظيفي <--- الأداء الوظيفي	١,٢٠١	٠,٧٣٥	٠,٠٤١	١٧,٩٣	***

كما يظهر من جدول رقم (٥) أن هناك علاقة وتأثير معنوي بين جميع متغيرات الدراسة، كما أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل أكبر علي الأداء الوظيفي من الرضا الوظيفي.

ويبين الجدول أيضاً أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية يؤثر إيجابياً ومعنوياً علي الرضا الوظيفي لدي العاملين بتلك الفنادق بنسبة ٦٨,٨%. وهذا يعني أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي سيؤدي إلي زيادة مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في تلك الفنادق بنسبة ٦٨,٨%. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة Elewa (٢٠١٧)؛ Zanti (٢٠١٥)؛ Saravani and Abbasi (٢٠١٣)؛ Ragel and Ragel (٢٠١٧)؛ Al-Romeedy (٢٠١٩) والبلوي (٢٠٢٠)، حيث توصلت تلك الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وإيجابي للتدوير الوظيفي علي مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين. وبناء علي ذلك يتضح صحة الفرض القائل "يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي علي مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة".

وتبين النتائج بجدول (٥) أيضاً التأثير المعنوي والإيجابي للرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بنسبة ٥٤,٧%. وهذا يعني أن المستوي المرتفع من الرضا الوظيفي لدي العاملين في تلك الفنادق سيزيد مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة ٥٤,٧%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من Tsai et al. (٢٠١٠)؛ Khan et al. (٢٠١٢)؛ Aftab and Idrees (٢٠١٢)؛ Ažić (٢٠١٧) و Shaikh et al. (٢٠١٢)، حيث توصلت هذه الدراسات إلي أن الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز وتطوير الفاعلية والأداء الوظيفي للعاملين. وبناءً علي ذلك يتضح صحة الفرض القائل "يؤثر الرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة".

وأخيراً؛ تبرز النتائج بالجدول التأثير المعنوي والإيجابي لتطبيق التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة علي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق بنسبة ٧٣,٥%. وهذا يعني أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في تلك الفنادق سيزيد من مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة ٧٣,٥%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من بوزيدي (٢٠١٧)؛ راشد (٢٠١٩)؛ معوض (٢٠١٩)؛ إمام وآخرون (٢٠١٩)؛ Brunold and Durst (٢٠١٢)؛ Chen et al. (٢٠١٥)؛ Akbari and Maniei (٢٠١٧)؛ Charity (٢٠١٥)؛ Saravanan et al. (٢٠١٧) و Santos (٢٠١٥)، حيث أشارت تلك الدراسات إلي أن تطبيق التدوير الوظيفي يساهم في إكساب العاملين المزيد من المهارات والخبرات والمعارف، وتقليل الملل والروتين في العمل، وهذا ينعكس علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وبناءً علي ذلك يتضح صحة الفرض القائل "يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة".

جودة مطابقة النموذج:

جدول رقم (٦): قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
١,٢٩٤	٠,٩٣٤	٠,٩٥١	٠,٩١٨	٠,٩٦٤	٠,٩٥٧	٠,٠٤	

يوضح جدول رقم (٦) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية علي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من ٥ ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن ٢ فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١,٢٩٤، ومن ثم فهناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين ٠,٩٠٠ – ١,٠٠ لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من ٠,٩٠٠ فيجب تعديل النموذج. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت ٠,٩٣٤، ومن ثم يدل ذلك علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين ٠,٩٠ – ١,٠٠، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل علي التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت ٠,٩٥١، مما يدل علي تطابق النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٩٠ حتي يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت ٠,٩١٨، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. ونفس الحال بالنسبة لمؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، والذي تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون أكثر من ٠,٩٠ حتى يكون النموذج مطابق.

ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت ٠,٩٦٤، وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل علي مطابقة النموذج بدرجة كبيرة جداً. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين ٠,٩٠ – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) ٠,٩٥٧، مما يدل علي تطابق النموذج. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من ٠,٠٨، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين ٠,٠٨ – ٠,١٠ يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت ٠,٠٤، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (٧): نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

قيم معاملات التأثير المباشر	قيم معاملات التأثير غير المباشر	الأثر
٠,٦٨٨	٠,٥٣٣	أثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط
٠,٥٤٧		
٠,٧٣٥		أثر التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي

** قيمة التأثير غير المباشر: يعني قيمة أثر التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (٧) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos V.21. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي). وقد بلغ التأثير غير المباشر للتدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط جزئي ٠,٥٣٣، وهو ما يعني أن الرضا الوظيفي سيعزز العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بنسبة ٥٣,٣%. وبناءً علي ذلك يتضح صحة فرض الدراسة الرئيسي القائل "يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة".

النتائج والتوصيات

أوضحت نتائج الدراسة أن الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة بالمملكة العربية السعودية تطبق سياسة التدوير الوظيفي بشكل واضح، كما أبرزت النتائج ارتفاع مستوي كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق. وبينت نتائج تحليل المسار وجود تأثير معنوي وإيجابي لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في تلك الفنادق علي تعزيز مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بها، وكذلك وجود تأثير معنوي وإيجابي للرضا الوظيفي علي زيادة مستوي الأداء الوظيفي للعاملين، بجانب التأثير المعنوي والإيجابي لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق. وأخيراً أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ ينبغي علي الفنادق الخمس نجوم تنظيم ورش عمل لمزيد من التوعية للمديرين والعاملين بأهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والإيجابيات المترتبة عليها، وكيفية ضمان نجاح تطبيقها. كما ينبغي علي هذه الفنادق التركيز علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في بداية الحياة الوظيفية للموظف لإكسابه كافة المهارات والمعارف المطلوبة في مختلف الوظائف حتى يكون مؤهلاً لسد العجز في العاملين في أي وقت. كذلك ينبغي علي هذه الفنادق وضع خطة مدروسة طويلة المدى لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لتأهيل العاملين بها بشكل مستمر لمواكبة المتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة العمل السياحي. علاوة علي ذلك؛ ينبغي علي هذه الفنادق الاستمرار في تطوير رأس المال البشري بها عن طريق التدريب والتدوير، بجانب وضع سياسة فعالة ومرنة للحوافز والمكافآت تشجع العاملين علي العمل الإبداعي. بالإضافة إلي تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، خاصة التي ترتبط بهم لضمان التزامهم بتطبيقها. وأخيراً ينبغي الاهتمام بتوفير مناخ وبيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة علي العمل لضمان استغراق العاملين في وظائفهم، وشعورهم بالراحة النفسية في العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو نصيب، عرفة (٢٠١٧) أثر السلوك القيادي علي تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية جامعة المجمعة، مجلة الثقافة والتنمية، ١٧(١١٢)، ١٢٩-١٦٨
- أحمد، إبراهيم (٢٠١٦) أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني علي معدل الدوران الوظيفي دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الأزهر، عبد المالك؛ وبوخميس، بوفولة (٢٠٢٠) الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير علي الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي، مجلة العلوم الإنسانية، ١٧(١)، ٢٥٦-٢٧١.
- إسليم، ريم (٢٠١٨) أثر تطبيق التدوير الوظيفي علي الكفاءة الإنتاجية لدي موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- إسماعيل، هبة؛ والرشيدي، نشمية (٢٠٢٠) علاقة الصلابة النفسية بمستوي الرضا الوظيفي لدي معلمات التربية الخاصة، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ٣٠(١٠٧)، ٤٦٧-٥٠٣.
- إمام، محمود؛ فهمي، تقي وجعفر، هبة الله (٢٠١٩) أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ١-١٧.
- إمعيتيق، خالد (٢٠١٩) دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بمصلحة الأحوال المدنية بمدينة البيضاء، مجلة الدراسات الاقتصادية، ٢(١)، ١٢٧-١٤٩.
- البارقي، مصلحة (٢٠١٧) التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(٢)، ١-٢٨.
- البرق، عباس؛ المعلا، عايد وسليمان، أمل (٢٠١٣) دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- البلوي، مرزوقة (٢٠٢٠) مدي توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٥)، ١-٢٨.
- الجبوري، مأمون (٢٠٢٠) أثر التدوير الوظيفي علي الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الجلاب، محمد (٢٠١٩) فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتفعيل سياسة التدوير الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: جامعة المنيا أنموذجاً، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٦(٣)، ٧٧-١١٢.
- الحريري، محمد (٢٠١٦) علم النفس الإداري- علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس مدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري السلوكي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- الحيايالي، إيمان؛ وأحمد، ميسون (٢٠١٨) واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار / فرع الأندلس، مجلة تنمية الرافدين - جامعة الموصل، ٣٧، ١٢٧-١٤٦.
- الدرعي، حميد (٢٠٢٠) أثر القيادة الديمقراطية علي الرضا الوظيفي لدي معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٧، ١-٣٨.
- الدوسري، فالح (٢٠١٧) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية مهارات العاملين في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الرميدي، بسام؛ ومحمد، رضا (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٤(١)، ١-٢٥.
- الشيخ، أماني (٢٠١٧) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
- العجوري، سامية (٢٠١٧) العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي لدي الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية - غزة.
- العيساني، علي (٢٠١٦) تصور مقترح للتدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الفضلي، مني (٢٠٢٠) واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(١)، ٣٠٩-٣٣٨.
- القهوجي، أيمن؛ وأبو عواد، فريال (٢٠١٨) النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المجالي، رامي (٢٠١٩) أثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- المدرع، ناصر (٢٠١٤) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية علي العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- النور، صديق (٢٠١٦) أثر الحوافز علي أداء العاملين دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين فرع نيالا ٢٠١٢-٢٠١٤م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان.
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (٢٠١٩) الإدارة العامة للتراخيص، المملكة العربية السعودية.
- اليعقوبي، عبد الله (٢٠١٦) أثر خصائص العمل علي الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة علي العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بوزيدي، شمس الدين (٢٠١٧) دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين – دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.
- جمار، محمد (٢٠١٩) العوامل المحددة لمشاركة العاملين وأثره في الرضي الوظيفي: دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- حمد، محمد (٢٠١٦) أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- خير الله، محمد (٢٠١٨) الرضا الوظيفي لدي معلمي التربية الرياضية في محافظات غزة وعلاقته بمستوي أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- دغمة، عبد اللطيف (٢٠٢٠) الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن: دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، ١١، ٧٧-١٠٢.
- راشد، محمد (٢٠١٩) أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين – دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- رمضان، زياد (٢٠١٩) الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفي علي العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد الجليل، رباح (٢٠١٩) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية – جامعة القاهرة، ٢٧(١)، ٣٦٠-٤٠٥.
- علي، نزار (٢٠١٧) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية – دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٥(٤)، ١١٦٩-١١٨٨.
- غنيم، محمد (٢٠١٨) أثر التدريب علي جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية – دراسة قياسية علي العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- فراونة، حازم؛ وماضي، خليل (٢٠١٩) انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية علي أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤(١)، ٦١-٨٠.
- محمود، محمد (٢٠١٦) أثر مصادر الاستقطاب علي تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- معوض، محمود (٢٠١٩) دراسة تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في شركات السياحة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.

المراجع الأجنبية

- Abisola, A. I. (2017). Job Rotation and Mentoring as Determinants of Employees' Commitment among Academic Staff of Universities in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(9), 44-51.
- Adeyoyin, S. O., Agbeze-Unazi, F., Oyewunmi, O. O., Adegun, A. I., and Ayodele, R. O. (2015). Effects of job specialization and departmentalization on job satisfaction among the staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1295.

- Adjei, D. (2012). The impact of job rotation on employees' performance A case study: Utrak Financial Services Limited. Master thesis, School Of Business, KNUST, College of Art and Social Sciences.
- Aftab, H., and Idrees, W. (2012). A Study of Job Satisfaction and it's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 174-180.
- Akbari, A., and Maniei, R. (2017). Evaluating the effect of Job Rotation on employ motivation (Case Study of Dana Insurance). *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 3(1), 1-6.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*, 23(1), 105-117.
- Brunold, J., & Durst, S. (2012). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 178-195.
- Charity, B. C. (2015). Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the north rift region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., and Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306.
- Elewa, E. (2017). Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Master Thesis, Faculty of Commerce, the Islamic University–Gaza.
- Gerasimova, E., Karpacheva, I., Kolosova, I., Polyakov, D., Fedina, N. and Shchuchka, T. (2015). Problems and Prospects of Rotation of Pedagogical Staff in the Modern System of General Education in the Russian Federation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 179-188.
- Jeon, I. S., and Jeong, B. (2016). Effect of Job Rotation Types on Productivity, Accident Rate, and Satisfaction in the Automotive Assembly Line Workers. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 455-462.
- Johansson, K., Fältholm, Y., and Abrahamsson, L. (2015). Job rotation meets gendered and routine work in Swedish supermarkets. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 23(2), 109-124.
- Khan, A., Nawaz, M., Aleem, M., and Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705.

- Khan, F., Khan, Q., Naz, A., and Khan, N. (2017). Job Rotation on Job Burnout, Organizational Commitment: A Quantitative Study on Medical Staffs Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(4), 11-18.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., and Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
- Nadiri, H., and Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Ndulue, T. I., and Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc Kaduna State Branch, Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(11), 13-23.
- Ragel, S., and Ragel, V. R. (2017). The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(3), 1-10.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. pearson.
- Salih, M. O., & Al-Ibed, A. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6181-6184.
- Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., and Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: a study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 63-80.
- Santos, R. E. (2015). The Influence of Job Rotation on Motivation and Satisfaction of Software Engineers. Master thesis, Pós-Graduação em Ciência da Computação.
- Saravanan, M., Faseela, P., and Anees Babu, C. (2017). The Effects of Job Rotation Strategy on the Performance of Employees in the Banking Sector with Special Reference to Nilambur Taluk in Malappuram District, Kerala. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas In Education*, 3(2), 2328-2332.
- Saravani, S. R., and Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnički vjesnik*, 20(3), 473-478.
- Shaikh, M. A., Bhutto, N. A., and Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322-326.
- Thongpapanl, N., Kaciak, E., and Welsh, D. H. (2018). Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0135>.

- Tsai, M. C., Cheng, C. C., and Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Vijayakumar, N. and Vivek, S. (2018) A study on the job satisfaction of employees in the Hospitality Industry, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(20), 4235-4240.
- Yavarzadeh, M., and Hosein, M. (2015). Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences-Case Study: Isfahan State Welfare Organization DAV *International Journal of Science Volume-4. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(9), 449-460.
- Zanti, G. M. (2015). *The Utilization of Job Rotation to Increase Motivation in the Print Production Industry*. Master dissertation, School of Technology, University of Central Missouri.
- Zehra, N. (2015). Impact of Job Rotation on Employee Performance: The Case of Pakistani Banking Industry. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 2(2), 01-12.

The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Job Rotation and Job Performance in Five-Star Hotels in the Kingdom of Saudi Arabia

Ali A. Alalmai¹

¹Assistant professor, Hospitality Administration, Jazan University, Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the mediating role of job satisfaction in the relationship between the applications of job rotation policy on the job performance of employees in five-star hotels in the Kingdom of Saudi Arabia. To study the reality of this relationship, the research population represents the employees of the five-star hotels in Makkah and Madinah. A questionnaire was designed to collect data, and 608 valid forms were analyzed using IRTPRO V.4.1, SPSS V. 25, and AMOS V. 21. The path analysis method was used to highlight the direct and indirect effects of job rotation and job performance in the presence of job satisfaction as a mediator. The results have found that job satisfaction plays a partial mediating role in the relationship between job rotation and job performance for employees in five-star hotels in Makkah and Madinah.

Keywords: Job rotation, performance, job satisfaction, hotels, Saudi Arabia.