

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية

(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

خليل قسوم¹

د. هيثم حسن²

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الأثر المعنوي للابتكار العكسي، بوصفه مدخلاً إدارياً استراتيجياً يعتمد على الحلول المرنة ومنخفضة التكلفة، في خفض نية ترك العمل لدى موظفي فنادق الخمس نجوم في محافظة دمشق. وانطلاقاً من المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (225) مفردة واسترداد (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم تحليل بياناتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27). وتكونت أداة الدراسة من مقياسين محكمين: الأول لقياس ممارسات الابتكار العكسي (بأبعاده: كفاءة التكلفة، المرونة التشغيلية، والاستغلال الأمثل للموارد)، والثاني لقياس نية ترك العمل.

أسفرت النتائج عن وجود أثر معنوي ذي علاقة عكسية للابتكار العكسي في نية ترك العمل، حيث بلغ معامل التحديد (r^2) 0.218 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد أن تبني استراتيجيات الابتكار العكسي

¹ طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة فندقية - كلية السياحة - جامعة حمص - حمص - سورية.

² دكتور في قسم الإدارة الفندقية - كلية السياحة - جامعة حمص - حمص - سورية.

يسهم بشكل فعلي في تفسير التباين في رغبات الموظفين بالمغادرة، ويعزز استقرارهم الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توجه إدارة الفنادق نحو إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الابتكار العكسي، بما يراعي كفاءة الموارد ويرسخ المرونة التنظيمية، كأداة فعالة لتحسين مناخ العمل والحد من التسرب الوظيفي في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار العكسي، نية ترك العمل، فنادق الخمس نجوم، دمشق، إدارة الموارد البشرية.

**The Impact of Reverse Innovation on Reducing the Intention to Quit
Among Employees in Hotel Establishments
(A Field Study on Five-Star Hotels in Damascus Governorate)**

Khalil Qassoum ³

Dr. Haitham Hassan ⁴

Abstract

This study aimed to investigate the significant impact of reverse innovation, as a strategic management approach based on flexible and low-cost solutions, on reducing the intention to leave employment among employees of five-star hotels in Damascus Governorate. Adopting a descriptive-analytical approach, the study relied on a questionnaire as the primary data collection tool. A random sample of 225 individuals was surveyed, and 200 valid questionnaires

³ Master's student, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

⁴ PhD, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

were returned for statistical analysis. The data were analyzed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.27). The study instrument consisted of two validated scales: the first measured reverse innovation practices (with their dimensions of cost efficiency, operational flexibility, and optimal resource utilization), and the second measured the intention to leave employment.

The results showed a significant inverse relationship between reverse innovation and the intention to leave employment, with a coefficient of determination (r^2) of 0.218, a statistically significant value. This confirms that adopting reverse innovation strategies effectively contributes to explaining the variance in employees' desire to leave and enhances their job stability. In light of these findings, the study recommended that hotel management adopt a more institutional approach to reverse innovation, prioritizing resource efficiency and organizational flexibility, as an effective tool for improving the work environment and reducing employee turnover amidst current economic challenges.

Keywords: Reverse Innovation, Employee Turnover Intention, Five-Star Hotels, Damascus, Human Resources Management.

1. المقدمة:

يواجه قطاع الضيافة والفنادق، بوصفه أحد أبرز القطاعات الخدمية كثيفة العمالة، تحديات متزايدة تتعلق باستقرار القوى العاملة والاحتفاظ بالكفاءات البشرية. حيث أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يمثل مشكلة عمالة أساسية في قطاع الفنادق ما جعل منه شغلاً شاغلاً لصناعة الخدمات وخاصة صناعة الفنادق والمتخصصين في المجال الفندقي الذين يبحثون في قضايا الموارد البشرية. وتُعد ظاهرة "نية ترك العمل" (Turnover Intention) المؤشر النفسي والسلوكي السابق للدوران الفعلي، واحدة من أخطر التحديات التي تهدد استدامة المنشآت الفندقية، نظراً لما تترتب عليه من تكاليف باهظة للتوظيف والتدريب، وانخفاض في جودة الخدمة المقدمة للزلاء. وفي ظل البيئة الاقتصادية الراهنة في سوريا، والتي تتسم بتقلب الموارد وضرورة ترشيد النفقات، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على الحوافز المادية فقط كافية لضمان ولاء الموظفين واستقرارهم؛ مما يستدعي البحث عن آليات إدارية مبتكرة تتسم بالمرونة والكفاءة.

في هذا الإطار، يبرز مفهوم "الابتكار العكسي" (Reverse Innovation) كمدخل إداري حديث وواعد. فلا يقتصر هذا النوع من الابتكار على تبني التقنيات الباهظة، بل يركز على تصميم وتنفيذ حلول إدارية ذكية، مرنة، ومنخفضة التكلفة، مستوحاة غالباً من سياقات الموارد المحدودة، لتلبية احتياجات السوق والموظفين على حد سواء. يفترض هذا المنظور أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بأسلوب مبتكر وعكسي يمكن أن تعزز شعور الموظفين بالتمكين، وتحسن بيئة العمل، وتقلل من الضغوط البيروقراطية، مما ينعكس إيجاباً على رغبتهم في البقاء والاستمرار في المنظمة.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للابتكار الإداري، إلا أن الأدبيات المحلية والعربية لا تزال تفتقر إلى دراسات تجريبية كافية تربط بشكل مباشر بين "الابتكار العكسي" و"نية ترك العمل"، خاصة في سياق فنادق الرفاهية (الخمس نجوم) في دمشق. لذا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية، والإجابة عن السؤال الرئيسي:

ما أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم في محافظة دمشق؟

تتطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها وجود أثر معنوي ذي علاقة عكسية للابتكار العكسي في نية ترك العمل، حيث يؤدي ارتفاع ممارسات الابتكار العكسي إلى انخفاض رغبة الموظفين في مغادرة العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي الفنادق المستهدفة، لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولتها تقديم رؤية تطبيقية جديدة للإدارة الفندقية في دمشق، تثبت من خلالها أن الابتكار لا يتطلب بالضرورة موارد ضخمة، بل قد يكون في تبني أساليب إدارية عكسية ذكية تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة في سوق يتسم بالتحدي.

2. مشكلة البحث:

يُعدُّ استقرار القوى العاملة حجر الزاوية في نجاح المنشآت الفندقية، لا سيما فنادق الخمس نجوم التي تعتمد بشكل جوهري على جودة التفاعل البشري لتقديم خدمات استثنائية. ومع ذلك، تواجه هذه المنشآت في محافظة دمشق تحدياً متزايداً يتمثل في ارتفاع معدلات "نية ترك العمل" لدى موظفيها، وهي الظاهرة التي تسبق الدوران الفعلي وتنبئ بخطر فقدان الكفاءات المدربة. إن استمرار هذا الوضع لا ينعكس سلباً على تكاليف التوظيف والتدريب فحسب، بل يهدد أيضاً باستقرار الجودة وسمعة الفندق في سوق تنافسي دقيق.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي عالجت أسباب دوران العمل من منظور الحوافز المادية أو الرضا الوظيفي التقليدي، إلا أن هذه الحلول قد تبدو غير كافية أو مكلفة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تتطلب ترشيحاً للموارد وكفاءة في الإنفاق. هنا تبرز إشكالية البحث الرئيسية: كيف يمكن للمنشآت الفندقية أن تحد من نية موظفيها لترك العمل دون الاعتماد حصرياً على الزيادات المالية الباهظة؟ ينطلق هذا البحث من فرضية مفادها أن "الابتكار العكسي" - بوصفه نهجاً إدارياً يركز على تبني حلول مرنة، ذكية، ومنخفضة التكلفة مستوحاة من سياقات الموارد المحدودة - قد يمثل حلاً استراتيجياً فعالاً. فالابتكار العكسي لا يعيد هندسة العمليات فحسب، بل قد يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تمكيناً ومرونة، تعزز شعور الموظف بالقيمة والانتماء، وبالتالي تقلل من رغبته في المغادرة.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم في محافظة

دمشق؟

وينتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة الابتكار العكسي في فنادق الخمس نجوم بدمشق من وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في هذه الفنادق؟

3. هل يوجد أثر معنوي ذو علاقة عكسية للابتكار العكسي في نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم في محافظة دمشق؟

3. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات الإدارية المحلية بدراسة تربط مفهوم الابتكار العكسي بنية ترك العمل في القطاع الفندقي السوري.
2. تقديم تحليل دقيق لأثر الابتكار العكسي كأداة إدارية منخفضة التكلفة في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
3. اختبار ملاءمة نظريات السلوك التنظيمي في تفسير نية الترك ضمن بيئات تتسم بتحديات الموارد.
4. توسيع نطاق تطبيق مفاهيم الابتكار الإداري لتشمل الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين في الضيافة.
5. توفير إطار مرجعي يربط بين الممارسات الإدارية المرنة ومؤشرات الاحتفاظ المواهب في الأسواق الناشئة.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تزويد مديري فنادق دمشق باستراتيجيات مبتكرة وغير مكلفة للحد من ظاهرة تسرب الكفاءات.
2. المساعدة في خفض التكاليف التشغيلية الباهظة الناتجة عن الدوران الوظيفي المتكرر والتوظيف الجديد.
3. تحسين جودة الخدمة الفندقية من خلال الحفاظ على خبرات الموظفين واستقرار فرق العمل.
4. تقديم حلول إدارية مرنة تناسب الواقع الاقتصادي الراهن وتعزز كفاءة استخدام الموارد البشرية.
5. رفع القدرة التنافسية للفنادق عبر خلق بيئة عمل جاذبة تقلل من نية الموظفين للمغادرة.

4. أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى ممارسة الابتكار العكسي في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق.
3. الكشف عن وجود أثر معنوي للابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في هذه الفنادق.
4. تقديم مجموعة من التوصيات الإدارية التي تساعد مدراء الفنادق على تبني ممارسات ابتكارية عكسية لتعزيز الاستقرار الوظيفي.

5. حدود البحث:

التزمت هذه الدراسة بالحدود التالية لضمان الدقة والتركيز في النتائج:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على متغيرين رئيسيين؛ المتغير المستقل وهو الابتكار العكسي (بأبعاده الفرعية: كفاءة التكلفة، المرونة التشغيلية، والاستغلال الأمثل للموارد المحلية)، والمتغير التابع وهو نية ترك العمل. ولم تتناول الدراسة أبعاداً أخرى للابتكار الإداري أو أنواعاً أخرى من سلوكيات الخروج الوظيفي.

2. الحدود المكانية:

طبقت الدراسة ميدانياً في فنادق الخمس نجوم العاملة ضمن محافظة دمشق، نظراً لتمييزها بتعقيد هياكلها الإدارية وحاجتها الماسة لاستقرار الكوادر البشرية في ظل المنافسة العالية.

3. الحدود الزمنية:

تم جمع البيانات الميدانية وتطبيق الاستبانة خلال الفترة الزمنية الممتدة من [شباط/2026] إلى [أيار/2026].

4. الحدود البشرية (العينة):

اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الدائمين (الإداريين والفنيين) العاملين في الفنادق المستهدفة ممن توافر فيهم الصفات المطلوبة والملائمة لإجراء الاستبيان.

6. فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية واحدة تتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية لقياس أثر أبعاد الابتكار العكسي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في

فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة التكلفة في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستغلال الأمثل للموارد المحلية في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7. المصطلحات والتعاريف الإجرائية:

A. **الابتكار العكسي (Reverse Innovation):** الابتكار العكسي هو العملية التي يتم من خلالها تطوير منتجات أو خدمات أولاً في الأسواق الناشئة أو الدول النامية لتلبية احتياجات الموارد المحدودة، ثم نقلها وتعديلها لاحقاً للأسواق المتقدمة.⁵ **ويعرّف إجرائياً:** بأنه درجة تبني فنادق الخمس نجوم في دمشق لممارسات إدارية وتشغيلية مبتكرة تتسم بانخفاض التكلفة (ترشيد النفقات)، المرونة التشغيلية (سرعة التكيف مع الظروف)، الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

B. **كفاءة التكلفة:** قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل مدخلات تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة الخدمة أو المنتج.⁶ **ويعرّف إجرائياً بأنه:** مدى قدرة الفندق على تبني حلول إدارية وخدمية مبتكرة تحقق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة مالية ممكنة، وترشيد استخدام الموارد دون التأثير على جودة الخدمة المقدمة.

C. **المرونة التشغيلية:** قدرة المؤسسة على تجديد معظم المهام اليومية أو الروتينية المشاركة في العمليات الأساسية والتكيف بسرعة مع المتغيرات.⁷ **وتعرّف إجرائياً بأنها:** درجة سرعة واستجابة الإدارة في تعديل الإجراءات والعمليات الروتينية لتناسب مع المتغيرات الطارئة أو نقص الموارد، وتجاوز البيروقراطية المعقدة لصالح الحلول السريعة والمباشرة.

⁵ Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1 (3-4), 191–205.

<https://doi.org/10.1002/gsj.1013>

⁶ Bohme, J., Gross, M., & Hagenmaier, L. (2018). Innovation and cost efficiency in the banking industry: The role of ICT adoption. *European Journal of Finance*, 24 (15), 1251–1270. <https://doi.org/10.1111/ecno.12121>

⁷ Gilbert, C. G., & Strecker, D. E. (2023). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations. *Journal of Change Management*, 33 (5), 883–901.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2187456>

D. الاستغلال الأمثل للموارد المحلية: الاستغلال الأمثل للموارد المحلية يشير إلى الاعتماد على القدرات والموارد الداخلية والمحلية لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية مكلفة.⁸ ويعرّف إجرائياً بأنه: مدى اعتماد الفندق على الكفاءات البشرية والإمكانات المادية المتاحة محلياً وداخلياً لحل المشكلات الإدارية، بدلاً من انتظار حلول خارجية مكلفة أو مستوردة.

E. نية ترك العمل (Turnover Intention): درجة تخطيط الفرد لترك وظيفته الحالية.⁹ وتعرّف إجرائياً بأنها: الميل النفسي والسلوكي لدى موظف الفندق للتفكير الجدي في البحث عن وظيفة أخرى أو مغادرة العمل الحالي خلال فترة قريبة.

⁸ Zedtwitz, M., Corsi, S., Sobrero, M., & Fabiani, F. (2015). A typology of reverse innovation. Journal of Product Innovation Management, 32 (4), 544–560.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12181>

⁹ سالم، نجوى علي. (2020). أثر تمكين العاملين في المنشآت السياحية على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية في الفنادق ذات الدرجة الأولى في سورية. مجلة جامعة حمص للعلوم الاقتصادية، مج42، ع10، حمص، سوريا، 129-161.

9. الإطار النظري والدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة:

A. الدراسات العربية:

1- دراسة مارك، سوزان نزار، 2023، أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق خمسة النجوم في مدينتي دمشق وحمص، نوع الدراسة: رسالة ماجستير.¹⁰ تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على الفنادق ذات الخمسة نجوم في سورية (دمشق وحمص)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة الفندقية، والكشف عن مستوى تأثير التمكين على استقرار الموظفين والأداء الوظيفي. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من 150 موظفاً من الإدارة والفنيين والوكلاء في خمسة فنادق، وتم استرداد 120 استبياناً صالحاً للتحليل بنسبة استرداد 80%. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمة الفندقية عند مستوى دلالة 0.05، مؤكدة أن الممارسات الإدارية المرنة والتمكين يقللان من نية ترك العمل ويزيدان من الاستقرار الوظيفي والرضا عن العمل في البيئات الفندقية التنافسية.

2- دراسة الخالد السلمي، عبد الله، 2022، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في مدينه جدة، نوع الدراسة: رسالة ماجستير.¹¹

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يتعلق ببيئة العمل الداخلية كأداة لتحسين الإبداع، حيث أن تضافر تجهيز محيط العمل المناسب يسهم في توجيه الجهد والوقت بشكل فعال. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والتمكين التقني، وكذلك العلاقة بين ظروف العمل وطبيعته وبين الإبداع. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف العمل وإمكانية المشاركة في اتخاذ

¹⁰ مارك، سوزان نزار. (2023). أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق خمسة النجوم في مدينتي دمشق وحمص. كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سوريا.

¹¹ الخالد السلمي، عبد الله. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في مدينه جدة. كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

القرارات من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى، مؤكدة أن بيئة العمل عامل أساسي ومؤثر في تعزيز الإبداع داخل المنظمات.

3- دراسة الفزاتي، ربيعة، 2024، استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني، نوع الدراسة: رسالة ماجستير.12

وتمحورت أهمية الدراسة حول تركيزها على مشكلة تعزيز ريادة الأعمال لدى الطلاب والمعلمين في هذه المؤسسات الحيوية. وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير استراتيجيات الابتكار في تعزيز الريادة، وتحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات القابلة للتطبيق. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائجها عن أن استراتيجيات الابتكار تلعب دوراً حاسماً في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، مما يعزز مكانة هذه المؤسسات ويسهم في تطوير مخرجاتها التعليمية والمهنية.

B. الدراسات الأجنبية:

1- Grayce LaVerne James, (2020), Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels. (PhD Dissertation).13

غريس لافيرن جيمس، (2020)، العلاقة بين الرضا الوظيفي الداخلي، والرضا الوظيفي الخارجي، ونوايا دوران العمل في رضا الفنادق الفاخرة، ونوايا دوران في الفنادق الفاخرة. (أطروحة دكتوراه). جاءت أهمية الدراسة من تركيزها على تخفيف دوران العمل عبر تحقيق الرضا الوظيفي كمدخل إداري جديد. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين أنواع الرضا الوظيفي ونوايا الدوران لدى موظفي خدمة العملاء في مكاتب الاستقبال بالفنادق الفاخرة، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من عينة

¹² الفزاتي، ربيعة. (2024). استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني، دراسة حالة في كلية تقنيات الحاسوب-بالزاوية. جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ليبيا.

¹³ Grayce LaVerne James, (2020), Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels, Walden University, College of Management and Technology, Minnesota, United States Of America.

75 موظفًا. ، وتوصلت إلى أن تنفيذ استراتيجيات تقلل من نوايا الدوران يمتلك القدرة على ورفع المعنويات والإنتاجية، فضلاً عن بناء علاقات إيجابية مع المنظمة.

2- Sean, McGinley, Tarik Dogru, Abhinav Sharma, (2024), The effect of job abundance on tourism employee turnover. (Master's Thesis).14

شون ماكجينلي، طارق دوجرو، أبهيناف شارما (2024)، تأثير وفرة الوظائف على دوران العاملين في مجال السياحة. (رسالة ماجستير).

تكمن أهمية الدراسة في إعادة تركيز الاهتمام النظري والعملية نحو ظاهرة التغيير الوظيفي وكيفية تفسيرها في ظل مشهد التوظيف الصعب. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير فرص العمل المتاحة في الاقتصاد العام على الدوران الطوعي لموظفي السياحة، باستخدام نظرية الروابط المتبادلة والنموذج المتكامل للتغيير الوظيفي. واعتمدت الدراسة على جمع بيانات من مصادر متعددة وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج أن زيادة فرص العمل تؤدي إلى زيادة معدل الدوران الطوعي، وأن موظفي الإقامة والطعام كانوا أكثر عرضة لترك وظائفهم للانتقال لصناعات أخرى، مما يدعم فكرة أن وفرة الفرص الخارجية تدفع نحو التغيير الوظيفي.

3- Abreu-Pena, Erika A., (2025), What Are the Factors that Affect Retention in the Hotel Sector in the United States?. (PhD Dissertation).15

أبرو-بيننا، إيريك أ.، (2025)، ماهي العوامل التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الفنادق في الولايات المتحدة؟. (أطروحة دكتوراه).

تركزت أهمية الدراسة على معالجة قضية حيوية تتعلق بالحفاظ على الموارد البشرية والحد من دوران العمل. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين، مع التركيز على عوامل مثل القيادة، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، دون الخوض التفصيلي في أسباب الترك

¹⁴ Sean McGinley, Tarik Dogru, Abhinav Sharma, (2024), The effect of job abundance on tourism employee turnover, International Journal of Hospitality Management, Philadelphia, Pennsylvania, United States Of America.

¹⁵ Abreu-Pena, Erika A., (2025), What Are the Factors that Affect Retention in the Hotel Sector in the United States?, Florida International University, Miami, Florida, United States.

الإجباري أو الاختياري بشكل منفصل. وأشارت النتائج إلى أن الممارسات الإدارية المرنة والثقافة الداعمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز بقاء العاملين، مما يقلل من نية أو معدل الدوران في البيئات الفندقية التنافسية.

- نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث التشابه: تنطلق الدراسة الحالية من أرضية مشتركة مع الدراسات المذكورة أعلاه، حيث تتفق معها في عدة جوانب منهجية وموضوعية، أهمها: اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأداة للاستقصاء، والتركيز على قطاع الخدمات الفنادق والمؤسسات الخدمية كبيئة للتطبيق، والنظر إلى الممارسات الإدارية أو البيئية كمتغيرات مستقلة تؤثر في سلوكيات الموظفين واستقرارهم الوظيفي. كما تشترك جميعها في الهدف العام المتمثل في تقديم حلول إدارية لتقليل التكاليف الناتجة عن عدم الاستقرار الوظيفي أو لتعزيز الأداء التنظيمي.

غير أن الدراسة الحالية تتميز بعدة أوجه اختلاف جوهرية تجعلها إضافة نوعية للمكتبة البحثية:

1- خصوصية المتغير المستقل بينما ركزت الدراسات السابقة على مفاهيم عامة مثل الابتكار أو "بيئة العمل" أو "الرضا الوظيفي"، تختص الدراسة الحالية بالتركيز الدقيق على الابتكار العكسي كأحد أبعاد الابتكار الإداري الحديثة، وهو مفهوم أقل استكشافاً في الأدبيات المحلية، ويركز على الحلول الذكية منخفضة التكلفة المناسبة للسياقات الاقتصادية المتحولة

2- دقة المتغير التابع على عكس بعض الدراسات التي تناولت "الدوران الفعلي" أو الميزة التنافسية بشكل عام، تركز هذه الدراسة على نية ترك العمل كمؤشر سلوكي نفسي دقيق، مما يسمح بفهم أعمق للدوافع الداخلية للموظفين قبل اتخاذ قرار المغادرة الفعلي.

3- السياق الجغرافي والاقتصادي تطبيق الدراسة في سياق فنادق الخمس نجوم في دمشق، وهي بيئة تتسم بتحديات اقتصادية خاصة، مما يضيف طابعاً تطبيقياً فريداً لاختبار فعالية الابتكار العكسي كأداة

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

للإدارة في ظل ندرة الموارد مقارنة بالدراسات الأجنبية التي أجريت في بيئات مستقرة اقتصادياً (مثل الولايات المتحدة).

- الإطار النظري:

أفرزت التحولات المعاصرة في الفكر الإداري اتجاهات حديثة تنظر إلى الابتكار بوصفه عملية ديناميكية لا تقتصر على المستويات القيادية العليا، وإنما يمكن أن تنطلق من المستويات التنظيمية الدنيا داخل المؤسسة. وقد جاء هذا التحول استجابة لتعدد بيئات العمل، وتزايد الاعتماد على المعرفة التطبيقية المتولدة من الممارسة اليومية، خاصة في المنظمات الخدمية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الابتكار العكسي كأحد الأنماط الإدارية الحديثة التي تعيد توزيع أدوار الابتكار داخل المنظمة، وتمنح العاملين في المستويات التنفيذية دوراً فاعلاً في تطوير الأساليب والممارسات الإدارية.

أولاً: مفهوم الابتكار العكسي:

يُقصد بالابتكار العكسي ذلك النمط من الابتكار الذي ينشأ من المستويات التنظيمية الدنيا أو الوحدات التشغيلية، ثم يتم تبنيه لاحقاً من قبل الإدارة العليا وتعميمه على مستوى المنظمة. ويعكس هذا المفهوم انتقال المعرفة والخبرات من القاعدة إلى القمة، خلافاً للنمط التقليدي الذي يعتمد على التوجيه من الأعلى إلى الأسفل. ويقوم الابتكار العكسي على استثمار الخبرة العملية للعاملين، واعتبارهم مصدراً رئيسياً للأفكار الإدارية الجديدة، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع العملاء.¹⁶

ويؤكد الباحثون أن الابتكار العكسي لا يمثل مجرد مبادرات فردية معزولة، بل هو عملية تنظيمية ممنهجة تتطلب وجود ثقافة إدارية داعمة، وقنوات اتصال مفتوحة، وآليات لتقييم الأفكار وتحويلها إلى إجراءات تنظيمية معتمدة.

¹⁶ Govindarajan, Vijay. (2012). Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere. Harvard Business Review Press, Boston, USA, p. 6.

يجدر التنويه إلى أن التعريف المستخدم في هذا البحث قد لا يتطابق كلياً مع التعريفات التقليدية لمفهوم الابتكار العكسي كما وردت في الأدبيات، وإنما يعد تعريفاً إجرائياً اعتمد لغرض البحث، بما يتلاءم مع طبيعة السياق الفندقي السوري وحدود العينة المدروسة.

- الابتكار العكسي في القطاع الفندقي:

يُعد القطاع الفندقي من أكثر القطاعات ملائمة لتطبيق الابتكار العكسي، نظراً لاعتماده الكبير على الموارد البشرية، وكثافة التفاعل بين العاملين والزلاء. فالعاملون في الأقسام التشغيلية، مثل الاستقبال وخدمة الغرف والأغذية والمشروبات، يمتلكون معرفة ميدانية دقيقة بطبيعة المشكلات اليومية واحتياجات الزلاء، مما يجعلهم مصدراً مهماً للأفكار التنظيمية والإدارية.¹⁷

وفي هذا السياق، يظهر الابتكار العكسي عندما تُترجم المبادرات الفردية أو الجماعية للعاملين إلى تغييرات في أساليب العمل أو الإجراءات الإدارية، مثل تعديل جداول العمل، أو إعادة تنظيم سير العمليات، أو تطوير آليات التواصل بين الأقسام. ويكتسب هذا النوع من الابتكار أهمية خاصة في الفنادق التي تسعى إلى تحسين كفاءتها التشغيلية دون الاعتماد على تغييرات هيكلية مكلفة.

- أهمية الابتكار العكسي للفنادق:

¹⁷ Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2017). Strategic Innovation in the Hospitality Industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Publishing, United Kingdom. p. 56.

تتمثل أهمية الابتكار العكسي في الفنادق في قدرته على تعزيز المشاركة التنظيمية، وتحفيز العاملين على تقديم المقترحات التطويرية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية. كما يساهم هذا النوع من الابتكار في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات التشغيلية، وتقليل الفجوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية.

وتشير الدراسات إلى أن الفنادق التي تتبنى الابتكار العكسي تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى، وقدرة أفضل على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للزلاء، وهو ما يدعم الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل.¹⁸

من ذلك يمكن القول أن الابتكار العكسي يمثل مدخلاً إدارياً واقعياً وملائماً لطبيعة العمل الفندقي، نظراً لاعتماده على الخبرة الميدانية المباشرة للعاملين. كما يعتقد أن تفعيل هذا النوع من الابتكار يتطلب من الإدارات الفندقية تبني ثقافة تنظيمية تشاركية، تتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم دون عوائق، وتحويل هذه الأفكار إلى ممارسات إدارية رسمية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي للفنادق.

¹⁸ Stoffers, J., Eringa, K., Niks, J., & Kleefstra, A. (2021). Workplace Innovation and Organizational Performance in the Hospitality Industry. Sustainability, MDPI Publishing, Switzerland. p. 548.

ثانياً: أثر أبعاد الابتكار العكسي على نية ترك العمل في المنشآت الفندقية:

يمثل هذا المبحث جوهر الإطار التحليلي للدراسة، حيث ينتقل النقاش من المفاهيم المجردة إلى تفكيك الآليات السلوكية التي تربط ممارسات الابتكار العكسي بقرارات الموظفين المتعلقة بالبقاء أو المغادرة. وفي سياق فنادق الخمس نجوم بدمشق، التي تواجه تحديات موارد وظروفاً استثنائية، يُطرح الابتكار العكسي ليس كخيار ترفيهي، بل كاستراتيجية بقاء تنظيمية تؤثر مباشرة في الاستقرار الوظيفي. ينصب التركيز هنا على كيفية مساهمة الأبعاد الثلاثة للابتكار العكسي (كفاءة التكلفة، المرونة التشغيلية، والاستغلال الأمثل للموارد المحلية) في خفض "نية ترك العمل"، من خلال تحسين بيئة العمل النفسية والمادية للعاملين.

1- كفاءة التكلفة ونية ترك العمل:

ترتبط كفاءة التكلفة بنية ترك العمل من خلال تأثيرها المباشر في الشعور بالأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية المتصورة. فعندما تتبنى الإدارة حلولاً مبتكرة لترشيد النفقات دون المساس بحقوق العاملين أو جودة أدوات عملهم، فإن ذلك يعزز ثقة الموظف في حكمة الإدارة وقدرتها على الصمود اقتصادياً. هذا الشعور بالاستقرار المؤسسي يقلل من القلق بشأن مستقبل المنظمة، وهو أحد الدوافع الخفية وراء البحث عن بدائل وظيفية خارجية. علاوة على ذلك، فإن تجنب الهدر المالي وإعادة توجيه الموارد نحو تحسين ظروف العمل يخلق بيئة داعمة تقلل من الضغوط المادية والنفسية التي تدفع عادةً بالموظفين نحو التفكير في الاستقالة. وعليه، يمكن القول إن الكفاءة في إدارة التكاليف عبر الابتكار تعزز الولاء التنظيمي وتحد من النوايا السلوكية للمغادرة.

2- المرونة التشغيلية ونية ترك العمل:

تؤثر المرونة التشغيلية بشكل جوهري في نية ترك العمل من خلال تقليل الاحتكاك البيروقراطي وتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وسرعة. في البيئات الفندقية عالية الضغط، يعد الجمود الإجرائي مصدراً رئيسياً للإحباط الوظيفي والرغبة في الهروب من العمل. عندما تسمح الإدارة بتعديل الإجراءات

بمرونة لتتناسب مع الواقع اليومي، فإنها تمنح الموظف شعوراً بالاستقلالية والسيطرة على عمله (Job Control)، مما يرفع مستوى الرضا الذاتي ويقلل من التوتر الناتج عن التعارض بين متطلبات الخدمة وتوقعات النظام. هذه البيئة المرنة تجعل العمل أقل إرهاقاً نفسياً، وتجعل فكرة البقاء في المنظمة أكثر جاذبية مقارنة ببيئات عمل أخرى قد تكون أكثر صلابة وروتينية، مما يخفض بشكل ملحوظ نية البحث عن فرص بديلة.

3- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية ونية ترك العمل:

يرتبط الاستغلال الأمثل للموارد المحلية بنية ترك العمل عبر تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء (Sense of Belonging). عندما تعتمد الإدارة على الكفاءات الداخلية والإمكانيات المحلية لحل المشكلات، فإنها ترسل رسالة ضمنية للموظفين بأنهم شركاء أساسيون في النجاح، وليس مجرد منفذين للأوامر. هذا التمكين الداخلي (Internal Empowerment) يسد الفجوة بين توقعات الموظف المهنية وبين الواقع العملي، ويوفر فرصاً للنمو والتطور داخل المنظمة ذاتها. نتيجة لذلك، تقل الحاجة النفسية للموظف للبحث عن تقدير خارجي أو فرص تطور في فنادق أخرى، حيث يجد في مؤسسته الحالية بيئة خصبة للإبداع والمشاركة الفعلية، مما يعزز رغبته في الاستمرار ويضعف دوافع الترك.

4- النموذج التكاملي لأثر الابتكار العكسي على استقرار القوى العاملة:

لا تعمل أبعاد الابتكار العكسي بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكيل منظومة إدارية متماسكة تؤثر في قرار الموظف بالبقاء. فتوفير "كفاءة التكلفة" يضمن الاستدامة الاقتصادية للمنظمة، و"المرونة التشغيلية" تضمن سلاسة الأداء اليومي، بينما يعزز "الاستغلال الأمثل للموارد" الرأس المال البشري والاجتماعي داخل الفندق. هذا التكامل يخلق بيئة عمل متوازنة؛ اقتصادية الكفاءة، مرنة الإجراءات، ومقدرة للكفاءات. في ظل هذه البيئة، تتراجع العوامل الدافعة لـ "نية ترك العمل" (مثل الإحباط البيروقراطي، عدم الأمان الوظيفي، والشعور بالتهميش)، لتحل محلها عوامل جذب داخلية (مثل التمكين، المشاركة، والاستقرار). وعليه، يفترض هذا الإطار أن ارتفاع ممارسة هذه الأبعاد مجتمعة يؤدي حتماً إلى انخفاض معنوي في نية الموظفين لترك العمل، مما يجعل الابتكار العكسي مدخلاً استراتيجياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية في ظروف التحديات الراهنة.

بعد الابتكار العكسي	آلية التأثير في خفض ترك العمل	مثال تطبيقي من فنادق دمشق
كفاءة التكلفة	تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية؛ حيث يطمئن الموظف لاستدامة المؤسسة مالياً رغم التحديات، مما يقلل القلق بشأن المستقبل ويدفعه للبقاء.	اعتماد نظام "القائمة الموسمية" في مطاعم الفنادق باستخدام منتجات محلية رخيصة ومتوفرة (مثل المواسم الزراعية السورية) بدلاً استيراد مواد باهظة، مما يحافظ على هوامش الربح ويضمن استمرارية المكافآت للعاملين.
المرونة التشغيلية	تقليل الإحباط البيروقراطي ومنح الاستقلالية؛ مما يسمح للموظف بإنجاز مهامه بسرعة دون عوائق إدارية، فيشعر بالرضا عن عمله ويقل تفكيره بالبحث عن بيئة أقل جموداً.	السماح لموظفي الاستقبال في فنادق دمشق باتخاذ قرارات فورية (مثل ترقية الغرفة أو تقديم تعويض رمزي) لحل شكاوى النزلاء الناتجة عن انقطاع الخدمات العامة، دون العودة للإدارة العليا، مما يخفف الضغط النفسي عن الموظف.
الاستغلال الأمثل للموارد المحلية	تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء؛ عبر الاعتماد على كفاءات الموظفين الداخلية لحل المشكلات، مما يجعلهم يشعرون بأنهم شركاء أساسيون وليسوا مجرد أدوات تنفيذ.	تشكيل "فرق عمل داخلية" من موظفي الصيانة والطبخ في فنادق دمشق لإعادة تأهيل بعض المرافق باستخدام مواد متاحة محلياً ومهارات العاملين أنفسهم، بدلاً من التعاقد مع شركات خارجية مكلفة، مما يعزز فخر الموظف بمؤسسته.

الجدول (1) يوضح آليات تأثير أبعاد الابتكار العكسي في خفض معدلات ترك العمل

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع التالي:

يوسف، ليلي محمد. (2024). أثر أبعاد جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء: دراسة ميدانية على فندق السفير في محافظة حمص. كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سوريا، ص. 89-92.

يستشف من الجدول السابق أن الابتكار العكسي في سياق فنادق دمشق لا يمثل مجرد استجابة اضطرارية لندرة الموارد أو التحديات الاقتصادية، بل يتحول إلى فلسفة إدارية استباقية تعيد صياغة العقد النفسي بين الموظف والمنظمة. فمن خلال تعزيز الأمان الوظيفي عبر كفاءة التكلفة، والرضا

المهني عبر المرونة التشغيلية، والانتماء المؤسسي عبر استغلال الكفاءات المحلية، تنجح هذه الممارسات في معالجة الجذور النفسية لـ "نية ترك العمل". إن خصوصية البيئة الدمشقية تفرض تحولاً جوهرياً في دور المدير الفندقي؛ من كونه مجرد مشرف على العمليات، إلى كونه "ميسراً للابتكار الداخلي" الذي يحول القيود إلى فرص لتمكين الموظفين، مما يجعل البقاء في المنظمة خياراً عقلياً وعاطفياً للموظف رغم مغريات السوق الخارجي.

10. منهج البحث وإجراءاته:**1- منهج الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب النظري تم الاعتماد على المراجع والأدبيات التي تناولت موضوع البحث والمتوفرة في المكتبات أو بصيغة إلكترونية على مواقع الإنترنت.

أما في الجانب التطبيقي: تم تصميم استبانة وتطبيقها ميدانياً على عينة من الموظفين والإداريين في فنادق دمشق من فئة الخمس نجوم، ثم معالجة البيانات التي تم جمعها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي بنسخته 27.

2- المجتمع والعينة المدروسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الفنادق العاملة ضمن مدينة دمشق من فئة الخمس نجوم، في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، ممن لديهم احتكاك مباشر ببيئة العمل التنظيمية وسياساتها الإدارية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة الحصصية غير الاحتمالية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات رئيسية تمثل الفنادق المستهدفة وتم تحديد حصة كل فندق من العينة الكلية. وبعد ذلك، تم اختيار مفردات العينة داخل كل فندق بناءً على التوافر أثناء الزيارات الميدانية، مع مراعاة تنويع الفئات الوظيفية (مدراء، مشرفين، موظفين). وقد بلغ حجم عينة البحث (225) مفردة، وتم استرداد (200) مفردة من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي، واستبعاد (25) استبانة لسبب عدم اكتمال البيانات أو التحيز الظاهر. وبذلك تكون نسبة الاسترداد الفعالة قد بلغت (88.9%). وهو حجم يُعد مناسباً لأغراض التحليل الإحصائي.

3- الصدق والثبات:

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ كأحد أكثر مقاييس الثبات شيوعاً ودقة في البحوث الإدارية، بحيث تكون الاستبانة موثوقة وتعطي نتائج متقاربة في حال تكرار التطبيق على نفس العينة. والجدول التالي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدة وللاستبانة ككل:

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ				
المتغير	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
المستقل: الابتكار العكسي	كفاءة التكلفة	5	0.894	ثابت
	المرونة التشغيلية	5	0.907	ثابت
	الاستغلال الأمثل للموارد المحلية	5	0.877	ثابت
التابع: نية ترك العمل		5	0.818	ثابت
الثبات العام للاستبيان		20	0.874	ثابت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.
ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.818 و 0.907، في حين بلغ معامل الثبات العام للاستبانة ككل 0.874. وتشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، مما يعزز من مصداقية النتائج ويسمح بالاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

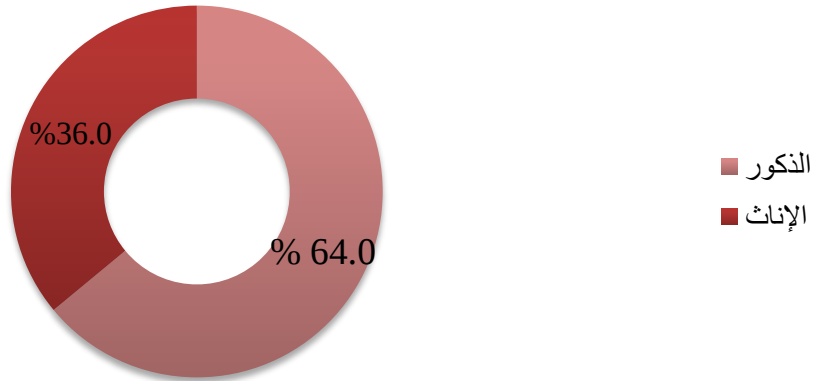
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

في إطار التعرف على خصائص المشاركين في الدراسة، قام الباحث بإجراء تحليل إحصائي وصفي للمتغيرات الديموغرافية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن طبيعة عينة الدراسة وتكوينها على الشكل التالي:

1- التوزيع الديموغرافية لأفراد العينة:

أولاً: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس:

الشكل رقم (١) توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

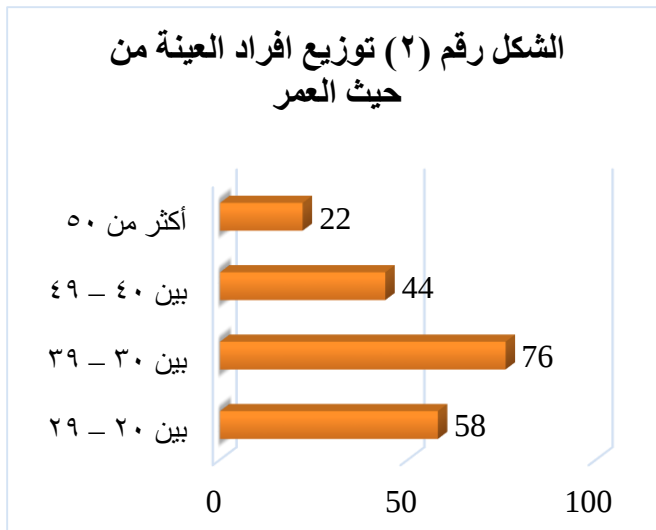


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

من الشكل رقم (1) نجد أن القسم الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (64.0 %) مقارنة بالإناث البالغة نسبتهم (36.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. أي غلبة الذكور على العينة، وهو ما يعكس طبيعة العمل الفندقية، خاصة في الوظائف التشغيلية والإدارية في الفنادق محل الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة من حيث العمر:

يُظهر الشكل رقم (2) المجاور توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية. ويتبين أن الفئة العمرية (30 - 39 سنة) تشكل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت 38.0%. تلتها الفئة العمرية (20 - 29 سنة) بنسبة 29.0%، ثم الفئة العمرية (40 - 49 سنة) بنسبة 22.0%. أما الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) فقد شكلت أقل نسبة، وهي 11.0%. وهذا يدل أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يقعون في نطاق الأعمار الصغيرة نسبياً بالنسبة لسوق العمل.

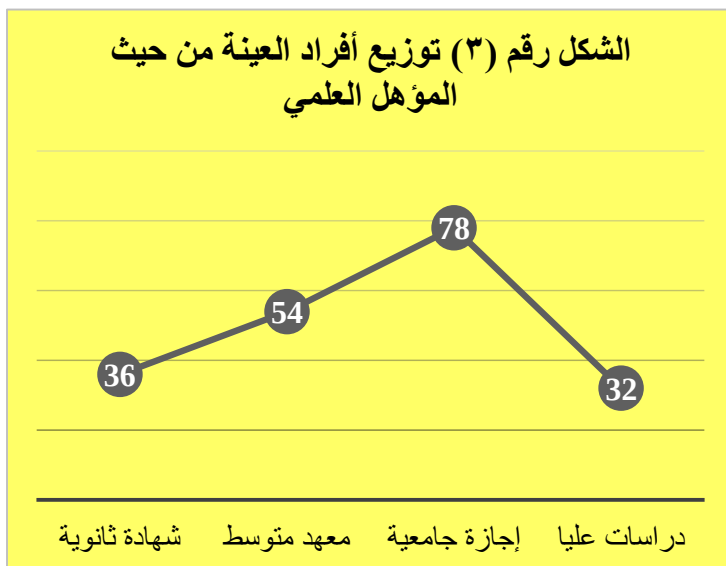


المصدر: من إعداد الباحث
بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS V.27.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي:

يُظهر الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. ويتبين منه أن حاملي الشهادات الجامعية يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت نسبتهم 39.0%. يليهم حاملو شهادات المعاهد المتوسطة بنسبة 27.0%، ثم حاملو الشهادة الثانوية بنسبة 18.0%. أما حاملو شهادات الدراسات العليا فقد



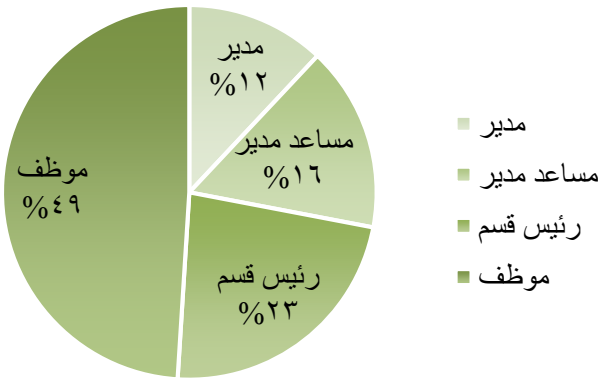
شكلوا أقل نسبة، وبلغت 16.0%. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مؤهلات علمية متوسطة إلى عالية، مما يعكس مستوى تعليمي جيد نسبياً لدى المشاركين، ويُرجح أن يساهم في تعزيز قدرتهم على فهم مفاهيم الإدارة والعمل المؤسسي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية.

الشكل رقم (٤) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



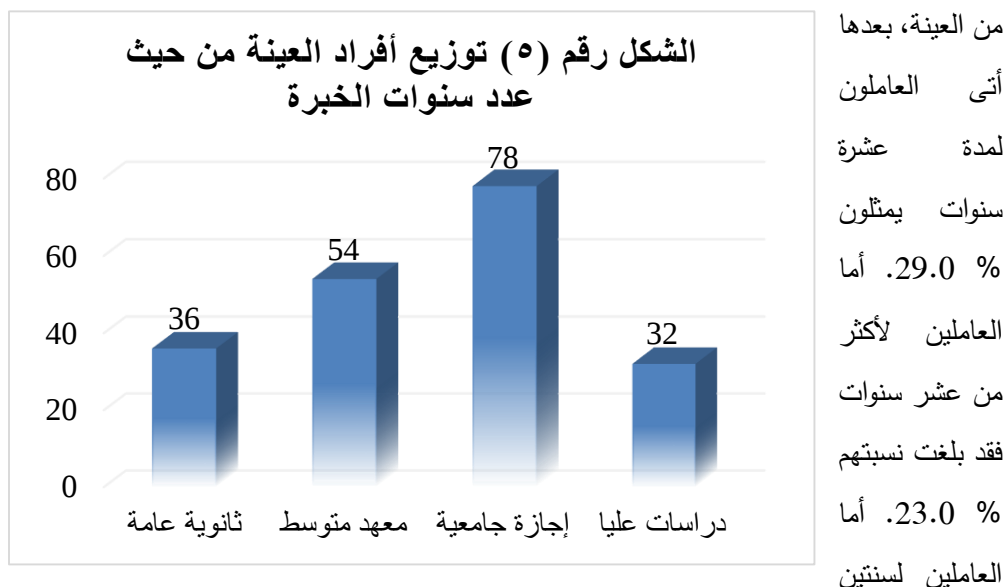
ويظهر أن الموظفين العاديين يشكلون النسبة الأكبر، حيث بلغت 49.0% من إجمالي العينة. يليهم في المرتبة الثانية المديرون بنسبة 23.0%، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 16.0%. أما مساعدا المديرين فقد مثلوا 12.0% فقط من العينة. ما يعني وجود قرابة نصف

العينة من الموظفين وهذا ما يعكس أيضاً نية دوران العمل وليس فقط وجهة نظر الإدارة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

خامساً: توزيع أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخبرة:

نجد من الشكل رقم (5) إن العاملين لمدة خمس سنوات شكلت النسبة الأكبر حيث يمثلون % 31.0



فقط قد بلغت نيبتهن % 17.0. وهذا جيد لأنه يجمع بين الخبرة القصيرة (أكثر عرضة للدوران) والخبرة الطويلة (أكثر استقراراً).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

– الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة:

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحديد مستوى الموافقة على الاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي (لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان)، كما تم استخدام **الانحراف المعياري** (لقياس درجة التشتت في الإجابات)، واختبار **"T" لعينة واحدة** (لتحديد ما إذا كانت اتجاهات المستجيبين تميل إيجاباً أو سلباً نحو كل محور من محاور الدراسة). واختبار **الانحدار البسيط** (لقياس مدى وجود أثر معنوي لكل متغير مستقل على المتغير التابع)، في حين استخدم اختبار **الانحدار المتعدد** (لبناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات).

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

أخيراً تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان، وتحديد درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: محور كفاءة التكلفة:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة التكلفة				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتبنى إدارتنا حلولاً مبتكرة لتقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمة المقدمة للزلاء.	3.90	0.999	موافق
2	نعيد استخدام أو تدوير الموارد المتاحة داخل الفندق بطرق ذكية لتقليل الهدر المالي.	3.95	0.917	موافق
3	تركز الإدارة على تبني أفكار إدارية بسيطة ومنخفضة التكلفة بدلاً من الحلول المكلفة والمعقدة.	3.92	0.921	موافق
4	يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات توفر تكاليف العمل اليومي.	3.90	0.924	موافق
5	تتجح إدارتنا في تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل موارد مالية ممكنة مقارنة بالمعايير التقليدية.	3.93	0.959	موافق
	المتوسط الكلي	3.92	0.944	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يظهر الجدول رقم (3) أن بُعد كفاءة التكلفة ضمن الابتكار العكسي يُمارس بمستوى مرتفع جداً (متوسط كلي = 3.92) من وجهة نظر العاملين في فنادق الخمس نجوم بدمشق. حصلت جميع العبارات على تقدير "موافق"، وكان أعلى متوسط لعبارة "تدوير الموارد المتاحة لتقليل الهدر المالي" (3.95). يعكس هذا الوعي الإداري بأهمية ترشيد النفقات واستخدام الحلول الذكية منخفضة التكلفة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

وللتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول تختلف عن درجة الحياض (3)، تم إجراء اختبار T لعينة الوحدة عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضح في الجدول (4) التالي:

الجدول رقم (4) نتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور كفاءة التكلفة				
الفرق عن المتوسط الحسابي الافتراضي	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية (df)	t	
0.91900	<0.001	199	16.416	كفاءة التكلفة

Test Value = 3 , N=200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يؤكد اختبار T وجود فرق معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسط الحسابي للبعد (3.92) والقيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن ممارسات كفاءة التكلفة في الابتكار العكسي تُطبق بدرجة مرتفعة وبشكل معنوي في الفنادق محل الدراسة.

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المرونة التشغيلية				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	تسمح لنا الإدارة بتعديل إجراءات العمل الروتينية بسرعة لتتناسب مع الظروف الطارئة أو نقص المواد.	3.92	0.749	موافق
7	نتخذ قرارات سريعة لحل مشكلات النزلاء دون الانتظار لموافقات إدارية طويلة ومعقدة.	3.85	0.831	موافق
8	تتميز هياكل العمل في فندقنا بالمرونة التي تسمح بتبادل المهام بين الموظفين عند الحاجة.	3.92	0.804	موافق
9	تتكيف إدارتنا بذكاء مع التغيرات المفاجئة في السوق المحلي من خلال تحديث أساليب العمل فوراً.	3.88	0.838	موافق

10	نعمتد على حلول مرنة وقابلة للتطبيق الفوري بدلاً من الالتزام الصارم باللوائح البيروقراطية الجامدة.	3.87	0.849	موافق
	المتوسط الكلي	3.88	0.814	موافق

ثانياً: محور المرونة التشغيلية:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول رقم (5) أن بُعد المرونة التشغيلية ضمن الابتكار العكسي يُطبق بمستوى مرتفع (متوسط كلي = 3.88) من وجهة نظر العاملين في فنادق الخمس نجوم بدمشق. حصلت جميع العبارات على تقييم "موافق"، وكان أعلى متوسطين لعبارة تعديل الإجراءات الروتينية بسرعة (3.92) وتبادل المهام بين الموظفين (3.92). يعكس ذلك قدرة الإدارة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة، وهو أمر حيوي في بيئة فندقية تتسم بالتقلبات اليومية.

وللتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني تختلف عن درجة الحياد (3)، تم إجراء اختبار T لعينة الوحدة عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضح في الجدول (6) التالي:

الجدول رقم (6) نتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور المرونة التشغيلية				
	t	درجات الحرية (df)	Sig. (2-tailed)	الفرق عن المتوسط الحسابي الافتراضي
المرونة التشغيلية	17.994	199	<0.001	0.88500

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27. Test Value

$$N=200, \quad = 3$$

يؤكد اختبار T وجود فرق معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسط الحسابي للبعد (3.88) والقيمة الافتراضية (3). وهذا يدل على أن ممارسات المرونة التشغيلية تُطبق بدرجة مرتفعة وبشكل معنوي في الفنادق محل الدراسة.

ثالثاً: محور الاستغلال الأمثل للموارد المحلية:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاستغلال الأمثل للموارد المحلية

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	نعتمد بشكل أساسي على الكفاءات والخبرات الموجودة داخل فريق العمل الحالي لحل المشكلات الإدارية.	3.99	0.799	موافق
12	تستفيد الإدارة من المواد والموارد المتاحة محلياً في دمشق بدلاً من استيراد بدائل مكلفة من الخارج.	4.04	0.870	موافق
13	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين في الخطوط الأمامية لاتخاذ قرارات مبتكرة تناسب الواقع المحلي.	4.01	0.913	موافق
14	نشجع على تبادل الخبرات الداخلية بين الأقسام لتعويض أي نقص في الموارد الخارجية.	4.04	0.841	موافق
15	تعتمد خططنا الإدارية على الإمكانيات الذاتية للفندق مما يعزز من استقلاليتنا وقدرتنا على الصمود.	4.00	0.865	موافق
	المتوسط الكلي	4.016	0.857	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين الجدول رقم (7) أن بُعد الاستغلال الأمثل للموارد المحلية يُمارس بمستوى مرتفع جداً (متوسط كلي = 4.016) من وجهة نظر العاملين، وهو أعلى الأبعاد الثلاثة للابتكار العكسي. حصلت جميع العبارات على تقييم "موافق"، وكان أعلى متوسطين لعبارة الاستفادة من الموارد المحلية المتاحة في دمشق (4.04) وتبادل الخبرات الداخلية (4.04). يعكس هذا الاعتماد القوي على الموارد الداخلية والمحلية كاستراتيجية أساسية في ظل التحديات الاقتصادية.

وللتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث تختلف عن درجة الحياد (3)، تم إجراء اختبار T لعينة الوحدة عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضح في الجدول (8) التالي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور الاستغلال الأمثل للموارد المحلية				
t	درجات الحرية (df)	Sig. (2-tailed)	الفرق عن المتوسط الحسابي الافتراضي	

1.01200	<0.001	199	20.364	الاستغلال الأمثل للموارد المحلية
---------	--------	-----	--------	---

Test Value = 3 , N=200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يؤكد اختبار T وجود فرق معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسط الحسابي للبعد (4.016) والقيمة الافتراضية (3). وهذا يدل على أن ممارسات الاستغلال الأمثل للموارد المحلية تُطبق بدرجة مرتفعة جداً وبشكل معنوي في فنادق الخمس نجوم بدمشق.

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نية ترك العمل				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	طبيعة العمل في هذا الفندق لا تتوافق مع توقعاتي المهنية المستقبلية ما يدفعني للتفكير في ترك العمل.	2.62	1.040	غير موافق
17	الاستمرار في هذا الفندق لن يوفر لي فرص تطور مهني تتناسب مع خبرتي ومؤهلاتي، لذا أفكر في البحث عن فرص عمل أخرى.	2.62	1.114	غير موافق
18	أشعر بعدم وجود روابط قوية داخل فريق العمل تجعلني أرغب بالبقاء، ما يزيد رغبتني في مغادرة الفندق.	2.62	1.045	غير موافق
19	بيئة العمل في الفنادق الأخرى أفضل وأكثر ملائمة لي مقارنة ببيئة العمل في الفندق الحالي، ما يجعلني أميل لترك العمل.	2.66	1.045	غير موافق
20	الممارسات الإدارية المتبعة في هذا الفندق تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، ما يدفعني للبحث عن عمل في فندق آخر.	2.64	1.032	غير موافق
	المتوسط الكلي	2.632	1.055	غير موافق

رابعاً: محور نية ترك العمل:

(بما أن عبارات المحور صيغت بطريقة سلبية (تشير إلى نية المغادرة) فإن المتوسطات الأقل من 3.0 تعبر عن عدم الموافقة، أي انخفاض في نية ترك العمل)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول رقم (9) أن مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بدمشق جاء بمستوى منخفض (متوسط كلي = 2.632)، حيث عبرت جميع العبارات عن "غير موافق". يشير هذا إلى أن غالبية الموظفين لا يفكرون جدياً في مغادرة العمل حالياً، مما يعكس درجة مقبولة من الاستقرار الوظيفي والانتماء للفنادق محل الدراسة.

وللتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع تختلف عن درجة الحياد (3)، تم إجراء اختبار T لعينة الوحدة عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضح في الجدول (10) التالي:

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T-Test) لمحور نية ترك العمل

الفرق عن المتوسط الحسابي الافتراضي	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية (df)	t	
-0.36900	<0.001	199	-6.496	نية ترك العمل

Test Value = 3 , N=200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يؤكد اختبار T وجود فرق معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسط الحسابي للمتغير (2.632) والقيمة الافتراضية (3). وبالنظر إلى الإشارة السالبة لقيمة T والفرق السالب، فإن هذا يدل على أن مستوى نية ترك العمل منخفض بشكل معنوي لدى عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ويتفرع من الفرضية الرئيسية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة التكلفة في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستغلال الأمثل للموارد المحلية في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بمحافظة دمشق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تم استخدام تحليل الانحدار لتقدير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحديد اتجاه هذه العلاقة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة التكلفة والتقليل من نية ترك العمل في فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق.

الجدول رقم (11) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.272	0.074	0.069	0.77488

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يُظهر الجدول رقم (11) ملخص النموذج أن معامل الارتباط المتعدد (R) بين محور كفاءة التكلفة ودوران العمل بلغ 0.272، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة الشدة بين المتغيرين. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.074، مما يعني أن كفاءة التكلفة يفسر حوالي 7.4% فقط من التباين الكلي في نية دوران العمل لدى موظفي الفنادق ذات فئة الخمس نجوم في دمشق.

الجدول رقم (12) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 الانحدار Regression	9.519	1	9.519	15.854	<0.001
الخطأ Residual	118.888	198	0.600		
المجموع Total	128.408	199			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يشير الجدول رقم (12) إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية ($F = 15.854$ ، $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$). وهذا يؤكد وجود أثر معنوي لمتغير كفاءة التكلفة في تفسير نية ترك العمل.

الجدول رقم (13) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
--

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.714	0.277		13.388	<0.001
	كفاءة التكلفة	-0.276	0.069	-0.272	-3.982	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين الجدول رقم (13) أن معامل الانحدار ($B = -0.276$) سالب الإشارة، مما يؤكد العلاقة العكسية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات كفاءة التكلفة انخفضت نية ترك العمل. وقيمة $t = -3.982$ = عند مستوى دلالة أقل من 0.05 تدعم وجود أثر معنوي إحصائياً. لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي عكسي لكفاءة التكلفة في تقليل نية ترك العمل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية والتقليل من نية ترك العمل في فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق.

الجدول رقم (14) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.266	0.071	0.066	0.77623

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة الشدة بين المرونة التشغيلية ونية ترك العمل ($R = 0.266$). كما أن المرونة التشغيلية تفسر نسبة 7.1% من التباين في نية ترك العمل ($R^2 = 0.071$). وهذا يشير إلى أن زيادة المرونة في إجراءات العمل والتكيف السريع تساهم في خفض رغبة الموظفين في المغادرة.

الجدول رقم (15) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	9.105	1	9.105	15.111	<0.001
	الخطأ Residual	119.303	198	0.603		
	المجموع Total	128.408	199			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يؤكد الجدول (15) أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية ($F = 15.111$ ، $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$). وهذا يعني وجود أثر معنوي لمتغير المرونة التشغيلية على نية ترك العمل، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول رقم (16) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.826	0.312		12.254	<0.001
	المرونة التشغيلية	-0.308	0.079	-0.266	-3.887	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يظهر الجدول رقم (16) أن معامل الانحدار ($B = -0.308$) سالب، مما يدل على علاقة عكسية بين المرونة التشغيلية ونية ترك العمل. أي أنه كلما زادت المرونة التشغيلية انخفضت نية ترك العمل. وقيمة $t = -3.887$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05 تؤكد وجود أثر معنوي إحصائياً. لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي عكسي للمرونة التشغيلية في تقليل نية ترك العمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من نية ترك العمل في فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق.

الجدول رقم (17) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.227	0.051	0.047	0.78433

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة الشدة بين الاستغلال الأمثل للموارد المحلية ونية ترك العمل ($R = 0.227$). كما يبين أن هذا البعد يفسر نسبة 5.1% من التباين في

نية ترك العمل ($R^2 = 0.051$). وإن كانت النسبة أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، إلا أنها لا تزال تشير إلى مساهمة إيجابية لهذا البعد في خفض نية المغادرة.

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

الجدول رقم (18) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 الانحدار Regression	6.602	1	6.602	10.732	<0.001
الخطأ Residual	121.806	198	0.616		
المجموع Total	128.408	199			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.
يشير الجدول رقم (18) إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ($F = 10.732$ ، $\text{Sig.} = 0.000$) ($0.05 <$). وهذا يؤكد وجود أثر معنوي لمتغير الاستغلال الأمثل للموارد المحلية في نية ترك العمل، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (19) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.671	0.322		11.393	<0.001
الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	-0.259	0.079	-0.227	-3.279	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.
يظهر الجدول رقم (19) أن معامل الانحدار ($B = -0.259$) سالب الإشارة، مما يدل على علاقة عكسية بين الاستغلال الأمثل للموارد المحلية ونية ترك العمل. أي أنه كلما ازداد الاعتماد على الموارد

المحلية والداخلية انخفضت نية ترك العمل. وقيمة $t = -3.279$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05 تؤكد وجود أثر معنوي إحصائياً. لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي عكسي لهذا البعد في تقليل نية ترك العمل.

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الابتكار الإداري مجتمعة (كفاءة التكلفة، الابتكار العكسي، الابتكار الهيكلي) في الحد من دوران العمل في فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق.

الجدول رقم (20) معامل الارتباط والتحديد للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.467	0.218	0.206	0.71560

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول رقم (20) وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة الشدة بين الابتكار العكسي (بأبعاده الثلاثة) ونية ترك العمل ($R = 0.467$). كما يبين أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر نسبة 21.8% من التباين في نية ترك العمل ($R^2 = 0.218$). وهذه النسبة تعتبر جيدة نسبياً في العلوم الإدارية والسلوكية، وتؤكد أهمية الابتكار العكسي كمتغير مستقل مؤثر.

الجدول رقم (21) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار	28.039	3	9.346	18.252	<0.001
	الخطأ	100.368	196	0.512		
	المجموع	128.408	199			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

أثر الابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في المنشآت الفندقية
(دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة دمشق)

يشير الجدول رقم (21) إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية ($F = 18.252$ ، $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$). وهذا يعني أن الابتكار العكسي (بأبعاده الثلاثة مجتمعة) له أثر معنوي في تفسير نية ترك العمل، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية الرئيسية.

الجدول رقم (22) معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.306	0.503		12.532	<0.001
	كفاءة التكلفة	-0.265	0.072	-0.232	-3.667	<0.001
	المرونة التشغيلية	-0.303	0.065	-0.298	-4.688	<0.001
	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	-0.366	0.074	-0.317	-4.976	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يظهر الجدول رقم (22) أن جميع معاملات الانحدار (B) سالبة الإشارة، مما يؤكد العلاقة العكسية بين أبعاد الابتكار العكسي ونية ترك العمل. وجميع الأبعاد الثلاثة ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig.} < 0.001$). يُلاحظ أن بُعد الاستغلال الأمثل للموارد المحلية له أقوى تأثير ($\text{Beta} = -0.317$)، يليه بُعد المرونة التشغيلية. لذا يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذي علاقة عكسية للابتكار العكسي في تقليل نية ترك العمل لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم بدمشق.

- نتائج البحث:

توصل هذا البحث، من خلال الجمع بين الإطارين النظري والتطبيقي، إلى مجموعة من النتائج العامة التي تعكس عمق العلاقة بين الابتكار العكسي والحد من نية ترك العمل في القطاع الفندقي، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. يمارس الابتكار العكسي بمستوى مرتفع في فنادق الخمس نجوم بدمشق (متوسط عام 3.92)، خاصة في أبعاده الثلاثة: كفاءة التكلفة (3.92)، المرونة التشغيلية (3.88)، والاستغلال الأمثل للموارد المحلية (4.016).
2. يوجد مستوى منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين (متوسط = 2.632)، مما يعكس استقراراً وظيفياً نسبياً في هذه الفنادق.
3. توجد علاقة عكسية معنوية بين الابتكار العكسي ككل ونية ترك العمل ($R = 0.467$ ، $R^2 = 0.218$)، حيث يفسر الابتكار العكسي 21.8% من التباين في نية ترك العمل والباقي (78.2%) مفسر بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المحلية هو البعد الأقوى تأثيراً ($Beta = -0.317$)، يليه المرونة التشغيلية ($Beta = -0.298$)، ثم كفاءة التكلفة ($Beta = -0.232$).
5. تُعد ممارسات الابتكار العكسي (خاصة الاستغلال المحلي والمرونة) أكثر فعالية من الحلول التقليدية في بيئة الندرة الاقتصادية السورية، حيث يساهم الابتكار العكسي في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات من خلال خلق بيئة عمل مرنة ومستقلة عن الموارد الخارجية المكلفة.
6. الاعتماد على الكفاءات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة محلياً لحل المشكلات الإدارية يقلل من الضغوط البيروقراطية ويعزز شعور الموظف بالقيمة والانتماء للمنظمة.
7. المرونة التشغيلية (سرعة استجابة الإدارة في تعديل الإجراءات الروتينية) تسهم بشكل معنوي في خفض نية الموظفين للبحث عن عمل آخر، مما يحسّن استقرار فرق العمل.

8. تبني حلول إدارية وخدمية مبتكرة منخفضة التكلفة دون التأثير على جودة الخدمة المقدمة للزلاء يسهم في تحسين بيئة العمل والحد من التسرب الوظيفي في الفنادق السورية.

- توصيات البحث:

استناداً إلى النتائج النظرية والتطبيقية التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور الابتكار العكسي والتقليل من نية ترك العمل في القطاع الفندقي، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز ثقافة الفخر المحلي داخل الفندق من خلال تسليط الضوء على نجاحات الفرق الداخلية في حل المشكلات، مما يعزز الانتماء ويقلل من جاذبية الفرص الخارجية.
2. تبسيط الهياكل الإجرائية وإزالة الطبقات البيروقراطية غير الضرورية لضمان تطابق الممارسات اليومية مع توقعات الموظفين نحو بيئة عمل مبتكرة وسريعة الاستجابة.
3. تصميم نموذج إداري متكامل للابتكار العكسي يجمع بين الكفاءة والمرونة والاستغلال المحلي، ويُدرج ضمن استراتيجية الموارد البشرية للفندق.
4. إجراء تدريبات دورية للمديرين والمشرفين على أساليب الابتكار العكسي وكيفية تطبيقها في بيئة محدودة الموارد.
5. إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) خاصة بممارسات الابتكار العكسي وقياس تأثيرها الدوري على نية ترك العمل ورضا الموظفين.
6. الاستثمار في رأس المال البشري الداخلي من خلال ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الأقسام، لتعزيز بعد "الاستغلال الأمثل للموارد وتقليل الاعتماد على الخارج.
7. إضفاء الطابع المؤسسي على "المرونة التشغيلية" من خلال منح صلاحيات تفويضية واضحة لموظفي الخطوط الأمامية لاتخاذ قرارات سريعة تحل مشكلات النزلاء وتخفف عبء العمل.
8. تفعيل برامج الابتكار منخفض التكلفة" عبر مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً عملية لترشيد الاستهلاك أو إعادة تدوير الموارد، لرفع مستوى تطبيق هذا البعد.

قائمة المراجع

- المراجع العربية:

1. الخالد السلمي، عبد الله. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في مدينه جدة. كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
2. سالم، نجوى علي. (2020). أثر تمكين العاملين في المنشآت السياحية على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية في الفنادق ذات الدرجة الأولى في سورية. مجلة جامعة حمص للعلوم الاقتصادية، مج42، ع10، حمص، سوريا، 129-161.
3. الفزاتي، ربيعة. (2024). استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني، دراسة حالة في كلية تقنيات الحاسوب-بالزاوية. جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ليبيا.
4. مارك، سوزان نزار. (2023). أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق خمسة النجوم في مدينتي دمشق وحمص. كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سوريا.
5. يوسف، ليلي محمد. (2024). أثر أبعاد جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء: دراسة ميدانية على فندق السفير في محافظة حمص. كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سوريا، ص. 89-92.

- المراجع الأجنبية:

1. Abreu-Pena, Erika A., (2025), What Are the Factors that Affect Retention in the Hotel Sector in the United States?, Florida International University, Miami, Florida, United States.
2. Bohme, J., Gross, M., & Hagenmaier, L. (2018). Innovation and cost efficiency in the banking industry: The role of ICT adoption. European Journal of Finance, 24 (15), 1251–1270. <https://doi.org/10.1111/ecno.12121>
3. Gilbert, C. G., & Strecker, D. E. (2023). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations. Journal of Change Management, 33 (5), 883–901. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2187456>

4. Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1 (3-4), 191–205. <https://doi.org/10.1002/gsj.1013>
5. Govindarajan, Vijay. (2012). *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Review Press, Boston, USA, p. 6.
6. Grayce LaVerne James, (2020), Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels, Walden University, College of Management and Technology, Minnesota, United States Of America.
7. Kim, T. T., & Lee, G. (2020). Employee-driven service innovation and organizational performance in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Elsevier, Amsterdam, Netherlands, pp. 102–112.
8. Lundin, S. C., Paul, H., Christensen, J., & Strand, P. (2000). *Fish!: A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results*. Hyperion, New York, United States, p.45-62.
9. Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2017). Strategic Innovation in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing, United Kingdom. p. 56.
10. Sean McGinley, Tarik Dogru, Abhinav Sharma, (2024), The effect of job abundance on tourism employee turnover, *International Journal of Hospitality Management*, Philadelphia, Pennsylvania, United States Of America.
11. Stoffers, J., Eringa, K., Niks, J., & Kleefstra, A. (2021). Workplace Innovation and Organizational Performance in the Hospitality Industry. *Sustainability*, MDPI Publishing, Switzerland. p. 548.
12. Zedtwitz, M., Corsi, S., Sobrero, M., & Fabiani, F. (2015). A typology of reverse innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (4), 544–560. <https://doi.org/10.1111/jpim.12181>
13. Zhang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2022). Employee empowerment and innovation behavior in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing, United Kingdom, pp. 312–329