

● مقدمه

نتيجة لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية في كافة قطاعات الأعمال، ونتيجة لتزايد حدة المنافسة الدولية، كان لابد من تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية في الاختيار و التعيين في العديد من المنظمات، وخاصة في صناعة الخدمات السياحية التي تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري في تعامله مع السائحين. حيث تمثل إدارة الموارد البشرية في هذه الصناعة العمود الفقري لمزاولة كافة فعاليتها وانشطها المختلفة، كما أنها تعمل علي تطوير هذه الصناعة، وتعد العنصر الحاكم للبقاء في كلاً من السوق المحلي وكذلك السوق العالمي، خاصه في ظل المنافسة الشرسة بين المقاصد السياحي حيث تستطيع المنظمة الفندقية أن تحرز نقطه قوة وميزة تنافسية تحققا لها فرصة سوقية مهمة من خلال تحديد ما تحتاجه المنظمة فعلاً من موارد بشرية مؤهلة ومدربة للعمل الفندقى حتى يمكن لتقديم خدمات ذات جودة عالية وفقاً لمقاييس الاحترافية الدولية المعمول بها، والتي تلبي رغبات وأذواق السائح المحلي والأجنبي، حيث يكمن مفتاح النجاح الذي تسعى الفنادق لتحقيقه في تقديم الخدمات بالشكل الملائم لتلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعه والمتزايدة باستمرار بل وتجاوز توقعاتهم، وذلك من أجل البقاء في السوق المحلي والعالمى علي حدٍ سواء، وحتى يمكن مواجهة المنافسة في العمل و الوصول لاعلى مستوى من الربحية.

كما يتوقف نجاح المشروعات السياحية في تحقيق أهدافها وتطورها على كفاءة العنصر البشري المحلي، فهو يمثل أحد العوامل الثلاثة التي تعتمد عليها الاستثمارات السياحية الناجحة إلى جانب رأس المال والتنظيم والإدارة. وهذا هو ما تسعى اليه الدراسة، من خلال الاهتمام بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية و هل الخطط و وجود سياسات واجراءات للاختيار و التعيين في الفنادق، من أجل الوصول إلى

مستوى رفيع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء والعمل علي تلبية رغباتهم وتوقعاتهم عند أعلى مستوى ممكن.

محتوي الدراسة

لقد تم عرض أهداف وفروض ومحددات الدراسة علي النحو التالي:

تم صياغة موضوع الدراسة كالتالي "تقييم سياسات واجراءات الاختيار و التعيين في الفنادق الثلاث و الأربع نجوم بالقاهرة".

وقد انبثق من الهدف الجوهري مجموعة من الاهداف الفرعية وهي :-

- ١- دراسة الوضع الحالي بالفنادق الثلاث والأربع نجوم بالقاهرة من حيث وجود قسم للموارد البشرية.
- ٢-تقييم سياسات واجراءات الاختيار والتعيين المطبقة في الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة.
- ٣- التعرف علي آراء مديري الفنادق/ مديري الموارد البشرية في الفوائد الناتجة عن تطبيق سياسات واجراءات الاختيار والتعيين في قسم الموارد البشرية.
- ٤- تحديد العلاقة بين وجود ادارة الموارد البشرية بالفندق وسياسات واجراءات الاختيار و التعيين مع تقديم بعض المقترحات التي تساهم في التحسين مما يؤدي الي تقليل ترك العاملين لعملهم وزيادة ولائهم للفندق ورفع مستوى الأداء و القدرة التنافسية.

فروض الدراسة

****لقد تضمنت الدراسة الفرضيات التالية لاختبارها على ضوء الأهداف:-**

- ١- الفنادق الثلاث والأربع نجوم بالقاهرة لا تتبع اجراءات سليمة بادارة الموارد البشرية.

٢- الفنادق الأربع نجوم بالقاهرة افضل من فنادق الثلاث نجوم من حيث تطبيق سياسات واجراءات الاختيار و التعيين بالموارد البشرية.

٣- توجد علاقة قوية بين وجود ادارة للموارد البشرية بالفندق وبين تطبيق سياسات و اجراءات الاختيار و التعيين بها.

محددات الدراسة

تنقسم محددات الدراسة الي:

- محددات مكانية و تتمثل في اختيار الفنادق الثلاث والأربع نجوم بالقاهرة عن طريق الحصر الشامل و قد بلغت هذه الفنادق عدد (٦٠) فندقاً طبقاً لاحصائيات الغرفة الفندقية (دليل الفنادق المصرية اصدار ٢٠١٠-٢٠١١) .

و قد تم اختيار هذه الفنادق لتكون عينة الدراسة بناءً علي مجموعة من الاعتبارات التالية:

❖ تشجيع هذه الفنادق علي تطبيق اجراءات الاختيار و التعيين بقسم الموارد البشرية للعمل علي بقائها في السوق في ظل المنافسة.

❖ نتيجة لضعف موقفها المالي فكان لزاماً عليها الاختيار الصحيح للعاملين بها و تعينهم بالمكان المناسب بهدف تقليل التكاليف.

❖ بعض هذه الفنادق تحاول تطبيق اساليب جديدة في اجراءات الاختيار و التعيين بما يساهم في التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تقليل معدل ترك العاملين لعملهم وزيادة ولائهم للفندق.

- **محددات زمنية** وهي البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة اسئلة المقابلات الشخصية مع مديري قسم الموارد البشرية لفنادق الثلاث والأربع نجوم بالقاهرة أو مديري هذه الفنادق خلال الفترة من ديسمبر ٢٠١١ الي يونيه ٢٠١٢.

○ الدراسات المرجعية:

لقد تم عرض الدراسات المرجعية السابقة بهذا الفصل والتي تناولت الموضوع ويتكون من قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: يتناول التعرف علي إدارة الموارد البشرية وأهميتها، أهدافها، إجراءات الاختيار والتعيين من تخطيط وتوصيف وتحليل للوظائف واستقطاب واختيار للعاملين.

القسم الثاني: يناقش العمالة بالقطاع السياحي والمعوقات التي تواجههم بالقطاع.

○ المواد وطرق البحث:

في هذا الفصل تم عرض أهم الأدوات والطرق البحثية التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها علي النحو التالي:

- **مجتمع وعينة الدراسة:** نظراً لإن مجتمع الدراسة يشتمل على كل الفنادق الثلاث والأربع نجوم بالقاهرة وعددهم ٦٠ فندقاً طبقاً لدليل الفنادق المصرية (٢٠١٠-٢٠١١)، لذلك تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة .

وقد تناول هذا الفصل أيضاً عرض لمصادر البيانات التي تُبنى عليها الدراسة وتمثلت في

مصدرين وهما:

- ١- البيانات الأولية (البحث الميداني): وهي التي قام الباحث بجمعها لأول مرة. و قد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية معتمدة علي مجموعة محددة من الأسئلة تم توجيهها إلى مديري الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة أو مديري قسم الموارد البشرية، يتم الإجابة عليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
- ٢- البيانات الثانوية (البحث المكتبي): و هي التي اعتمدت عليها الدراسة من مصادر أخرى وتضمنت الكتب العلمية و الدوريات والرسائل العلمية والابحاث المنشورة بالإضافة إلى مواقع المعلومات حول الموضوع عبر شبكة الانترنت، وذلك من أجل تحديد البيانات المتاحة التي تخدم أهداف الدراسة والتي تساعد على وضع إطار نظري شامل لموضوع الدراسة بالإضافة إلى صياغتها في إطار يسمح بالاستناد إليها عند البحث عن البيانات من مصادرها الأولية.

○ النتائج والمناقشات:

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل كافة البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بهدف الوصول إلى تقييم الوضع الراهن لمدى تطبيق مجتمع الدراسة لإجراءات الاختيار و التعيين، وذلك من أجل استخلاص النتائج وما ترتب عليها من توصيات، و بعد الإنتهاء من جمع البيانات، قد قام الباحث بتفريغها وادخالها وتحليلها عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار السادس عشر (٢٠٠٧) وحصل الباحث على الاحصائيات التالية (التكرارات و النسب المئوية - المتوسطات - الانحراف المعياري - تحليل مربع كاي - تحليل الارتباط - ثم اختبار (t) و ذلك للوصول لنتائج الدراسة.

وقد قام الباحث من خلال البرنامج الاحصائي بعرض البيانات في صور متعددة منها الاعمدة البيانية والجداول وذلك لتسهيل تحليلها. و قد تناول الفصل النقاط التالية:

- معدل الاستجابة للعينة: من بين (٦٠) فندق بالقاهرة تم الحصول علي موافقة (٣٥) فندقاً لعقد المقابلات الشخصية مع مديري الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة أو مديري قسم الموارد البشرية بتلك الفنادق وذلك بمعدل استجابة (٥٨,٣%) بينما رفض الاشتراك ٢٥ فندق لأسباب خاصه بهم.
- نتائج تحليل أسئلة المقابلة الشخصية: وقد جاءت أهم نتائج أسئلة المقابلات الشخصية طبقاً لأهداف الدراسة علي النحو التالي:

- ٧٤,٣% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة و الجيزة يوجد بها قسم للموارد البشرية، ٢٥,٧% لا يوجد بها قسم للموارد البشرية.
- ٦٣% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة تقوم بعمل تخطيط لمواردها البشرية، ٣٧% لا تقوم بذلك.
- ٧٤,٣% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة يوجد لديها توصيف لكل الوظائف الموجودة بها، و ٢٥,٧% لا يوجد بها توصيف وظيفي.
- ٤٨,٦% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة لا تقوم بعمل تحديث للتوصيف الوظيفي.
- ٤٨,٥% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة لا تقوم بعمل تدريب لمن يقوم بعملية الاختيار و المقابلات الشخصية.
- ٣٤% من الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة من يقوم بالاختيار النهائي للعاملين هم مديري قسم الموارد البشرية، ٢٩% منها من يقوم بالاختيار النهائي هم مديري الفنادق الثلاثة والأربع نجوم بالقاهرة.

○ التوصيات:

- واستناداً إلى ما تم استعراضه من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة النظرية و الميدانية فقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات وكان أهمها ما يلي :
١. ضرورة وجود قسم للموارد البشرية ببعض هذه الفنادق.
 ٢. ضرورة وضع خطط بقسم الموارد البشرية ببعض هذه الفنادق .
 ٣. أعداد برامج تدريبية مستمرة لمن يقوم بعملية الاختيار و المقابلات الشخصية.
 ٤. يجب أن تعمل الإدارة علي وضع معايير وسياسات و أسس لقسم للموارد البشرية ببعض هذه الفنادق و العمل علي متابعة اتباع هذه المعايير.
 ٥. ضرورة وضع توصيف لكل الوظائف الموجودة ببعض هذه الفنادق.
 ٦. زيادة وعي مديري الموارد البشرية بمدى أهمية وفوائد وضع معايير وسياسات و أسس لقسم للموارد البشرية ببعض هذه الفنادق.
 ٧. التعاون بين الجانب الأكاديمي وهذه الفنادق لتوفير العمالة من معاهد وكليات السياحة و الفنادق.