



جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في
دولة الكويت

The Impact of Recruitment and Selection of Human Resources in Service Quality Provided by
Five-Star Hotels at State of Kuwait

إعداد

عبد الكريم محمد عبد الله العنزي

إشراف

الدكتور هايل السرحان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول 2018/2019

تفويض

أنا عبد الكريم محمد عبد الله العنزي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / 2018

إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: عبد الكريم محمد عبد الله العنزي الرقم الجامعي: 1670502038

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد

رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ / / 2018

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق
الخمسة نجوم في دولة الكويت

**The Impact of Recruitment and Selection of Human
Resources in Service Quality Provided by Five-Star Hotels at
State of Kuwait**

وأوصى بإجازتها بتاريخ: / / 2018 م

إعداد

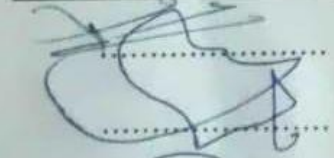
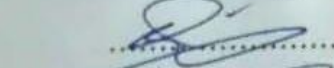
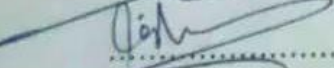

عبد الكريم محمد عبد الله العنزي

إشراف

الدكتور هايل فلاح السرحان

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	(رئيساً) ومشرفاً	الدكتور هايل فلاح السرحان
	عضواً	الأستاذ الدكتور وليد مجلي العواودة
	عضواً	الدكتور هايل طلاق العبابنة
	عضواً خارجياً	الدكتور أشرف محمد الفندي

الاهداء

إلى وطن الكبرياء والصمود...الوطن الذي أعشق كل ذرة تراب فيه.....وطني الكويت

إلى والدي الغالي أطل الله بعمره وأدامه وحفظه من كل شر

إلى أمي الحبيبة التي رضاها ودعائها ينير لي الدنيا بأكملها.....

إلى جميع إخواني وأخواتي الأعزاء الذين عشت أحلى لحظات الطفولة بينهم.....

إلى مهجة القلب والروح وزوجتي وأبنائي الذين وفروا لي كل سبل الراحة وساندوني وقدموا لي الحب والدعاء طوال فترة دراستي.....

إلى كلاً من أصدقائي وزملائي الأوفياء الذين قدموا لي يد كل أنواع العون والمساعدة....

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الدراسة المتواضعة.....

الشكر والتقدير

أشكر يا رب أولاً على أنعمك التي أعانتي لإتمام هذا العمل البسيط المتواضع، وبعد ذلك أجد نفسي بالشكر والعرفان لأستاذي العزيز الدكتور هايل السرحان الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة؛ حيث قدم لي العناية النصح والإرشاد طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

ويشرفني أيضاً بأن أتقدم بجزيل بعظيم الشكر والتقدير للأساتذة لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة والموقرة (الاستاذ الدكتور وليد العواودة، والدكتور هايل عباينة والمناقش الخارجي الدكتور أشرف الفندي) وذلك بتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، وذلك لاثراء رسالتي من خلال إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة بذلك الخصوص.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل والوفاء والأمانى الطيبة لكل شخص ساعدني وساندني لإنجاز هذا الجهد المتواضع سواء بالعمل أو الدعاء من الأهل أو الأصدقاء أو الزملاء وخاصة اخواني الكرام بعينة الدراسة، لتعاونهم معي في دفع وإنجاح وإتمام هذه الدراسة، وذلك لما أبدوه من تعاون لي وتسهيلات يعجز لساني عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أدعو الله عز وجل لهم جميعاً بالتوفيق لخدمة هذا الوطن الحبيب.

وختاماً أتقدم بوافر الشكر والاحترام إلى جامعتي العزيزة جامعة ال البيت ممثلة بعطوفة رئيسها الأكرم ونوابه الأفاضل، وعطوفة العميد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بهذه الجامعة، الذين قدموا ويقدموا ما بوسعهم من جهود وطاقات عظيمة لرعاية الطلاب بهذا الصرح الكبير المتميز.

الباحث: عبد الكريم محمد عبد الله العنزي

قائمة المحتويات

ب.....	نفويض
ج.....	اقرار
د.....	قرار لجنة المناقشة
ه.....	الاهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص
م.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة
3.....	2-1 مشكلة الدراسة
4.....	3-1 أهمية الدراسة
4.....	4-1 أهداف الدراسة
4.....	5-1 فرضيات الدراسة
5.....	6-1 نموذج الدراسة
6.....	7-1 التعريفات الاجرائية للدراسة
7.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
8.....	1-2 المبحث الأول: إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية
29.....	2-2 المبحث الثاني: جودة الخدمات في الفنادق
40.....	3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

47	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
48	1-3 تمهيد.....
48	2-3 منهج الدراسة.....
48	3-3 مجتمع الدراسة.....
49	4-3 أسلوب جمع البيانات.....
50	5-3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
53	6-3 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية.....
55	7-3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.....
60	8-3 عرض وتحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
68	9-3 اختبار فرضيات الدراسة.....
75	الفصل الرابع نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها.....
76	1-4 مناقشة نتائج الدراسة.....
78	2-4 استنتاجات الدراسة.....
79	3-4 توصيات الدراسة.....
80	المراجع.....
87	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
(1)	مجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل
(2)	مجالات الإجابة وأوزانها
(3)	نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الإستبانة
(4)	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس
(5)	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر بالسنوات
(6)	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي
(7)	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة
(8)	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الوظيفي
(9)	المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة
(10)	مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإستقطاب
(11)	نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإستقطاب
(12)	مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإختيار

(13)	نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإختيار
(14)	مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت
(15)	نتائج رأي الافراد في المجتمع حول محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت
(16)	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي
(17)	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين كافة المتغيرات المستقلة
(18)	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد
(19)	نتائج الانحدار الخطي المتعدد
(20)	نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال
(1)	مخطط الدراسة.
(2)	مصادر إستقطاب الموارد البشرية

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)
ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة
ملحق رقم (3) أسماء الفنادق المبحوثة

أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

إعداد

عبد الكريم محمد العنزي

إشراف

الدكتور هايل السرحان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

فقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اذ تم توزيعها على عينة مكونة من (173) فرد في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، وتم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد في عملية إختبار الفرضيات.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات الإستقطاب والإختيار في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث: بضرورة قيام إدارات الفنادق بعمل دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على احتياجاتها من الموارد البشرية، مع ضرورة أن تضمن سياسات الإختيار في الفنادق المنافسة الحرة بين الأفراد المرشحين لإختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.

الكلمات المفتاحية: إستقطاب الموارد البشرية ، إختيار الموارد البشرية، جودة الخدمات, فنادق الخمس نجوم ، دولة الكويت.

The Impact of Recruitment and Selection of Human Resources in Service Quality
Provided by Five-Star Hotels at State of Kuwait

By:

Abdel Kareem Mohammad Al-Enezi

Supervisor:

Dr. Hayel Al – Sarhan

Abstract

The study aimed to examine the effect of Recruitment and Selection of Human Resources in Service Quality Provided by Five-Star Hotels at State of Kuwait.

The study relied on descriptive analytical method. To measure the variables of the study, the questionnaire was used as a means of obtaining the data, distributed to a sample of (173) individual in Kuwaiti five- star hotels, Multiple regression was used to test hypotheses.

The study results showed : that there is a statistically significant effect At the level of ($\alpha= 0.05$) for Recruitment and Selection of Human Resources in Service Quality Provided by Five-Star Hotels at State of Kuwait.

Based on the results, the researcher recommended: The need for hotel administrations to carry out preliminary and accurate studies of the sources through which it obtains its human resources needs, with the need to ensure the selection policies in the free competitive hotels among the individuals nominated to choose the best human skills to fill the vacant posts.

Key words: Recruitment of human resources, selection of human resources, human resources, services quality, five-star hotels, State of Kuwait.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الاجرائية للدراسة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

نتيجة لما تشهده المنظمات اليوم من نقله نوعية جراء التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة كالمنافسة القوية وثورة المعلومات والعملة وغيرها، الأمر الذي دفع إدارة تلك المنظمات إلى مواجهة هذه التغيرات من أجل الحفاظ على ديمومتها وبقائها وذلك من خلال جذب وإستقطاب الافراد المؤهلين ملء الوظائف الشاغرة في دوائرها وأقسامها لإفساح المجال لإختيار الأفضل منهم وفقا للمعايير العلمية لتحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها.

إن إستمرار ونجاح أي منظمة يرتبط بقدرتها على تفعيل دور المورد البشري فيها، كون الإستثمار في ذلك المورد يساعد المنظمة في التغلب على مشكلة محدودية الموارد الأخرى داخلها، مما يتطلب تفعيل الممارسات المتعلقة بإدارة المورد البشري ومنها : إستقطاب وإختيار أفضل الأفراد للعمل داخل المنظمة من حيث العدد والنوعية، وجعل هؤلاء الأفراد يبذلون أقصى قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم من خلال تنمية قدراتهم وطاقاتهم، مع إستخدام وسائل تتسم بالعدالة في عملية إختيارهم وتوظيفهم، وكذلك العمل على توفير بيئة عمل تحقق لهم حالة من الرضى، وهذا يتطلب تفعيل أفضل الممارسات لإدارتهم.

تعد عملية الإستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو خارجها، وإجراء المفاضلة بينهما وفقا للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، بهدف ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة لإختيار أفضلهم، وتنشأ عملية الإستقطاب عندما يزيد الطلب الموارد البشرية المعروضة منها في المنظمة.

يشهد قطاع الفنادق في الكويت في الوقت الحاضر تحولات وتغيرات في النظم الوظيفية الخاصة فيه وخاصة أن القطاع الفندقى يعتبر من أهم القطاعات من حيث نوعية الأفراد العاملين، لهذا كان لابد من وجود إدارات موارد بشرية فاعلة في جميع الفنادق العاملة بهذا القطاع لتتخذ قرارات فعالة لإدارتها خصوصا القرارات الخاصة بعملية الإستقطاب والإختيار، فوجود نظام معلومات فعال خاص بإدارة الموارد البشرية يسهم في رقى القطاع الفندقى بالكويت.

وعلى ضوء ما سبق تسعى الدراسة الى قياس أثر إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار للموارد البشرية في تحسين الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

2-1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن معظم المنظمات تعاني من عدم تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة في تنفيذ خطوات الإستقطاب والإختيار للموارد البشرية لتحسين الخدمات المقدمة بالعديد من المنظمات، ونظرا لاعتماد المنظمات الخدمية ومنها قطاع الفنادق على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها للعملاء، فانه كان من الضروري التركيز على السلوكيات العامة للأفراد للعاملين والرفع من قدراتهم ومهاراتهم بغية تحسين جودة الخدمة التي يقدمونها في ذلك القطاع المهم.

ونتيجة لما سبق يمكننا صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤلين التاليين:

السؤال الرئيسي الاول: هل يوجد أثر للإستقطاب والإختيار للموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت ؟

ويتفرع من هذا السؤالين الفرعيين التاليين:

1- هل يوجد أثر لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت ؟

2- هل يوجد أثر لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد فروق في اجابات افراد عينة الدراسة لاثر الإستقطاب والإختيار للموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة النظرية في أنها تنطلق من الفرد الذي يعتبر أهم عنصر في المنظمة كما تكمن أهمية هذه الدراسة لكونها تدرس اثر إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم.

أما أهمية الدراسة العملية فتُعد اللبنة الأساسية لما يليها من وظائف مبنية على إختيار الشخص المناسب لوضعه بالمكان والوقت والحجم المناسب, لذلك تعتبر هذه الدراسة مهمة جدا بالنسبة للفنادق الكويتية لما ستحتويه من معلومات متعلقة بإستقطاب وإختيار الموارد البشرية.

4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

التعرّف على اثر إستقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

التعرّف على اثر إستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

التعرف على اثر إختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

5-1 فرضيات الدراسة

بناءا على أسئلة مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

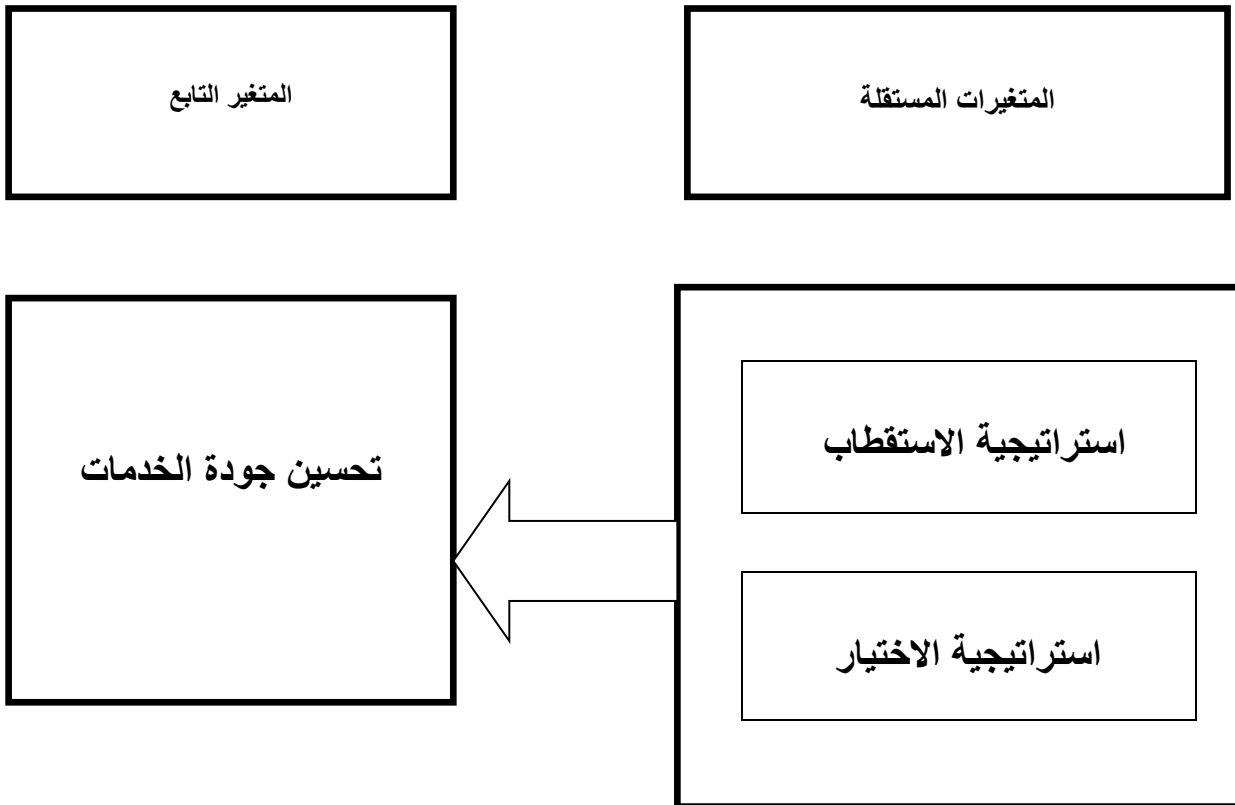
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمة التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر, المؤهل العلمي, الخبرة, المستوى الوظيفي).

6-1 نموذج الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة للدراسة فقد تم الاعتماد على نموذج خاص لها، وذلك من أجل التعرف على بأن هناك أثر ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة. وذلك وفقاً لما هو مبين في الشكل رقم (1) أدناه.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على دراسة (المديني، 2017)، (عريقات وأخرون، 2010)، (Dessler, 2016)، (Herstad, et al., 2015)، (Nartey, 2012)

7-1 التعريفات الاجرائية للدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية، تم القيام بعرض التعريفات الاجرائية الخاصة بالمتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة بالدراسة، ومن هذه التعريفات:

- إستراتيجية الإختيار : إستراتيجية من إستراتيجيات الموارد البشرية تقوم على إختيار أفضل الأشخاص من تتوفر فيهم الخبرات والمهارات والمؤهلات لشغل الوظائف الشاغرة، والذين لهم القدرة على القيام بأعباء الوظائف في المنظمة .
- إستراتيجية الإستقطاب : مجموعة من الأنشطة المخططة والتي تعتمد على الشركة بالبحث والتحري عن أشخاص لديهم مهارات وخبرات وقدرات كافية، لجذبهم لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.
- جودة الخدمات: مجموعة من الأنشطة التي تقدم للنزلاء داخل أروقة الفندق والتي تعكس مدى رضاهم عن تلك الخدمات من خلال مقارنتهم بين الخدمة المقدمة لهم فعليا وبين ما يتوقعوه أثناء فترة بقائهم في الفندق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية.

2-2 المبحث الثاني: جودة الخدمات في الفنادق.

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية

1-1-2 تمهيد

يعتبر المورد البشري في منظمات الأعمال العنصر الأساسي في نجاح أو فشل تلك المنظمات، لما له من دور مهم في عملية نشر وتبادل الأفكار والمعلومات والمهارات وخاصة في مجال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتعددة من إستقطاب وإختيار وتعيين وتدريب وتطوير أداء تلك الموارد، فمهما امتلكت منظمات الأعمال من موارد تكنولوجية ومالية وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو ليس لها القدرة في العمل فإنها من المحتم ستفشل وتزول، فأى منظمة لا يوجد فيها موارد بشرية لا تعدو عن كونها سوى مجموعة من الالات والمعدات وبعض الأبنية التي لا حياه فيها ولا حراك، لأن المورد البشري أصبح ينظر اليه بأنه أداة مهمة في تنمية وتطوير العمل بالمنظمات، وأنه يسهم بشكل كبير وواضح في تحقيق أهدافها المنشودة (عريقات، 2010)

وبذلك أصبح موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخاصة في قطاع الفنادق في دولة الكويت يستحق البحث والدراسة لما لهذا الموضوع من أهمية في رفع جودة الخدمات المتعددة التي تقدمها تلك الفنادق، من أجل تطويرها وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة، لذا كان من الأهمية التعرف أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار لجذب أفضل الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة، لإختيارهم وتعيينهم ليتحقق من خلال ذلك رفع لجودة الخدمات الفندقية التي تقدمها فنادق الخمس نجوم الكويتية.

2-1-2 إدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح المنظمات على قدرتها على الاستخدام الأفضل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، اذ تتميز إدارة الموارد البشرية بأنها تعد منهجية متطورة، تحقق أهدافها المنشودة بناء على أسلوب فكري منظم، ويتطلب تطبيق هذه المنهجية المتطورة القيام بتخطيط وتحليل الوظائف في تلك المنظمات من الموارد البشرية من خلال إستقطاب

وإختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظائف المطلوبة، وخاصة أن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في ازدهار وتطور المنظمات في ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة، فالموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي لمعظم النجاحات التي تحقّقها تلك المنظمات، وتعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية بين المنظمات والتي يصعب تقليدها، لذا فإن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل كفؤة لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية (Dessler, 2016).

لذا جاءت الدراسة لقياس أثر إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار كأحد إستراتيجيات الموارد البشرية في الفنادق الكويتية وقدرة هذه الإستراتيجيات على رفع جودة الخدمات الفندقية المقدمة.

2-1-3 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتلخص وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من خلال مساعدة الإدارات في التعامل مع العديد من القضايا والمشكلات التي تخص العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحدااتهم، فالمنظمة ليست سوى مجموعة أفراد، فإستراتيجية إستقطاب وإختيار هؤلاء الأفراد، وتنميتهم، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات أداء يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، والاستمرار والاستقرار والنمو لهذه المنظمات (جمال الدين، 2003). فالإستراتيجيات متعددة، حيث ستركز هذه الدراسة على إستراتيجيات الإستقطاب والاختيار للموارد البشرية كونها تعد من الإستراتيجيات الأساسية في جذب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة وعلى النحو الآتي:

1- إستراتيجية الإستقطاب

بعد اجراء عملية التخطيط للاحتياجات البشرية بالمنظمة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية إستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، لكون عملية الإستقطاب تعد الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد سواء من داخل المنظمة أو خارجها، واجراء المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية،

والتعرف على من تتوفر فيه الشروط التي تلزم للقيام بالعمل وتحمل المسؤولية على أتم وجه، بهدف ضمان تزويد المنظمة بعدد مناسب من الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة لإختيار أفضلهم، وتنشأ عملية الإستقطاب عند زيادة الطلب الموارد البشرية المعروضة منها في المنظمة (فيصل وآخرون ، 2016).

1-1 مفهوم الإستقطاب

يوجد هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الإستقطاب في المنظمات نذكر منها التعريفات التي لها علاقة مباشرة بهذه الدراسة وكما يلي:

فقد عرف السبعايوي (2011) الإستقطاب بأنه "عملية استكشاف وجذب الأشخاص المتقدمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة الحالية والمستقبلية".

أما Mondy (2008) فقد عرف الإستقطاب بأنه "تلك العملية التي تقوم على جذب الأفراد بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب، بحيث تتوفر بهؤلاء الأفراد المؤهلات والخبرات التي تتلاءم مع ملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

وعرف كل من Snell & Bohlander (2009) الإستقطاب بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد الأفراد مقدمي الطلبات المحتملين وتشجيعهم لتقديم طلب للحصول على فرص العمل الحالية أو المستقبلية في المنظمة".

أما عبوي (2007) فقد عرف الإستقطاب بأنه "عملية البحث عن الأفراد الذين يصلحوا لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم وإختيار الأفضل منهم للعمل".

وعرف المغربي (2005) الإستقطاب بأنه "هو عملية البحث والتحري عن عدد من الموارد البشرية الذين يتقدمون لشغل الوظيفة لإختيار المؤهلين منهم في مختلف المستويات التنظيمية من خلال الكشف عن كفاءاتهم للعمل في المنظمة".

فقد عرف Khanka (2008) مفهوم الإستقطاب بأنه "عملية استكشاف وجذب الأفراد لتعبئة الوظائف الشاغرة في الحالية والمتوقعة في المنظمة من خلال إيجاد وجذب مقدمي الطلبات للوظائف الشاغرة لغايات توظيفهم".

" في أغلب الأوقات تتعدى وظيفة الإستقطاب بالمفهوم الإستراتيجي عملية توفير الموارد البشرية من أجل شغل الشواغر الوظيفية في المنظمة، حيث يمكن أن يتضمن العمل اكتشاف المواهبين قبل الحاجة إليهم، والاستفادة من حالات توفر أصحاب الكفاءات بكثرة، وحتى أثناء الفترات التي لا تكون المنظمة بحاجة إلى هؤلاء الأفراد فالنظرة الإستراتيجية للإستقطاب تقتضي بإبقاء التواصل قائماً مع مصادر العمالة داخلياً أو خارجياً " (Mathis & Jackson,) 2003.

وعليه يمكن للباحث تعريف الإستقطاب بأنه مجموعة من الأنشطة المخططة والتي تعتمد الشركة بالبحث والتحري عن أشخاص لديهم مهارات وخبرات وقدرات كافية، لجذبهم لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

1-2 أهمية الإستقطاب

تبرز أهمية إستراتيجية الإستقطاب بالنقاط الآتية (سلوى، 2010):

جذب الموارد البشرية بالأعداد الكافية، وفي الوقت المحدد، وبالخبرات والمؤهلات العلمية المناسبة .

جذب الموارد البشرية الأعلى كفاءة من الموارد البشرية الموجودة في الشركة حالياً، وذلك لكبر حجم وأعداد الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل.

يقوم الإستقطاب الخارجي بالسماح بإقامة علاقات تعاون متعددة مع الغير وإمكانية تغيير لأي أداة تقليدية غير ملائمة للشركة .

يوفر الإستقطاب الخارجي امكانية الحصول على العمالة المؤقتة، بحيث يتم الاستغناء عنها عند الإنتهاء منها، الأمر الذي يعطي مرونة أكبر في توفير احتياجات المنظمة من الموارد.

تستطيع المنظمة من خلال عملية الإستقطاب إيصال رسالة الى الأشخاص ذوي المعرفة والمهارات والخبرات تفيد بأنها هي المكان المناسب والملائم لهم للعمل فيها، وذلك من أجل بناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3-1 أهداف عملية الإستقطاب

تهدف إستراتيجية الإستقطاب الى تحقيق ما يلي (السالم وصالح، 2006) :-

جذب الأعداد الكافية من المرشحين الملائمين للعمل وتقييم قدراتهم، الأمر الذي يكفل لسد احتياجات المنظمة من الوظائف الشاغرة.

توفير العدد الكافي من الأشخاص المتقدمين الملائمين لملء الشواغر الوظيفية في المنظمة بشرط تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.

المساهمة في رفع كفاءة وفاعلية عملية إختيار الأفراد الأكفاء المتقدمين مع التركيز على جذب وإستقطاب الأفضل منهم والتقليل من أعداد الأفراد غير الأكفاء لشغل الوظائف.

المساهمة في رفع المستوى الكلي للمنظمة على المدى قصير وطويل الأجل.

كسب ثقة واحترام الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، سواء تم تعيينهم أم لا، وذلك لإمكانية الاستفادة منهم مستقبلا كموظفين تحت الطلب.

المساهمة في تقليل جهود وتكاليف إعداد البرامج التدريب والتنمية، وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في الشركة.

4-1 مراحل عملية الإستقطاب

تمر عملية إستقطاب الموارد البشرية في المنظمات بالعديد من المراحل نذكر منها ما يلي Robbins and (Coulter, 2018) :

المرحلة الأولى: تخطيط الإستقطاب

تقوم هذه المرحلة بتحليل متطلبات المنظمة من الوظائف وقدرات شاغلي الوظيفة وأيضاً تحديد العدد ممن سيتم إستقطابهم، فعادة تقوم إدارة المنظمة بجذب أعداد من المتقدمين تفوق بكثير العدد المطلوب توظيفه، فكلما تزايد عدد المتقدمين لملء الوظيفة الشاغرة كلما تزايدت امكانية حصول المنظمة على الشخص الأكثر ملائمة لشغل هذه الوظيفة.

المرحلة الثانية: تحديد إستراتيجية البحث

تقوم هذه المرحلة بتحديد المكان والزمان للبحث عن أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

المرحلة الثالثة: التصفية

تقوم العديد من المنظمة هذه المرحلة باستخدام طريقة أو عدة طرق للإستقطاب من أجل البحث عن الاشخاص المتقدمين للوظائف الشاغرة، والتي ينتج عنها أعداد كبيرة من المتقدمين المرشحين لشغل هذه الوظائف ليتم بعدها تصفيتهم من خلال استبعاد الأشخاص غير المستوفين للشروط المطلوبة من الخبرات والمؤهلات والكفاءات، وهذه العملية تعمل على توفير الكثير من الوقت والمال.

المرحلة الرابعة: التقييم والرقابة

يتم في هذه المرحلة التعرف على أهمية وظيفة الإستقطاب والجدوى منها وتكلفتها، وذلك من خلال مقارنتها بالمنافع والفوائد التي سوف تعود على المنظمة جراء أداء الأفراد العاملين الذين قامت المنظمة بإستقطابهم.

على ضوء ما سبق تعتبر عملية الإستقطاب نشاط ديناميكي منظم كونها تعد المصدر الإستراتيجي للبحث عن الكفاءات البشرية، فمن خلال هذه العملية تعمل المنظمة على جذب أفضل الأشخاص المتقدمين لسد الشواغر الوظيفية بالأعداد والنوعيات الكافية وفي الوقت المناسب، الى جانب أنها توفر حاجات ورغبات واهتمامات الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف لتهيئ لهم المناخ الملائم الذي من شأنه أن يتحقق لهم الرضا الوظيفي، مما ينعكس ذلك ايجابا على أداء المنظمة و أداء الأفراد العاملين فيها (Holm, 2010).

5-1 مصادر الإستقطاب

تساعد عملية إستقطاب الموارد البشرية لشغل الإستراتيجيات الشاغرة في المنظمة للتأكد من أن تلك الإستراتيجيات تتناسب وطبيعة ومؤهلات وقدرات الموارد البشرية المطلوبة، بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة والأفراد، وهذا يعد الطريقة السليمة للوصول الى إختيار الفرد المناسب لشغل المكان المناسب، حيث يوجد هناك مصدران لإستقطاب الموارد البشرية وهي (درة والصباغ، 2008):

الإستقطاب الداخلي : ويقصد به أن تكون المنظمة قادرة على عملية الإستقطاب داخليا من خلال الاعتماد على الموارد البشرية الذين تم تعيينهم مسبقا، وتتم عملية الإستقطاب الداخلي من خلال عدة وسائل نذكر أهمها (Dessler, 2016) :

القيام بالإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة: تتمثل هذه الوسيلة من خلال ترغيب الأفراد العاملين أنفسهم فيها للتقدم لتعبئة لتلك الشواغر، أي أن المنظمة تعتمد بشكل أساسي عند تعبئة الوظائف الشاغرة على الأفراد العاملين من داخلها، والذين تتوفر فيهم متطلبات ومؤهلات الوظيفة المطلوبة.

اعادة التعيين: وتتمثل هذه الوسيلة من خلال اعادة تعيين شخص أو أشخاص كان قد ترك العمل من قبل، وهنا يكون الشخص على علم تام ببيئة وثقافة المنظمة، وليس بحاجة الى تدريب بالقدر الذي يحتاجه أي شخص من خارج المنظمة.

الاعلان والتنافس: وتتمثل هذه الوسيلة من خلال القيام بالاعلان داخليا عن طريق لوحات الاعلانات الداخلية أو عن طريق توزيع تعميم على العاملين من أجل اعلامهم بوجود وظائف شاغرة لاعطاء الفرصة لمن عنده المؤهلات والخبرات والمهارات لتلك الوظائف التقدم لها.

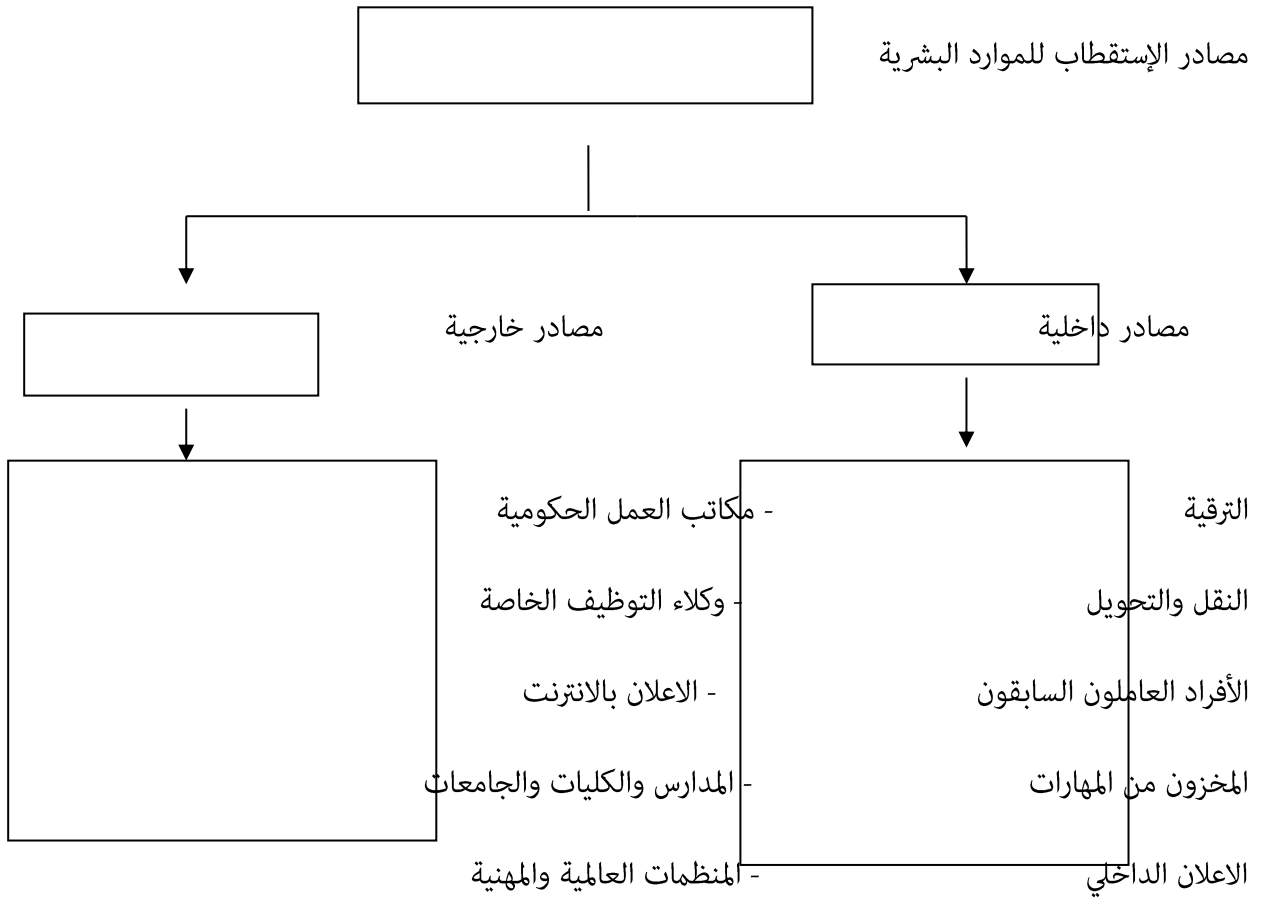
الترقية: وتستخدم هذه الوسيلة كأداة محفزة ونظام مكافأه للعمل المتميز والجيد، ويتطلب ذلك الأمر توفر في الخبرات والمهارات الاضافية في الشخص التي تمت ترقيته لشغل الوظيفة المطلوبة.

ب - الإستقطاب الخارجي: ويقصد به أن تلجأ المنظمة إلى إستقطاب أشخاص يمتلكون درجة عالية من الكفاءات والمهارات والخبرات من مصادر من خارجها وذلك عندما لا تفي المصادر الداخلية بالحاجة من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب الشركة في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، وتتم عملية الإستقطاب الخارجي من خلال عدة وسائل نذكر أهمها (جرغون، 2009) :-

استخدام الانترنت: تستخدم هذه الوسيلة في العديد من المنظمات كأداة لنشر توفر الشواغر على المواقع الالكترونية الخاصة بالمنظمة، وتتميز هذه الوسيلة بسهولة الاستخدام وانخفاض التكاليف كون أن العديد من المنظمات تقبل طلبات التعيين عن طريق الانترنت.

مكاتب التوظيف : يتم الاستعانة بعدد من مكاتب التوظيف للبحث عن الاشخاص ذوي الخبرة والمهارة والمؤهل، وتعتمد عليها العديد من المنظمات في حالة قلة عدد وجود الطلبات الوظيفية لدى المنظمة.

والمعاهد والجامعات، ونقابات العمال، والمؤسسات المهنية: تتمثل هذه الوسيلة بارسال مندوبين من المنظمة الى الجامعات والمعاهد والمؤسسات المهنية للقيام بإختيار الطلبة الذين تخرجوا حديثا أو المتوقع تخرجهم، وهذا النوع هو من أكثر أنواع الإستقطاب ملائمة لإختيار الكفاءات من حديثي التخرج..



الشكل رقم (2) مصادر إستقطاب الموارد البشرية

المصدر: عبد الباقي (2006)

1-6 العوامل التي تساعد في زيادة فاعلية مصادر الإستقطاب

تعد عملية الإستقطاب ذات فعالية اذا استطاعت أن تحقق أهداف الإستقطاب بسهولة، وذلك من خلال جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة بغض النظر عن المصادر التي اعتمدت عليها لتحقيق هذا الهدف، فكلما كان مصدر الإستقطاب فاعلا في توفير الموارد البشرية المناسبة، كلما اقتربت عملية الإستقطاب من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ففي ضوء التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم قامت البرمجيات بتسهيل عملية تخزين السير الذاتية لأعداد كبيرة من المتقدمين للوظائف، وأيضا ساعدت شبكة الانترنت على قبول وفحص وفرز عدد كبير من المرشحين لتلك الوظائف، الأمر الذي زاد بدرجة كبيرة من سرعة وفاعلية عملية الإستقطاب، ومن أهم العوامل التي ساعدت على زيادة فاعلية مصادر الإستقطاب في العديد من المنظمات ما يلي (هامر، 2001):

التنوع في الموارد البشرية المستقطبة: ويقصد بالتنوع هنا بأنه العمل على جذب الموارد البشرية من عدة أجناس وثقافات متعددة، فعملية التغيير الديموغرافي والوظيفي التي تحصل في توزيع الموارد البشرية فرضت على المنظمات إستقطاب الموارد البشرية المتنوعة من أجل الاستفادة من خبراتهم المتعددة في مجال عمل المنظمة.

التطورات في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة: أثرت التطورات في التكنولوجيا والتقنيات على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية في أسواق الاعمال بصورة ايجابية، ولكن بالمقابل من ذلك فقد هدت هذه التكنولوجيا والتقنيات اعتماد المنظمات على الموارد البشرية فيها، فكلما تطورت التكنولوجيا أدى ذلك الى انحسار الموارد البشرية التي تعتمد على قوتها الجسدية، وازدادت حاجة تلك المنظمات الى الموارد البشرية التي تمتلك المهارات العالية والمتعددة والتي تكون قادرة على التكيف مع تلك التطورات.

قانونية الإستقطاب: تعد عملية الإستقطاب هي الوسيلة للتعيين أو التوظيف، فاذا خالفت هذه الوسيلة القانون فانها ستفشل، فمثلا ان التمييز الذي يرتكز على عنصر أو مجموعة عناصر محددة كالعرق أو الدين في عملية الإستقطاب يعد أمر غير قانوني ومرفوض، أما عندما تكون عملية الإستقطاب في المنظمة تأخذ بالاعتبار كافة النواحي القانونية المتعلقة بموضوع الإستقطاب بشكل موضوعي، فسوف تنجح العملية وتكون فعالة.

مراجعة عملية الإستقطاب بشكل دوري: ينبغي على المنظمات القائمة أن تراجع عمليات الإستقطاب بشكل دوري، وذلك من أجل الحكم على مدى جدوى هذه العملية، فالمنظمة التي تقوم برصد موازنة معينة لعملية الإستقطاب لا بد من مراجعة كافة خطوات العملية لكشف مواضع الخلل لأجل اتخاذ قرار مناسب بشأن العناصر المكلفة وغير الناجحة.

ومن جانب آخر فقد بينت دراسة (اغنيوه ورفاعي، 2016) أهم العوامل التي تؤثر على نجاح الإستقطاب وهي:

وضع المنظمة العام وسمعتها .

سياسات الأجور والمكافآت والترقيات للعاملين.

سياسة التوظيف في المنظمة.

سوق العمل وظروف المنافسة السائدة.

الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين.

7-1 خطوات إستقطاب الموارد البشرية

تمر عملية إستقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات نوضحها بما يلي (جودة، 2010):

الخطوة الأولى: في البداية تبدأ عملية الإستقطاب بمراجعة الإدارة العليا بالشركة للخطة الإستراتيجية للموارد البشرية فيها، والتي يتم عن طريقها توضيح الكمية المطلوب والنوعية المرغوب فيها من الموارد البشرية، إضافة إلى التعرف بمكان ووقت التعيين المطلوب الذي سيحدد وقت البدء في عملية جذب وإستقطاب الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: عمل إجراءات التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته، وذلك من خلال الوصف الوظيفي لكل وظيفته، وأيضا مواصفات شاغل الوظيفة، وذلك بما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة وضع الشركة الحالي بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية وذلك بتحديد مصادر الحصول على احتياجات الشركة من الموارد البشرية، والتي تكون من خلال المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية.

الخطوة الرابعة: القيام باستلام طلبات الأفراد المتقدمين من أجل تعبئة الشواغر الوظيفية، والتي قد يكون استلامها من خلال البريد العادي أو الإلكتروني، بحيث تكون هذه الطلبات على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت، ويرفق المتقدم مع الطلب السيرة الذاتية وصور شخصية ومستندات رسمية وشهادات خبرة ورسائل تعريف، إضافة لتعهد من المتقدم من خلال استخدام التوقيع الإلكتروني بأن المعلومات المقدمة هي معلومات صحيحة.

8-1 الأسباب التي تولد الحاجة الى عملية الإستقطاب

هناك عدد من الأسباب التي تولد الحاجة لعملية الإستقطاب نذكر منها(برنوطي، 2007):

زيادة كمية العمل: تكون هذه الزيادة بحجم يتطلب تعيين عاملين جدد.

ظهور مهام ووظائف جديدة: تظهر الحاجة الى وظائف جديدة نتيجة التوسع في الأعمال، فتحتاج المنظمة الى طلب تعيين موظفين جدد.

حصول شاغر في وظائف معينة: وتحدث هذه الشواغر نتيجة لترك أحد العاملين مكان عمله كالترقية الى وظائف أخرى أو الاحالة على التقاعد أو ترك مكان العمل أو التغيب لفترات طويلة، وفي هذه الحالات يستلزم على إدارة المنظمة اللجوء الى التعيين.

2- إستراتيجية الإختيار

تعتبر إستراتيجية الإختيار من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، أصبح يعتمد عليها بشكل كبير بإختيار أفضل الأفراد العاملين المتميزين لشغل الوظائف الشاغرة وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم، وبالتالي فان عملية الإختيار الصحيحة والتي تعتمد على أسس ومعايير علمية سليمة تحقق مبدأ وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، لأن المنظمة سوف تفشل في تحقيق أهدافها في مختلف المستويات التنظيمية اذا لم يتوفر لديها الكوادر البشرية الكفؤة (ابو حجيل، 2009).

وعليه نستطيع القول أن إستراتيجية الإختيار عندما تطبق وفقا للطرق العلمية في إختيار الموارد البشرية فإنها ستمكن إدارة المنظمة من الحصول على كفاءات بشرية ذات مؤهلات وقدرات عالية لشغل الوظائف الشاغرة للقيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل ذلك ستتطرق الدراسة الى توضيح مفهوم عملية الإختيار وأهدافها وأهميتها، والى التعرف على مراحل ومصادر وطرق إختيار الموارد البشرية وعلى أهم المعايير الصحيحة لإختيار الكفاءات البشرية المتميزة.

1-2 مفهوم الإختيار

تعتبر عملية إختيار الأفراد العاملين هي الامتداد الطبيعي لعمليات تحليل العمل والتخطيط والإستقطاب، حيث تبدأ هذه العملية عند انتهاء العمليات السابقة، فقد أكدت عدد من الدراسات بأن عملية إختيار الكفاءات البشرية المتميزة يعتبر من العوامل الهامة في معرفة عدد ونوعية الأفراد التي تحتاجهم المنظمات.

فقد عرف (Kumari, 2012) الإختيار للموارد البشرية بأنه " إختيار أفضل الكفاءات البشرية المتميزة، الذين يملكون المهلات والقدرات والمهارات ذات الصلة بالمنظمة من خلال المحاولة الى ايجاد توازن بين متطلبات الفرد المقدم للطلب ومتطلبات المنظمة .

وعرف كل من (درة والصباغ، 2008) مفهوم الإختيار للموارد البشرية بأنه " هو انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مستقطبين لهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة، مع التركيز على مفاهيم الكفاءة والفاعلية بعملية الإختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح".

كما عرف (الشيخ وامحمد، 2015) مفهوم الإختيار للموارد البشرية بأنه "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تتوفر فيها صفات وخصائص تستجيب لمتطلبات الوظيفة، بالعدد المناسب، وعلى أن يكون ذلك مقرونا برضاهم ورغباتهم".

من التعاريف التي سبقت يستطيع الباحث استنتاج المضامين التالية لإستراتيجية إختيار الموارد البشرية:

- 1- يركز مفهوم إختيار الموارد البشرية على انتقاء أشخاص مؤهلين وذوي خبرة لشغل الوظائف في المنظمة.
- 2- يعد مفهوم إختيار الموارد البشرية من العمليات الإدارية للبحث عن الموارد البشرية التي تتوفر فيها الصفات والخصائص التي تستجيب لمتطلبات الوظيفة وإختيار الأفضل منها.
- 3- يعد مفهوم إختيار الموارد البشرية من أهم العوامل الأساسية في عملية التعرف على عدد ونوعية الأفراد التي تحتاجهم المنظمات.

وبالرجوع الى المفاهيم والتعريفات التي سبقت يمكن للباحث تعريف الإختيار للموارد البشرية بأنها إستراتيجية من إستراتيجيات الموارد البشرية تقوم على إختيار أفضل الأشخاص من تتوفر فيهم الخبرات والمهارات والمؤهلات لشغل الوظائف الشاغرة، والذين لهم القدرة على القيام بأعباء الوظائف في المنظمة.

2-2 أهمية عملية الإختيار

تحظى عملية الإختيار بأهمية كبيرة، كونها تعمل على التوفيق ما بين متطلبات العمل وبين ما يتميز به الفرد من مهارات وقدرات، فمن خلال عملية الإختيار تقوم المنظمة بانتقاء أفضل الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفق قواعد ومعايير عملية سليمة، ولذلك تظهر أهمية الإختيار في النقاط التالية (أبو شيخة، 2010):

تقوم عملية الإختيار على وضع الرجل المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لقدراته وخبراته، لإن الفرد عندما يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته سيكون راضي تماما عن مستوى أداءه ويسعى الى الاستقرار في عمله.

تضمن عملية الإختيار للأفراد إشباع حاجاتهم الانسانية والاساسية في العمل كحد أدنى، بحيث توفر هذه العملية الرواتب والأجور التي تتناسب مع مؤهلات وقدرات وخبرات هؤلاء الأفراد.

ان الموضوعية بعملية الإختيار تقلل الخسائر التي قد تتعرض لها المنظمة وتجعل الأفراد العاملين أحق في شغل تلك الوظائف ممن يتم تعيينهم بطريقة غير موضوعية فيها محاباه ومحسوبية، وأيضا يكون ولاؤهم أكبر للمنظمة التي يعمل فيها.

القيام بوضع الشخص المتميز الذي تم إختياره في وظيفة تتناسب مع الخبرات والمؤهلات والمهارات التي يمتلكها، ويكون أمر تدريبه سهلا وبأقل التكاليف نتيجة الى استيعابه لمتطلبات الوظيفة في أقصر وقت، ويكون تعرضه لإصابات العمل محدود.

تقوم عملية الإختيار على تحسين أداء المنظمة، كون أن الأداء يعتمد بشكل أساسي على جهود الأفراد العاملين ، فكلما كان الأفراد لديهم خبرة ومهارات، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح.

وعلى ضوء يمكن القول بأن أهمية عملية الإختيار تنبع من أن المنظمة تعمل على انتقاء المورد البشري ذو الكفاءة والمقدرة العالية التي يمكن من خلالها الوصول الى أهداف للمنظمة، فعندما تنتهج المنظمة الأساليب والمعايير العلمية في عملية الإختيار فإنها سوف تحقق أعلى مستويات الأداء والجودة عالية والسرعة في الانجاز.

2-3 أهداف عملية الإختيار

تقوم عملية الإختيار للموارد البشرية في المنظمات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي (مصطفى،

:2004)

ضمان إختيار أفضل المتقدمين للوظائف المتاحة

التأكد من توفر مجموعة من الخصائص والمواصفات والشروط في الفرد المتقدم للوظيفة من أجل تعيينه في المنظمة

انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة ممن يحملون المؤهلات ويمتلكون القدرات والخبرات في تخصصاتهم.

وضع الشخص المناسب للوظيفة في المكان المناسب.

تحقيق أعلى قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين سواء الأفراد القدامى أم الجدد الذين تم إختيارهم للعمل في المنظمة.

تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الخبرات والمؤهلات والمهارات التي يمتلكها الفرد.

تحقيق درجة كبيرة من الرضا عن العمل بين الأفراد العاملين، وذلك عند شعورهم بالتكيف مع الأعمال التي يؤديونها، وإمكانية التقدم بشكل فاعل في المسار الوظيفي.

مما سبق يمكننا القول بأن الاجراءات والوسائل المستخدمة حاليا في عملية الإختيار متعددة جدا، الأمر الذي يساعد إدارة المنظمة في البحث لانتقاء المورد البشري الكفؤة والتي لديها أفضل الخبرات والمهارات في العمل .

2-4 طرق واجراءات إختيار الموارد البشرية

تعددت الطرق والاجراءات التي يمكن من خلالها إختيار الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يمكن حصر الطرق المتبعة لدى العديد من المنظمات في إختيار تلك الموارد بما يلي (البرادعي، 2005):-

استقبال المتقدمين للوظيفة : تبدأ عملية الإختيار للموارد البشرية بالعادة عن طريق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة، فالإدارة المختصة تقوم بوضع اعلان داخلي أو خارجي، وبناءا على هذا الاعلان تعطي المنظمة طالبي الوظائف معلومات عن المنظمة وطبيعة العمل فيها ونوعية الوظيفة التي يراد اشغالها، ويمكن من خلال هذه الطريقة تصفية عدد المتقدمين لإشغال الوظيفة المطلوبة لكون قد لا يميلون للعمل في المنظمة بعد أخذ الفكرة عنها وعن طبيعة العمل فيها.

تعبئة طلبات الاستخدام أو التوظيف : بعد زيارة طالب الوظيفة الى المنظمة واقتناعه بالعمل فيها جراء حصوله على المعلومات الكافية عنها جراء زيارته لها، يقوم طالب الوظيفة بتعبئة طلب الاستخدام أو التوظيف، وهو طلب يعطي فية طالب الوظيفة كافة المعلومات الشخصية والخبرات والمؤهلات المتوفرة لديه، ويجب على مصمم الطلب أن يراعي الوضوح والتسلسل في التفكير.

المقابلة المبدئية : وهي مقابلة تستغرق فترة قصيرة جدا يمكن من خلالها الاطلاع على كافة الأوراق والمؤهلات والخبرات والكفاءات للمتقدمين واستبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة.

مقابلات الإختيار (المقابلات الشخصية) : بموجب هذه الطريقة وبعد اجتياز المتقدمين للاجراءات المبدئية السابقة لشغل الوظيفة تجرى للمتقدمين مجموعة من الاختبارات التحريرية أو الشفهية أو اختبارات الذكاء واختبارات القدرات ثم اختبارات المقابلات الشخصية المحددة مسبقا، والتي تأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب المتعلقة بشخصية وذكاء وجدارة الشخص المرشح للوظيفة، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق إختيار الموظفين للوظائف كما أنها تعد الأكثر شيوعاً في الدول الديمقراطية.

اجراء الفحص الطبي: بموجب هذه الطريقة يتم التأكد من الوضع الصحي للمتقدم من الناحية الطبية وذلك من خلال اجراء العديد من الفحوصات الطبية له مثل فحص السمع والبصر وفحص الخلو من الأمراض المعدية والمستديمة وغيرها من الفحوصات، لأن بعض الوظائف تتطلب أن يكون المتقدم سليم الحواس ولديه دقه في الانتباه وسرعة في الانتقال من مكان الى آخر.

5-2 معايير الإختيار:

تعرف معايير الإختيار بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص و المواصفات التي تتوفر في الشخص المرشح ليشغل وظيفة محددة وبمستوى معين، وتستمد الخصائص والمواصفات من تحليل الوظائف بهدف الحصول على أعلى مستويات من العمل و الأداء في تلك الوظائف، حيث يمكن تجميع هذه المعايير في خصائص محددة كالتعليم والصفات البدنية والصحية والخبرات السابقة والصفات الشخصية والمعرفة المسبقة بالشخص طالب الوظيفة، حيث يجب على المنظمة أن تحدد معايير للإختيار تكون مبنية على صفات ومواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء ومن أهم المعايير ما يلي (عقيلي، 2005):

مستوى التعليم : حسب هذا المعيار تتطلب أي وظيفة من الوظائف التي تكون شاغرة في المنظمة حصول كل متقدم للوظائف الشاغرة على مؤهل علمي محدد، بحيث يحدد هذا المؤهل في بطاقات تصنيف الوظائف التي تتبع لمرحلة التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية.

الخبرات السابقة : حسب هذا المعيار تفضل معظم المنظمات الأشخاص الذين لديهم خبرات سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، كون أن وجود الخبرات لدى الأشخاص المتقدمين لأشغال الوظائف الشاغرة تجعل ممارستهم للعمل أمرا سهلا، كما أنها تعد مؤشرا جيدا لامكانية نجاح الفرد واستمراره في العمل.

الصفات البدنية (الجسمانية) : حسب هذا المعيار تتطلب بعض الوظائف الشاغرة في المنظمة أشخاص متقدمين لديهم صفات جسمانية معينة كالقوة أو الطول أو المنظر اللائق.

الصفات الشخصية : حسب هذا المعيار ينبغي أن تشير الصفات الشخصية عن الفرد إلى قوة الشخصية التي يمتلكها وهل يستطيع أن يكون مثال للموظف الحقيقي المطلوب.

المعرفة السابقة بالشخص المطلوب : حسب هذا المعيار تقوم المعرفة السابقة بدور أساسي ومهم في عملية اتخاذ قرارات الإختيار للشخص المطلوب، فعندما يقوم الشخص بطلب للوظيفة إلى إدارة الموارد البشرية بواسطة أحد معارفه أو أصدقائه أو عن طريق أشخاص موثوق بهم ويتم تركيزه من طرفهم، فإنه وبلا شك ستكون فرصته في التوظيف أفضل من أي شخص آخر قد استوفى كامل الشروط السابقة وبنفس المستوى.

مما سبق يمكننا القول بأن المنظمة التي تكون عملية الإختيار للموارد البشرية فيها مبنية على معايير موضوعة بطريقة علمية صحيحة سوف تنجح وتستمر.

2-6 العوامل المؤثرة في عملية الإختيار

يوجد هناك عددا من العوامل التي قد تؤثر في عملية الإختيار، ومن هذه العوامل ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا تمكنت المنظمة من وضع الشخص الذي يتناسب مع الوظيفة في مكانه المناسب فقد نجحت وارتقت، أما إذا كان الأمر عكس ذلك فقد خسرت وانتهت، فمن العوامل الإيجابية التي تؤثر في الإختيار ما يلي (المدني، 2017) :

تحديد شروط ومتطلبات الوظيفة بدقة متناهية، كالقدرات العقلية والمهارات السلوكية والاجتماعية والفنية للشخص المتقدم.

تحديد إستراتيجية الإختيار، من خلال تحديد موقع تلك الوظيفة على الهيكل التنظيمي وفي نظام الترقية والحوافز. وضع مقاييس محددة للشروط والمتطلبات الأساسية لكل شخص متقدم لشغل وظيفة شاغرة. العمل على المطابقة بين شروط ومتطلبات الوظيفة من جهة وبين خصائص ومؤهلات المتقدمين لهذه الوظيفة من جهة أخرى.

اخضاع الشخص المتقدم للوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات واختبارات وغيرها.

أما العوامل السلبية التي تؤثر في عملية الإختيار فتكمن في عدة أمور أهمها :

عدم التحديد الدقيق لشروط ومتطلبات وواجبات الوظيفة.

غياب المعايير المحددة المطلوبة للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة.

فقد وضعت عدة منظمات ضوابط معينة لا تتعداها في عملية الإختيار نذكر منها:

المهارة : وهي مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية.

الخبرة السابقة : وهي مجموع التراكم المعرفي من خلال حياته العملية.

القابلية : البحث عن الفرد ومدى كفاءته للعمل.

مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة : معظم الوظائف تحتاج لمستوى معين من التعليم وهذا المستوى يعتمد على طبيعة العمل.

درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية : تبحث المنظمة عن إختيار أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية من خلال المقابلات الشخصية معينة.

العمر : هناك أعمال يفضل فيها أعماراً محددة.

الجنس : هناك وظائف يفيد فيها الجهد البدني بأن يكون المتقدم رجلاً

الشخصية : المتقدم إلى الوظيفة يكون بمواصفات شخصية معينة.

2-2-8 التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه عملية فاعلية إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات والصعوبات، والتي تظهر بشكل جلي خاصة في العديد من الدول النامية، وتتمثل أهم هذه التحديات والصعوبات بالآتي (الهييتي، 2005) :

ضعف التخطيط لدى الكثير من الأفراد العاملين بالمنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية، بحيث يكون مستوى القناعة ضعيف بهذا النوع من أنواع التخطيط، بحيث يؤدي الأمر إلى مقاومة الأفراد العاملين لها في كثير من الأحيان.

ضعف الإمكانيات المطلوبة في التخطيط، فنتيجة لقلّة أعداد الخبراء وخبراتهم العلمية الثقافية، الأمر الذي يزيد من احتمالات إرتكاب الأخطاء في عملية تحديد الأهداف المستقبلية، والوسائل المستقبلية للتخطيط للموارد البشرية.

القلة في الكم والنوع من المؤسسات للعملية الخارجية وتقادمها وأفكار أغلب المنظمات لمنظم المعلومات التي تخص إدارة الموارد البشرية أو تقادم الأنشطة فيها، بحيث تعجز عن مواكبة التطويرات الحديثة بنظم المعلومات بشكل عام أو جراً عجز هذه المنظمات عن استقبال أحدث المعلومات التي تخص الموارد البشرية.

الصعوبة في التوصل إلى معايير دقيقة ومحددة، وذلك من أجل معرفة عدد المهام الملحقه على كاهل إدارة الموارد البشرية، أو معرفة الأنشطة التحليلية للوظائف فيها.

تعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه، ومثل هذه الحالة تنعكس أما بفائض تخطيطي أو عجز في أغلب الأحيان، ومن أجل معالجتها يلزم الأمر إعادة النظر بالهيكل الوظيفي في المنظمة وتصميمه بالقدر الذي يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تكون في المنظمة.

الفصل ييم مسؤوليات اعداد الخطة وتنفيذها, بحيث يعتمد المخططون بأغلب الأوقات بالتهرب من مسؤولية تنفيذ الخطة بادعائهم بمسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة, ولكون وضع الخطة وتنفيذها مرحلتين في عملية التخطيط للموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة والدورية.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت العديد من الدراسات بأن إدارة الموارد البشرية تواجه أيضا العديد من التحديات والصعوبات, ومن أبرز هذه التحديات نذكر ما يلي (مسعود وسلطان, 2011):

الثورات التكنولوجية والتقنية

حققت الثورات التكنولوجية والتقنية الحديثة العديد من التجاوزات للقيود والحدود المكانية والزمانية, وأيضا على ندرة الموارد الطبيعية في العديد من البلدان, حيث أثرت تلك التطورات التقنية بشكل أساسي ومهم في عملية التشكيل للموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة وذلك من حيث الكم والنوع.

عالمية الاسواق وتحرير التجارة

تعد عملية افتتاح الاسواق وتحويلها الى سوق عالمية واحدة بمثابة القوة الدافعة القوية التي تعمل باتجاه تمييز الشركات والمنظمات التي تمتلك العديد من القدرات الإنتاجية والتقنية والتنافسية المناسبة, وقد كان هذا التحول عاملا رئيسيا في توجية اهتمام ادارة تلك المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والمتميزة التي تكون قادرة على الغلظة في تلك الاسواق الجديدة والمتعددة .

فقد بدأت اهمية فكرة الإدارة في التنوع والتغيير في مجالات إدارة الموارد البشرية وذلك جراء الاختلاف في الثقافات والعادات بين الأفراد العاملين في شتى الدول والبلدان. ولا ينصب تأثير هذا المتغير فقط على الفكر والتقنيات في إدارة الموارد البشرية, وإنما تأثيرها موجه بالدرجة الأولى الى القيادات الإدارية العليا التي ينبغي عليها أن تغير من افكارها وأساليبها في التعامل وعلى معاييرها في عملية اتخاذ القرارات من أجل أن تتوافق مع متطلبات التعامل بالأسواق العالمية المفتوحة.

3-التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

بعد التحولات السياسية والاتجاه نحو الديمقراطية بدأت العديد من المنظمات بالاهتمام في الموارد البشرية وذلك بتوفير فرص التعليم الافضل، وتقديم أفضل الرعايات الصحية والاجتماعية، الأمر الذي أدى الى إنتاج نوعية افضل من الموارد البشرية التي تمتاز بالقدرات والمهارات العالية التي تتطلع الى اتباع أفضل الاساليب بالتعامل مع الإدارة المسئولة بالمنظمات.

4-الصحة الثقافية والانتباه الى اهمية التعليم

انتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الانسان المعاصر الذي يتميز بانفتاحه الفكري والمتنوع الذي سمح للموارد البشرية بالحصول على العلم والمعرفة والمهارات بأي مكان وأي زمان وبتكلفة قليلة .

5-الانتباه الى البيئة

أهتمت العديد من دول العالم في الأونة الأخيرة بالقضايا البيئية، وأوعزت بضرورة وضع نظم متقدمة وضوابط تكفل المحافظة على سلامة المنظمات فيها، وذلك من خلال القضاء على العديد من المصادر المختلفة التي تؤدي الى التلوث البيئي، حيث يمثل المورد البشري أهم محور من محاور التنمية المستدامة ومحاور الحفاظ على البيئة، الأمر الذي دفع المنظمات الى الاهتمام بتنمية مناخ العمل بما يتفق مع الإدارات والنظم البيئية السليمة، وأيضا الاستثمار بمشروعات التنمية البشرية كأساس للتقدم والنجاح.

على ضوء ما سبق يمكن القول انه لمعالجة تلك التحديات والصعوبات يجب على المنظمة أن تربط الحاجات البيئية والتنظيمية فيها من خلال نظام معلومات للموارد البشرية دقيق يمتلك المقدرة بالحصول على أية معلومات دقيقة وحديثة.

2-2 المبحث الثاني: جودة الخدمات في الفنادق

1-2-2 تمهيد

تمثل جودة الخدمات الفندقية الدعامة الأساسية لجودة السياحة في معظم دول العالم، لذا كان من الضروري على الإدارات في قطاع الفنادق اشباع حاجات ورغبات النزلاء لتحقيق التميز في الأداء، فكلما كانت الصناعة الفندقية جيدة ومتنوعة وتغطي الحاجات والرغبات المختلفة للسياح أو المقيمين في أي دولة كلما عاد ذلك بالنفع على قطاع السياحة بشكل عام وعلى صناعة الفنادق بشكل خاص، حيث تعتمد الفنادق في تحقيق أهدافها على مدى قدرتها على كسب نزلاء جدد والمحافظة على النزلاء الحاليين خاصة في ظل وجود المنافسة القائمة، الأمر الذي حتم عليها قياس جودة أداء خدماتها (الأخر وساسي، 2014) .

فقد أصبح موضوع جودة الخدمات الفندقية من المواضيع الأساسية والمهمة وذلك حتى تستطيع الفنادق من خلالها التميز في الأداء التنافسي، لذا تسعى الفنادق باختلاف أشكالها إلى تطوير وتحسين الخدمات الفندقية التي تقدمها بهدف الإرتقاء بمستويات أدائها وحتى يكون لها القدرة على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وعليه وقبل التطرق الى جودة الخدمة الفندقية كان لا بد بالبداية في من فهم مفهوم جودة الخدمات ومدخل قياس جودة الخدمات، ومن ثم التعرف بشكل مفصل على مفهوم جودة الخدمات الفندقية المقدمة في الفنادق وأهميتها وخصائصها وأهم العناصر والمعايير التي تكونها وفي النهاية التطرق الى التحديات التي تواجه تطبيق جودة الخدمات الفندقية.

2-2-2 مفهوم جودة الخدمات

يعد مفهوم الجودة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها بدرجة كبيرة في نشاط المنظمات وعلى كافة المستويات، وبالتالي يعمل هذا المفهوم على فرض نفسه لمحاولة البحث في ماهيته وأبعاده العملية.

فقد عرف (المنصور، 2003) الجودة على أنها " أن يحصل الزبون أو المستهلك على منتج أو خدمة وأن ينتفع بها بشكل يتوافق مع توقعاته قبل الحصول عليها. "

وعرف (علي وعاني، 2016) الجودة بأنها " حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والموارد البشرية والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن وحاجاتهم".

كما عرفها (العزاوي واخرون، 2010) بأنها " هي مجموعة الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو لخدمة معينة، والتي تكون لها القدرة على اشباع رغبات الزبائن وحاجاتهم".

أما بالنسبة لمفهوم الخدمات فهي ذات طابع إنساني، حيث أنها تقدم من طرف أفراد ذوي اتصال مباشر بالزبائن، ومنه تتطلب عملية تطوير وتحسين النوعية ورفع الجودة كفاءة في الموارد البشرية والابتكار والإبداع في العنصر البشري. فالمنظمات الخدمية ذات الشهرة الواسعة عندما تتطابق مواصفات جودة خدماتها فإنها قد تحقق ميزة في سوق الخدمة على نظرائها (المنصور، 2003).

فقد تم تعريف الخدمة من قبل الجمعية الأمريكية للخدمة " بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض ارتباطها بسلعة معينة" (عليان، 2009).

وكما عرف (توفيق، 2002) الخدمة " بأنها نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعية غير ملموسة وغير عادية".

أما (Kotler & Keller, 2009) فقد عرف الخدمة " بأنها نشاط أو منفعة معروضة للمبادلة، وهذه الخدمة في الأساس هي غير ملموسة ولا ينتج عنها إي ملكية وهي كذلك مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي".

أما مفهوم جودة الخدمة فقد عرفها (Elena, 2006) " بأنها التوافق من أجل خدمة متطلبات الزبون أو قدرة الخدمة لتلبية احتياجاته كما هو متوقع".

وعرفت أيضا جودة الخدمة من قبل (Palmer, 2005) " بأنها معيار لتسليم الخدمة التي تظهر من خلال توقعات الزبون".

وكذلك عرف (Asubonteng, et al, 1996) بأنها الفرق بين توقعات الزبائن لأداء الخدمة المسبقة وتصوراتهم عن الخدمة المستلمة".

في حين عرفها (Chikwendu, et.al, 2012) بأنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة والخدمة المقدمة، وبالتالي فإن كانت التوقعات أكبر من الأداء المقدم فإن الجودة قليلة وإذا كانت التوقعات أقل من الأداء المقدم فإن الجودة عالية".

مما سبق يمكن للباحث تعريف جودة الخدمات بأنها " معيار يتم من خلاله التوافق لاجل تقديم الخدمة، من أجل الإيفاء بمتطلبات ورغبات الزبائن لتلبية الاحتياجات التي يتوقعونها وعلى أكمل وجه.

فقد أصبحت المنظمات الخدمية اليوم تولي اهتماما خاصا للجودة، كونها تعد أداة تنافسية ناجعة، فالجودة بشكل عام تؤثر على الخدمة المقدمة وتمنحها العديد من المزايا، نذكر منها(المنصور، 2003):

كسب ولاء الزبائن :فعندما تستطيع المنظمة الخدمية تحقيق هدف إرضاء الزبائن فهي حتما ستتمكن من كسب زبائن جدد موالين لها، وبالتالي يصبح هؤلاء الزبائن حقيقيون ويشكلون جزء من المنظمة، ويتعاملون مع المنظمة على أساس أنه فرد من أسرة كبيرة.

تحسين الخطة في السوق : ترفع الخدمة المتميزة وذات النوعية والجودة العالية من الميزايا التنافسية للمنظمة، مما يكسبها السمعة الجيدة في السوق، الأمر الذي يسمح لها بكسب ثقة شريحة كبيرة من الزبائن.

تحسين الكفاءة في العمل : تتمثل الكفاءة في قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل التي تتلائم مع تحقيق النتائج المرغوبة المتوقعة.

تكاليف الملاءمة : وهي تكاليف تأمين النتائج المرغوبة، أو هي تكاليف إنتاج خدمة بالصورة التي ترغب فيها المنظمة.

رفع المردودية : فكلما قدمت المنظمة خدمات ذات جودة عالية كلما ازدادت حصتها السوقية، وبالتالي تحقق هامش ربح كبير.

تحسين الإنتاجية في العمل :فعندما يتم تحسين جودة الخدمة المقدمة ترتفع كفاءة المنظمة، وبالتالي يؤدي ذلك الأمر إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، فالتدريب على سبيل المثال يؤدي إلى تقديم خدمة أفضل في وقت أقل.

2-2-3 مفهوم جودة الخدمات الفندقية

أصبح مفهوم جودة الخدمات الفندقية أحد أهم المفاهيم الأساسية التي لاقى اهتماما واسعا في قطاع الفنادق على اختلاف أنواعها وأحجامها، كون أن هذا المفهوم يركز على ضرورة تكامل الأنشطة والعمليات والوظائف داخل هذه الفنادق، والتشاركية بين كافة المستويات الإدارية من أجل اتقان العمل ورفع مستويات الأداء فيه من البداية الى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف، مع ضرورة التركيز على كافة جوانب التحسين المستمر لتلك العمليات والأنشطة نظرا لتعدد التحديات والصعوبات التي تواجه منظمات الأعمال وخاصة الفنادق وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها.

فقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم جودة الخدمات الفندقية، بسبب اختلاف حاجات وتوقعات النزلاء عند البحث عن أفضل الخدمات الفندقية المطلوبة، إذ تختلف جودة الخدمات بالنسبة للأشخاص كبار السن عن جودة الخدمات للشباب أو لرجال الأعمال، لذا كان لا بد من التعرف على هذا المفهوم، ومن أهم التعريفات الخاصة بجودة الخدمات الفندقية ما يلي:

عرف (الروسان، 2009) جودة الخدمات الفندقية بأنها " مجموعة من الأعمال التي تؤمن للنزلاء التسهيلات عند استعمال الخدمات الفندقية خلال اقامتهم بالفندق ".

أما (العايب، 2007) فيؤكد بأن جودة الخدمات الفندقية تعرف " بأنها مجموعة من الأنشطة التي ترتبط باقامة وإيواء وإعاشة النزلاء في الفندق بهدف اشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم بوصف ذلك من أفضل الطرق لضمان استمرارية نشاطات القطاع وتنمية عائداته ".

كما عرف (العزاوي والحوامدة، 2010) جودة الخدمات الفندقية بأنها " مقارنة النزيل للفندق لمستوى الخدمات الفندقية التي تقدم له فعليا بمستوى الخدمات الفندقية التي يتوقعها خلال مدة مكوثه في الفندق، فإذا كان ادراك النزيل لجودة الخدمة يفوق بكثير توقعاته فذلك الأمر يعكس درجة رضا عالية عنده، أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمات الفندقية المقدمة أقل مما يتوقعه النزيل فان ذلك الأمر سوف ينعكس سلبا على رضا النزيل عن تلك الخدمة المقدمة لع في الفندق ".

وعرفها كل من (علي وعاتي، 2016) بأنها "قابلية المقارنة التي يجريها النزلاء بين الخدمة المقدمة لهم فعليا وبين ما يتوقعوه طول فترة بقائهم في الفندق".

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن استنتاج أن ما يلي :

أن جودة الخدمة الفندقية تؤدي على اشباع رغبات وتوقعات النزلاء المستفيدين منها.

تنوع الخدمات الفندقية المقدمة داخل الفنادق.

أن مستوى جودة الخدمات الفندقية مرتبط بمقدم الخدمة.

أن جودة الخدمات الفندقية غير ملموسة فهي تهدف الى اشباع حاجات النزلاء وتحقيق مسوى عالي من الرضا لهم.

أن جودة الخدمات الفندقية تعكس رضا النزلاء عن الخدمات الفندقية المقدمة من خلال قابلية المقارنة التي يجريها النزلاء بين الخدمة المقدمة لهم فعليا وبين ما يتوقعوه طول فترة بقائهم في الفندق.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف جودة الخدمات الفندقية على أنها : مجموعة من الأنشطة التي ترتبط بالخدمات التي تقدم للنزلاء داخل أروقة الفندق والتي تعكس مدى رضاهم عن تلك الخدمات من خلال مقارنتهم بين الخدمة المقدمة لهم فعليا وبين ما يتوقعوه أثناء فترة بقائهم في الفندق.

4-2-2 أهمية جودة الخدمات الفندقية

جاء الاهتمام المتزايد في موضوع جودة الخدمات الفندقية كون أن هذا الموضوع قد لقي اهتماما واسعا في بيئة الأعمال في العصر الحالي، من خلال تقديم خدمات تفوق توقعات ورغبات النزلاء ومتطلباتهم، وأيضا بوصفه سلاحا إستراتيجيا يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية في تبني إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، فقد أصبحت إدارة الجودة تحظى باهتمام بالغ على كافة المستويات الإدارية داخل الفنادق والمنظمات السياحية، ولذلك يعد التحسين المستمر الجزء الأساسي للخدمات المقدمة داخل الفنادق، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالسرعة في التغيير والتطوير، وهذا بدوره يحدث تأثير إيجابي في كفاءة وفاعلية العمل داخل الفنادق بشكل كامل (صلاح، 2011).

تعتبر جودة الخدمة الفندقية المقدمة من المفاهيم المعقدة وذلك نظراً لما تتميز به هذه الخدمة من خصائص مثل اللاملموسية والفنائية والتلازمية وعدم التجانس بالخدمات وغيرها، وأن جودة الخدمة الفندقية تظهر جلياً من خلال المقارنة لتوقعات النزلاء وإدراكهم للخدمة المقدمة، وبالتالي فإن نفس الخدمة الفندقية المقدمة يمكن النظر إليها بأنها ذات جودة عالية من قبل بعض النزلاء، وذات جودة منخفضة لدى نزلاء آخرين لذلك فإن جودة الخدمة الفندقية تعتمد على النزلاء أنفسهم، حيث تتضح جودة الخدمة الفندقية بشكل جلي، وذلك من خلال المقارنة بين التوقعات الزبائن وتصوراتهم عن الخدمة المقدمة لهم وأداء الخدمة الفعلية، بمعنى أنها تقنية لقياس جودة الخدمة، أي إن جودة الخدمة الفندقية تعتمد بشكل رئيسي على تصورات الزبائن، ولذلك يتم استخدام جودة الخدمة الفندقية المدركة على نطاق واسع في الكثير من الدراسات والأبحاث (Zeithmal & Bitner, 2000).

وبالتالي فإن توقعات النزلاء وتصوراتهم للخدمة الفعلية التي ستقدم لهم سيتم تحديد نوعية جودة الخدمة على عدة مستويات وهي كالآتي (Alvin, 2005):

الأول: إذا كانت الخدمة المقدمة لا تلي توقعات النزلاء فسوف تكون جودة الخدمة منخفضة.

الثاني: إذا كانت الخدمة المقدمة تتساوى مع توقعات النزلاء فستكون جودة الخدمة متوسطة.

الثالث: إذا كانت الخدمة المقدمة تتجاوز توقعات النزلاء فستكون جودة الخدمة عالية أو ممتازة.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن جودة الخدمة الفندقية تلعب دوراً هاماً كونها تعد من أهم المعيار أو المقياس لتقييم فعالية الخدمات الفندقية المقدمة، وبالرغم من أن جودة الخدمة المقدمة في الفنادق غير ملموسة إلا أنها أداة تقييم حاسمة لجودة لخدمات.

2-2-5 فوائد التحسين المستمر في الخدمات الفندقية

يعد عنصر التحسين المستمر العنصر الأساسي لإدارة جودة الخدمات لجميع العمليات المختلفة التي تقدمها معظم الفنادق، لذا يوجد هناك العديد من الخصائص والمميزات التي يتميز بها التحسين المستمر في جودة الخدمات في القطاع الفندقية وتتمثل في الآتي (أبو رحمة، 2001):

في مجال تقديم الخدمة: نتيجة الى تبني القطاع الفندقى إدارة الجودة في تقديمها لمختلف خدماتها المتعددة التي تقدمها، فان نمو تلك الفنادق مازال مستمر في التوسع ويكون ذلك نتيجة لتبني القطاع الفندقى فلسفة إدارة الجودة في تقديم أفضل الخدمات الفندقية.

ازدياد حدة المنافسة : توفر إدارة جودة الخدمات الفندقية المقدمة العديد من المزايا التنافسية لمعظم الفنادق، حيث يعتمد بقاء تلك الاعمال في تلك الفنادق جراء حصولها على قدر كافي من المنافسة.

الفهم الأكبر لخدمة النزلاء : يعد تقديم الخدمة الفندقية ذات الجودة العالية والسعر المقبول هي المفضلة، ولكن لا يعد ذلك هو الشيء الأساسي، فالنزلاء القاطنين في الفندق يحتاجون ويرغبون أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، مما ينبغي على الإدارات الموجودة في تلك الفنادق أن تحترم النزلاء والأفراد العاملين وتشاركهم في عمليات تحسين الجودة. اشراك الجهود في الفنادق لتحسين جودة الخدمات المقدمة: حسب هذه الخاصية تتطلب كافة عمليات تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة اشراك ودمج الجهود كافة الأفراد العاملين من خلال تخويل الصلاحيات التي تلزم من أجل تقديم الخدمات الفندقية وارضاء النزلاء.

2-2-6 نماذج قياس جودة الخدمات

يعتبر قياس جودة الخدمة هو أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والخبراء، فكان الهدف منها هو البحث عن نماذج أو مقاييس تتصف بالدقة والموضوعية لتقييم الأداء وتحليل الإنحرافات لاتخاذ إجراءات لتحسين الجودة، فظهر هناك نماذج عديدة لقياس جودة الخدمة حيث ستعرض الدراسة أهم نموذجين مستخدمين لقياس جودة الخدمة وهما (Kotler, & Keller 2006) :

النموذج الأول : The SERVQUAL : يعد هذا النموذج مقياسا مهما لقياس جودة الخدمة المقدمة من خلال بيان الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأن جودة هذه الخدمة، ويضم هذا النموذج خمسة أبعاد (محددات) لجودة الخدمة وهي (Kotler, & Keller 2006) :

الاعتمادية : يتمثل هذا البعد في القدرة على تقديم الخدمة بطريقة موثوقة ودقيقة وصحيحة للزبون، وهذا البعد يمثل الجزء الهام بالنسبة للزبون.

الملموسية : تمثل هذا البعد بأن وصف تقديم الخدمات بشكل عام في المنظمات الخدمية غير ملموسة.

الاستجابة للزبائن: يتمثل هذا البعد في قدرة المنظمة الخدمية على تقديمها لخدماتها بشكل سريع وعاجل، مثل الاستجابة السريعة والعاجلة في تقديم خدمات الطعام والشراب والايواء في الفنادق، ومن أجل رفع جودة الخدمات الفندقية فان على الفنادق أن ترتقي بالاستجابة لرغبات النزلاء ومتطلباتهم بأن تشعر النزلاء باهتمامهم بمتطلباتهم واحتياجاتهم بصورة مستمرة .

التوكيد : يتمثل هذا البعد في قدرة الأفراد العاملين على زرع الثقة في النزلاء، من خلال التصرف معهم بكل لطف وكياسة مما يشعر النزلاء بالأمان والثقة بالأفراد العاملين وإدارة الفندق.

التعاطف مع الزبائن: يتمثل هذا البعد بضرورة العناية والاهتمام الشخصي بالنزلاء داخل الفنادق وقدرة مقدمي الخدمات الفندقية من الأفراد العاملين على التحدث مع النزلاء والزبائن بأسلوب ودي وبمهودة ولطف.

وتشمل هذه الأبعاد السابقة 22 بعدا فرعيا لقياس أداء الجودة الخدمات، ومثلها أيضا لقياس توقعات الزبائن والعملاء، ليتم بعدها مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، وأن اظهار أية فروق في المقارنة يكون مفادها وجود فجوة إيجابية أو سلبية في جودة الخدمة المقدمة، ولذلك اطلق على هذا النموذج اسم مقياس الفجوة.

النموذج الثاني : The SERVPERF يعد هذا النموذج نسخة معدلة من النموذج الأول، حيث يعتمد على نفس الأبعاد والمحددات الرئيسية والفرعية، ويتكون أيضا من 22 بعد فرعي ، حيث تقاس الجودة من خلال الأداء فقط، مع العمل على استبعاد كافة التوقعات نظرا لعدم وضوحها وصعوبة قياسها، كما أن هذا النموذج يقوم بتفسير التباين الحاصل في جودة الخدمة المقدمة أكثر من النموذج الأول.

2-2-7 خطوات تحقيق جودة الخدمات الفندقية

تتطلب عملية تحقيق جودة الخدمات الفندقية من الموارد البشرية العاملين في قطاع الفنادق الامام الكبير بالدور المطلوب منهم بدأ بتقديم الخدمات الفندقية الى نهايتها لتشمل العمل على فهم متطلبات ورغبات وحاجات النزلاء لاشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق انجاز الأهداف المنشودة، فهناك مجموعة من الخطوات اللازم تحقيقها في مجال رفع جودة الخدمات الفندقية وهي (أبو رحمة، 2001):

اظهار موقف ايجابي تجاه النزلاء:- وفي هذه الخطوة قد يفشل العديد من الأفراد العاملين في تقديم الخدمات للنزلاء بسبب الموقف، فلا بد من اظهار الموقف الايجابي بالنسبة للتعامل مع النزلاء، ويتم اطار الموقف الايجابي باستخدام مجموعة محددة من الطرق هي:

المظهر: يشمل المظهر الانطباع الأول الذي يظهر للنزيل

لغة الجسد: وهي تفسر جملة من الرسائل التي يبعثها المرسل للنزيل.

صدى الصوت: وهي الكيفية التي يتم فيها قول شئ ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.

الهاتف : وهي الاعتماد على مهارة استخدام الهاتف، لأن الموظف عندما يجري مكاملة مع النزيل فانه الوحيد الذي يمثل المنظمة الفندقية.

تحديد احتياجات النزلاء : ويتم بموجب هذه الطريقة تحديد احتياجات النزيل وكما يلي:

ضرورة ادراك المتطلبات الزمنية لرفع جودة خدمة النزيل.

توقع الاحتياجات النزيل الأساسية.

فهم الاحتياجات الاساسية للنزيل.

تحديد احتياجات النزيل عن طريق الحصول على المعلومات الراجعة.

توفير احتياجات النزلاء :- ويتم بموجب هذه الطريقة وجوب توفير جودة الخدمة الفندقية للنزلاء عن طريق تأدية جميع الواجبات المهمة من أعمال جرد وترتيب وتسجيل المعلومات.

التأكد من النزلاء سيعودون:- ويتم ذلك من خلال التحمس في العمل، والقيام بالخدمات التي ترضي النزلاء، والعمل على كسب النزلاء بشتى الطرق وجوب وبمستوى معين من الجودة.

2-2-8 دور إدارة الموارد البشرية بتحقيق جودة الخدمات

أشار العديد من الدراسات والابحاث على المستويين التطبيقي والنظري إلى إدارة الموارد البشرية بانها تعد ركيزة مهمة من ركائز الجودة في المنظمات ، وتأتي أهميتها من الاعتبارات الآتية (الهيبي والمعشر، 2002):

يعتمد تحقيق اعلى مستوى من جودة الخدمات بشكل عام على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة.

يعد المورد البشري أحد أهم العناصر المكونة للمنظمة، وعلى إدارة المنظمة أن تتبنى نظاما يسهل عملية فهم الأفراد العاملين لمنظمتهم ومستقبلها؛ كون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أكثر العناصر حيوية وتعد مفتاحا رئيسيا لنجاح العناصر الأخرى ضمن برامج إدارة الجودة في المنظمة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا ومهما في تنفيذ برامج التحسين المستمر والتي تعمل إلى ادخال التطوير والتغيير إلى المنظمة.

يعتمد نجاح أي منظمة خدمية على أداء موظفيها الذين يقدمون الخدمات في جميع المستويات، وهذا الأمر يتطلب من كل فرد عامل في المنظمة أن يكون ملتزما في عمله و مركز اهتمام في جميع النواحي.

مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا لنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك باسهامها على جميع المستويات الإستراتيجية والمستويات التنفيذية لتحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة والتي غالبا ما تعمل على تحقيق العديد من النتائج أهمها :

تعمل إدارة الجودة في المنظمات على المساعدة في طرح مفهوم تمكين الأفراد العاملين من أجل رفع وتهدئة أنظمة السيطرة الداخلية فيها.

تغيير النظرة العامة إلى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من كونها عبارة عن مجموعة من الأعمال إجرائية التي تتعلق بتنفيذ مجموعة من السياسات والنظم للأفراد العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية يتم التعامل بها مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة.

تساعد إدارة الجودة المنظمات بالانتشار وخاصة في عمليات البحث والإستقطاب من الموارد البشرية في السوق العالمي للعمل، وعدم حصر المنظمة كافة إستراتيجيات البحث والإستقطاب في السوق المحلي بحثا عن أفضل الكفاءات من الموارد البشرية واكثر هذه الموارد مقدرة في تحقيق أهداف المنظمة.

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح للعديد من الدراسات السابقة الخاصة بموضوع هذه الدراسة، وقد تمت الإفادة من بعض تلك الدراسات التي ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المدني، 2017) بعنوان "واقع سياسة الإختيار والتعيين في المؤسسات دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى إدراك الإدارات لمفهوم وأهمية سياسة الإختيار والتعيين ومستوى تنفيذ خطوات سياسة الإختيار من خلال عينة من شركة ليبيا للاتصالات.

استخدمت الدراسة الاستبائية كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمدت الباحثة عينة عشوائية قوامها (117) مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية .

توصلت نتائج الدراسة الى أن الإدارة بالشركة قيد الدراسة تدرك مفهوم وأهمية سياسة الإختيار، كما تبين أن مستوى تنفيذ وتحقيق سياسة الإختيار كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود عوامل تؤثر على سياسة الإختيار.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة وضع شروط الإختيار واعتماد المؤهل بحيداً تام وشفافية دون تفصيلها على أشخاص محددين سلفاً، كما أوصت الباحثة بضرورة الاستعانة بخبراء لوضع شروط تحقق الجودة المنشودة وإعداد خطة مسبقة لوضع كل فرد في مكانه المناسب من الذين تم إختيارهم.

دراسة (صالح وأحمد، 2011) "واقع تطبيق الموضوعية في عملية إختيار العاملين في المؤسسات التعليمية في فلسطين : دراسة حالة جامعة فلسطين الأهلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الموضوعية في إختيار الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية في فلسطين، ومدى الاهتمام بها، وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، كما تهدف أيضا إلى التعرف على المحددات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها عند إختيار وتعيين الافراد العاملين في تلك المؤسسات، إضافة إلى المعرفة جملة السياسات الخاصة بالإختيار والتعيين من أجل حصر الإختيار في ذوي الكفاءات العلمية والعملية .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض هذه الدراسة حيث يصف هذا المنهج المتغيرات الظاهرة في الدراسة .

بينت أهم نتائج الدراسة بأنه لا يوجد أثر للعوامل الديمغرافية للدراسة كالجنس والعمر والدخل والحالة الاجتماعية في تحديد آراء العاملين في الجامعة نحو تطبيق الموضوعية في الإختيار والتعيين للعاملين فيها. وان معدل دوران العمل في الجامعة هو معدل متوسط مقارنة بعدد العاملين المحدود فيها، وأن معظم العاملين لديهم شعور بالرضا الوظيفي عن عملهم في الجامعة.

توصلت الدراسة أيضا إلى أن إدارة الجامع تتمتع بدرجة جيدة من الكفاءة الإدارية خاصة فيما يتعلق بتطبيق الموضوعية في إختيار الأفراد العاملين.

دراسة (عريقات واخرون، 2010) "دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، والتعرف إلى مصادر الإستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الافراد العاملين ومعرفة أثر معايير الإستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزايا التنافسية بالقطاع المصرفي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الإسكان والبالغ عددهم (1700) موظف، حيث تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (54) موظفا من الإدارتين الوسطى والعليا للوقوف على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الإستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الإستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة - إحصائيا - وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الإستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة أبو رحمة (2005) بعنوان: "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية شؤون الموظفين: دراسة تطبيقية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في مجتمع البحث مع تقييم استخدامها وتحليله وتحديد محددات وصعوبات تفعيل هذه النظم لممارسة دورها بكفاءة وفعالية.

أشارت نتائج الدراسة إلى ان استخدام النظم اليدوية في مجتمع البحث كان بنسبة 73% واستخدام النظم الإلكترونية كنظام داعم لها بنسبة 37%. وأشارت النتائج أيضا إلى أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يتركز بعمل شؤون الموظفين المتعلق بمراقبة دوام الموظفين كان بنسبة 75% الذي يؤثر سلبا على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في مجتمع البحث.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Herstad, et al., 2015) " Recruitment, knowledge integration and modes of innovation"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر سياسات التوظيف والإستقطاب على إبداعية شركات التوظيف والجامعات في النرويج.

تكونت عينة الدراسة من (14) جامعة ومؤسسة تعليم عالي وشركة توظيف، تم اختيارها عشوائياً من الأقاليم الجغرافية المختلفة في النرويج خلال الفترة 2006-2008. تم جمعها من قبل إحصاءات النرويج. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات .

بينت نتائج الدراسة الى أن سياسات التوظيف والإستقطاب التي تستخدمها الشركات والقائمة على التعاون بين الشركة وبين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تعمل على زيادة مستوى الابتكارية والإبداعية في الشركات النرويجية .

كما أشارت النتائج إلى أن سياسة التوظيف القائمة على إستقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة تشكل ميزة تنافسية للشركة.

دراسة بول (Ball, 2014) بعنوان "The use of human information systems: A survey. Personnel Review"

"

هدفت الدراسة لمعرفة واقع الاستخدامات لنظم معلومات الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة.

تم دراسة العلاقة بين حجم المنظمة مقاسا بعدد العاملين واستخدام النظام، والعلاقة بين طول فترة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية واستخدام النظام وهل يستخدم هذا النظام لأغراض إدارية رقابية أم يستخدم أم يستخدم لأغراض تحليلية، وإلى متى يتم استخدام التكنولوجيا في مجالات مثل تقييم الأداء، والتدريب، والإستقطاب.

أظهرت إبرز نتائج الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين حجم منظمة الأعمال ممثلة بعدد العاملين بها وحاجة المنظمة لتوظيف نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية.

- دراسة (Nartey,2012) بعنوان: " Recruitment And Selection Practics Of Organization: A case Study Of HFC Banks".

هدفت الدراسة لتقييم فعالية ممارسات وإجراءات الإستقطاب والتعيين في بنك أكر والتعرف الى التحديات التي تواجه ممارسات الإستقطاب والتعيين في بنك HFC ، ومدى فعالية هذه الممارسات في بنك HFC، وما السبل المساعدة في تحسين تخطيط الموارد البشرية وتنميتها.

تم أستخدام الإستبانة في الحصول على معلومات من خلال توزيع (155) إستبانة على موظفين بنك أكر في منطقة أكر الكبرى.

أشارت النتائج إلى أنه تم الإعتماد على الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتوصيات الموظفين، كما أنه كان من الواضح أيضاً أن الطريقة المستخدمة في إستقطاب وتعيين الموظفين كانت فعالة جداً، كما ساعدت أيضاً في تحسين أداء الموظفين.

دراسة Fomunjong (2012), بعنوان: Recruitment and Selection: The Case of National Oil Refinery Company-SO.NA.RA (Sarl) Cameroon

هدفت هذه الدراسة الى دراسة إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار في شركة سونارا ، وهدفت أيضاً الى الاجابة عن الأسئلة المرتبطة بتخصيص الموارد البشرية غير الكفوء بسبب الميول التمييزية الى الفساد من قبل بعض المنظمات أوالشركات في الكاميرون.

إعتمدت هذه الدراسة الطريقة الاستكشافية حيث استخدمت الطريقة النوعية بالاضافة الى اجراء المقابلات مع عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أنه بالرغم من وضوح إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب إلا أن التمييز والفساد تعد من العوامل الرئيسية في التأثير على كفاءة وفعالية سياسة الإستقطاب في شركة سونار، بالإضافة لهذا فإن الدراسة تفتح مجالاً لدراسات حول أهمية عمل امتحان السيكومتري في المرحلة الأخيرة من عمليتي الإستقطاب والإختيار في الشركة.

دراسة Charan (2011) , بعنوان: "The Process of Recruitment and Selection in Coca-Cola India"

هدفت الدراسة الى قياس تأثير عمليتي الإستقطاب والإختيار في شركة كوكاكولا الخاصة المحدودة في الهند، ومعرفة درجة الرضى والأمان الوظيفي للموظفين المختارين عن طريق الإستقطاب والإختيار في شركة كوكاكولا في الهند ومعرفة ما اذا كان الموظفين الذين يتم توظيفهم يقومون بأداء عملهم بشكل صحيح أم لا.

إعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة حيث تحتوي الاستبانة على أسئلة عن طرق إستقطاب المرشحين الجدد وآليات المقابلات ومعرفة ما اذا كان الموظفين في الشركة راضين عن طبيعة عملهم ورواتبهم، مما يؤدي الى معرفة الأسباب التي من الممكن أن تجعل الموظفين يتركون العمل لأسباب متعلقة بضغط العمل أو عدم امكانية الحصول على فرص وغيرها من الأسباب.

أظهرت النتائج بأن معظم الموظفين في كوكاكولا راضين عن ممارسات الإستقطاب والإختيار التي تتبعها شركتهم على الرغم من وجود بعض المشاكل التي يواجهونها، كما تبين أن معظم الموظفين راضين عن العمل بشكل عام. وكانت أهم التوصيات بضرورة أخذ آراء موظفيها بما يخص الإدارة وممارساتها كما ويجب أخذ آراء الموظفين بما يتعلق بالتطوير وتحسين عملهم.

دراسة Juusola (2010), بعنوان: "Recruitment and Social Networking: The Future for International Recruitment Agency A"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد آثار شبكات التواصل الاجتماعي في شركة (IRAA International Recruitment Agency A), كما هدفت الدراسة الى الحديث عن العوامل المؤثرة على عملية الإستقطاب من عدة مؤثرات مثل: الموظفين، الباحثين عن العمل، التكنولوجيا الحديثة، وحتى من وكالات الإستقطاب نفسها.

إعتمدت هذه الدراسة على استخدام طرق بحث نوعية لتطبيق نظرية الدراسة، وتم استخدام طريقتين الأولى استقرائية والثانية استنتاجية تم تطبيقها على النتائج في طريقة لتقييم الخطط في IRAA والانتقال نحو وظائف تنفيذية للإستقطاب.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة أن الاتجاه نحو الإستقطاب عبر الانترنت هو الأكثر كفاءة وضرورة تبني IRAA لهذه الطريقة على الرغم من صعوبة اتخاذ القرار بهذا الموضوع، صعوبة التبنؤ بمدى فعالية الإستقطاب عبر الانترنت الا في حال التواجد داخل الشركة، إلا أنه يمكن القول بأن هذه الطريقة توفر الوقت والمال.

2-3-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

درست العديد من الدراسات سابقة الذكر أثر الاستراتيجيات المتبعة بإدارة الموارد البشرية على أداء الشركات مثل دراسة (أبو رحمة؛ 2005؛ Singh, 2004؛ Shahzad et al., 2008؛ Sani, 2012) ولكن لم تكن أي دراسة متخصصة بقطاع الفنادق الفئة خمس نجوم، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتقيس أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، لما لهذه الدراسة من أهمية في رفد الفنادق الخمس نجوم بأفضل الموارد البشرية المتخصصة القادرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية من خلال العمل بحرفية والأداء الأفضل، لتعمل على تحسين الجودة المقدمة في الفنادق المذكورة من أجل كسب ثقة شريحة أكبر من الزبائن، الأمر الذي يكسبها السمعة الجيدة، وبالتالي تحقيق الربح الكبير .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 تمهيد

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

4-3 أسلوب جمع البيانات

5-3 أداة الدراسة

6-3 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

7-3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

8-3 عرض وتحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

9-3 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات(منهجية الدراسة)

1-3 تمهيد

يتضمن هذا الفصل من الدراسة وصفا للمنهجية المستخدمة، حيث تضمنت وصفا كاملا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكذلك شملت على أداة جمع البيانات من حيث ثبات الأداة ومدى صدقها، كما وتضمنت ايضا الطرق التي اتبعت في عملية جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وعلى أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات بهذه الدراسة.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كون أن هذا المنهج يعد من أنسب المناهج المعتمدة لمعالجة مشكلة هذه الدراسة، اذ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي قام فيها الباحث باتباع الأسلوب الوصفي، بهدف وصف المتغيرات المستقلة في الدراسة (إستقطاب وإختيار الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت) والأسلوب التحليلي، للتعرف على جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، وتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة المتغيرات في الدراسة وذلك من خلال تحويل كافة متغيراتها النوعية إلى متغيرات كمية بحيث تصبح قابلة للقياس، وذلك بهدف أن يتم التعامل معها في عملية اختبار الفرضيات وبيان أهم نتائج والتوصيات.

3-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الخمس نجوم في دولة الكويت والبالغ عددها(15) فندقا(البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، 2018)، حيث غطت الدراسة جميع هذه الفنادق، أما بخصوص عينة الدراسة فتمثلت بالوظائف التالية (مدراء الفنادق ومساعدتهم، رؤساء الاقسام، المشرفين، والموظفين) العاملين في تلك الفنادق. بحيث تم توزيع (210) إستبانة للأفراد العاملين في تلك الفنادق بواقع (14)

إستبانة لكل فندق، أستردها منها (183) إستبانة وبما نسبته (87.14%) من الإستبانة الموزعة، تم استبعاد (10) إستبانة لعدم تعبئتها بشكل كامل والعشوائية في تعبئتها، حيث تم إخضاع (173) إستبانة للتحليل بنسبة (82.38%) من الاستبانة الموزعة، وكما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (1) مجموع الاستبانة الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الإجمالي		عينة الدراسة
النسبة % من الاستبانة الموزعة	العدد	
100%	210	الاستبانة الموزعة
87.14%	183	الاستبانة المستردة
0.047%	10	الاستبانة غير المستردة
82.38%	173	الاستبانة الخاضعة للتحليل

الجدول : اعداد الباحث

4-3 أسلوب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد بعملية جمع البيانات مع صنفين من

البيانات بهذه الدراسة هما:

أولاً: البيانات الثانوية: وهي مجموعة البيانات التي تم استخدامها لتكوين الإطار النظري لهذه الدراسة، بحيث تمثلت في مجموعة من الكتب والدوريات والابحاث العلمية المتخصصة والمفهرسة والمنهجية المختصة في علم الإدارة والمراجع والمصادر المتعلقة بدراسة أثر إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم بدولة الكويت والدوريات العالمية المتخصصة التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: البيانات الأولية وأداة جمعها : وهي مجموعة البيانات التي جمعت من خلال الدراسة الميدانية بإستخدام أداة الدراسة (الإستبانة) التي تم أعدها الباحث وصممها خصيصا لهذه الدراسة، فقد قام الباحث بتصميمها حتى تغطي الفرضيات التي قام بنائها، وتم استخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المحددة بالإستبانة والتي تكونت من جزأين بحيث شمل الجزء الأول منها على الخصائص الديموغرافية والوظيفية من بيانات تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على العديد من الأسئلة التي وزعت على متغيرات الدراسة والتي صممت بناءً على مقياس (Likert Scale) ذو الخمس أعمدة، حيث تم تحديد خيارات الإجابة عليها بخمس مستويات وهي على النحو الآتي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات) نادراً (درجتين) كلا على الاطلاق (درجة واحدة). وذلك لتوضيح الفكرة الأساسية التي تدور حولها الدراسة.

3-5 أداة الدراسة (الاستبانة)

تمت صياغة الأداة للدراسة (الاستبانة) وذلك من قبل الباحث شخصياً بالشكل الذي يمكنه من العمل على دراسة كافة المتغيرات في الدراسة بشكل صحيح، حيث تم تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل عدد من الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص بعلم الإدارة وذلك من أجل التحقق من صدقها، فقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض الاستطلاع على آرائهم حول مدى أثر إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم. (انظر الملحق رقم 2)

كما وقد أعدت الاستبانة بأن يقوم المجيب بوضع الإشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بكل محور، بحيث يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول رقم (2) مجالات الإجابة وأوزانها

القيمة المعطاة للبند أو الأوزان	الإجابات بدرجة الموافقة
5	دائماً
4	غالباً
3	أحياناً
2	نادراً
1	كلا على الإطلاق

وقد أجريت بعض الاختبارات التي تخص أداة الدراسة من أجل التأكد أن هذه الأداة لديها المقدر في قياس ما يجب قياسه، كما هدفت للتعرف على درجة صدق إجابات عينة الدراسة وذلك من خلال الاختبارات التي استخدمت بهذه الدراسة ومنها:

3-5-1 اختبار صدق الأداة

يستخدم اختبار صدق الأداة من أجل التأكد أن الفقرات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الاختصاص كما تم ذكره سابقاً، وذلك بهدف التأكد من أن العبارات المستخدمة واضحة وسهلة، وأنها قادرة على تحقيق الأهداف في الدراسة، فقد تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وخصوصاً كل الملاحظات التي اجتمعت عليها الآراء.

3-5-2 اختبار ثبات الأداة

تم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة ثبات الأداة وإمكانية أن نحصل على نفس البيانات في حالة تمت إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها وعلى نفس الأفراد في ظل نفس الظروف، ومن أجل اختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ولذلك يمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابيات، وعليه فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر (Sekaran, Uma (2003). وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (3) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا	النتيجة
المحور الأول المتعلق إستراتيجية الإستقطاب	9	0.832	مقبولة
المحو الثاني والمتعلق إستراتيجية الإختيار	10	0.825	مقبولة
المحور المتعلق بالمتغير التابع تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم	12	0.933	مقبولة
جميع المحاور	31	0.876	مقبولة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والذي يخص كل فرضية من فرضيات الدراسة، حيث كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لذلك المعامل وهو (60%)، وأن قيمة معامل الفا لجميع المحاور كانت أكبر من (60%)، الأمر الذي يدل على وجود درجة مقبولة من المصدقية بالإجابات، بمعنى أنه يوجد هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، ولذلك فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

3-6 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل أساسي على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences. وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار درجة الصدق والثبات لأداة الدراسة: وهذا الاختبارات تم توضيحها سابقاً.

مقاييس النزعة المركزية: تعتبر مقاييس النزعة المركزية عبارة عن " قيم تنزع إلى مركز معين، بمعنى أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه، وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس (باسم، 2003):

الوسط الحسابي

يستخدم الوسط الحسابي في إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة من أجل اختبار فرضيات الدراسة، إذ يتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته 3 وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته $60\% = 3/5 = 3/(1+2+3+4+5)$. إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

النسبة المئوية للوسط الحسابي

تعبّر النسبة المئوية عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس Likert الخماسي أي (5 درجات، وتستخدم هذه النسبة للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية. وتقبل الدراسة إذا حازت على نسبة (60%)، بمعنى أنه يزيد الوسط الحسابي (3 درجات).

مقاييس التشتت

تبين وتوضح مقاييس التشتت عن مدى انتشار البيانات الإحصائية بالشكل الكمي، أي بمعنى مدى ابتعادها عن المركز، بحيث تقيس هذه المقاييس الانحرافات أو الاختلاف للمفردات عن أحد المستويات أو المعايير التي هي تعد أحد المتوسطات، ومن أهم هذه المقاييس المستخدمة ما يلي:

الانحراف المعياري:

ويسمى الانحراف المعياري ببعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر هذا المفهوم عن عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه، إذ يعد هذا الانحراف من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمة هذه المقاييس عند التطبيق.

النسب المئوية:

يستخدم المقياس الخاص بالنسب المئوية من أجل تلخيص البيانات التي تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية للأفراد المستجيبين، إضافة لاستخدامه من أجل التعبير عن نسبة الوسط الحسابي لإجابات الأفراد والتي يطلق عليها مفهوم نسبة التأثير وذلك وفقاً للمعادلة التالية: نسبة التأثير = الوسط الحسابي/أعلى وزن نسبي.

التكرارات:

تستخدم التكرارات من أجل وصف المشاهدات والاتجاهات العامة وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

معامل الاختلاف:

يعتبر معامل الاختلاف من أفضل مقاييس التشتت النسبية، ويوضح هذا المعامل نسبة حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي من الانحراف المعياري، إذ يعمل على الربط بين أهم مقاييس النزعة المركزية ممثلاً في الوسط الحسابي وبين أهم مقياس التشتت والمتمثل في الانحراف المعياري .

وبالعادة يستخدم هذا المقياس من أجل بيان درجة الاتفاق أو الاختلاف بين إجابات مفردات العينة، فإذا كان معامل الاختلاف أقل من 50% فهذا يدل على اتفاق أو تقارب إجابة عينة الدراسة، أما إذا كان معامل الاختلاف أكبر من 50% فهذا يدل على اختلاف أو تشتت في الإجابات كما هو متعارف عليه بين الباحثين.

الانحدار

ولاستجلاء آراء الأفراد في عينة الدراسة بصدد قياس أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، فقد تم الاعتماد على معالجة البيانات بالوسط الحسابي كمقياس محدد لإجابات أفراد العينة، وعلى معامل الاختلاف لأجل قياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

7-3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

تتضمن هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية من خلال وصفا تفصيليا لخصائص عينة الدراسة استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامية وذلك على النحو التالي:

1-7-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
44.5%	77	أنثى
55.5%	96	ذكر
100%	173	المجموع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم من الذكور حيث بلغ عددهم 96، وبنسبة 55.5%، بينما بلغ عدد الإناث 77 وبنسبة 44.5%.

2-7-3 توزيع أفراد عينة الدراسة الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
35.3%	61	أقل من 30
50.3%	87	30-أقل من 40
13.9%	24	40-أقل من 50
0.5%	1	50 فأكثر
100%	173	المجموع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين النتائج في الجدول رقم (5) بأن أغلبية أفراد المجتمع في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية 30-اقل من 40 والفئة اقل من 30 سنة، فقد بلغ عددهم 87, 61 على التوالي وبالنسبة 50.3% , 35.3% على التوالي، وهذا الامر يدل بأن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، بينما الفئة العمرية 40-اقل من 50 فبلغ عددهم 24 فرد، وبنسبة 13.9% واخيرا الفئة العمرية 50 سنة فاكثر بلغ عددهم 1 وبنسبة 5% .

3-7-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (6) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
16.2%	28	دبلوم متوسط او اقل
75.1%	130	بكالوريوس
8.7%	15	دراسات عليا
100%	173	المجموع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين النتائج من الجدول رقم (6) أن عدد الحاصلين لشهادة الدبلوم المتوسط او اقل يبلغ عددهم 28 فردا وبنسبة 16.2% من عدد إجمالي المجتمع، بينما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل بكالوريوس 130 فرد من أفراد المجتمع وبنسبة 75.1% من إجمالي عدد المجتمع، أما الحاصلين على شهادات الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 15 وبنسبة 8.7% .

3-7-4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (7) توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
اقل من خمسة سنوات	61	35.2%
من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	54	31.2%
10 - اقل من 15 سنة	31	17.9%
15 سنة فأكثر	27	15.6%
المجموع	173	100%

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين النتائج في الجدول رقم (7) أن 31 فرد من أفراد المجتمع لديهم خبرة من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة، وذلك بنسبة قدرها (17.9%) من اجمالي أفراد المجتمع، أما الأفراد ذوي الخبرات (من 5 سنوات - اقل من 10 سنة) بلغت اعدادهم 54 فرد من أفراد المجتمع، وبنسبة قدرها 31.2% من اجمالي مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 61 أشخاص من مجتمع الدراسة، وبنسبة 35.2% من اجمالي أفراد المجتمع، وأخيرا بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر 27 أشخاص من مجتمع الدراسة، وبنسبة 15.6%.

3-7-5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
مدير أو مساعد	3	1.73%
رئيس قسم	59	34.11%
مشرف	35	20.23%
موظف	70	40.47%
أخرى	6	3.46%
المجموع	173	100%

نلاحظ من النتائج في الجدول رقم (8) أن أعلى أفراد المجتمع مستوى وظيفي كان من الموظفين العاملين حيث بلغ عددهم 70 فرد وذلك بنسبة 40.47% من إجمالي الأفراد في المجتمع، أما رؤساء الأقسام فأتوا في المرحلة الثانية فقد بلغ عددهم فقد 59 فرد من أفراد المجتمع، وبنسبة 34.11% من أفراد المجتمع، وأخيرا كان المدراء والمساعدين أقل أفراد المجتمع حيث بلغ عددهم 3 أشخاص من مجتمع الدراسة، وبنسبة 1.73% من إجمالي عدد أفراد المجتمع.

8-3 عرض وتحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية التي توصلت لها الدراسة، لتفسير البيانات على النحو التالي :

تم تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث فئات: فئات (1- 2.33) تعني درجة متدنية، و (2.33- أقل من 3.67) تعني درجة متوسطة، و (3.67- 5) تعني درجة عالية. فقد تم حسابها على النحو التالي (5-1=4 $3/4 = 1.333$).

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية لإجابات الدراسة

البيان	المؤشر
أقل من 2.33	ضعيف
2.33-أقل من 3.67	متوسط
3.67 فأكثر	مرتفع

حيث ستعتمد النتائج في الإجابات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تم تناولها في استبانة الدراسة، وذلك بناءً على تحليل تلك الإجابات، وعلى النحو التالي:

3-8-1 تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار.

1 - إستراتيجية الإستقطاب : (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 9 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (10) مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإستقطاب

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الإستقطاب	2.84	56.82	1.11	39.37

يتبين من الجدول أعلاه أن كافة الأفراد في المجتمع متفقين على محور الإستقطاب وبنسبة موافق 56.82 %، وبوسط حسابي قدره 2.84 ومعامل اختلاف قدره (39.37)، الأمر الذي يشير إلى أن هناك اتفاق بين المستجيبين على محور الإستقطاب. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (11) نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإستقطاب

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تتوافر لدى إدارة الفندق سياسات واضحة لتنظيم إستراتيجية الإستقطاب للموارد البشرية.	2.75	55	1.28	46.76
2- تقوم إدارة الفندق بعمل دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على احتياجاتها من الموارد البشرية.	42.7	55.2	1.25	45.32
3- تتم إستراتيجية الإستقطاب في الفندق بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	2.75	55	1.27	46.50

43.71	1.25	57.6	2.88	4- توفر إدارة الفندق لشاغلي الوظائف الشاغرة الفرصة للتحقق من الوظائف تناسب مع استعداداتهم وطموحاتهم.
43.36	1.23	57	2.85	5- تحرص إدارة الفندق على إستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف الفندق الإستراتيجية.
38.10	1.18	62.4	3.12	6- تتحرى إدارة الفندق العدالة والصدق عندما تجري عملية الإستقطاب للموارد البشرية.
36.09	1.22	67.6	803.	7- تستخدم إدارة الفندق وسائل تكنولوجيا المعلومات في عملية إستقطاب الموارد البشرية اللازمة.
40.39	1.23	61.2	3.06	8- تتوافر في الفندق قاعدة بيانات متكاملة تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بعملية إستقطاب الموارد البشرية.
27.79	0.87	53.8	2.69	9- تعمل إدارة الفندق على تحديث سياسات الإستقطاب وفقا لمتطلبات العمل وبشكل دوري.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه بأن هناك اتفاق ما بين كافة الأفراد في المجتمع الخاص بمحور الإستقطاب على مستوى الفقرات الفرعية، حيث نالت الفقرات ذات الرقم (7) على أعلى وسط حسابي قدره 3.38، وذلك بنسبة 67.6% ويدل ذلك الأمر بوجود اقتراب في آراء أفراد المجتمع، بمعنى أنهم يقتربون بآرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية محور الإستقطاب، بينما حصلت الفقرة رقم (9) على أقل وسط حسابي بلغ 2.69 وذلك بسبب موافقة 53.8%، الأمر الذي يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع ككل حول تلك الفقرات.

2-8-3 الإختيار (المحور الثاني)

احتوى المحور الثاني بالاستبانة على 10 أسئلة بحيث تم اعدادها وصياغتها بالشكل الذي يتناسب مع الواقع العملي الحالي، فقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للعينة ككل حول المحور الثاني الإختيار وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (12) مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإختيار

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
إستراتيجية الإختيار	2.90	58.14	1.03	35.52

تبين نتائج الجدول أعلاه أن كافة الافراد في مجتمع الدراسة يرون أهمية محور الإختيار، بنسبة موفق 58.14 وبوسط حسابي قدره 2.90 ومعامل اختلاف قدره (35.52)، ويدل ذلك الأمر على درجة الاقتراب في الآراء للمجتمع الخاص بالأفراد في الدراسة، بمعنى أن أفراد المجتمع يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور الإختيار كعنصر أساسي في إستقطاب وإختيار. الموارد البشرية، ولتحليل رأي المجتمع في الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (13) نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور الإختيار

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تتبع إدارة الفندق سياسات واضحة لتنظم عملية الإختيار في شغل الوظائف الشاغرة.	3.39	67.8	1.21	35.81
2- تضع إدارة الفندق سياسات الإختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة.	3.11	62.2	1.26	40.73
3- تقوم إدارة الفندق بالإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي وبالصحف المحلية باعتبارها من مصادر الترشيح للوظائف الشاغرة.	3.23	64.6	1.24	38.66
4- تحقق سياسات الإختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الفندق.	3.09	61.8	1.19	38.54
5- تتيح إدارة الفندق الفرصة لمن تنطبق عليهم الشروط من داخل الفندق للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.	3.13	62.6	1.20	38.56
6- تضمن سياسات الإختيار في الفندق المنافسة الحرة بين الأفراد المرشحين لإختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.	2.80	56	1.15	41.21
7- تشارك إدارة الفندق الأفراد العاملين في صياغة إستراتيجية الإختيار، الأمر الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي.	2.95	59	1.19	40.37

43.13	1.18	54.8	482.	8- تساهم سياسات الإختيار الحالية في رفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد العاملين في الفندق.
41.67	1.17	56.2	2.81	9- تتوافر في الفندق قاعدة بيانات متكاملة لتسهيل عملية إختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة.
42.57	1.20	56.6	02.8	10- تحرص إدارة الفندق على إختيار الكفاءات البشرية لتي لديها القدرة على تحقيق الأهداف.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن هناك اتفاق بين كافة الأفراد في مجتمع الدراسة بعناصر محور الإختيار، فقد حصلت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 3.39، وبمعامل اختلاف 35.81%، وذلك الأمر يدل على اقتراب كافة الآراء في أفراد المجتمع، بمعنى أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور إستراتيجية الإختيار كعنصر أساسي في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، بينما كانت الفقرة رقم 8 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي حيث بلغ 2.74، وبنسبة موافقة 54.8%، الأمر الذي يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول كافة الفقرات.

المطلب الثالث: نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت (المتغير التابع)

تضمن المحور الثاني بالاستبانة على 12 سؤال فقد تم صياغتها بشكل يتناسب مع الواقع العملي، إذ تم تحليل كافة البيانات التي تم الحصول عليها حول محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (14) مجموع نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم	3.08	61.72	.78	25.5

يتبين من الجدول أعلاه بأن كافة الأفراد في المجتمع متفقين على أهمية محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، بنسبة موفق بلغت 61.72%، وبوسط حسابي قدره 3.0864، ومعامل اختلاف قدره (25.5)، وهذا الامر يدل على أن آراء أفراد المجتمع مقتربين، وبتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (15) نتائج رأي الأفراد في المجتمع حول محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

المحور الثالث	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- توجد في الفندق رسالة ورؤية معلنة وواضحة للجميع.	3.62	72.4	1.13	31.38
2- تحرص إدارة الفندق على إستقطاب وإختيار كوادر متخصصة لتأدية كافة الخدمات التي تتعلق بالنزلاء .	3.47	69.4	1.18	34.00
3- تقوم إدارة الفندق بالتعاون مع الأفراد العاملين لتأمين متطلبات ورغبات واحتياجات النزلاء.	3.26	65.2	1.23	37.76

42.95	1.22	56.8	2.84	4- تلتزم إدارة الفندق بتقديم الخدمات الى النزلاء في المواعيد المحددة.
38.83	1.13	58.4	2.92	5- تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات متنوعة وذات مواصفات عالية للنزلاء.
45.70	1.33	58.2	2.91	6- تحرص إدارة الفندق الى تقديم الخدمات الفورية والسريعة للنزلاء وبدقة متناهية.
39.09	1.16	59.6	2.98	7- تعمل إدارة الفندق على الاستجابة السريعة والرد الفوري على استفسارات وشكاوي النزلاء.
40.82	1.19	58.4	2.92	8- تضع إدارة الفندق مصلحة النزلاء وذويهم في مقدمة اهتماماتها.
38.02	1.11	58.8	2.94	9- يمتلك الفندق مرافق مادية وتكنولوجيا حديثة لخدمة النزلاء.
41.74	1.26	60.8	3.04	10- تحرص إدارة الفندق على المحافظة على خصوصيات النزلاء.
36.87	1.19	64.6	3.23	11- لدى الأفراد العاملين بالفندق القدرة على كسب ثقة النزلاء واحترامهم.
42.47	1.27	59.8	2.99	12- يتعامل الأفراد العاملين في الفندق مع النزلاء بكل لباقة ولطف .

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية التي تخص محور جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت يقع ضمن الوسط الحسابي المقبول ، وقد حصلت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 3.62 ، ومعامل اختلاف 31.38 % ، بينما كانت الفقرة رقم 4 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 2.84 ، وبنسبة موافقة 56.8% ، ومعامل اختلاف 42.95 ، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول كافة الفقرات.

9-3 اختبار فرضيات الدراسة

بعد عملية استجلاء الآراء لأفراد عينة الدراسة بخصوص قياس أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت .

وتنقسم الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الإستقطاب والإختيار في فنادق الخمس نجوم تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء هذا الاختبار كان لا بد لنا من إجراء عدد من الاختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقية وليس نتائج مزيفة كاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، فإذا كانت البيانات بالدراسة غير موزعة طبيعياً فإن النتائج في التحليل ستكون غير دقيقة ولا يمكننا الاعتماد عليها، بحيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ test) لاختبار هل أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي أم لا، لذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (20) نتائج الاختبار:

جدول رقم (16) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)

الفقرات	قيمة مستوى الدلالة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	النتيجة
البعد الأول والمتعلق بإستراتيجية الإستقطاب	0.101	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
العدد الثاني والمتعلق ب إستراتيجية الإختيار	0.201	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
البعد الثالث والمتعلق ب تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم	0.545	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة لكافة المتغيرات المدروسة كانت أكبر من القيمة 0.05، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا توجد فروق دالة إحصائياً في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (17) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفقرات	vif	النتيجة
البعد الأول والمتعلق بإستراتيجية الإستقطاب	4.069	لا يوجد ارتباط متعدد
البعد الثاني والمتعلق ب إستراتيجية الإختيار	4.646	لا يوجد ارتباط متعدد

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (17) الذي يبين النتائج لمعامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وأن قيمة معامل التضخم كانت لكل محاور الدراسة أقل من 5 وبالتالي فإن ذلك كله يعد كمؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة, وبذلك تكون البيانات التي أعدت جاهزة للتحليل.

نتائج الانحدار المتعدد:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد من أجل قياس أثر متغيرات مستقلة عديدة على متغير تابع, وقد تكون المتغيرات المستقلة التفسيرية مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (18) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.631a	.398	.387

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

جدول رقم (19) نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	Std. Error	B	
.000	.145	1.675	(Constant)
.001	.085	.434	إستراتيجية الإستقطاب
.001	.098	.318	إستراتيجية الإختيار

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (18) أن القيمة لمعامل التحديد هي 0.40 , بمعنى أن 40% تقريباً من التغيرات في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت في مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من الإستقطاب, الإختيار, وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى : التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, كما بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.6310 مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل من أبعاد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وجودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الجدول (19) يوضح نتائج الانحدار المتعدد, ومن خلاله يتبين وجود أثر معنوي لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت . حيث بلغ قيمة التأثير 0.434 أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى

فإن 1% من التغير في إستقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى 0.434 % من التغير في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت , وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H01) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

أما متغير إختيار الموارد البشرية فيبين الجدول إلى وجود اثر معنوي لهذا المتغير في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.318, أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في إختيار الموارد البشرية يؤدي إلى 0.318 % من التغير في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت), وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

لاختبار آراء أفراد عينة الدراسة للإستقطاب والإختيار في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). تم إجراء اختبار تحليل التباين وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة اثر المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت

المتغير المدروس	مصدر التباين	F	قيمة مستوى الدلالة	دالة التأثير
أثر إستراتيجيات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم	المسمى الوظيفي	.871	.351	لا يوجد اثر
	الخبرة	5.609	.012	يوجد اثر
	المؤهل العلمي	3.604	.047	يوجد اثر
	العمر	2.383	.094	لا يوجد اثر
	الجنس	2.383	.094	لا يوجد اثر

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة 0.05 بالنسبة إلى لكل من المسمى الوظيفي، والعمر، والجنس أي انه عند مستوى الثقة 95% لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر، والجنس)، على أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية، بعدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر والجنس) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت :

ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر والجنس) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, بينما كانت قيمة المعنوية لكل من الخبرة والمؤهل العلمي اقل من 5% أي انه عند مستوى الثقة 95% يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي), على أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية, بعدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, ونقبل البديلة الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها

1-4 مناقشة نتائج الدراسة

2-4 استنتاجات الدراسة

3-4 توصيات الدراسة

1-4 مناقشة نتائج الدراسة

إستناداً إلى تحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور إستقطاب الموارد البشرية وبنسبة موافق 56.82 %، وبوسط حسابي قدره 2.84 ومعامل اختلاف قدره (39.37)، الأمر الذي يدل إلى وجود اتفاق الأفراد على محور الإستقطاب.

أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور إختيار الموارد البشرية، بنسبة موفق 58.14 وبوسط حسابي قدره 2.90 ومعامل اختلاف قدره (35.52)، ويدل ذلك الأمر على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور الإختيار كعنصر أساسي في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية.

أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، بنسبة موفق تبلغ 61.72%، وبوسط حسابي قدره 3.0864، ومعامل اختلاف قدره (25.5)، ويدل ذلك الأمر على اقتراب آراء كافة الأفراد في مجتمع الدراسة .

نلاحظ من خلال قيمة معامل التحديد 0.40 , أن 40% تقريباً من التغيرات في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من الإستقطاب، الإختيار، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى : التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت ، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.6310 الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة قوية بين كلا من الإستقطاب والإختيار وجودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (Fomunjong, 2012) ودراسة (Ball, 2014) ودراسة (مديني، 2017).

وجود اثر معنوي لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت . حيث بلغ قيمة التأثير 0.434 أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في إستراتيجية الإستقطاب يؤدي إلى 0.434 % من التغير في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H01:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت , وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (Nartey,2012) ودراسة (عريقات وآخرون, 2010).

وجود اثر معنوي لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, فقد بلغ قيمة معامل التأثير 0.318, أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في إختيار الموارد البشرية يؤدي إلى 0.318 % من التغير في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت, وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H02:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت), وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (Xiao, et. al, 2007) ودراسة (صالح وأحمد, 2011) (المديني, 2017).

يلاحظ من خلال ان قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 بالنسبة إلى لكل من المسمى الوظيفي, والعمر, والجنس أي انه عند مستوى الثقة 95% لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر, والجنس), على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية, بعدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر والجنس) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت ونرفض الفرضية البديلة

والتي تنص على وجود اثر للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والعمر والجنس) على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، بينما كانت قيمة المعنوية لكل من الخبرة والمؤهل العلمي اقل من 5% أي عند مستوى الثقة 95% يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية، بعدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي) لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، ونقبل البديلة الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي) على لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت. وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة ودراسة (المشاقبة، 2011).

2-4 استنتاجات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة السابق ذكرها يتبين الاستنتاجات التالية :

تتوافر في الفنادق الخمس نجوم قاعدة بيانات متكاملة تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بعملية إستقطاب الموارد البشرية.

تستخدم الإدارات في الفنادق الخمس نجوم في دولة الكويت وسائل تكنولوجيا المعلومات في عملية إستقطاب الموارد البشرية اللازمة.

تقوم الإدارة في الفنادق الخمس نجوم في دولة الكويت بالإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي وبالصحف المحلية باعتبارها من مصادر الترشيح للوظائف الشاغرة.

توجد في الفنادق الخمس نجوم في دولة الكويت رسالة ورؤية معلنة وواضحة للجميع.

لدى الأفراد العاملين بالفندق القدرة على كسب ثقة النزلاء واحترامهم.

تقوم إدارة الفندق بالتعاون مع الأفراد العاملين لتأمين متطلبات ورغبات واحتياجات النزلاء.

3-4 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة قيام إدارات الفنادق بعمل دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على احتياجاتها من الموارد البشرية.

ضرورة أن تضمن سياسات الإختيار في الفنادق المنافسة الحرة بين الأفراد المرشحين لإختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.

ضرورة أن تلتزم إدارات الفنادق بتقديم الخدمات الى النزلاء في المواعيد المحددة.

ضرورة قيام تحرص إدارات الفنادق الى تقديم الخدمات الفورية والسريعة للنزلاء وبدقة متناهية.

ضرورة أن تأخذ ادارة الفنادق بطبيعة العلاقات مع النزلاء وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

ضرورة أن تأخذ الفنادق بالتجارب السابقة للأفراد العاملين لديها من أجل تقديم أفضل مستويات الجودة في تقديم الخدمات للنزلاء.

ضرورة قيام الباحثين بعمل دراسات مستقبلية وخصوصا بدور سياسات ادارة الموارد البشرية في تخفيض معدل الوقت الضائع أثناء تقديم الخدمات للنزلاء في الفنادق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الأخر، عبد السلام وساسي، عبد الله (2014) قياس رضا نزلاء فندق باب البحر نحو جودة الخدمات الفندقية المقدمة: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - بني وليد - جامعة الزيتونة، المجلد2، العدد3، ص ص 311-323، ليبيا.

أغنيوه، فرج ورفاعي، ممدوح (2016) أثر سياسات الإستقطاب للمناصب القيادية ومدة البقاء بها على فاعلية الأداء الإداري : دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بالشركة العامة للكهرباء في ليبيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد3، ص ص 61-88، مصر.

الامام، وفقى والقصبي، منى وموافي، هشام (2011) أثر مستوى جودة الخدمة الفندقية على رضا العملاء : دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد35، العدد3، ص ص 557-584، مصر.

البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، 2018. متوفر الكترونياً على <https://www.e.gov.kw>

أبو حجيل، مرعي (2009) أساليب إختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة الجامعي - النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، العدد17، ص ص 237-164، ليبيا.

أبو رحمة، مروان (2001) تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو رحمة، أمل. (2005). نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية شؤون الموظفين: دراسة تطبيقية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر (2010) "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

باسم، غدير (2003). العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة الرضا للمعلومات، ص ص 167-168.

البدارين، رقايا والعمرى، زىاد والجداية، محمد (2014) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة فى اقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادى، العدد 7، ص ص 63-85، الجزائر.

البرادعى، بسىونى محمد (2005) تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، تيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

برنوطى، سعاد نايف (2007) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

توفيق، ماضى محمد (2002) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، ص ص 1-12 مصر.

جرغون، ايهاب (2009) واقع سياسات الإختيار التعيين فى الوظائف الإدارية فى وزارة التعليم العالى الفلسطينى فى قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمى، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

جودة، محفوظ والزعبى، حسن والمنصور، ياسر (2012) منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2013) إدارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخليل، أحمد ابراهيم (2016) أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى الشركة السودانية للتوليد الحرارى المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامى، السودان.

درة، عبد البارى والصباع، زهير (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الربيعاوى، حمود وعباس، حسين (2015) رأس المال الفكرى، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الروسان، محمود علي (2007) العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكسيدة، الجزائر.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2006). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.

السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

السبعواوي، ابراهيم محمد (2011) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واسهاماتها في إدارة أزماتها- دراسة تحليلية لاراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.

سلوى، تشتيان(2010). أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة بومرداس، جامعة الحاج خضر، الجزائر.

الشيخ، الدويني وامحمد، عبد المنعم (2015) دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية إستقطاب وإختيار العاملين في المصارف الليبية : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لمصرف الجمهورية، مجلة الإقتصاد والتجارة - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية- سوق الأحد - جامعة الزيتونة، العدد7، ص ص 359-399، ليبيا.

صالح، علي وأحمد، فريد (2011). واقع تطبيق الموضوعية في عملية إختيار العاملين في المؤسسات التعليمية في فلسطين : دراسة حالة جامعة فلسطين الاهلية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مجلد2 عدد3 الولايات المتحدة الأمريكية. ص ص 25-44.

صلاح، علي عطا الله (2011) المزيج التسويقي وأثره على تقييم جودة الخدمات الفندقية في فنادق إقليم البتراء، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد15، العدد2، ص ص 303-322، مصر.

الصيرفي، محمد (2009) " نظم المعلومات الإدارية " الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

العايب، أحسن (2007) دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر.

عبد الباقي، صلاح محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

عبوي، زيد منير (2007) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عريقات، أحمد، جرادات ناصر، العتيبي محمود. (2010). دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد10، عدد2، جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن. ص ص 48-63.

العزاوي، نجم والحوامة، نبيل (2010) قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن، دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد25، ص ص 132-156، العراق.

عقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي، ليلي وعاني، لقاء (2016) قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشا في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد11، العدد41، ص ص 109-121، العراق.

عليان، ربيحي مصطفى (2009)، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، عوض خلف (2002) " أثر تخطيط الموارد البشرية على سياسة التكويت في المنظمات الكويتية دراسة ميدانية مقارنة " المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (26)، العدد (1)، مصر، ص ص 396-405.

فيصل، مثنى وابراهيم، نور والخالق، وردة (2016) دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعسيس عمليات إدارة المعرفة، بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، ص ص 271-302، العراق.

المشاقبه, نور (2011). "فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالجامعات الاردنية الحكومية", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعه اليرموك, الاردن.

المدني, هنيئة (2017) " واقع سياسة الإختيار والتعيين في المؤسسات : دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية, مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية, العدد10, مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر, ص ص 8-22.

مسعود, عزة وسلطان, هند (2011) إدارة الموارد البشرية ودورها في الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية, مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق- جامعة قناة السويس, المجلد8, العدد الخاص, ص ص 83-96, مصر.

مصطفى, أحمد سيد (2004) إدارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, كلية التجارة, جامعة بنها, بنها, مصر.

مصطفى, أحمد السيد (2000) " إدارة الموارد البشرية, منظور القرن الواحد والعشرين" بدون دار نشر, مصر.

المطيري, محمد أعجمي (2017) أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة ال البيت, المفرق, الأردن.

المغربي, عبد الحميد عبد الفتاح (2005) إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتيجيات القرن الحادي والعشرون, دار الكتاب للطباعة والنشر, القاهرة, مصر.

المنصور, كاسر نصر (2003) ثقافة الخدمة المترکزات والأخلاقيات, الطبعة الأولى, دار الرضا للنشر, دمشق, سوريا.

هامر, مايكل (2011) الهندرة- اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات, ترجمة شمس الدين عثمان, الطبعة الثانية, الرياض, السعودية.

الهيبي, خالد عبد الرحيم (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, الطبعة الثانية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

الهيبي, صلاح الدين والمعشر, زياد (2002) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء, دراسة ميدانية على القطاع الهندسي الأردني, مجلة النهضة, جامعة القاهرة, كلية الاقتصاد, العدد 12, ص ص 151-214, مصر.

Alvin , hung , Duarte. (2005) Morais , garry .chich, service quality in tourism ,a case study of the 2001 study tour of Taiwan , north astern recreation research Symposium , p.319 .

Asubonteg .p, mcclary.k, swan.j, (1996) servqual revisited acritical review of service quality,the journal of service marketing(2)1, p.64

Ball, K. (2014). The use of human information systems: A survey. Personnel Review 30 (6). 677-693.

Charan, Tripti (2011), " The Process of Recruitment and Selectionin Coca-Cola India ". Personnel Review 30(3). 351-370.

Chikwendu .D,ejem .Ezenwa . A , (2012) evaluation of service quality of higerian airline using servqual model, journal of hospitality management and tourism ,December ,vol.3, p.118

Godwill Fomunjong, M. (2013). Recruitment And Selection-The Case of National Oil Refinery Company-SO. NA. RA (Sarl), CAMEROON.

Decenzo David ; Robbins Stephen (2015) Fundamentals Of Human Resource Management 10th. Ed ; John Wiley Song P P 25 -26.

Dessler et al , , (2016) Human Resource Management, 15th Edition, New york, USA, upper saddle river, new jersey Prentice Hall inc.

Elena . Y, (2006) Electronic service quality in tourism , development of) scale for assessment of electronic service quality, doctoral thesis of development of business administration and social sciences , Lulea university

Herstad, S., Sandven, T. & Ebersberger, B. (2015). Recruitment, knowledge integration and modes of innovation. Research Policy, 44(1), 138-153.

Holm, A. (2010, May). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. In Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management (pp. 91-111).

Juusola, V.(2010). Recruitment and Social Networking: The Future for International Recruitment Agency, Constructions and Architecture Management, 8 (4). 238-279.

Khanka, S.S. (2008). Human Resource Management text and cases, Ram Nagar, New Delhi: S. Chand Company LTD.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management 12e. New Jersey.

Kumari, P. and Bahuguna, P.C. 2012. Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India. Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD), 2(2):PP 65-85.

Mathis, Robert, L. & Jackson, H. (2003). Human Resource Management, (10TH Ed.). Thomson, South-Western.

Mondy Judy Bandy (2008) " Human Resource Management " New Jersey 13 Ed. USA: Prentice Hall.

Nartey, Djabatey, E. (2012). Recruitment And Selection Practics Of Organization A case Study Of HFC Banks.UnPuplished Master Thesis, Nkrumah University of Science and Technology.

palmer,A (2005) principles of service marketing ,McGraw-hill publication 4th Edition, London , p.64

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Upper Saddle River, N.J. ; New Delhi: Pearson/Prentice-Hall.

Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Snell, Scott & Bohlander, George (2009). Human Resource Management, Cengage learning, India Private Limited.

Zeithmal. V.A, Bitner.M.j (2000) service marketing , integrating customer focus across the firm, Mcgraw –hill Publicatin ,new York.

الملاحق

ملحق رقم (1)

(الاستبانة)



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

حضرة المستجيب/ المستجيبة...الفاضل/ الفاضلة

تحية واحترام ...

يرجى العلم بأنني في إطار إعداد رسالة الماجستير الخاصة بي بجامعة آل البيت والتي تحمل العنوان التالي:

“أثر إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت”

اذ يشكل الحرص الدائم منكم من أجل تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بكل دقة وموضوعية، وبالتالي سيساهم ذلك الأمر في مساعدتي بالتوصل إلى أدق النتائج وتقديم أفضل التوصيات للدراسة، لذا أرجو التكرم من حضراتكم بالإشارة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بما يتناسب مع عملكم في الفندق الذي تعملون به.

وأود أن أعلمكم بأن هذه البيانات المقدمة سيتم استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بكل سرية تامة، كما أنه سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها

شاكر لكم حسن تعاونكم....

اشراف: الدكتور هايل السرحان الباحث: عبد الكريم محمد العنزي

جامعة آل البيت

الأردن- المفرق

الجزء الأول: الخصائص الوظيفية والديموغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

الجنس : () ذكر () انثى

الفئة العمرية

() أقل من 25 سنة () 25 سنة - أقل من 40 سنة

() 40 سنة - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

() ثانوية عامة أو أقل () دبلوم

() بكالوريوس () ماجستير

() دكتوراه

الخبرة في العمل

() أقل من 5 سنوات () 5 سنة - أقل من 10 سنوات

() 10 سنة - أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر .

المسمى الوظيفي

() مدير أو مساعده

() رئيس قسم

() مشرف

() موظف

() أخرى يرجى ذكرها

الجزء الثاني: فقرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة: إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار

رقم الفقر ة	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	كلا على الاطلاق
أ. إستراتيجية الإستقطاب :						
	تتوافر لدى إدارة الفندق سياسات واضحة لتنظيم إستراتيجية الإستقطاب للموارد البشرية.					
	تقوم إدارة الفندق بعمل دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على احتياجاتها من الموارد البشرية.					
	تتم إستراتيجية الإستقطاب في الفندق بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.					
	توفر إدارة الفندق لشاغلي الوظائف الشاغرة الفرصة للتحقق من الوظائف تتناسب مع استعداداتهم وطموحاتهم.					

					تحرص إدارة الفندق على إستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف الفندق الإستراتيجية.
					تتحرى إدارة الفندق العدالة والصدق عندما تجري عملية الإستقطاب للموارد البشرية.
					تستخدم إدارة الفندق وسائل تكنولوجيا المعلومات في عملية إستقطاب الموارد البشرية اللازمة.
					تتوافر في الفندق قاعدة بيانات متكاملة تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بعملية إستقطاب الموارد البشرية.
					تعمل إدارة الفندق على تحديث سياسات الإستقطاب وفقا لمتطلبات العمل وبشكل دوري.
ب. إستراتيجية الإختيار :					
					تتبع إدارة الفندق سياسات واضحة لتنظم عملية الإختيار في شغل الوظائف الشاغرة.
					تضع إدارة الفندق سياسات الإختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة.
					تقوم إدارة الفندق بالإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي وبالصحف المحلية باعتبارها من مصادر الترشيح للوظائف الشاغرة.
					تحقق سياسات الإختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الفندق.

					تتيح إدارة الفندق الفرصة لمن تنطبق عليهم الشروط من داخل الفندق للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.
					تضمن سياسات الإختيار في الفندق المنافسة الحرة بين الأفراد المرشحين لإختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.
					تشارك إدارة الفندق الأفراد العاملين في صياغة إستراتيجية الإختيار، الأمر الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي.
					تساهم سياسات الإختيار الحالية في رفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد العاملين في الفندق.
					تتوافر في الفندق قاعدة بيانات متكاملة لتسهيل عملية إختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة.
					تحرص إدارة الفندق على إختيار الكفاءات البشرية التي لديها القدرة على تحقيق الأهداف.

ثانياً: المتغير التابع: تحسين جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم

					توجد في الفندق رسالة ورؤية معلنة وواضحة للجميع.
					تحرص إدارة الفندق على إستقطاب وإختيار كوادر متخصصة لتأدية كافة الخدمات التي تتعلق بالنزلاء .
					تقوم إدارة الفندق بالتعاون مع الأفراد العاملين لتأمين متطلبات ورغبات واحتياجات النزلاء.

					تلتزم إدارة الفندق بتقديم الخدمات الى النزلاء في المواعيد المحددة.
					تحرص إدارة الفندق على تقديم خدمات متنوعة وذات مواصفات عالية للنزلاء.
					تحرص إدارة الفندق الى تقديم الخدمات الفورية والسريعة للنزلاء وبدقة متناهية.
					تعمل إدارة الفندق على الاستجابة السريعة والرد الفوري على استفسارات وشكاوي النزلاء.
					تضع إدارة الفندق مصلحة النزلاء وذويهم في مقدمة اهتماماتها.
					يملك الفندق مرافق مادية وتكنولوجيا حديثة لخدمة النزلاء.
					تحرص إدارة الفندق على المحافظة على خصوصيات النزلاء.
					لدى الأفراد العاملين بالفندق القدرة على كسب ثقة النزلاء واحترامهم.
					يتعامل الأفراد العاملين في الفندق مع النزلاء بكل لباقة ولطف .

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسماء محكمي إستبانة الدراسة

التسلسل	المحكم	الجامعة
2	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
2	الأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة	جامعة آل البيت
3	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
4	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت
5	الدكتور رياض أبا زيد	جامعة آل البيت
6	الدكتور هايل عبابنة	جامعة آل البيت
7	الدكتور عبد الله العظومات	جامعة آل البيت

ملحق رقم (3)

أسماء الفنادق المبحوثة

الرقم	الاسم	المحافظة
1	شيراتون الكويت	محافظة العاصمة
2	جي دبليو ماريوت الكويت	محافظة العاصمة
3	موفينبيك الكويت	محافظة العاصمة
4	مارينا الكويت	محافظة حوي
5	فندق ومنتجع نادي النخيل	محافظة حوي
6	فندق الريجينسي	محافظة حوي
7	فندق راديسون بلو	محافظة حوي
8	فندق ومنتجع موفينبيك البدع	محافظة حوي
9	فندق ميسوني	محافظة حوي
10	فندق الساحل	محافظة حوي
11	فندق ميلينيوم	محافظة حوي
12	فندق روتانا المنشر	محافظة الأحمدية
13	فندق سفير ورزيزدنس الفنتاس	محافظة الأحمدية
14	فندق رمادا الكويت	محافظة الفروانية
15	فندق كراون بلازا	محافظة الفروانية