

أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي
الخمسة والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة

**THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON
STAFFING STRATEGY FORMULATION FOR FIVE AND FOUR
STARS HOTELS IN AMMAN AND AQABA CITIES**

إعداد

عمار ياسر العجو

إشراف

الأستاذ الدكتور ياسر العدوان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2007

التفويض

أنا الطالب عمار ياسر العجو، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: عمار ياسر درويش العجو

التوقيع: 

التاريخ: 2007/6/13

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية
توظيف العاملين في فنادق فنتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة و
أجيزت بتاريخ ٢٠١٤/٠٦/٠٤ .

التوقيع

لجنة المناقشة

1. أ.د شوقي ناجي جواد (رئيساً)
2. أ.د ياسر العدوان (مشرفاً/ عضواً)
3. أ.د نادر أبو شيخه (عضواً)

.....

.....

.....

—

شكر وتقدير

الشكر كله لله العلي القدير الذي وفقني و أعطاني القدرة لإنجاز هذه الرسالة.

و أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور ياسر العدوان الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهده أو نصيحه وكان مثالاً للعالم المتواضع.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وكل التقدير والشكر للأستاذ الفاضل قصي الجميلي على ما أبداه من مساعدات في توفير العديد من المصادر ومساعدتي في إعداد الاستبانه وتقديم النصائح والإرشادات الضرورية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور نايف النجادات لما قدمه من مساعدة بخصوص التدقيق اللغوي لهذه الرسالة.

واشكر كل من أسهم وساعدني لإنجاز هذه الرسالة و أخص بالذكر والدتي الغالية وخالتي أم خالد.

الإهداء

أهدي هذه الرسالة لزوجتي العزيزة لينا وابنتي يارا و جزاهم الله عني كل خير.

قائمة المحتويات

د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول (خلفية الدراسة)
1	المقدمة:-
3	مشكلة الدراسة:
3	متغيرات الدراسة:
7	أهمية وأهداف الدراسة:
7	محددات وحدود الدراسة :
8	الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة
8	المبحث الأول البيئة
	المبحث الثاني صياغة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: Staffing Strategy
23	Formulation:
43	المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع:
47	الفصل الثالث منهجية الدراسة
50	الفصل الرابع نتائج الدراسة
74	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
83	المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
49	إيجابيات وسلبيات الاستقطاب الداخلي والخارجي	2-1
72	مجتمع الدراسة	4-1
73	توزيع نسخ الاستبانة على فنادق مجتمع الدراسة	4-2
73	التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد عينة الدراسة	4-3
74	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبيئة الاقتصادية	4-4
76	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبيئة السياسية	4-5
78	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبيئة الاجتماعية	4-6
80	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبيئة التكنولوجية	4-7
81	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمالكين	4-8
82	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمنافسين	4-9
83	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالزبائن	4-10
84	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالعاملين	4-11
85	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بسياسات الحكومة	4-12
86	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتخطيط	4-13
88	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاستقطاب	4-14
90	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاختيار	4-15
91	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتعيين	4-16
93	نتائج اختبار تحليل التباين لتأثير عوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-17

94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل البيئة الاقتصادية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-18
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل البيئة السياسية-القانونية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-19
96	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل البيئة الاجتماعية-الثقافية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-20
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل البيئة التكنولوجية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-21
98	نتائج اختبار تحليل التباين لتأثير عوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-22
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل سياسة الحكومة على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-23
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل المنافسة على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-24
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل الزبائن على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-25
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل المالكين على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-26
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير عامل العاملين على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق	4-27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال	الرقم
9	أمودج الدراسة	1-1
17	العلاقة بين الظروف البيئية والأهداف	2-2
39	صياغة استراتيجية الموارد البشرية	2-3
42	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	2-4
52	خطوات عملية اختيار الموارد البشرية	2-5

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
124	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
125	الاستبانة موضح فيها متغيرات الدراسة	2
131	نموذج الاستبانة باللغة الإنجليزية	3

الملخص

أثر عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع

نجوم في مدينتي عمان والعقبة

إعداد

عمار ياسر العجوة

إشراف

الاستاذ الدكتور ياسر العدوان

نظراً للتطور البيئي في مدد زمنية وجيزة والناجمة عن تعقد وتغير عواملها المختلفة، وخلق الفرص والتهديدات المؤثرة على أنشطة وأعمال المنظمات بصورة عامة والفنادق على وجه الخصوص، فإن ذلك يتطلب من مديري الفنادق مواكبة هذا التغير والتكيف معه من أجل تطوير مسار العمل الفندقي وإلا فإن الفنادق ستجد نفسها غير قادرة على البقاء في تقديم خدماتها المختلفة للضيوف وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة وذات التغير السريع.

لذلك بات لزاماً على هذه المنظمات الفندقية أن تسعى إلى الأخذ بالحسبان أن العنصر البشري هو المفتاح الأساس للبقاء من خلال اعتماد استراتيجية توظيف واضحة الأهداف، أخذه بالحسبان وامتكيفة مع أبعاد البيئة الدائمة التغير والتعقيد.

اشتملت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفادهما لا تؤثر عوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة)

ولقد قام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على أسئلة متنوعة تشمل في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بمديري الأقسام في الفنادق والذي بلغ عددهم 224 مديراً، ولم يستطع الباحث توزيع استبانات على جميع المدراء في الفنادق، والسبب في ذلك رفض عدد من الفنادق استلام هذه الاستبانات، حيث تم توزيع 150 استبانة واستعادة 94 استبانة فقط، أي ما نسبته 62% من مجموع الاستبانات الموزعة

وفي نهاية البحث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- 1- تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على استراتيجية التوظيف حسب الأهمية (الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية- الثقافية، السياسية القانونية)
- 2- تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة على استراتيجية التوظيف حسب الأهمية (المنافسون، المالكون، الزبائن، العاملون، سياسات الحكومة)

ومن أهم التوصيات و الاقتراحات التي خلصت إليها هذه الدراسة:

يوصي الباحث إدارات الفنادق بدراسة العوامل البيئة الخارجية وإعطاء اهتمام لكل منها حسب الأهمية وكما هو مذكور في الفقرات السابقة، ويقترح الباحث تقويم فاعلية إستراتيجية التوظيف في الفنادق بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المذكورة أعلاه.

THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON STAFFING STRATEGY FORMULATION FOR FIVE AND FOUR STARS HOTELS IN AMMAN AND AQABA CITIES

Prepared by

Ammar Yaser Al Ajjo

Supervised by

Professor Yaser Al Adwan

ABSTRACT

Due to the vast and fast expansion of the hotel industry and the rapid change of environmental factors which affect hotels management, and the rising opportunities and threats that affect organizations in general and hotels in particular, hotel managers became more aware of the impact of such threats on hotel industry. Without adaptation to changes, hotels will be helpless to survive or to provide services which satisfy guests' needs and desires which are definitely changing.

Hotel managers recognize that human element is the key factor to survive. Thus; they should adopt and formulate and operate staffing strategies with clear objectives and most importantly suitable to the changing environment, and serve their purposes.

This study includes two major hypotheses that there is no impact of the external environment(General) on staffing strategy for five and four stars hotels in

Amman and Aqaba cities. And the second one is there is no impact of the external environment(Task) on staffing strategy for five and four stars hotels in Amman and Aqaba cities.

The researcher has designed a questionnaire to investigate the HR staffing strategy in 5&4 stars hotels in Jordan. The questionnaire includes questions related to the variables of the study, the dependant and independent ones, the questionnaire was distributed among the study sample represented by 224 head departments in five and four star hotels, the researcher distributed 150 questionnaires, and retained 94 of them with rate equals 62% of the total number of the distributed questionnaires.

At the end of this research, the researcher has reached the following results:

- 1- The impact of the societal environment on staffing strategy according to its importance (Economical, Technological, Sociocultural, Political- legal).
- 2- The impact of the task environment on staffing strategy according to its importance (competitors, owners, customers, employees, governments)
- 3- The researcher has suggested the following: hotel managers need to study the external environment factors and give attention to each of them according to their importance as mentioned in the previous paragraph, and suggested to continuously assessing the effectiveness of their staffing strategy with the external environmental variables as mentioned above.

الفصل الأول

(خلفية الدراسة)

المقدمة:-

السياحة قوة اقتصادية واجتماعية لا يستهان بها في العالم، وقد ترتبت على حجمها الحالي وموهها المستقبلي المحتمل تداعيات كبيرة بالنسبة للبيئة المحلية والبيئة العالمية. ففي عام 2004 كان هناك 760 مليون سائح دولي. وتشير توقعات منظمة الأمم المتحدة للسياحة العالمية إلى تضاعف هذا العدد بحلول عام (2020)، وفي معظم البلدان يكون حجم السياحة المحلية أكبر بكثير من عدد السائحين الدوليين القادمين. ومن المعتقد حالياً أن السياحة تخلق 215 مليون ويقدر ذلك بـ 8.1 % من إجمالي الوظائف في العالم.

(المنتدى البيئي الوزاري العالمي، 2005: 3)

وتعتبر صناعة الضيافة من الصناعات الحديثة والمتطورة في الوقت الحاضر شأنها شأن باقي الصناعات الأخرى، إلا أن الميزة الأساسية التي تميز هذه الصناعة عن باقي الصناعات الأخرى اعتمادها على العنصر البشري بشكل مباشر في تقديم خدماتها ومنتوجاتها للضيوف. و يحتم على القائمين على هذه الصناعة أن تسلط الأضواء وتركز على استراتيجية توظيف العاملين فيها من أجل ضمان أستقطاب وتوفير أيدي عاملة ماهرة قادرة على القيام بواجباتها على أتم وجه بحيث يتناسب مع متطلبات معاييرخدمة الضيافة التي تقدمها الفنادق المحلية والدولية.

ونظرا للتطور الملحوظ والنمو العمراني الذي يشهده قطاع السياحة والفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية في الآونة الأخيرة وزيادة الطلب على الموارد البشرية المتخصصة في إدارة وتشغيل مرافق هذا القطاع ، ظهرت الحاجة الملحة لإعداد إستراتيجيات استقطاب و اختيار و تعيين العاملين بشكل يتناغم مع التغيرات و التعقيدات البيئية التي تشهدها المملكة، وبما أنه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها

من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، وفي جانب آخر أكثر أهمية يرى الباحثين أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديداً لمصالح المنظمة، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعماله، كما أن البيئة قد تقدم فرصا للمشروع،

و في حالة الافادة من هذه الفرص فإن المنظمة قد تتمكن من تحقيق أهدافها بصورة سريعة، ولهذا يجب جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة، وتحليلها، لتحديد الإستراتيجيات المناسبة. في ضوء ما تقدم فمن الضروري على إدارات الفنادق أن تعي أهمية دور عملية استقطاب، اختيار، وتعيين العاملين ضمن استراتيجية التوظيف Staffing Strategy المراد تبنيها حتى تتجنب مشاكل كثيرة ومتعددة تشهدها هذه الصناعة قد تشكل تهديدا كبيرا في أعمالها والتي بدورها سوف تأثر سلبا على طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن .

لذلك بات من الضروري توجيه أذهان المسؤولين من المديرين في الصناعة الفندقية والسياحية بضرورة صياغة وتنفيذ استراتيجيات موارد بشرية متوافقة مع مؤثرات البيئة من أجل إنجاح استراتيجية موارد البشرية في توظيف العاملين وزيادة فاعليتها.

لقد اشتملت الدراسة على اربعة فصول احتوت في مجملها على مواضيع متعددة كما يلي:

الفصل الأول من الدراسة فقد اشتمل على خلفية الدراسة، حيث سلط الضوء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وأهميتها.

وأما الفصل الثاني فاشتمل على الجانب النظري من الدراسة، إذ تناول المبحث الأول التعريف بمفهوم البيئة، وأثر البيئة في المنظمة الفندقية، تحليل البيئة الخارجية وأهمية دراستها وتقييمها، ثم تناول عوامل البيئة العامة والخاصة، أما المبحث الثاني فقد ركز على صياغة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الفنادق، إذ تم تناول مراحل هذه الاستراتيجية ابتداء

بمرحلة التخطيط، أهدافها وأهميتها، ثم مرحلة الاستقطاب ومصادره، فمرحلة الاختيار وخطواته، واخيرا مرحلة التعيين للموارد البشرية، في حين انفرد المبحث الثالث على تبيان الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

أما الفصل الثالث فتكون من منهجية الدراسة (نوع الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، ادوات الدراسة، أسلوب جمع البيانات، والمقاييس الاحصائية التي تم استخدامها في أداة الدراسة) وهدف الفصل الرابع بمبثيه، الأول إلى عرض نتائج تحليل الدراسة، والثاني إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة .

وأخيراً تضمن الفصل الخامس أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، والتوصيات المستمدة من الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يلاحظ أن التطور الحاصل في الموارد البشرية يعود إلى الاهتمامات الواضحة التي بدأت تهتم بها إدارة الموارد البشرية، ولعل أبرزها تدريب وتطوير العاملين، وإعداد الخطط المستقبلية الخاصة باستقطاب، واختيار وتوظيف العاملين؛ وفقا للخطة العامة لإدارة الفندق.

وكون المنظمات تعيش في بيئة تشهد تغيرا وتعقيدا ملحوظا بشكل كبير في عواملها المختلفة، فإنه من الضروري دراسة تأثير تلك العوامل على الفنادق ولا سيما استراتيجية توظيف الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الخارجية من فرص وتهديدات محتملة قد تؤثر على فاعلية مكونات هذه الاستراتيجية حتى يتسنى لها توفير موارد بشرية كفؤة ذات مهارات متعددة قادرة على إدارة العمل بما يتوافق و متطلبات معايير الخدمة

العالمية لصناعة الفنادق، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة التغير في العوامل البيئية وتأثيرها على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

تدار بعض الفنادق في الأردن من قبل شركات أجنبية والبعض الآخر يدار من قبل شركات محلية، وتعاني الفنادق بشكل عام في الأردن من عدم توافر موارد بشرية مدربة وكفؤة، كما تتفاوت في مدى استقرار الموارد البشرية العاملة فيها، لذا فإن مشكلة البحث حسب رأي الباحث تكمن في صياغة استراتيجية توظيف تواجه تحديات بيئية معظمها خارجية وهي بحاجة للتحقيق للتعرف على أثرها على التوظيف في الفنادق.

ويمكن صياغة مشكلة البحث على شكل السؤال التالي:

ما مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على صياغة استراتيجية توظيف العاملين من وجهة نظر مديري الأقسام في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة؟؟؟

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: إن المتغير المستقل لهذه الدراسة يتمثل بعوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية و العاملون و المالكون والزبائن والسياسات الحكومية والمنافسون).

2. المتغير التابع: إن المتغير التابع لهذه الدراسة يتمثل بإستراتيجية توظيف العاملين.

المفاهيم والتعريفات الإجرائية:

- البيئة الخارجية: وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته.
- بيئة المهمة (الخاصة) Task Environment : تعرف بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها.
- البيئة العامة General Environment : تتكون البيئة العامة من مجموعة من القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا، أو اجتماعيا، أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة.
- استراتيجية توظيف العاملين Staffing Strategy : الإستراتيجية التي تشتمل على تخطيط، استقطاب، اختيار، وتعيين الموظفين في المنظمة.
- الفندق: وهو عبارة عن بناء يختلف بالحجم ، ويقدم خدماته للمسافرين والسياح من مختلف انحاء العالم ومن هذه الخدمات خدمة المبيت وخدمة الطعام والشراب بالدرجة الأولى، بالإضافة لخدمات أخرى مثل المصبغة، النادي الصحي، خدمات رجال الأعمال، السكرتارية، وخدمات أخرى مقابل اجر محدد.
- فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم: وهي الفنادق التي صنفت وفقا لشروط خاصة بمساحة الأرض، عدد الغرف، المرافق العامة، المطاعم، واعتبارات أخرى حسب النظام الصادر عن وزارة السياحة الأردنية وجمعية الفنادق الأردنية.

الفرضيات :

- تتكون هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين وينبثق عن هذه الفرضيات الرئيسة فرضيات فرعية لتغطي نموذج الدراسة كما يلي :
- *الفرضية الرئيسة الأولى:

لا تؤثر عوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

- وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية مفادها:

- لا تؤثر العوامل البيئة (الاقتصادية) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
 - لا تؤثر العوامل البيئة (السياسية - القانونية) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
 - لا تؤثر العوامل البيئة (الاجتماعية- الثقافية) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
 - لا تؤثر العوامل البيئة (التكنولوجية) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
- * الفرضية الرئيسة الثانية:

- لا تؤثر العوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

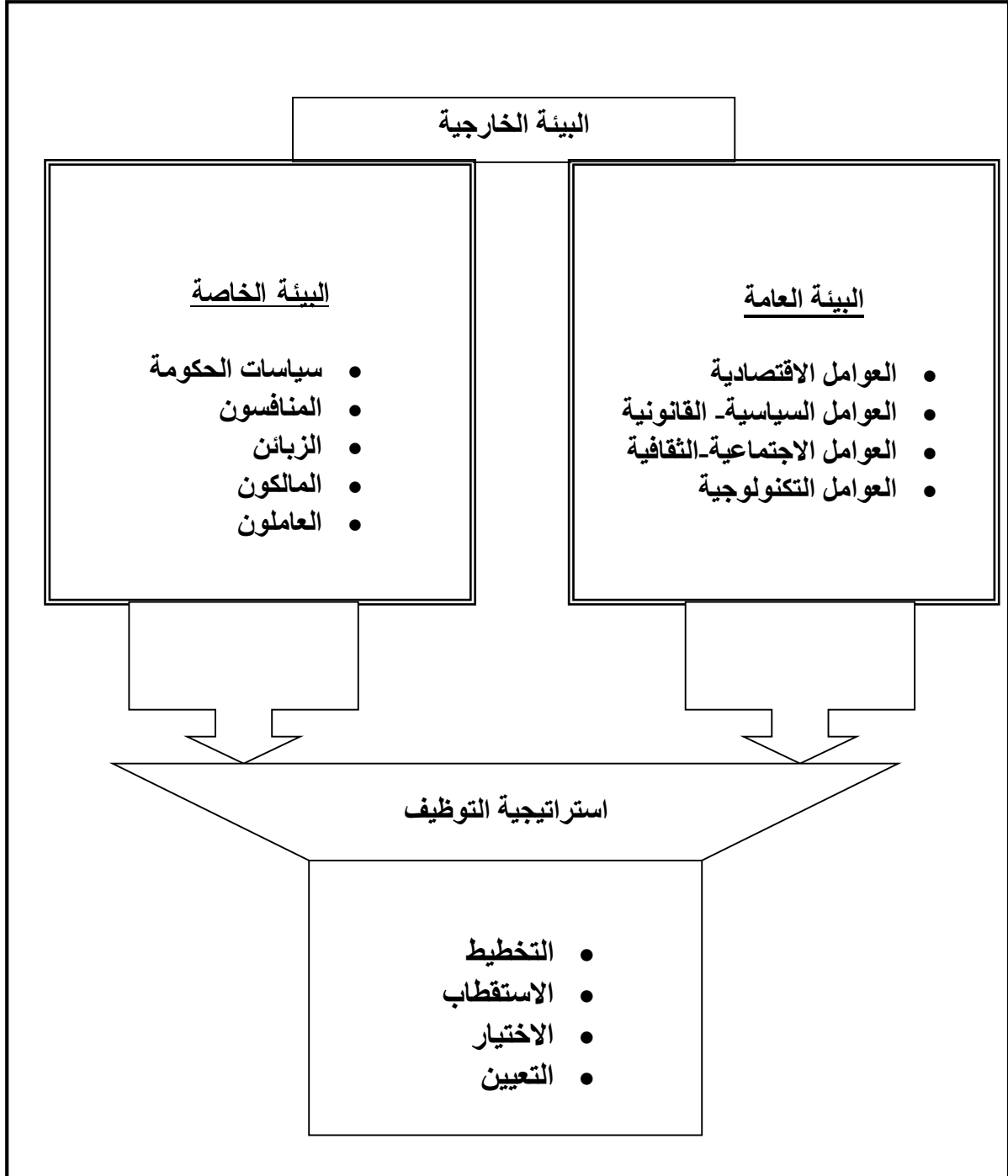
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية مفادها :

- لا تؤثر سياسة الحكومة على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
- لا يؤثر المنافسون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
- لا يؤثر الزبائن على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
- لا يؤثر المالكون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

- لا يؤثر العاملون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الشكل رقم (1-1)

أموذج الدراسة :



أهمية وأهداف الدراسة:

تسعى الفنادق إلى الأداء الكفؤ والفاعل لعاملها عن طريق قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب واختيار و تعيين و تنمية، وتطوير مواردها البشرية باستمرار. وهنا تبرز أهمية هذا البحث من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية في فنادق عينة البحث بضرورة تحديد أهم العوامل البيئية الخارجية التي تواجهها عند إعداد استراتيجيتها عملها والمتعلقة بتوظيف العاملين كي يتسنى لها استغلال الفرص المناسبة وتجنب التهديدات البيئية لخلق المواءمة بين عوامل البيئة الخارجية وإمكانية نجاح واستمرار مرحلة صياغة استراتيجية توظيف العاملين.

يسعى البحث للوقوف على أهم عوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة) ذات التأثير المباشر و الفاعل على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم لمدينتي عمان و العقبة (عينة البحث) عند إعداد استراتيجية توظيف الموارد البشرية .

هذا فضلا عن استخدامه لتسليط الضوء على عدد من الأمور المهمة التي تدخل ضمن إطاره، وهي

على النحو الآتي:

أولاً: التعريف بالبيئة وتقسيماتها وأهم عواملها.

ثانياً: التركيز على عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق عينة البحث.

ثالثاً: بحث وتحليل العلاقة ومدى تأثير عوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة) كمتغير مستقل وصياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم لمدينة عمان كمتغير تابع.

محددات وحدود الدراسة :

- اقتصر الدراسة على مدينتي عمان والعقبة وذلك بسبب تمركز معظم فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في هذه المدينة، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم الفنادق الموجودة في باقي المحافظات تكون تابعة لنفس السلاسل الفندقية الموجودة في مدينتي عمان والعقبة، ومثال على ذلك فندق ماريوت البحر الميت، فندق موفينبيك وادي موسى، كمبسنكي البحر الميت، وهكذا بالنسبة لبقية الفنادق خارج مدينتي عمان والعقبة.
- عدم قبول استلام الاستبانات من قبل الفنادق، و لقد كان التبرير على ذلك هو أن سياسة الفندق لا تسمح بتعبئة الاستبانات.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول البيئة

مفهوم البيئة:

المنظمات وحدات اجتماعية تتصف بالاستمرارية، تمكن المجتمع من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته وإنها تحقق البقاء والاستمرارية للمجتمعات لأنها الخلايا الأساسية في أي مجتمع، والمنظمة لابد لها أن تعيش في بيئة معينة لأن البيئة هي الاطار الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله.

وعلى ذلك فان أية منظمة مهما كانت لابد أن تعمل ضمن بيئة، وأن هذه البيئة تحدد بشكل أو بآخر كيف تعمل وتتصرف المنظمة.

وتُعرّف أيضا بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية، و بأنها العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر او غير مباشر (عقيلي، 1992: 131).

ويمكن تعريف البيئة بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة (العوامل، 1992: 35).

وتُعرّف بيئة المنظمة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وإمكانية سيطرتها. كما عُرفت بانها الميدان او المجال الذي على المنظمة ان تنشط فيه لتحقيق أهدافها (الدهان، 1992: 78).

وبالرغم من تنوع وتعدد الآراء حول مفهوم البيئة فإن بيئة المنظمة تشمل كل ما يتصل بالمنظمة من مكونات ومؤثرات وقيم وأهداف ومصالح وفرص ومحددات تظهر بشكل ديناميكي معقد على خط الزمان والمكان في عمر المنظمة ودورة حياتها. وتعتبر البيئة التنظيمية اطاراً مفاهيمياً يسهم في فهم وتحليل طبيعة المنظمات وسلوكها وبالتالي توجيهها لخدمة البيئة (العوامل، 1992: 35،36).

فالبينة تحدد اتجاهات عمل المنظمة واطرها كونها المصدر للعديد من الاشياء التي تحتاجها المنظمة وكالاتي: (عقيلي، 1998: 132-133)

1- البيئة مصدر المعلومات للمنظمة Source of Information:

أهم عنصر من عناصر المدخلات الذي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات والتي تشمل المعلومات الخاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها مثل المعلومات عن التشريعات والقوانين، معلومات علمية، معلومات عن المستهلكين، معلومات عن المنافسين وغيرها من المعلومات، والبيئة هي المصدر الأول والأخير لهذه المعلومات التي تستلمها المنظمة من البيئة على شكل تقارير و دراسات و حقائق و إحصاءات و مطبوعات إضافة الى المعلومات التي تجمعها المنظمة باطار خاص لأغراضها.

2-البيئة مصدر التنوع الادائي في المنظمة Source of performance Variety:

البيئة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب منها استجابة المنظمة لها. ووفقاً لذلك فإن عمليات التنوع والإختلاف والتغير في المنظمة مصدرها البيئة، وعلى المنظمة ان تستجيب للمتغيرات البيئية وباشكال مختلفة ايضا.

3-البيئة مصدر المواد الاولية Stock of Raw Material:

البيئة هي مصدر مدخلات المنظمة والمواد الأولية كونها تمثل المخزن الخارجي لمستلزمات انتاج السلع والخدمات حيث إنها توفر جميع المواد ومستلزماتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية... الخ. إن البيئة في الحقيقة هي مصدر التجهيز للمنظمة والمحرك لها في بناء وتحقيق أهدافها والمستفيد أيضا من نتائجها وبالتالي فإنها تؤثر في المنظمة بشكل مباشر. ولغرض أن تستمر المنظمة وتبقى فلا بد لها ان تتأقلم وتتفاعل مع الظروف البيئية، والتأقلم البيئي يعني العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحقيق التطابق والتوافق بين امكانياتها ومصادرها من جهة ومع الفرص المتاحة لها من جهة اخرى للإستفادة منها في ضمان استمرارية المنظمة بالأداء والإنتاج.

اثر البيئة في المنظمة

المنظمات عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة بشكل حي. فالمنظمة نظام تتم فيه المبادلات المختلفة والمتنوعة بينها وبين البيئة، كون المنظمة تستلم مدخلاتها من البيئة وتقدم مخرجاتها إلى البيئة لإشباع الحاجات (عقيلي، المؤمن، 1998: 152-153).

فالمنظمة نوع من النظام المفتوح لأنها تؤثر وتتأثر بما يحيط بها حتى تصل الى حالة من التوازن الحركي ضمن محيطها بما يحقق شخصيتها وكيانها ووجودها المميز. والمنظمة نظام ذو حركة عالية تتكون من مدخلات ومعالجات ومخرجات ولها حدود وتغذية عكسية توفر لها سياقات معلوماتية لتحسين وتطوير أدائها.

فالمنظمة إذن تتفاعل مع محيطها تأخذ منه وتعطيه وتؤدي وظائفها ضمنه، وبذلك فهي مرتبطة تمام الارتباط بما يحيط بها، والتفاعل هذا يتخذ أشكالاً وأمطاً مختلفة من حيث:

- موقع المنظمة ضمن المحيط

- درجة تعاملها مع هذا المحيط (عقيلي، المؤمن، 1998: 152-153).

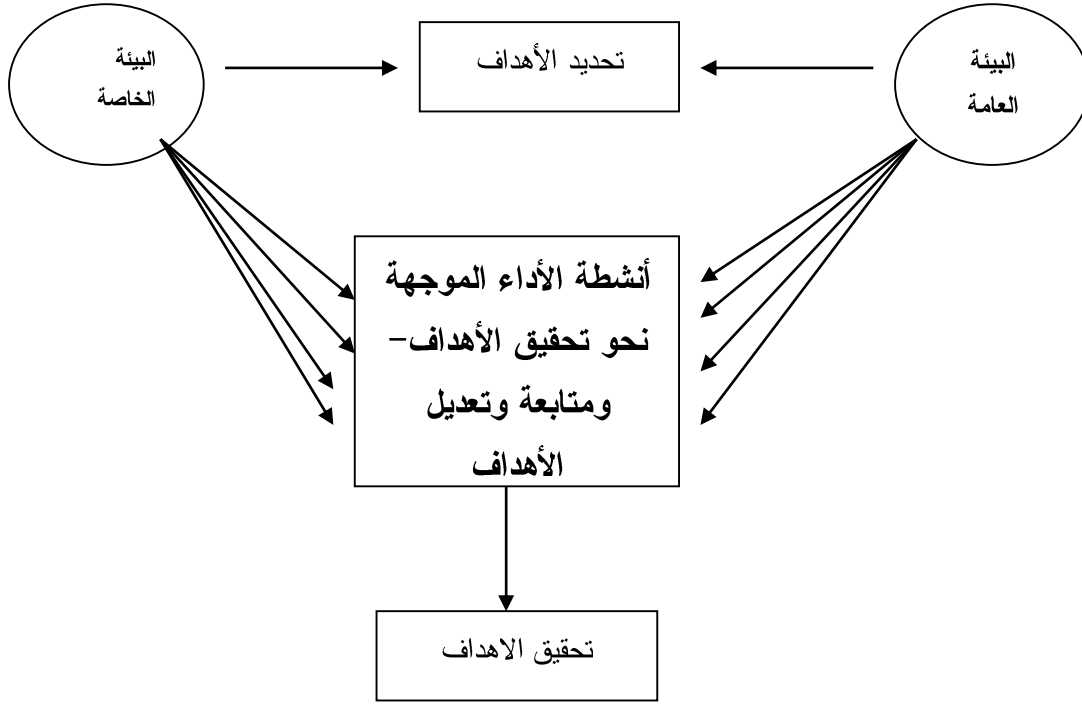
كما أن المنظمة تؤثر على البيئة من خلال استغلالها للموارد المالية والبشرية وكذلك العمليات والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من خلال تدريب وتنظيم الموارد البشرية على كيفية التعامل معها (الدهان، 1992: 272).

إنه لا يعتبر من قبيل المصادفة أن نجد اهتمام الباحثين والكتاب لم يقتصر فقط على دراسة العلاقة بين متغيرات البيئة وبين أداء المنظمات في الماضي أو الحاضر بل امتد أيضاً وبدرجة أكثر تركيزاً من ذي قبل بالتحليل والتنبؤ بمسارات متغيرات البيئة ودرجات تأثيرها على أداء المنظمات في المستقبل. لذلك نجد أن الكثير من البحوث والدراسات منذ منتصف الستينات من هذا القرن تحاول تحديد ظروف وخصائص ومتطلبات المنظمات والإدارة لعشرات من السنوات المقبلة، وذلك في ضوء قوى البيئة وقوانينها الطبيعية والوضعية. تلك القوى والقوانين الوضعية التي تتصف بالتعدد وعدم التأكد والتباين وعدم الثبات في أنواعها ومدى تأثيرها على إنجاز المنظمات لأنشطتها وأهدافها في المستقبل (أبو قحف، حنفي، 1993: 321).

ويؤكد شريف (1994: 127) أن أهداف واستراتيجيات المنظمة لابد وأن تكون نتاجاً للظروف البيئية. ومن ثم فإن قوى البيئة العامة والخاصة للمنظمة تعتبر العامل المحدد لأهداف المنظمة الامر الذي يجعل من الضروري متابعة أنشطة الأداء وتعديلها إذا لزم الأمر لضمان اتجاهها في الطريق الموصل الى تحقيق الأهداف.

كذلك فإن الأمر قد يتطلب تعديلاً في الأهداف نفسها إذا دعت الظروف البيئية إلى ذلك.

شكل (1-2) يوضح العلاقة بين الظروف البيئية والأهداف



المصدر: شريف، علي(1994).مبادئ الإدارة.مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية.ص 128.الاسكندرية: الدار الجامعية.

أقسام البيئة:

تقسم البيئة إلى قسمين أساسيين ويتم دراسة وفحص هاتين البيئتين حتى تتمكن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة من معرفة مواطن وعناصر القوة والضعف، و معرفة الفرص والتهديدات البيئية التي تواجه المنظمات وتقسم إلى:

أولاً: البيئة الداخلية Internal Environment

تتكون البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال من العناصر التالية:

أ- هيكل المنظمة :

ب- ثقافة الموظفين: وتتضمن المعتقدات (Beliefs) و التوقعات (expectations) و القيم

(Values) والمعايير (Norms).

ج- الموارد Resources: وتتضمن أصول المنظمة (Assets) ومهارات الموظفين (Skills) و الكفايات (Competencies) (Wheelen.Hunger:2004:80).

إن الغاية من تقسيم البيئة الداخلية إلى العناصر السابقة، هو معرفة بالتحديد عناصر ومواطن القوة والضعف في المنظمة حتى تتمكن من الاستفادة من الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية وأيضاً محاولة تجنب التهديدات الخارجية .

ثانياً: البيئة الخارجية External Environment

من الثابت ان لكل فندق فرصاً يمكن ان يستفيد منها، وتواجهه كذلك مخاطر وتهديدات تنشأ جميعها من البيئة وكتلها الاساسية. سواء أكانت هذه الفرص أم المخاطر ناشئة من ظروف (سياسية، اجتماعية، حكومية...الخ) اوناثئة عن البيئة الخاصة .

إن عناصر البيئة العامة لها أثر ملحوظ على أعمال اختيار وبناء الاستراتيجية العامة للمنظمة الفندقية والاستراتيجيات الوظيفية ومن بينها استراتيجية التوظيف. ومن جانب آخر فإن درجة تعقيد وتغير البيئة هي الأخرى تتطلب من إدارة الفندق طاقات وكفاءات بشرية مناسبة وتركيبات هيكلية تنظيمية متجانسة تسمح بمواجهة هذه التعقيدات والاضطرابات. وكلما تقدمنا في المجال الزمني نجد أن البيئة في يومنا هذا تزداد تعقيداً وتغيراً وتشابك عناصرها وخصائصها بشكل سريع وواسع، لذا وجب على المنظمات الفندقية جميعاً اخذ البيئة بعين الاعتبار عند اختيار وصياغة وتنفيذ استراتيجية توظيف العاملين، ونظراً لما

للبيئة التنظيمية من أهمية وحيوية على أعمال المنظمات الفندقية، يتوجب على إدارات هذه المنظمات القيام بفحص ودراسة اثر خصائص هذه البيئة لتعمق فهم أسس بناء الاستراتيجية الوظيفية.

تحليل البيئة الخارجية : Analysis of the External Environment

تستمد العديد من المنظمات الناجحة في عالم اليوم مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب في ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات. إن العديد من القرارات الحيوية التي تم إتخاذها في الماضي ربما لم تكن تستند إلى الفكر الإستراتيجي بقدر ما استندت إلى الحكمة أو ربما الحظ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان أو تدهور أوضاعها السوقية و المالية.

لقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح بين الأسواق، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته. من هنا فإن دراسة العوامل البيئية الخارجية تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الاستراتيجية، حيث يتوقف الاختيار الاستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. (ادريس والمرسي 2002:147)

أهمية دراسة و تقييم عوامل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: (المغربي،1999:109-110)

- الأهداف التي يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية الإنتاجية المطلوبة ... وهكذا
- الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد - ..) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب . ومجال المعاملات المتاحة أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء أكانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أم تستقبل منتجاتها ، أم تعاونها في عملياتها وأنشطتها .

- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي : تسهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة أيها يحظى بالأولوية ، كما تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد

والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها .. الخ.

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية. وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة، رغم أثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية، ورأس المال ومشاكل الآلات.. وغيرها (المغربي،1999:107).

البيئة العامة General Environment

لقد عرفها (بيديان،1993:70) على أنها "جميع العناصر أو المؤثرات الخارجية للمنظمة، وهذه العناصر تؤثر على جميع المنظمات في بيئات الأعمال المختلفة". ويشير كل من عبد الباقي و حنفي(1993 :24) اليها بقولهما "العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الأفراد بها". ذلك لأن المنشأة لاتعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولاتتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها. وقد ذهب شريف(1994 :119) إلى أنها تمثل "جميع القوى التي تشكل المنظمة وتؤثر فيها"، وهذه القوى ليس من الضروري أن تكون مرتبطة بمنظمات أخرى بنفس الدرجة ولكنها تعتبر جزءاً مؤثراً في المنظمة.

وعرفها عقيلي و المؤمن (1998 :131-137) أنها "البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير على المنظمة" أو هي ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المنظمة، وهذه القوى تؤثر على عموم المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها.

إلا أن تأثيرها يختلف من منظمة إلى أخرى بسبب اختلاف درجة واتجاهات تأثير العوامل فيها حسب نوع المنظمة ونوع نشاطها وأدائها والهدف الذي تسعى لتحقيقه.

عوامل (متغيرات) البيئة العامة General Environmental Factors

يتفق كل من (لورنس و لي ،1993:88) و (عقيلي، المؤمن،1998:136-137) و (عبد الباقي، حنفي،1993:24) و(حلمي،1994:171-172) على أن البيئة الخارجية العامة تتكون من عوامل (اقتصادية، قانونية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية، تعليمية، طبيعية، فنية، نفسية).
ويضيف كل من (بيديان،1993:70) و (شريف،1994:119) إلى العوامل السابقة (العناصر الدولية، الإقتصادية العالمية).

"واتجه (ال ياسين،27،1998) إلى ايجاز الظروف الأساسية المتعلقة بالبيئة العامة والتي تؤثر بشكل واقعي على عمليات المنظمة على أنها (الظروف القانونية والسياسية- الظروف التكنولوجية، والظروف البيئية الطبيعية"

وعلى ضوء ما تقدم يتفق الباحث مع ما يورده (ويلين و هنجر،2004:11) بخصوص البيئة الخارجية العامة بحيث تشمل على العناصر التالية (العناصر الاقتصادية، العناصر الاجتماعية- الثقافية، العناصر السياسية - القانونية، العناصر التكنولوجية) والتي يمكن ان يكون لها دور فعال ومؤثر على سير العمل داخل المنظمة الفندقية وتمثل فرصاً وتهديدات لها.

أولاً: العوامل البيئية الاجتماعية_الثقافية:

تلعب البيئة الاجتماعية دوراً كبيراً في حياة المنظمة وتطورها وما تحويه من متغيرات بما له أثر في سلوك المنظمة. ففي المجتمعات التقليدية التي تسود فيها العلاقات الاسرية والقبلية وتبرز فيها العلاقات الشخصية، فإن سلوك الأفراد يبقى محكوماً بتأثير رغبات المجتمع ولاسيما في مجال الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات على عكس المجتمعات الصناعية او المتقدمة.

أما المقصود بالعوامل الثقافية هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والفنون المنتشرة داخل المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، حيث ينعكس ذلك على اتجاهات الأفراد وميولهم ومفاهيمهم نحو المواقف المختلفة، مما يكون له الأثر في تشكيل أنماط سلوكهم وفي التالي انعكاس ذلك على سلوك المنظمة (زويلف،2003:146-147).

البيئة الاجتماعية - الثقافية الأردنية:

تحكم الأردن عادات وتقاليد متنوعة فرضها المجتمع الأردني وتأثرت بها كثير من الصناعات ولا سيما صناعة الضيافة وبالأخص الفنادق والتي تعتمد في إدارات عملياتها على العنصر البشري بالدرجة الأساسية وهو جزء من هذا المجتمع.

و تعتبر ثقافة العيب من المحددات الرئيسة لرفض عدد كبير من أبناء وبنات المجتمع الأردني للخوض في تجربة العمل في القطاع الفندقي، ويعود السبب في ذلك إلى عدة أمور من أهمها:

- تقديم المشروبات الكحولية في معظم الفنادق المصنفة، كمحدد ديني و إجتماعي.
- أوقات العمل ضمن الورديات الليلية والتي لا تسمح بها كثير من العوائل الأردنية.
- وجود النوادي الليلية ومراكز التسلية والترفيه الليلية المختلفة (كالديسكو وصالات الرقص)
- الخفايا التي تحدث في الغرف الفندقية، سواء بعلم أو بدون علم الإدارة، ولكنها تحدث بالفعل بطريقة أو بأخرى.
- وكلمة فندق بحد ذاتها كانت ومازالت مصدر إرباك وتحفظ إجتماعي لدى العديد من أبناء وبنات المجتمع الأردني.
- تعرض بعض الموظفين وخصوصاً الموظفين منهن إلى أشكال من التحرش الجنسي سواء من الزبائن أم من الموظفين والمديرين، وهناك أمور أخرى تحكمها العادات والتقاليد وتعتبر محددات العمل في الفنادق ومنها مثلاً أوقات ورديات العمل في مواسم الذروة في الفنادق (High season) والتي تكون ملازمة دائماً للمناسبات الدينية والإجتماعية، مما يمنع الموظفين من المشاركة في هذه المناسبات حيث تؤثر على قوة الروابط الإجتماعية لأبناء المجتمع ومثال ذلك عيد الأضحى المبارك، وعيد الفطر السعيد، وعيد الفصح المجيد ومناسبات أخرى عديدة.
- وعلى الرغم من جميع المحددات الاجتماعية سابقة الذكر فإن المجتمع الأردني يشهد نهضة علمية واسعة في مجال تخصص السياحة وإدارة الفنادق، إذ تم استحداث تخصص الإدارة الفندقية والسياحية في العديد من الجامعات والكليات الرسمية والاهلية،

وهذا يدل على وجود إقبال من أبناء المجتمع الأردني على دراسة مثل هذه التخصصات والأنحراط في سوق العمل الفندقية على الرغم من المحددات الاجتماعية سالفه الذكر، وإن دل هذا الشيء فإنها يدل على أن النظرة الاجتماعية المتمثلة بثقافة العيب أصبحت تتلاشى شيئاً فشيئاً لدى بعض أبناء المجتمع الأردني، وبالإضافة إلى ذلك فإن رغبة العديد من الشباب في إيجاد فرص عمل ميسرة عند تخرجهم من الجامعات والتي تتوفر مثل هذه الفرص لخريجي العلوم السياحية والفندقية والتي تعتبر نتيجة لكثرة الاستثمارات السياحية سواء في مدينة عمان أم في مدينة العقبة كما هو ملاحظ من قبل العديد من الأفراد، فإن "المشاريع السياحية في مدينة العقبة بحاجة لأكثر من عشر الاف يد عاملة معظمها متخصص في مجال الفنادق والسياحة وهذا ما لا توفره المشاريع الأخرى لإصحاب التخصصات الأخرى المختلفة".

(ورشة عمل خاصة بالسياحة، العقبة،فندق الانتركونتيننتال العقبة،2007)

ثانياً:العوامل البيئية الاقتصادية Economic Environmental Factors

تعتبر من المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة. وتتكون هذه العناصر من التضخم و معدل النمو الاقتصادي و معدلات الفائدة و مستويات البطالة (شريف،1994: 120).
ويضيف (عقيلي، 1998: 139) نوع النظام الاقتصادي السائد ، والوضع الاقتصادي، درجة المنافسة، حجم السوق، مستوى وحجم الاستثمار، درجة ومستوى المعيشة، مستوى الاسعار، نظام الضرائب، حجم القدرة الشرائية، حجم البطالة، وأسعار العملات. ويشير (ديفيد 1998:19) إلى أهمية البيئة الاقتصادية للمنظمة من خلال اختلاف اقتصاديات الدول وكيفية التوافق في التعامل التجاري الخارجي بين البلدان. ويُعرف دراسة الاقتصاد على انها (دراسة الجنس البشري في كل يوم من أيام حياته العملية) على اعتماد اختلاف العناصر البيئية الاقتصادية وفقاً لدرجة الاستقرار والنمو الاقتصادي.
البيئة الاقتصادية الأردنية:

تشكل البيئة الاقتصادية احد العوامل الهامة في جلب الاستثمار. فالاقتصاد المفتوح والمرونة في التعامل وموقع البلد من العوامل المؤثرة في جلب الاستثمار، وقد قام الاردن بإجراءات تشجيع العملية الاستثمارية خاصة في الفنادق.

ومن الأسباب التي أسهمت ايضاً بتشجيع الاستثمار في الأردن ما يلي:

1- الموقع الجغرافي للأردن.

2- الاستقرار السياسي والاجتماعي في الأردن.

3- ترويج المقومات السياحية المتوفرة في الأردن عالمياً.

4- التسهيلات الاستثمارية، ولا سيما في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

5- تشجيع الاستثمارات السياحية والفندقية وذلك من خلال إعفاء المستثمرين من بعض الرسوم

والضرائب والسماح لأصحاب هذه المشاريع بإستقطاب ما نسبته 70% من العمالة الأجنبية إذا

رغب المستثمر في ذلك، كما حدث في مشاريع استثمارية سياحية في مدينة العقبة.

وهذه الاستثمارات قد خلقت الكثير من فرص العمل والتي استقطبت المتخصصين في مجال العمل

الفندقي والسياحي من أبناء المجتمع الأردني والأجانب.

وبسبب ارتفاع الأسعار في المملكة بشكل عام والذي أدى إلى انخفاض المستوى المعيشي للمواطن،

وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الأجور والرواتب في قطاعي الفنادق والسياحة مقارنة بالقطاعات الأخرى

في السوق الاردنية ، إلا أن العديد من الموظفين يتكون العمل بسبب توفر فرص عمل أفضل برواتب

مجزية في دول أخرى (كدول الخليج) وهذا ما يؤثر سلباً على توافر العمالة المحلية المتخصصة في مجال

العمل الفندقي والسياحي.

ثالثاً: العوامل البيئية السياسية _ القانونية الاردنية Political Environmental Factors

ويقصد بها المناخ السياسي الذي يسود المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة (زويلف،2003:

145).

والبيئة السياسية تعتمد على صعوبة القانون والوكالات الحكومية ونوع النظام والاستقرار

السياسي وحركاتها التي تؤثر على خاصية المنظمات وعملها، علاوة على ذلك الطقس الاجتماعي للسياسة

العامة ودرجة التركيز للقوة السياسية والاجزاء السياسية التي لها تأثير رئيس على منظمات الاعمال)

شولكا18:1997).

أما بالنسبة للعناصر القانونية فالمقصود هنا: القانون هو تجسيد للاحكام التوجيهية للسلوك او

التصرف الانساني، وهو يفرض عليه ويؤكد فيه بين المواطنين في الدولة (David,1998:16)

وفي كل الظروف فإن على المنظمة هنا الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها، وبالتالي فإن

البيئة السياسية _ القانونية تمثل عنصر ضغط مباشر على المنظمة (عقيلي،1998: 142).

البيئة السياسية - القانونية الأردنية:

تشهد البيئة السياسية الأردنية استقراراً أمنياً قياساً بدول المنطقة في الشرق الأوسط. وهذا بدوره ينعكس على نوع العلاقة التي يشغلها الفندق مع دول العالم، فزيارات جلالة الملك المعظم- حفظه الله ورعاه- إلى دول أوروبا و أمريكا و الدول العربية قد خلقت مناخاً سياسياً ذو طابع استثماري وكذلك تشجيع التواصل السياحي للمجاميع السياحية.

رابعاً: العوامل البيئية التكنولوجية Technological Environmental Factors

تشير التكنولوجية إلى عمليات وضع المعرفة للعمل الانساني. وتتضمن مدى توفر الامكانيات التكنولوجية المادية منها والمعنوية مثل الاجهزة والالات واساليب العمل وطرقه وإجراءاته، ان الادارة المعاصرة تعتمد على كثير من الأدوات التكنولوجية المساعدة في العمل والإنتاج وتطوير الأداء عموماً. وتتأثر الإدارة بطبيعة التكنولوجية التنظيمية المستعملة ومصدرها والقيم المرافقة لاستعمال التكنولوجية والآثار المترتبة على ذلك في داخل التنظيم وخارجه في البيئة المحيطة (العوامل، 1992: 37).

البيئة التكنولوجية الأردنية:

في مجال العمل الفندقي لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري رغم وجود وتقدم التكنولوجية، كون العمل الفندقي بحاجة إلى مهارات اتصال سلوكية مع الزبائن والضيوف. إن الفنادق في الأردن وخصوصاً فئة الخمس والأربع نجوم تتوفر لديها أشكال متنوعة من التكنولوجية سواء اكانت أجهزة حيثة، أم برامج فندقية محوسبة أم أنظمة الكترونية متنوعة حتى يتسنى لها تقديم أسرع و أفضل الخدمات للزبائن من أجل الرقابة على مبيعات الطعام والشراب و أيضاً المراقبة على جميع أعمال الموظفين وتقييم مدى التزامهم بالمعايير الموضوعية من قبل الإدارة.

عوامل البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Task Environment

تختلف البيئة الخاصة أو بيئة المهمة من منظمة إلى أخرى بينما تبرز وحدانية البيئة العامة وتشابه بالنسبة لجميع المنظمات العاملة في صناعة معينة أو مجتمع معين.

ويعرف حنفي (1993: 321) بيئة المهمة على أنها تلك العوامل التي تعكس "الأهداف والعلاقات

المتبادلة بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي معها وهذه الأطراف تتمثل في المالكين و الموارد البشرية و الزبائن و الموردين و المجهزين، ويمكن أن يضاف إليها جميع المتغيرات المرتبطة بالمناخ التنظيمي مثل (نظم التعويض-سياسات الإدارة- نظم الحوافز-التدريب...الخ).

في حين يرى عبد الباقي(1993: 24) "أنها بيئة العمل للمنشأة كالسياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة بشكل عام وإلى إدارة الأفراد بشكل خاص، وحجم المنشأة وإمكاناتها المادية... الخ".

وقد عدّها عقيلي(1998: 143) "الجزء المهم من البيئة العامة ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة وتحقيق أهدافها"، ومعنى آخر إن بيئة المهمة هي البيئة العملية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة و أدائها.

وأشار دافت(1992: 71) إلى عناصر بيئة المهمة على أنها عبارة عن قطاعات وان لها تأثيراً واضحاً ومباشراً على أهداف المنظمة، وهذه القطاعات هي، قطاع صناعي يتمثل بالمنافسين في مجال الصناعة نفسها، قطاع القوى العاملة المتمثلة بالعاملين، والقطاع الدولي ويتمثل بالحكومة.

ويشير بيديان(1993: 70) الى ان بيئة المهمة تتكون من عناصر وثيقة الصلة بالمنظمات النموذجية، وتتضمن هذه العناصر (الزبائن، المجهزين، المستخدمين، المنافسين، الوكالات القانونية).

في حين أشار كل من ويلين وهنجر(2004: 11) إلى أن عناصر البيئة الخاصة (بيئة المهمة) تتمثل بـ (سياسات الحكومات و المساهمون و الموردون و العاملون -الاتحادات العمالية و المنافسون و الشركات التجارية و الدائون و الزبائن).

وسوف يتم التركيز على العناصر التالية (الزبائن -المالكون-العاملون-المنافسون- سياسات الحكومة) لتوضح أهم عناصر بيئة المهمة.

أ- الزبائن Customers

الزبائن هم الأفراد والجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، وفي بعض المنظمات يكون الزبون هو المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة كما في الفنادق والمطاعم، او قد يكون الزبون كعميل يقوم بعملية التوزيع (شريف، 1994: 123-124). والزبائن هم مصادر التعريف للمنظمة بمدى كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال

التغذية العكسية، وكذلك استخدام هذه التغذية لغرض تعريف المنظمة باحتياجاتهم ورغباتهم واتجاهات تغييرها عبر الزمن كي تتمكن المنظمة من تلبيةها (عقيلي، 1998: 143). ويمكن القول إنه بدون الزبائن فإن المنظمات لا يمكن استمرار بقاء وجودها.(بيديان،1993:75).

زبائن الفنادق الاردنية:

يرتاد الفنادق الاردنية سياح ورجال أعمال من مختلف جنسيات العالم، وذلك بسبب حجم الاستثمارات وتنوع الخدمات المقدمة من قبل هذه الفنادق. وأيضاً بسبب الموقع الجغرافي للأردن بالإضافة إلى ذلك نجاح هذه الفنادق بتقديم خدمات رجال الأعمال والشخصيات المهمة وتقديم خدمة المؤتمرات. أما بالنسبة لأنواع الزبائن الذين يرتادون الفنادق الأردنية بشكل خاص مايلي:

1. السياح من مختلف جنسيات العالم.
2. رجال الأعمال.
3. زبائن المطاعم الموجودة في هذه الفنادق.
4. ضيوف الفندق.

ب- المالكون Owners

ويقصد بهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المنظمة أو الذين يمتلكون نسبة معينة من الأسهم، ويكون لهم تأثير فاعل في القرارات التي يتخذها المدير العام في الفندق، و أيضاً تأثير في السياسات التي سوف يتبعها الفندق، والتي تتناسب في العادة مع مصالحهم الشخصية.

مالكو الفنادق الأردنية:

إن ملكية الفنادق في المملكة الاردنية الهاشمية تنقسم إلى عدة أقسام، منها ما هو ملكية عامة كما هو الحال في بعض الفنادق والاستراحات السياحية المملوكة من قبل مؤسسة الضمان الإجتماعي، ومنه ما هو ملكية خاصة كمعظم فنادق السلاسل العالمية بحيث تكون رؤوس أموال هذه الفنادق محلية من قبل مستثمرين محليين بحصص معينة من الأسهم.

ج- المنافسون Competitors

يقصد بالمنافسين المنظمات التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة او بديلة لمنتجات المنظمة الى العملاء المحتملين انفسهم وان المنظمات جميعاً بدون استثناء تتنافس للحصول على الموارد. بناءً عليه، فإن قوة المنافسة التي تواجهها منظمة ما، تمثل قوة هامة من القوى المؤثرة في تحديد أهدافها وتكوين خططها (شريف، 1994: 124).

سوق المنافسة بين الفنادق في الاردن:

مما لا شك فيه أن ازدياد أعداد الفنادق قد خلق نوع من المنافسة الشديدة بين هؤلاء الفنادق، مما أدى إلى محاولة تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبائن من أجل الحفاظ على حصة سوقية مناسبة، ويرى كثير من فنادق المملكة أن التمايز التنافسي عن طريق الاعتماد على موظفين بمهارات وكفاءة أداء عالية قد يكون الخيار الاستراتيجي للولوج في الصراع التنافسي بين هذه الفنادق.

د- السياسات الحكومية Governmental Policies

وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيس، وعنصر القوة في بيئة المهمة، وتمثل هذه بالوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة والتي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات و إجبار المنظمة على الالتزام بها. السياسات الحكومية الخاصة بالفنادق الأردنية:

تتولى وزارة السياحة والآثار الأردنية وجمعية الفنادق الأردنية متابعة الأمور المتعلقة بالجوانب القانونية المتمثلة بإصدار تراخيص المهن السياحية والفندقية ووضع الشروط والمعايير الخاصة لمنح هذه التراخيص، بالإضافة لفرض على هذه الفنادق و المنشآت السياحية المختلفة بتزويد وزارة السياحة وجمعية الفنادق الأردنية بمعلومات خاصة عن النزلاء والسياح المقيمين في الفنادق، ومعلومات تتعلق بمعدل انفاق النزيل الواحد في الليلة الواحدة، ومعلومات تتعلق بمعدلات إشغال الغرف الفندقية، حتى يتسنى لها إصدار الإحصائيات الخاصة بالسياح وأيضا من أجل وضع الخطط والسياسات التي تتوافق مع طبيعة المعلومات التي تحصل عليها من هذه الفنادق. بالإضافة إلى دورهم في متابعة الشكاوى التي تنجم عن أخطاء معينة قد ترتكب من قبل الفنادق، ومحاولة وضع الحلول المناسبة من أجل تفاديها.

هـ- العاملون Employees

يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم و أداءهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزءاً من بيئة المهمة للمنظمة (عقيلي، 1998: 145-146).

تركز الفنادق في الأردن بشكل خاص على استقطاب موظفين شباب حتى يتسنى لهم العمل في أجواء الضغوطات التي تواجهها صناعة الفنادق، وخصوصاً في أوقات الذروة، كما تركز على استقطاب من هم لائقون صحياً وجسدياً ، وحتى في كثير من الأحيان تركز على هيئة وشخصية ورتابة الموظف، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تركز على اللغات التي يتقنها هذا الموظف والسبب في ذلك هو تعامل الموظفين مع جنسيات مختلف من جميع أنحاء العالم.

المبحث الثاني صياغة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: Staffing Strategy Formulation:

قبل البدء بالتحدث عن صياغة إستراتيجية الموارد البشرية لا بد في البداية من التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وخصوصاً أن موضوع الدراسة في هذه الرسالة يركز على ضرورة توافر موارد بشرية كفؤة ومؤهلة لضمان نجاح عمل المنظمات بشكل عام والفنادق بشكل خاص، إذ تعتمد هذه الفنادق بشكل أساسي على هذه الموارد البشرية، بل قد يقاس مدى نجاح فندق عن فندق آخر من حيث تقديم الخدمة من خلال توافر موظفين مدربين مؤهلين بشكل يتوافق ومعايير الخدمة العالمية.

وكباقي حقول الإدارة تعدد تعاريف ومفاهيم إدارة الموارد البشرية، وسوف يتم إستعراض بعضاً من هذه المفاهيم لبعض المؤلفين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية.

يمكن القول إن " إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة (بلال، 2004:20).

أما ديسلر (2003:90) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بقوله " إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية: القيام بتحليل الوظائف مبيناً طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من العاملين والقيام بتوظيفهم، واختيار المرشحين للوظائف، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز للموظفين، وتقييم أداء

الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المديرين وتطويرهم، وبناء الالتزام عند الموظف (الإخلاص الوظيفي).

ذكر بعض المؤلفين أنه يوجد عدة تسميات للموارد البشرية فقد تسمى إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين حيث أشار (أبو شيخة، 2000:22) إلى ذلك بقوله " تباينت وتعددت المسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية " إدارة الأفراد". و إدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق

بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة فيما بينهم. كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

ويضيف أبو شيخة أيضا في هذا الموضوع " كذلك يمكن استخدام مصطلح " إدارة الأفراد" أو " إدارة القوى البشرية" على عدة مستويات، فقد ينظر إليها كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم. وقد ينظر إليها كمهنة Profession يصبح المعني بها مرجعا في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجه المنظمة. وقد ينظر إليها كوحدة تنظيمية لا بد من وجودها في أية منظمة. وقد ينظر إليها كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص.

وقد قامت (برنوطي،2004:17) بتعريف الموارد البشرية بأنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.

أما (دينزي وغريفين،2005:6) فقد عرف هذا المفهوم على أنه مجموعة من النشاطات الإدارية الشاملة والمهام التي تركز وتطور وتحافظ على قوى العمل المؤهلة في المنظمة.

أما (المرسي،2006:16) فقد عرفها على أنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

و أضاف (صالح،2004:20) في هذا الموضوع قائلاً: " أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها".

ويرى الباحث أن معظم هذه التعاريف والمفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية قد اشتملت على فكرة معينة ألا وهي أنها نشاط إداري يركز الحصول و تحفيز وتطوير وصيانة كوادر بشرية مؤهلة تتناسب وطبيعة العمل في المنظمة وتحقق أهدافها من خلال طرق ووسائل تنتهجها المنظمة.

استراتيجية التوظيف Staffing Strategy

قبل التطرق لمفهوم استراتيجية التوظيف فلا بد من التعرف في البداية على مفهوم الإستراتيجية بالإضافة للإدارة الاستراتيجية بشكل موجز.
مفهوم الإستراتيجية :

تعرف الاستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (أبو قحف، 2004:54).

أما بالنسبة للتعريف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية فقد عرفها المؤلفان (ويلين وهنجر، 2004:2) كما يلي: على أنها " مجموعة القرارات الإدارية والأفعال التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد، وتشتمل على فحص البيئة (الداخلية والخارجية) ، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة. وأضافت (العارف، 2005:6) " يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

أما (جواد، 2000: 15-17) فيضيف "مصطلح إدارة الستراتيج يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمرکز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

أما بالنسبة لمفهوم استراتيجية الموارد البشرية، فقد تعددت أيضا المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية، وقد تم أخذها من عدة جوانب، فمن إحدى التعاريف المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية: " هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي

تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة. وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية". وأضافت المؤلفة أيضا قائلة "

وهناك فرق بين تخطيط القوى العاملة وإستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز ، أما إستراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من إستراتيجية المنظمة، وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية" (خطاب،2003).

عند إستخدام المنظمات لإستراتيجيات الشركة Coroprate strategy، و إستراتيجيات الأعمال (Business Strategy)، يقوم المدراء بعدها بتطوير وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية، وتشتمل هذه الإستراتيجية على ثلاثة عناصر رئيسة وهي: (Denisi & Griffin، 2005:53)

1. إستراتيجية التوظيف: وتتضمن عملية التخطيط و الاستقطاب و الاختيار والتعيين.
2. إستراتيجية التطوير: وتتضمن إدارة الأداء و التدريب و التطوير وتخطيط المهنة.
3. إستراتيجية التعويض: وتتضمن هيكل الأجور والرواتب و منافع الموظفين والحوافز

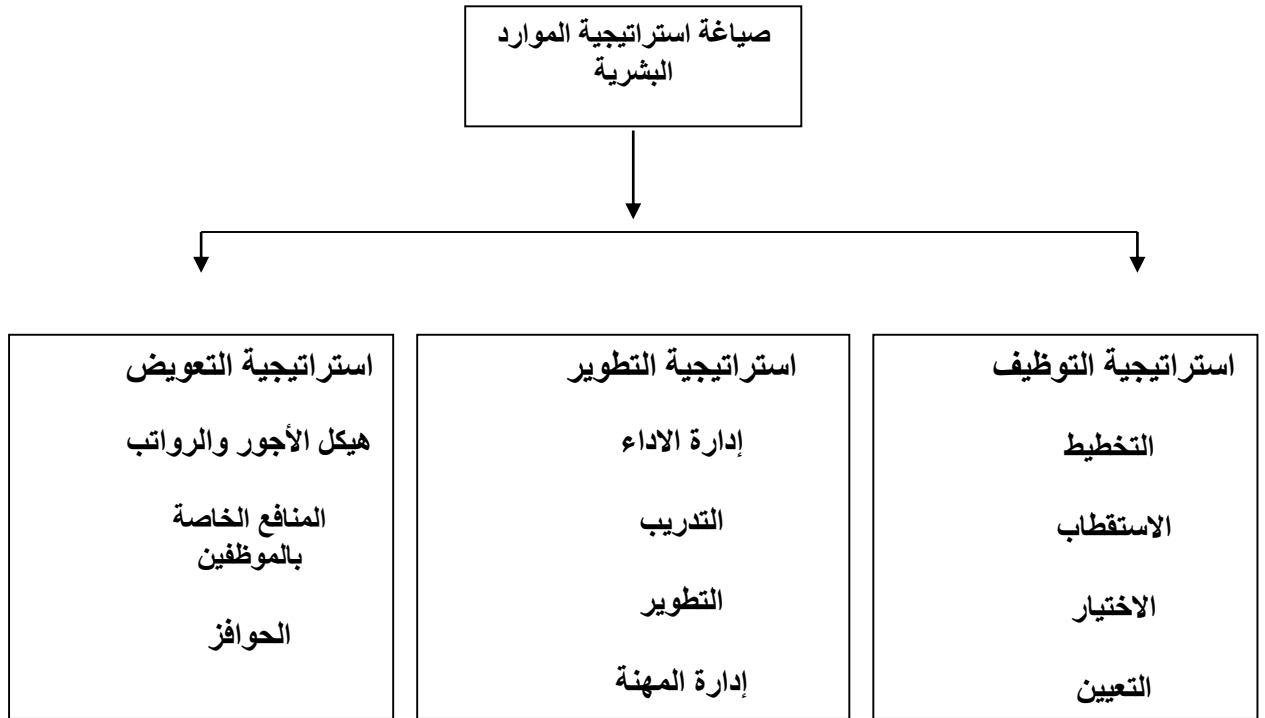
وسوف يتم التركيز في هذا الفصل على إستراتيجية التوظيف والتي تشكل المتغير التابع في هذه الدراسة. وتعرف عملية التوظيف بأنها مجموعة النشاطات المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال استقطاب المتقدمين المؤهلين للوظيفة والراغبين في العمل لدى المنظمة، ومن ثم اختيار أفضل الأفراد من هؤلاء المتقدمين للوظيفة كموظفين جدد في المنظمة. وبشكل واضح فإن هذه العملية تتم فقط بعد أن تتطور الإستراتيجية بشكل منتظم للتأكد من أن نشاطات التوظيف تتم بشكل مناسب مع باقي

عناصر الإستراتيجية للمنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي النمو

Growth Strategy فإن إستراتيجية التوظيف يجب أن تعتمد على استقطاب واختيار عدد كبير من الموظفين المؤهلين، بينما إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي الانكماش، فإن إستراتيجية التوظيف سوف تركز على تحديد أي من الموظفين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم من خلال استخدام أفضل العمليات للتعامل مع هذه الإستراتيجية (Griffin ، 2005:54).

والشكل التالي يوضح صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وعناصرها بشكل أكثر دقة.

شكل (2-3) صياغة استراتيجية الموارد البشرية



Source: Denisi.Griffin Human Resources management.2nd edition.2005, page54.usa.

وهنا لا بد من التعرف بشكل أكثر تفصيلاً على كل مرحلة من مراحل استراتيجية التوظيف والمتمثلة بالتخطيط، الاستقطاب، الاختيار، وتعيين الموارد البشرية. وسوف يتم البدء بأول عملية وهي عملية تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مرحلة التخطيط للموارد البشرية: Human Resources Planning

لا تعيش منظمات الأعمال بمعزل عما يدور في بيئتها المحلية أو الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات (المرسى، 2006:183).

ومن المعروف بأن وظيفة التخطيط تعتبر من أهم الوظائف الإدارية، و تسبق جميع الوظائف الأخرى، و تحدد نطاق كل منها، إذ إن المخطط هو الذي يدل المنظم والموجه والرقابي والقيادي على كيفية الأداء البشري ومكانه وزمانه، على صعيد إدارة الموارد البشرية، هذا المخطط همه الأول هو التركيز على الخطط للإفادة من الموارد البشرية تنظيمياً وتوجيهياً ورقابياً وقيادياً لتأتي مطابقة لأهداف التخطيط ونجاحه (بلوط، 2002:130).

مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

توجد مفاهيم متعددة لتخطيط الموارد البشرية، ومن المفاهيم كما اوضحها المرسي أنها عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء الأفراد (المرسي، 2006:183).
أما (برنوطي، 2004:187) فقد تحدثت عن خطة قوة العمل بالاتي " خطة قوة العمل: هي خطة تتضمن عدد من محتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة، وتاريخ الحاجة لكل منهم، ومصدر توفيرهم، ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً إعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، حسب الوظيفة والتاريخ".

أما (ديسلر، 2003:90) فقد عرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها " العمليات التي يتم من خلالها تقرير ما هي الوظائف التي سوف تملئها الشركة، وكيف سيتم ملء تلك الوظائف".
وأضاف (فشر، 2003:103) بهذا الموضوع " إن تخطيط الموارد البشرية تركز على تدفق الافراد من خلال داخل وخارج المنظمة ومن ثم تحديد الحاجة من العمالة ومن ثم تحديد العرض من العمالة و من ثم عمل البرامج الضرورية للتأكد من أن المنظمة ستقوم بعمل خليط صحيح من الموظفين والمهارات في اي وقت او مكان يحتاجونهم فيه.

وقد قام (شاويش، 2000:137) بتعريف تخطيط القوى العاملة " مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء أكان ذلك قائماً أم تحت الدراسة أم الإنشاء، اخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية مراحل مختلفة كما وضحتها (رايموند، 2000:147) وكما يلي:

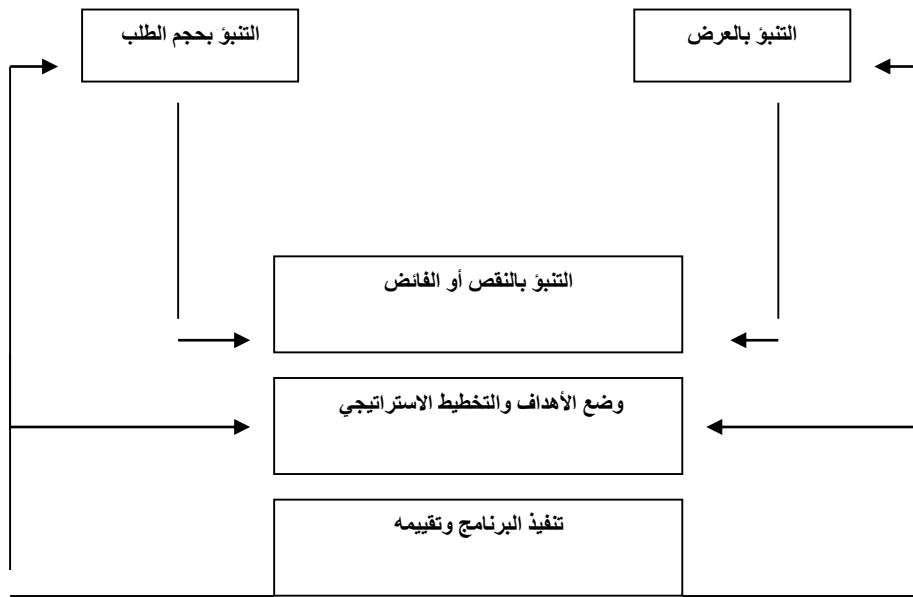
- مرحلة التنبؤ: وتعتبر الخطوة الأولى في عملية التخطيط للموارد البشرية، حيث يحاول مدير الموارد البشرية التأكد من العرض والطلب لأنواع المختلفة من الموارد البشرية وفقاً للمسميات الوظيفية. والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو عمل تنبؤ للمناطق المختلفة في المنظمة والتي سيكون فيها نقص أو فائض في المستقبل.

وتتم عملية التنبؤ بحجم الطلب أو العرض باستخدام طرق إحصائية أو طرق إجرائية مختلفة.

- مرحلة التنبؤ بالنقص أو الفائض من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية معينة.
- مرحلة وضع الأهداف والتخطيط الاستراتيجي.
- مرحلة تنفيذ البرنامج وتقييمه.

وكما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (2-4) مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



Source: Raymond.Anoe and others .Human resource management..2000.usa. Mc-Hill.

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة. أما الأهداف الفرعية فتتمثل في: (الصيرفي،2003:48)

- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).
 - يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع الأجور والمرتببات وإقرار نظام عادل للحوافز.
 - يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومي.
 - يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق تكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.
 - يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.
 - أما (صالح، 2004:73) فيتحدث عن أهداف تخطيط القوى العاملة فيقول: تحتاج المنشآت إلى تخطيط القوى العاملة فيها للأسباب والاعتبارات التالية:
 - إن تخطيط القوى العاملة متطلب أساسي للتعين كما هو للتطوير والتدريب.
 - إن التخطيط يساعد المنشأة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها.
 - كذلك يساعد التخطيط على اكتشاف النقصان أو الزيادة في المهارات المتوفرة في المؤسسة، فيؤدي ذلك إلى تعديل خطط التعيينات وإلى نوع محدد من التطوير والتدريب للعاملين. ومن شأن ذلك خلق علاقات جيدة معهم، والقضاء على البطالة المقنعة والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والاحتفاظ بالكفاءات الجيدة.
 - قد يؤدي عدم وجود تخطيط للقوى العاملة إلى تشويه العلاقة الطيبة مع الدولة والمجتمع، وذلك عند استغناء الشركات في أوقات معينة عن مجموعة من العاملين الزائدين عن الحاجة
- .Redundancy

- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى: (بلوط، 2002:130)

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنظمة.
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- نظام حركي (ديناميكي) لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي. وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلاً، فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة.

تخطيط الموارد البشرية في الفنادق :

في السنوات السابقة كان مالك الفندق يقوم بتعيين مديراً للفندق مباشرةً ومن ثم يقوم الأخير باختيار رؤساء الأقسام والذين بدورهم يقومون بتعيين موظفيهم، ولكن قد يحدث هذا في الفنادق الصغيرة في الدول المتقدمة، ويحدث في معظم الفنادق الكبيرة في الدول العربية في حال كون الفندق غير تابع لسلسلة عالمية. ولكن من وجهة نظر الباحث فإن هذه الطريقة لا تعتبر سليمة وخصوصاً في ظل التغيرات والتحديات البيئية والتطورات التكنولوجية المستمرة والهائلة، فلا بد من أن تخضع جميع الأمور المتعلقة بالتوظيف إلى التخطيط السليم لكي يتسنى للفندق الحصول على مديريين وموظفين مؤهلين يتم تحديد مواصفاتهم مسبقاً وليس بشكل عشوائي.

ويقول (روبرت وودز، 1995:87) توجد هناك مقولة للكاتب الأمريكي Walt Whitman " إذا لم تعرف أين أنت ذاهب، إذا فإن أية طريق سوف تأخذك" في عمليات الضيافة التي لا تقوم بالتخطيط والتي تعني (خذ أية طريق) فهذا سوف يؤدي إلى تكاليف استقطاب أعلى، وتكاليف تدريب أعلى، وإنتاجية أقل.

أما (الجميلي، 2004:31) فقد أشار إلى مفهوم تخطيط الموارد البشرية: "ضمان أن تتوفر للمنشأة الفندقية العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملاءمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية".

ثانيا- مرحلة استقطاب الموارد البشرية: Human Resources Recruiting

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الجيد وذلك لتحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً لا بد لإدارة الأفراد أن تخطو الخطوة التالية وهي عملية استقطاب القوى العاملة، إذ تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة لخطة القوى العاملة المعتمدة للمنظمة في سبيل جذب العمالة وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة القوى العاملة للعمل في المنظمة. وقد قام المؤلفان (دينزي وغريفين ، 2005:183) بتعريف عملية الاستقطاب على أنها: "عمليات تطوير المجموعة المؤهلة من المتقدمين للوظائف والذين يجدون الرغبة في العمل بالمنظمة والذي سيتم اختيار واحد أو أكثر للتعيين ولأسباب معينة".

ويقصد أيضاً بالاستقطاب Recruiting من وجهة نظر (المرسى، 2006:231) "عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف". أما (غولد و باترون، 1999:192) فقد عرفا عمليتي الاستقطاب والاختيار بأنها "العمليات التي من خلالها تقوم المنظمة باجتذاب والاتصال مع المعينين الضروريين وتأسيسهم في حالة ملاءمة أي منهم للتعيين"

"يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري. وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المنظمة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، بافتراض أن هناك طلباً على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة نشاط الاستقطاب" (المرسى:2006:231).

أهداف عملية الاستقطاب:

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية: (الصيرفي، 2003:48)

- توافر عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل المناصب بالمنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.
- وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:
 - عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
 - أنواع الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.
 - احتمالات قبول الأفراد الملائمين للتوظيف لعروض المنظمة لشغلها.

مصادر استقطاب الموارد البشرية: Recruiting Resources

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئياً على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها. وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية (المرسى، 2006:250).

و يوجد هنالك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية وهما :

أولاً- الاستقطاب الداخلي : Internal Recruiting

ويعرف الاستقطاب الداخلي على أنه عمليات البحث داخل المنظمة عن الموظفين المؤهلين الذين قد تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى. و يوجد عدة طرق خاصة بالاستقطاب الداخلي منها:

1. الإعلان الداخلي عن الوظيفة: Job Posting ويتم من خلال استخدام وسائل الإعلان المختلفة منها المذكرات الداخلية بين الأقسام، لوحة الإعلانات، الرسائل والمجلات الخاصة بالشركة.
2. وأيضاً من خلال البريد الإلكتروني الداخلي للمنظمة Intranet.
3. توصيات المشرفين على الموظفين Supervisory Recommendation
4. طرق أخرى خاصة بالمنظمات التابعة لإتحادات عمال.

ثانياً- الاستقطاب الخارجي: External Recruiting

ويتضمن البحث عن الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف من خارج المنظمة. وهذه العملية تتضمن أيضاً طرقاً مختلفة لاستقطاب موظفين منها:

1. الجامعات والكليات والمعاهد
2. مكاتب التوظيف
3. الاستقطاب الإلكتروني

4. وسائل الإعلان المختلفة

ويوجد لمصادر الاستقطاب سواء الداخلية منها أم الخارجية عدد من الإيجابيات والسلبيات الخاصة بها، ويوضح الباحث بعض أهم هذه الإيجابيات والسلبيات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) ايجابيات وسلبيات الاستقطاب الداخلي والخارجي

الاستقطاب الخارجي External Recruiting		الاستقطاب الداخلي Internal Recruiting	
السلبيات	الإيجابيات	السلبيات	الإيجابيات
1- قد لا يؤدي إلى اختيار أفضل	1- مهارات جديدة	1- خفض معنويات الذين لا يرقون	1- معنويات عالية لدى العاملين داخل المنظمة
2- يتسبب في خفض معنويات الموظفين الحاليين	2- أقل كلفة من تدريب العمالة الحالية	2- احتدام التنافر على الترقيات داخليا	2- تقييم أفضل للقدرات
3- الحاجة إلى مدة أطول للتأقلم بالعمل الجديد	3- إدخال طرق وأساليب جديدة للمنظمة	3- الحاجة إلى برنامج وتكاليف لتنمية وتدريب العاملين	3- خفض تكاليف الاستقطاب
4- احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل			4- تحقيق نتائج لحالات الترقية

المصدر: الجميلي.قصي قحطان(2005).إدارة الموارد البشرية في الفنادق.دار الصفا للنشر والتوزيع
استقطاب الموارد البشرية إلى الفنادق:

وظيفة الاستقطاب تتضمن التنبؤ بالطلب على قوى العمل ودراسة سوق العمل المحلي لتصميم
برنامج لجذب عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين(جي:1994:232).
يأخذ الاستقطاب في الفنادق عدة أشكال (جري ، 2003:67) وفقاً للموازنة الموضوعية من قبل
الإدارة والتي بدورها يجب أن تأخذ بعين الإعتبار مدى توافر أشخاص مؤهلين، والطريقة الأكثر استخداماً
في الاستقطاب هو عن طريق الجرائد والمجلات المتخصصة في مجال الضيافة، مكاتب التوظيف والاتصال
الشخصي مع أحد موظفي قسم الموارد البشرية.

وكما هو متعارف عليه فإن العمل في مجال صناعة الضيافة يتسم بالحساسية العالية وذلك
بسبب التعامل المباشر مع الضيوف (Guests) والذين تختلف أذواقهم وأطباعهم ورغباتهم وأيضاً
ثقافتهم، بالإضافة لإن الضيف يقوم بدفع مبلغ كبير من النقود مقابل خدمة معينة مثل المبيت أو تناول
وجبة طعام في احدي مطاعم الفندق، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الفندقية تواجه تحديات صعبة في
تحديد الالية التي سيتم على أساسها استقطاب واختيار موظفين يستطيعون القيام بالمهام الموكلة اليهم
والتي ترضي الضيوف بنفس الوقت، ولذا فإن الإدارة تقوم في أثناء عملية التخطيط للموارد البشرية من
وضع سياسات معينة فمثلاً قد تخطط لاستقطاب موظفين في قسم التدبير الفندقي (Housekeeping)
والطعام والشراب (Food & Beverage) بدون خبرة أو بخبرة قليلة في مجال العمل الفندقي حتى
يتسنى لها تدريب هؤلاء الأفراد على المعايير الخاصة بها وخصوصاً في حالة كون الفندق تابع لسلسلة
معينة وهذا الامر حدث في الأردن عندما قررت شركة فنادق شيراتون البدء باستقطاب الموظفين.

ومن خلال تجربة الباحث الشخصية في مجال العمل الفندقي في الاردن فقد لاحظ الباحث أن أكثر الطرق
استخداماً في موضوع الاستقطاب هو من خلال الجرائد المحلية الرسمية ومن خلال العلاقات الشخصية
مع المديرين والموظفين، بالإضافة لاعتماد بعض الفنادق المصنفة فئة الخمس والاربع نجوم لاستقطاب
الموظفين من خلال الجامعات والكليات والمعاهد، حيث تعكس هذه الطريقة من وجهة نظر الباحث
الأهمية وراء جذب عمالة مؤهلة علمياً وعملياً للنهوض في هذه الصناعة في الاردن.

ثالثاً- اختيار الموارد البشرية: Selection of Human Resources

يحتاج تكوين أي منظمة إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق أهدافها، وقد يكون العنصر البشري هو من أهم هذه العناصر، حيث يمكن الأخير من الإستغلال الأمثل لباقي العناصر الأخرى في المنظمة والمزج بينهما بما يحقق أفضل كفاءة ممكنة. وتعرف عملية اختيار الموارد البشرية على أنها " عبارة عن تحديد وتعريف أفضل المرشحين من مجموعة الأشخاص المؤهلين الذين تقدموا للوظيفة خلال عملية الاستقطاب" (جريفن :2005:213).

وقد أضاف (المرسي 2006:265) بهذا الموضوع قائلاً "تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب عملية تخطيط وتكوين قوة العمل بها. كما تؤثر في الوقت ذاته في قدراتها على تحقيق أهدافها المعلنة ومن ثم مركزها التنافسي في السوق. وتتم ممارسة كافة أنشطة الاختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا.

أهداف سياسة الاختيار والتعيين: (صالح:2004:87)

من أهداف الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

1. جذب Attract واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
2. الاحتفاظ Retain بالقوى العمالية المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.
3. حفز Motivate العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

خطوات عملية الاختيار

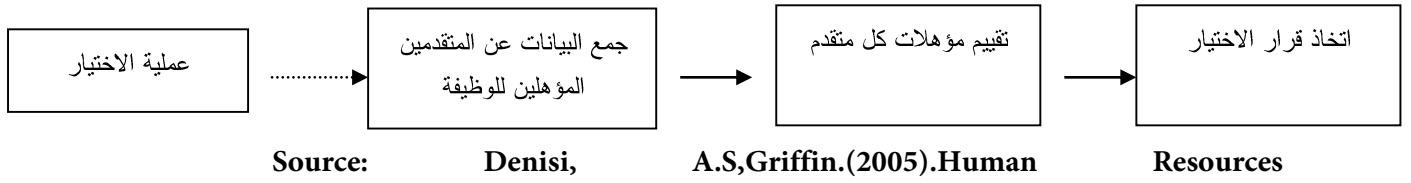
تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية ثلاث خطوات وهي: (دينزي وغريفن،2005)

1- جمع البيانات عن مجموعة المتقدمين المؤهلين للوظيفة.

2- تقييم مؤهلات كل متقدم.

3- اتخاذ القرار حول عرض الوظيفة.

الشكل رقم (5-2) يوضح خطوات عملية الاختيار



Management.usa.prentice hall.

المعايير الأساسية في عملية الاختيار:

تشتمل عملية اختيار الموارد البشرية على بعض المعايير الأساسية والتي من خلالها يستطيع المدير من تقييم مؤهلات الأفراد المتقدمين للوظائف بحيث لا تكون طريقة عشوائية أو يغلب عليها طابع المعرفة أو حتى العلاقات الإجتماعية، ومن هذه المعايير:

- التعليم والخبرة Education and Experience : فالتعليم يتضمن الحصص التدريبية و الرسمية التي حصل عليها الفرد خلال فترات زمنية معينة سواء من المدرسة أم الجامعة أم الكلية. أما الخبرة فتتمثل بمجموع الفترات التي عمل خلالها الفرد في أماكن مختلفة.
- المهارات والقدرات Skills and abilities :وتتضمن مؤهلات معينة وقدرات مختلفة لأداء وظيفة معينة.
- الصفات الشخصية Personal characteristics : في بعض الوظائف يكون من الضروري على المنظمة من تقييم الصفات الشخصية للمتقدمين للوظيفة، وذلك بسبب حاجة بعض الوظائف لذلك.

ويضيف (زويلف،2003:2003) على هذه النقاط :

- الدورات التدريبية: وقد يتطلب شغل وظيفة معينة أن يسبق للمرشح المرور بدورة تدريبية معينة إلى جانب الشهادة العلمية.
- الصفات البدنية: وقد تتطلب بعض الوظائف لصفات معينة كالطول أو قوة الذراع أو صفات جمالية كما هو الحال في وظيفة المضيفة الجوية، وحتى تفضل بعض المؤسسات في وظائف معينة الجنس من إناث أو ذكور.

يوجد في العادة عند المنظمات أنظمة خاصة بها لتقييم المتقدمين للوظائف، تمر خلال مراحل مختلفة وفي كل مرحلة يجتازها المتقدم للوظيفة يكمل بعدها للمرحلة التالية، وفي حالة عدم ملاءمة مؤهلاته أو صفاته سواء الشخصية أم البدنية فإنه يتم إستبعاده وبالتالي عدم اختياره على الأقل في المرحلة الحالية .

معوقات عملية الاختيار والتعيين Obstacles of selection and placement:

كثيراً ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة. ومن هذه العوامل : (صالح:2004:88)

- المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها و أقدر على دفع أجور أعلى.
- وجود قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء.
- وجود قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة.
- وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.
- حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة.
- عادات وتقاليد المجتمع، حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف.
- تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

اختيار الموارد البشرية في الفنادق:

يقول (Gee 1999:235) في هذا الموضوع " الاختيار يعني تعيين أفضل الموظفين المؤهلين، بمعنى هؤلاء الذين سيكونون مناسبين، ويعملون بمصداقية، وقادرين على تقديم الخدمات على المدى الطويل في الفندق أو المنتجع، من خلال اجراءات المقابلة وإدارة الاختبارات والمقاييس المناسبة وخصوصاً للوظائف التي تتطلب مهارة معينة.

ويضيف (جراي Gray 2003:67) عملية اختيار الأشخاص المتقدمين للوظائف تحدد بشكل أساسي الأشخاص المطلوب توظيفهم بشكل دقيق، وهذا يتم من خلال استبعاد الطلبات التي لا يتوفر بها الحد الأدنى من متطلبات شغل وظيفة ما.

ويضيف الباحث من خلال تجربته الشخصية أيضا في مجال العمل الفندقى فيما يتعلق بموضوع الاختيار في الفنادق في الأردن من خلال تجربته في العمل في فندق شيراتون عمان " بعد عملية الاستقطاب واستقبال طلبات التوظيف والتي دامت أكثر من ثلاثة شهور، قامت الإدارة باستبعاد الطلبات غير المناسبة وفقاً لسياسات التخطيط المعدة مسبقاً ومن ثم قام مدير الطعام والشراب بالاتصال بالباحث لتحديد موعد المقابلة الأولى، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة في هذه المقابلة، فبعضها كان متخصصاً والبعض الآخر كان غير متخصص في المجال الفندقى، وبعد مرور أسبوع من المقابلة الأولى قام مدير الموارد البشرية بالاتصال لتحديد موعد المقابلة الثانية، و في أثناء تلك المقابلة قام مدير الموارد البشرية بطرح العديد من الأسئلة العامة واستعراض بعض سياسات شركة ستار وود Starwood والتي يتبع إليها فندق شيراتون عمان، ومن ثم قام بتحديد موعد للمقابلة الثالثة والأخيرة ولكن هذه المرة مع مساعد مدير عام الفندق، خلالها قام الأخير بطرح أيضا مجموعة كبيرة من الأسئلة ولكن ركزت مجمل هذه الأسئلة على مدى رؤى الباحث لمستقبله المهني مع هذه الشركة في حال بقاءه لمدة خمس سنوات". إن ما حدث مع الباحث من مقابلات حدث مع أكثر من ثلاثمائة موظف خلال فترات مختلفة. والأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار طلب منهم إجراء فحوصات طبية معينة، وإجراءات موافقات أمنية، وأيضا التحقق من الشهادات الأكاديمية والعملية.

رابعاً- مرحلة تعيين الموارد البشرية Placement :

مفهوم التعيين: بعد اختيار أصلح الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، والذين ثبتت صلاحيتهم وقدراتهم على النهوض بأعباء هذه الوظائف والذين ثبتت أيضاً لياقتهم الصحية، يتم تعيينهم في المنظمة وذلك بإلحاقهم بالوظائف المناسبة في ضوء قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتأهيلهم العلمي. وبصفة عامة يتم تعيين الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف (تحريرية- عملية- وشفوية).

وتتم أيضاً في هذه المرحلة توقيع عقد العمل بين المنظمة والفرد الذي وقع عليه الاختيار بالتعيين وتعريف الفرد بحقوقه وواجباته، وأيضاً بالوصف الوظيفي لهذه الوظيفة و تعريفه بالأقسام والإدارات وتاريخ المنظمة وتبعيتها إذا كانت تابعة لسلسلة معينة كما الحال في الفنادق والمطاعم وبعض الشركات الأخرى، وأيضا التعريف ببعض الشخصيات المهمة بالنسبة للمنظمة، كالشركة المالكة، المدير الإقليمي، رئيس

مجلس الإدارة، وتسمى هذه العملية Orientation .

أساليب التوعية أو التكييف لدى العاملين الجدد:

في كثير من المؤسسات تنظم الإدارة مقابلات بين الفرد الجديد ومسؤول من إدارة الموارد البشرية ومسؤول الموظف الجديد في الفترة الأولى من الالتحاق بالعمل. تلجأ بعض المؤسسات في سبيل إعداد الموظف الجديد للعمل وتعريفه بمحيط المؤسسة أن تطبق نظام المزاملة، والمقصود في هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد أحد الموظفين القدامى والذي تدرّب على ذلك، وهذه الموظف والمرافق قد يكون من الموظفين العاملين في القسم الذي سيعمل به الموظف الجديد أو من موظفي إدارة الموارد البشرية.

قد توزع على الموظفين الجدد كتيبات تحتوي على كل ما تتضمنه وتمتلكه الإدارة من معلومات تعريفية بموقعها ووحداتها الإنتاجية وهيكل تنظيمها وواجبات ودوائرها وحقوق الموظف وإجازاته والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

تعيين الموارد البشرية في الفنادق:

يقصد بالتعيين كما ذكره (235:1998 Gee) هو أن يتم عمل موافقة (Matching) بين الأشخاص المناسبين والوظائف المناسبة من أجل تأدية المهمة، وأن وصف عمل دقيق يجب أن يصاغ لكل وظيفة في الفندق أو المنتجع/ وتعتبر عمليتا الاستقطاب والاختيار مفتاح النجاح لعملية التعيين.

بعد أن يقوم موظفو الموارد البشرية من التحقق من السيرة الذاتية للموظف وخصوصاً المعرفين (References) وبعد التأكد من لياقة الموظف صحياً، يقوم قسم الموارد البشرية بعرض الوظيفة على الموظف وتوضيح جميع الأمور المتعلقة بهذه الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي، كما يقومون بالتفاوض على الراتب في حال كان الموظف سيعمل في وظيفة إدارية مهمة، وبعد ذلك يقوم موظف مسؤول من قسم الموارد البشرية بأخذ الموظف في جولة على أقسام الفندق وإداراته والمرافق الخاصة بالموظفين كغرف الغيار وصلات الطعام والحمامات ... الخ. ومن ثم يقوم الموظف بتوقيع عقد عمل مع الفندق ليصبح موظفاً جديداً يضاف إلى قائمة موظفين الفندق.

و من خلال السرد النظري الذي ورد في المبحث الأول (عوامل البيئة الخارجية) والمبحث الثاني (إستراتيجية التوظيف) فيما يتعلق بتأثير عوامل البيئة الخارجية الأردنية على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة،

من خلال تأثير كل عامل من عوامل البيئة الخارجية الأردنية على استراتيجية التوظيف المكونة من التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين كما يلي:

- تأثير البيئة الإجتماعية - الثقافية الأردنية على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة:

بما أن العادات والتقاليد تحكم وتسيطر على معظم أبناء المجتمع الأردني بشكل عام، فإنه و من الضروري على إدارات الموارد البشرية وبالتعاون مع الأقسام الأخرى في الفندق أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه التأثيرات الإجتماعية عند صياغة استراتيجية التوظيف وذلك من خلال التوضيح للعاملين الفوائد المترتبة من السياحة والفنادق على النواحي الإقتصادية والإجتماعية وغيرها في تحسين مستوى الوضع المعيشي للمواطنين في المملكة، و أن يقوموا بتوعية العاملين من حيث إن العمل الفندقية يجب أن ينظر إليه بنظرة إيجابية لأن الانخراط والتعامل مع السياح الأجانب والعرب من مختلف أنحاء العالم يزيد من ثقافة الموظفين من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتعرف على عادات وتقاليد وثقافة هؤلاء السياح، ويجب أن يدركوا أن السياح قد يأتون ويقطعون مسافات طويلة جدا من أجل التعرف على عادات وتقاليد الشعب الأردني ويدفعون مقابل هذا الامر مبالغ كبيرة، وأن الموظف بالمقابل يتعرف على عادات وتقاليد وثقافة هؤلاء السياح من خلال تعامله معهم، ويحصل على أجر مقابل هذا التعامل والمتمثل براتبه أو أجره، كما يجب أن يعي جميع الأفراد الذين ينظرون إلى هذه الصناعة بنظرة سلبية أو يلقبونها بثقافة العيب أن أي صناعة لا تخلو من وجود ما هو غير أخلاقي أو مرغوب فيه من قبل المجتمع الأردني وهو مالا تسمح به العادات والتقاليد.

- تأثير البيئة الإقتصادية الأردنية على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة:

بما أن البيئة الإقتصادية الأردنية تشهد تطوراً ملحوظاً من خلال الاستثمارات في قطاع الفنادق والسياحة على مستوى المملكة بشكل عام، وفي مدينتي عمان والعقبة بشكل خاص، وبما أن هذه الاستثمارات تخلق فرص عمل كثيرة لأبناء وبنات هذا الوطن، فيجب على إدارات الموارد البشرية الإفادة من هذه النقطة في أثناء مرحلة التخطيط للموارد البشرية وذلك للحصول على أفضل الموظفين الراغبين بالعمل الفندقية،

ولكن وبسبب المنافسة الخارجية للفنادق المحلية والمتمثلة بتوفير فرص عمل أفضل وبرواتب مجزية أكثر من الفرص والرواتب التي تقدمها الفنادق المحلية، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية عند صياغة استراتيجية التوظيف أن تقوم بدراسة أوضاع الموظفين وخصوصاً أصحاب الدخول المتدنية مقارنة ببعض الوظائف الأخرى في الفندق، وأيضاً دراسة معدل دوران العمل وأسبابه، و من ثم إعادة هيكلة سلم الرواتب والأجور حتى لا يتسرب أعداد أكثر من الموظفين إلى الخارج، وحتى لا تضيع جهود ومصاريف التدريب التي تكبدها الفندق على موظفيه .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الفنادق العالمية تقوم بتحديد نسبة الموظفين الذين تنوي تعيينهم في الفندق، حيث تحكم هذه الفنادق سياسة الشركة الأم في عملية التوظيف، حيث تستخدم نماذج مختلفة في هذا الموضوع، والاتي بعض النماذج المستخدمة في عملية توظيف الموارد البشرية عالمياً:

* نموذج التوظيف المتمركز على العرق Ethnocentric staffing model

وهنا تقوم الشركة باستخدام هذا النموذج لتعيين أبناء الدولة الأم في الوظائف العليا، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحضير المدربين للقيام بالمهام الدولية. وتطوير نظام التعويضات لهم.

* نموذج التوظيف المتعدد (الغير متمركز) Polycentric staffing model

تركز إدارة الموارد البشرية على تعيين أبناء البلد المضيف في جميع المستويات من خلال البدائل الأجنبية.

* نموذج التوظيف المتعدد جغرافياً Geocentric staffing model

هذا النموذج يضع أبناء البلد الأم، البلد المضيف، أبناء دولة ثالثة تحت تصنيف واحد، الوظائف في الشركات الدولية تشغل بأكثر الأشخاص المؤهلين، بغض النظر عن أصولهم وجنسياتهم (Denisi.Griffin: 2005:121).

- تأثير البيئة السياسية الأردنية على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة:

بما أن البيئة السياسية- القانونية تشهد استقراراً نسبياً قياساً بدول المنطقة، فهذا يؤدي إلى تشجيع المستثمرين والسياح على زيارة الأردن، حيث يعتبر العامل الأمني من أهم العوامل التي تجذب السياح والمستثمرين إلى أي منطقة بالإضافة إلى عوامل أخرى. وهذا بدوره يؤثر على أعمال الفنادق ويزيد من نسبة إشغالها ولهذا فلا بد على إدارة الموارد البشرية عند صياغة استراتيجية التوظيف أن تعي أهمية هذا العامل.

- تأثير البيئة التكنولوجية الأردنية على استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة:
بما أن المنشآت الفندقية يتوافر بها العديد من أشكال التكنولوجيا والمتمثلة بالأنظمة المجوسية والأجهزة الإلكترونية، فإذا لا بد على إدارة الموارد البشرية عند صياغة استراتيجية التوظيف أن تختار موظفين كفوئين قادرين على التعامل واستيعاب هذه الأنظمة والتعامل مع هذه الأجهزة. و في كثير من الأحيان سوف تلجأ هذه الفنادق للتعاقد مع محاضرين وخبراء لإعطاء الموظفين دورات تدريبية متخصصة في استخدام هذه الأنظمة والأجهزة.

المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع:

أولاً: الدراسات العربية:-

1- دراسة الجميلي، قصي قحطان(2006) " أثر التعقيد والتغير البيئي على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في منطقة العقبة الخاصة- الأردن"، بحث منشور في مجلة جامعة الفيوم، العدد:الأول.

تهدف الدراسة بوجه عام إلى بيان ضرورة وضع وتصميم استراتيجيات تدريب للعاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة العقبة ، اخذين في الحسبان تأثيرات البيئة على خطوات إعداد هذه الاستراتيجية، ولا سيما خاصتي التعقيد والتغير البيئي كأهم بعدين من خصائص البيئة يمثلان تحدياً واضحاً وصريحاً في عصرنا الحالي.

تميزت دراسة الباحث عن هذه الدراسة أنها تناولت أهم عوامل البيئة الخارجية ولم تركز على عامل واحد كما ركزت عليه الدراسة السابقة وهو البيئة كأحد عوامل البيئة الخارجية العامة كما هو مذكور في إحدى كتب نظرية المنظمة، واختصت دراسة الباحث على صياغة استراتيجيات التوظيف وليس التدريب .

2- دراسة الجميلي، قصي قحطان(2005)، " أثر خصائص البيئة التنظيمية على إستراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد " رسالة ماجستير (غير منشورة)،العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير خصائص البيئة التنظيمية من (تباين، تغيير، تعقيد، ديناميكية،عدائية، عدم تأكد، ثبات، بساطة،وتأكد بيئي) على مكونات إستراتيجيات تدريب العاملين، وبيان ضرورة وضع وتصميم استراتيجية تدريب للعاملين في فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى، اخذين في الحسبان تأثيرات البيئة على خطوات إعداد هذه الاستراتيجية.

تميزت دراسة الباحث عن هذه الدراسة أنها ركزت على عوامل البيئة العامة والخاصة وتأثيرها في صياغة استراتيجيات التوظيف وليس التدريب، كما تميزت أيضا بأنها ركزت على العوامل البيئية وليس على خصائص البيئة.

3- عبد الله، شفيق كايد(2001)، " التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية " أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،العراق.

خصت هذه الدراسة هدفها بالتعامل مع هذه القضية على مستوى الجامعات الأردنية الخاصة، وذلك من منطلق الأهمية الجوهرية لدور القطاع الخاص ومسؤوليته في إسناد ودعم مؤسسات التعليم العالي لتوفير فرص كافية ومجزية للراغبين بهذا التعليم، وبما يحقق التنمية البشرية لبلوغ الأردن موقعه المنشود على خارطة التقدم والانتقال به ليقترّب من المستوى المتحقق في الدول المتقدمة. لذا تسعى الدراسة إلى بناء تصور واضح عن محركات صياغة استراتيجيات الجامعات الأردنية الخاصة، وإشعار هذه الجامعات بكيفية صياغة استراتيجياتها وبأهمية التحليل البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . إن وجه الاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة أن الباحث اهتم بدراسة عوامل البيئة وأثرها على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق، بينما ركزت الدراسة السابقة على الجامعات الأردنية .

4- محمد، هدى عبد الرحمن(2002) " البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات صناعية يمنية"،رسالة ماجستير(غير منشورة)،الأردن.

يقدم هذا البحث دراسة وصفية تحليلية لاستكشاف متغيرات البيئة الخارجية العامة المؤثرة على القرارات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية اليمنية من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية العامة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية) ركزت هذه الدراسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بينما ركز الباحث في هذا البحث على المنظمات الخدمية، كما ركز الباحث في هذا البحث على دراسة البيئة الخارجية العامة والخاصة وليس على البيئة الخارجية العامة فقط كما ركزت عليه الدراسة السابقة.

الدراسات الأجنبية:-

5. دراسة Coffy,Janis Cox بعنوان:-

Planning for Change: Assessing Internal and External Environmental Factors.

كان أول هدف لهذه الدراسة هو إعطاء نظرة عامة عن عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وأثرهما على كليات مجتمع كاليفورنيا، والهدف الثاني فحص آلية التغير في عملية التخطيط بعد تقييم عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

تميزت دراسة الباحث بأنها ركزت فقط على عوامل البيئة الخارجية الخاصة بالفنادق ولم تهتم بالجانب التربوي أو التعليمي كما اهتمت بها الدراسة السابقة بدراستها لكليات كاليفورنيا ، وأيضا ركزت دراسة الباحث على صياغة استراتيجيات التوظيف والتي يعتبر التخطيط جزءا منها ، بينما كان التخطيط في الدراسة السابقة أساسا في الدراسة.

6. دراسة Gatti,Mario;Grazia Mereu;Maria بحث منشور بعنوان:

Changing occupational profiles in the Hotel Industry

كانت أهداف هذه الدراسة ملخصة بالأمور التالية:أولا، توضيح التغيرات في صناعة الفنادق من حيث زيادة المنافسة، العولمة، جودة الخدمة، توقعات الزبائن، وأحدث التكنولوجيات المستخدمة في الفنادق. ثانيا، تأثير هذه التغيرات على المنظمات والمهارات الوظيفية، متطلبات الوظائف الجديدة ودور التدريب في التعامل مع هذه التغيرات.

تميزت دراسة الباحث عن هذه الدراسة من حيث إنها أوضحت جميع الأمور السابقة الذكر في الدراسة السابقة من خلال توضيحها لعوامل البيئة الخارجية ولكنها قامت بعكسها على استراتيجيات التوظيف في الفنادق.

ان ما يميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة أنها:

- ركزت على دراسة جميع العوامل البيئية الخارجية (العامة والخاصة) والتي تؤثر بدرجات متفاوتة على استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام وعلى صياغة استراتيجيات التوظيف في الفنادق بشكل خاص.

- استهدفت هذه الدراسة مجتمع دراسة تمثب بمديري الاقسام الفندقية في مدينتي عمان والعقبة، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا المجتمع.
- قامت هذه الدراسة بتقديم نتائج مختلفة عما قامت به الدراسات السابقة من حيث اعطاء مؤشرات عن اكثر العوامل البيئة الخارجية تأثيراً على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق.
- لم تتطرق الدراسات السابقة لموضوع استراتيجية التوظيف المتمثلة بعملية التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين كما تطرقت هذه الدراسة لها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة :-

استندت منهجية الدراسة على الحقول التالية:-

• نوع البحث وطبيعته:-

لقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الوصفية التحليلية (Descriptive Analytical study)، حيث تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية وتحليل التباين ونسبة الأهمية، ثم اختبار الفرضيات لتوضيح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

• مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة، حيث بلغ عدد الفنادق في هاتين المدينتين 28 فندقاً.

• عينة الدراسة:

تم اختيار طريقة المسح الشامل (جميع فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة).

• وحدة المعاينة:

تكونت من مديري الفنادق و مديري الأقسام في فنادق فئتي الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة، وقد بلغ عدد هؤلاء المديرين 224 مديراً وكما يلي : (مدير عام الفندق، مدير قسم الموارد البشرية، مدير التدريب، مدير قسم الطعام والشراب، مدير قسم المكتب الأمامي، مدير قسم التدبير الفندقي، مدير قسم التسويق والمبيعات، مدير قسم المالية).

ولكن لم يتمكن الباحث من توزيع الاستبانة كاملة وذلك بسبب عدم قبول العديد من هذه الفنادق استلام هذه الاستبانة، حيث كان تبريرهم على ذلك أن سياسة الشركة لا تسمح بتعبئة الاستبانة، ولذلك لم يستطيع الباحث من توزيع سوى 150 استبانة، واسترجاع 94 استبانة، أي ما نسبته 63% من مجموع الاستبانة الموزعة.

• أدوات الدراسة:

لقد تم إعداد استبانة، حيث تضمنت أسئلة هذه الاستبانة أبعاد متغيرات الدراسة (الاقتصادية، الاجتماعية-الثقافية، السياسية-القانونية، التكنولوجية) للبيئة العامة و (المنافسين، العاملين، السياسات الحكومية، المالكين و الزبائن) بالنسبة للبيئة الخاصة.

- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات هما:

1.البيانات الأولية: و قد تم الحصول على هذه البيانات من خلال تطوير استبانة أعدت

خصيصا لغايات الحصول على البيانات الأولية التي تقيس المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع والمعلومات الديموغرافية الخاصة بمفردات الدراسة.

2.البيانات الثانوية: وتعني البيانات التي تم جمعها من قبل جهات أخرى لأغراض غير أغراض هذه

الدراسة، وقد تم الحصول على هذه البيانات من خلال كتب أدبيات هذا الموضوع ، والمراجع، والمجلات

العلمية، والصحف، وما نشر على شبكة الانترنت.

• مقياس الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق،

لا أوافق بشدة) لفقرات الاستبانة.

- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات: تم معالجة البيانات كمايلي

_ استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS لإحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة

الأهمية لجميع اسئلة الاستبانة والتباين الأحادي .

أساليب التحليل الإحصائي واختبار صدق أداة القياس وثباتها:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات وتحليل البيانات وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية: بهدف وصف العينة، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وللكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة ومحاورها.
2. تم استخدام اختبار التباين (F) لعينة الدراسة، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار للكشف عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

صدق أداة الدراسة:

1. قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الفنادق والسياحة في الجامعات الأردنية ، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمجال الذي يرتبط به، حيث عرضت عليهم مدعمة بفرضيات الدراسة، وقاموا بإجراء التعديلات والاقتراحات حتى خرجت أداة الدراسة بشكلها النهائي بعد موافقة الجميع عليها.

ثبات أداة القياس

تم اختيار ثبات أداة القياس من خلال احتساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) وهو من المعايير الإحصائية المستخدمة في اختبار درجة الثبات، حيث بلغت 92% وتعتبر هذه النسبة مقبولة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المبحث الأول

يوضح الجدول (4-1) مجتمع الدراسة والمكون من فنادق فئتي الخمس والاربع نجوم في مدينتي

عمان والعقبة والتي تم توزيع نسخ الاستبانات عليها.

جدول (4-1) مجتمع الدراسة المكون من فنادق فئتي الخمس والاربعة نجوم في مدينتي عمان والعقبة

الرقم	اسم الفندق	عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المستلمة	عدد النسخ المرترجة
1	فندق ماريوت/عمان	8 نسخ	8 نسخ	
2	فندق هوليدي ان/عمان	8 نسخ	8 نسخ	
3	فندق ارواد/عمان	8 نسخ	7 نسخ	1 نسخة
4	فندق ريجينسي عمان	6 نسخ	6 نسخ	
5	فندق القدس / عمان	6 نسخ	6 نسخ	
6	فندق ارينا سبيس/عمان	6 نسخ	6 نسخ	
7	فندق ميريديان/عمان	8 نسخ	1 نسخة	7 نسخ
8	فندق شيراتون/ عمان	8 نسخ	صفر نسخة	8 نسخ
9	فندق عمون	5 نسخ	5 نسخ	
10	فندق كمبينسكي/عمان	8 نسخ	3 نسخ	5 نسخ
11	فندق دانا بلازا	6 نسخ	6 نسخ	
12	فندق امبريال	7 نسخ	5 نسخ	2 نسخة
13	فندق مطار الملكة علياء	6 نسخ	صفر نسخة	6 نسخ
14	فندق عمان ويست	8 نسخ	6 نسخ	2 نسخة
15	فندق جراند بلاس/عمان	5 نسخ	3 نسخ	2 نسخة

16	فندق شيراتون عمان	7 نسخ	صفر نسخة	7 نسخ
17	فندق حياة عمان	8 نسخ	صفر نسخة	8 نسخ
18	فندق لورويال عمان	8 نسخ	صفر نسخة	8 نسخ
19	فندق موفينبيك/ العقبة	8 نسخ	8 نسخ	
20	فندق خليج العقبة	8 نسخ	8 نسخ	
21	فندق ديز ان العقبة	8 نسخ	8 نسخ	
	المجموع	150 نسخة	94	56

جدول (4-2) التكرارات والنسب المئوية لعدد نسخ الاستبانات التي تم توزيعها على مفردات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
درجة تصنيف الفندق	4	60	63.8
	5	34	36.2
تبعية الفندق	فندق مستقل	57	60.6
	تابع لسلسلة فندقية	37	39.4
	المجموع	94	100.0

جدول (4-3) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات

الخدمة لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	86.2
	أنثى	13	13.8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	17	18.1
	من 30-أقل من 40	41	43.6
	من 40-أقل من 50	24	25.5

12.8	12	50 سنة فأكثر	
13.8	13	الثانوية	المستوى التعليمي
33.0	31	دبلوم متوسط	
45.7	43	درجة جامعية	
7.4	7	دراسات عليا	
14.9	14	أقل من 6 سنوات	عدد سنوات الخدمة في قطاع الفنادق
37.3	35	6- أقل من 10	
47.9	45	10 فأكثر	
39.4	37	من 1-أقل من 4	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
33.0	31	من 4-أقل من 6	
12.8	12	من 6- أقل من 10	
14.9	14	10سنوات فأكثر	
100.0	94		المجموع

عرض وتحليل النتائج

يهدف هذا المبحث الى التعرف على طبيعة الاوساط الحسائية والانحرافات المعيارية، وكما تظهرها الجداول .

أولاً- المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة):

(أ) البيئة الاقتصادية:

يبين الجدول (4-4) المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الأول من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة)، حيث حصلت الفقرات التالية على متوسطات حسائية ايجابية تراوحت ما بين (3.88-4.42): بسبب ارتفاع الخدمات في الفندق وفقاً للفقرة السابقة فإن نسب الإشغال بدأت تنخفض في الفندق، معدلات ونسب الرواتب هي السبب الرئيس لرفع معدلات دوران العمل للموظفين، يفضل الموظفون ترك العمل بسبب عقود العمل خارج المملكة كونها تمكنهم من الحصول على رواتب أفضل، يطالب الموظفون في الفندق

برفع رواتبهم بسبب الغلاء المعيشي وارتفاع الأسعار، تشهد المملكة نهضة عمرانية ببناء فنادق ومشاريع سياحية متنوعة وهذا بدوره يؤثر على عمل الفندق، عدد الفنادق المصنفة ازداد بشكل كبير خلال الفترة الحالية في المملكة مما زاد من حدة المنافسة في هذا المجال، تشهد المملكة حالة ارتفاع في أسعار المواد المختلفة في حين أجور ورواتب الموظفين ثابتة. أما الفقرة (بسبب ارتفاع الخدمات في الفندق وفقاً للفقرة السابقة فإن نسب الإشغال بدأت تنخفض في الفندق) فقد حصلت على متوسط حسابي منخفض بلغ (2.84).

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدراسة لمتغير البيئة الاقتصادية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
تشهد المملكة حالة ارتفاع في أسعار المواد المختلفة في حين أجور ورواتب الموظفين ثابتة	4.42	.838	88.40
عدد الفنادق المصنفة ازداد بشكل كبير خلال الفترة الحالية في المملكة مما زاد من حدة المنافسة في هذا المجال	4.35	.855	87.00
تشهد المملكة نهضة عمرانية ببناء فنادق ومشاريع سياحية متنوعة وهذا بدوره يؤثر على عمل الفندق	4.24	.864	84.80
يطالب الموظفون في الفندق برفع رواتبهم بسبب الغلاء المعيشي وارتفاع الأسعار	4.07	1.220	81.40
يفضل الموظفون ترك العمل بسبب عقود العمل خارج المملكة كونها تمكنهم من الحصول على رواتب أفضل	3.97	.972	79.40
معدلات ونسب الرواتب هي السبب الرئيسي لرفع معدلات دوران العمل للموظفين	3.88	1.175	77.60
بسبب ارتفاع الخدمات في الفندق وفقاً للفقرة السابقة فإن نسب الإشغال بدأت تنخفض في الفندق	2.84	1.110	56.80
المتوسط الكلي	3.97		79.34

(ب) البيئة السياسية-القانونية:

يبين الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الثاني من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة)، حيث حصلت الفقرات التالية على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.19-4.49): يتأثر عمل الفندق بسبب قوانين وأنظمة العمل المفروضة من قبل وزارة العمل والمتعلقة بعدد ساعات العمل المقررة للموظفين في الفندق ضمن الوردية الواحدة، يتأثر الفندق بقوانين العمل المفروضة من قبل وزارة العمل فيما يخص معدلات رواتب الموظفين في المملكة، يلتزم الفندق بقوانين وزارة العمل والضمان الاجتماعي فيما يخص موضوع التقاعد، التعيين، التعويضات، يعتمد الفندق سياسة الالتزام بقانون المساواة في معاملة الموظفين وضمان حقوقهم بعيدا عن الانتماء والعرق والعقيدة والديانة والجنس. أما الفقرتان التاليتان فقد حصلتا على متوسطات منخفضة بلغت (1.88، 2.96): يقع الفندق تحت ضغط تعيين موظفين يفرضهم ديوان الخدمة المدنية في المملكة، يتأثر الفندق بعادات وتقاليد الأفراد عند تعيينهم في الفندق.

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة السياسية-القانونية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يعتمد الفندق سياسة الالتزام بقانون المساواة في معاملة الموظفين وضمان حقوقهم بعيدا عن الانتماء والعرق والعقيدة والديانة والجنس	4.49	.744	89.80
يلتزم الفندق بقوانين وزارة العمل والضمان الاجتماعي فيما يخص موضوع التقاعد، التعيين، التعويضات	4.12	.998	82.40

70.60	1.276	3.53	يتأثر الفندق بقوانين العمل المفروضة من قبل وزارة العمل فيما يخص معدلات رواتب الموظفين في المملكة
63.80	1.264	3.19	يتأثر عمل الفندق بسبب قوانين وأنظمة العمل المفروضة من قبل وزارة العمل والمتعلقة بعدد ساعات العمل المقررة للموظفين في الفندق ضمن الوردية الواحدة
59.20	1.276	2.96	يتأثر الفندق بالاضطرابات السياسية لدول الجوار مما يؤثر على أعمال الفندق.
37.60	.914	1.88	يقع الفندق تحت ضغط تعيين موظفين يفرضهم ديوان الخدمة المدنية في المملكة
67.23		3.36	المتوسط الكلي

ج) البيئة الاجتماعية الثقافية:

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الثالث من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة)، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.01-4.33)، وقد حصلت الفقرة (يهتم الفندق بموضوع التحرش الجنسي ويطبق القوانين والأنظمة بالتعاون مع الجهات المختصة لمواجهتها) على أعلاها.

الجدول(4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الاجتماعية- الثقافية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يهتم الفندق بموضوع التحرش الجنسي ويطبق القوانين والأنظمة بالتعاون مع الجهات المختصة لمواجهتها	4.33	.767	86.60
الوعي الثقافي للموظفين يمكنهم من معرفة حقوقهم والمطالبة بها عندما يعملون في الفندق	3.95	1.077	79.00

78.60	.997	3.93	يطمح الفندق لتعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية المتقدمة
73.00	1.119	3.65	يتوفر في المملكة جامعات وكليات ومعاهد توفر للفنادق ذوي كفاءة وقدرة على إدارة العمل الفندقي
65.80	1.063	3.29	يلجأ الفندق إلى الاعتماد على موظفيه في توفير موظفين للعمل في الوظائف الشاغرة وفقا للعلاقات الاجتماعية فيما بينهم
65.60	1.161	3.28	المجتمع الأردني يدرك قيم العمل في الفنادق وأخلاقياته
64.40	1.156	3.22	يتردد الموظفون في العمل في الفنادق خوفا من مفهوم ثقافة العيب والذي تفرضه نظرة المجتمع الضيق لهذه الصناعة
62.20	1.082	3.11	تهتم الجامعات والكليات الفندقية بتخريج طلاب على أساس النوعية وليس على أساس العدد
60.20	1.178	3.01	تتدخل التأثيرات الاجتماعية في التعيين والترقية والتقييم
70.60		3.53	المتوسط الكلي

(د) البيئة التكنولوجية:

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الرابع من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة)، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.32-4.30)، وقد حصلت الفقرة (يتعامل الفندق مع أنظمة المعلومات المحوسبة في عمل الكثير من الأقسام) على أعلاها.

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة التكنولوجية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يتعامل الفندق مع أنظمة المعلومات المحوسبة في عمل الكثير من الأقسام	4.30	.787	86.00
يعتمد الفندق في إدارة عملياته بشكل كبير على الأجهزة والمعدات الحديثة	4.09	.838	81.80

81.40	.833	4.07	بعض الأنظمة التكنولوجية الحديثة ترغم الفندق على ضرورة تعيين موظفين متخصصين في إدارة هذه الأنظمة
66.40	1.190	3.32	التقدم التكنولوجي يتيح للفندق إمكانية الاستغناء عن عدد من الموظفين
78.90		3.95	المتوسط الكلي

ثانيا- البيئة الخارجية (الخاصة):

(أ) المالكون:

يبين الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الأول (المالكين) من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة)، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية بلغت (3.26، 4.16).

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الخاصة (المالكين).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يؤكد المالكون على ضرورة التوسع في أعمال الفندق وتقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة ومستويات كفاءة عالية	4.16	.833	83.20
تواجه إدارة الفندق ضغوطات من قبل المالكين على ضرورة زيادة معدلات الأرباح من خلال تخفيض تكاليف رواتب وأجور العاملين	3.26	1.141	65.20
المتوسط الكلي	3.71		74.20

(ب) المنافسون:

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن

المتغير الثاني (المنافسة) من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة)،

حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.76-4.41)، وقد حصلت الفقرة (يسعى الفندق إلى الاعتماد على كفاءة وخبرة العاملين في تقديم أعلى المستويات لخدمة الضيوف قياسا بمستويات خدمة الفنادق المنافسة) على أعلاها.

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الخاصة (المنافسون).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يسعى الفندق إلى الاعتماد على كفاءة وخبرة العاملين في تقديم أعلى المستويات لخدمة الضيوف قياسا بمستويات خدمة الفنادق المنافسة	4.41	.725	88.20
يواجه الفندق منافسة حادة من قبل الفنادق الأخرى	3.87	1.119	77.40
اعتماد الفنادق المنافسة على التكنولوجيا الحديثة يشكل تحدي كبير على أعمال الفندق	3.76	1.078	75.20
المتوسط الكلي	4.01		80.27

(ج) الزبائن:

يبين الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الثالث (الزبائن) من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة)، حيث حصلت الفقرة (خصائص ضيوف الفندق تحتم عليه ضرورة تقديم أعلى مستويات خدمة لهم لكسب رضا الضيوف) على متوسط حسابي عالي بلغ (4.37)، والفقرة (يواجه الفندق صعوبة في فهم حاجات ورغبات ضيوفه ومحاولة إشباعها لكسب رضاهم) على متوسط حسابي سلبي بلغ (2.88).

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الخاصة (الزبائن).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
خصائص ضيوف الفندق تحتم عليه ضرورة تقديم أعلى مستويات خدمة لهم لكسب رضا الضيوف	4.37	.791	87.40
يواجه الفندق صعوبة في فهم حاجات ورغبات ضيوفه ومحاولة إشباعها لكسب رضاهم	2.88	1.217	57.60
المتوسط الكلي	3.63		72.50

(د) العاملون:

يبين الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الرابع (العاملين) من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة)، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية بلغت (3.47، 3.48).

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الخاصة (العاملون).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يواجه الفندق حالات ترك العمل من قبل العاملين وبشكل متكرر ومستمر	3.48	1.225	69.6
ندرة المهارات والخبرات المتخصصة في مجال العمل الفندقية تمثل تحدي يواجهه عمل الفندق	3.47	1.152	69.4
المتوسط الكلي	3.48		69.5

(هـ) سياسات الحكومة:

يبين الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الخامس (سياسات الحكومة) من متغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة)، حيث حصلت الفقرة (قد تفرض الحكومة بعض الإجراءات وخاصة الأمنية التي تعيق أعمال الفندق وتقلق راحة الضيوف) على متوسطات حسابية بلغت (3.01)، أما الفقرة (يواجه الفندق ضغوط من قبل الحكومة تتحكم بآليات توظيف العمالة المحلية والأجنبية) فقد حصلت على متوسط حسابي سلبي بلغ (2.82).

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة لمتغير البيئة الخاصة (سياسات الحكومة).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
قد تفرض الحكومة بعض الإجراءات وخاصة الأمنية التي تعيق أعمال الفندق وتقلق راحة الضيوف	3.01	1.340	60.2
يواجه الفندق ضغوط من قبل الحكومة تتحكم بآليات توظيف العمالة المحلية والأجنبية	2.82	1.287	56.4
المتوسط الكلي	3.26		65.1

ثالثاً- إستراتيجية التوظيف:

(أ) التخطيط:

يبين الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الأول (التخطيط) من المتغيرات الخاصة بإستراتيجية التوظيف، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (4.11-4.26)، وقد حصلت الفقرة (التخطيط لتوظيف العاملين يمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت من خلال عدم وجود موظفين فوق حاجة الفندق) على أعلاها.

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة الخاصة بمتغيرات استراتيجية التوظيف (التخطيط).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
التخطيط لتوظيف العاملين يمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت من خلال عدم وجود موظفين فوق حاجة الفندق	4.26	.802	85.2
الهدف من التخطيط لتوظيف العاملين هو للاعتماد على أيدي عاملة كفوة وذات خبرة في مجال العمل الفندقي قادرة على تقليص تكاليف انجاز العمل وبالتالي رفع نسب الأرباح	4.17	.812	83.4
تعتبر عملية التخطيط لتوظيف العاملين سر نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير	4.16	.919	83.2
يسهم التخطيط لتوظيف العاملين على التحديد المسبق لحاجات الفندق كما ونوعا من العمالة المتخصصة وغير المتخصصة	4.12	.890	82.4
يهدف التخطيط لتوظيف العاملين إلى ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لتخصصه وإمكاناته وقدراته	4.11	.898	82.2
المتوسط الكلي	4.16		83.3

(ب) الاستقطاب:

يبين الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الثاني (الاستقطاب) من المتغيرات الخاصة بإستراتيجية التوظيف، حيث حصلت الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.09-4.10): يلجأ الفندق للاعتماد على الإعلان في وسائل الإعلام من أجل استقطاب عمالة تتناسب مع عملية التخطيط لتوظيف العاملين، يعتمد الفندق على عمال المياومة في إدارة أعماله الموسمية ومواجهة الطلب المرتفع على الأيدي العاملة، يستقطب الفندق خريجي الجامعات والكليات الفندقية كونهم مهنيين ومدربين لإدارة العمل

داخل الفندق، يسعى الفندق جاهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة حتى إذا تطلب الأمر نقلهم إلى أقسام أخرى داخل الفندق لسد النقص فيها لتقليل تكاليف الاستقطاب، يسعى الفندق إلى استقطاب العاملين من ذوي الخبرة في الفنادق المنافسة لتوظيفهم الإفادة من خبراتهم، يسعى الفندق إلى إعداد برامج تأهيل وتدريب خاصة بسياسات عمله يستطيع عن طريقها توظيف العاملين الذين التحقوا بهذه البرامج واجتازوها بنجاح، يستقطب الفندق العاملين وفقاً للأعداد والتخصصات التي تم تحديدها ضمن عملية التخطيط لتوظيف العاملين.

أما الفقرة (يعتمد الفندق على مكتب التوظيف في المملكة من أجل استقطاب العمالة الكفؤة وذات الخبرة للعمل فيه) فقد حصلت على متوسط حسابي سلبي بلغ (2.35).

الجدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدراسة الخاصة بمتغيرات استراتيجية التوظيف (الاستقطاب).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يستقطب الفندق العاملين وفقاً للأعداد والتخصصات التي تم تحديدها ضمن عملية التخطيط لتوظيف العاملين	4.10	.856	82.0
يسعى الفندق إلى إعداد برامج تأهيل وتدريب خاصة بسياسات عمله يستطيع عن طريقها توظيف العاملين اللذين التحقوا بهذه البرامج واجتازوها بنجاح	3.77	1.124	75.4
يسعى الفندق إلى استقطاب العاملين من ذوي الخبرة في الفنادق المنافسة لتوظيفهم والاستفادة من خبراتهم	3.77	1.033	75.4
يسعى الفندق جاهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة حتى إذا تطلب الأمر نقلهم إلى أقسام أخرى داخل الفندق لسد النقص فيها لتقليل تكاليف الاستقطاب	3.70	1.115	74.0

71.8	1.051	3.59	يستقطب الفندق خريجي الجامعات والكليات الفندقية كونهم مهنيين ومدرّبين لإدارة العمل داخل الفندق
68.4	1.164	3.42	يعتمد الفندق على عمال المياومة في إدارة أعماله الموسمية ومواجهة الطلب المرتفع على الأيدي العاملة
61.8	1.308	3.09	يلجأ الفندق للاعتماد على الإعلان في وسائل الإعلام من أجل استقطاب عمالة تتناسب مع عملية التخطيط لتوظيف العاملين
47.0	1.222	2.35	يعتمد الفندق على مكتب التوظيف في المملكة من أجل استقطاب العمالة الكفؤة وذات الخبرة للعمل فيه
69.5		3.47	المتوسط الكلي

(ج) الاختيار:

يبين الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الثالث (الاختيار) من المتغيرات الخاصة بإستراتيجية التوظيف، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.05-4.16)، وقد حصلت الفقرة (يختار الفندق العاملين المتقدمين للوظيفة الذين تتوافق متطلبات وظيفتهم مع قدراتهم ومهاراتهم) على أعلاها.

الجدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة الخاصة بمتغيرات استراتيجية التوظيف (الاختيار).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يختار الفندق العاملين المتقدمين للوظيفة الذين تتوافق متطلبات وظيفتهم مع قدراتهم ومهاراتهم	4.16	.756	83.2
يعتمد الفندق على المقابلة المباشرة للمتقدمين للوظيفة من أجل تحديد القرار النهائي للاختيار	4.03	.966	80.6

72.8	1.085	3.64	يركز الفندق على التحصيل الأكاديمي للمتقدم للوظيفة كونه متطلباً رئيساً للإدارة الفندقية الحديثة
61.0	1.219	3.05	يلجأ الفندق بعض الأحيان إلى اختيار العاملين للعمل دون إخضاعهم إلى اختبارات ومقابلات منتظمة وذلك لأسباب معينة
74.4		3.72	المتوسط الكلي

(د) التعيين:

يبين الجدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المتغير الرابع (التعيين) من المتغيرات الخاصة بإستراتيجية التوظيف، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (3.02-4.12)، وقد حصلت الفقرة (يتم تعيين الموظفين المتقدمين ممن تثبت صلاحياتهم وقدراتهم على القيام بأعباء هذه الوظيفة) على أعلاها. الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة الخاصة بمتغيرات إستراتيجية التوظيف (التعيين).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
يتم تعيين الموظفين المتقدمين ممن تثبت صلاحياتهم وقدراتهم على القيام بأعباء هذه الوظيفة	4.12	.689	82.4
يلجأ الفندق إلى تعيين العاملين وفقاً لمقتضيات واحتياجات العمل الآنية	3.86	.979	77.2
تعتبر ظاهرة ترك العمل (دوران العمل) هي المؤشر الأساسي لتعيين عاملين جدد في الفندق	3.64	1.065	72.8

71.8	1.085	3.59	يتم تعيين المتقدمين للوظائف في الفندق وفقاً لنتائج التخطيط السابقة لاحتياجات الفندق من الأيدي العاملة ووفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم
60.4	1.142	3.02	يتعرض الفندق إلى ضغوطات من داخل الفندق وخارجه من أجل تعيين موظفين قد لا يتمتعون بالكفاءة المطلوبة
72.9		3.65	المتوسط الكلي

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

صمم هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة وعرض العلاقات المتوقعة بين متغيرات البيئة الخارجية واستراتيجية التوظيف في فنادق عينة الدراسة، في محاولة تعكس الرغبة في التوصل الى استنتاجات قد تعزز او ترفض فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ha0: لا تؤثر عوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

Ha1: تؤثر عوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

الجدول (4-17)

نتائج اختبار تحليل التباين لعوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.091	1.902	.120	82	9.880

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-17)، حيث بلغت قيمة F (1.902) عند مستوى معنوية أكبر من $(\alpha = 0.05)$ بلغ (0.091)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة الخارجية (العامة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان. الفرضية الفرعية الأولى:

H10: لا تؤثر عوامل البيئة الاقتصادية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

H11: تؤثر عوامل البيئة الاقتصادية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

الجدول (4-18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعوامل البيئة الاقتصادية على صياغة إستراتيجية التوظيف في الفنادق

مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى المعنوية
23.529	82	.287	.998	.548

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-18)، حيث بلغت قيمة F (0.998) عند مستوى معنوية أكبر من $(\alpha = 0.05)$ بلغ (0.548)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة الاقتصادية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة. الفرضية الفرعية الثانية:

H20: لا تؤثر عوامل البيئة السياسية-القانونية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H21: تؤثر عوامل البيئة السياسية-القانونية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعوامل البيئة السياسية-القانونية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.326	1.308	.311	82	25.530

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-19)، حيث بلغت قيمة F (1.308) عند مستوى معنوية أكبر من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.326)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة السياسية-القانونية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H30: لا تؤثر عوامل البيئة الاجتماعية-الثقافية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H31: تؤثر عوامل البيئة الاجتماعية-الثقافية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعوامل البيئة التكنولوجية على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.053	2.433	.211	82	17.270

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-20)، حيث بلغت قيمة F (2.433) عند مستوى معنوية أكبر من $(\alpha = 0.05)$ بلغ (0.053)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة الاجتماعية-الثقافية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة. الفرضية الفرعية الرابعة:

H40: لا تؤثر عوامل البيئة التكنولوجية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
H41: تؤثر عوامل البيئة التكنولوجية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.296	1.364	.390	82	32.017

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-21)، حيث بلغت قيمة F (1.364) عند مستوى معنوية أكبر من $(\alpha = 0.05)$ بلغ (0.296)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة التكنولوجية على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

Hb0: لا تؤثر عوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
Hb1: تؤثر عوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة إستراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.104	1.985	.273	82	22.409	S2

لاختيار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-22)، حيث بلغت قيمة F (1.985) عند مستوى معنوية أكبر من $(\alpha = 0.05)$ بلغ (0.104)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية والقبول بالبديلة والتي تنص على: تؤثر عوامل البيئة الخارجية (الخاصة) على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.
الفرضية الفرعية الأولى:
H10: لا تؤثر سياسة الحكومة على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H11: تؤثر سياسة الحكومة على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات سياسة الحكومة على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.010	3.748	.574	82	47.078	M9

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-23)، حيث بلغت قيمة F (3.748) عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.010)، بناءً عليه القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا تؤثر سياسة الحكومة على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H20: لا يؤثر المنافسون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H21: يؤثر المنافسون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات المنافسين على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.381	1.217	.411	82	33.689	M6

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-24)، حيث بلغت قيمة F (1.217) عند مستوى معنوية أكبر من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.381)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية والقبول بالبديلة والتي تنص على: يؤثر المنافسون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H30: لا يؤثر الزبائن على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H31: يؤثر الزبائن على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الزبائن على صياغة إستراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.769	.760	.553	82	45.343	M7

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-25)، حيث بلغت قيمة F (0.760) عند مستوى معنوية أكبر من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.769)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة والقبول بالبديلة والتي تنص على: يؤثر الزبائن على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H40: لا يؤثر المالكون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

H41: يؤثر المالكون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الجدول (4-26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات المالكين على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.077	2.178	.479	82	39.243	M5

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-26)، حيث بلغت قيمة F (2.178) عند مستوى معنوية أكبر من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.077)، بناءً عليه رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة والقبول بالبديلة والتي تنص على: يؤثر المالكون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H50: لا يؤثر العاملون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

H51: يؤثر العاملون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

الجدول (4-27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات العاملين على صياغة استراتيجية التوظيف في الفنادق

مستوى المعنوية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.010	3.748	.574	82	47.078	M9

لاختيار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (4-27)، حيث بلغت قيمة F (3.748) عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha = 0.05$) بلغ (0.010)، بناءً عليه يتم القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الخامسة والتي تنص على: لا يؤثر العاملون على صياغة إستراتيجية توظيف العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينتي عمان والعقبة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الاستنتاجات:

لقد توصل الباحث من خلال تحليل النتائج الى الاستنتاجات التالية:

أولاً- الاستنتاجات المرتبطة بالفندق وأفراد عينة الدراسة:

أ) نلاحظ أن ما نسبته (60.6 %) من فنادق عينة الدراسة يتبع يعتبر من الفنادق المستقلة ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مستندة إلى الخبرة والمنطق والممارسة الفعلية ومعتمدة على الدراسة والتحليل ، بمعنى آخر أن إجابات عينة الدراسة تمتعت بالمصداقية العالية .

ب) إن ما نسبته (45.7 %) من أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة الشهادة الجامعية وهذا يدل على قدراتهم في فهم مهامهم ووظائفهم الإدارية وإمكانية تعاملهم مع مستجدات الأمور في البيئة ، ويؤيد هذا الاستنتاج أيضا نسبة من لديهم خبرة أكثر من 11 سنة ، إذ بلغت (47.9 %) وهي أعلى نسبة .

ثانياً- الاستنتاجات المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية (العامة)

أ)البيئة الاقتصادية:

1- نظراً إلى أن نسبة كبيرة من إجابات عينة الدراسة والذين شكلت نسبة اهميتهم بحوالي (88.40%) وبمتوسط حسابي مقداره (4.42) أكدوا على أن المملكة تشهد حالة ارتفاع في أسعار المواد المختلفة في حين أجور ورواتب الموظفين ثابتة ، فإن الاستنتاج الذي يخلص منه الباحث إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير البيئي المهم ربما قد يدعوهم ويحفزهم إلى اعتماد إستراتيجية توظيف تتناسب مع ما تفرضه تحديات البيئة الاقتصادية ، وخصوصا بما يتعلق وسياسة الرواتب والأجور لموظفي فنادق عينة الدراسة.

2- هناك تهديد بيئي اقتصادي واضح بلغ متوسطه الحسائي (4.35) وبنسبة اهمية بلغت (87 %) يؤثر على نسب أشغال فنادق عينة الدراسة تمثل هذا التهديد بمنافسة فنادق الدرجة نفسها التي تم بنائها والكثير منها بدأ يعمل ويؤثر على الحصة السوقية لفنادق عينة الدراسة وبالتالي نسب أرباحها. وكذلك منافسين آخرين ضمن صناعة الضيافة متمثلين بالمشاريع السياحية الأخرى غير الفنادق والتي تقدم خدمة المبيت والإقامة للضيوف والسياح ، كالمنتجعات والشقق السياحية، إذ بلغ المتوسط الحسائي لإجابات عينة الدراسة (4.24) .

(ب) البيئة السياسية-القانونية:

3 - إعتقاد الفندق سياسة الالتزام بالمساواة في معاملة الموظفين وضمان حقوقهم بعيدا عن الانتماء والعرق والعقيدة والديانة والجنس ، حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.49) وهنا تسعى إدارات فنادق عينة الدراسة إلى إبعاد النزعات العرقية والانتماءات المختلفة عن مكان العمل كي يتسنى لها توفير بيئة ومناخ عمل مناسبين للعاملين ، وهذا بدوره سينعكس على سير العمل الإيجابي بعيدا عن المشاكل والتوترات .

4- إن تأكيد نسبة كبيرة من عينة الدراسة بمتوسط حسابي قيمته (4.12) على التزام الفندق بقوانين وزارة العمل والضمان الاجتماعي فيما يخص موضوع التقاعد، التعيين، والتعويضات ، له أهميته ، إذ إن هذه القوانين تؤثر على نشاطات الفندق واستراتيجياته بصورة عامة واستراتيجيات التوظيف بشكل خاص ، فأغلب الموظفين في الدول النامية الذين يرغبون بالتعيين في الفنادق سينظرون بالدرجة الأساس إلى الاعتبارات المالية للوظيفة (الراتب الشهري ، الحوافز ، التأمين الصحي ، العلاوات ، راتب الضمان الاجتماعي) ، لذلك تؤخذ هذه الاعتبارات بعين الاعتبار من أجل توفير موظفين ذوي كفاءة ومهارة تتناسب مع طبيعة المهام المناطة بهم متكافئة مع تلك الاعتبارات .

(ج) البيئة الاجتماعية الثقافية:

5- يفرض المجتمع بعاداته وتقاليده ضوابطه بشكل فاعل ، فقد حصل على أعلى قيمة متوسط حسابي بلغت (4.33) وذلك من خلال اهتمام الفندق بموضوع التحرش الجنسي وتطبيق القوانين والأنظمة بالتعاون مع الجهات المختصة لمواجهته ، لما لهذا الموضوع من أبعاد أخلاقية ومعوقات لسير العمل الناجح بشكل كبير .

6- هناك وعي ثقافي للموظفين العاملين في فنادق عينة الدراسة ، بحيث يمكنهم من معرفة حقوقهم وإمكانية مطالبتهم بها ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.95) ، وهو مؤشر إيجابي يدل على رقي وتقدم المجتمع الأردني ، حتى لا يكون هناك استغلال للموظف من قبل الفندق ، وإمكانية حرمانه من بعض حقوقه وامتيازاته الوظيفية والمهنية .

7- طموح إدارات فنادق عينة الدراسة في تعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية المتقدمة جاء متوافقا مع الاستنتاج السابق في (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ،

وهو دليل على تقدم المجتمع الأردني ثقافيا وعلميا بحيث بدأت الفنادق تتطلع إلى توافر موارد بشرية تتمتع ليس بالخبرة والمهارة العملية فحسب بل بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتحليل والتنبؤ، وهذا ما يمكن ان توفره الصروح الأكاديمية في الجامعات .

د- البيئة التكنولوجية:

8- هناك شبه إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة ضمن إجاباتهم حول تعامل الفندق مع التكنولوجيا الحديثة في إدارة أنظمتها المعلوماتية والعملياتية والإنتاجية بشكل أساسي، إذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم (4.30) و (4.09) .

9- لا يمكن إحلال الماكنة محل العنصر البشري في الفنادق مهما بلغ التطور والتقدم التكنولوجي ذروته، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي بلغت (3.32)، ضمن السؤال (التقدم التكنولوجي يتيح للفندق إمكانية الاستغناء عن عدد من الموظفين)، وذلك لعدة اعتبارات ، منها :

أ) إن طبيعة عمل صناعة الضيافة يعتمد على مستوى ونوع الخدمة غير الملموسة التي تقدم للضيوف والنزلاء، بالإضافة إلى السلعة المادية الملموسة ضمن المنتج الفندقي .

ب) التعامل السلوكي للموظفين في الفندق مع النزلاء والضيوف له الأثر الكبير في كسب رضا الأخير، وخير مثال على ذلك (الابتسامة) ، ففي استطلاع لأراء عينة من نزلاء فندق خمس نجوم عن مستوى ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق، أحد النزلاء لم يعبئ الاستبانة وإنما كتب أسفل ورقة الاستبانة (We need a smiling face) . وهذا ما لا تستطيع أن توفره التكنولوجيا.

ج) مهارات الاتصال مع الآخرين تتطلب لغات وأشكال وحركات عدة، مثل (لغة الوجه، حركة اليد، التعبير الوجداني للموقف، الخ) وجميعها مفقودة في التكنولوجيا.

10- بشكل عام فإن قيم المتوسطات الحسابية الكلية لمتغيرات البيئة الخارجية العامة جاءت تتابعياً من حيث أعلى قيمة للبيئة الاقتصادية (3.97)، ثم البيئة التكنولوجية (3.95) ، فالبيئة الاجتماعية الثقافية (3.53) ، وأخيرا البيئة السياسية القانونية (3.36) .

11- جاء تأثير عوامل البيئة العامة حسب الأهمية كالتالي (البيئة الاقتصادية 79.34%، البيئة التكنولوجية 78.90%، البيئة الاجتماعية-الثقافية 70.60% ، البيئة السياسية-القانونية 67.23%) .

المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية (الخاصة):

(أ) المالكون:

12- يؤكد المالكون على ضرورة التوسع في أعمال الفندق وتقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة وبمستويات كفاءة عالية، هذا ما اوضحته قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغة (4.16)، وهنا يمكن القول بأن هذا التوسع والتنوع للخدمات والكفاءة العالية لمستوى ادارتها لا يمكن توفيرها الا باستراتيجيات عمل مخطط لها مسبقا ومدروسة من قبل ادارة الفندق، والركيزه الاساسية لانجاح هذه الإستراتيجية هم العنصر البشري الذي سيدير دفة العمل لتقديم الخدمات وادارتها بكفاءة وفاعلية .

(ب) المنافسون :

13- يسعى الفندق إلى الاعتماد على كفاءة وخبرة العاملين في تقديم أعلى مستويات الخدمة للضيوف قياسا بمستويات خدمة الفنادق المنافسة ، حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.41) ضمن إجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر المنافسة، وهذا له مبرراته المنطقية، فالفندق يسعى للحصول على اكبر حصة سوقية بين منافسيه بالسوق مما يعود عليه بالسمعة العالية، وهذا بحد ذاته سلاح تنافسي فاعل في سوق العمل.

ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال الاعتماد على كادر بشري كفؤ و ذي خبرة ، قادر على إدارة عمله ضمن سياسات متناسقة ومتناغمة مع استراتيجيات الفندق وأهدافه .

ومن المتعارف عليه أن أي فندق يحمل درجة خمسة نجوم او اربعة نجوم فمن البديهي ان يتوفر فيه غرف ومطاعم وقاعات فخمة جدا بحيث قد لا يستطيع النزيل والضيف من ان يفاضل بين هذه الفنادق من حيث الديكورات والتصاميم والأثاث الجذاب، ولكن يستطيع هذا النزيل أن يميز بسهولة كفاءة ومستوى الخدمة المقدمة له في فندق عن فندق آخر.

(ج) الزبائن :

14- اكد ما قيمة متوسطهم الحسابي (4.37) على ان خصائص الضيوف لها دور كبير في حفز إدارات الفنادق على حتمية دراسة وتحليل تلك الخصائص كي يتسنى للفندق تقديم الخدمات بمستويات تتناسب مع معدلات الرضا العالي عند الضيوف، إذ إن الفنادق تسعى إلى تقديم خدمات متكاملة لضيوفها ونزلائها وضمن معايير الخدمة العالمية من أجل كسب رضاهم ، وكسب رضى الضيف كما هو معروف سيعود على الفندق بعدة فوائد أهمها:

أ- سيكون الضيف أو النزيل بمثابة واجهة إعلامية ودعائية مجانية للفندق.

ب- قد يمدد النزول فترة إقامته في الفندق .

ج- سيكرر الضيف الزيارة للفندق مرة أخرى .

د- سيكون بمثابة رجل مبيعات يسوق خدمات الفندق بشكل غير مباشر .

وجميع ما ذكر أعلاه سيؤدي إلى زيادة عوائد الفندق ورفع نسب ومعدلات البيع لجميع مرافق الفندق .

(د) العاملون:

15- أوضحت إجابات أفراد عينة الدراسة بان العاملين لا يشكلون تحديا كبيرا من حيث ندرة تخصصهم في صناعة الفنادق، وكذلك ارتفاع معدلات تركهم العمل في الفنادق ، وبلغت المتوسطات الحسابية لمعدل الإجابات على التوالي (3.47) و (3.48) . وهذا ما أكدته الفقرة (7) من الاستنتاجات، إذ أن اختيار وتعيين موظفين من ذوي الكفاءة والمهارات المتعددة ومن أصحاب الشهادات الجامعية المتخصصة، ومن خلال إستراتيجية توظيف متكاملة سيتمكن الفندق من تجاوز مشاكل ندرة التخصص وترك العمل من قبل الموظفين.

(هـ) سياسات الحكومة:

16- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة متدنية في قيم متوسطاتها الحسابية فيما يخص تأثير سياسة وأليات توظيف العاملين في الفندق بالسياسات الحكومية، أو فرض الحكومة لبعض الإجراءات التي قد تعيق أعمال الفندق، إذ بلغت على التوالي (2.82) و (3.01). وقد يرجع السبب في تدني معدلات الإجابة على اعتبار أن نسبة جيدة من فنادق عينة الدراسة تابعة لسلاسل فندقية عالمية تتمتع بسياسات واستراتيجيات شبه موحدة في صياغتها وأبعادها، لذلك في حال فرض الحكومة لبعض الإجراءات والسياسات التي قد تتعارض مع سياسات واستراتيجيات عمل الفندق فقد يؤدي الى إحداث خلل وإرباك للعمل .

17- جاء تأثير عوامل البيئة الخاصة حسب الأهمية كالأتي (المنافسة 80.27%، المالكين 74.20%، الزبائن 72.50% ، العاملون 69.50% ، وأخيرا سياسات الحكومة 65.10%).

إستراتيجية التوظيف

(أ) التخطيط:

18- حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية ايجابية تراوحت ما بين (4.11-4.26)، وقد حصلت الفقرة (التخطيط لتوظيف العاملين يمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت من خلال عدم وجود موظفين فوق حاجة الفندق) على أعلاها، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع متغير البيئة الاقتصادية ضمن الفقرة (1) من الاستنتاجات. بمعنى أن هناك وعياً وإدراكاً من قبل إدارات فنادق عينة الدراسة للمتغيرات البيئية الاقتصادية ومدى تأثيرها المباشر على أنشطة وأعمال الفندق .

(ب) الاستقطاب :

19- تتفق إجابات أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغت قيمته (4.10) على ضرورة توافق مرحلة الاستقطاب مع سابقتها (التخطيط) ووفقاً للأعداد والتخصصات التي تم تحديدها ضمن عملية التخطيط لتوظيف العاملين ضمن استراتيجيات التوظيف المتبعة من قبل الفندق، وذلك من أجل تكامل مراحل الإستراتيجية بما يتناسب والأهداف المقررة لها.

20- هناك شبه إجماع من قبل إدارات فنادق عينة الدراسة على ضرورة أستقطاب موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة عالية في مجال العمل الفندقي ووفقاً لسياسة ونظام عمل فنادقهم، سواء كان عن طريق تأهيلهم وتدريبهم قبل التوظيف ، أو استقطابهم من فنادق منافسه ، أو الاحتفاظ بالموظفين حتى لو تطلب الأمر نقلهم إلى أقسام أخرى ضمن الفندق نفسه (استقطاب داخلي)، وكانت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم تتراوح ما بين (3.77) و (3.70) .

(ج) الاختيار :

21- أكد ما قيمة أوساطهم الحسابية (4.16) من افراد عينة الدراسة، أن الفندق يختار العاملين المتقدمين للوظيفة ممن تتوافق قدراتهم ومهاراتهم مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها في الفندق، بمعنى أن إدارات فنادق عينة الدراسة تعمل وفقاً للتحليل الوظيفي والذي من خلاله يمكن تحديد وصف الوظيفة وأيضاً تحديد متطلبات شاغل الوظيفة، وبذلك يمكن القول إن الفندق يسعى جاهداً الى (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .

22- لا تكتفي إدارات فنادق عينة الدراسة بالاستنتاج السابق (21) فحسب بل يرى ما قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتهم (4.03) بضرورة اجراء مقابلة مباشرة للمتقدمين للوظيفة وذلك من أجل تحديد القرار النهائي للاختيار، وهذه الخصوصية قد يكون لها الأثر البالغ في صناعة الفنادق والضيافة قياسا بباقي الصناعات الاخرى، إذ إن الشكل، المظهر، اللباقة، قوة الشخصية، سرعة البديهة، الموقفية، وسلامة الذهن والنطق، وغيرها تعتبر من محددات العمل في الفنادق وخصوصا ضمن الاقسام الامامية والتي عادة ما يكون تعامل الموظف فيها وجها لوجه مع الضيف أو النزيل.

(د) التعيين :

23- يتم تعيين الموظفين المتقدمين لشغل الوظيفة داخل الفندق ممن تثبت صلاحياتهم وقدراتهم على القيام بأعباء هذه الوظيفة، هذا ما أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي بلغ (4.12).
24- كانت مرحلة التخطيط هي المرحلة الاكثر بروزا وأهمية ضمن استراتيجية التوظيف، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وهذا دليل على أهمية التخطيط الامثل منذ البداية كي لا يتحمل الفندق الجهد والوقت والعناء، ثم جاءت مرحلة الاختيار بوسط حسابي مقداره (3.72) ثم التعيين فالاستقطاب.

الاقتراحات والتوصيات:

توافقا مع ما جاء في الاستنتاجات (ب ، 6 ، 7) 1- يوصي الباحث ادارات الفنادق بالتعاون والتنسيق مع الكليات والجامعات المتخصصة في إدارة الفنادق من أجل الوصول إلى خلق موازنه تفيد الطرفان ، وكما يلي :

(أ) إعداد دراسة مستقبلية من طرف الفنادق منبثقة عن استراتيجية التوظيف يتم من خلالها تحديد أعداد الموظفين المتوقع طلبهم خلال الفترة الزمنية المقبلة (أيام ، أشهر، سنوات) مع تحديد تخصصهم والمتطلبات الواجب توافرها فيهم حتى يشغلوا الوظائف، وهذا ما يوفره تحليل الوظائف.

(ب) التنسيق مع الكليات والجامعات الفندقية بمحاولة توفير ما تم تحديده مسبقا في الفقرة (أ) ووفقا للنوعية والأعداد المطلوبة، وكذلك وفقا للفترات الزمنية المحددة .

(ج) سيكون هناك توازن بين ما يتطلبه سوق العمل من موظفين بكفاءة ومهارات معينة من جهة، وما يمكن أن توفره الكليات والجامعات من خريجين يتمتعون بتلك الكفاءة والمهارات المطلوبة من جهة اخرى .

د) ستتوفر للفندق فرصة الحصول على الموظفين وفقا لخصائص وصفات معينة يحددها الفندق مسبقا في حال تعاونه مع الكليات والجامعات في تدريب وتطوير وتوجيه قدرات وإمكانيات الطلبة ووفقا لسياسة السلسلة الفندقية التي يتبع لها الفندق، وهكذا يضمن الفندق التالي:

- جاهزية الطلبة الخريجين الجدد في الانخراط ضمن أعمال الفندق دون اللجوء إلى عملية (تدوير العمل) او حتى تعريفهم بالفندق وموظفيه وأقسامه وسياساته، وبهذا

يكسب الفندق الوقت وكذلك بقاء العمل وانعكاساتها السلبية على الإنجاز وعلى رفع نسبة التكاليف المتمثلة بالتلفيات والخسائر أثناء العمل.

- توفير الجهد والمال في عملية التخطيط فالاستقطاب فالاختيار ثم حتى التعيين، وذلك لتوافر المعلومات عن الطلبة الخريجين مسبقا لدى الفندق .

2- لا بد من الاهتمام بالموظفين لدى فنادق عينة الدراسة كون النسبة الأكبر منهم تتراوح أعمارهم بين (30- 39)، وهو مؤشر ايجابي لامكانية الفندق من الاستفادة من هذه الشريحة الفاعلة ضمن المرحلة العمرية الأكثر نشاطا ووعيا وخبرة، ويتم ذلك من خلال:

أ) إعداد نظام رواتب وأجور يتناسب مع المستوى المعيشي للموظفين .

ب) التثمين المادي لجهود الموظفين وذلك عن طريق منحهم المكافآت والحوافز النقدية .

ج) ضمان توافر تأمين صحي مناسب .

د) توافر السكن المناسب اذا تمكن الفندق من ذلك، وكذلك المواصلات من وإلى مكان العمل في الفندق.

هـ) تأمين مكافأة نهاية الخدمة للمتقاعدين مع ضرورة توافر الضمان الاجتماعي.

و) التحفيز المعنوي، مع ضرورة ضمان حقوق الموظفين جميعا وذلك عن طريق العدل في إكساب الموظف تدرجه الوظيفي وفقا لإمكاناته، قدراته، إنجازاته، ومستحقته الوظيفية، وكذلك ألحاقه في دورات تدريبية داخلية وخارجية.

3- من الأفضل اعتماد الفندق على الية أستقطاب خاصة به عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الانترنت والاستقطاب الالكتروني، بحيث يتم الاحتفاظ بالسيرة الذاتية للمتقدمين للوظائف ويكون للفندق ارشيف الكتروني خاص بذلك.

4- يوصي الباحث ادارات الفنادق على ضرورة دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية بشكل منفرد حتى يتسنى لها الوقوف على أهم تلك العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر وكبير على نجاح عمل استراتيجيات الفندق عامة واستراتيجية التوظيف خاصة وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة لإدارة الفندق .

5- التركيز على عامل المنافسة كونه الأكثر تأثيراً على استراتيجية التوظيف وذلك بالاعتماد على كفاءة وخبرة الموظفين في تقديم أعلى مستوى من الخدمات للضيوف ،وهذا يتطلب التركيز على مراحل استراتيجية التوظيف كي يتسنى للفندق من تعيين موظفين بمواصفات معينة تتناسب ومستوى او حجم المنافسة المراد خوضها في سوق العمل الفندقي خصوصا وصناعة الضيافة بشكل عام .

6- البيئة الاقتصادية تعد العامل البيئي الثاني الذي يؤثر بشكل كبير على استراتيجية التوظيف إذ إن نسبة عالية من الموظفين (إذا لم نقل جميعهم) تركز على الاعتبارات المادية التي ستعود عليهم من جراء شغل وظيفة معينة في الفندق .

7- يقترح الباحث ايجاد مرونة في إستراتيجيات التوظيف لفنادق عينة الدراسة، هذا ما أكدته الأوساط الحسائية لإجابات الأفراد ، إذ إن الفندق قد يلجأ إلى تعيين موظفين جدد وفقا لمقتضيات واحتياجات العمل الأنية، وغالبا ما يحدث ذلك عندما يترك الموظف العمل بشكل مفاجيء دون سابق إنذار، مما يدفع بإدارة الفندق إلى اتخاذ قرارات لمواجهة هذا النقص على الرغم من عدم التخطيط له مسبقا ضمن إستراتيجية التوظيف.

8- يقترح الباحث ضرورة تسلسل مراحل استراتيجيات التوظيف وتناسق أهدافها وذلك من أجل الحصول على موظفين مؤهلين علميا وعمليا لإدارة أعمال الفندق المناطة بهم وقادرين على إنجاز المهام والوظائف بما يتناسب ومعيارية مستوى الخدمات الواجب تقديمها لضيوف ونزلاء الفندق.

9- واخيرا يوصي الباحث الباحثين الذين يرغبون بالكتابة في موضوع العوامل البيئية الخارجية وأثرها على أعمال المنظمات بشكل عام أن يأخذوا عاملاً واحداً فقط حتى يتمكنوا من إعطاء نتائج أكثر دقة وموضوعية لتأثير هذا العامل أو المتغير على صياغة استراتيجيات أعمالهم.

المراجع

باللغة العربية:

الكتب

- أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، جمال المرسي (2002). الإدارة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
- برنوطي، سعاد (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بلال، محمد اسماعيل (2004). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- بلوط، حسن (2002). إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار النهضة العربية.
- الجميلي، قصي قحطان (2004). ادارة الموارد البشرية في الفنادق. عمان: دار الصفا للنشر.
- جواد، شوقي ناجي (2000). ادارة الستراتيج. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حلمي، عمر (1994). التدريب الاداري. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- خطاب، عايده (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة.
- الدهان، اميمة (1992). نظريات منظمات الاعمال. عمان: مطبعة الصفدي.
- زويلف، مهدي حسن (2003). إدارة الأفراد. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- شاويش، مصطفى نجيب (2000). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الشروق.
- شريف، علي (1994). مبادئ الادارة. مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية. ص 128. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد حسن (2002). نظم الإدارة البيئية والايزو 14000. سلسلة الرضا للمعلومات.
- الصيرفي، محمد (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية (2005). الإدارة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية
- عبد الباقي، صلاح الدين وعبد الغفار حنفي (1993). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.

- عقيلي، عمر وصفي (1998). نظرية التنظيم. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي، وقيس المؤمن (1992). المنظمة ونظرية التنظيم. عمان: دار وائل.
- العواملة، نائل عبد الحافظ (1992). تطوير المنظمات: الهياكل والاساليب. عمان: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي (1999). اساسيات ومفاهيم حديثة. عمان. دار وائل.
- المرسي، جمال الدين (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد (1999). الادارة الاستراتيجية. القاهرة. مجموعة النيل العربية.

المواقع الالكترونية العربية:

- المنتدى البيئي الوزاري 2005، // www.google.com

الرسائل الجامعية والبحوث باللغة العربية:

- آل ياسين، محمد حسن (1998)، ادراك عدم التاكيد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة"، العلاقة والاثر، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة بغداد: بغداد، العراق.
- الجميلي، قصي قحطان (2000). أثر خصائص البيئة التنظيمية على إستراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المستنصرية: بغداد، العراق.
- الجميلي، قصي قحطان (2006). أثر التعقيد والتغير البيئي على استراتيجيات تدريب العاملين في فنادق الخمس والأربع نجوم في منطقة العقبة الخاصة- الأردن. دراسات، المجلد 5، العدد الأول، ص ص 74-110.
- عبد الله، شفيق كايد (2002). التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد: عمان، الأردن.
- محمد، هدى عبد الرحمن (2002). البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات صناعية يمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- المرهضي، سنان غالب (1996). دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية: بغداد، العراق.

Books

- Bedeian,A.G.(1993).Management.usa.Usa. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bratton, J. and Gold, J. (1999). Human Resource management. Usa.macmillan.
- Daft, R.L.(1992). Organization theory and Design. Usa. west Publishing, Co.
- David, J.M(1998). Business studies. Usa. Hall, Inc.
- Dessler,G.(2003).human resource management skills.usa.prentice hall.
- Denisi,A.S,Griffin.(2005).Human Resources management..usa.prentice hall.
- Fisher,C.D.and Lyle,F.S.and James,B.S(2003).human resource management.usa.
- Gee.C.Y.(1994).international Hotel management.usa.American hotel and motel Association.
- Gray, W.S.and Liguori, S.C(2003). Hotel and motel management and operations. New Jersey.PH PTR
- Lawrence, P. A, and Lee, R.A. (1993) .Insight into Management. Usa. Oxford. Co.
- Narayanan, V.K. and Nath, R. (1993). Organizational Theory: A strategic Approach. Usa, Illinois, 1993.
- Shukla, M.C.(1997). Business Organization and Management.Usa. prentice Hall, Inc.
- Raymond, A.Noel(2000). Human Resources management.Usa.McGraw-Hill Companies.

- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). Strategic management and business policy. Usa. Prentice Hall.
- Woods, R.H. (1995). Human Resources management. Usa. Prentice hall.

الرسائل الجامعية والبحوث باللغة الانجليزية:

- Gatti, M. Grazia, M. (2000, July), changing occupational profiles in the hotel industry (on line). Available://www.eric.ed.gov. html
- Coffey, J.C. (1984), Assessing internal and external environment factors(on line). Available://www.eric.ed.gov. html
- Hughes, Liz (2002, April), staffing strategies (on line). Available://search.ebscohost.com.html
- Kim, Seething (2005), A casual model of linkages between environment and organizational structure, and its performance implications in international service distribution (on line). Available:// www.eric.ed.gov

الملاحق

قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة (الاستبانة) مرتبة حسب الرتبة الأكاديمية

1. الأستاذ الدكتور ناجي معلا (جامعة عمان العربية)
2. الأستاذ الدكتور محمد النعيمي (جامعة عمان العربية)
3. الأستاذ الدكتور نشأت سيد مرتضى (جامعة الفيوم)
4. الأستاذ قصي الجميلي (جامعة البلقاء التطبيقية)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

رقم الاستمارة ()

تاريخ الإجابة / / 2006

استبانة حول موضوع

((أثر عوامل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجية توظيف العاملين في فنادق فئتي الخمس والأربع

نجوم في مدينتي عمان والعقبة))

السيد المدير المحترم :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات التوظيف في الفنادق من فئة الخمس والأربع نجوم. واستيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، أرجو قراءة ما ورد في هذه الإستبانة من أسئلة والإجابة عليها بموضوعية تامة، علماً بأن أي معلومات تدلون بها ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي. والباحث على استعداد لتزويدكم بنتائج هذه الدراسة حال الوصول إليها.

الباحث

طالب ماجستير

عمار ياسر العجو

أولاً: بيانات أولية خاصة بالفندق: يرجى التأشير في مقياس الإجابة بالرمز (X)

أ- اسم الفندق:

ب- درجة تصنيف الفندق:

تابع لسلسلة عالمية

ج- تبعية الفندق : فندق مستقل

ثانياً: معلومات خاصة بمدير القسم :

أ- الجنس : ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية: أقل من 30 30-أقل من 40

40-أقل من 50 50-فأكثر

ج- المستوى التعليمي: أقل من ثانوية عامة ثانوية عامة

دبلوم متوسط درجة جامعية

دراسات عليا

د- التخصص العلمي (حدد):

هـ- عدد سنوات الخدمة في قطاع الفنادق والسياحة :

5- أقل من 10

3- أقل من 5

10- فأكثر

و-عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

1 - أقل من 4 4- أقل من 6

6-أقل من 10 10- فأكثر

ثالثاً: معلومات بمتغيرات الدراسة:-

ت	الفقرة	اتفق	اتفق	لا اتفق	لا اتفق
		بشدة	ق	لحد ما	إطلاقاً
1	تشهد المملكة نهضة عمرانية ببناء فنادق ومشاريع سياحية متنوعة وهذا بدوره يؤثر على عمل الفندق				
2	عدد الفنادق المصنفة ازداد بشكل كبير خلال الفترة الحالية في المملكة مما زاد من حدة المنافسة في هذا المجال				
3	تشهد المملكة حالة ارتفاع في أسعار المواد المختلفة في حين أجور ورواتب الموظفين ثابتة				
4	بسبب ارتفاع أسعار الخدمات في الفندق،وفقا للفقرة السابقة فإن نسب الإشغال بدأت تنخفض في الفندق				
5	يطالب الموظفين في الفندق برفع رواتبهم بسبب الغلاء المعيشي وارتفاع الأسعار				

					6	معدلات ونسب الرواتب هي السبب الرئيسي لرفع معدلات دوران العمل للموظفين
					7	يفضل الموظفين ترك العمل بسبب عقود العمل خارج المملكة كونها تمكنهم من الحصول على رواتب أفضل
					8	يقع الفندق تحت ضغط تعيين موظفين يفرضهم ديوان الخدمة المدنية في المملكة
					9	يتأثر الفندق بقوانين العمل المفروضة من قبل وزارة العمل فيما يخص معدلات رواتب الموظفين في المملكة
					10	يتأثر عمل الفندق بسبب قوانين وأنظمة العمل المفروضة من قبل وزارة العمل والمتعلقة بعدد ساعات العمل المقررة للموظفين في الفندق ضمن الوردية الواحدة
					11	يلتزم الفندق بقوانين وزارة العمل والضمان الإجتماعي فيما يخص موضوع التقاعد، التعيين، التعويضات
					12	يعتمد الفندق سياسة الإلتزام بقانون المساواة في معاملة الموظفين وضمان حقوقهم بعيدا عن الانتماء والعرق والعقيدة والديانة والجنس
					13	يتأثر الفندق بعادات و تقاليد الأفراد عند تعيينهم في الفندق
					14	يلجأ الفندق الى الإعتماد على موظفيه في توفير موظفين للعمل في الوظائف الشاغرة وفقا للعلاقات الإجتماعية فيما بينهم

				15	الوعي الثقافي للموظفين يمكنهم من معرفة حقوقهم والمطالبة بها عندما يعملون في الفندق
				16	المجتمع الأردني يدرك قيم العمل في الفنادق وأخلاقياته
				17	تتدخل التأثيرات الإجتماعية في التعيين والترقية والتقييم
				18	يتردد الموظفون في العمل في الفنادق خوفاً من مفهوم (ثقافة العيب) والذي تفرضه نظرة المجتمع الضيقة لهذه الصناعة
				19	يهتم الفندق بموضوع التحرش الجنسي ويطبق القوانين والأنظمة بالتعاون مع الجهات المختصة لمواجهتها
				20	يتوفر في المملكة جامعات وكليات ومعاهد توفر للفنادق موظفين ذوي كفاءة وقدرة على إدارة العمل الفندقي
				21	تهتم الجامعات والكليات الفندقية بتخريج طلاب على أساس النوعية وليس على أساس العدد
				22	يطمح الفندق لتعيين موظفين من حملة الشهادات الجامعية المتقدمة
				23	التقدم التكنولوجي يتيح للفندق إمكانية الإستغناء عن عدد من الموظفين
				24	بعض الأنظمة التكنولوجية الحديثة ترغم الفندق على ضرورة تعيين موظفين متخصصين في إدارة هذه الأنظمة

				يعتمد الفندق في إدارة عملياته بشكل كبير على الأجهزة والمعدات الحديثة	25
				يتعامل الفندق مع أنظمة المعلومات المحوسبة في عمل كثير من الأقسام	26
				تواجه إدارة الفندق ضغوطات من قبل المالكين على ضرورة زيادة معدلات الأرباح من خلال تخفيض تكاليف رواتب و أجور العاملين	27
				يؤكد المالكين على ضرورة التوسع في أعمال الفندق وتقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة وبمستويات كفاءة عالية	28
				يواجه الفندق منافسة حادة من قبل الفنادق الأخرى	29
				إعتماد الفنادق المنافسة على التكنولوجيا الحديثة يشكل تحدي كبير على أعمال الفندق	30
				يسعى الفندق إلى الاعتماد على كفاءة وخبرة العاملين في تقديم أعلى المستويات لخدمة الضيوف قياسا بمستويات خدمة الفنادق المنافسة	31
				خصائص ضيوف الفندق تحتم عليه ضرورة تقديم أعلى مستويات خدمة لهم لكسب رضا الضيوف	32
				يواجه الفندق صعوبة في فهم حاجات ورغبات ضيوفه ومحاولة اشباعها لكسب رضاهم	33
				ندرة المهارات والخبرات المتخصصة في مجال العمل الفندقية تمثل تحدي يواجه عمل الفندق	34
				يواجه الفندق حالات ترك العمل من قبل العاملين وبشكل متكرر ومستمر	35

				36	يواجه الفندق ضغوط من قبل الحكومة تتحكم بآليات توظيف العاملين الأردنيين والأجانب
				37	قد تفرض الحكومة بعض الإجراءات وخاصة الأمنية التي تعيق أعمال الفندق وتقلق راحة الضيوف
				38	يسعى الفندق عند التخطيط لتوظيف العاملين إلى ضرورة توفير الأعداد المطلوبة منهم في كل قسم وبأعلى مستويات الكفاءة والمهارة
				39	يهدف التخطيط لتوظيف العاملين إلى ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لتخصصه وإمكانياته وقدراته
				40	الهدف من التخطيط لتوظيف العاملين هو للاعتماد على أيدي عاملة كفوءة و ذات خبرة في مجال العمل الفندقي قادرة على تقليص تكاليف إنجاز العمل وبالتالي رفع نسب الأرباح
				41	يساهم التخطيط لتوظيف العاملين على التحديد المسبق لحاجات الفندق كماً ونوعاً من العمالة المتخصصة وغير المتخصصة
				42	تعتبر عملية التخطيط لتوظيف العاملين سر نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير

				التخطيط لتوظيف العاملين يمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت من خلال عدم وجود موظفين فوق حاجة الفندق	43
				يستقطب الفندق العاملين وفقاً للأعداد والتخصصات التي تم تحديدها ضمن عملية التخطيط لتوظيف العاملين	44
				يسعى الفندق جاهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة حتى إذا تطلب الأمر نقلهم إلى أقسام أخرى داخل الفندق لسد النقص فيها لتقليل تكاليف الاستقطاب	45
				يستقطب الفندق خريجي الجامعات والكليات الفندقية كونهم مهنيين ومدربين لإدارة العمل داخل الفندق	46
				يعتمد الفندق على مكاتب التوظيف في المملكة من أجل استقطاب العمالة الكفوءة وذات الخبرة للعمل فيه	47
				يلجأ الفندق للاعتماد على الإعلان في وسائل الإعلام من أجل استقطاب عمالة تتناسب مع عملية التخطيط لتوظيف العاملين	48

				يسعى الفندق إلى إعداد برامج تأهيل وتدريب خاصة بسياسات عمله يستطيع عن طريقها توظيف العاملين اللذين التحقوا بهذه البرامج واجتازوها بنجاح	49
				يعتمد الفندق على عمال المياومة casuals في إدارة أعماله الموسمية ومواجهة الطلب المرتفع على الأيدي العاملة	50
				يسعى الفندق إلى استقطاب العاملين من ذوي الخبرة في الفنادق المنافسة لتوظيفهم والاستفادة من خبراتهم	51
				يختار الفندق العاملين المتقدمين للوظيفة اللذين تتوافق متطلبات وظيفتهم مع قدراتهم ومهاراتهم	52
				يلجأ الفندق بعض الأحيان إلى اختيار العاملين للعمل دون إخضاعهم إلى اختبارات ومقابلات منتظمة وذلك لأسباب معينة	53
				يعتمد الفندق على المقابلة المباشرة للمتقدمين للوظيفة من أجل تحديد القرار النهائي للاختيار	54
				يركز الفندق على التحصيل الأكاديمي للمتقدم للوظيفة كونه متطلب رئيسي للإدارة الفندقية الحديثة	55
				يتم تعيين الموظفين المتقدمين للوظيفة ممن تثبت صلاحيتهم وقدراتهم على القيام بأعباء هذه الوظيفة	56

				57	يتعرض الفندق إلى ضغوطات من داخل الفندق أو من خارجه من أجل تعيين موظفين قد لا يتمتعون بالكفاءة المطلوبة
				58	يتم تعيين المتقدمين للوظائف في الفندق وفقاً لنتائج التخطيط السابقة لاحتياجات الفندق من الأيدي العاملة ووفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم
				59	يلجأ الفندق إلى تعيين العاملين وفقاً لمقتضيات واحتياجات العمل الآنية
				60	تعتبر ظاهرة ترك العمل (دوران العمل) هي المؤشر الأساسي لتعيين عاملين جدد في الفندق

Third: Data about study variables

	Statement	Strongly Agree	Agree	Neither Agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree	
1	Jordan is witnessing a great expansion in building investments in the field of hospitality, hotels & tourism investments, the fact that affects hotel run of business						
2	Classified hotels have recently increased in large numbers in Jordan accordingly hotels have more competitive						
3	A sharp increases in prices of products and services is taking place while salaries and wages are generally stable						
4	According to the previous paragraph, occupancy rates have fell down in the sector of hotel industry						
5	Employees demand an increase in wages and salaries due to hard living standards and high prices						
6	Low scale of wages and salaries is the main reason for high rate in turn over						
7	Employees prefer leaving their jobs the instant they get external contracts						
8	The hotel hires certain individuals under the pressure of Civil Service Bureau in Jordan						
9	The hotel is committed to labor rules imposed by Ministry of labor regarding rates of salaries in Jordan						
10	The hotel is committed to labor rules imposed by Ministry of labor regarding hours shifts of work						
11	The hotel is committed to apply the rules of ministry of labor and social security regarding subjects such as compensation, retirement, end service reward						
12	Equality prevails among employers regarding treating and rights issues away from subjectivity or religion, race, and sex differentiations						

13	Decision of hiring is influenced by the habits customers and traditions of those who apply for the job					
14	Hotels depend on their employees and their social relationship to recruit other employees in vacant positions					
15	High sense of awareness among employees enable them to specify and demand their rights in the hotel they working in					
16	Jordanian society is aware of labor values and ethics in hotels					
17	Social influence plays a significant role in assessment, hiring, and promoting polices					
18	Certain individuals hesitate to work in hotels due to the narrow vision of society which describe working in hotel sector as shamed culture					
19	The hotel gives a great attention to the issue of sexual harassment and applies rules and regulations					
20	There are universities, colleges, and centers that provide hotels with highly qualified graduates capable of managing hotel work and occupying available positions					
21	Universities and colleges great concern is graduating on the basis of quality and quantity					
22	The hotel is seeking and aspiring to hire university's graduates					
23	High and rapid technologies have replaced many available positions the fact that many employees have become redundant					
24	Adapting modern and up to date technological systems imposed the hotel to hire specialized employees to manage these systems					
25	The hotel depends heavily on modern technologies & equipments					
26	The hotel uses modern computerized technologies and systems in many departments					
27	Hotel managements face owners' pressure to increase profits through decreasing salaries and wages					
28	The owners focus on providing highly varied quality services and expanding hotel works					
29	The hotel faces a highly sharp competition from other hotels					
30	Competing hotels that depend on modern technology represent a big challenge to the hotel					
31	Qualifications and the experiences of employees to provide guests with high level of services to compare other competing hotels					

32	The style and the characteristics of guests impose the hotel to provide high standardized level of services to attain their satisfaction					
33	The hotel faces a difficulty in figuring out which demands and desires to be fulfilled and thus attain their satisfaction and pleasure					
34	The uniqueness of specialized experiences and skills in the field of hotel industry represents a challenge to the work of the hotel					
35	The hotel faces consistent and repetitive job quits (turn over)					
36	The hotel faces a government pressure regarding the policies of hiring Jordanian and foreign workers or employees					
37	Government may imposed some security procedures that impede hotel workers and disturb guests					
38	The hotel seeks to provide the specific number of employees in each department and high qualified ones when setting the planning polices					
39	Planning aim to put the right person in the right position taking into consideration his/her specialization, capabilities and abilities					
40	The target of planning is to depend on qualified and experienced staff in hotel industry capable of reducing costs and accordingly increasing profits					
41	Planning contribute in previously determine the specific need in quality and quantity for specialized and unspecialized employees					
42	Planning are regarded the key factor to the success of individuals' plans and policies					
43	Planning enable the hotel to prepare financial plans and ensure the required cash for salaries and rewards; thus, planning determine the specific numbers of employees to occupy positions					
44	The hotel recruits the numbers and specializations of employees as recommended by planning					
45	The hotel tries its best to keep experienced employees even if the need calls to transfer them to other departments, in which there are available positions, in order to reduce recruitment costs					
46	The hotel recruit university and college graduate since they are well prepare and trained to occupy certain positions					
47	The hotel depends on employment offices in Jordan to recruit qualified and experienced employees					

48	The hotel depends on the media to recruit employees as required in planning process					
49	The hotel seeks to prepare training and qualifying programs by which it can hire those who join these programs and passed successfully					
50	The hotel depends on casuals in running seasonal works					
51	The hotel seeks to recruit those former experienced employees in competing hotels to hire them and benefit from their experiences					
52	The hotels selects those whose abilities and capabilities compare with the demand of job					
53	For certain reasons, the hotel selects certain workers or employees without undergoing through tests or interviews					
54	The hotel depends on direct interviews to reach a final decision in selecting employees					
55	The hotel focuses on the academic qualification of those who apply for the job since it is the main requirements for modern hotel management					
56	The hotel hires appliers who have proved their abilities to do job tasks related to their job position					
57	The hotel faces external or internal pressures for hiring certain people who are not well qualified					
58	Hiring those who applied for the job is based on the final results of previous set up of planning relating specific number and qualifications needed					
59	The hotel hires workers according to meantime needs					
60	Turn over phenomena is the main indicator of hiring new employees and workers in the hotel					