

إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية

على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس- ليبيا- دراسة حالة

HR management and its role in developing hotel services

Case study on Hotels Company Garanties investement in Tripoli - Libya-

المهلول ناصر المقدولي	فرج علي عمار نصر *
Almgdoly3@gmail.com	Sj_Ammar@Yahoo.com
جامعة طرابلس (ليبيا)	جامعة طرابلس (ليبيا)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/02/24

تاريخ التقديم: 2020/10/22

الملخص :

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، وقد تمثلت مشكلة البحث في قصور تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية، وهدف الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية، الدراسة أجريت على عينة من موظفي فندقين، النتيجة هي تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :

المنظمة، الموارد البشرية، الفندق، الخدمات، الكفاءة، الفاعلية.

تصنيف JEL: M53, M12, L84, G02

Abstract:

The paper studies the human resource management and its role in the development of the level of hotel services, the problem was the activation of the role of HR planning and training in hotels, there is a statistically significant relationship between HR management and the level of services provided in hotels as a hypothesis, The objective of the study is to highlight the role of HR management in the development of hotel services. After examination of a sample of the 02 hotels staff. The result is that the development of hotel services is related to the interest in HR planning and training.

Key words : Firm, human resources, hotel, services, efficiency, effectiveness.

JEL Classification Codes: G02, L84, M12, M53

* المؤلف المراسل

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات، ويكون محور عملها جميع ما يختص بالموارد البشرية، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من تخطيط، وتحديد الاحتياجات، والبحث عن واستقطاب الموارد البشرية والاهتمام بها منذ تعيينها وحتى انتهاء عملها بالمنظمة، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والمهام المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة -واستراتيجية المنظمة، والتي تخدم الاستراتيجية العامة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية من الإدارات الأكثر أهمية بصفة خاصة، وهذا يتوقف على الموارد البشرية الموجودة في مثل هذه المنظمات. وأيضاً المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري فيما يخص تقديم الخدمة الفندقية التي لا تنفصل عن مقدمها، وترتبط سمعة الفنادق بمستوى الخدمات المقدمة بشكل كبير، الأمر الذي يتطلب التطوير المستمر للعناصر البشرية وللخدمة التي يتم تقديمها.

وبما أن المنظمات الفندقية تقدم خدمات غير ملموسة لزيائنها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة دراسة المورد البشري القائم على هذه الخدمات، ودراسة الإدارة المسئولة عن المورد البشري، وبالتالي التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير هذه الخدمات (الخدمات الفندقية)؟

1. خطة البحث:

1-1 مشكلة الدراسة:

من خلال اهتمام الباحثان بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصناعة الفندقية، قمنا بزيارة ميدانية لبعض فنادق شركة الضمان للاستثمارات الواقعة بنطاق مدينة طرابلس، وقد أجرينا بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والموظفين بتلك المنظمات الفندقية، وقمنا بطرح مجموعته من الأسئلة حول موضوع البحث، وقد اتضح بأن تلك الفنادق تعاني من قصور في تطبيق إدارة الموارد البشرية، والذي انعكس سلباً على تدني في مستوى الخدمات المقدمة بالمنظمات الفندقية، الأمر الذي يعتبر مؤشراً سلبياً خصوصاً في ظل الانفتاح الاقتصادي.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في (قصور في دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية محل البحث مما أدى إلى تدني في مستوى الخدمات المقدمة). وبالتالي فإن التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية؟

2-1 فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عنصرين مهمين من عدة عناصر هما (التخطيط والتدريب للموارد البشرية)، لانهما يعتبران من العناصر الأساسية في أي عملية تطوير، ولما لهما من تأثير مباشر على الخدمات الفندقية وتطويرها. واستناداً إلى طبيعة مشكلة البحث فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمات الفندقية.

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق فرضيتين فرعيتين هما:

أ- توجد علاقة بين تخطيط وتدريب الموارد البشرية والخدمات الفندقية.

ب- توجد علاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومهامها والخدمات الفندقية.

3-1 أهمية الدراسة:

1- تساهم في معالجة أي معوقات لتطوير الخدمات الفندقية، من خلال تطوير العناصر البشرية.

2- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية.

3- تساهم في إكساب مهارات بحثية للباحثان وتنمية قدراتهم العلمية وصقل خبراتهم.

4- إثراء المكتبة المحلية والعربية بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

4-1 أهداف الدراسة:

1- التعريف بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية.

2- التعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مهامها ووظائفها في الفنادق.

3- تحديد وتحليل العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة.

4- اقتراح التوصيات الملائمة وتزويد صانعي القرارات بنتائج الدراسة لإمكانية الاستفادة منها.

5-1 منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على استخدام المنهج الوصفي في وصف واقع إدارة الموارد البشرية

في الفنادق قيد الدراسة، وبيان دورها في تحسين مستوى الخدمات الفندقية. وتم استخدام المنهج التحليلي

الذي يركز على دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6-1 مجتمع وعينة الدراسة:

1-6-1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في فندقي الواحات، وباب البحر

والبالغ عددهم (871) موظف، منهم (499) موظف في فندق باب البحر، و(372) موظف في فندق الواحات

بمدينة طرابلس الكبرى.

2-6-1 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية (قصديه) بلغ عددها (86) مفردة وهي مكونة من جميع العاملين في الإدارة المسئولة

عن الموارد البشرية والمديرين في الفنادق وهم ، العاملين (40)، المديرين (46).

ويمكن توضيحهم كالتالي:

ت	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير	2	2.33
2	مساعد مدير	2	2.33
3	رئيس قسم	12	13.95
4	رئيس وحدة	30	34.88
5	موظف	40	46.51
	المجموع	86	100.00

7-1 مصادر جمع البيانات:

- 7-1-1: المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الزيارات الميدانية ومن مفردات عينة الدراسة .
7-1-2: المصادر الثانوية: وشملت الكتب والدراسات السابقة ، والمجلات والمواقع الإلكترونية.
7-1-8: حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في :

7-1-8-1 الحدود الموضوعية: من خلال التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الخدمات الفندقية المقدمة.

7-1-8-2 الحدود المكانية والزمانية: تركزت الدراسة في فندقي الواحات، وباب البحر داخل مدينة طرابلس الكبرى، لسنة 2019م .

2. الجزء النظري:

1-2 مفاهيم أساسية:

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء أو مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها.

الفندق: هو بناية أو مؤسسة تقدم خدمة الإقامة بالدرجة الأولى والأطعمة والمشروبات وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين. (أحمد الصيرفي)

الفندق: هو منظمة ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات، والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية، وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض.

الخدمة: هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون. (حميد عبد النبي الطائي ، 2009 ، ص34)

الخدمات: هي الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفير إشباع الرغبات والحاجات، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج أو خدمة أخرى، وعند تقديم الخدمة قد لا يتطلب نقل الملكية. حيث إن مستهلك الخدمة قد يقوم بحيازة مؤقتة أو استخدام مؤقت حسب متطلبات إنتاج الخدمة (غرفة في الفندق، إيجار سيارة، رحلة سياحية)، ولكن بدون أن يملكها المستهلك. (فؤاد رشيد سمارة ، 2001 ، ص 08)

الكفاءة: هي القدرة على استخدام الموارد أحسن استخدام ممكن. (عادل رمضان الزياتي ، 1999 ، ص33)

الفاعلية: هي القدرة على تحقيق النظام لأهدافه. (الزيادي ، ص 34)

المنظمة: هي كيان أو ترتيب اجتماعي، يشاد بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية. (محمد حافظ حجازي، 2004 ص15)

2-2 إدارة الموارد البشرية:

- هي إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل يتوافق وهذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقه. (عمروصفي عقيلي، 2005، ص 13)
هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز. (مازن فارس رشيد، 2004، ص 13)

2-2-1 تعريف إدارة الموارد البشرية الفندقية:

هي تلك النشاطات المصممة للقوى العاملة حسب التخصصات في المنشآت الفندقية والساعية للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يُمكن الفندق من بلوغ أهدافه بكفاءة وفاعلية (قصي قحطان خليفة الجميلي، 2004، ص 20).

2-2-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (بن عنتر عبد الرحمن، 2010، ص ص 24، 25)

- 1- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- 2- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
- 3- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- 4- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

2-2-3 أهداف إدارة الموارد البشرية: من أهمها ما يلي: (عقيلي، ص ص 29-30)

1. وضع استراتيجية للموارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.
2. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: ويتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تشملها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة.
3. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح للمنظمة، وتحقيق مخرجات بكفاءة من خلال استخدام كفاء للموارد، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

2-2-4 الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل لا أجير. والتي يمكن توضيحها كالآتي:

جدول رقم (1): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسئوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: عنتر بن عبد الرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1.

2-2-5 التخطيط والتدريب للموارد البشرية:

2-2-5-1 التخطيط:

يقول هنري فايول (وهو من رواد الإدارة الأوائل): إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل. (نبيل حامد مرسى، 2008، ص3)

2-2-5-2 تعريف التخطيط للموارد البشرية:

هو عبارة عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين كماً ونوعاً، خلال فترة زمنية محددة، لوحدة المنظمة المختلفة تحقيقاً لأهدافها. (محمد حافظ حجازي، 2006، ص120)

ويعرف بأنه العملية التي تضمن الإدارة بواسطتها امتلاك العدد الكافي من الأفراد وبالنوعية المطلوبة، وفي الوظائف الصحيحة وفي الوقت المناسب، وإنجاز الأشياء بأساليب اقتصادية كفؤة. (محمد الصيرفي، 2005، ص126)

كما يعرف بأنه عملية التأكد من توافر العدد اللازم، وبنوعية ملائمة من القوى البشرية تتناسب واحتياجات المنظمة، وتقوم بما هو مطلوب منها من أعمال.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية الفندقية بأنه: ضمان أن يتوفر للمنشأة الفندقية العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون

مطلوباً أداءها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية. (الجميلي ، ص 31)

2-2-3 أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق: (مهدي حسن زويلف ، 2001، ص48)

- 1- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للفندق.
- 2- تؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنشأة الفندقية بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة في الأداء للأفراد والأداء التنظيمي.
- 3- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الكفؤين من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً وبشكل مسبق.
- 4- تمكن الفنادق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت والتي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة.

مما سبق يمكن القول بأن الخدمات التي تقدمها الفنادق للزلاء هي من الخدمات الشخصية التي تتعلق بالدوافع النفسية والاجتماعية التي تجعل هؤلاء النزلاء، والضيوف يفضلون فندقاً معيناً وينصرفون عن فندق آخر، وذلك دون أن نهمل العوامل الاقتصادية البحثية التي قد يتأثرون بها، وعلى أساس هذا الأمر يتبين مدى أهمية التخطيط المناسب للعاملين في الفندق، بحيث يستطيعون القيام بالأعمال الموكولة إليهم وجعلهم راضين ومتعاونين لإنجاز أعمال الفندق بكفاءة وفاعلية تحقق رضا العملاء واطمئنانهم عند الإقامة في الفندق، والحصول على جميع الخدمات التي يحتاجون وفق رغباتهم الخاصة. لذلك فإن التخطيط للموارد البشرية الفندقية يوفر الاستقرار في العمل ويزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زيادة كفاءتهم.

2-2-6 معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية في الفنادق:

من أهم العوامل الأساسية لنجاح التخطيط للموارد البشرية بالآتي: (الجميلي مرجع سبق ذكره ص 36)

- 1- توافق حجم العاملين في الفندق مع ما هو مقرر فعلاً لشغل الوظائف دون زيادة أو نقصان.
- 2- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والقانونية، وتأثيرها على حجم العمالة من حيث التوسع أو الانكماش في العمل.
- 3- أن يكون التخطيط مبني على أساس واقعي، لما يحتاجه الفندق فعلاً من إمكانيات بشرية متخصصة وذات مهارات عالية.
- 4- أن تكون الخطة الموضوعية للموارد البشرية ذات شمولية في الرؤية بحيث تغطي احتياجات الفندق ضمن خطته القصيرة والمتوسطة والبعيدة الأمد.
- 5- أن يكون التخطيط للموارد البشرية متفق مع استراتيجية الفندق العامة ضمن جميع الأبعاد.

2-2-7 تدريب الموارد البشرية في الفنادق:

2-2-7-1 تعريف التدريب:

هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر. (على لطفي، 2007، ص 450)

2-7-2-2 تعريف التدريب في صناعة الضيافة :

تغذية العاملين في المنظمة الفندقية بخط من المعلومات الحيوية في مجال الأعمال الفندقية بشكل واضح وسليم ومخطط له، وفقاً لمعايير الخدمة العالمية وفي شتى التخصصات، والأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية الخاصة بالعاملين، لخلق مناخ مناسب وملائم، لتعليمهم بالأساليب والمهارات.

2-3-2-3 الفندق والخدمات الفندقية

2-3-2-1 تعريف الفندق: منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد داخل بناء مصمم لهذا الغرض. (حجازي، 2004)

وعرف الغرب الفندق بأنه: "بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين وطالبي الإيواء" (ياسين الكحيل، 1998، ص 5).

2-3-2-2 أهمية صناعة الفنادق:

أولاً: تقديم الخدمات للأفراد.

ثانياً: الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة.

ثالثاً: توفير فرص العمل.

رابعاً: تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة.

خامساً: تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها.

حيث تتضح أهمية صناعة الفنادق في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمنطقة الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها. هذا بالإضافة إلى أثرها في صناعة النقل والمواصلات وخدماتها للنشاط كمكاتب الطيران. (محمد أمين السيد، 1998، ص: 51-56)

2-3-3-2 العوامل التي تساعد في نجاح العمل الفندقي:

1. السعر

2. الموقع

3. الإعلان

4. الأطعمة والمشروبات

5. الديكور

6. الخدمات التي يقدمها الفندق

7. المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق

8. إدارة بعض الفنادق بطريقة اللامركزية

9. المقدرة على التعرف على اتجاهات السوق واحتياجاته

10. الاهتمام بتحفيز المديرين عن طريق المكافآت المادية مقابل زيادة الأرباح. (أمال محمود شعبان عويدات، 2003، ص 46-47)

2-3-4 تعريف الخدمة:

" هي نشاط أو منفعة غير ملموسة، يستطيع أن يقدمها طرف منتج إلى طرف آخر العميل دون أن يترتب على ذلك نقل ملكيتها من المنتج إلى العميل". (هالة حسين، 2006، ص 258)

" الخدمة هي الإحساس أو الشعور (جيد أو غير جيد) الذي يشعر به متلقي الخدمة الفندقية (طالب الخدمة) تجاه مقدمي الخدمة". (سامي عبد القادر سعيد، 2004، ص 9)

" وتعرف الخدمات على أنها الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة، والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل، أو مستقل، وتوفر إشباع الرغبات والحاجات، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج أو خدمة أخرى، وعند تقديم الخدمة قد لا يتطلب نقل الملكية". (فؤاد رشيد سمارة، 2001، ص 8)

2-3-5 تعريف الخدمات الفندقية:

" هي عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية، مثل: الطعام والشراب وعناصر عاطفية وغيرها، والتي بدورها تقسم إلى جزأين:

الصورة الذهنية أو الطريقة التي يقدم الفندق نفسه من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين، أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق، والتي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجهات الفندق المختلفة.

2-2-6 أهم العوامل التي تؤثر سلباً على مستوى الخدمة الفندقية:

- 1- جلب العمالة الرخيصة وغير المدربة.
- 2- عدم وجود تدريب فعال للعمالة الوافدة ولموظفي الخدمة.
- 3- عدم رضا العمال عن أوضاعهم المالية في المنظمات.
- 4- اختيار الموظفين الذين لا تتناسب شخصياتهم واتجاهاتهم للعمل في مجالات الخدمة.
- 5- تنسيب المديرين من غير ذي المعرفة والخبرة في المرافق التي تتعلق بالخدمة.
- 6- اعتقاد موظفي ومديري الخدمة أنهم يسدون معروفاً للعملاء عند خدمتهم، والاعتقاد السائد أن العملاء في حاجة لخدمة المنظمة.

3. الجزء العملي:

3-1 تقديم:

في هذا الجزء تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدف دراستها، وإعداد وتوزيع صحيفة الاستبيان المخصصة لهذا الغرض، وأيضاً إعطاء نبذة مختصرة عن مجتمع وعينة الدراسة. ويعتبر الجانب العملي في البحوث العلمية من أهم الجوانب في الدراسة، حيث هو أساس الدراسة، بحيث يتم فيه عملية التحليل وتحويل المعلومات إلى أرقام حتى يتم تحليلها وتحديد العلاقة المفترضة عن طريق الأساليب الإحصائية المختلفة حتى يتم التوصل إلى مخرجات معينة تتمثل في نتائج البحث.

3-2 الدراسات السابقة:

1-2-3 دراسة اليسيير (2006):

تناولت هذه الدراسة موضوع (التدريب وأثره في تحقيق التميز في أداء الخدمة) وهي دراسة مقارنة على خدمات الضيافة الجوية للخطوط الجوية العربية الليبية والخطوط الجوية الإماراتية. وكانت مشكلة الدراسة في القصور في التوفيق بين الاحتياجات التدريبية وبرامج التدريب الحالية الخاصة بإفراد الضيافة الجوية وبين متطلبات تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة من أفراد الضيافة الجوية على شركة الخطوط الجوية الليبية مقارنة بتمثيلتها شركة الخطوط الجوية الإماراتية في دولة الإمارات. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تواجه شركة الخطوط الليبية حالة عدم التوافق بين الاحتياجات التدريبية الحالية والبرامج التدريبية بينما شركة الخطوط الإماراتية في حالة توافق بين الاحتياجات الحالية والبرامج التدريبية.
2. عدم استخدام شركة الخطوط الجوية الليبية الأساليب العلمية الحديثة المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية بينما تعتمد شركة الخطوط الإماراتية الأساليب والطرق العلمية المناسبة لتحديد هذه الاحتياجات وتقييم برامجها بدرجة عالية لمعايير التقييم.
3. تواجه شركة الخطوط الليبية انخفاض في الإمكانيات التي تتعلق بالموارد البشرية والتمثلة في عدم وجود خطة للوظائف والتخصصات والمهارات المطلوبة وعدم وجود خطط لتطوير الموارد البشرية الحالية بينما هناك اهتمام بتلك الخطط المتعلقة بتوفير الموارد البشرية في شركة الخطوط الإماراتية.

2-2-3 دراسة أبو حلاله (2006):

وتناولت موضوع (القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثره علي فاعلية المنظمة). وكانت مشكلة الدراسة (في القصور الكبير والواضح في خطط الموارد البشرية) التي تعد وتوضع من قبل رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب وأمناء التعليم بأمانة التعليم (سابقا) محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- 1- هناك قصور كبير في إعداد خطط الموارد البشرية داخل الأمانة وهذا القصور يؤثر علي تنفيذ الخطط وعلى فاعليته.
- 2- وجود معوقات تنظيمية وفنية وقانونية ومالية ومعوقات أخرى عند إعداد خطط الموارد البشرية وهذه المعوقات تؤثر سلبياً علي انخفاض فاعلية الأمانة.
- 3- ضعف الاهتمام بتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا الضعف يؤدي إلى انخفاض فاعلية الأمانة.

3-3 نبذة مختصرة عن أماكن الدراسة (فندق باب البحر وفندق الواحات)

1-3-3 أولاً: فندق باب البحر:

يقع فندق باب البحر في مدينة طرابلس ويطل على شاطئ البحر الأبيض المتوسط، ويعتبر هذا الفندق هو أحد فنادق شركة الضمان للاستثمارات، أنشئ هذا الفندق سنة 1982، ويتكون الفندق من 14 طابقاً بعدد إجمالي للغرف (403) غرفة مقسمة إلى غرف فردية وزوجية بالإضافة إلى (12) جناح، ويوجد به مطعمان

ومقهي، ويوجد به قاعات اجتماعات وبعض المحال التجارية وأماكن للترفيه وصالة رياضة، ويضم حوالي (499) موظف.

2-3-3 ثانياً: فندق الواحات:

يقع فندق الواحات في وسط مدينة طرابلس، ويعتبر أحد الفنادق التابعة لشركة الضمان للاستثمار، ولقد تم إنشاء هذا الفندق وافتتاحه سنة 1981، ثم أقفل الفندق وتم إعادة افتتاحه بعد الصيانة سنة 1996، ويوجد بالفندق تقريباً (304) غرفة من بينهم (22) جناح ويضم تقريباً (372) موظف ويضم أيضاً قاعة اجتماعات ومقهي ومركز صحي (الساونا).

4. التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج التحليل بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS Statistical Package For Social Sciences** لمعالجة بيانات الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي الذي أشتمل على أدوات (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والأشكال البيانية وكما يلي:

1-4 التوزيعات التكرارية:

لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة وبيان.

1-1-4 المتوسط الحسابي المرجح:

لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة وبعد، حول درجات المقياس: نعم أو لا أو أحيانا، وذلك لمعرفة مدى توفر المهارات والمجهودات من عدمها.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: [(أوافق بشدة)، (أوافق)، (موافق إلى حد ما)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)].

جدول (2): أوزان إجابات الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	الرأي
5	موافق بشدة
4	موافق
3	موافق إلى حد ما
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم تحديد اتجاهات مفردات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول (2) حيث إن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس إن أوزان الاستجابات الخمسة (1-2-3-4-5) وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (3): تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

ت	المتوسط المرجح	الرأي
1	من 1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
3	من 2.60 إلى 3.39	غير متأكد
4	من 3.40 إلى 4.19	أوافق
5	من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة

2-1-4 الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الانحراف صغيراً، كان معناه إن القيم متجمعة حول متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن قيمة المتوسط تمثل إجمالي الإجابات تمثيلاً صادقاً.

3-1-4 معامل ارتباط بيرسون: لقياس الثبات بطريقة إعادة الاختبار وقياس العلاقة بين المتغيرات.

4-1-4 تحليل الانحدار البسيط: لبيان علاقة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2-4 عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:

1-2-4 أولاً: وصف بعض خصائص مفردات مجتمع الدراسة:

بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال صحيفة الاستبيان، وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي، قمنا بإجراء عرض لبيانات الدراسة الميدانية وتحليل وصفي لها، باستخدام بعض مقاييس الاحصاء الوصفي وذلك لبيان خصائص مفردات مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها، حيث يمكن بيان ذلك كما يلي:

1-1-2-4 مكان أو جهة العمل:

جدول (4): التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب مكان العمل

ت	جهة العمل	التكرار	النسبة المئوية
1	فندق الواحات	42	48.8
2	فندق باب البحر	44	51.2
	المجموع	86	100.00

2-1-2-4 الجنس:

جدول (5): التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	77	89.53
2	أنثى	9	10.47
	المجموع	86	100.0

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق (رقم 5) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور فقد بلغ عددهم (77) من إجمالي مفردات الدراسة وبنسبة 90% بينما كان عدد الإناث (9) وبنسبة 10% تقريبا من إجمالي مفردات الدراسة.

3-1-2-4 العمر:

جدول (6): التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

ت	العمر بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 سنة	12	13.95
2	من 25 إلى 35 سنة	34	39.53
3	35 سنة فأكثر	40	46.51
	المجموع	86	100.0

يتضح من بيانات الجدول أعلاه إن أكبر نسبة من مفردات العينة تتركز ضمن الفئة العمرية (35 سنة فأكثر) ، حيث كان عددهم (40) مبحوثاً أي ما نسبته (46.5%) من إجمالي المجتمع، والنسبة التي تأتي بعدها فهم ممن كانت أعمارهم تتراوح بين (25 إلى 35 سنة) سنة حيث بلغ عددهم (34) مبحوثاً أي ما نسبته (39.5%) من إجمالي مفردات المجتمع، أما الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (13.9%) فكانت الفئة الأقل تكراراً.

4-1-2-4 المؤهل العلمي:

جدول (7) التوزيع التكراري لمفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	إعدادي	3	3.49
2	ثانوي	21	24.42
3	جامعي أو ما يعادله	62	72.09
4	ماجستير	0	0.00
5	المجموع	86	100.0

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (7) ، يتضح أن النسبة الأكبر كانت لمفردات مجتمع الدراسة من حملة الشهادة الجامعية بنسبة (72%)، ثم لمفردات مجتمع الدراسة من حملة الشهادة الثانوية بنسبة (24%)، أما حملة شهادة التعليم الأساسي فكانت بنسبة 4% فقط .

4-2-1-5 سنوات الخبرة:

جدول (8) يوضح التوزيع التكراري لمفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة

ت	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	5	5.81
2	من 5-أقل من 10 سنوات	30	34.88
3	10 سنوات فأكثر	51	59.30
	المجموع	86	100.0

يتبين من الجدول السابق (رقم8) ، أن أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة كانت لأفراد مجتمع الدراسة من الذين قضوا ما بين (10سنوات فأكثر) فقد بلغت (59%) ، تليها الفئة (من 5- أقل من 10 سنوات) بنسبة 35% تقريبا ، وأخيرا الفئة الأقل من خمس سنوات بنسبة 6% تقريبا.

4-2-1-6 المسمى الوظيفي:

جدول (9): يوضح المسمى الوظيفي لمفردات الدراسة

ت	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير	2	2.33
2	مساعد مدير	2	2.33
3	رئيس قسم	12	13.95
4	رئيس وحدة	30	34.88
5	موظف	40	46.51
	المجموع	86	100.00

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق (رقم 9) أن أكبر نسبة لمفردات العينة من الموظفين بنسبة 46% بينما وظيفة (رئيس وحدة) بنسبة 34%، أما وظيفة (رئيس قسم) كانت بنسبة 13% وأخيرا نسبة المدراء ومساعدتهم بنسبة 2% لكل منهما

4-3 عرض وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

4-3-1 المحور الأول: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

جدول (10): إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول (مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية)
مرتبة تنازليا وفق المتوسط المرجح

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية											
الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	غير متأكد	أو أقل	أوافق بشدة	العبارات	ت
1	موافق	%74	0.66	3.70	0	3	26	50	7	تهتم إدارة الموارد البشرية في الفندق بأمن وسلامة العاملين وتهيئة بيئة عمل مناسبة	1
2	إلى حد ما	%57	0.87	2.87	3	26	40	13	4	موقع إدارة الموارد البشرية مناسب في الهيكل التنظيمي	2
3	إلى حد ما	%54	1.07	2.74	12	23	30	17	4	يوجد لدى إدارة الموارد البشرية من المؤهلات والكفاءات ما يمكنها من القيام بمهامها ووظائفها	3
4	إلى حد ما	%54	0.78	2.74	0	40	28	18	0	تقوم إدارة الموارد البشرية في الفندق بالاهتمام بالعلاقة بين النقايات العمالية الأخرى والنظر إلى الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين	4
5	غير موافق	%50	1.00	2.52	9	41	23	8	5	لا تتدخل الإدارات الموجودة في الفندق في اختصاصات إدارة الموارد البشرية	5
6	غير موافق	%46	0.82	2.30	13	41	25	7	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغل الوظيفة بالفندق	6
7	غير موافق	%45	0.89	2.25	17	38	24	6	1	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتقدير وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل من حيث النوع والعدد	7
8	غير موافق	%44	1.02	2.23	20	40	15	8	3	تقوم إدارة الموارد البشرية بكامل مهامها ووظائفها	8
9	غير موافق	%44	0.82	2.20	16	42	22	6	0	إدارة الموارد البشرية بالفندق لديها من الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتمكينها من القيام بوظائفها	9
10	غير موافق	%43	0.91	2.16	22	35	23	5	1	تفوض الإدارة العليا السلطات الكاملة لإدارة الموارد البشرية في الفندق لممارسة مهامها ووظائفها بما يتناسب مع مسؤولياتها	10
11	غير موافق	%42	0.82	2.13	19	41	21	5	0	يوجد ترابط وتكامل بين مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في الفندق	11
12	غير موافق	%41	0.82	2.06	21	43	17	5	0	تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب الموارد البشرية التي يحتاجها الفندق بالكم وبشكل مناسب ومن مصادر متعددة	12
13	غير موافق	%41	0.69	2.06	14	56	12	4	0	تهتم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لطبيعة الفندق	13
14	غير موافق	%41	0.89	2.05	24	39	19	2	2	يوجد تنسيق بين إدارة الموارد البشرية في الفندق وباقي الإدارات الأخرى من حيث المهام والوظائف والمسئوليات	14
15	غير موافق	%39	0.68	1.97	18	55	10	3	0	تسهم إدارة الموارد البشرية في وضع وتطبيق الاستراتيجية العامة للفندق	15

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية											
الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	ت
16	غير موافق	%37	0.84	1.89	31	37	14	4	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة بالفندق	16
17	غير موافق	%37	0.54	1.87	18	62	5	1	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتصميم وتحليل العمل	17
18	غير موافق	%37	0.66	1.87	22	56	5	3	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بوضع السياسات الخاصة بالترقيات والتدرج الوظيفي	18
19	غير موافق بشدة	%35	0.71	1.75	33	43	8	2	0	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الموارد البشرية التي يحتاجها الفندق بطريقه علمية	19
20	غير موافق	%35	0.61	1.75	29	49	8	0	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الأساليب العلمية في عملية استقطاب الموارد البشرية	20
	غير موافق	%45	0.80	2.25	الإجمالي						

يظهر من خلال الجدول (10) بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (1.75) و (3.70) ، وبوزن نسبي تراوح بين (35%) و (74%).

ومن خلال النتائج ذات الصلة بمحور الدراسة الأول (مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية):-
بلغ الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال (45%) ومتوسط حسابي عام (2.25) ويشير المتوسط العام إلى مستوى (غير موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على إن أفراد عينة الدراسة يعتقدون إن مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في الفنادق قيد الدراسة ليست بالمستوى المطلوب ولم تؤدي مهامها كما ينبغي.

2-3-4 المحور الثاني: الخدمات الفندقية

جدول (11): إجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني (الخدمات الفندقية) مرتبة تنازليا وفق

المتوسط المرجح

الخدمات الفندقية

إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية
دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس- ليبيا-
فرج علي عمار و البهلول ناصر المقدولي

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أو افق بشدة	لا أو افق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	ت
1	غير موافق	50%	0.76	2.54	0	52	22	11	1	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل للأجور وتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد أجرها بشكل يساعد في تحسين الخدمات الفندقية	21
2	غير موافق	47%	0.7	2.38	6	46	29	5	0	ساعد التدريب في كسب رضا الزبائن من خلال تعاملهم مع العاملين بالفندق الذين تم تدريبهم وإكسابهم المهارات المتنوعة في مجال الخدمات الفندقية	22
3	غير موافق	43%	0.86	2.15	15	52	12	5	2	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً من أجل تحسين الخدمات الفندقية	23
4	غير موافق	42%	0.6	2.11	8	63	12	3	0	ساعد التدريب في القدرة على المنافسة في سوق العمل حيث يساهم في تحسين الخدمات الفندقية	24
5	غير موافق	41%	0.83	2.05	22	42	17	5	0	ساهم التخطيط للموارد البشرية في الفندق في تحسين مستوى الخدمات من خلال التخطيط للموارد البشرية كما ونوعاً وبشكل مسبق	25
6	غير موافق	39%	0.71	1.98	19	52	12	3	0	يتم اختيار المتدربين في الفندق بشكل سليم دون تحيز أو وساطة وخصوصاً مقدمو الخدمات في الفندق	26
7	غير موافق	39%	0.77	1.96	23	47	12	4	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج للحوافز والمكافآت و تعمل على دراسته وتعديله بشكل يساعد في تحسين الخدمات الفندقية	27
8	غير موافق	38%	0.7	1.91	22	52	9	3	0	إن البرامج التدريبية التي تم القيام بها في الفندق كان لها دور فعال في تحسين الخدمات الفندقية	28
9	غير موافق	37%	0.82	1.86	33	35	15	3	0	ساعد تخطيط الموارد البشرية في تحسين الخدمات المقدمة في الفندق من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها ومدى التغيير في تكنولوجيا العمل	29
10	غير موافق بشدة	35%	0.56	1.77	25	55	6	0	0	تحسن مستوى الخدمات المقدمة في الفندق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها ووظائفها بشكل كامل	30
11	غير موافق بشدة	34%	0.49	1.73	25	59	2	0	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بالتقييم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي من أجل تحسين الخدمات الفندقية	31
	غير موافق	40%	0.70	2.04						الإجمالي	

من خلال بيانات الجدول (11) يتبين إن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (1.73) و(2.54)، وبوزن نسبي تراوح بين (34%) و(50%).

ومن خلال النتائج ذات الصلة بمحور الدراسة الثاني (الخدمات الفندقية):

بلغ الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال (40%) ومتوسط حسابي عام (2.04) ويشير المتوسط العام إلى مستوى (غير موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إن أفراد عينة الدراسة يعتقدون إن مستوى الخدمات الفندقية متدني وبحاجة ماسة إلى التحسين .

3-3-4 المحور الثالث : تخطيط الموارد البشرية

جدول (12): إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية) مرتبة تنازليا وفق

المتوسط المرجح

تخطيط الموارد البشرية											
ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
32	ساعد التخطيط للموارد البشرية في رسم الخطط المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل حدوثها	0	5	25	47	9	2.3	0.736	%46	غير موافق	1
33	يعد العنصر البشري في الفندق أداة مهمة في تقديم الخدمات وهو الأساس في تحسين مستوى تقديم الخدمة لذلك هناك اهتمام بتخطيط للموارد البشرية اللازمة	0	4	24	47	11	2.24	0.734	%44	غير موافق	2
34	ساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة	0	5	22	44	15	2.19	0.794	%43	غير موافق	3
35	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لوحدها المنظمة الفندقية المختلفة	0	4	11	66	5	2.16	0.591	%43	غير موافق	4
36	ساهم التخطيط في زيادة الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق	0	6	18	43	19	2.12	0.837	%42	غير موافق	5
37	ساهم التخطيط في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للفندق بشكل جيد	0	3	15	57	11	2.11	0.658	%42	غير موافق	6
38	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب	0	4	11	59	12	2.081	0.672	%41	غير موافق	7
39	ساعد تخطيط الموارد البشرية في عدم وجود فائض أو نقص في الموارد البشرية العاملة	0	4	8	60	14	2.02	0.668	%40	غير موافق	8
40	تمكنت عملية التخطيط السليم في الفندق من عملية التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت	0	3	10	58	15	2.01	0.659	%40	غير موافق	9
41	ساعد التخطيط السليم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب	0	4	9	54	19	1.97	0.719	%39	غير موافق	10
42	يوضع التخطيط للموارد البشرية في الفندق بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى	0	3	12	44	27	1.89	0.767	%37	غير موافق	11
43	هناك وعي بأهمية وجدية تخطيط الموارد البشرية مما أثر بشكل إيجابي في مستوى الخدمات الفندقية	0	0	15	46	25	1.88	0.675	%37	غير موافق	12
44	ساهم تخطيط الموارد البشرية في مساعدة إدارة الموارد البشرية في القيام بوظائفها بنجاح من خلال توفير المعلومات اللازمة مثلا	0	3	6	48	29	1.8	0.716	%36	غير موافق	13

تخطيط الموارد البشرية											
الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أو اقل بشدة	لا أو اقل	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	ت
										للاستقطاب والاختيار والتدريب	
	غير موافق	41%	0.70	2.06						الإجمالي	

من خلال بيانات الجدول السابق (رقم 12) يتبين إن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (1.8) و(2.3)، وبوزن نسبي تراوح بين (36%) و(46%).
ومن خلال النتائج ذات الصلة بمحور الدراسة الثالث (تخطيط الموارد البشرية):
بلغ الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال (41%) ومتوسط حسابي عام (2.06) ويشير المتوسط العام إلى مستوى (غير موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن ليس هناك تخطيط للموارد البشرية .

4-3-4 المحور الرابع : تدريب الموارد البشرية

جدول (13) استجابة مفردات عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع (تدريب الموارد البشرية) مرتبة

تنازليا وفق المتوسط المرجح

تدريب الموارد البشرية											
الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أو اقل بشدة	لا أو اقل	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	ت
1	غير موافق	49%	0.903	2.46	14	28	34	10	0	تشمل عملية التدريب بالفندق جميع المستويات الإدارية	45
2	غير موافق	49%	0.954	2.46	15	29	29	13	0	يتم اختبار العاملين المتدربين بعد اجتيازهم البرنامج التدريبي	46
3	غير موافق	45%	0.899	2.26	18	35	25	8	0	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين الذين يستحقون التدريب	47
4	غير موافق	44%	0.687	2.2	10	51	22	3	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتحديد محتوى البرنامج التدريبي	48
5	غير موافق	42%	0.709	2.11	11	60	9	6	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق باختيار المدربين الجيدين للقيام بالبرنامج التدريبي	49
6	غير موافق	39%	0.743	1.98	22	45	17	2	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتحديد الوقت المناسب للبدء في تنفيذ البرنامج التدريبي	50
7	غير موافق	39%	0.719	1.97	19	54	9	4	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين	51
8	غير موافق	37%	0.743	1.84	29	43	12	2	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتحديد أهداف واضحة للبرنامج التدريبي مثلاً تحسين الخدمات	52

تدريب الموارد البشرية											
الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	الأحرف المعياري	المتوسط	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	ت
										الفندقية	
9	غير موافق	%36	0.764	1.8	32	42	9	3	0	تقوم إدارة الموارد البشرية بالفندق بتصميم البرامج التدريبية بما يتماشى والتطور الحاصل في الخدمات وتحسينها	53
10	غير موافق بشدة	%32	0.577	1.61	37	45	4	0	0	ساعد التدريب في تحسين مستوى الخدمات الفندقية من خلال إكساب مقدمو الخدمة بمهارات وأساليب جديدة تحسن الخدمة الفندقية	54
	غير موافق	%41	0.76	2.07	الإجمالي						

من خلال بيانات الجدول (13) يتبين إن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (1.6) و(2.46)، وبوزن نسبي تراوح بين (32%) و(49%).

ومن خلال النتائج ذات الصلة بمحور الدراسة الرابع مجال (تدريب الموارد البشرية):

بلغ الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال (41%) ومتوسط حسابي عام (2.07) ويشير المتوسط العام إلى مستوى (غير موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تدريب الموارد البشرية لم يحظ بالاهتمام اللازم، وهناك حاجة ماسة لتدريب الموارد البشرية.

4-3-5 اختبار فرضيات الدراسة :

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار البسيط لبيان مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، من خلال قيمتي (t،F) والمستخرجة من نتائج برنامج (SPSS) وعند مستوى معنوية (P≤0.05) ، وكما يلي :

1- الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط – التدريب) والخدمات الفندقية.

الفرضية البديلة: H_1 :. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها والخدمات الفندقية.

2- الفرضية الفرعية (أ) :

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية.

الفرضية البديلة: H_1 : .: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية.

3- الفرضية الفرعية (ب):

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تدريب الموارد البشرية وتطوير الخدمات الفندقية.

الفرضية البديلة: H_1 : .: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين تدريب الموارد البشرية وتطوير الخدمات الفندقية

جدول (14): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع)

الخدمات الفندقية							المتغير التابع
دلالة النموذج الخطي		معامل الانحدار		معامل الارتباط			
مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة	معامل الارتباط r	المتغير المستقل
0.00	24.81	0.00	4.98	0.23	0.00	0.48	تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها
0.004	8.58	0.00	2.92	0.09	0.00	0.30	تخطيط الموارد البشرية
0.00	18.23	0.00	4.27	0.18	0.00	0.42	تدريب الموارد البشرية

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق رقم (14) أعلاه إلى ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية ايجابية بلغت (0.48) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها والخدمات الفندقية ، وهذا يعني إنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية، كما تشير الاحصاءات الواردة في الجدول إلى إن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها)، في المتغير التابع (الخدمات الفندقية) ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24.81) وهي دالة إحصائية، كما يستدل من خلال قيم معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (23%) من التباين في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي ، ومن خلال متابعة قيمة (t) التي بلغت (4.98) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة α (0.05) ، نجد أن تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها لها تأثير إيجابي مباشر في تحسين الخدمات الفندقية، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

2- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بلغت (0.30) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يعني أنه كلما كان هناك اهتمام بتخطيط الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية، كما تشير الإحصاءات الواردة في الجدول السابق إلى إن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)، في المتغير التابع (الخدمات الفندقية)،

ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.58) وهي دالة إحصائية، كما يستدل من خلال قيم معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (9%) من التباين في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال متابعة قيمة قيمة (t) التي بلغت (2.92) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة α (0.05)، نجد أن تخطيط الموارد البشرية لها تأثير ايجابي مباشر في تحسين الخدمات الفندقية ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

3-وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بلغت (0.42) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تدريب الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتدريب وتأهيل الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية، كما تشير الإحصاءات الواردة في الجدول إلى إن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية)، في المتغير التابع (الخدمات الفندقية)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.23) وهي دالة إحصائية، كما يستدل من خلال قيم معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (18%) من التباين في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال متابعة قيمة (t) التي بلغت (4.27) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة α (0.05)، نجد إن تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها لها تأثير ايجابي مباشر في تحسين الخدمات الفندقية، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

5. النتائج:

5-1 أولاً: نتائج تتعلق بفرضيات الدراسة:

1- من الجدول رقم (14) تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بلغت (0.48)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها والخدمات الفندقية، وهذا يعني إنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية.

2- وأيضاً تشير النتائج في الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بلغت (0.30)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يعني إنه كلما زاد الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية.

3- من الجدول رقم (14) تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بلغت (0.42)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) بين تدريب الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يعني إنه كلما زاد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية.

5-1 ثانياً: نتائج عامة:

1- هناك قصور في تطبيق إدارة الموارد البشرية بالفنادق قيد الدراسة لمهامها ووظائفها من حيث:

- قصور بالاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية بشكل جيد.

- تطبيق الأسس العلمية في الاختيار والتعيين.

- عدم استخدام مصادر الاستقطاب المتفق عليها.
 - إن هذه الإدارة لا تسهم في تصميم هيكل للأجور.
 - إن هذه الإدارة لا تسهم في وضع أنظمة الحوافز.
 - قصور في وضع علاقات مع النقابات الأخرى.
 - قصور في المحافظة على أمن وسلامة العاملين.
- 2- وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للفنادق قيد الدراسة لا يتناسب مع قيامها بوظائفها بشكل جيد.
- 3- إن إدارة الموارد البشرية في الفنادق قيد الدراسة لا تمتلك الكفاءات المؤهلة والمتخصصة الكافية لقيام الإدارة بوظائفها ومهامها بشكل جيد.
- 4- إن إدارة الموارد البشرية بالفنادق قيد الدراسة لا تسهم في وضع الاستراتيجية العامة للفندق.
- 5- السلطات والصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية في الفنادق قيد الدراسة غير كافية لقيام هذه الإدارة بمهامها ووظائفها.
- 6- عدم الاهتمام الكافي بعملية تخطيط الموارد البشرية من حيث التخطيط للاحتياجات المطلوبة في الوقت المناسب والنوعية المناسبة، ووضع احتمالات للمستقبل وخاصة في الموارد البشرية المتخصصة في مجال الخدمات.
- 7- لا يوجد الاهتمام الكافي بالعملية التدريبية، من حيث الاحتياجات التدريبية ومتابعة البرامج التدريبية والأنفاق وتقييم المتدربين ومتابعتهم أثناء التدريب.
- 2-5 التوصيات:
- 1- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الفنادق للقيام بوظائفها ومهامها بشكل جيد من حيث:
- الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية.
 - استخدام المصادر الفاعلة لاستقطاب الموارد البشرية الجيدة.
 - استخدام الأسس الصحيحة في الاختيار والتعيين.
 - المساهمة في وضع هيكل للأجور والحوافز.
 - المساهمة في تطبيع العلاقات مع النقابات الأخرى.
 - المحافظة على أمن وسلامة العاملين.
 - متابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- 2- دراسة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي ومحاولة وضعه في مكان مناسب يمكنها من القيام بوظائفها ومهامها شأنها شأن باقي الإدارات الأخرى.
- 3- دعم إدارة الموارد البشرية في الفنادق بالكفاءات المؤهلة والمتخصصة، حتى يتسنى لها القيام بوظائفها بشكل جيد، والمساهمة في تحسين الخدمات.
- 4- مساهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الاستراتيجية العامة للمنظمات الفندقية.

- 5- منح السلطات والصلاحيات الكافية لإدارة الموارد البشرية في الفنادق، حتى تتمكن من ممارسة وظائفها بشكل جيد.
- 6- الاهتمام بعملية التخطيط للموارد البشرية من حيث الاحتياجات المالية والمستقبلية، ومراعاة التوقيت والتوعية المطلوبة من الموارد البشرية اللازمة.
- 7- الاهتمام بالتدريب من حيث الاحتياجات التدريبية، ومتابعة البرامج التدريبية والأنفاق عليها وتقييم المتدربين ومتابعتهم أثناء التدريب.

3-5 المراجع :

1-3-5 أولاً: الكتب:

- 1- أحمد الصيرفي (بدون سنة نشر)، إدارة الفنادق (منظور إداري)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 2- حميد عبد النبي الطائي (2009)، بشير العلاف، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 3- سامي عبد القادر سعيد (2004)، الخدمة الفندقية في المطاعم، الناشرة مجموعة النيل العربية، ط.1
- 4- عادل رمضان الزيايدي (1999)، تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 5- على لطفي، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقد في الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية، (2-4) يوليو 2007.
- 6- علي عبد السلام العماري (2000)، وعلي حسين العجيلي، الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق، مالطا، ايلجا .
- 7- عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط.1.
- 8- بن عنتر عبد الرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط.1.
- 9- فؤاد رشيد سمارة (2001)، تسويق الخدمات السياحية، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، ط 1
- 10- قصي قحطان خليفة الجميلي (2004)، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط.1.
- 11- مازن فارس رشيد (2004)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط.2.
- 12- ماهر عبد العزيز توفيق (2007)، علم إدارة الفنادق، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع .
- 13- محمد الصيرفي (2005)، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط.1.
- 14- محمد أمين السيد (1998)، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، دار وائل للنشر، ط.1.
- 15- محمد حافظ حجازي (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- 16- محمد حافظ حجازي (2004)، إدارة المنظمات الفندقية، وظائف المنظمة، مؤسسة طبية للنشر، الإسكندرية.
- 17- مهدي حسن زويلف (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
- 18- نبيل حامد مرسى (2008)، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 19- هالة حسين (2006)، مبادئ صناعة الضيافة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 20- ياسين الكحيل (1998)، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

2-3-5 ثانياً: الرسائل العلمية:

- 1- أمال محمود شعبان عويدات (2003)، الهياكل التنظيمية في الفنادق الدرجة الممتازة وأثرها على الخدمات الفندقية والتنمية السياحية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2002، 2003.
- 2- عماد الدين محمد ابوحلاله (2006)، القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثره علي فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- 3- علي عمر اليسير (2006)، التدريب وأثره في تحقيق التميز في الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس .

3-3-5 ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

<http://ar.wikipedia.org/wiki>.