

دور الموارد البشرية وانعكاسها على القطاع الفندقي

بحث تطبيقي لآراء عينه من العاملين الاداريين في عدد من المنظمات الفندقية
في بغداد

ميثم حميد ناصر

كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد - العراق.

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بحث امكانية (تأثير الموارد البشرية وفعاليتها على القطاع الفندقي)، من خلال عرض المشكلة ثم الاهمية لفنادق الدرجة الاولى في (مدينة بغداد)، ومحاولة البحث في اخر مستجدات في مجال الدراسة مع الوقوف على الافكار الجوهرية ذات العلاقة بمتغيرات الحالية (الموارد البشرية، القطاع الفندقي). ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيرات الدراسة. وانطلاقاً من اهمية الموضوع لعينة الدراسة وافرادها ولما لها من تأثير جوهري في نشاطاتهم، فاعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الاستطلاعي، اذ شمل مجتمع الدراسة (٥) فنادق سياحية لها باع جيد بين الفنادق السياحية في العمل السياحي، فيما كانت العينة مكونة من (٩٠) مديراً موزعين في مستويات إدارية بدرجة (اعضاء مجلس الادارة، المدير المفوض، مدراء الأقسام)، واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى ابرز النتائج التي ظهرت صحة الفرضيات اهمها (ارتفاع مستوى المتغيرات الدراسة الرئيسية في الفنادق المدروسة، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود أثر معنوي لموارد البشرية في السياحي)، وأنّ هذا التأثير يزداد بوجودهما معاً وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب، وعلى هذا الاساس خرجت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها الاهتمام بالأقسام السياحية العلمية في الجامعات والمعاهد الفندقية والسياحية وتطويرها بما ينسجم مع سوق العمل وخطة لتنمية السياحية في العراق.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، القطاع الفندقي.

The Role of Human Resources and its Impact on the Sector

Applied research for the opinion of a sample of administrative works in a number of hotel organizations in Baghdad

Maitham Hamid Nasser

College of Political Science, Al-Nahrain University, Baghdad - Iraq.

Abstract

The current research aims to investigate the possibility of (the impact of human resources and their effectiveness on tourism), by presenting the problem and then the importance of tourist hotels (the city of Baghdad), and trying to research the latest developments in the field of study with standing on the essential ideas related to the current variables (human resources, tourism). And then trying to come up with a set of recommendations that contribute to strengthening the practice and adoption of the study variables. And based on the importance of the subject for the study sample and its members and because of its fundamental impact on their activities, the study adopted the exploratory analytical method, as the study population included (5) tourist hotels that have a good reputation among the tourist hotels in the tourism work, while the sample was composed of (90) director distributors. In administrative levels with a degree (members of the board of directors, the managing director, directors of departments), and the study used the questionnaire as a main tool for data collection and information, as well as personal interviews.

The study found the most prominent results that showed the correctness of the most important hypotheses (the high level of the main study variables in the studied hotels, the presence of moral correlation between them and the presence of a moral impact of human resources in the tourism), and that this effect increases with their presence together and these results were identical with the assumptions in this aspect On this basis, the study came out with a set of recommendations, the most important of which is the interest in the scientific tourism departments in universities and hotel and tourism institutes and their development in line with the labor market and a plan for the development of tourism in Iraq.

Keywords: Human Resources, Hotel Sector.

المقدمة:

كانت قيمة المنظمة تُستمد من الميزانية العامة، مثلما هو الحال بالنسبة لأصولها المختلفة كالمباني والمعدات وغيرها، باعتبار أن ذلك يمثل انعكاساً وافياً لقيمتها، إلا أن هذا التقييم، أصبح موضوعاً لتساؤلات كثيرة، لأسباب عديدة، منها ما ظهر مؤخراً من تنامي دعوات اقتصاد المعرفة، والاعتراف بأن رأس المال البشري يمثل جزءاً ذو أهمية متزايدة من مجموع قيمة المنظمة.

بدأ الاهتمام بالموارد البشرية، نتيجة إدراك أهمية الأفراد في المنظمات، باعتبارهم موارد منتجة، وذلك منذ عام ١٩٦٥، ثم تزايد الاهتمام بهذا الموضوع منذ ذلك التاريخ. وتعد السياحة ظاهرة اجتماعية ونمطا من السلوك الفردي والجماعي لمجموعة فعاليات مستمرة وضرورية، متنوعة ومتجددة. وهي جزء من متطلبات الحضارة وكأداة للقياس في التحولات والتغيرات البيئية. ومن خصوصياتها التوجه نحو تقديم الخدمات بعد معرفة حاجات ورغبات المستهلك وبذلك تتبنى الإدارات السياحية والفندقية فلسفة تنطلق منها مبادئ أساسية واستراتيجية لتحقيق القدر الأكبر من رضا ضيوفها. وطالما أن التوجه نحو تقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصا بعدّها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المنشآت السياحية والفندقية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع.

وهنا يبدو واضحاً وجود دورة أساسية بين مستوى الخدمات التي تقدمها المرافق السياحية والفندقية ومستوى تدريب الملاكات المتخصصة كالأيدي العاملة الماهرة في مجال التخصص تبحث في تقديم التميز في الخدمة للضيوف. وطبقاً لذلك فإنه بالإمكان الحصول على تطور في تقديم الخدمات السياحية والفندقية من خلال تدريب الكوادر الفنية العاملة بهذا القطاع والتي تؤدي هذه الخدمات. وتعتبر عملية التدريب من أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي واعدادهم بنجاح لتأدية مهام وظائفهم أو للعاملين الحاليين والذين هم بحاجة ماسة للتدريب بهدف إكسابهم المهارات الحديثة في مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف وتفعيل ذلك في حل المشكلات والوقوف على

نقاط الضعف والمنافسة المهنية في العمل وقد رأى الباحث في أنه من الضرورة إلقاء نظرة على عملية التدريب وأهميتها في رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بهذا القطاع والأثر الذي يتركه ذلك في تقديم مستوى الخدمات السياحية والفندقية إذ يهدف البحث إلى دور التدريب السياحي في إعداد الملاكات المتخصصة في هذا المجال وتأثيرها في تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها بعض المنشآت الفندقية في العراق.

أما أهميته فتكمن بإسهامه في الكشف عن العوامل المؤثرة في التدريب لإعداد هذه الملاكات وتأثيرها على مستوى الخدمات التي تقدمها هذه المنشآت الفندقية بعدّها من الحلقات السياحية المهمة في العراق فضلا عن إسهامها في رفد الاقتصاد الوطني. وتضمن البحث ثلاث محاور، خصص الأول (مفهوم الموارد البشرية وأهمية ووظائفه) و(مفهوم السياحة والتدريب السياحي والفندقي) أما المحور الثاني فخصص (لجانب العملي) وانطلق المحور الثالث الى الاستنتاجات والتوصيات .

مشكلة البحث:

أن التطور الحاصل في مفهوم صناعة الفنادق وما آل إليه من تقدم في نشاط القطاع السياحي والفندقي ولاسيما في العالم المتقدم والذي حذا بشركات السلاسل الفندقية العالمية إلى اتخاذ أنسب السبل التي من شأنها الحصول على ميزة تنافسية لتحسين مستوى الخدمات فيها عن طريق تدريب العاملين لتطوير أدائهم في مجال التخصص، حيث اتضح للباحث ومن خلال الاستطلاع الأولي لعدد من فنادق مدينة بغداد وعن مستوى تقديم الخدمات للضيوف أن هذه الفنادق غير قادرة على تقديم الخدمات أسوة بمتيلاتها في بلدان أخرى مما شجع على الخوض بهذه المشكلة لمحاولة وضع الأسس الصحيحة للمعالجة، ويمكن التأكيد بأن المشكلة تركز على الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل يوجد وعي لدى إدارات هذه الفنادق بأهمية التخصص والتركيز على الجانب التدريبي للموارد البشرية مما يعكس ذلك على تحسين مستوى الخدمات.
- ٢- هل سوق العمل السياحي والفندقي في العراق قادرة على توفير ملاكات متخصصة بهذه الصناعة تؤدي إلى إشباع حاجات الضيوف.

أهمية البحث:

تمكن أهمية البحث المساهمة التي استخدمت دور التدريب في رفع كفاءة الملاكات السياحية والفندقية المتخصصة وتأثير ذلك على مستوى الخدمات المقدمة. ويعتقد الباحث أن إدارات الفنادق العراقية لم تمضي بالدراسة والتحليل في مجال التدريب السياحي وتأسيسا على ذلك فإن البحث سوف يسهم في:

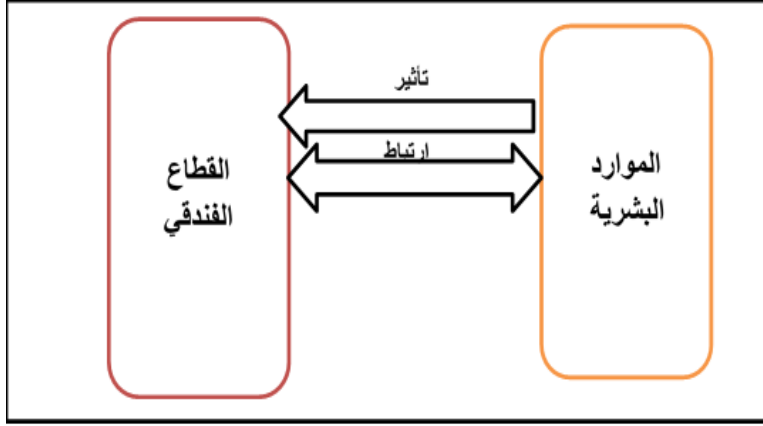
- ١- اعداد البرنامج تدريبي.
- ٢- تحديد الاحتياجات واساليب التدريبية في قطاع السياحة والفنادق.
- ٣- زيادة حجم المعلومات لمساعدة القائمين على إدارة تلك الفنادق في بناء استراتيجيات تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من إجراء التدريب لرفع مستوى الخدمات لديها.

أهداف البحث:

- ١- التأكيد على أهمية التدريب في هذه الصناعة من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق لضيوفها للتوصل إلى تحقيق العائد المناسب للاستثمار.
- ٢- العمل على زيادة وعي الإدارات الفندقية والمهتمين بهذا القطاع نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى الخدمات باتجاه تبني ثقافة تخصصية في بناء الخطط المستقبلية للسياحة.

فرضية البحث:

يعتقد الباحث أن هناك ضرورة في هذا الموضوع وفي بيئة الفنادق العراقية عينة البحث حيث بنيت فرضية البحث بالآتي: يلعب التدريب دورا رئيسية ومهمة في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة ويؤثر ذلك على تقديم الخدمات لضيوف الفنادق. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في القطاع السياحي.



المصدر: اعداد الباحث

الشكل (١)

المخطط الفرضي لدراسة

المحور الاول: الجانب النظري

اولاً: الموارد البشرية

أ- مفهوم الموارد البشري: لغوياً: المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق. اصطلاحاً: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نبود وسيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما الى دراسة فعالية الموارد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات ويعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتعبير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فيدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحويل والتغير لذلك ولكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. فالموارد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموماً في كيفية الاختيار الأحسن

خلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب^١. كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية: هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع^٢. في حين يعرفها محمد فتحي بأنها: عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين^٣. وتعرف ايضا بأنها: مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات التي تقوم بها المؤسسة.

التعريف الإجرائي للباحث: ان الموارد البشرية هي مجموعة او افراد يمتازون بقدرات ومهارات فنية تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية في الوقت المطلوب للوصول الى الاهداف المطلوبة داخل المنظمة وهذا ما يميزهم عن الاخرين.

ويقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة ما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية وتقاد� الموارد البشرية للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات وللموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية فالأفراد هم الذين يفكرون ويبعدون وهم الذين يخططون وينقلون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد

١ علي السلمي ,غريب لطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة, ١٩٩٧ , ص ١٤٧.

٢ منير بن احمد دريد , استراتيجية ادارہ الموارد البشرية في المؤسسة العمومية , دار ,الابتكار, والتوزيع, الطبعة الاولى. الاصدار الثاني, ٢٠١٦, ص٣٠.

٣ محمد فتحي ٧٦٦ مصطلح اداري ايضاح وبيان. دار التوزيع والنشر الإسلامية, القاهرة. ٢٠٠٣, ص ٢٣٣.

الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومذهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها يتميز عالي^١. والموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية لصناعة المستقبل لمؤسساتهم^٢.

العنصر البشري لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين منظمة ما. بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سويًا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين. يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ومعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان اهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية التميز الأداء التنظيمي^٣.

ب - وظائف الموارد البشرية وتحفيزها: تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية

١ - منير بن احمد بن دريد، مرجع سابق، ص ٣١.

٢ - كامل برير ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط١، دار المنهل اللبناني بيروت، ٢٠٠٨ ص ٢٢.

٣ - عادل زايد، ادارة التنظيمي المتميز: نظرية الى المنظمة المستقبل، ص ٣٣.

منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية: برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدل من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

١. ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها تجاه الحكومة.
٢. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
٣. استقطاب الأفراد التي تحتاجهم و تطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
٤. اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
٥. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل^١.

ج- أهمية الموارد البشرية: الموارد البشرية هامة جداً للمجال الصناعي وكل الحالات في إدارة الأعمال وتنظيمها لأنها أهم مقومات أي عمل وتعد من أئمن ثروات البلدان التي تدعم تعدد البيئات الانتاجية صناعيا والخدمات التجارية. فالموارد البشرية للمنتج والمستهلك هي إصلاح اجتماعي من نواحي عمل مشترك وخدمات اقتصادية بصورة متكافئة وتحسبا لبيئة العمل ومجالاته^٢، وتحوي الموارد البشرية على مصادر متعددة وتخطط لاستثمارها، ورأس المال البشري ثروة لا يستهان ها ومنظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التفحص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية برؤية إيجاد حلول لإشكالياتها بصورة تخطيطية يتم مراعاة كل الجوانب المختلفة وتراعي نظم عوائدها وفائدتها هذه المصادر

١. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة طبع ونشر وتوزيع الاسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ص ٢١-٢٣.

٢. رواية محمد حسن، المرجع ص ٦٦.

تتكامل مع أسباب الجودة الأداء المهام العلمية والاستفادة منها كما أنها القيمة الاجتماعية والحركة اللامحدودة لعمليات الإنتاج وعود الفائدة والفاعلية التي تحقق من خلال ذلك. وتاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل إلا أن الناس في القليل وإن كان فيهم إداريون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسوها عمليا فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه، وهي حماية حقوق الإنسان وتعمل على استقراره وتنظيم مساره حياته عبر مختلف الروابط الاجتماعية وتحديد مستويات السياسات والخطط التي ترحم في تنفيذها معنى الاستفادة من الموارد البشرية بجانب ذلك الموارد البشرية كبيئة اقتصادية تسهم في التنمية القومية وذلك عبر دورها تجاه التنمية وتحمل الأداء، ترسيخ مبدأ خلق الكادر وذلك:

١. إيجاد إمكانات المعرفة وقيمتها ومكوناتها ومؤهلات العاملين وتعمل على الإيفاء بنظمها.

٢. تنتمي القدرات الفردية وتكشف الإمكانيات الإنسانية التي تحقق أسباب التنمية بصورة شاملة.

٣. الموارد البشرية ضمن دراستها تساهم في تنمية الثقافة العمالية وربط أواصر العلاقة لتعمل على معالجة حركة العمل والموارد البشرية تعزز امتيازات الدخول لمستويات هياكل العمل كخطوة إدارية ذات اعتبارات خاصة، وهي خطوة يتم من خلالها السعي لتطوير العمل^١.

ثانياً: القطاع الفندقي

١- مفهوم المنظمات الفندقية:

اختلفت آراء المنظمات المتخصصة، وآراء الكتاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق، حول تعريف "المؤسسة الفندقية": فقد عرّفت (مجلة السياحة العربية) في عددها الذي أصدرته في (كانون الاول ١٩٧٢ م) المؤسسة الفندقية، بأنها عبارة عن نزل

١. احمد المبارك، المرجع السابق، ص ١٥-١٦.

يعد طبقاً لأحكام القانون، ليجد فيها النزيل المأوى، والمأكل، والخدمة، مدة معينة لقاء أجر معلوم.

وعرفها أحد الباحثين بأنها مرفق للإقامة الموقته، والتي تنتج وتبيع وتقدم الخدمات والبضائع، لتلبية حاجة السائحين من النوم، والراحة، والطعام، والعلاج، والترفيه، ومقابلات الأعمال، وغيرها، وذلك حسب هدف ودافع سفرهم، وكمية ونوعية الخدمات المقدمة تعتمد على درجة هذا المرفق، والهدف من استثمارها هو الربح.

وقد عرفت (الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات (American Hotel and Motel Association) الفندق بأنه: نُزل أعد تبعاً لأحكام القانون، ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل، وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم^١.

أما القانون البريطاني: فقد عرف الفندق بأنه المكان الذي يتلقى فيه المسافر خدمات المأوى، والطعام، مقابل سعر محدد قادر على دفعه^٢.

ويرى الباحث ان التعريف الأشمل للمؤسسة الفندقية هو: عبارة عن وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية (نظام رئيس مركب) يحوي أسرة مخصصة لنوم الضيوف، ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الأممي، ونشاط التدبير الفندقي، ونشاط الأطعمة والمشروبات، ونشاط التسويق والمبيعات، ونشاط إدارة الأفراد، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة، ونشاط الأمن (السلامة) التي يؤثر بعضها في بعض ويتأثر بعضها في بعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف منها: تقديم خدمات المأوى، والطعام، للأفراد، وبأجر محدد^٣.

هذا التعريف للمؤسسة الفندقية، يركز على النقاط الاساسية الآتية:

١- المعيار الأساس لتمييز الفندق كمؤسسة خدمة عن بقية المؤسسات الأخرى هو وجود عدد من الأسرة فيه مخصصة لنوم الأفراد ووفر الراحة لهم.

١. صالح سلمان زاير الربيعي، اثر الذكاء الوجداني في ادارة التميز، م س، ف٤، ص ٨٨ .

٢. عبد الامير عبد كاظم، تأثير اعداد الملاكات الفندقية المتخصصة على مستوى الخدمة، م س، ف٢، ص ٥٢ .

٣. د. محمد امين محي الدين السيد علي، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م س، ف ٢، ص ٤١.

٢- "المؤسسة الفندقية": هي وحدة اقتصادية متكاملة، إذ تمارس الخدمات والنشاطات الأخرى المتممة.

٣- "المؤسسة الفندقية": نظام رئيس مركب، يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية (الأنشطة الجزئية) لكل منها طبيعة مميزة، وخصائص مختلفة أهمها: نشاط المكتب الامامي، ونشاط التدبير الفندقي، ونشاط الغسيل والكوي، ونشاط الأقسام المساعدة مثل قسم إدارة الأفراد، والقسم المالي والحسابات، وقسم التسويق والمبيعات، وقسم الشراء، وقسم السلامة (الأمن) وقسم الصيانة (الهندسية).

٤- الأهداف التي تسعى الفنادق الى تحقيقها متعددة ومتنوعة، وتختلف من فندق لآخر وفق نوعه وشكله، غير ان هناك اهدافاً مشتركة تسعى جميع الفنادق الى تحقيقها، وأهمها: تقديم خدمات المأوى، والطعام، والشراب، للأفراد مقابل اجر محدد^١.

ب- أهمية المنظمات الفندقية (Importance of Hotel Management):

إن مهمة المنظمات الفندقية: هي في غاية التعقيد والصعوبة، نظراً لارتباط هذه المؤسسة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تسهم بتأثيرات عديدة في أدائها وقدرتها على البقاء والاستمرارية، فأهداف ورغبات هذه الأطراف تبدو في كل الظروف متباعدة ومتعارضة، وإدارة المؤسسة الفندقية إزاء هذا الواقع، تعمل على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف هذه الأطراف، وبشكل مستمر.

إن المعرفة الحقيقية لأهداف الأطراف كافة، هو المدخل الذي يمكن الإدارة الفاعلة للفندق، من ممارسة دورها في تحقيق هذا التوازن، وعدم الإخلال فيه، تحت ظرف من الظروف وإلا ترتب عليه نتائج سلبية في الأجل القصير.

وعلى هذا الأساس لا يمكن لإدارة المؤسسة الفندقية أن تغفل مسؤولياتها تجاه هذه الأطراف، وان تملك القناعة التامة بعدم قدرتها على فصل أهدافها عن الأهداف

١. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ادارة فندقية، ٢٠٠٨م / ١٤٢٩هـ، انترنت في ٢٠١٣/١١/٤م، الوحدة الاولى، ص ١١ .

الأخرى، والتي تعدّ حقاً مشروعاً للأطراف المذكورة، وبالمقابل يقع على عاتق المؤسسة الفندقية مهمة أساسية تتلخص علاوة على تحقيق التوازن بين تلك الجماعات: في ضرورة تخصيص موارده المتاحة بشكل يساعده على تحقيق التوازن المطلوب للأهداف المتعددة^١.

• أهداف اصحاب الفندق: تتمحور أهداف أصحاب المؤسسة الفندقية في المجالات الآتية:

- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في المؤسسة الفندقية.
- بقاء ونمو المؤسسة الفندقية.
- رفع كفاية الأداء التنظيمي وزيادة الكفاية الإنتاجية.
- المحافظة على الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة لدى الأطراف كافة ذات الصلة بها .
- تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم تجاه المؤسسة الفندقية^٢.

• **أهداف الموردين:** الموردون: هم عبارة عن جماعات مختلفة تمتد المؤسسة الفندقية بالمواد، والأموال والموارد البشرية، ولكثير من هذه الجماعات أهمية كبرى للمؤسسة الفندقية، فالموردون ينظرون الى الفندق كمصدر لإيراداتهم، وبالتالي فإنهم في حال من المنافسة مع الموردين الآخرين، لتأمين استمرارية هذا المصدر. والمؤسسة الفندقية بدورها تسعى الى تنويع مواردها المختلفة مع أكثر من مورد، وذلك لضرورة تأمين مواردها، بعيداً عن مخاطر التركيز على مورد واحد أو اثنين. وفي إطار هذه المعادلة، يقع على عاتق المؤسسة الفندقية مهمة تحقيق أهداف مورديها، لضمان استمراريته في تقديم الخدمات، والسلع، للضيوف^٣.

١. د. محمد امين محي الدين السيد علي، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م س، ف ٤، ص ٩٨ .

٢. د. كامل بربر. الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط ٣، ٢٠١٠م،

الباب الثاني، ف ٤، ص ٦٢.

٣. د. محمد امين محي الدين السيد علي، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م س، ف ٤، ص ١٠٠ .

• **أهداف أفراد التنظيم الفندقى:** يسهم أفراد التنظيم الفندقى بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية، وينقسم أفراد هذا التنظيم الى: المديرين الذين يتولون إدارة الفندق في المستويات الإدارية كافة، والأفراد الذين يتولون عمليات التنفيذ. إن تأمين ولاء المدير والمنفذين في غاية من الأهمية للمؤسسة الفندقية، ومحور دائم للصراع بين الطرفين، وتأميناً لتوحيد الجهود الجماعية، وإزاء التنازلات الضرورية للعمل الجماعي، ينبغي على إدارة المؤسسة الفندقية تحمّل مسؤولياتها تجاه أفراد التنظيم الفندقى، لتحقيق الأهداف الآتية:

- وفر الضمانات المتعلقة باستقرارهم كافة واستمرارهم في العمل، والالتزام بمبدأ تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في المؤسسة الفندقية.
- وفر وتأمين الضمانات الاجتماعية والاستشفائية كافة للفرد.
- تحقيق مبدأ العدالة في الأجور، بحيث تتناسب مع سلطة ومسؤولية كل فرد.
- تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم الفندقى، على أن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه^٢.

• **أهداف المجتمع:** إنّ نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على عوامل متعددة منها: إسهام المؤسسات الفندقية على اختلاف أنواعها وأشكالها، في حسن استخدام واستغلال الموارد الاقتصادية (المادية والإنسانية) المتاحة في المجتمع.

إنّ إسهام المؤسسات الفندقية في زيادة الدّخل القومي كهدف اقتصادي، سيعكس بالتبعية زيادة في مستوى رخاء ورفاهية المواطنين، وتحقيقاً " للعدالة في توزيع الثروات، والدخول الفردية، تجاه هذا الواقع، ينبغي على المؤسسات الفندقية السعي المستمر نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع^٢.

٢ د. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، م س، ف ٤، ص ٦٤.

٣ د. محمد أمين محي الدين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، م س، ف ٤، ص ١٠١.

ج- مبادئ ادارة المنظمات الفندقية:

- ١- الصلاحية: يجب أن تمنح الصلاحية الى المديرين لغرض إصدار الأوامر.
- ٢- التسلسل الوظيفي: خط الصلاحيات يجب أن يبدأ من الإدارة العليا الى الإدارة الأولى.
- ٣- الانضباط: يجب على العاملين احترام الأسس والسياسات التي تحدد عمل المؤسسة الفندقية.
- ٤- وحدة الأوامر: كل قسم من العاملين يجب أن يكون لهم مدير واحد، أي: عدم وضع مديرين اثنين لمجموعة واحدة من العاملين.
- ٥- وحدة التوجيه: يجب إتباع خطة واحدة للوصول الى الهدف.
- ٦- مصلحة المؤسسة الفندقية: هي أكثر أهمية من مصلحة الأفراد العاملين فيها^١.
- ٧- المكافآت: يجب إعطاء مرتبات ومكافآت بمستوى مرضي.
- ٨- تقسيم العمل: كل مجموعة عاملين يجب أن يكون لديهم عمل محدد.
- ٩- ارتفاع نسب دوران العمل: يؤدي الى عدم الكفاية وزيادة التكاليف.
- ١٠- يجب إعطاء العاملين نوع من الحرية: لتطوير وتطبيق الخطط الموضوعة.
- ١١- روح الجماعة: عندما يتم عمل العاملين بشكل مجموعات، فإنه من الممكن تطبيق روح الجماعة، والتي تكون لمصلحة المؤسسة الفندقية^٢.

يجب ان تمنح بعض الصلاحيات للمشرفين، مثلاً: منح بعض الصلاحيات لمشرف المشتريات لشراء بعض البضائع ضمن الصلاحيات الرسمية، المحددة له. ونجد نوعين من الصلاحيات، الصلاحيات الرسمية، والتي تعطى ضمن كتاب رسمي موقع من قبل المدير او الإدارة، أما الصلاحيات غير الرسمية فيمكن ان يكسبها الأفراد ونتيجة كفاياتهم او ذكائهم، لتنفيذ الأعمال المناطة بهم.

١. ماهر عبد العزيز توفيق، مبادئ ادارة الفنادق، م س، ف ١٢، ص ٢٨٠.

٢. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ادارة فندقية، م س، الوحدة ٣، ص ١٠١.

ثالثاً: التدريب السياحي والفندقي

يفهم أن التدريب السياحي هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة. كما يعدّ التدريب بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويره في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع. ويعدّ التدريب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص من أكثر الاستراتيجيات الواقعة التطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداء من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاء بالوظائف القيادية بهذا القطاع. ويكون التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري وعدم غض النظر عن الأخطاء التي يتعرف لها زملائهم المبتدئين بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرون على كشفها بأنفسهم مستقبلاً. وتقاس أهمية التدريب لهذا القطاع بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج. وتأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو العكس وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية السياحية لزملائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك. كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة وتدل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي كثرة من الاهتمام بعملية التدريب وتفرز لها الموارد المالية الكافية والبشرية المتخصصة وتبدأ بذلك قبل افتتاح المشاريع السياحية بوقت كافٍ. ويهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية (peak Season).

ب. البعد التحليلي: ويتم فيه تحليل الأعمال والوظائف (Task the job) التي يتعلق التدريب بها أو في بعض جوانبها وفي حالة التحليل لهذه الوظيفة أو تلك يصار البرنامج

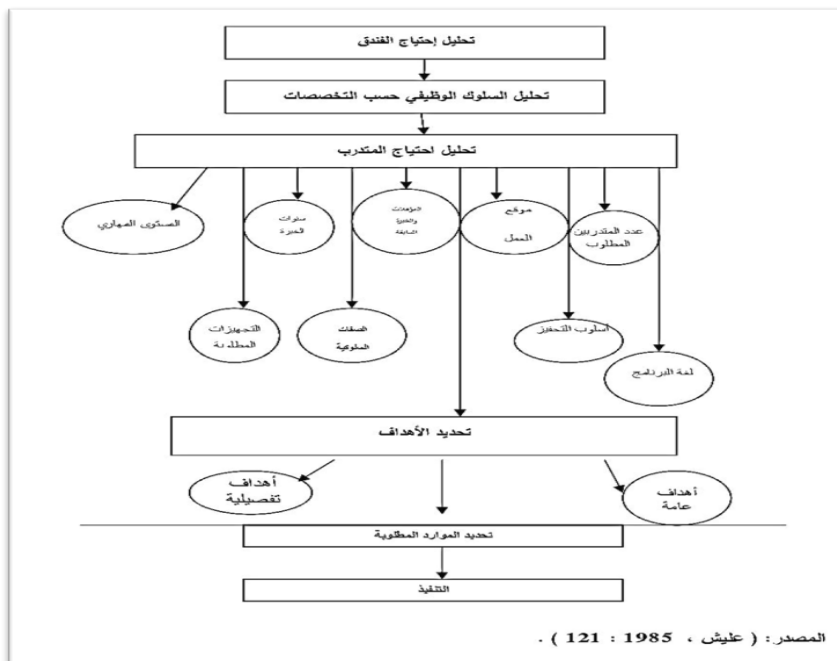
التدريبي على وفق المتطلبات الموصوفة في الوظيفة وفق معيار القوة والضعف فيها عند التنفيذ وبذلك توضع معايير الأداء والواجبات الوظيفية ومهارات تقديم الخدمة^١.
ج. البعد البشري: وهنا نحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية ويجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فرد، وثم تحديد الحاجة للتطوير في تلك القدرات والمهارات المطلوب إكسابه له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة ولا بد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف الكفاءة والتي غالبا ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات أو أدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفنادق أو إجبار الإدارة لبعض المشرفين على استخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمات في الفنادق لأغراض متعددة.
إن تحديد الاحتياجات التدريبية في صناعة الفنادق والسياحة هي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الفجوة في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الحالي}.$$

تحليل السلوك الوظيفي: يتطلب التصميم الفعال للبرنامج التدريبي الفندقية تحليل كل مهمه من المهام الوظيفية الى عناصرها او مكوناتها الأساسية مثل (تحليل المعارف والمعلومات والمهارات) يقصد بذلك جميع النشاطات السلوكية والفعلية والمهنية وانسجامها مع الموقع الوظيفي. ولهذا التحليل ضرورة لتطبيق الوظائف مع شاغليها وطبيعة البرنامج لمعد^٢.

1. David, obrone, J. Personnel selet ion and Productivity, goon willed and sons, London, 1988. New York, 1999.□

٢ - زوين، عبد الأمير عبد كاظم، فن وإدارة الفنادق، وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.



الشكل (٢)

المبحث الثاني الجانب العملي

أولاً: عينة البحث: تتكون من:

الجدول (١)

النسبة المئوية	العدد	عينة البحث
٪٣٤,٤٤	٣١	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة
٪٥,٥٦	٥	المديرون المفوضون
٪٦٠,٠٠	٥٤	مديري الوحدات ورؤساء الأقسام
٪١٠٠	٩٠	المجموع

- اختيار عينة البحث: اشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من خمسة فنادق درجة أولى في بغداد حسب إحصائية عام ٢٠١٩، وكان مجموع استمارة الاستبانة التي تم توزيعها (٩٠) استمارة بمعدل (١٨) استمارة لكل فندق من الدرجة الأولى.
- أساليب جمع وتحليل البيانات: صممت استمارة الاستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة.
- الأساليب الإحصائية: لقد تم اتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم احتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستخدام برنامج SPSS.

ثانياً: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث:

- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق الجنس: من خلال تحليل استمارة الاستبانة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (٩٠) استمارة على وفق الجدول رقم (١):

الجدول (٢)

التوزيع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٦٤	٪٧١,١١
أنثى	٢٦	٪٢٨,٨٩
المجموع	٩٠	٪١٠٠

- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق التحصيل الدراسي: من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول رقم (٣):

الجدول (٣)

توزيع التحصيل الدراسي وفق سنوات الخدمة

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادية	٨	٪١٣,٣٣
دبلوم	١٨	٪٣٠
بكالوريوس	٣٠	٪٥٠
دبلوم عالي	٤	٪٦,٦٧
ماجستير	٠	٪٠,٠
دكتوراه	٠	٪٠,٠
المجموع	٦٠	٪١٠٠

- التوزيع التكراري لعينة البحث وفق سنوات الخدمة في القطاع السياحي: تبين من خلال تفريغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لأفراد عينة البحث، وكما في الجدول رقم (٤).

الجدول (٤)

التوزيع وفق سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
٢٣,٣٣ %	١٤	٥-١
٣٠ %	١٨	١٠-٦
٢٣,٣٣ %	١٤	١٥-١١
١٦,٦٧ %	١٠	٢٠-١٦
٦,٦٧ %	٤	٢١ فأكثر
١٠٠ %	٦٠	المجموع

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات

- يُشير الجدول رقم (٥) إلى أن إجابات (٤٥,٣ %) من أفراد عينة البحث اتفقوا على أن الاهداف الاساسية لاستراتيجية الاختيار على افضل الكفاءات من الموارد البشرية، وكان (٣١,٦ %) غير متأكدين، وإن (٥ %) منهم لم يتفقوا على ذلك، بوسط حسابي (٣,٧٢ %)، وانحراف معياري (٠,٧٦).
- إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (٦١,٧ %) اتفقوا على تتطلب بعض التغيرات في اداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة، أما (٢٠ %) لم يكونوا متأكدين، كما لم يتفق على الإجابة (١٨,٣ %)، بوسط حسابي (٣,٧٥)، وانحراف معياري (١,١١).
- يتبين إن (٤٠ %) اتفقوا على ان المنظمات تعتمد على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف، ولم يكونوا متأكدين (٢٨,٣ %)، ولم يتفقوا (٣١,٦ %) بوسط حسابي (٣,١٥ %)، وانحراف معياري (٠,٩٤).
- تم الاتفاق بنسبة (٧٨,٣ %) على ان التنوع باختيار الموارد البشرية يحقق للمنظمة خزين من المعرفة، وإن (٢١,٧ %) غير متأكد، بوسط حسابي (٤,٢٧ %)، وبانحراف معياري (٠,٧٩).

- ولم يتفقوا (٦٥٪) بأن نظام تقييم الاداء يوفر للأفراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وغير متأكدين (٢٨,٣٪)، واتفقوا (٦,٧٪) على ذلك، بوسط حسابي (٢,٣٠٪)، وانحراف معياري (٠,٨٢).
- وكانت إجابات (٢٨,٤٪) بالاتفاق على أن ادارة الفندق تحرص على تعزيز روح المبادرة والانجاز من قبل الافراد العاملين، ومنهم (٢١,٧٪) غير متأكدين، كما ان غير متفقين بنسبة (٢٨,٣٪) بوسط حسابي (٤,٢٧٪) وانحراف معياري (٠,٧٩).
- وكانت نسبة (٢٨,٤٪) متفقين على تتبنى ادارة الفنادق اسلوب الادارة بالمشاركة لاشتراك الافراد العاملين في الفندق، وغير متأكدين (٤٨,٣٪)، ولم يتفق (٢٣,٤٪) منهم، بوسط حسابي (٣,٠٥٪)، وانحراف معياري (٠,٩٦).
- يتبين إن (٤٣,٣٪) أّتفقوا على أن ادارة الفندق تحرص على استشارة الافراد العاملين في الفندق، ولم يكونوا متأكدين (٣٦,٧٪)، وغير متفقين (٢٠٪)، بوسط حسابي (٢,٨٥٪)، وانحراف معياري (٠,٩٨).
- تُشير نسبة (٨٣,٣٪) من أفراد عينة البحث بأنها تسهم ادارة الفندق بتطوير وتعديل الانظمة والسياسات والقرارات الادارية باستمرار باعتماد اراء الاخرين داخل وخارج الفندق، ولم يتفق (٥٪) منهم، و(١١,٧٪) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (٤,٠٨٪)، وانحراف معياري (٠,٨٣).
- تم الاتفاق على (٧٨,٣٪) بان الادارة العليا تشترك في المسؤوليات مع الادارة الوسطى والعاملين لتحسين الخدمات المقدمة، (٢١,٧٪) غير متأكد، بوسط حسابي (٣,٨٨٪)، وبانحراف معياري (٠,٧٩).

الجدول (٥) إجابات عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث	
		لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠,٧٦	٣,٧٢	٠,٠	٠	٥	٣١	٣١,٦	١٩	٣٢	٣٠	١٣,٣	١٠	١	من الاهداف الاساسية لاستراتيجية الاختيار على افضل الكفاءات من الموارد البشرية.
١,١١	٣,٧٥	٠,٠	٠	١٨,٣	٢٨	٢٠	٢٥	٣٠	١٨	٣١,٧	١٩	٢	تتطلب بعض التغيرات في اداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
٠,٩٤	٣,١٥	٠,٠	٠	٣١,٦	٣٤	٢٨,٣	٢٦	٣٣,٣	٢٣	٦,٧	٧	٣	تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف.
٠,٧٩	٤,٢٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢١,٧	٢٠	٣٠	٣٠	٤٨,٣	٤٠	٤	التنوع باختيار الموارد البشرية يحقق للمنظمة خزين من المعرفة.
٠,٨٢	٢,٣٠	١٣,٣	١٥	٥١,٧	٤٥	٢٨,٣	٢٥	٥	٤	١,٧	١	٥	يوفر نظام تقييم الاداء الافراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
٠,٧٩	٤,٢٧	٢٨,٣	٢٣	٠,٠	٠	٢١,٧	٣٥	١٥,١	١٩	١٣,٣	١٣	٦	تحرص ادارة الفندق على تعزيز روح المبادرة والانجاز من قبل الافراد العاملين.
٠,٩٦	٣,٠٥	٦,٧	٧	١٦,٧	١٧	٤٨,٣	٣٨	٢١,٧	٢١	٦,٧	٧	٧	تتبنى ادارة الفنادق اسلوب الادارة بالمشاركة لاشترك الافراد العاملين في الفندق.
٠,٩٤	٢,٨٥	٠,٠	٠	٢٠	١٤	٣٦,٧	٣٥	٣١,٦	٣٠	١١,٧	١١	٨	تحرص ادارة الفندق على استشارة الافراد العاملين في الفندق.
٠,٨٣	٤,٠٨	٠,٠	٠	٥	٥	١١,٧	١١	٥٣,٣	٤٨	٣٠	٢٦	٩	تهتم ادارة الفندق بتطوير وتعديل الانظمة والسياسات والقرارات الادارية باستمرار باعتماد اراء الاخرين داخل وخارج الفندق.
٠,٧٩	٣,٨٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢١,٧	١٨	٣٠	٢٥	٤٨,٣	٤٧	١٠	تشترك الادارة العليا في المسؤوليات مع الادارة الوسطى والعاملين لتحسين الخدمات المقدمة.

- وبالنظر إلى الجدول (٦) يتبين من خلال نتيجة الاختبار اعتماداً على معادلة الانحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير للموارد البشرية في المنظمات السياحية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٤) واجتازت المعادلة اختبار F. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٨٥٪) وهذا يعني أن العامل المستقل الموارد البشرية يفسر لنا ما نسبة (٨٥٪) من التغيرات في العامل التابع السياحة وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية مجالات الموارد البشرية للسياحة في المنظمات السياحية، يُشكّل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة لغرض تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على القيادات الإدارية التعامل مع العاملين من منطلق الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا فإن عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد المتنوعة ثقافياً وعرقياً... إلخ.

الجدول (٦)

نتائج الاختبار

٠,٦٤	معامل Beta	الموارد البشرية
١٧٢,٥٨	قيمة F	
٠,٠٠	معنوية F (قيمة P)	
٤٤,٣٣	قيمة ثابت الانحدار	
٠,٨٥	معامل التحديد R^2	
معنوي	نوع الأثر	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

اتصالاً بما سبق نستنتج الآتي:

- ١ - غياب التنسيق الحكومي القطاعي والهيئات الساندة في تقديم الاستشارات والبرامج التدريبية وعدم التأكيد على الأهمية لدى إدارات الفنادق.
- ٢ - عدم توظيف التشريع السياحي باتجاه تحفيز الإدارات الفندقية والعاملين فيها للتوجه باعتماد منهجية التدريب كأساس لدعم القدرات المهنية ورفع مستوى الأداء.
- ٣ - عدم الاهتمام بموضوع التكامل بين المؤسسات التعليمية وهيئات وزارة السياحة لدعم وتحفيز المخرجات والاهتمام بواقع تدريبهم بعد التخرج.
- ٤ - ضعف المراكز التدريبية والمعاهد السياحية المتخصصة علمية وعمليا في تطوير وتنمية المهارة المهنية ضمن التطبيقات العملية لديها.
- ٥ - عدم التوسع في افتتاح المراكز والمعاهد السياحية والفندقية في مناطق الجذب السياحي العراقي ذات الطلب العالي للسياحة اضافة الى ضعف الإعلام السياحي للتشجيع في ممارسة المهن السياحية.
- ٦ - انعدام التبادل التدريبي السياحي مع الدول المرتبطة باتفاقيات سياحية مع العراق أسوة بالدول الإقليمية السياحية.
- ٧ - ليس هناك استفتاء للضيوف الوافدين والمقيمين في الفنادق لبيان الرأي حول مستوى الخدمات المقدمة لهم مما يؤكد ضعف المتابعة لتطوير هذه الخدمات باعتماد برامج تدريب متخصصة .
- ٨ - غياب المؤتمرات السياحية المتضمنة واقع الخدمات السياحية وسبل تطويرها من خلال تأهيل العاملين في الفنادق بعد زجهم في برامج التدريب.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم استعراضه سنتناول في هذا المحور التوصيات التي تم التوصل إليها والمرتبطة بشكل عام وخاص بطبيعة البحث وتوجهات الإدارة الفندقية الحديثة والتي يراها الباحث مناسبة وكما في أدناه:

أ- على المستوى الحكومي:

تتبنى المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالاختصاص الفندقي منهجية واضحة في اعطاء التدريب للموارد البشرية اهمية وتعميم ذلك على الفنادق ذات الدرجة الاولى والممتازة في محافظة بغداد وكما يأتي:

- ١- المساعدة في تقديم الاستشارات والبرامج التدريبية.
- ٢- إصدار التشريعات المناسبة وتحفيز العاملين للدخول بهذه البرامج.
- ٣- وضع نظام تفضيلي في تعيين خريجي السياحة وإدارة الفنادق والذين اجتازوا دورات تدريبية تخصصية.
- ٤- دراسة واقع التدريب الموارد البشرية في العراق لمعرفة مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية الخاصة بالقطاع الفندقي.
- ٥- قيام دوائر التفتيش هيئة السياحي بمراقبة وتقييم كفاءة أداء العاملين في قطاع الفندقي.
- ٦- الاهتمام بالأقسام السياحية العلمية في الجامعات والمعاهد الفندقية والسياحية وتطويرها بما ينسجم وخطة التنمية السياحية في العراق.

ب- على المستوى العلمي والتعليمي:

أن تقوم المؤسسة العلمية والتعليمية في العراق على بناء قاعدة للتعاون المشترك مع هيئة السياحة وكما يأتي:

- ١- إنضاج فكرة افتتاح المراكز التدريبية والاستشارية للمساهمة تقديم البرامج التدريبية والاستشارية للمنظمات الفندقية لرفع كفاءة الأداء للعاملين لديها.

- ٢- توطيد العلاقة بين المؤسسات العلمية والتعليمية من جهة والقطاع الفندقي من جهة أخرى بما يخدم هذا القطاع في مجال التدريب وجميع المجالات الأخرى وخصوصاً توفير الخريجين للتعين والذين تلقوا برامج عملية وتدريبية تناسب الحاجة لذلك.
- ٣- وضع برنامج عمل مشترك سنوياً لتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع الفندقي بالتعاون مع جميع المؤسسات ذات العلاقة.
- ٤- التوسع بتنفيذ البرنامج التدريبي لطلبة اقسام السياحة وادارة الفنادق في الكليات والمعاهد العراقية بما ينسجم وطبيعة المخرجات المطلوبة لهذا القطاع وخاصة إرسال قسم من الطلبة إلى خارج العراق.

المصادر والهوامش

- ١- احمد المبارك (٢٠١٥)، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
- ٢- اياد عبد الفتاح النصور (٢٠٠٨)، اسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- ٣- حميد عبد النبي الطائي (٢٠٠٩)، اصول الصناعة السياحية مؤسسة الوراق، عمان، الاردن.
- ٤- رواية محمد حسن (٢٠٠٠)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية.
- ٥- زوين، عبد الأمير عبد كاظم (٢٠٠٣)، فن وإدارة الفنادق، وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٦- صالح سلمان زابر الربيعي (٢٠١٣)، اثر الذكاء الوجداني في ادارة التميز.
- ٧- عادل زايد (٢٠٠١)، ادارة التنظيمي المتميز: نظرية الى المنظمة المستقبل.
- ٨- عليش، عمر ماهر (١٩٨٥)، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات لدار العلم، بيروت، لبنان.
- ٩- كامل برير (٢٠٠٨)، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط١، دار المنهل اللبناني بيروت.
- ١٠- كامل برير (١٩٩٦)، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان.
- ١١- محمد احمد العمري (٢٠١١)، الامن السياحي المفهوم والتطبيق دار الراية للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- ١٢- محمد امين محي الدين السيد علي (٢٠٠٨)، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية.
- ١٣- منير بن احمد دريد (٢٠١٦)، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار، الابتكار، والتوزيع، الطبعة الاولى. الاصدار الثاني.

-
- ١٤- ماهر عبد العزيز توفيق (٢٠٠٨)، مبادئ ادارة الفنادق.
- ١٥- يوسف جعفر (٢٠١١)، الارشاد السياحي والتربية السياحية، دار الكتاب الحديث
الجزائر.
- ١٦- الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب
المهني، المملكة العربية السعودية، ادارة فندقية، ٢٠٠٨.
- ١٧- تقرير منظمة السياحة العالمية
- David, obrone, J. Personnel sleet ion and Productivity, goon willed
and sons, London, 1988.