



واقع الموارد البشرية في قطاع الفنادق - دراسة مقارنة بين مصر والأردن

منال الخولي* - هدى لطيف* - خالد مقابلة**

*المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق - مساكن الشيراتون - مصر

**كلية السياحة والفنادق - جامعة اليرموك - الأردن

ملخص:

تهدف الدراسة إلى الوقوف على سبل ومواصفات إختيار العاملين بالقطاع الفندقى، وأسباب معدل دوران العمل المرتفع فى بعض الأقسام من خلال المقارنة بين عينة من فنادق الخمس والأربع نجوم فى كل من مصر والأردن. ولقد تم استخدام الإستقصاء كأداة لجمع البيانات المتعلقة بتحديد مواصفات إختيار العاملين، ووسائل الإعلان عن الوظائف، ومدى إقبال أو عزوف العاملين عن العمل فى أقسام فندقية معينة، إضافة لقياس أسباب معدل دوران العمل المرتفع فى الأقسام المختلفة. وتمثلت أهمالنتائج بناءً على التحليلات الإحصائية فى وجود فروق معنوية بين فنادق مصر والأردن فىما يتعلق بأولويات معايير إختيار العاملين حيث إحتلت المؤهلات العلمية بفنادق مصر درجة أهمية متقدمة عن الأردن التى حقق الإهتمام بإتقان اللغات الأجنبية درجة أكبر؛ كما اتضح أن ارتفاع معدل دوران العمل يرجع لنقص فرص الترقى المتاحة، وعدم ملائمة بيئة العمل من الناحية الصحية والأمنية؛ كما رصدت الدراسة بعض التحديات المؤثرة على العمل الفندقى ومقترحات مواجهتها من خلال تغيير أساليب التدريب والتقييم والتعاون مع الجهات الأكاديمية.

©2011 World Research Organization. All rights reserved

Keywords: Human recourses Hotels sector, Egypt, Jordon.

Citation: Manal Elkholy & Hoda Lotief & Khaled Magabli, (2011), The reality of human recourses in the hotels sector: Comparative study between Egypt and Jordon No.17 -2 (17) 137 – 154.



فكرة البحث

دراسة مقارنة بين بعض الفنادق في دولتي مصر والأردن من حيث سبل ومواصفات إختيار العاملين ، وتحديات العمل الفندقى.

أهداف البحث

- الوقوف على متطلبات إختيار العاملين ومدى تباينها أوتماثلها فى كل من فنادق الدولتين (مصر والأردن)، قياساً على الفئات الفندقية ذات الخمس والأربع نجوم، سواء المستقلة أو التابعة لسلسلة عالمية.
- إلقاء الضوء على أهم التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى الفنادق .
- التعرف على رؤية الجانب الأكاديمى والتطبيقي لتطوير الأداء .

اسلوب البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفى التحليلى، حيث تم جمع البيانات الثانوية من المراجع العلمية والإنترنت، والبيانات الإحصائية المنشورة بكل من مصر والأردن؛ كما تم تصميم وتوزيع استمارة استقصاء موحدة على إدارة الموارد البشرية فى الفنادق والشقق الفندقية فئة الخمس والأربع نجوم، فى البلدين شاملة تساؤلات أهداف الدراسة، وتم تحليل البيانات إحصائياً ببرنامج 17 statistical package of social science version (SPSS) الإطار النظرى :

١. محددات إختيار العاملين فى العمل الفندقى :

تتعدد المحددات أو المعايير الخاصة بإختيار الأفراد للعمل فى القطاع الفندقى بأقسامه المختلفة طبقاً لهيكل الوظائف وتوزيعها داخل الفندق، وقد قسمت هذه الوظائف إلى خمسة مستويات^(١) وهى: المستوى المهنى المبتدى ؛ المستوى المهنى قبل الإشرافى ؛ المستوى المهنى الإشرافى ؛ مستوى مساعدى مدير الإدارات ؛ وأخيراً مستوى الإدارة المتوسطة والعليا ، ويشمل كل قسم من هذه الأقسام على مجموعة من الوظائف الفنية والإدارية المتدرجة والتي يحتاج كل منها لمواصفات إختيار خاصة بها .

هذا وقد ذكرت الدراسات السابقة^(٢) أن المهارات الواجب توافرها للمتقدم لشغل الوظائف الفندقية من وجهة نظر الصناعة تتمثل فى : وجود الدافع المهنى ؛ مهارات الإتصال الفعال ؛ إتقان اللغات الأجنبية؛ القدرة على العمل فى فريق؛ مساعدة الآخرين وحل المشكلات؛ إضافة للخبرات السابقة فى المجال، وذلك حسب طبيعة العمل المسند اليه.وحيث أن العمالة الفندقية تمثل العدد الأكبر من إجمالى العاملين فى القطاع السياحى بشكل عام^(٣) فإن إهتمام الإدارات الفندقية بتحديد مهارات خاصة عند الإختيار والتوظيف تعزز القدرة على المنافسة لتقديم أعلى



مستوى من الخدمات التي تنال رضاء النزلاء، وهو ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات التعيين ثم برامج التدريب والتطوير.

٢. طرق التوظيف المتبعة :

هناك العديد من طرق التوظيف المتبعة في القطاع السياحي والفندقي^(٤) مثل الإعلان عن الدرجات الوظيفية والمواصفات المطلوبة من خلال الصحف ، أو المراسلات الشخصية للعاملين القدامى ، أو الأفراد المهتمين بالمجال لترشيح ذوي الخبرات أو المهارات من المعارف والأصدقاء والذين تتوافر بهم المواصفات الموضوعية مسبقاً لكل وظيفة ومسئولياتها . فضلاً عن الإتجاه إلى وكلاء التوظيف سواء الحكومي أو الخاص^(٥) ؛ أو الأفراد الذين تقدموا لشغل وظائف مسبقاً في المنشأة ؛ إضافة للجهات التعليمية ، والأكاديمية والتي تعد مصدر مثالي للتوظيف، أو عن طريق الملتقيات التوظيفية التي يتم تنظيمها من قبل مؤسسات مختلفة وتوفر كثير من العمالة، إضافة للإعلان من خلال المواقع الإلكترونية. وتعتمد أساليب المفاضلة والإختيار على ما يلي : استمارة توظيف يملأ المتقدم للوظيفة بياناتها الموضوعية بعناية من قبل المنشأة طبقاً للمواصفات المطلوبة للوظيفة ؛ المقابلات الشخصية وفقاً لمعايير خاصة للتقييم؛ إجراء اختبارات شفوية وتحريرية لقياس المهارات الشخصية والتعليمية والنفسية والتي يتم التقييم طبقاً لنتائجها.

من ناحية أخرى فإنه يجب على المتقدمين^(٦) لشغل الوظائف في القطاع الفندقي الدراية الكاملة بتوقعات رجال الصناعة في هذا المجال من الخبرات العملية أو المعلومات المهنية الخاصة بمجال العمل ، وقد لوحظ زيادة الطلب على الوظائف في أقسام الأغذية والمشروبات والمكاتب الأمامية عن غيرها من الأقسام الفندقية الأخرى ، ونظراً لأن هذه الأقسام تحتاج بطبيعتها للتعامل المباشر مع النزلاء واحتواء مشكلاتهم لذا فهي تتطلب مهارات خاصة عند التوظيف يجب الإلمام بها .

٣. تحديات العمل الفندقي :

يعد نقص العمالة المدربة في مجال صناعة الضيافة واحداً من أهم تحديات العمل الفندقي، رغم توافر أعداد الخريجين من الكليات، والمعاهد المتخصصة في مجال السياحة والفندقة، حيث أن خريجي الكليات السياحية والمعاهد العليا والفنية بمصر^(٧) بلغ عام ٢٠٠٢ عدد ٦٠٦٤ خريج وازادت الأعداد إلى ٧٧٤٥ خريج في عام ٢٠٠٨ . وقد ترجع مشكلة غياب التوازن^(٨) بين العرض من خريجي التعليم العالي السياحي والفندقي، وطلب سوق العمل في نفس المجال إلى عدة أسباب من أهمها : عدم الحصول على التدريب الفعلي الملائم لمطلوبات السوق ، وقلة إدراج المهارات الأساسية التي يتطلبها أصحاب الأعمال



الفندقية والسياحية في المقررات والبرامج الأكاديمية للتعليم ، إضافة لإنخفاض مستوى إجابة اللغات الأجنبية التي تعد من الأهمية بمكان في الحياة العملية .

وبالرغم من أن حجم العمالة المباشرة وغير المباشرة في صناعة الضيافة يتزايد بشكل مستمر وفقاً لإحصائيات العمل المسجلة في كل من الأردن ومصر كما يلي : في الأردن بلغ عدد العاملين في القطاع السياحي بشكل مباشر ١,٨٧٩,٤١٠ ألفاً موزعين بالنسب التالية: ٣٦,٢% في الفنادق، و ٤٠,٢% بالمطاعم، و ١٠,٩% في مكاتب السياحة والسفر، أخذاً في الاعتبار أن القطاع الفندقية في الأردن يشمل ٢١٠ فندق مصنف و ١٣٦ شقة فندقية مصنفة و ٤٩٠ فندق غير مصنف ، يعمل بهم ١٥,١٧٤ عامل ٨٧,٣% منهم اردنيون و ٨,٣% من الإناث^(٩) . أما في مصر^(١٠) فقد بلغ إجمالي العاملين حتى عام ٢٠٠٩ حوالي ٢,٢ مليون مقارنة بعام ٢٠٠٢ كان مليون وخمسة عشر ألفاً ، إلا أن نسبة حاملي مؤهلات السياحة والفندقة لا تتعدى ١٠% أما النسبة الغالبة (٩٠%) فمن حاملي المؤهلات الأخرى^(١١)، وقد يعد هذا احد اسباب التحدي الثاني للعمل الفندقية وهو ارتفاع معدل دوران العمل بالفنادق مما يؤثر سلباً على إدارة الخدمات في صناعة الضيافة ؛ يضاف إلى هذا عدم توافر الدافع المهني ، أو قصور البرامج التدريبية الفاعلة في تحسين مستوى أداء العمل^(١٢) ، كما ترتبط أسباب ارتفاع معدل الدوران بطبيعة الموسمية للعمل الفندقية ، وحدة المنافسة بين المؤسسات الفندقية، خاصة عند زيادة الطلب على وظائف معينة في هذا القطاع^(١٣) (مرجع سابق). وبالرغم من محاولات الإدارات الفندقية الجادة لتطوير أنظمة تقويم أداء العاملين بها وربط ذلك بكل من نوعية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء ، وكذلك قياس رضا العاملين عن مهامهم ، واساليب إحتواء الإدارة لمتطلباتهم فإن العديد من الفروق كانت واضحة بين إدراك كل من الإدارة والعاملين في تأثير بعض من أنظمة التقويم المتبعة على جودة الخدمات ، أو رضا العاملين^(١٣) وخفض معدل دوران العمل الفندقية

الدراسة الميدانية :

استخدم الباحثون في هذه الدراسة استمارة استقصاء موحدة تم توزيعها على مدراء الموارد البشرية بفنادق فئة اربع وخمس نجوم في كل من مصر (القاهرة - الجيزة) والأردن (عمان)، حيث أن مدير الموارد البشرية هو الشخص المعنى بمسئوليات الإختيار والتوظيف في المنشآت الفندقية ، إضافة لمتابعته مشكلات العاملين وتحديات العمل .وقد شملت عينة الدراسة ٧٨ فندقاً موضحة التوزيع في الجدول رقم (١).



جدول رقم (١): توزيع فنادق عينة الدراسة بين مصر والأردن

الإجمالي	الأردن	مصر	الفنادق
٣٦	١٦	٢٠	فئة ٥ نجوم
٤٢	٢٧	١٥	فئة ٤ نجوم
٧٨	٤٣	٣٥	إجمالي كل دولة
٤٤	١٨	٢٦	تابعة لسلسلة عالمية
٣٤	٢٥	٩	مستقلة
٧٨	٤٣	٣٥	إجمالي كل دولة

وقد تضمنت إستمارة الإستقصاء تساؤلات عن الأولويات في مواصفات إختيار العاملين، ووسائل التوظيف المتبعة، ومدى قبول أو عزوف العاملين عن العمل في أقسام معينة بالفندق، ومعدل دوران العمل الفندقى وأهم التحديات. ويتراوح القياس في هذه الإستفسارات من الهام مطلقاً (٥) إلى غير الهام جداً (١) ثم حلت النتائج المتحصل عليها والتي يتم عرضها في النقاط التالية.

أولاً: مواصفات إختيار العاملين :

أ. تضمنت إستمارة الإستقصاء ثمانية معايير تم السؤال عن ترتيب أهميتها عند إختيار العاملين من دولتي مصر والأردن من فئة ٤ و٥ نجوم، سواء الفنادق المستقلة أو التابعة لسلسلة عالمية وهو ما يتضح من الجدولين أرقام (٢) ، (٣) .



جدول رقم (٢): مواصفات إختيار العاملين بالفنادق طبقاً للدولتين قيد الدراسة

المواصفات	الدولة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل الدراسي	مصر	٣٥	٣,٩٢٢,	٠,٢٥٣
	الأردن	٤٣	٩٢	٠,٤٢٧
الصفات الشخصية	مصر	٣٥	٤,٢٦٤,	٠,٤١٤
	الأردن	٤٣	١٠	٠,٣٣٦
التخصص	مصر	٣٥	٣,٧٠٢,	٠,٢٨٤
	الأردن	٤٣	٧٩	٠,٣٠٦
إتقان اللغة الأجنبية	مصر	٣٥	٣,٩٧٤,	٠,٢٣٩
	الأردن	٤٣	٣٥	٠,٣٦٢
إتقان الحاسب الآلي	مصر	٣٥	٣,٧٣٤,	٠,٣٣١
	الأردن	٤٣	١٠	٠,٣٠٩
الخبرات السابقة	مصر	٣٥	٣,٦٦٤,	٠,٤٠٥
	الأردن	٤٣	٥١	٠,٢١٣
المهارات الإدارية	مصر	٣٥	٣,٧٣٣,	٠,٣٨٤
	الأردن	٤٣	٨٤	٠,٤٩٣
المهارات الفنية التخصصية	مصر	٣٥	٣,٨٢٤,	٠,٣٣٠
	الأردن	٤٣	١٧	٠,٤٥٦

يشير الجدول رقم (٢) للتقارب بين كل من مصر والأردن في أولويات معايير إختيار العاملين بالعمل الفندقى حيث ظهرت فروق معنوية فقط في إهتمام مدراء الفنادق المصرية بدرجة أكبر بمعيار المؤهلات العلمية الحاصل عليها العامل، في حين كانت الأولوية من وجهة نظر مديرى الفنادق الأردنية بمعيار إتقان اللغات الأجنبية والمهارات الفنية التخصصية .
ويعرض جدول رقم (٣) مواصفات إختيار العاملين في جميع الفنادق تحت الدراسة حسب تصنيف الفنادق ومدى تبعيتها الإدارية فيما يلى :



جدول رقم (٣): مواصفات إختيار العاملين في المنشآت الفندقية حسب التصنيف والإدارة

الترتيب	الإحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العدد	الإدارة	الإحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العدد	النجم	المواصفات
١	٠,٥٣٦	٣,٥٧	٤٤	سلسلة	٠,٥٦٦	٣,٥٤	٣٦	٥	المؤهل الدراسى
	٠,٦١٨	٣,١١	٣٤	مستقل	٠,٦٢٠	٣,٢٢	٤٢	٤	
٢	٠,٣٧١	٤,٣٣	٤٤	سلسلة	٠,٣٣٨	٤,٤٢	٣٦	٥	الصفات الشخصية
	٠,٢٨٣	٣,٩٧	٣٤	مستقل	٠,٢٦٨	٣,٩٦	٤٢	٤	
٣	٠,٥١٣	٣,٣٨	٤٤	سلسلة	٠,٤٦٩	٣,٣١	٣٦	٥	التخصص
	٠,٥٠٣	٢,٩٦	٣٤	مستقل	٠,٥٩٥	٣,١١	٤٢	٤	
٤	٠,٣١٢	٤,٢١	٤٤	سلسلة	٠,٣٢٠	٤,٢٣	٣٦	٥	إتقان اللغة الأجنبية
	٠,٤٢٢	٤,١٤	٣٤	مستقل	٠,٣٩٦	٤,١٤	٤٢	٤	
٥	٠,٣٤٧	٤,٠٢	٤٤	سلسلة	٠,٣٦٩	٤,٠٥	٣٦	٥	إتقان الحاسب الألى
	٠,٣٦٩	٣,٨٢	٣٤	مستقل	٠,٣٤٢	٣,٨٤	٤٢	٤	
٦	٠,٥٨٠	٤,٠٤	٤٤	سلسلة	٠,٦٢٢	٤,٠٣	٣٦	٥	الخبرات السابقة
	٠,٤٤٢	٤,٢٤	٣٤	مستقل	٠,٤٢٧	٤,٢١	٤٢	٤	
٧	٠,٤٢٧	٣,٩٠	٤٤	سلسلة	٠,٤١٦	٣,٨٧	٣٦	٥	المهارات الإدارية
	٠,٤٤٧	٣,٦٦	٣٤	مستقل	٠,٤٧١	٣,٧٣	٤٢	٤	
٨	٠,٣٩٠	٤,٠٣	٤٤	سلسلة	٠,٣٥٩	٤,٠٦	٣٦	٥	المهارات الفنية التخصصية
	٠,٤٩٩	٣,٩٨	٣٤	مستقل	٠,٤٩٧	٣,٩٧	٤٢	٤	

أظهر جدول رقم (٣) وجود تجانس بين تقييم مديرى فنادق الخمس والأربع نجوم فى ستة من المعايير الثمانية للإختيار - تحت الدراسة - وفرق معنى فقط فى معيارى الخبرات السابقة، والمهارات الفنية التخصصية، حيث كانت فنادق الأربع نجوم أكثر إهتماماً بالمعيار الأول والعكس فى حالة المعيار الثانى. أما بالنسبة للتبعية الإدارية للفنادق فقد أظهرت الفنادق التابعة لسلسلة عالمية فرق معنى فى أهمية معيار إتقان اللغة الأجنبية عن باقى المعايير، فى حين كان إهتمام الفنادق المستقلة بدرجة أكبر بمعيار الخبرات السابقة. بشكل عام أظهرت الدراسة لإجمالى عدد الفنادق (٧٨ فندقاً) أن معيار إتقان اللغة الأجنبية والصفات الشخصية والخبرات



السابقة كانت هامة جداً بمتوسطات ٤,١٨ و ٤,١٧ و ٤,١٣ على التوالي، تلاها في الأهمية بقية المعايير بمتوسطات متقاربة وهذا ما يتفق مع دراسات سابقة^(٤).
ب. ترتيب معايير إختيار العاملين في الأقسام الفندقية المختلفة :
شملت إستمارة الإستقصاء استفسار عن أولويات الإهتمام بأى من المعايير الثمانية للإختيار - قيد الدراسة - لكل قسم من أقسام الفندق عند طلب التوظيف كما يتضح في جدول رقم (٤).
جدول رقم (٤): أولويات إختيار العاملين في الأقسام الفندقية المختلفة

معايير الإختيار								القياس	
مهارات فنية	مهارات إدارية	خبرات سابقة	مهارات حاسب	لغة أجنبية	التخصص	صفات شخصية	المؤهلات لدراسي	القسم الفندقي	
٤,٠٤	٤,٢٢	٤,٣٦	٤,٨٢	٤,٧٨	٢,٧٩	٤,٦٩	٤,١٣	المتوسط	المكاتب الأمامية
٠,٨٨٩	٠,٨٣٢	٠,٨٠٥	٠,٦٧٩	٠,٥٠١	١,٣٠٣	٠,٤٦٥	١,٣٢٣	الانحراف المعياري	
٣,٣٧	٢,٦٢	٣,٦٩	٢,٤٢	٣,٢٦	٢,١٠	٣,٢٧	٢,٣٣	المتوسط	الإشراف الداخلي
١,١١٨	١,١٥٤	٠,٩٤٤	٠,٥٩٣	١,١١٠	٠,٦٧٦	١,٣٣٦	٠,٨٤٨	الانحراف المعياري	
٤,٤١	٤,٥٨	٤,١٤	٤,٦٩	٤,٨١	٤,٥٥	٤,٦٠	٤,٤٠	المتوسط	التسويق
٠,٦٩٢	٠,٦٣٥	٠,٨٠١	٠,٤٦٥	٠,٣٩٧	٠,٦٧٧	٠,٥١٨	٠,٨٢٧	الانحراف المعياري	
٣,٣١	٣,٧١	٤,٠٦	٣,٩٤	٤,١٧	٢,٦٩	٣,٤٩	٢,٧٩	المتوسط	المشتريات والمخازن
١,٠٢٣	١,١٩٦	٠,٨٥٨	١,١٧٧	٠,٨٥٩	١,٠٣٦	١,١٧٠	٠,٩٩٨	الانحراف المعياري	
٤,٢٧	٤,٣٧	٤,٢٤	٤,٧١	٤,١٤	٤,٥٥	٤,٥٣	٤,٥٤	المتوسط	المالية والمحاسبة
٠,٥٥١	٠,٦٦٧	٠,٩١٤	٠,٤٥٩	٠,٨٩٣	٠,٥٧٣	٠,٥٧٥	٠,٦١٨	الانحراف المعياري	
٤,٣٦	٣,٨٢	٤,١٣	٤,٠٠	٣,٩٧	٢,٧٧	٤,٠٠	٢,٦٣	المتوسط	المطبخ
٠,٧٣٨	١,٠٥٤	٠,٨٤٣	٠,٩٥٣	٠,٨٨٢	١,٣٢٨	٠,٨٩٧	١,٠٤٦	الانحراف المعياري	
٤,١٠	٣,١٠	٤,١٣	٣,١٣	٤,٠٣	٢,٥٥	٤,٣١	٢,٥٦	المتوسط	المطعم
٠,٩٢٠	١,٢٣٤	٠,٩١٧	١,٢٨٣	٠,٨٥٢	١,٠٢٨	٠,٦١٠	١,٠٣٩	الانحراف	



								المعيارى	
٣,٨٢	٣,٢٦	٣,٨٢	٣,٠٣	٤,٠٠	٢,٤٧	٤,١٨	٢,٤٥	الحوافى	المتوسط
١,٠٤١	١,٢٤٢	١,٠٥٤	١,١٣٩	٠,٨٥٣	٠,٨٠١	٠,٩٥٠	١,٠٤٠	الانحراف	المعيارى
٤,٤١	٤,٤٧	٤,٥٩	٤,٦٩	٤,٤٥	٤,٢٩	٤,٤٩	٤,٤٩	الحوافى	المتوسط
١,٠١٢	٠,٦٥٩	٠,٦٣٣	٠,٤٦٥	٠,٥٧٣	١,١١٨	٠,٥٥٢	٠,٦٣٩	الانحراف	المعيارى

- من خلال البيانات الإحصائية فى الجدول رقم (٤) يتضح ما يلى :
١. يعد معيار المؤهل الدراسى الأكاديمى هاماً جداً عند الإختيار فى قسم المالية والمحاسبة (٤,٥٤)، يليه قسم الموارد البشرية (٤,٤٩)، ثم التسويق (٤,٤٠)، وهاماً لباقى الأقسام الفندقية، ومتدنى الأهمية بقسم الإشراف الداخلى (٢,٣٣).
 ٢. كان لمعيار الصفات الشخصية الأهمية القصوى بأقسام المكاتب الأمامية، والتسويق، والمالية والمحاسبة، والإشراف الداخلى، والمطعم ومتوسطات (٤,٦٩)، (٤,٦٠)، (٤,٥٣)، (٤,٤٩)، (٤,٣١) على الترتيب تلاها فى الأهمية باقى الأقسام.
 ٣. تميز معيار التخصص فى قسمى التسويق، والمالية والمحاسبة بأهميه كبيرة وبنفس الدرجة (٤,٥٥)، تبعهم قسم الموارد البشرية (٤,٢٩) وكان متوسط الأهمية لباقى الأقسام، بينما لم تظهر أهمية لهذا المعيار فى قسم الإشراف الداخلى (٢,١٠).
 ٤. إتصف معيار إتقان اللغات الأجنبية بالأهمية القصوى فى ثلاثة من الأقسام بدءاً بالتسويق (٤,٨١)، ثم المكاتب الأمامية (٤,٧٨)، ثم الموارد البشرية (٤,٤٥) وهاماً لباقى الأقسام، ومتوسط الأهمية بقسم الإشراف الداخلى (٣,٢٦).
 ٥. لاقى معيار مهارة استخدام الحاسب الآلى أهمية كبرى فى أقسام المكاتب الأمامية، والمالية والمحاسبة، والموارد البشرية، والتسويق بمتوسطات (٤,٨٢)، (٤,٧١)، (٤,٦٩)، (٤,٦٩) على التوالى، وكان هاماً لباقى الأقسام وغير هام لقسم الإشراف الداخلى (٢,٤٢).
 ٦. اتفقت الفنادق تحت الدراسة بكل من مصر والأردن على أهمية معيار الخبرات السابقة لجميع الأقسام الفندقية عند الإختيار حيث كان هاماً جداً فى أقسام الموارد البشرية (٤,٥٩)، والمكاتب الأمامية (٤,٣٦)، والمالية والمحاسبة (٤,٢٤) وهاماً لباقى الأقسام.
 ٧. معيار المهارات الإدارية كان هاماً جداً لأقسام التسويق، والموارد البشرية، والمالية والمحاسبة بمتوسطات (٤,٥٨)، (٤,٤٧)، (٤,٣٧) على الترتيب وهاماً لباقى الأقسام، ومتوسط الأهمية بقسم الإشراف الداخلى (٢,٦٢).



٨. أوضح جدول رقم (٤) أن معيار المهارات الفنية التخصصية كان هاماً جداً في أقسام التسويق، والمطبخ، والمالية والمحاسبة (٤,٤١، ٤,٣٦، ٤,٢٧ على التوالي)، وهاماً لباقي الأقسام، ومتوسط الأهمية في كل من قسمي الإشراف الداخلي (٣,٣٧)، والمشتريات والمخازن (٣,٣١).

ثانياً: وسائل التوظيف المتبعة:

تضمن الإستقصاء أسئلة عن وسائل التوظيف المتبعة في الفنادق محل الدراسة بمصر والأردن، ومدى إقبال أو عزوف المتقدمين للعمل عن الالتحاق بالأقسام الفندقية المختلفة وفقاً لآراء مديري الموارد البشرية بتلك الفنادق وهو ما يتضح من الجدولين رقم (٥) و (٦).

جدول رقم (٥): وسائل التوظيف المتبعة في الفنادق مرتبة تبعاً لأهميتها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	وسائل التوظيف
١	٠,٠٨٤	٤,٣١	الإعلان في الصحف والمجلات
٢	١,٧٨٤	٣,٨٨	الإعلان عن طريق الإنترنت
٣	١,١٦٩	٣,٧٨	وكالات التوظيف المتخصصة
٤	٠,٦٩٧	٢,٨٦	الكليات والمعاهد كجهات أكاديمية
٥	١,٠٦٨	٢,٧٧	العاملين الحاليين
٦	٠,٩٥٥	٢,٦٣	المعارف والأصدقاء

يشير الجدول السابق تفضيل الفنادق الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها من خلال الصحف والمجلات المتخصصة بدرجة أكبر من وسائل التوظيف الأخرى - وهذا ما يتفق مع دراسات سابقة (٥ مرجع سابق).

جدول رقم (٦): إقبال أو عزوف المتقدمين للعمل عن الالتحاق بالأقسام الفندقية المختلفة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأقسام الفندقية
١	٠,٩٣٥	٣,٧٨	المشتريات والمخازن
٢	٠,٨٩٣	٣,٤٦	الحفلات
٣	٠,٩٢١	٣,٤٥	المطاعم
٤	٠,٩٦١	٣,٤٤	المطبخ



٥	١,٤٥٣	٣,٣١	المكاتب الأمامية
٦	١,٤٣٤	٣,٠٩	التسويق
٧	١,٢٦٧	٣,٠٨	المالية والمحاسبة
٨	٠,٩٨٦	٢,٩٦	الإشراف الداخلي
٩	١,٢١٦	٢,٧٢	الموارد البشرية

يتضح من جدول رقم (٦) إقبال المتقدمين لشغل وظائف على أقسام المشتريات والمخازن، والحفلات، والمطاعم، والمطبخ بدرجة أكبر من غيرها من الأقسام وقد يرجع ذلك لتيسر وسهولة معايير الاختيار لهذه الأقسام.

ثالثاً: تقييم دوران العمل في الأقسام الفندقية وأسبابه:

تضمنت الدراسة تساؤلاً عن تقييم معدل دوران العمل في الأقسام الفندقية في كل من فنادق مصر والأردن وتم رصد النتائج في الجدول التالي رقم (٧).
جدول رقم (٧): تقييم الإدارات الفندقية لمعدل دوران العمل في أقسام الفندق

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأقسام الفندقية
١	١,١٩٦	٣,٧١	الإشراف الداخلي
٢	٠,٧٤٣	٣,٦٢	التسويق
٣	١,٢٠٩	٣,٣٨	المشتريات والمخازن
٤	١,١٧٥	٣,٢٤	المالية والمحاسبة
٥	١,٣٥٣	٢,٩٩	المطبخ
٦	١,٦٤٧	٢,٩٦	الموارد البشرية
٧	١,٤٩٣	٢,٩٢	المطاعم
٨	٠,٩٧٧	٢,٨٦	المكاتب الأمامية
٩	١,٢٠٦	٢,٦٤	الحفلات

من خلال بيانات جدول رقم (٧) يتضح أن معدل دوران العمل في كل من قسمي الإشراف الداخلي، والتسويق (٣,٧١، ٣,٦٢ على التوالي) كان مرتفعاً بالمقارنة بباقي الأقسام والتي بدأ معدل الدوران بها متوسط الارتفاع؛ وربما يرجع ارتفاع معدل الدوران بقسم الإشراف الداخلي لطبيعة العمل، ومتطلبات الوظيفة، بينما يتسم قسم التسويق والمبيعات بتوفر فرص وظيفية في فنادق أو مؤسسات أخرى تساهم في زيادة معدل دوران العمل فيه؛ ومن خلال الاستبيان تم رصد عدة أسباب لارتفاع معدل الدوران كما يشير الجدول رقم (٨).



جدول رقم (٨): اسباب معدل دوران العمل المرتفع في الفنادق بمصر والأردن

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسباب
١	٠,٦٥٣	٣,٨٣	نقص الفرص الملائمة للترقى
٢	١,٠١٤	٣,٥٦	تأثير بيئة العمل غير الملائمة
٣	١,٤١٠	٣,٤٢	توفر فرص عمل أفضل داخل البلد أو خارجها
٤	٠,٧٥٧	٣,١٩	تدني التقدير المادي (الحوافز - المكافآت)
٥	٠,٦٠٣	٣,٠٠	تدني المرتبات أو الأجور
٦	١,١٥٧	٢,٩٩	نقص البرامج التدريبية المؤهلة
٧	١,٢٣٧	٢,٩٥	تأثير سمعة القطاع
٨	١,٠٥٦	٢,٩٥	تأثير ساعات العمل الطويلة
٩	٠,٧٨٥	٢,٨٦	علاقة العاملين بالإدارة
١٠	٠,٧٧٧	٢,٦٢	علاقة العاملين مع بعضهم

تدل النتائج بجدول رقم (٨) على تأثير نقص الفرص المتاحة للترقى على ارتفاع معدل دوران العمل حيث كانت الأعلى بمتوسط ٣,٨٣، تلاه تأثير بيئة العمل غير الملائمة سواء من الناحية الصحية والأمنية ووسائل السلامة بمتوسط ٣,٥٦، وتبعهما وجود فرص عمل أخرى أفضل سواء في أسواق عمل منافسة أو جديدة ٣,٤٢ داخل بلد الإقامة أو خارجها؛ وهذا يتفق مع دراسات سابقة^(١٥)، وقد تدرجت الأسباب الأخرى من متوسطة التأثير على معدل الدوران مثل مناسبة التقدير المادي للعمل كالحوافز والمكافآت، وإنخفاض المرتبات، وعدم تنوع البرامج التدريبية المؤهلة، إضافة لسمعة القطاع الفندقية نفسه، وطول ساعات العمل بمتوسطات (٣,١٩)، (٣,٠٠)، (٢,٩٩)، (٢,٩٥)، (٢,٩٥) على التوالي؛ إلى الأقل تأثيراً على معدل الدوران مثل علاقة العاملين بالإدارة الفندقية، وعلاقة العاملين ببعضهم البعض (٢,٨٦، ٢,٦٢).

رابعاً: تحديات العمل الفندقية :

رغم أن ارتفاع معدل دوران العمل في المنشآت الفندقية يعد من أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع - لذا تم تناوله مستقلاً في المحور السابق - إلا أن هناك مجموعة أخرى من التحديات



المرتبطة بالعمالين في الفنادق والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العمل ، وتميز الخدمات الفندقية المقدمة ، والحد من شكاوى النزلاء. لذلك اهتمت هذه الدراسة بتضمين إستمارة الإستقصاء الموحدة والموجهة لمدراء الموارد البشرية بفنادق مصر والأردن مجموعة أخرى من التحديات أو المشكلات التي قد تواجه العمل الفندقى؛ وتم تقسيمها لثلاث فئات (جدول رقم ٩):

١. الفئة الأولى مشكلات مرتبطة بتقييم إدارة الموارد البشرية للعمال الفندقية.
٢. الفئة الثانية مشكلات مرتبطة بتقييم رضا العاملين عن العمل الفندقى.
٣. الفئة الثالثة مشكلات مرتبطة بطبيعة العمل الفندقى نفسه.

جدول رقم (٩): المشكلات التي تواجه العمل الفندقى

الترتيب	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	أبعاد المشكلات
الفئة الأولى مشكلات مرتبطة بتقييم إدارة الموارد البشرية للعمال الفندقية			
١	١,٣١٤	٣,٨٦	١. نقص المهارات الشخصية والمهنية للعمالين
٢	١,٧١١	٣,٤٩	٢. تدنى مستوى الخبرة الفندقية
٣	١,٧٨٨	٣,٢٩	٣. انخفاض المهارات اللغوية
٤	١,٧٣٤	٣,١٤	٤. عدم توافر الوعى بالتعاون فى فريق عمل
٥	١,٠١٨	٢,٢٨	٥. انخفاض المستوى التعليمى والمؤهلات الأكاديمية
٦	٠,٩٣٨	١,٩٥	٦. ضعف التعاون الكافى للعاملين مع النزلاء
الفئة الثانية مشكلات مرتبطة بتقييم رضا العاملين عن العمل الفندقى			
١	٠,٩٤١	٣,٢٩	١. ضعف الفرص الوظيفية
٢	٠,٧٠٦	٣,٢٤	٢. تدنى فرص التقدم الوظيفى والترقى
٣	١,٣٢٧	٢,٩٢	٣. القيود الإجتماعية والثقافية
٤	١,٠٥٠	٢,٨٣	٤. تدنى الأجور والحوافز
٥	٠,٨٨٩	٢,٥٩	٥. ساعات العمل الطويلة
الفئة الثالثة مشكلات مرتبطة بطبيعة العمل الفندقى نفسه			



١	٠,٩٥٠	٤,١٤	المهام الوظيفية غير محددة بدرجة كافية
٢	٠,٨٢٤	٣,٧١	نقص الخدمات الترفيهية
٣	٠,٨٥٤	٣,١٥	نقص الفرص التدريبية للملائمة للعاملين
٤	٠,٩٤٥	٢,٧٩	أساليب تعامل الإدارة مع العاملين
٥	٠,٦٦٠	١,٩٢	بعد مكان العمل عن السكن

من خلال البيانات بجدول رقم (٩) يتضح ما يلي :

١. الفئة الأولى: المشكلات المرتبطة بتقييم إدارة الموارد البشرية للعمال الفندقية :
- يعتبر كل من نقص المهارات الشخصية والمهنية لدى العاملين (٣,٨٦) ، إضافة لتدني مستوى الخبرات الفندقية لبعضهم (٣,٤٩) من العوامل المؤثرة بدرجة أكبر من غيرها على جودة أداء الخدمات الفندقية، ويرجع السبب في ذلك لنقص فاعلية وتنوع البرامج التدريبية المقدمة سواء للعاملين بالحقل الفندقى، أو للطلاب والخريجين في مجال التعليم السياحى ، والتي لها القدرة على دعم مهاراتهم والإرتقاء بأدائهم فضلاً عن التنظيم والتشجيع ومواكبة التطور فى الأعمال الفندقية (١٦).

- يعد كل من إنخفاض المستوى التعليمى، والمؤهلات العلمية للعاملين؛ وعدم التعاون الكافى مع النزلاء أقل تأثيراً فى التسبب بمشكلات إدارية فى العمل الفندقى وهذا يرجع لتفهم هذه الإدارات لوجود فجوة بين متطلبات العمل والمؤهلات المطلوبة للعاملين فى الواقع الفعلى والتطبيقى لصناعة الضيافة وبين بعض مناهج ومقررات التعليم الأكاديمى ونصوصه النظرية (١٦) مرجع سابق) إذا فهي تعمل جاهدة على تطوير خططها التدريبية لمواكبة ذلك.

٢. الفئة الثانية: مشكلات مرتبطة بتقييم رضاء العاملين عن العمل الفندقى:
يتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع الأبعاد المذكورة كانت متوسطة التأثير فى إحداث مشكلات بالعمل الفندقى، وترى الإدارات الفندقية قيد الدراسة أن وضع خطط عمل منظمة، وإعداد نموذج تقييم أداء العمل بشكل جيدحتوى مهام الأعمال المكلف بها، ومواعيد العمل، ولائحة الجزاءات والمكافئات المرتبطة بهذا التقييم يمثل نقطة الدفع للتغلب على مثل هذه السلبيات وهذا يتفق مع دراسات سابقة (١٧).

٣. الفئة الثالثة: مشكلات مرتبطة بطبيعة العمل الفندقى نفسه:
سجلت النتائج فى جدول (٩) أن العوامل الأعلى تأثيراً على العمل الفندقى تمثلت فى كل من نقص الوضوح فى تحديد المهام الوظيفية لكل مستوى وظيفى على حدة من حيث المسئوليات والوقت المتاح لإنجازها بمتوسط ٤,١٤، وكذلك نقص الخدمات الترفيهية بمتوسط ٣,٧١، أما بالنسبة لباقي العوامل كعدم توافر فرص تدريبية ملائمة للعاملين (٣,١٥)، وسبل تعامل الإدارة مع العاملين ومدى الإلتزام بالعود فى العمل وتبنى الأفكار البناءة فى العمل الإدارى (٢,٧٩) كانت متوسطة التأثير على الأداء ؛ أما بالنسبة لبعد محل السكن عن العمل فقد كان



عديم التأثير على تأدية الخدمات الفندقية وذلك لما توفره المنشآت الفندقية من بدائل للسكن، أو وسيلة مواصلات ملائمة للذهاب والعودة.

التوصيات :

١. ترتيب معايير إختيار المتقدمين لشغل الوظائف بأقسام الفنادق المختلفة وفقاً لأهميتها بالنسبة لكل قسم.
٢. تنوع وسائل التوظيف على أن تشمل بروتوكول تعاون بين الفنادق والجهات الأكاديمية المتخصصة لتلبية إحتياجات العمل الفندقى من خريجها المؤهلين .
٣. دعم التواصل بين الأكاديميين ورجال الصناعة فى نواحي التدريس والتدريب مع الإهتمام بأنماط التعليم غير التقليدية التى تتفق و إحتياجات سوق العمل الفعلية.
٤. وضع سياسات عمل محفزة للترغيب فى الوظائف ذات الإقبال الأقل ، ومعدل الدوران الأعلى مثل الإشراف الداخلى ، والمطاعم .
٥. التأكيد من مطابقة التوصيف الوظيفى مع طبيعة العمل بالأقسام الفندقية المختلفة .
٦. إعادة النظر فى أساليب التقييم المتبعة حتى تكون على أسس واضحة وموضوعية مع مراعاة عامل الكفاءة فى كل المهام.
٧. تصميم نماذج للتعرف على آراء العاملين تجاه وظائفهم ، وقياداتهم ، ومدى رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم بالمنشأة مع وضع آلية لتوزيعها والإستفادة بما جاء بها وإحاطة مقدمها بما يتم فى هذا الشأن.



المراجع

١. حسين بدران (٢٠٠٩)، استراتيجيات التنمية البشرية والتدريب في القطاع السياحي، الإتحاد المصري للغرف السياحية بالتعاون مع وزارة السياحة.
2. Michael, C.G, Davidson, N.T. and Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five star hotels. *International Journal of contemporary hospitality management*. Vol.22, (4).
3. World Travel & Tourism Council, (2005). Turkey: Travel & Tourism- Sowing the seeds of growth –the 2005 Travel & Tourism Economic Research world travel & tourism Council, London.
4. Lockyer, C., & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 125- 135.
5. Lotief, H. (2005). Standardization of selection and recruitment procedures in the travel and tourism industry. *Egyptian Journal of tourism & hospitality*. No.13, pp. 1-33
٦. نبيل الشيمي، لمياء مصطفى (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في صناعة الضيافة في جمهورية مصر العربية: التحديات وسبل التغلب عليها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد ٨ (١)، ص: ٧١-٨١
٧. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، خريجي الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة، أعداد مفرقة .
٨. قاعدة بيانات مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار. رئاسة مجلس الوزراء (٢٠٠٩)
٩. احصائيات وزارة السياحة الأردنية ٢٠١١ www.mota.gov.jo
١٠. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠٠٩، الكتاب الإحصائي السنوي (٢٠٠٩)
١١. الهيئة العامة للإستعلامات المصرية www.sis.gov.eg
12. Zhao, W.J. and Jing, W. (2009) Challenge and trends, that facing hospitality industry management science and engineering. 3 (4):53-58
13. Tag-eldeen, Ashraf , et.al. (2012), The impact of effective employee appraisal system on quality of customer service in hotel operations, 6th world conference for graduate research in tourism ,hospitality and leisure , Turkey (24-29/4/2012)
14. Collins, A. (2007). Human resources: a hidden advantage?. *International Journal of Contemporary hospitality management*. Vol.19, (1):78-84



15. Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 106-113
١٦. محمود هويدى (٢٠٠٧)، الجودة فى التدريب والتعليم السياحي والفندقى: جولة مختصرة فى التحديات والمعوقات. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم عدد (١)، ص: ٧-٨
17. Tian-Foreman, W. (Amy). (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378



SUMMARY

The reality of human resources in the hotels sector:
Comparative study between Egypt and Jordan

Manal Elkholy & Hoda Lotief & Khaled Magabli

This study aims at determining the approaches and the attributes of selecting the employees for the hotels sector in addition to stating the causes for the high turnover in some sections through comparing samples of four-star and five-star hotels in both Egypt and Jordan. Questionnaires were used as a method for collecting the required data concerning the specification which the employees are chosen according to, the different ways of job advertisements, the appeal and the repulsion of employees to work in certain hotel departments, and the reasons of the high turnover in specific hotel sections. Most results which were based on statistical analysis showed significant differences between the Egyptian and the Jordanian hotels regarding the priorities of the criteria for selecting the employees. As the certifications ranked higher importance in the Egyptian hotels than in the Jordanian hotels where they had more concern on the excellence of foreign languages. It was also detected that the high turnover is due to the lack of the promotion opportunities & inadequate of work environment regarding health and safety. The study perceived some influential challenges on the hotel work and suggestions to overcome them through developing the training methods, evaluation and cooperation with the academic identities.