



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة المستنصرية  
كلية الآداب

د. محمد بسامه رزق

# مجلة آداب المستنصرية

بحث مستل

العدد الحادي والاربعون ١٤٢٣هـ  
السنة السادسة والعشرون ٢٠٠٢م

## المحتويات

### دراسات اقتصادية وسياحية

- ٨- طرق اختيار العاملين وأثرها في تحقيق أهداف الفندق  
\* د. عبدالسادة مطلك رحيم ..... ١٥٧
- ٩- تحليل قياسي لانتاج أسماك الكارب في احواض التربية والعوامل المؤثرة فيه  
\* د. قصي قاسم الكليدار/ د. عبدالله احمد الدباش ..... ١٧٣
- ١٠- توظيف الموروثات الحضارية الثقافية العباسية في مركز مدينة بغداد وبرها في  
التنمية السياحية  
\* ا.م. د. محفوظ صالح الحديثي/ م. دينا حامد جمال ..... ١٨٣

## طرق اختيار العاملين وأثرها في تحقيق أهداف الفندق

د. عبد السادة مطلق رحيم

قسم السياحة وإدارة الفنادق  
كلية الآداب / جامعة تعز

### المقدمة :

تتميز صناعة الفنادق من غيرها من الصناعات باعتمادها عنصر العمل والملاكات البشرية إذ أصبحت صناعة الفنادق من أهم الصناعات الحيوية التي تحتاج إلى أيدٍ عاملة كثيرة ففي بريطانيا مثلاً يعمل في فنادقها عدد من العاملين أكثر ممن يعملون في صناعة المحركات والسيارات والطائرات مجتمعة (١) ولأنها تعد من ضمن صناعة الخدمات فإن نجاح الفندق في تحقيق الأرباح وتوفير الخدمات للجمهور يتوقف على الطاقات البشرية الفنية والإدارية التي تعمل فيه لكون طبيعة العمل الفندقي تركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري وبالرغم من استخدام التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات في كثير من الأقسام الفندقية يبقى الاعتماد الأول والأخير في عمل الفنادق هو العنصر البشري إذ لا يمكن أن نستغني عن موظف قسم الاستقبال واستبداله بالآلة الكترونية تستقبل الضيف وكانت عدة محاولات من هذا القبيل قد تم تجربتها سابقاً ولكنها باءت بالفشل بعد مدة وجيزة من الزمن.

يتضح مما سبق أن خدمة العنصر البشري الحقيقية لا يمكن مكننتها ومع ذلك فإن هذا لا يمنع من استخدام تكنولوجيا وتقنيات الانتاج الواسع في صناعة الفنادق لتمكن رجال الصناعة الفندقية من انجاز مهماتهم الروتينية بسهولة وبسرعة ولكي يبقى العنصر البشري العامل الذي يحدد مسار ونجاح صناعة الفنادق وبالتالي فإن نجاح الفندق مشروعاً اقتصادياً ومؤسسة اجتماعية يتوقف على سمعة وشهرة الافراد العاملين فيه فإقبال

الجمهور على الفندق يرجع الى السمعة والشهرة التي اكتسبها الفندق بتعامله مع الجمهور بطريق الخدمات الجيدة التي يقدمها لهم وكما نعرف ان هذه الخدمات تعد من ضمن الانتاج غير الملموس فالنزلاء لا يترددون على مطعم الفندق إلا لعلمهم بأسلوب وطريقة العاملين في المطعم ونوعية الخدمات التي يقدمها المطعم لهم وكفاءة الطباخين في المطعم ولهذا كله نجد أن الفندق يكتسب شهرته من السمعة الحسنة للعاملين في أقسامه الأخرى فضخامة البناية وجودة الاثاث والمعدات ليست كافية لنجاح الفندق بل يجب ان يكون وراء ذلك ملاك بشري اداري وفني مختار بطريقة جيدة على وفق مواصفات عالية ومدرب تدريباً كافياً ليحسن حب واستقبال وخدمة الناس.

#### **هدف الدراسة :**

تحديد الأسس العلمية لأساليب اختيار العاملين في الفندق. بسبب احتياج هذا النوع من العمل الى مواصفات خاصة تختلف عن مواصفات ملاكات الأعمال الأخرى من حيث الشكل والتعليم والثقافة والروح المتفانية في خدمة وحب الناس.

#### **مشكلة الدراسة :**

تتحدد مشكلة البحث في طريقة اختيار العاملين في الفنادق إذ يتم أحياناً اختيار القيادات الادارية والمستويات الأدنى في هذا العمل بناءً على اسس خاصة غير مهنية وعادة ما يؤدي هذا الاختيار الى ارتقاء الاقل كفاءة واهمال المهارات الادارية المهنية الافضل.

#### **فرضية الدراسة :**

ان اتباع الأساليب العلمية والابتعاد عن الارتجال والعلاقات الشخصية في اختيار العاملين في الفندق سوف يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة للفندق.

#### **خطة الدراسة :**

- من أجل التغطية المنهجية لموضوع الدراسة اشتمل البحث على مايتي:
- خصائص العمل الفندقية.
- اسباب تدني الجودة والدقة والكفاءة في العمل الفندقية.

- بعض الأساليب المتبعة حالياً في اختيار العاملين في الفنادق.
- الأسس التي تجب مراعاتها عند تخطيط احتياجات الفندق من العاملين.
- اختيار العاملين وتوظيفهم.
- كيف نختار العاملين في الفندق.
- الاستنتاجات والتوصيات.
- المراجع.

### خصائص العمل الفندقية :

- من أجل الحصول على صورة واضحة للعمل الفندقية علينا أن نعرف أن هذا العمل يتميز من غيره من الأعمال بعدة خصائص أهمها ما يأتي (٢):
- ١- تحت سقف الفندق هناك خمسة الى تسعة اقسام مستقلة ولكنها تعمل بصورة متناسقة ومترابطة وهذا تأكيد ان العمل الفندقية متنوع ويتطلب درجة عالية من التحدي وبهذا يتمكن الشخص الذي يعمل في الفندق من اكتساب معرفة أكثر من عمل واحد.
  - ٢- عمل آخر يتطلب تحدياً أيضاً وهو الوجود البشري المتمثل بالضيف نفسه وبالطبع ليست كل اعمال الفندق تتعلق مباشرة بالضيف ولكن الكثير منها يتطلب علاقة مباشرة به وتتطلب معرفة ودراية بالتعامل مع عامة الناس.
  - قد يتطلب العمل الفندقية مقابلة وخدمة الأغنياء والفقراء والمشهورين والفخوريين والمتعاونين والصعبين والأميين والمتقنين فكل هؤلاء وكل فرد يدخل الفندق يوفر فرصة للعاملين في الفندق بزيادة معلوماتهم عن طبيعة البشر وما يتطلبه ذلك من تقديم الخدمة التي يتعزز بها بقاء الضيف مدة أطول في الفندق.
  - ٣- محيط العمل في الفندق هو محيط مبهج ومتغير وغير خاضع للروتين اليومي وأجواء العمل في الفندق تعدُّ من احسن الأجواء مقارنة بالدوائر والشركات الاخرى من حيث (الديكورات) والألوان والتدفئة والتبريد... الخ.
  - ٤- في صناعة الفنادق ليست مسؤولية العاملين اداء اعمالهم فقط وانما الحصول على رضاء الضيوف بموافقتهم واستحسانهم انفسهم وهذا يوفر للعاملين فرصة جيدة للخروج من الروتين اليومي المزعج في التعامل مع البشر والوظيفة.

٥- يحدّ العمل الفندقى عملاً متميزاً تنعكس عليه بسرعة التغيرات التي تحدث في الاقتصاد المحلى والقومى والعالمى. وان العمل الفندقى يتأثر كثيراً بالتقنيات والأفكار وأساليب العمل الجديدة ولهذا فانه يخضع للتغير بشكل مستمر أما الفندق الذى يبقى ساكناً ، أو مستقراً بدون تغير فانه في الحقيقة يعمل على تصفية أعماله تدريجياً وأحسن مثال على ذلك هو فندق رتز (Ritez) المشهور في مدينة نيويورك (New York) الأمريكية الذي كان مشهوراً بخدمته الرائعة وكان يعدّ في زمانه من اعظم الفنادق في العالم ولكن لعدم اهتمامه وتمكنه من مواكبة التطور الحاصل في الاقتصاد وطبيعة البشر وعاداتهم وتقاليدهم ورغباتهم وحاجاتهم اضطر أن ينهي أعماله بعد (٤٠) عاماً من افئتاحه ويتحول الى علامة تراثية في الماضي.

٦- يجب أن تكون لدى العاملين في الفنادق القابلية على التواءم السريع مع مختلف الحالات المتوقعة أو الاعتيادية وكذلك القابلية على السيطرة على المشاعر والعواطف حيث التعرض للضغط الكبير قد يرغم عامل الفندق على التعبير عن رأيه بذلك.

٧- ان عمل الفنادق مستمر (٢٤) ساعة يومياً (٧) ايام اسبوعياً وهذا يعنى ان العاملين في هذه الصناعة مطالبون بالعمل في كل الأوقات ونرى انه حين يكون الضيوف مرتاحين يتمتعون بعطلهم نرى رجال الفنادق منهمكين في انجاز اعمالهم ولذا لاجب ان نرى اغلب رجال الفنادق يصابون بالقرحة وارتفاع ضغط الدم.

### أسباب تدني الجودة والكفاءة والدقة في العمل الفندقى :

يطرح بعضهم سؤالاً هو لماذا لم ننجح حتى الآن في تحقيق اعلى مستويات الجودة والدقة والكفاءة في اداء اعمالنا سواء كانت خدمة أو حرفة أو صناعة.

فاذا استشرنا عامة الناس في بلادنا فسوف نجد الف اجابة جميعها تركز على ما يعتقد انها عيوب فينا أي في شخصيتنا (ولكنه لم يكن ابدأ خلاصاً أصيلاً) فمنهم من يقول بأننا لم نتعود على مثل هذه الأعمال بعد. ومنهم من يقول هو الاعتزاز بالنفس ومنهم من يعزوها الى العادات والتقاليد الاجتماعية وجميع هذه الإجابات تدلُّ على ظلم للذات وعدم الثقة بالنفس.

حين نسمع رأي الاستشاريين والاختصاصيين في اسباب تدني مستويات الجودة والدقة والكفاءة في العمل وخاصة العمل الفندقى قد نصل الي نتيجة مشابهة وهي أن أحداً منهم لا يملك تفسيراً موضوعياً لما آل اليه حالنا مع العمل الفندقى فقسم يكتفون بالقول بأن ضعف الأجور هو السبب ولكن هذا لايفيد في تفسير افتقادنا للجودة والالتقان فالواقع ان مستوى الأجور الحقيقي في أي بلد عربي أعلى منه من الصين لكن نجد ان مستوى الجودة والالتقان في تقديم الخدمة وفي الانتاج في الصين أعلى مما عندنا. أما القسم الآخر فيقول بان وراء ضعف الجودة والالتقان هو (نظام الأمان في الوظيفة) اذ لا يتم معاقبة أحد بسبب اهماله في العمل ويفند هذه النظرية هو اعمال القطاع الخاص فهم ليسوا أقل اهمالاً في أداء اعمالهم من العاملين في القطاع العام (الحكومي).

لكن الاختصاصيين والاستشاريين يقولون ايضاً ان العربي قادر على اثبات نفسه في الخارج في حين لايقوم بأداء عمله في الداخل كما ينبغي والسبب كما يقولون هو افتقادنا في بلادنا لنظام عمل كفاء.

ان هذا القول يمكن أن يكون صحيحاً حتى سنوات خلت ولكننا في الوقت الحاضر نملك أحدث ما يكون من القوانين والتعليمات التي تضمن حقوق العامل وتوفر له الكثير من الضمانات والامتيازات.

ونعود الى سؤالنا الأول ما السبب اذاً في انخفاض مستويات الجودة والدقة والكفاءة في أعمالنا؟

وبوسعنا الاجابة هنا بأن نشير الى السبب الظاهر وهو ضعف وتراجع التعليم والتدريب ولكن السر الأعمق يكمن في طريقة اختيار العاملين في هذه الصناعة (صناعة الفنادق) وضمهم الى بيئة العمل حيث يتلقون تدريبهم الحقيقي.

**بعض الأساليب المتبعة حالياً في اختيار العاملين في الفنادق :**

من أجل تعرف الأساليب المتبعة حالياً في اختيار العاملين في الفنادق تم اجراء دراسة على فنادق مدينة بنغازي وتم أخذ عينة عشوائية تتكون من (٧٠) موظفاً تابعاً لهذه الفنادق

التي تتراوح درجاتها بين الممتازة والدرجة الثالثة إذ سُئلوا عن طريقة حصولهم على العمل في الفندق وكانت اجاباتهم كما موضح في الجدول رقم (١):

#### جدول رقم (١)

م . ر	طريقة الحصول على العمل	العدد	النسبة
١	اعلان عن طريق الصحف	٥	٪٧,٢
٢	ملصقات اعلانية	٤	٪٥,٧
٣	المراجعة الشخصية	٣٧	٪٥٢,٩
٤	عن طريق شخص آخر	١٦	٪٢٢,٩
٥	عن طريق اعارة خدمات	٤	٪٥,٧
٦	العقود الخارجية	٤	٪٥,٧
٧	المجموع	٧٠	٪١٠٠

ويوضح هذا الجدول الطريقة التي حصل من خلالها العاملون على العمل في الفندق فقد تبين ان أعلى نسبة من العاملين جاءت عن طريق المراجعة الشخصية فقد بلغ عددهم (٣٧) ويمثل نسبة (٥٢,٢ ٪) من العينة وهي أعلى نسبة من العينة والعدد الذي يليه (١٦) يشكلون نسبة (٢٢,٩ ٪) من العينة جاؤوا عن طريق شخص آخر استطاع أن يمهد لهم طريق العمل.

لكننا نجد أن الذين حصلوا على عمل بطريق الإعلان في الصحف بلغ عددهم (٥) فقط وقد مثلوا نسبة (٧,٢ ٪) من العينة كما ان الذين جاؤوا بطريق الملصقات الإعلانية بلغ عددهم (٤) فقط ومثلوا نسبة (٥,٧ ٪) من عينة الدراسة.

وهذا يدل على الابتعاد عن استخدام الأساليب العلمية في اختيار العاملين في الفنادق التي تؤدي الى مردود سلبي ويبعد الفندق عن تحقيق الأهداف المرسومة له.

واستطلع رأي عينة عشوائية تتكون من (٤٠) موظفاً من العاملين في فندقين من الفنادق الكبرى في بنغازي عن الأسس التي يتم تعيين العاملين بموجبها في أقسام الفندق وكانت



اجاباتهم كما هو موضح في الجدول برقم (٢):

جدول رقم (٢)

ر. م	الاسس التي يتم اعتمادها	العدد	النسبة
١	على أساس شهادة متخصصة في ادارة الفنادق.	١٠	٪٢٥
٢	على أساس خبرتهم في بعض الأعمال.	١٤	٪٣٥
٣	على أساس توصيات بعض الأشخاص.	٦	٪١٥
٤	يتم ترشيحهم من قبل جهاز الدولة الإداري.	١٠	٪٢٥
	المجموع	٤٠	٪١٠٠

وهذا الجدول يوضح الأسس التي يتم تعيين العاملين بموجبها في الفنادق إذ بلغت نسبة الذين يتم تعيينهم على أساس شهادات متخصصة في ادارة الفنادق (١٠) موظفين ويمثلون نسبة (٪٢٥) من العينة ونسبة التعيين على أساس الخبرة في بعض الأعمال بلغت (١٤) موظفاً ويمثلون نسبة (٪٣٥) من العينة ونسبة التعيين على أساس توصيات بعض الأشخاص بلغت (٦) موظفين ويمثلون نسبة (٪١٥) من العينة أما نسبة التعيين على أساس الترشيح من جهاز الدولة فبلغت (١٠) موظفين نسبة (٪٢٥) من العينة. ونلاحظ في هذا الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة التعيين (على أساس الخبرة) وهذا مؤشر على أن العمل الفندقية يحتاج الى وجود عاملين ذوي خبرة عالية كما لا يمكن أن نهمل وجود شهادات تخصصية تزيد من مقدار الكفاءة لدى العاملين.

**الاسس التي يجب مراعاتها عند تخطيط احتياجات الفندق من العاملين:**

لابد أن يؤخذ في الحساب عند تخطيط احتياجات الفندق من العاملين جميع العوامل الاجتماعية والقانونية التي يتصف بها المحيط الذي يعمل فيه هذا الفندق، بالإضافة الى الإطار العام الذي تتميز به السياسة الفندقية عامة نحو تشغيل العمال والموظفين تحقيقاً لأهدافها المختلفة التي يمكن أن يكون لها علاقة بمفهوم تخطيط القوى العاملة وهي:-

- ١- التغيرات التقنية.
- ٢- العلاقات العمالية.
- ٣- طاقات الانتاج.
- ٤- توفر العمل من حيث العدد والمهارة.
- ٥- القيود الاجتماعية.
- ٦- قيود المحيط الذي يعمل الفندق في نطاقه.
- ٧- تغير أماكن الإقامة.
- ٨- المنافسة.
- ٩- بحوث السوق.
- ١٠- بحوث التطوير.
- ١١- تنظيم المبيعات.
- ١٢- الوضع المالي للفندق.

ويجب أن يوضع في الحساب جميع هذه المتغيرات التي تُعد مدخلات بالنسبة لاتخاذ القرارات المختلفة من دون إهمال العلاقات المتبادلة فيما بينها ولا يجب أن يسمح لأي من هذه المدخلات أن تكون له الغلبة على باقي المتغيرات وإن كان بعضها يكون ذا أهمية نسبية أكبر بالمقارنة مع البعض الآخر. ذلك لان إهمال بعض المتغيرات لابد أن يؤدي الى تزايد الخطر الذي يمكن أن يترتب على اخطاء التنبؤات المختلفة.

وبناءً على الدراسة التفصيلية لهذه المتغيرات المختلفة لابد أن يتخذ قرار معين من بين ثلاثة قرارات بديلة -التوسع في العمل أو -الانكماش- أو ابقاء الأمور على حالها، واتخاذ أي قرار من هذه القرارات الثلاثة لابد أن يؤثر في المسائل المختلفة التي تتعلق بالعاملين في الفندق إذ لابد أن يؤدي الى تغيير سياسة الإدارة الفندقية نحو التوظيف - والتدريب والزائدين عن الحاجة- والفصل والذين يرغبون في التقاعد المبكر وغير ذلك من الأمور التي تتطلب تطوير الإدارة وتحديثها وتجهيزها بمختلف المعدات التي يحتاج إليها هذا التطوير والتحديث.

ومما لاشك فيه أنه اذا لم تتوافر لدى الفندق البيانات التفصيلية عن تركيب القوى العاملة

فيه من حيث المهارات والقدرات التي يتمتع بها كل فرد منها يكون من المستحيل اتخاذ القرارات الصحيحة بالنسبة لاحتياجاته المستقبلية.

لذلك لا بد أن تعمل الإدارة على تنظيم السجلات الشخصية للعاملين في الفندق التي تزود القائمين باتخاذ القرارات الخاصة بالقوة العاملة وتحديثها من وقت إلى آخر إذ إن القوة العاملة من الموارد التي تتعرض لتغيرات مستمرة (Manpower Inventory is a very Fluid Resource) ولهذا تحتاج السجلات الملفات الخاصة بها إلى استمرارية التحديث وهو أمر لا يمكن أن يتحقق بسهولة وبسرعة إلا بالتشغيل الإلكتروني الذي يعتمد تخزين البيانات في ذاكرة الكمبيوتر لاستعادتها في أي وقت يتفق مع احتياجات المسؤولين عن دراسة الواقع القائم في الفندق لاتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير والتحديث وتتضمن البيانات التي يجب تسجيلها في ملفات العاملين البنود الآتية<sup>(٣)</sup>:

- ١- العمر.
- ٢- الجنس (ذكر - أنثى).
- ٣- الحالة الزوجية.
- ٤- الجنسية.
- ٥- تاريخ الالتحاق بالعمل.
- ٦- تاريخ القيام بالعمل الحاضر.
- ٧- نوع العمل.
- ٨- المرتب الأساسي أو معدل اجر الساعة.
- ٩- موقع العمل في الفندق.
- ١٠- القسم الذي يعمل فيه المشتغل.
- ١١- الوضع الخاص بالتعاقد، مرتب شهري أو على أساس الساعة.
- ١٢- تاريخ انتهاء
- ١٣- سبب إنهاء العمل.
- ١٤- المؤهلات التعليمية.
- ١٥- المؤهلات الوظيفية.

١٦- الخبرة العملية بالفندق وفي مؤسسات سابقة.

١٧- مستوى المهارة.

١٨- اللغات التي يجيدها.

١٩- التدريب المهني الذي حصل عليه المشتغل.

٢٠- متابعة وتحديث التدريب.

على أساس هذه البيانات تستطيع ادارة الفندق أن تحدد كيفية تحقيق الاستفادة المثلى من القوة العاملة المتوافرة لديها وأن تضع التقديرات الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للمشتغلين.

بالرغم من أهمية المعلومات الداخلية عن العاملين في الفندق فيما يتعلق بإمكانية التخطيط الواقعي للقوة العاملة التي يتطلبها العمل الفندقي مستقبلاً يجب أن نأخذ في حسابنا أن الفندق لا يعمل في محيط ستاتيكي وإنما في محيط ديناميكي قابل للتغيرات التي يجب أن يكون لها أثرها في التنبؤات المختلفة التي تُبنى عليها القدرات التي تتخذها الادارة بشأن تخطيط مستقبل العاملين تحت اشرافها فالمعلومات الداخلية عن العاملين تعد مرتكزات تنطلق منها ادارة الفندق عند اعداد خططها للمستقبل فهي تعمل من أجل تحقيق أهداف معينة تحددها التنبؤات الخاصة بمستقبل الأعمال التي تقوم بها وواضح أن كل تغير في المحيط الذي يعمل ضمنه الفندق لابد أن يؤدي الى تغيير هذه الأهداف لذلك لابد أن تكون سياسة الادارة نحو العاملين من المرونة بحيث يمكن أن تتفاعل مع هذه التغيرات وتستجيب لها ونفهم من ذلك ان ادارة الفندق عند وضع تخطيطها لمستقبل العاملين معها لابد أن تدرس بعناية مختلف العوامل البديلة وأن تتبنى الخطط البديلة التي تركز عليها.

والخلاصة أن تخطيط القوة العاملة التي يحتاج اليها فندق ما يجب أن يكون على أساس العوامل الخارجية التي لا تقتصر فقط على تلك العوامل الخاصة بالنشاط الفندقي في مجموعه إذ إنها تمتد لتشمل الدولة ثم العالم في مجموعه من حيث مستوى النشاط الاقتصادي ودرجة التطور الاجتماعي والسياسي وان هذا التخطيط يبتدئ من تحليل الاتجاهات الماضية التي تكشف عنها الملفات الكومبيوترية التي تحتفظ بها الادارة عن العاملين فيها على ان يؤخذ في الحساب ان هذه الحقائق الماضية ليست الا مجرد مؤشرات

على ما يحتمل ان يحدث مستقبلاً كذلك يجب ان تخضع التنبؤات المستقبلية التي نصل اليها استخدام اي اسلوب من الأساليب الرياضية الخاصة ببحوث العمليات (Operational Research) الى التحديث المستمر والى اختيار النتائج التي تترتب عليها للتأكد منها وبهذه الملاحظات السريعة تستطيع ادارة الفندق ان تضع القواعد الصالحة لتخطيط المسائل المختلفة المتعلقة بالقوى العاملة بالفندق.

### اختيار العاملين وتوظيفهم :

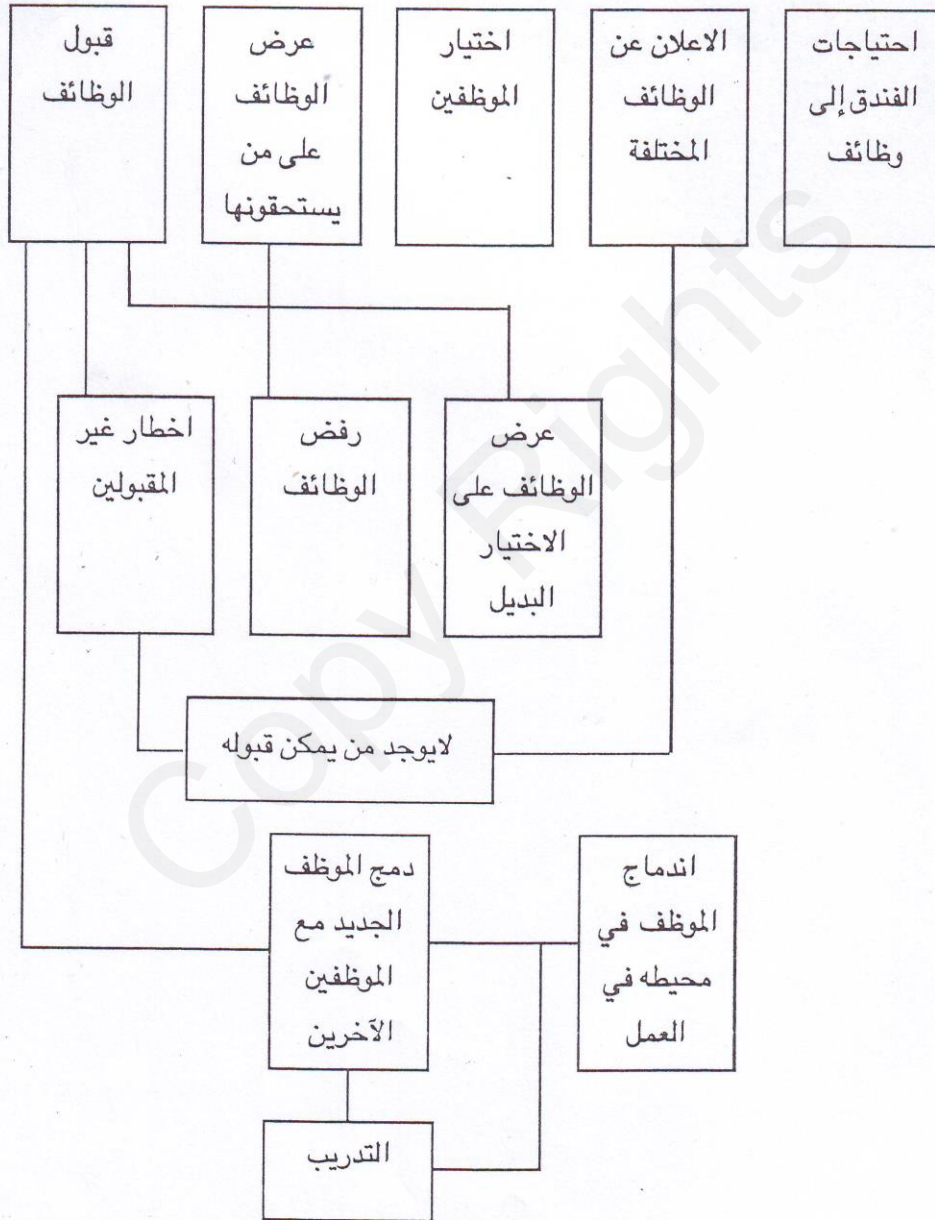
ناقشنا في الفقرة السابقة بعض الملاحظات التي يجب ان تؤخذ في الحساب عند تخطيط احتياجات فندق ما للعاملين وبذلك تكون الخطوة الثانية في اتجاه تأكيد ان تأتي نتائج التوظيف والاستخدام متوافقة مع الخطط التي تقررت مع بعض المرونة التي يمكن على اساسها مواجهة الظروف التي لم تكن متوقعة. وحتى يتحقق التوظيف على وفق الاحتياجات التي تقررت في خطة العمل يجب ان يكون لدى ادارة العاملين تصور واضح ودقيق عن طبيعة الأعمال التي ترغب في ايجاد من يستطيع القيام بها ويتحقق ذلك بتوصيف هذه الاعمال توصيفاً واضحاً من جميع الأوجه التي تتعلق بنطاق كل عمل ومسؤوليته والمؤهلات اللازمة له وقد يكون ذلك عملاً سهلاً بالنسبة للاعمال الموجودة فعلاً ولكنه يصبح صعباً حين يحتاج الفندق الى اعمال من نوع جديد لم تكن قائمة قبلاً وباتمام هذا التوصيف الشامل (Personnel Specification) تعد قائمة تحدد فيها الشروط التي تعد ضرورية (Essential) وتلك التي تكون مرغوباً فيها (Desirable) حتى يمكن تحديد الشروط التي تجب مراعاتها اساساً في حين تساعد الشروط المرغوب فيها في اضافة بعض المرونة عند اختيار العاملين واعداد هذه القائمة يبدأ التفكير حول الطريق التي يمكن ان تلجأ اليها الادارة لايجاد من تتوافر فيهم هذه الشروط وواضح ان الوظائف العليا يمكن ملؤها بالموظفين العاملين في الفندق عندما تتحقق فيهم الشروط المطلوبة على ان البعض يفضل توظيف اشخاص من خارج الفندق لتزويد الادارة بدم جديد وافكار جديدة تساعد على تفادي الركود الذي يمكن ان يصيب النشاط الاداري حين تستمر الادارة قائمة بالأشخاص أنفسهم والأفكار نفسها ومهما كان القرار الذي يتخذ في هذا الصدد يجب

الاعلان عن جميع الوظائف التي تقرر اشغالها وبذلك يستحسن تحديد نوع وسيلة الاعلان التي تتفق مع أنواع الأعمال التي سوف يعلن عنها وهي تتراوح بين الاعلان في الجرائد والمجلات المحلية أو الاعلان في الجرائد والمجلات المتخصصة اذا وجدت او باستخدام الاذاعة والتلفزيون او... الخ ولاشك ان اختيار أي من هذه الوسائل يتوقف على أنواع الاعمال المطلوبة على ان يحدد تفضيل الفندق لاشخاص جدد أو لاشخاص قائمين بالعمل في فنادق أخرى وكذلك تفضيله للاشخاص الذين حصلوا على دراسة مهنية معينة وتدريب معين.

فاذا انتهت الادارة من اتخاذ القرار الخاص بوسائل الاعلان التي سوف تستخدمها يبدأ تصميم الاعلان كي يجذب الأنظار ويكون واضحاً كي لايمكن ان يفهمه اي قارئ فهماً يختلف عن المطلوب ويتضمن الإعلان تحديد الوصف العام للوظيفة أو الوظائف المطلوبة والمرتب والمكافآت والحوافز التي تمنحها الادارة وعمر الشخص المطلوب وجنسيته وطريقة تقديم الطلب وذلك بالاضافة الى اسم الفندق وعنوانه ورقم هاتفه اذا تقرر تضمين الاعلان هذه البيانات كذلك يجب أن يحدد مدى تكرار الاعلان خاصة عندما يكون جزءاً من خطة تسويق للدعاية لاعمال الفندق عند بدء انشائه او عند تجديده وتحديثه.

بعد ذلك تمضي مدة تتسلم فيها طلبات التوظيف ورسائل الاستفسار التي قد يتقدم بها الراغبون في العمل ثم تصنيف الطلبات لاستبعاد الذين لا تتوافر فيهم الشروط الاساسية ثم مقابلة الذين تتوافر فيهم الشروط ثم عرض العمل على الذين يتم اختيارهم وتسليمهم الاشعار بالقبول وواضح ان هذه الخطوات قد تستغرق وقتاً يحتمل ان يطول الى عدة أشهر تبعاً لأنواع الاعمال التي تطلبها الادارة وتبعاً لوسائل الاعلان التي اعتمدها وكذلك تبعاً لمدى وضوح خطة التوظيف التي اعتمدت قبل بدء تنفيذها وهنا نلاحظ ان الادارة عند اختيارها الموظفين لايجب ان تنظر الى الموضوع على انه عمل خاص بها وانها حرة في اختيار من تريد، ذلك لان المتقدمين للعمل ينظرون الى ما يحدث على اساس انه عمل شخصي وهو ما يؤثر تأثيراً سلبياً في عملية التوظيف والاستخدام وبالتالي يؤدي الى الاساءة الى صورة الفندق في أذهان الناس ولاشك ان ذلك ينعكس سلباً على تحقيق أهداف الفندق.

شكل يبين مراحل عملية اختيار العاملين



### كيف نختار العاملين في الفندق؟ :

ان السؤال عن كيفية اختيار العاملين؟ وما هي الأساليب التي يمكن اتباعها لتصفية عدد كبير من المتقدمين كي يتبقى العدد المطلوب واجابة هذه الأسئلة تستدعي الإشارة الى الاختبارات المختلفة التي يمكن ان تلجأ الادارة اليها وتعدّها اساليب موضوعية تؤدي الى الاختيار المناسب وهذه الاختبارات مثل:-

١- اختبارات الكفاءة المهنية.

٢- الاختبارات الطبية.

٣- الاختبارات العلمية.

٤- اختبارات الشخصية.

٥- اختبارات الذكاء.

٦- الانطباعات التي تتركها المقابلات الشخصية.

٧- شهادات التوصية من المؤسسات الأخرى.

هذا مع ملاحظة ان ادارة الفندق لا بد ان تختار الاختبارات التي تتناسب مع كل نوع من الأعمال التي ترغب في توظيف من يستطيع القيام بها وعند اجراء المقابلات مع المتقدمين يجب أن يكون ذلك على وفق خطة موضوعية تأخذ في الحساب احتياجات العمل الى العمال وصفات كل منهم لذلك نجري المقابلة لملاحظة ومعرفة الأمور الآتية:

١- التركيب الجسدي أي متطلبات العمل من حيث الصحة العامة والقوة البدنية والمظهر الخارجي.

٢- احتياجات العمل من حيث المستوى التعليمي والتدريب والخبرة.

٣- احتياجات العمل من حيث المستوى العام للذكاء.

٤- الاستعدادات الخاصة التي يتطلبها العمل.

٥- الاهتمامات الأخرى ذات العلاقة بنوع العمل.

٦- توفر الصفات الخاصة بتحمل المسؤولية والقدرة على القيادة والثقة الذاتية.

٧- الظروف الخاصة مثل القدرة على السفر والقيام بأعمال ليلية... الخ.



وتتلخص هذه النقاط في الآتي:-

- ١- المؤهلات المكتسبة.
- ٢- القدرات الخاصة.
- ٣- القدرة على التوازن العاطفي (عند مواجهة ضغوط الحياة ومشاكلها).
- ٤- توافر الدوافع لتحقيق الأهداف.
- ٥- حضور الشخصية (المظهر الحديث - السلوك - الثقة - الذاتية).

والخلاصة ان هناك أساليب كثيرة يمكن اتباع بعضها لتوظيف العاملين في الفندق وذلك لان كل أسلوب يتفق مع نوع العمل الذي تتطلبه الادارة فالأسلوب الذي يمكن اتباعه عند توظيف العاملين في المطبخ يختلف عن الأسلوب الذي يتبع عند توظيف الذين سوف يقومون بالخدمات المختلفة التي لها ارتباط بالزائرين وكل من هذين الأسلوبين يختلف عن الأسلوب الذي يتبع في توظيف العاملين في المناصب العليا أو في اعمال السكرتارية أو في الأعمال المحاسبية لذلك نلاحظ أن تعدد انواع الأعمال التي يتطلبها فندق كبير قد يكون سبباً لاضطرار الادارة لاتباع الأساليب المختلفة. ثم الى تعرف عيوب ومزايا كل أسلوب حتى تستطيع ان تقرر الأسلوب الذي يمكن اتباعه مع كل فئة من العاملين حتى لا تقع في الخطأ الذي يترتب على اتباع غير المناسب الذي يمكن أن يكون باهظ التكاليف بالنسبة للفندق في الأجل الطويل الذي يمكن أن تكون عواقبه وخيمة حيث يؤدي الى توظيف اشخاص ليس لديهم الاستعداد الصحيح للقيام بالأعمال التي سوف توكل اليهم.

### الاستنتاجات والتوصيات:

وبعد فان بالامكان تقديم بعض الاستنتاجات في ضوء المعالجة التي قدمناها لموضوع هذه الدراسة وكالآتي:-

- ١- ان بعض الأساليب المتبعة في توظيف الأيدي العاملة لا تعتمد الأساليب العلمية مما يؤدي الى عدم الدقة والكفاءة في تأدية الأعمال الفندقية.
- ٢- يجب الأخذ في الحساب عند تخطيط احتياجات الفندق من العاملين النظر الى البيئة المحيطة من جوانبها الاجتماعية والقانونية.

- ٣- الاهتمام بالسجلات والبيانات المتعلقة بالعمال في الفندق التي تعد من المصادر المهمة في اتخاذ قرارات التعيين.
- ٤- يجب أن يكون لدى إدارة كل فندق تصور واضح ودقيق عن طبيعة الأعمال الشاغرة التي تحتاج الى من يشغلها والتي سوف يتم على اساسها التعيين.
- ٥- يجب أن يكون هناك توصيف واضح ومن جميع الأوجه للأعمال المطلوب اشغالها حتى يمكن تحديد الشروط التي يجب مراعاتها عند التعيين.
- ٦- يفضل استخدام وسائل الاعلان المقروءة والمسموعة والمرئية في الاعلان عن الوظائف لكي يمكن الحصول على أكبر عدد من المتقدمين. وبعد ذلك اختيار الأفضل منهم.
- ٧- استخدام الاختبارات المختلفة بوصفها أساليب موضوعية تساعد في تحقيق الاختيار المناسب للعامل الجديد وتجذباً لتوظيف اشخاص غير صالحين للقيام بالأعمال التي سوف توكل اليهم.

#### المصادر:

- ١- د. محمود كامل (السياحة الحديثة) الهيئة المصرية للكتاب ١٩٧٥.
- ٢- ماهر عبد العزيز توفيق (ادارة الفنادق) المكتبة الوطنية ١٩٩٠.
- ٣- د. عبد العزيز فهمي هيكل (الكمبيوتر وادارة الفنادق) دار الراتب الجامعية.
- ٤- د. أحمد صقر عاشور ادارة القوى العاملة ( دار النهضة العربية ١٩٨٣.
- ٥- د. علي السلمي (تطور الفكر التنظيمي) مكتبة غريب ١٩٧٧.
- ٦- د. نبيل الروبي (التخطيط السياحي) مؤسسة الثقافة الجامعية ١٩٨٧.
- ٧- د. أحمد ماهر و د. عبد السلام أبو قحف (المنشآت السياحية والفندقية) المكتب العربي الحديث ١٩٨٨.
- ٨- د. نبيل الروبي (نظرية السياحة) مؤسسة الثقافة الجامعية.