

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1/1 المقدمة
- 2/1 طبيعة المشكلة وظواهرها
- 3/1 فروض الدراسة
- 4/1 مجال البحث وحدوده
- 5/1 أهداف البحث
- 6/1 أهمية البحث
- 7/1 منهج البحث
- 8/1 مجتمع وعينة البحث
- 9/1 الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1/1 المقدمة

شهدت صناعة القرار خلال العقود الأخيرة تطورات كبيرة، أدت إلى ظهور دراسات وطرق وأفكار تعمق الاهتمام بكيفية ووسائل اتخاذ القرار وتطبيقه وآثاره. وقد عرف الكثير من علماء ورواد الفكر الإداري العملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار وأعتبروها لب العملية الإدارية. وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين البدائل لاختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما. وهي عملية مطلوبة في أي مستوى إشرافي في المنظمة، وتتفاوت درجة بساطتها أو تعقدها تبعاً لطبيعة الموضوع أو المشكلة المنوط اتخاذ قرار بشأنها، وذلك لارتباط نوعية القرار بطبيعة المشكلة. ونظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير متغيرة بشكل دائم ومستمر سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية، فهو في حاجة دائمة لاتخاذ قرارات مختلفة في نتائجها لاختلاف أسبابها، وهذا يعني إن عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير حيث أن قدرته على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن باقي أعضاء التنظيم، ويرجع ذلك لتعدد وتعقد الأهداف التي تنشدها التنظيمات الإدارية الحديثة، ووجود التعارض بينها مما يزيد من المشكلات، وبدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية في الشركات والمؤسسات المختلفة.

وتتوقف نتائج القرارات على محصلة التفاعل بين المدير وبين مختلف أفراد فريق العمل وتتم عملية صنع القرارات من خلال عدة خطوات: (1)

- 1 - تحديد وتشخيص المشكلة
- 2 - جمع المعلومات عن البدائل
- 3 - تقييم البدائل
- 4 - اختيار البديل المناسب
- 5 - تنفيذ البديل أو القرار
- 6 - تقييم القرار أو النتائج

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية، نظرا لان عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، هي نتاج تفاعل انساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وشخصية ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده. والجوانب السلوكية التي تؤثر على القرار مرتبطة بسلوك المدير ومساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه اللذين يسهمون فى صناعة القرار.

ولما كانت مصر مقصداً سياحياً منذ قرون عديدة، حيث زارها الفلاسفة والعلماء والتجار والرحالة بل والمغامرون، وقد تحولت الآن إلى مقصد سياحي شامل ومتنوع ممتد علي طول البلاد وعرضها، حيث تحققت طفرة ضخمة في مرافق البنية الأساسية سمحت لرأس المال المصري والأجنبي بالتوظيف في عملية تنمية سياحية سريعة الإيقاع<sup>0</sup>

ومصر بموقعها الجغرافي الفريد في قلب العالم بين آسيا وأفريقيا وأوروبا دولة تتوفر فيها جميع مقومات السياحة بأنواعها المختلفة، فهي تضم حوالي ثلث آثار العالم، وتذخر بتراث تاريخي عريق وحضارة تضرب بجذورها في أعماق التاريخ علي مدار أكثر من سبعة آلاف سنة، ومن ثم صارت مصر البوثة التي انصهرت فيها أعظم الحضارات علي مر العصور فرعونية ويونانية ورومانية وقبطية وإسلامية لتخلف لنا هذا الكم الهائل من الآثار ولتقدم مصر إلي العالم كدولة لها مكانتها علي خريطة السياحة العالمية.<sup>(2)</sup>

كذلك تتمتع مصر بمجموعة رائعة من المنتجعات الشاطئية ، وقد توافرت لتلك المنتجعات عناصر سياحة بحرية بالغة الشراء و الجمال معا ومناخ معتدل طوال العام وخدمات فندقية وسياحية علي المستوى العالمي ، لذلك احتلت هذه المنتجعات مكانه بارزة علي خريطة السياحة العالمية. والسياحة في مصر دعامة رئيسية من دعائم التنمية الشاملة فهي مصدر رئيسي للاقتصاد القومي من العملات الأجنبية وتستوعب الكثير من الأيدي العاملة كما ترتبط في الوقت نفسه بحوالي سبعون صناعة وخدمة مغذية ومكملة لتصبح بحق السياحة هي صناعة المستقبل في مصر.

هذا وقد واكب التطور السياحي تطور في الطاقة الفندقية بحيث تجارى التطور السياحي المتنامي حيث زادت الطاقة الفندقية من 75.2 ألف غرفة عام 1997 إلى 113.6 ألف غرفة عام 2000 وإلى 118.596 ألف غرفة عام 2002 وينتظر إقامة 525 فندق حتى عام 2017 بواقع 104090 غرفة أي تصل الطاقة الفندقية إلى 222686 غرفة مما يعني زيادة هائلة في عدد السائحين وما ينفقونه وتأثير ذلك علي الدخل القومي (3)

### جدول ( 1 )

تطور الوضع السياحي في مصر

| بيان/سنوات                       | 1995 | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000 | 2001  | 2002  | 2003 | 2004  | 2005  | 2006  |
|----------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| عدد السائحين بالمليون            | 3.1  | 4.09  | 3.4   | 4.19  | 5.31  | 5.35 | 4.34  | 5.24  | 7.52 | 8.65  | 8.69  | 9.79  |
| عدد الليالي بالألف               | 20.4 | 25.99 | 21.46 | 25.69 | 34.05 | 32.7 | 28.54 | 33.01 | 73.0 | 85.73 | 85.11 | 96.27 |
| الإيرادات السنوية بالمليار دولار | 2.29 | 3.6   | 2.9   | 3.2   | 4.3   | 4.3  | 3.4   | 3.8   | 5.5  | 6.4   | 8.99  | 9.8   |

المصدر: نشرات وزارة السياحة سنوات متفرقة ( 1995 . 2006 ) (4)

والإحصائيات السابقة من واقع ما أصدرته وزارة السياحة حتى عام 2007/2006، موضحة عدد السائحين والليالي السياحية والإيرادات السنوية:

### الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة:

**1. تطور عدد السائحين الوافدين :حققت السياحة المصرية خلال العام 2007/2006 زيادة في توافد السائحين بنسبة 13.6% حيث شهسائح،العام توافد 9.8 ملايين سائح، مقارنة بزيارة 8.7 ملايين سائح إلى مصر العام 2005-2006.**

**2. تطور الليالي السياحية 2007 :** لوحظ ارتفاع كبير من عام لآخر في عدد الليالي السياحية ، والتي تعد مؤشراً هاماً لحجم الإيرادات السياحية حيث بلغت الإيرادات السياحية عام 2007/2006 حوالي 9.8 مليارات دولار ، بزيادة 800 مليون دولار عن العام السابق 2006/2005 ، وبنسبة زيادة 11.7% .

**3- تطور الإيرادات السياحية :** تقفز السياحة لتصبح المصدر الأول لدخل مصر من العملات الأجنبية ، متجاوزة مصادر أخرى كانت لها الأسبقية في عقد الثمانينات والنصف الأول من التسعينات، مثل تحويلات المصريين العاملين بالخارج، وقناة السويس، والصادرات السلعية والبتروولية**0**

**4. تطويرة، قة الفندقية :** حققت الطاقة الفندقية في مصر زيادة موازية لزيادات السائحين والليالي السياحية، حيث كانت الطاقة الفندقية في يوليو 2006 حوالي 175 ألف غرفة فندقية، ارتفعت هذه الطاقة في يوليو 2007 لتصل إلى 187.5 ألف غرفة، أما عن الطاقة تحت الإنشاء، فقد كانت في يوليو 2006 حوالي 130.4 ألف غرفة، ارتفعت لتصل إلى 143.2 ألف غرفة فندقية تحت الإنشاء في يوليو 2007.

**5 . الناتج المحلي السياحي :** بلغت قيمة الناتج المحلي من المطاعم والفنادق نحو 22.754 مليار جنيه (بالأسعار الجارية) عام 2007/2006 كانت مساهمة القطاع الخاص منها 22.500 مليار جنيه والقطاع العام 0.254 مليار جنيه.

**6 . قوة العمل :** نجح القطاع السياحي في جذب أعداد كبيرة من العاملين وساهم في إيجاد فرص عمل للشباب، وتزايدت فرص العمل بالقطاع السياحي بلغت نحو 2.5 مليون فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة عام 2007/2006 .

**7 - طفرة تنمية في قطاع السياحة :** شهد قطاع السياحة تقدماً ملحوظاً خلال الفترة من (1981-2007) حيث بلغت الاستثمارات السياحية نحو 35 مليار جنيه، وقد تم تشجيع القطاع الخاص السياحي للاستثمار في المناطق السياحية الواعدة من خلال الإعفاءات الضريبية التي تصل إلى عشر سنوات فضلاً عن تطوير وتحسين المرافق والخدمات السياحية على مستوى الجمهورية وانعكس ذلك على حدوث طفرة في الطاقة الفندقية بلغت نحو 175.3 ألف غرفة عام 2007/2006

**8 . السياحة مشروع مصر القومي: بدأت مصر بتنفيذ برنامج للنهوض بالسياحة(2006- 2011)** يهدف هذا إلى جذب القطاع الخاص لضخ استثمارات جديدة في مجال الاستثمار السياحي تقدر بنحو **8** مليارات جنيه الذي من شأنه خلق المزيد من فرص العمل للشباب في المشروعات السياحية القومية.

**9 . جهود التنمية السياحية:** بدأت مصر سياسة تنمية جديدة مع صدور القرار الجمهوري رقم **452** لسنة **1992** بإنشاء الهيئة العامة للتنمية السياحية إسهاماً في تحقيق التنمية السياحية المتكاملة، بمساعدة الخبرات الدولية والوطنية المتميزة، ويعد إنشاء هذه الهيئة طفرة كبيرة وفرت كافة الحوافز والضمانات اللازمة لجذب المستثمرين إلى إنشاء المنتجعات والمطارات والطرق الجديدة في عمق الصحراء وعلي الشواطئ البعيدة.

وعلي مدار الخمسة عشر عاماً الماضية وحتى (**1992-2006**)، شهد المجال السياحي في مصر إضافة للمزيد من المجتمعات السياحية الجديدة في مناطق عدة نائية أضافت الكثير إلى مساحة المعمور السياحي المصري.

كما أعادت تشكيل مراكز الإنتاج والتنمية في مصر، حيث تم خلال الفترة الممتدة من عام **1992** وحتى عام **2006** إقامة نحو **557** مشروعاً سياحياً بإجمالي طاقة فندقية قدرها **40** ألف غرفة وبتكاليف استثمارية تقدر بنحو **7.9** مليارات جنيه.. هذه المشروعات تتوزع علي مناطق خليج العقبة والبحر الأحمر والعين السخنة ورأس سدر والساحل الشمالي والعريش، كما تم التخطيط لإقامة **51** مركزاً سياحياً تتكامل في كل منها مقومات مدينة بزاتها وبكل ما تحتاجه من مرافق أساسية ومقومات سياحية.

تأتى روسيا في مقدمة الدول المصدرة للسياحة إلى مصر، وتليها ألمانيا ثم إنجلترا، وتبذل مصر جهوداً متواصلة لتحقيق المزيد من الجذب السياحي يوضح الجدول (2) قائمة الدول العشر الكبرى في تصدير السياحة إلى مصر عام **2007** الدولة/ العدد بالآلاف

جدول ( 2 )

جدول أعداد السائحين

| اسم الدولة | الاعداد بالآلاف |
|------------|-----------------|
| روسيا      | 1.516           |
| ألمانيا    | 1.80            |
| انجلترا    | 1.5             |
| ايطاليا    | .983            |
| فرنسا      | .464            |
| ليبيا      | .439            |
| السعودية   | .412            |
| أوكرانيا   | .358            |
| بولندا     | .335            |
| أمريكا     | .272            |

المصدر: نشرات وزارة السياحة عام 2007

### التنشيط والترويج السياحي :

تشهد الحركة السياحية في مصر ارتفاعا ملحوظا، وذلك نتيجة لخطط التنشيط والترويج السياحي التي تنتهجها الدولة والتي تستند في المقام الأول على ترويج الفكر التسويقي السياحي من خلال الاستمرار في تنفيذ الحملات الإعلانية والدعائية المتكاملة والتي تستهدف الأسواق العالمية<sup>0</sup> هذا بخلاف حملة الترويج في المنطقة العربية حيث يتم تنظيم العديد من القوافل السياحية إلى الأسواق السياحية المختلفة وخصوصا بالدول العربية<sup>0</sup> هذا بالإضافة إلى حملات الانترنت والمطبوعات السياحية بالإضافة إلى الحملات الموجهة للمرشدين وحملات العلاقات العامة<sup>0</sup> في إطار سياسة التنشيط السياحي التي تنتهجها مصر، تم إطلاق بوابة الكترونية متكاملة لمصر بسبع لغات تحتوى مواقعها الالكترونية على كافة المعلومات السياحية التي تم إعدادها على ارقى المستويات بهدف جذب السائحين من مختلف أنحاء العالم، وينطوي المشروع أيضا على إعداد منظوم تعليمي الكتروني يتم من خلالها توفير برنامج تعليمي للوكلاء السياحيين بالخارج بهدف الارتقاء بمعلوماتهم وبالمنتج السياحي الجديد<sup>0</sup>

ولان السياحة تمثل أحد أهم موارد الدخل القومي لمصر وأحد أهم روافد الاقتصاد العالمي، كان لابد من الاهتمام بمستوي الأداء الإداري في عناصر السوق السياحي، والذي يجب أن تنصب فيه مهام الإدارة علي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار والبعد عن أسلوب التجربة والخطأ والمدارس التقليدية في الإدارة، مع الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والطرق العلمية لاتخاذ القرارات وتقييمها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها في حينها ،مع الاهتمام بتفعيل الإدارات المشتركة في تحقيق الأهداف الفرعية، ومن ثم الأهداف الرئيسية وذلك بتأهيل المديرين وتدريبهم لخلق فكر إداري متميز يصنع قرارا مناسباً للاستجابة للمشكلات الطارئة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية والتفاعل معها بإيجابية وبأسلوب علمي متطور.

ونظرا لتضخم صناعة السياحة وتعدد محاورها واستمرار نموها والازدهار، وقد أسهم في ذلك عدة عوامل يأتي في مقدمتها تحسن الأحوال الاقتصادية في العديد من دول العالم، والاحتفالات الأسطورية التي نظمتها بعض الدول خلال عام 2000 بمناسبة قدوم الألفية الثالثة، ولذلك تعد السياحة حاليا أحد أهم عناصر التجارة الدولية وأكثرها نموا وازدهارا، ونتج ذلك عن عدة عوامل منها تزايد أنفاق دول العرض السياحي علي الدعاية للسياحة ،حيث يقدر حجم الأنفاق علي التسويق السياحي في العالم بما يتجاوز مليار دولار سنويا. ويتضح مما سبق أهمية النشاط السياحي في مصر حيث يؤثر تأثيرا كبيرا في البنية الاقتصادية،فهو أحد العناصر الهامة للاقتصاد القومي من العملات الأجنبية<sup>(5)</sup>

هذا بالإضافة إلي أن صناعة السياحة مؤثرة في معالجة مشكلة البطالة،وقد شهدت صناعة السياحة نموا متزايدا خلال سنوات الخطة الخمسية الرابعة خاصة بعد أن دخلت مصر عصر السياحة الشاملة بتنوع المنتج السياحي وتعدد مناطق السياحة بها والاستمرار في حملات الترويج والتنشيط السياحي لتشمل كافة الأسواق العالمية. أن صناعة السياحة تعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من الأنشطة تعمل بطريقة تكاملية لايمكن استغناء عنصر فيها عن الآخر، وتمثل الفنادق وما تقدمه من خدمات عنصر عظيم الأهمية من عناصر العملية السياحية، وعموما فان المنشأة الفندقية تتسم بالخصوصية



والأداء المباشر للعمل وتحتاج من القائمين بها لفهم وإدراك تام لطبيعة الأعمال ومتطلبات العمل والاهتمام بالعمل بهدف تحقيق رضاه الذي ينمو من تعامله مع الفندق. إن وراء هذه الاعتبارات لابد من وجود إدارة واعية مدركة تستطيع أن تجيد اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وتوجيه الموارد البشرية نحو ما يجب دون أن نفقد في لحظة ثقة العميل، ولذا يجب أن تهتم الإدارة الفندقية بدور العلاقات الإنسانية و بمبدأ تفويض السلطة ومشاركة المنفذين في صنع القرار وتنمية روح الابتكار والإبداع والقدرة على اتخاذ القرار المناسب وفي التوقيت المناسب.

### 2/1 ظواهر المشكلة وطبيعتها:

تعتبر مصر من المقاصد السياحية للسائحين باختلاف أنماطهم ألا إن النصيب السوقي مازال اقل مما نملكه من معطيات كثيرة.

ويرجع ذلك لعدد من المعوقات منها ما يعانيه النزلاء في الفنادق من فقدان الكثير من أوقاتهم عند مواجهه المشكلات التي تتطلب قرارا سريعا، ويرجع ذلك لعدم قدرة المستويات التنفيذية ( موظفي الاستقبال-المكاتب الأمامية- التي تتعامل مباشرة مع النزلاء) على اتخاذ القرار المناسب وفي التوقيت المناسب وضرورة رجوعها للمستويات الإدارية الأعلى المتمسكة بكافة السلطات والقرارات.

وقد قام الباحث بأجراء عدة مقابلات مع المسؤولين بالإدارة العليا و الوسطي ومدراء وموظفي المكاتب الأمامية في العديد من الفنادق موضوع البحث عن كيفية اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات التي تواجههم.

وكذلك تمت مقابلة بعض النزلاء والأستماع إلى آرائهم في الخدمات التي تقدم لهم والمشكلات التي تقابلهم ومدي تعاون مسئولي الاستقبال في حلها والوقت المستغرق في ذلك ومدي رضاهم عن أداء موظفي الاستقبال في التفاعل مع مشكلاتهم وقد خلص الباحث إلى ما يلي:

### 1/2/1 مشكلة البحث

- 1- مركزية اتخاذ القرار في مستويات الإدارة العليا في بعض الفنادق.
- 2- عدم الرضا لدى النزلاء والعملاء عن مستوى الخدمات وذلك لعدم سرعة اتخاذ القرار وتأخر حل المشكلات.

3- عدم تطوير قدرات العاملين بالمستويات التشغيلية (موظفي الاستقبال) لملاحقة التطور السريع في الخدمات المقدمة.

#### 2/2/1 ويمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات وهي كالآتي:

- 1- ما هو مفهوم القرار لدى المسؤولين ؟ وما علاقته بنمط القيادة ؟
- 2- ما هو دور العلاقات الإنسانية بين متخذي القرارات الإدارية والقائمين بالتنفيذ ؟
- 3 - متى يكون القرار مناسباً من وجهة نظر العملاء، ومدى مناسبته و من وجهة نظر المنفذين ؟
- 4 - ما هي علاقة القرار بمستوى الخدمات بالفندق ؟

#### 4/1 فروض الدراسة:

- يمكن أن تصاغ الفروض التالية والتي تخدم مشكلة البحث
- الفرض الأساسي " إن وجود العلاقات الإنسانية بين متخذي القرارات ومنفذيها تؤدي إلى تفعيل الخدمات الفندقية"
- وينشأ عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية
- أ - هناك فروق جوهرية بين طبيعة العلاقات الإنسانية بين متخذي القرارات ومنفذيها بما يؤكد أهمية وجود نظام علاقات جيد
  - ب - هناك علاقة طردية بين قوة العلاقات الإنسانية في الفنادق وزيادة رضا العملاء
  - ج - توجد علاقة طردية بين قوة العلاقات الإنسانية وتأدية العمل.

#### 5/1 مجال البحث وحدوده:

- المحدد المكاني: الفنادق في القاهرة والجيزة وعددها خمسة وعشرون فندقاً
  - المحدد النوعي: الفنادق ذات الخمسة نجوم سواء أكانت الإدارة أجنبية (بواسطة شركات متعددة الجنسيات أو شركات مصرية أو إدارة المالك)
  - المحدد الزمني: اعتباراً من سنة 1995 حتى 2007.
- إن الظاهرة التي تعوق البحث الميداني إحجام الفنادق عن الإفصاح عن أي بيانات، خوفاً من الضرائب والجمارك وجهات الإشراف وجهات الرقابة، كذلك عدم وجود الوقت الكافي لدي بعض العاملين في الإدارة العليا للفنادق، بما يقلل في كثير من الأحيان من عرض خبراتهم

وتجاربهم بالنسبة لأهمية القرار الإداري في الفندق وطرق اتخاذه.

. عدم توافر المراجع بالقدر المناسب في صناعة السياحة والفنادق حول أهمية القرار في إدارة المنشآت الفندقية.

. عدم توافر الدوريات التي تهتم بإدارة أعمال شركات السياحة وشركات الفنادق.

(وهاتان الملحوظتان تم التعرف عليهما أثناء جمع البيانات الأولية لإعداد مقترح الرسالة )

صعوبة تكامل مكتبة من المكتبات المتواجدة في محيط القاهرة الكبرى بما فيها مكتبات الجامعات الحكومية والأهلية.

### 6/1 أهداف البحث:

- 1- توصيف طرق اتخاذ القرار لدي مستويات الإشراف الفندقية، وأثرها في تطوير أداء إدارة المكاتب الأمامية بالفنادق مجتمع البحث.
- 2- الوقوف علي أهم معوقات اتخاذ القرارات المناسبة وعلاقتها بتحقيق الرضا لدى العملاء
- 4- كشف طبيعة العلاقات الإنسانية بين متخذي القرارات والقائمين بالتنفيذ.
- 5 - محاولة الوصول إلى تصنيفات تساعد متخذ القرار في الاتجاه نحو تحسين جودة القرار.
- 6- أن العلاقات الإنسانية بين متخذي القرارات والقائمين على تنفيذها تؤدي إلى تفعيل الخدمات.

### 7/1 أهمية البحث:

إذا كانت صناعة الخدمات تعتمد إلى حد كبير علي التكنولوجيا المتقدمة، فإن القرار الإداري لمنشآت الخدمات ( الفنادق ) هو الفصيل في قدره المنشأة علي استخدام ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية علي مستوي عالي من التكنولوجيا والقدرة علي استخدامها.

وتنبع أهمية البحث من كونه يتناول القرار الإداري في الخدمة الفندقية كمنتج ذو طبيعة خاصة يختلف عن المنتجات المادية الملموسة.

وباعتبار الخدمات الفندقية تخضع لمعدلات عالية من التطور بالإضافة لتمييزها بدورة حياة قصيرة نسبيا ( فترة تواجد النزيل أو النزلاء المارين ) مما يترتب علي القائمين بإدارة الفندق عامة والمكاتب الأمامية خاصة إتباع الخطوات والمراحل العلمية لاتخاذ القرار المناسب خاصة مع التزايد الشديد للمنافسة في نوعية الخدمة وجودة سعرها التي تقدم للمستهلك فراد أو جماعه, ومن هذا المنطلق يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:-

من الجانب العلمي يربط البحث بين أتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار الإداري وأثره علي تحقيق رضا متلقي الخدمة.

ومن الجانب العملي فإلي جانب الأهمية العلمية لهذه الدراسة فإنها أيضا من الناحية العملية التطبيقية تقدم للمنشآت الفندقية التوصيات التي تمكنها من تطوير إستراتيجياتها الإدارية, من خلال بناء صورة ذهنية جيدة لدي القائمين بالإشراف علي كافة المستويات الفندقية وخاصة إدارة المكاتب الأمامية في مواجهة المشكلات بإيجابية.

### 8/1 منهج البحث:

الباحث سوف يقوم بأتباع المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي  
أولا: المنهج الاستقرائي ويعتمد علي الدراسة المكتبية بهدف الحصول علي بيانات ثانوية من خلال:

أ - البحوث المختلفة المتعلقة بالمجال.

ب - الكتب والمراجع العلمية والأجنبية والمقالات المتخصصة.

ج - الإحصائيات والتقارير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث.

ثانيا: المنهج الاستنباطي ويعتمد على:

أ . الدراسة الميدانية ويهدف للحصول علي بيانات أولية لاختبار فروض البحث: حيث سيتم الحصول علي هذه البيانات من خلال قائمة استقصاء لمستويات الإشراف المختارة في الفنادق

موضوع البحث0

ب . عمل مقابلات متعمقة مع مستويات الإدارة العليا بالنسبة للوظائف الحاكمة في الفنادق0

ج . قائمة استقصاء للمستويات التنفيذية (موظفي المكاتب الأمامية بالفنادق المختارة)

د . عمل مقابلات متعمقة مفتوحة مع المستويات التنفيذية في الفنادق موضوعة البحث0

## 9/1مجتمع وعينة البحث:

### 1/9/1 مجتمع البحث:

الفنادق المصنفة ذات الخمسة نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى وعددها خمسة وعشرون فندقا طبقا لإحصائية غرفة المنشآت الفندقية بوزارة السياحة للموسم السياحي 2006-2007م وهى:  
جدول رقم ( 3 )

جدول رقم ( 3 )

فنادق القاهرة الكبرى

| أولا الفنادق ذات الإدارة الأمريكية | ثانيا الفنادق ذات الإدارة الفرنسية | ثالثا الفنادق ذات الإدارة المتنوعة |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. ماريوت القاهرة                  | 1. كونكورد السلام                  | 1. بيراميدز هوتيل ( مصر )          |
| 2. شيراتون الجزيرة                 | 2. كونراد                          | 2. بيراميدز الجولف ( مصر )         |
| 3. شيراتون القاهرة                 | 3. ميريديان مصر الجديدة            | 3. سفير القاهرة ( مصر )            |
| 4. شيراتون هيليوبوليس              | 4. ميريديان بيراميدز               | 4. فورسيزون الجيزة ( كندى )        |
| 5. شيراتون رويل                    | 5. موفنبيك القاهرة                 | 5. جراندي هوتيل ( انجليزي )        |
| 6. النيل هيلتون                    | 6. موفنبيك 6 أكتوبر                | 6. ميناهاوس اوبراي ( هندي )        |
| 7. رمسيس هيلتون                    | 7. موفنبيك ريزورت                  | 7. سونستا هولندية                  |
| 8. انتر كونتيننتال                 | 8. سوفتيل القاهرة                  |                                    |
| 9. سمير ميس انتر كونتيننتال        | 9. سوفتيل سفنكس                    |                                    |

المصدر: غرفة المنشآت الفندقية بوزارة السياحة للموسم السياحي 2006 - 2007م

## 2/9/1 عينة الدراسة

تم اختيار عينة منتقاة عددها ستة فنادق تمثل أربعة جنسيات للإدارة بالفنادق من اصل عدد سبعة جنسيات مختلفة لشركات تتولى الإدارة في الفنادق ذات الخمسة نجوم التي يشملها مجتمع الدراسة وقد روعي عند اختيار العينة جنسية الإدارة في هذه الفنادق وهى كالاتي

جدول رقم ( 4 )

فنادق عينة البحث

| فنادق تمثل (إدارة أمريكية) | فنادق تمثل ( إدارة فرنسية ) | فندق يمثل إدارة المصرية | فندق يمثل الإدارة هندية |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| فندق شيراتون القاهرة       | موفنبيك القاهرة             | بيراميدز هوتيل مصر      | فندق ميناهاوس اوبراي    |
| ميريديان بيراميدز          | فندق رمسيس هيلتون           |                         |                         |

المصدر: غرفة المنشآت الفندقية بوزارة السياحة للموسم السياحي 2006 - 2007م

وتم اختيار فنادق العينة ممثلة لعدد أربعة من اصل سبعة تمثل جنسيات شركات إدارة لمجتمع البحث بنسبة 7:4 ونسبة مئوية 57%

وتمثل شركات الإدارة الأمريكية 25:9 بنسبة مئوية 36% من فنادق مجتمع البحث

وتمثل شركات الإدارة الفرنسية 25:9 بنسبة مئوية 36% من فنادق مجتمع البحث

وتمثل شركات الإدارة المصرية 25:3 بنسبة مئوية 12% من فنادق مجتمع البحث

وتمثل شركات الإدارة الهندية 25:1 بنسبة مئوية 4% من فنادق مجتمع البحث

وتمثل جنسيات شركات إدارة الفنادق 88% من الشركات التي تدير الفنادق في مجتمع البحث

## 9/1 الدراسات السابقة:

### 1. دراسة يوسف محمد حافظ 1995

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول، 1997

" أساليب اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة المأكولات والمشروبات في الفنادق "

الهدف من البحث:

- تحديد الأساليب المتبعة لاتخاذ القرارات في إدارة المأكولات والمشروبات
  - البحث عن قنوات المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة
  - وضع معايير تقييم الأداء للإدارة كوسيلة لاتخاذ القرارات الملائمة
  - تقنين الخبرات العلمية لمدير إدارة المأكولات والمشروبات ووضعها في أسلوب علمي
- نتائج الدراسة:

- تحتاج الفنادق وخاصة إدارة الأكلات والمشروبات أن يتم اتخاذ القرارات فيها بطرق تتفق مع الإيقاع السريع لهذا النشاط خصوصا إن عوامل كثيرة موقفية يمكن أن تؤثر في طرق وأساليب اتخاذ القرار
- الضغوط النفسية التي يتعرض لها العاملين نتيجة إصرار النزلاء على طلب الخدمات المتنوعة تعتبر جزء من مؤثرات البيئة (6)

### 2 . دراسة شادية الشافعي 1998

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول 1998

- تقييم مستوى الخدمة الفندقية في بعض مستشفيات الدرجة الأولى بالإسكندرية

الهدف من الدراسة:

- تحديد وتقييم مستوى معلومات العاملين الغذائية والصحية وصحة استخدام المطابخ والأدوات والمخازن وأيضا تحديد مستوى العناصر الغذائية التي يتناولها المرضى وفقا لمتطلباتهم الغذائية مع تقييم مستوى رضا المرضى عن الخدمات الغذائية.

نتائج الدراسة:

- تباين النتائج من مستشفى لأخرى من حيث معلومات العاملين عن الوجبات الملائمة والمتزنة، وطرق الطهي السليمة، بالإضافة لمظهر وطريقة تقديم الخدمات ( الوجبات ) وكذلك طرق التخزين السليمة للطعام والإجراءات الملائمة وتنوع الأدوات والأجهزة الخاصة بالمطبخ ونظافة العاملين ورضا المرضى ( النزلاء ) .

- وقد أظهرت النتائج انه ليس هناك علاقة ذات مغزى بين مستوى ونوع تعليم العاملين ومعلوماتهم عن التغذية الصحية. (7)

### 3 . دراسة سهير الحماصي 1998

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول 1998

يختص البحث بتقدير جودة أداء الخدمة الفندقية في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة  
الهدف من الدراسة:

- تحديد مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة

نتائج الدراسة:

- أوصت الدراسة ببذل مزيد من الاهتمام من قبل هذه الفنادق بالخدمات الخاصة بمرحلة الوصول وخدمات الأغذية والمشروبات, وكذلك اهتمام النزلاء بإجراءات الأمن والسلامة طوال مدة الإقامة. (8)

### 4 . دراسة غادة حمودة 1998

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول 1998

- قياس مدى رضا السائح في ضوء توقعاته عن الخدمة الفندقية, دراسة تحليلية عن السياحة الفرنسية الوافدة إلى مصر

الهدف من الدراسة:

- يهدف البحث إلى تحليل الحركة السياحية الفرنسية إلى مصر, مع إجراء تقييم شامل لجودة الخدمات المقدمة إليهم وكذلك التعرف على مدى رضا السائح الفرنسي عن هذه الخدمات في ضوء توقعاتها عنها.

نتائج الدراسة:

- إن الحصول على رضا السائح يبدأ بالتعرف على رغباته واحتياجاته حتى يمكن الوصول إلى الإشباع الكامل لهذه الرغبات والاحتياجات, وبالتالي الحصول على نصيب متزايد من الحركة السياحية الدولية. (9)

### 5. دراسة حنان سعد قطارة 1999

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول المجلد الثاني 1999



- دراسة عن الخدمات الفندقية المفضلة من قبل زوار الفنادق القادمين بغرض العمل  
الهدف من الدراسة:

- تحديد الخدمات المفضلة لدى النزلاء بعينة البحث وهم نزلاء فنادق الخمسة والأربع نجوم  
وتحديد أولويات هذه الخدمات المفضلة.  
نتائج الدراسة:

- خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تساعد كافة القائمين على صناعة الفنادق في  
تحديد الخدمات المفضلة, وذلك باستخدام وسائل إحصائية متعددة مثل التكرارات  
والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمصفوفة البسيطة في تحديد الخدمات  
المفضلة من قبل الشريحة السوقية محل الدراسة وبيان درجة الأولوية فيما بينها ودرجة  
ترابطها. (10)

#### 6 . دراسة احمد نور الدين الياس 2000

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول المجلد الثالث 2000

- دراسة عن أهمية العنصر البشري في صناعة الفنادق

الهدف من الدراسة:

- دراسة المشكلات التي تواجه توظيف العمالة الفندقية في مصر من جهة دوران العمالة  
وفصلهم من جهة أخرى.

نتائج الدراسة:

- إن صناعة الضيافة من الأنشطة الاقتصادية التي تعتمد بدرجة كبيرة في نجاحها على  
العنصر البشري, فرغم التقدم الهائل في تكنولوجيا هذه الصناعة بأفرعها المختلفة ونظم  
الاتصالات والحجز إلا أن العنصر البشري مازال هو أهم عامل يحدد نجاح هذه  
الصناعة.
- إن صناعة الفنادق تنفق الكثير من دخلها على الأجور واختيار العمالة المطلوبة لسد  
احتياجاتها, ولكن نظرا لتنوع الأسواق التي تعتبر مصدر العمالة الفندقية في مصر
- على مختلف مستوياتها بجانب عدم وجود علاقة قوية بين مراكز تخريج الكوادر الفنية  
والمؤسسات السياحية والفندقية.
- هناك صعوبات تواجه الإدارة من جهة توفير المستويات المختلفة من الفندقيين والجودة  
المطلوبة. (11)

## 7 \_ دراسة جمال عبد السميع: 2000

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الثاني المجلد الرابع، 2000

- صنع القرار في مجال المواني البحرية والسياحية

الهدف من الدراسة:

- دراسة أهمية إدخال التكنولوجيات المتقدمة في المواني وأثره على اتخاذ القرار وزيادة

النشاط

نتائج الدراسة:

- إن استخدام التكنولوجيات الحديثة في المواني يجعل متخذي القرار في الخارج والداخل يسهم في زيادة نسبة التعامل لسهولة عملية التبادل التجاري والسياحي ويزيد نسبة التعامل الدولي.

- متخذي القرار يفضلون التعامل مع الدول ذات السهولة في دخول وخروج المنتجات

لوجود السرعة في إنهاء الإجراءات داخل المواني، وعدم تعطيل دوره راس المال

- وسهولة الإجراءات وهذا مالا يتحقق إلا بوجود تكنولوجيا متقدمة ومتبعة في مواني الوصول والمغادرة<sup>(12)</sup>

## 8 . دراسة سليمان محمد عوض 2001

مجلة الخبر العلمية العدد 162، 2004

- العوامل المفسرة لاختلاف توجه المديرين نحو استخدام نظم دعم القرار "

الهدف من البحث:

- تحديد سبل استخدام موحدة لنظام دعم القرارات لدى المديرين

نتائج الدراسة:

- ضرورة مشاركة المديرين عند تصميم نظام المعلومات
- تدريب المديرين على استخدام نظم دعم القرار وتوفير الاستشارات له
- إتاحة نظم دعم القرار وتوفيرها للمنظمة ككل ومساعدة المدير في إعداد نماذجه الخاصة.

- تعظيم المنظمة لدور الخبرات الإدارية في مراكز المعلومات. <sup>(13)</sup>

9- دراسة محمد شريف حسنى وهدان، 2002

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الخامس، 2002

• قياس مدى جودة الخدمة الفندقية:

أهداف البحث:

• التعرف على أهم الأبعاد التي تشكل الجودة في المنشآت الفندقية.

• تحديد الأداء الفعلي لأبعاد جودة الخدمة التي تقدم في المنشآت الفندقية.

نتائج الدراسة:

• أثبتت الدراسة أهمية جميع العوامل التي تحدد مدى جودة الخدمة التي تقدم بالمنشآت

الفندقية وإن اختلفت حسب أهميتها النسبية بين نزلاء الفندق.

• أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات معنوية في إدراك العملاء لأهمية ودرجة أداء بعض

العناصر التي تشكل جودة الخدمة بالمنشآت الفندقية باختلاف الخصائص الديموجرافية لهؤلاء

وإن أكثر هذه الخصائص تأثيراً هي الجنسية.

• عكست نتائج الدراسة المقدرة على إعداد استراتيجية منافسة بحيث يمكن للمنشآت الفندقية

باستخدام هذه النتائج المقارنة بين منشأتهم ومنافسيهم.

التوصيات :

• تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين في الوحدات

المختلفة بالمنشأة الفندقية.

• وضع خطط متكاملة طويلة المدى لتطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب المتنوعة

بما يؤهلهم لتحمل المسؤولية في مجال الجودة ضمن مجالات أعمالهم أن تراعى المنشآت

الفندقية الاحتياجات المختلفة للنزلاء حسب خصائصهم الديموجرافية المختلفة

( الجنسية . العمر . الجنس ..... الخ ).

ضرورة المتابعة المستمرة لقياس جودة الخدمة الفندقية بصفة مستمرة ودورية وذلك من قبل

إدارة متخصصة في هذا المجال تكون ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة الفندقية. (14)

10- دراسة داليا محمد سليمان، 2004

المجلة المصرية لعلوم السياحة، العدد الثاني، 2004

• تطوير نظم قياس رضا السائح المطبقة في شركات السياحة المصرية

الهدف من الدراسة0

- تقييم وتطوير الأساليب التي تتبعها شركات السياحة في مصر لقياس رضا عملائها حيث يعد رضا السائحين عنصرا أساسيا لاستمرار نجاح أي نشاط سياحي
- نتائج الدراسة:

- تقييم مستوى الخدمات المقدمة إلى السائحين عن طريق مقارنة الخدمة المقدمة بالخدمة التي ينتظرها العميل ويتصورها، وذلك من خلال عقد المقابلات مع المجموعات السياحية ولاسيما المقابلات الشخصية المتعمقة، يجب تنظيم دورات تدريبية للمدراء والموظفين المختصين للتعرف على كيفية قياس جودة الخدمات السياحية ورضا العملاء. (15)

#### 11- دراسة أماني الشحات إبراهيم محمد: 2004

المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الرابع، 2004

- تقييم فاعلية الإدارة في السوق السياحي المصري
- الهدف من البحث:

- الوقوف على مفاهيم والعناصر والمكونة للأداء الإداري والصعوبات التي تعيقه.
- إيجاد معايير أسس لتقييم الأداء، تحديد مفهوم الفاعلية الإدارية.

نتائج الدراسة:

- (16) ارتفاع مستوى الأداء الإداري داخل معظم عناصر السوق السياحي المصري لاعتمادهم على الأسلوب العلمي في الإدارة والاستعانة بالخبراء والاستشاريين والاستفادة من خبراتهم في تطوير ورفع مستوى العمل بأجهزتهم، الحاجة للمتابعة الدورية لأداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف ومواجهتها، ضرورة الاهتمام بتفعيل دور الأجهزة السياحية الرسمية في الإشراف على النشاط السياحي ورفع مستوى كفاءته، الاستجابة السريعة والفورية لكل المتغيرات الداخلية والخارجية لتفادي أثارها السلبية، ضرورة وضع خطة لتأهيل العاملين بالأجهزة والمنشآت السياحية والفندقية إداريا، أهمية وضع خطة لتنمية الكوادر البشرية بتنظيم دورات تدريبية للمدراء وأيضاً المدربين من الجهات المتقدمة إداريا للوقوف على التطبيق السليم للعمل الإداري، الاهتمام بعنصر التحفيز للعاملين، التغلب على أوجه القصور الإداري، ضرورة إعداد نظام لقياس الفاعلية الإدارية، المحافظة على مستويات الأداء المرتفع والتميز والعمل على تطويره والنهوض به. (16)

#### 12- دراسة ادهم منير بدران 2004

رسالة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة جامعة عين شمس

- تأثير نظم دعم نظم دعم واتخاذ القرار وتأثيرها على دور إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على وزارة السياحة بجمهورية مصر العربية"

الهدف من الدراسة:

- تحديد ومعرفة دور نظم دعم واتخاذ القرار وتأثيرها على دور إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على وزارة السياحة, حيث أن السياحة أحد أهم صناعات مصر الخدمية التصديرية ومصدرا رئيسيا للعملات الأجنبية وفرص العمل لمئات وآلاف من الشباب.

نتائج الدراسة:

- العمل على تحقيق دورات تدريبية لرفع مستوى صنع القرار والوصول لنظام دعم اتخاذ القرار شاملا للوزارة يخدم جميع إدارتها.
- إمداد العاملين بالوزارة بالنشرات الحديثة كل في مجال تخصصه، تدريب العاملين على مفاهيم دعم اتخاذ القرارات، إعداد جيل من المديرين ذو أنماط إدارية حديثة،
- استخدام نظم دعم اتخاذ القرار التفاعلية لتحسين جودة القرارات. (17)

الكتب والمراجع

- (1) أيمن عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للنشر، 2001 ص 66
- (2) محمود هويدى، مدخل لدراسة السياحة، دار ابن حنظل، 2002 ص 112
- (3) الاتحاد المصري للغرف التجارية، التقرير السنوي، 2002
- (4) نشرات وزارة السياحة سنوات متفرقة، 1994 - 2002
- (5) دليل الغرف السياحية وزارة السياحة، 2005
- (6) يوسف محمد حافظ، " أساليب اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة المأكولات والمشروبات في الفنادق " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول، 1997
- (7) شادية الشافعي، " تقيم مستوى الخدمة الفندقية في بعض المستشفيات الدرجة الأولى " بالإسكندرية المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول، 1998
- (8) سهير الحمامسى، "تقدير جودة أداء الخدمة الفندقية في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة "، المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول، 1998
- (9) غادة حمودة، "قياس مدى رضا السائح في ضوء توقعاته عن الخدمة الفندقية، دراسة تحليلية عن السياحة الفرنسية الوافدة" إلى مصر المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول، 1998
- (10) حنان سعد قطارة، " دراسة عن الخدمات الفندقية المفضلة من قبل زوار الفنادق القادمين بغرض العمل " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول المجلد الثاني، 1999
- (11) احمد نور الدين الياس، " دراسة عن أهمية العنصر البشرى في صناعة الفنادق " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الأول المجلد الثالث، 2000
- (12) جمال عبد السميع، " صنع القرار في مجال الموانى البحرية والسياحية " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الثاني المجلد الرابع، 2000
- (13) سليمان محمد عوض، " العوامل المفسرة لاختلاف توجه المديرين نحو استخدام نظم دعم القرار " مجلة الخبر العلمية العدد 162، 2004
- (14) محمد شريف حسنى وهدان، " قياس مدى جودة الخدمة الفندقية " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الخامس، 2002
- (15) داليا محمد سليمان، " تطوير نظم قياس رضا السائح المطبقة في شركات السياحة " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الثاني، 2004
- (16) أماني الشحات إبراهيم محمد، " تقييم فاعلية الإدارة في السوق السياحي المصري " المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة العدد الرابع، 2004
- (17) ادهم منير بدران، " تأثير نظم دعم نظم دعم واتخاذ القرار وتأثيرها على دور إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على وزارة السياحة بجمهورية مصر العربية "

رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2004

(18) إحصائية غرفة المنشآت الفندقية بوزارة السياحة للموسم السياحي 2006 - 2007