

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق القوات المسلحة  
دراسة عملية

**Assessment of Human Resource Management practices in Armed Forces Hotels**

أحمد فاروق علام<sup>1</sup>

سامح جمال سعد

فاطمة محمد عبد العال

[generalahmed.farouk733@gmail.com](mailto:generalahmed.farouk733@gmail.com)

**المخلص:**

تبين في الدراسة أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة وقادرة علي العمل وتستوعب كل تطور يشكل قوة الدفع الأساسية للفندق ، هنا تبين أهمية الدراسة التي قامت علي تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض فنادق (ق.م) حيث اتضح سمات هذه الممارسات، وأنها تقليدية، وعند مقارنتها بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومالها من نظرة فعالة لأهمية الموارد البشرية التي تستمد إدارة الفندق أهميتها من أهميته وهو الذي يجب أن تستفيد المؤسسة الفندقية بأكبر قدر ممكن من مهارات، ومواهب وذكاء وحكمة وقدرات هذا المورد البشري في إنجاز الأهداف المرجوة للفندق، وقد انفردت هذه الدراسة بعقد مقابلات غير مسبوقه مع مديري إدارات الموارد البشرية في بعض فنادق (ق.م).

وتبين قدرة فنادق (ق.م) على استيعاب كل جديد وقابليتها لاستقبال التطور السريع للممارسات الحديثة للموارد البشرية فيكون المنتج البشري للفندق قادر على تنفيذ جميع أعمال المنشأة بكفاءة وفاعلية بما يحقق الرضاء والولاء، واختتمت الدراسة بالنتائج العامة التي تم التوصل إليها بالتوصيات التي تقترحها الدراسة والتي يمكن من خلال تطبيقها محاولة اقتراح صيغة خاصة تجمع بين الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية تكفل إنتاج مورد

1. باحث دكتوراه - كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

بشري يضاف إلى أصول الفندق ويكون بحق قوة الدفع الأساسية لتحقيق الاستمرارية والاستدامة التنافسية.

كلمات مفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، فنادق قوات مسلحة (ق.م)

## Abstract

The study shows the importance of the role played by the Human Resources Department in creating a stable, effective, capable and nurturing workforce that absorbs every development that constitutes the main driving force for the hotel. Here lies the importance of this study, which is based on evaluating human resource management practices in some hotels. (A.F) where it became clear the characteristics of these practices, and that they are traditional, and when compared with the modern practices of human resources management and their effective view of the importance of human resources, which the hotel management derives its importance from its importance, and it is the hotel institution that should benefit as much as possible of the skills, talents, intelligence, wisdom and capabilities of this human resource in achieving the desired goals for the hotel, and this study was unique in holding unprecedented interviews with managers of human resources departments in some hotels (A.F).

and showing the ability of hotels (A.F) to absorb everything new and its ability to receive the rapid development of modern practices of human resources, so that the human product of the hotel is able to carry out all the work of the facility efficiently and effectively in a way that achieves satisfaction and loyalty, and the study concluded with the general results that were reached with the recommendations that accompany This is the study, and through its application, an attempt can be made to propose a special formula that combines traditional and modern human resource management practices to ensure the production of a human resource that is added to the hotel's assets and is truly the main driving force to achieve continuity and competitive sustainability.

## المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية آلية تحقق نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة فهذا الانصهار يجعل من العنصر البشري جزء من الأصول وليس من التكاليف الملقاة على عاتق المؤسسة (الجابر، ٢٠١٥).

من هنا فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الإدارات في منظمات ومنشآت الأعمال، الأمر الذي يقتضي أن تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية أكثر بإرتباطها بالإنسان الذي هو محور ارتكاز النشاط، فكل ممارسات هذه الإدارة تخاطب المحرك الأساسي للمؤسسة الخدمية وهو العنصر البشري (حمد، ٢٠١٥).

من هذا المنطلق السابق ذكره نجد أن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قدرة غير محدودة على تخزين واسترجاع البيانات وتحليلها من خلال منظومة معالجة بيانات حديثة مواكبة لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية تتماشى و تتواءم مع العديد من التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة ومنها: المنافسة القوية وثورة المعلومات والعولمة وظهور المميزات التنافسية التي تعمل على مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع الواقع ومع المستجدات لتستطيع تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها (هادي، ٢٠١٧).

لقد جاءت هذه الدراسة لبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق القوات المسلحة (ق.م) وتقييمها حتى تصل هذه المؤسسات الفندقية إلى أهدافها وغايتها وحتى تستمر في كونها تشغل حيزاً ملموساً في صناعة الضيافة. تتأثر وتؤثر فيه فكان واجب علينا استعراض هذه الممارسات وتقييمها وصولاً إلى توصيات تهدف إلى الارتقاء والاستدامة والنمو لهذه الصناعة وإنتاج عنصر بشري بعلامة ومواصفات هذه المؤسسة العريقة و يعد هذا اتفاق مع ماتوصل له (عبداللطيف، ٢٠١٨).

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة إصدار ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية في فنادق (ق.م) تكون فعالة وتضمن قوة عمل مستقرة قادرة على العمل الفعال والرغبة في التطور والنجاح وتتعامل بثبات واحترافية مع متطلبات العصر الجديد وتحدياته مع وجود العالمية والمعرفة وثقل مواهبه لتدفعه إلى الابتكار ويكون بحق قوة الدفع الأساسية للمؤسسة وأداة بناء الميزة التنافسية التي تحقق الاستمرارية والاستدامة (هادي، ٢٠١٧).

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق (ق.م). وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق (ق.م).
- استعراض الهيكل التنظيمي بإدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق (ق.م).
- استهداف الجديد من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

## محددات الدراسة :

تتمثل محددات الدراسة فيما يلي :

## محددات مكانية:

إجراء مقابلات شخصية مع مديرين إدارة الموارد البشرية في فنادق (ق.م) وعددهم (٤٢) فندق بالقاهرة طبقاً لإحصائية إدارة نوادي وفنادق (ق.م) لسنة ٢٠٢٠ تم استجابة (٣١) وعدم استجابة (١١) لظروف خارجة عن إرادة الباحث.

**محددات زمنية :**

قامت الدراسة الميدانية لهذه الرسالة على البيانات التي اعتمد عليها الباحث وفقاً لاستجابات مديريين الموارد البشرية خلال ثلاثة أشهر هي فبراير، مارس، أبريل لعام ٢٠٢٢

**عرض أسماء فنادق الدراسة :**

تناولت الدراسة بعض فنادق (ق.م) كما هو موضح في الجدول رقم(١).

**مجتمع الدراسة :**

مجتمع الدراسة هو فنادق (ق.م) وعددهم (٤٢) فندق بالقاهرة طبقاً لإحصائية إدارة نوادي وفنادق (ق.م) لسنة ٢٠٢٠ ملحق رقم (١) تم استجابة (٣١) فندق وعدم استجابة (١١)فندق لظروف خارجة عن إرادة الباحث.

**أداة الدراسة :**

تعد أدوات الدراسة في البحث العلمي لها دور حيوي وفعال وهي وسيلة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع البحث بدايةً من وضع حوار البحث وصولاً إلى النتائج العامة بالبحث، وسوف نستخدم المقابلة المعمقة كأحدى الأدوات المهمة التي تستخدم على نطاق واسع في الأبحاث ذات الصلة بالعلوم الاجتماعية أو الإنسانية على وجه الخصوص، وهي إحدى الأدوات المستخدمة في الحصول على بيانات كيفية و هي عبارة عن مقابلة شخصية مباشرة يحاول من خلالها الباحث التعبير عن معتقداته و خبراته و مشاعره واتجاهاته نحو موضوع البحث من أجل الوصول إلى البيانات التي تتعلق بموضوع البحث و وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية بفنادق (ق.م). (موسى ، ٢٠١٦).

## وفيما يلي وصف لحوارات المقابلات الشخصية وبيان محاورها

تعتمد الباحث أن يكون لهذا الحوار أو هذه المقابلة إطار عام و وجهة نظر، بحيث تفرز هذه المقابلات جملاً و كلمات تثري عملية التحليل ، لذلك فقد أخذ الباحث ، مديرين الموارد البشرية في جولة حوارية متعمدة و منصبة على مدى تفهمهم لممارسات الموارد البشرية و محاورها ومدى معرفتهم بممارسات الموارد البشرية الحديثة و فاعليتها في العملية الإدارية، فبدأ الباحث هذه الجولة الحوارية بأسلوب فيه نوع من التسائل المنصب على المعاني والكلمات التي تدل على معايير تعبر عن اسلوب ادارة الحوار الذي يؤدي الي النتائج المطلوبة من هذه (برقاوي ، ٢٠١٨).

### الحوار الأول :

" يدور الحوار الأول حول مفهوم الممارسات التقليدية للموارد البشرية و مدى تأثير المبحوثين بها في ممارساتهم الإدارية لمنظومة الموارد البشرية (بزن تيم ، ٢٠١٨). فبهذا الأسلوب في الحوار وضح الباحث كيف يتم ممارسة المورد البشري في المنظومة الادارية ، هنا و بهذا الأسلوب في الحوار ، شرع الباحث في - بيان خلفية مدير الموارد البشرية الإدارية ، التي يعتمد عليها في إدارة الموارد البشرية - و التي يدفع بها العمليات الإدارية في الاتجاه الصحيح ، فتعمد الباحث محاوره مديري الموارد البشرية بهذا الأسلوب في الحوار وجعله مؤهلاً نفسياً لما هو قادم من حوار حول الممارسات الحديثة ومحاورها لحدوث حالة من التقييم الحوارية حول صحيح معايير الممارسات التقليدية التي يمارسها مدير الموارد البشرية على المورد البشري والمعايير الحديثة للموارد البشرية و سماتها التي يدور حولها النقاش و الحوار و كيف يمكن أن تستفيد الممارسات القديمة بفاعلية الممارسات الحديثة في العملية الإدارية.

### الحوار الثاني :

يهدف إلى التيقن من استيعاب مديري إدارة الموارد البشرية أهمية البناء الصحيح والمدرّوس العلمي للموارد البشرية ، فتناول الحوار الثاني محور الاختيار للموارد البشرية وبيان علاقته بالبناء الإداري السليم للمؤسسة ومدى تأثير العمليات الإدارية به (هادي، ٢٠١٧).

### الحوار الثالث :

الذي يهدف إلى بيان المفهوم الأعمق لرأس المال وهل هذا المفهوم واضح للمديرين المقام لهم هذه المقابلات، كذلك يتبنى الحوار الثالث محور التعلم و محور رأس المال و إمكانية فهم رأس المال من وجهات نظر متعددة فهناك رأس مال فكري و هناك رأس مال هيكلية و هناك رأس مال علاقات (رستم، ٢٠١٨).

### الحوار الرابع :

أنه يهدف إلى بيان استيعاب المديرين المقام لهم هذه المقابلات "الممارسات الحديثة للموارد البشرية" ويدور الحوار الرابع حول محور المهارات و المواهب و القدرات و ما تعود به هذه الممارسات من فائدة على المؤسسة الفندقية ، كذلك و بنفس السياسة في إدارة الحوار تسائل الباحث عن رأس المال الفكري ومدى تفهم مدير الموارد البشرية لهذا الفكر الحديث وقد نتج عن هذا التساؤل (عابد، ٢٠١٨).

### تحليل المقابلات :

#### الحوار الأول:

يدور الحوار الأول حول مفهوم الممارسات التقليدية للموارد البشرية و مدى تأثر المبحوثين بها في ممارساتهم الإدارية لمنظومة الموارد البشرية.

هنا نحاول أن نحلل الحوار الأول من المقابلات الشخصية دون إظهار التكرار في الكلمات و النصوص و لكن نحاول أن نعبر عن المحتوى الهادف لمضمون الرسالة و التي تثبت لدينا أهمية هذه الحوارات في الدراسة بغرض تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية و توضيح معاييرها دون الإخلال بالنص الصادر عن المقابلة الحوارية التي أجريناها مع مديري فنادق (ق.م) ، فكان الحوار الأول ، الذي يوضح لنا معنى الممارسات التقليدية للموارد البشرية وماذا تقدم للمؤسسة.

هنا أفاد أحد مديري الموارد البشرية أن الممارسات التقليدية للموارد البشرية هي البحث عن موظف مناسب للوظيفة المناسبة ويتم اختياره بناء على حاجة العمل والمؤهل وتكون بإحضار



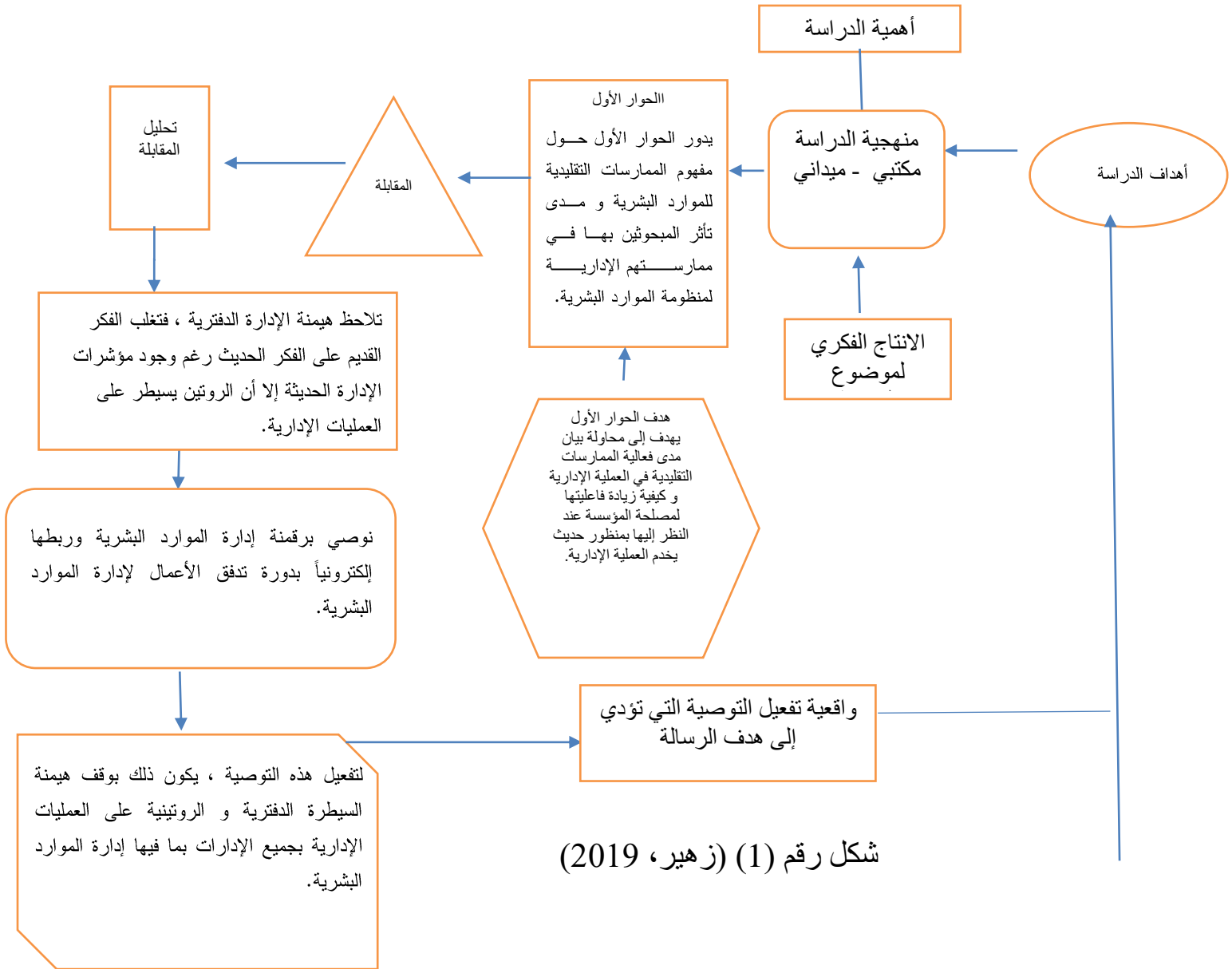
السيرة الذاتية له والأوراق اللازمة لتسكين لدي المؤسسة وأوضح مدير آخر أن الممارسات التقليدية تعني له الاهتمام بالبناء المادي للإنسان وقدراته الجسمانية والتركيز على الأداء للمهام المكلف بها والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز وتحسين البيئة المادية للعمل والاهتمام بالتدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد لمهارات يستخدمها في عمله، وقد طلب مدير للموارد البشرية توضيح أكثر للمعنى المطلوب وقد وضحنا له أن المطلوب كيفية تعيين الموظفين وكيفية التعامل معهم في دورة عملهم داخل المؤسسة فأبلغنا أنها مثل نظام الإعلان عن الوظيفة واختيار الموظف المناسب وعمل اختبار له وربط مرتب له واطلاعه على نظام وحقوق الإجازات والجزاءات والحوافز، كذلك أعتبر أحد مديري الموارد البشرية أن الممارسات التقليدية هي مجرد تجميع وتكوين موظفين وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العلمية والخبرات العملية والمهارات والقدرات الذاتية وغيرها لشغل الوظائف المتاحة في الفندق وتحديد واجبات ومهام ومسؤوليات كل وظيفة على حدٍ.

قد أوضح مدير آخر للموارد البشرية أن الممارسات التقليدية هي عبارة عن إعلان تم عمله عن وظيفة معينة ويتطلب مواصفات وشروط خاصة بالمؤسسة يتم على أساسها بتقديم أوراق خاصة من كل المتقدمين وأوراق تثبت الخبرات السابقة التي حصل عليها ثم يتم اختباره ثم تعيينه تحت الاختبار لمدة معينة تحددها المؤسسة مع أجر معين يحدده الفندق ثم بناءً على شروط المؤسسة يتم تعيين العامل أولاً طبقاً للشروط المحددة من إدارة الفندق، ومن وجهة نظر مدير آخر أفاد أنه، "إن كنت تقصد كيفية تعيين العاملين في الفندق" فذلك يتم عن طريقه عدة نقاط أولها وضع الشروط اللازمة للتقدم للوظيفة مثل سنوات الخبرة واجتياز المقابلة الشخصية مع اللجنة المسؤولة بعد ذلك يتم اختيار الأنسب من بينهم وذلك بعد إجراء اختبار حتى تظهر المواهب والقدرات والإمكانيات ومعرفة كيفية الاستفادة من المتقدم للوظيفة وقد طرح مدير للموارد البشرية أن الممارسات التقليدية هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب والتقييم.

من هنا يجب أن نأخذ في الاعتبار تكرار كلمات تشير إلى ثبات الاتفاق علي إدراك مديري الموارد البشرية إلى معنى الممارسات التقليدية وعند الاستعانة بالهيكل العام للدراسة شكل رقم (1) لثبات المضمون نصل إلى وجود اتفاق علي فهم معنى الممارسات التقليدية ، و اتضح لنا من خلال تفعيل

أهداف المخطط العام في كونها تركز على مضمون الحوار و ما يدور حوله من حالات الاتفاق والاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة و من خلال التأكيد من ثبات الأداة بالاستعانة بـ محليين لإعادة التحليل و إظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي الذي يعتمد عليه الباحث و على الفهم من خلال التفاعل مع موضوع الحوار و هو إمكانية توضيح معنى الممارسات التقليدية للموارد البشرية .

### الهيكل العام للحوار الأول



شكل رقم (1) (زهير، 2019)

هنا وفي هذه المرحلة اتضح للباحث الإطار العام للنصوص الحوارية التي دارت حولها المقابلة و التي تكونت من كلمات و عبارات أفرزت عن شخصية المقابلة التي خدمت جوهر الموضوع و فكرة الرسالة وقضيتها وبذلك اكتملت الخريطة التحليلية للمقابلة و تم رصد نتائج خدمة هدف الرسالة و تلاحظ هيمنة الإدارة الدفترية رغم وجود سبل العمل الإلكتروني الرقمي.

كذلك تغلب الفكر القديم في الإدارة على الفكر الحديث ، و أيضاً الاهتمام بالروتين و الإجراءات ، من خلال هذه النتائج و جب التوصية برقمنة إدارة الموارد البشرية و ربطها إلكترونياً بدورة تدفق الأعمال الإدارية للموارد البشرية.

كذلك توصي بوقف هيمنة السيطرة الدفترية و الروتينية على العمليات الإدارية بجميع الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

هنا و بتتبع انسيابية المخطط العام لفعالية الممارسات التقليدية للموارد البشرية من المنظور الحديث من خلال النتائج الفكري للمحور الأول الذي يدور حول مفهوم الممارسات التقليدية للموارد البشرية و مدى تأثر المبحوثين بها في ممارساتهم الإدارية لمنظومة الموارد البشرية ، و الذي يهدف إلى محاولة بيان مدى فعالية الممارسات التقليدية في العملية الإدارية و كيفية زيادة فاعليتها لمصلحة المؤسسة عند النظر إليها بمنظور حديث يخدم العملية الإدارية، حتى تظهر أهمية الرسالة في كونها تحاول التعرض بحذر إلى الممارسات التقليدية التي تمارسها المؤسسة موضوع الدراسة تجاه المورد البشري و كيف نحولها من ممارسات تقليدية متبلدة القعالية إلى ممارسات تقليدية حديثة ، عند مزاولتها بأحترافية تضمن قوة عمل مستقرة وقادرة في على التطور والنجاح .

في بتفعيل أداة الدراسة على مديري الموارد البشرية في فنادق القوات المسلحة موضوع الدراسة، تبين هيمنة الإدارة الدفترية ، فتغلب الفكر القديم على الفكر الحديث رغم وجود أدوات إدارية حديثة إلا أن الروتين يسيطر على العمليات الإدارية ، في تحديث أسلوب إدارة الموارد البشرية و ربطها بدورة تدفق الأعمال الإدارية بإدارة الموارد البشرية ، يمكن أن نتدارك هذه الهيمنة الدفترية و كذلك إزاحة السلوكيات الروتينية من العمليات الإدارية لإدارة الموارد

البشرية، يؤدي إلى الانفتاح بثبات و احترافية لمتطلبات العصر الحديث وتحدياته و ثقل المواهب التي تم تحجيمها بسبب الروتين الإداري أو تجنبها و عدم الاستفادة منها كذلك بتسلسل الأحداث والتفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية داخل المخطط العام لإمكانية فعالية الممارسات التقليدية للموارد البشرية عند تناولها من منظور حديث توصل الباحث إلى هدف أساسي من أهداف الرسالة و هو تناوله لممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق (ق.م) ، كذلك استعراض لهذه الممارسات و استعرض أيضاً الهيكل التنظيمي بإدارة الموارد البشرية للفنادق موضوع الدراسة من خلال النتائج الفكري للدراسة بالنتائج الفكري ، فمن خلال كل ما سبق ، ظهرت أهمية الدراسة في كونها تستهدف إنتاج موظف يكون قوة الدفع الثابتة والمستقرة للمؤسسة العسكرية بتعامل باحترافية و يضاف إلى أصول المؤسسة و ينميها ويطورها و يضمن لها الاستدامة التنافسية ، وهي تحقق و تفعل هذا الهدف ، كان لا بد أن ننظر بواقعية التنفيذ العملي المبتكر لهذا المحور المهم و كيفية تحويل الممارسات التقليدية إلى الحديثة بتناولها وتعاطيها باحترافية متطورة و حديثة ، بأن تنفذ العمليات الإدارية الكبيرة و الصغيرة بأدوات حديثة و ننهي هيمنة الورقة و القلم من تنفيذ العمليات الإدارية ، كذلك يجب الابتعاد عن الروتين بالاتجاه إلى الإدارة الحديثة و برامجها المتطورة، وهذا يظهر في شكل رقم (1).

## الحوار الثاني :-

تناول الحوار الثاني محور الاختيار للموارد البشرية و علاقته بالبناء الإداري السليم للمؤسسة و تأثير العمليات الإدارية بهذا المتغير.

تهدف إلى التيقن من استيعاب مديري الموارد البشرية من أهمية البناء الصحيح و المدروس العلمي للموارد البشرية و علاقته و تأثيره الواضح من خلال تفهم استراتيجيات الفندق بشكل عام ووضع آليات مناسبة لتزويد الإدارات بالموارد البشري الذي يحقق هذه الاستراتيجيات ومن حيث مراعاة النظم وسياسات الأجور والتحفيز والترقيات والإجازات والعلاج والخدمات وأسلوب المعاملة الكريمة التي تبنى على الشفافية والثقة والالتزام بالحقوق المكفولة لجميع فئات الموارد البشرية وأيضاً العمل على أن تظل إدارة الموارد البشرية متماسية مع ظروف الفندق واحتياجاته بمعنى المحافظة على حجم المورد البشري فلا يزيد عن حاجة الفندق ولا يقل بشكل حاد عن

حاجته لأن ذلك من شأنه إعاقة العمل والتطوير و الإنجاز، كذلك مباشرة ومتابعة الحاجة إلى التعبير من خلال تهيئة مناخ مساند للتغيير ومجابهة عمليات مقاومة التغيير، كل ذلك رأيناه في الحوار فتناول الحوار محور الاختيار للموارد البشرية و علاقته بالبناء الإداري السليم للمؤسسة و تأكد العمليات الإدارية بهذا المتغير المهم.

أفاد مدير الموارد البشرية في حوارهِ أن الفندق قائم على استراتيجيات وخطط واضحة ولكن إذا طرأ علينا بعض الظروف نعقد مؤتمرات لإيجاد خطط بديلة وتم وضع متخصصين للقيام على ذلك الأمر، تحسباً لأي مشكلة تحدث في وقت مفاجئ، و قد تناول مباحث آخر ان هناك عملية اختيار للموظفين تتم عن طريق اختبارات و متابعة أيضاً لفترة محددة نقوم فيها بالتيقن من صلاحية هذا الموظف و قدرته علي شغل هذه الوظيفة مما يؤدي إلى رفع كفاءة المورد البشري و تحسين وضبط المسار للعمليات الإدارية.

من وجهة نظر مدير آخر، عن تفهمه "للاستراتيجيات الفندق و ارتباطها بالمورد البشري"، لو طرأت أمور جديدة فقط سوف يتم تزويد القسم المختص بالموارد البشرية الكافية لها ولكن بصورة مؤقتة حتى تنتهي المهام، وقد أوضح مدير آخر، يتم تقييم الوضع بالفندق بصفة دورية و بالفعل هناك أهداف تركز عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أعلى استفادة من العنصر البشري في الفندق فهي تركز على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد العادية من مواد وأدوات يمتلكها الفندق لتحقيق أعلى استفادة من الموارد مجتمعة إلى جانب تعظم المخرجات المفيدة من هذه الموارد وتخفيض تكلفة المدخلات والتركيز على جعل المورد البشري مؤهل ومدرب ولديه انتماء للعمل مما ينعكس على الأداء بأعلى معدل ممكن، وبتابعة الحوار والمقابلة صرح مدير آخر "نعم" يوجد لدينا في إدارة الفندق توقيت نقوم فيه بوضع أهداف استراتيجية تخدم المتغيرات المفاجئة ورسم خطة للتماشي والتأقلم معها وهذا كان واضحاً في حالات كثيرة مفاجئة تعرض لها الفندق، أكمل أيضاً أنه عند حدوث ظروف متغيرة مثل زيادة عدد الزوار أو العملاء يجب مواكبة هذه التغيرات عن طريق تغيير نظام الإدارة في الفندق وتلبية الاحتياجات الجديدة مثل رفع عدد العمالة أو زيادة عدد الغرف حتى يتم رفع الكفاءة للفندق فإذا لم يتم رفع الكفاءة ومواكبة التغيير الحادث يترتب عليه خفض الكفاءة التنافسية

مع بقية الفنادق مما يسبب ذلك ، تفلت العملاء من الفندق وانجذبهم للفنادق الاخرى مما يؤدي في نهاية الأمر إلى خسارة الفندق لعملاءه.

وأفاد مدير آخر عن هذا الحوار أن الأمر له عدة جوانب وعدة حلول مختلفة مثل رفع كفاءة المورد البشري وتزويده بالأجهزة الحديثة لتسهيل الأداء أو عمل برامج إلكترونية مخصصة وإن ظهرت مشكلة ما أو مهام أخرى نقوم بالاستعانة بالمختصين لتنفيذ هذا الغرض ولكن لا نقوم بوضع استراتيجية أو عقد مؤتمرات ، نقوم فقط بالتعامل مع الموقف ويمكن أن نستعين بمورد بشري مؤقت لحين إنهاء المهمة.

قد أوضح مديراً آخر أن هناك سياسة نتبعها في هذا الموضوع ، أن كل قسم داخل الفندق لديه العدد الكافي من الموظفين للقيام بكل المهام ولكن إذا طرأت مهمة جديدة يتطلب الأمر أحياناً تزويد القسم بشكل مؤقت من الموظفين للقيام بهذه المهام.

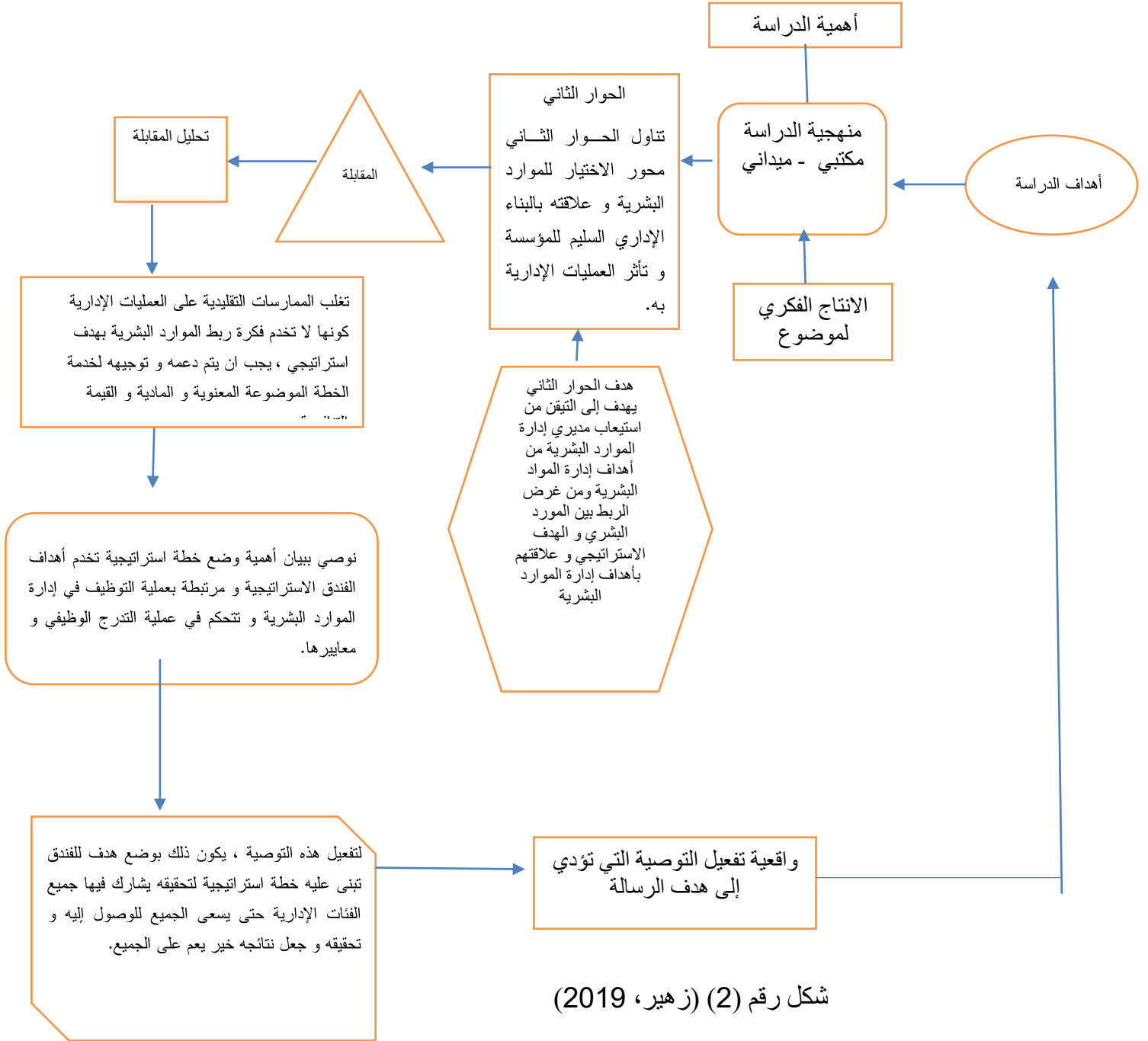
كذلك أوضح مدير الموارد البشرية أن الاستعانة ببعض المختصين لفترة مؤقتة بأجر معين يتم الاتفاق عليه ويتم الاستغناء عنهم بعد ذلك.

وقد أعترض مديرين على موضوع استراتيجية محددة وقالوا لا يوجد استراتيجية محددة للتعامل مع هذه المواقف لأنها تختلف من موقف لآخر فنحن نعتمد على حلول معينة لكل موقف يختص بنفسه بدلاً من تطبيق استراتيجية محددة يمكن أن تتجح أو لا ، كذلك وضح آخر أن استراتيجية الفندق قائمة على خطط واضحة حيث أن كل قسم به العدد المناسب من الموظفين وكل موظف في المكان الوظيفي المناسب له ولكن إذا طرأ بعض الأمور مثلاً ، إذا قام أحد الموظفين بتقديم استقالته أو حدث خلل في بعض الآلات فإن هذه الأمور ، يمكننا التعامل معها بخطط بديلة يتم الاستعاض بها والاعتماد عليها في هذه المواقف الطارئة.

أضاف آخر إن سياسة الفندق عنده تنظر لهذا الأمر من منظور آخر، فعند ظهور احتياجات جديدة للفندق يتطلب تعيين موظفين مختصين لهذه الاحتياجات ، هنا نقسم الأمر إلى احتياجات دائمة واحتياجات مؤقتة وعليه فيتم تعيين موظف مؤقت أو دائم، وإذا لم يظهر احتياجات جديدة سنقوم بتطوير وتعزيز الفندق عن طريق دورات تدريبية يمكن رفع كفاءة الموظفين بدلاً من

تزويد القسم بموارد بشرية جديدة. اضافة اخر ، هناك سياسة يتبعها الفندق لضم الموظفين الجدد للفندق وهي رسم خريطة لاحتياجات أقسام الفندق والبدء في الاختيار والاختبار والتعيين ووضع المسمى الوظيفي والوصف الوظيفي وقد نستعين بخبرات مؤقتة لمشروع معين ولا يتم توظيفهم أو تعيينهم ويكونوا عمالة مؤقتة لتنفيذ مشروع ما أو حدث ما لفترة محددة ، ومن كل ما سبق اتضح لنا أن هناك اتفاق في مجريات الحوار وعدم الاتفاق في أمور أخرى و عند الاستعانة بالمخطط العام للدراسة الخاص بالمحور الثاني المنصب على متغير الاختيار للموارد البشرية ، من خلال تفعيل أهداف هذا الحوار كونه يركز على المضمون و ما يدور حوله من حالات الاتفاق و الاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة و هذا ما بنيت عليه هذه المقابلة من خلال التأكد من ثبات الأداة بالاستعانة بـ محلين لإعادة التحليل و إظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي ، و هذا يظهر في الشكل رقم ( ٢ ).

## الهيكل العام للحوار الثاني





فبتفعيل أداة الدراسة على مديري الموارد البشرية في فنادق (ق.م) موضوع الدراسة ، تبين تغلب الممارسات التقليدية على العمليات الإدارية في كونها لا تخدم فكرة ربط المورد البشري بوجود وجود هدف استراتيجي ، يجب أن تدعمه و توجهه لخدمة الخطة الموضوعة المعنوية و المادية و القيمة التنافسية ، هنا كان لابد من بيان أهمية وضع خطة استراتيجية تخدم أهداف الفندق و مرتبطة بعملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية و تتحكم في عملية التدرج الوظيفي و معاييرها ، و للوصول إلى هذه الغاية الإدارية المهمة ، كان لابد من وضع هدف للفندق تبنى عليه خطة استراتيجية لتحقيقه ووضع مواصفات للمورد البشري المطلوب لتنفيذ هذه الخطة و فرز الوظائف و الموظفين المتاحين حتى نقف على القوة البشرية ذات المواصفات الخاصة المطلوبة و نمارس عملية الاستقطاب و الاختيار المعنيين عليها ليتم تطعيم الإدارات بها والاستفادة من مواهبها و قدراتها.

كذلك بتسلسل الأحداث و التفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية داخل المخطط العام للدور الفعال لمحور الاختيار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة توصل الباحث إلى هدف أساسي من أهداف الرسالة و هو استهداف الباحث الجديد في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في كونها محور هام حجر الزاوية المهيمن على نجاح أي خطة موضوعة استراتيجية يتوقف نجاحها على دقة الاختيار للمجموعة القائمة بتنفيذها وانجازها.

وحتى نحقق و نفعل هذا المحور الهام ، كان لابد أن ننظر بواقعية التنفيذ العملي المبتكر لهذا المحور المهم و كيفية تفعيل محور الاختيار للموارد البشرية من أجل نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أهدافها فلا بد من وضع تفسيرات توضح الهدف ، فعندها سوف نصل إلى مبررات الاختيار لنوعية المورد البشري من كونها اختيارات ذات مهارة أو قوة بدنية أو خبرة محاسبية أو.....

وقد تبين لنا هذا عندما تناولناها في عملية النتاج الفكري عندما تفاعل مع هدف الرسالة في مسألة استهداف الجديد من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و اتضح هذا المفهوم بالنتاج الفكري لهذا المحور وأفرز عن خطورة محور الاختيار في الممارسات الحديثة للموارد

البشرية و ما يؤدي له من عواقب إيجابية و سلبية على حسب نجاح أو فشل الاختيار للمورد البشري.

فالممارسات الحديثة في محور الاختيار تضمن الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة للموارد البشرية بالمحافظة على القدرات و المهارات للمورد البشري و تهيئة الظروف حتى تضمن القدرة على العطاء المستمر و أيضاً قابلية واستعداد الممارسات الحديقة على تطويع التحديات التي تطرأ على العملية الإدارية التي يصطدم بها المورد البشري في كيفية التفكير والمعرفة المتجددة ، فهذا يخلق مورد يتقن وينفهم كل الأعمال و تنوعها و الانتقال السريع و المتوازن و الفعال لكل المستجدات ، و عدم التيبس بكل فكر قديم و غير متجدد في تنفيذ التعليمات دون النظر إلى الهدف الاستراتيجي الأساسي في ترسيخ قواعد الضيافة في العملية الإدارية و بذلك نكون قد اخترنا مورد بشري ثمين متفهم لثقافات متنوعة بالمعرفة نجعله ذو قيمة متطورة و مستدامة ، و هذا يظهر في شكل رقم (٢).

### الحوار الثالث:-

يتبنى الحوار الثالث محور الإدارة بالتعلم من خلال فهم محور رأس المال الفكري و إمكانية فهم المعنى الأعمق لرأس المال و ماله من اعتبارات أخرى في فهم هذا المعنى ، هنا كان لابد للباحث من توضيح المقصد و إعطاء تفسيرات لمعنى رأس المال الفكري (فهناك رأس مال هيكلية و رأس مال علاقات و رأس مال الملكية الفكرية) ، فبدون هذه التفسيرات للمعنى الأعمق لرأس المال فقد نظر كثيراً من الباحثين إلى المعنى المادي لرأس المال ( بمعنى الإيرادات المادية و كيفية توظيفها واستثمارها ) ، كذلك انصب جزء من الحوار على أفكار و أساليب حديثة في التعامل مع المورد البشري منها التوسع في دائرة الإدارة بالتعلم ، بناءً على هذا الطرح من الباحث أفاد أحد مديري الموارد البشرية ، أهمية الإدارة بالتعلم حيث أنه من أسباب رفع الكفاءة والتطور فهو يعمل على توسيع مدارك المورد البشري واكتسابه مهارات جديدة تكون عوناً له في استيعاب كل جديد.

هذا و قد أضاف مباحث آخر أن طبيعة النظام داخل المؤسسة توجه المديرين إلى استخدام أساليب خاصة في إدارة المورد البشري بحيث تؤهلهم للتعامل مع المواقف الخاصة مثل ظروف ( الإرهاب - الحريق - ظهور وباء - ..... ) و هذا الأسلوب أحدث نقلة تعليمية للمورد البشري داخل المؤسسة ، كذلك قد بين مدير آخر للموارد البشرية أنه يتم كل فترة عقد دورة تدريبية لتنمية قدرات العاملين و مواهبهم و زيادة تعلمهم ، للقدرة على مواكبة مستجدات السوق الفندقي ، و أفاد مدير آخر ، بالنسبة لرأس المال ، أنه من الأهداف الأساسية للمؤسسة زيادة الأرباح و تقليل المصروفات و أن هذا مؤشر هام لنجاح الموظف و لضمان كتابة تقارير إدارية جيدة له ، هنا يمكن القول أن مديري الموارد البشرية يفهم ( رأس المال ) من وجهة النظر المادية ، و انطلاقاً من هذا الطرح يمكننا استنتاج أن كثيراً من مديري الموارد البشرية ليس لديهم تعمق فكري ( لرأس المال ) ، و من وجهة نظر مدير آخر فقد تكلم عن التعلم على أنه أحد أهم الأنشطة التي يتم التحفيز عليها لكل العاملين و تشجيعهم على أداء الكورسات المفيدة و الدبلومات و الدراسات الجامعية ، و أنه يعطي الوقت المناسب للمنتسبين لهذه الكورسات لإجراء الامتحانات و أفاد مدير آخر أن مسألة التعلم، والتطوير من الذات، ستساهم في رفع كفاءة الموظفين مما يعود بالنفع على المؤسسة، كذلك بالنسبة لموضوع رأس المال فقد أفاد مباحث آخر أنه ينظر إلى هذا الموضوع من منظور الإيرادات و المصروفات.

وبمتابعة الحوارات أفاد مدير آخر أن التعلم شئ مهم ، لا ينبغي على المرء الانقطاع عنه حتى يصل إلى مبتغاه ، و نحن في إدارتنا للموظفين نسمح بالانصراف للموظف من أجل تحصيل كورس ما أو لإجراء امتحان ، فهذا يعطي للموظف الولاء الصادق للمؤسسة كذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل بالفندق ، فنحن في إدارتنا للموارد البشرية نقتنع بأن ، كل معلومة جديدة يتحصل عليها الموظف تعود بالنفع عليه و على الفندق أيضاً ، و عند متابعة الحوار بالنسبة لموضوع رأس المال فقد أفاد اخر أن رأس المال بالنسبة له ينحصر في الإيرادات و المصروفات و الأرباح ، و قد تناول مدير آخر بالنسبة لموضوع التعلم ، بأنه يجد كثيراً من الموظفين يلتحقون بدورات علمية مثل ( دورات الحاسبات - إدارة الأعمال - ..... ) من أجل أن يطوروا من مهاراتهم العقلية ومهارات أخرى ، وهذا أصبح في عصرنا اليوم سهل المنال

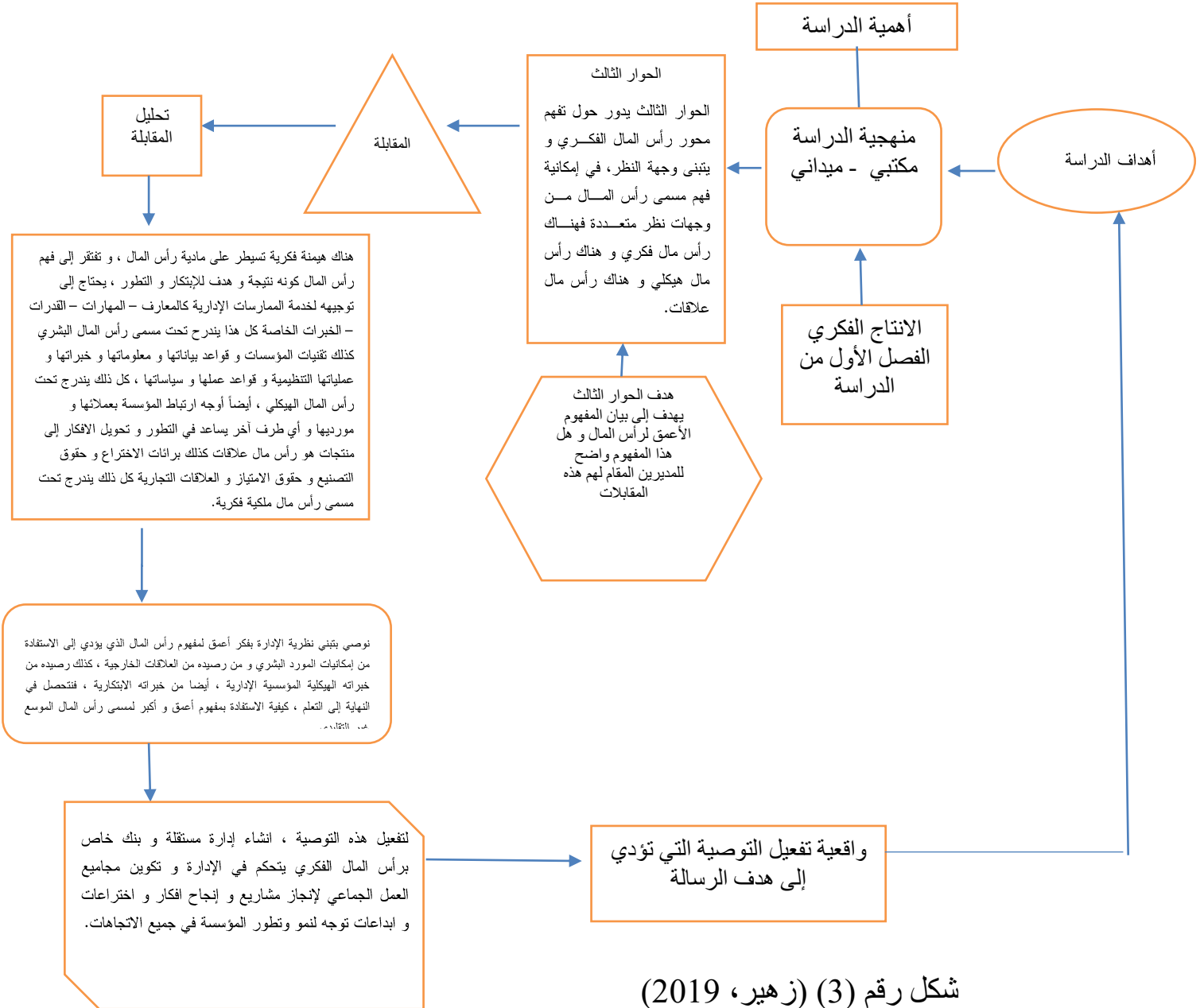
يتبع الحوار الثالث

( تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق القوات المسلحة ....) أحمد فاروق

عن طريق النت ، فأبي شخص في أي وقت يستطيع أن يزداد من المعرفة والثقافة ، أما بالنسبة إلى رأس المال فهذا شأن من شئون الإدارة المالية وليس لإدارة الموارد البشرية دخل فيه ، هنا توصلت إلى استنتاج مهم من المقابلة وهو عدم الإلمام بالمعنى الواسع لمفهوم رأس المال للمؤسسة.

هنا وبعد تحليل المقابلة للحوار الثالث وبعد حذف كل ما هو لا يخدم هدف الرسالة من كلمات وجمل وعبارات والتركيز علي ثلاثة محاور أساسية تثبت وتهدى القائم بالتحليل إلى هدفه ، وهي الكلمة والموضوع والإطار العام (الشخصية) ، ونصل إلى وجود اتفاق من جميع مديري الموارد البشرية على أهمية العلم والتعلم وقد ظهر هذا من التكرار لكلمة العلم والتعلم والدورات التدريبية والكورسات والدبلومات والدراسات الجامعية وأيضاً هناك عدم اتفاق على مفهوم رأس المال الفكري وهذا يتضح في الشكل رقم (٣).

## الهيكل العام للحوار الثالث



شكل رقم (3) (زهير، 2019)

هنا وبتتبع انسيابية المخطط العام لمحور رأس المال الفكري ، تبين من خلال النتائج الفكري للمحور الثالث الذي يدور حول محور التعلم و محور رأس المال الفكري و إمكانية فهم رأس المال من وجهات نظر متعددة منها ، رأس المال الفكري ، رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات ، فجميع رؤوس الأموال هذه تندرج تحت مسمى رأس المال الفكري فهو يتألف من رأس مال بشري و يتضمن مزيجاً من : المعارف ، المهارات ، القدرات و الخبرات الخاصة ، كذلك رأس المال الهيكلي وهو يعكس ما تقتنيه المؤسسة من قواعد بيانات و معلومات و خبرات و عمليات تنظيمية و قواعد عمل و سياسات ، أيضاً رأس مال العلاقات و هو عبارة عن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ، و مورديها و أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الأفكار إلى منتجات ، و هذه الفكرة لا بد من حفظها في بنك الأصول الفكرية و الملكية الفكرية وهي تضم براءات الاختراع و حقوق التصنيع و حقوق الامتياز و العلاقات التجارية وغيرها مما يمكن حمايته قانونياً.

و يعد هذا المحور هو هدف الحوار الثالث ، و هو ما أهتم به لبيان المفهوم الأعمق لرأس المال و هل هذا المفهوم واضح للمديرين مجال البحث ، كذلك الإدارة بالتعلم و اتخاذ هدف يتم ممارسته في كل عملية إدارية داخل المؤسسة.

هنا تظهر أهمية الدراسة في كونها ترغب في نتاج بشري متطور يتعامل بإحترافية مع التكنولوجيا الحديثة و تحدياتها منخرط في المعرفة و في نقل مواهبه لتدفعه إلى الابتكار و يكون بحق قوة الدفع الأساسية للمؤسسة و أداة بناء الميزة التنافسية التي تحقق الاستمرارية والاستدامة، كذلك بتسلسل الأحداث والتفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية داخل المخطط العام لمحور التعلم و محور رأس المال الفكري، توصل الباحث إلى استهداف الجديد من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و التعرف على الممارسات الفعالة والغير فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد ظهر هذا بالنتاج الفكري للدراسة ، كذلك توصل الباحث إلى أهمية الدراسة من خلال محاولة التوصل إلى مورد بشري فعال يكون نتاج ممارسات فعالة تبني المورد البشري بناء سليم يطور من مهاراته، كذلك تبين أهمية الدراسة في كونها لمست الممارسات الغير مرغوب فيها التي يعاني منها المورد البشري بالمؤسسة العسكرية كذلك

أظهرت نقاط القوة للمؤسسة العسكرية للممارسات الفعالة التي تستخدمها لإدارة الموارد البشرية نطاق مسؤولياتها.

و لتتمكن الإدارة العسكرية من تحقيق هذا الهدف يجب النظر بواقعية التنفيذ العملي المبتكر لهذا المحور المهم و كيفية جعل العلم و التعلم من الممارسات المستدامة للمنهج العام للممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة بالمؤسسة العسكرية ، بوضع برامج تعليمية هادفة ببناء خبرة التعلم عند المورد البشري وربطها بالتسلسل الوظيفي والترقي و المكافآت كذلك يجب تدوين الأحداث اليومية للموظف بسجلات الأحوال و طرق حل المواقف الفجائية و غلقها و الاستفادة من نتائجها فهذا يبني خبرة تعلم عملية تزيد من مهارات التعامل عند المورد البشري ، أيضاً لابد من الفصل و التوضيح بين المفاهيم المختلفة لرأس المال في المحاضرات اليومية العلمية المستحدثة للمورد البشري حتى نبني قاعدة بيانات فكرية تصب في مصلحة المؤسسة و تكون أساس يبني عليه كل فكر جديد سواء كان هيكلية أو علاقات داخلية أو خارجية ، كذلك إنشاء إدارة متخصصة لهذا الفكر الجديد يكون من شأنها رسم خرائط لأهداف المستقبل للمنشأ و كذلك لمستقبل المورد البشري. و هذا يظهر في شكل رقم (3).

#### الحوار الرابع :-

يدور الحوار الرابع حول محور المهارات و المواهب و القدرات وما تعود به هذه الممارسات بفائدة على المؤسسة الفندقية ، فجرى الحوار حول معرفة بيان استيعاب المديرين المقام لهم هذه المقابلات إلى الممارسات الحديثة للموارد البشرية فتم إدارة الحوار حول العبارة "أن ممارسات عملية إدارة الموارد البشرية الحديثة تعتمد أن تستفيد بأكبر قدر ممكن من مهارات ومواهب وذكاء وقدرات الموارد البشرية في إنجاز الأهداف" وهنا تعمد الباحث إقامة الحوار حول كلمات وجمل داخل إطار يشير إلى الممارسات الحديثة للموارد البشرية ومحاولة الدخول إلى العمق الفكري لمديري الموارد البشرية وإخراج كلمات تشير إلى تفهمهم إلى هذه الممارسات حتى يستخدمها في التحليل.

قد أشار مدير الموارد البشرية إلى وجود نظام في إدارته يقوم بتعيين متخصصين للبحث عن البارزين والموهوبين للاستفادة منهم في تنميتها وإدارتهم بأكثر قدر ممكن من الاستفادة ، وعقد دورة تدريبية للعاملين ، ولكن هذا يكون بشكل استثنائي ولا يرتقي إلى العادة و الممارسة أو نهج الإدارة ليجعلها عملية طبيعية تعتمد عليها المؤسسة ، وأيضا أضاف أحد المديرين للموارد البشرية أن أهم الممارسات التي تستخدمها الإدارة ، هي محاولة الاستفادة القصوى من الموظفين ، وتوظيف أنسب الأشخاص بناءً على كفاءتهم ، هنا لا بد أن نصل إلى نتيجة هامة جداً ، وهي وجود الرغبة في استقطاب الأفضل دون وضع نهج يتم اتباعه و مزاولته وتعاطيه بإجراءات علمية تستهدف الوصول إلى المهارة و الموهبة التي يتم تعيينها في المكان المناسب حتى تحقق أهداف المؤسسة.

كذلك أوضح أحد مديرين الموارد البشرية أن ثقافة الممارسات الحديثة موجودة في فنادق (ق.م) ولكنها ما لبثت غير مفعلة بشكل عملي ، فقد أوضح أحد مديري الموارد البشرية في فنادق (ق.م) أن الممارسات الحديثة تعتمد على مهارات وذكاء الموارد البشرية وهذا يؤثر على إنجاز الأهداف المرجوة لدى المؤسسة ومن هذه الممارسات ، التدريب بطريقة حديثة تعتمد على إبراز المواهب والمهارات مثل وضع المورد البشري تحت ضغط لإبراز مدى أداء الموظف وسلوكياته في اتخاذ القرار، وتحليل الحوار الذي يشير إلى مدى معرفة المدير بالممارسات الحديثة ومدى أهميتها قد اتضح لنا نتيجة هامة وهي استيعاب المدير للممارسات الحديثة ولكنها تعتبر من كماليات الإدارة وليست من أساسيات الإدارة وهنا يمكن القول أن سلوكيات الممارسات الحديثة للمورد البشري يمكن تطبيقها عندما تتوفر إرادة التطبيق و التنفيذ.

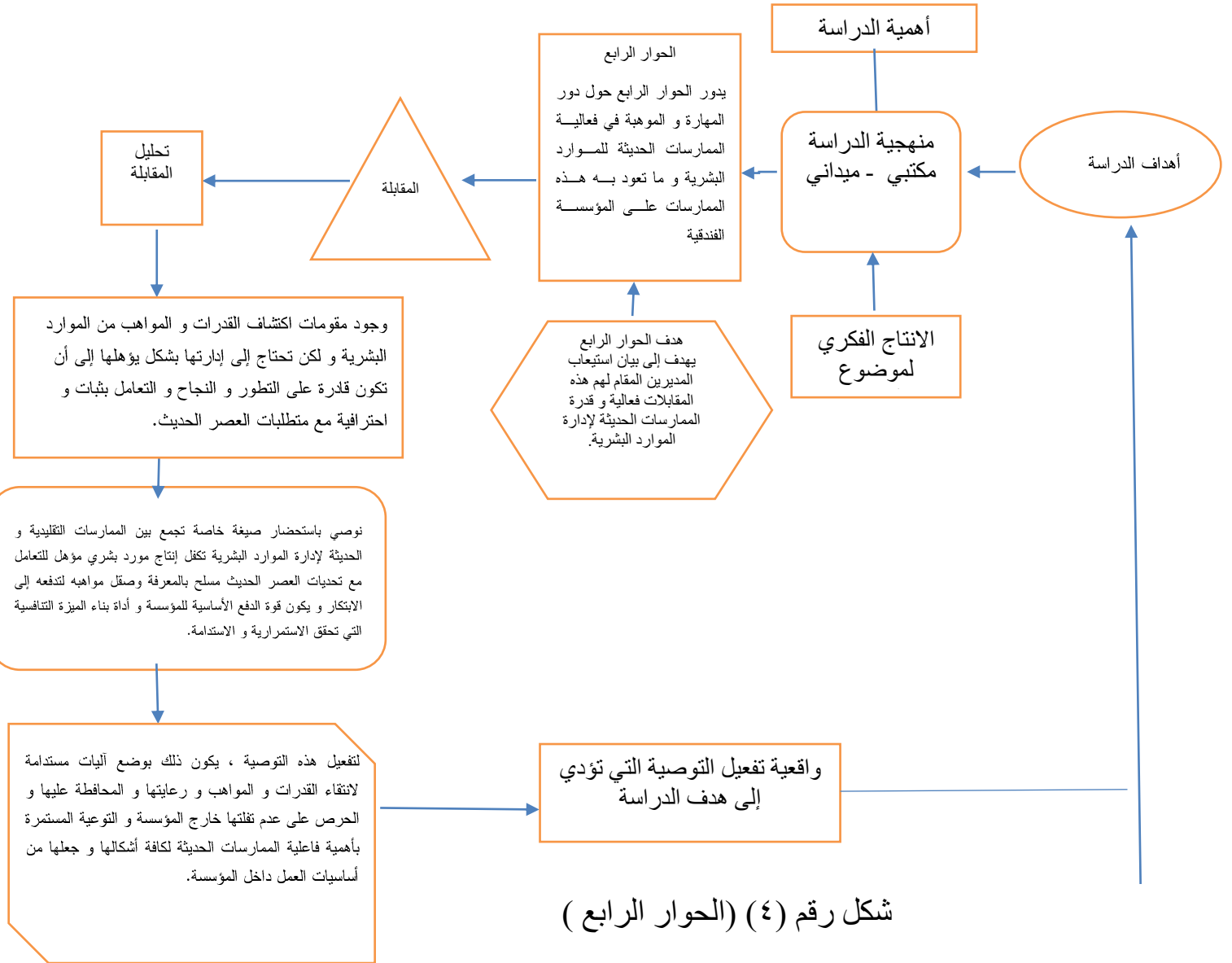
وقد أوضح مباحث آخر أن هناك اجتماع أسبوعي للموارد البشرية لمناقشة المشكلات التي تواجه الموظف ، والبحث عن حلول مناسبة ، وهذا يمكن استغلاله في بيان ، أن هناك تواصل مع المورد البشري، ولكن ، هل هذا التواصل يأتي بثمار ونتيجة؟. قد اتضح لنا أن هذا التواصل يكون عند الحاجة ، وعند حدوث خلل إداري ما ، وهذا يلفت نظرنا إلى أن التواصل منقطع وليس منتظم ، و لا يرتقي إلى الممارسة ، فلا يمكن أن يبني عليه سياسة هادفة ، تؤدي إلى التطور والتنافس السوقي، هنا يمكن أن نبني استنتاج واضح، وهو، يجب استمرارية



التواصل مع المورد البشري و يجب أن يهدف هذا التواصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، و يجب أن يكون هذا التواصل مبني على نتائج فعالة و ليس بشكل صوري.

انطلاقاً من طريقة التحليل التي تعتمد علي قراءة المضمون وحذف الغير مفيد من الجمل والعبارات والتركيز علي ثلاثة محاور أساسية تثبت وتهدى الباحث إلى هدفه و إلى الكلمة و الجملة و الإطار العام الذي يؤدي إلى نتيجة حقيقية ترسم لنا ملامح لتوصية هادفة يمكن تفعيلها بشكل واقعي يؤدي إلى تحقيق أهداف الرسالة ، فبالاستعانة بالهيكل العام للدراسة شكل رقم (٥) <sup>يتبع الحوار الرابع</sup> ملحق رقم (4) و تناوله بدايةً من ربط هدف الدراسة و أهميتها بالنتائج الفكرية الذي أتبع فيه منهجية مكتبية وميدانية فنتج عنها الحوار السابق حول محور المهارة و المواهب والقدرات فأفرز هذا التسلسل الطبيعي تحليل منطقي لنتيجة حقيقية أعمدت هذه النتيجة على هدف الحوار هو بيان استيعاب المديرين المقام لهم هذه المقابلات ، الممارسات الحديثة للموارد البشرية فنتج عن ذلك وجود مقومات اكتشاف القدرات و المواهب من الموارد البشرية ، و لكن تحتاج إلى إدارتها بشكل يؤهلها إلى أن تكون من أصول الفندق التي يجب المحافظة عليها و تنميتها و استثمارها وتطويرها ويكون ذلك باستحضار صيغة خاصة تجمع بين الممارسات التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية تكفل إنتاج مورد بشري يضاف إلى أصول الفندق ، و يكون بحق قوة الدفع الأساسية لتحقيق الاستمرارية و الاستدامة و التنافسية ولتفعيل ذلك يجب وضع آليات مستدامة لانتقاء القدرات و المواهب و رعايتها و المحافظة عليها و الحرص على عدم تفلتها خارج المؤسسة و التوعية المستمرة بفاعلية الممارسات الحديثة بكافة أشكالها و جعلها من الأساسيات العمل داخل المؤسسة ، هنا استهدفنا و استعرضنا مدى فاعلية الممارسات الحديثة و تأثيرها على الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، و هذا يظهر في الشكل رقم (٤).

## الهيكل العام للحوار الرابع



شكل رقم (٤) (الحوار الرابع)

هنا وبتتبع انسيابية المخطط العام و تفاعلاته الحوارية و النصية لدور المهارة و الموهبة في فعالية الممارسات الحديثة للموارد البشرية ، و من خلال النتاج الفكري للمحور الرابع الذي يدور حول محور القدرات و الملكات التي يمتلكها المورد البشري و ما تعود به هذه الممارسات على المؤسسة الفندقية من نفع و تطور ، كذلك يهدف هذا المحور إلى بيان استيعاب المديرين المقام لهم هذه المقابلات مدى فاعلية و قدرة الممارسات الحديثة للموارد البشرية في احداث نقلة إدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العسكرية ، فتظهر أهمية الدراسة التي تسعى إلى صنع مورد بشري قوي و مستقر ، قادر على العمل الفعال و ليس الروتيني ، يستوعب العالمية و معارفها الجديدة في مجال الإدارة و التنظيم ، ينمي معرفة المورد البشري و يثقل مواهبه و قدراته و يتعرف عليها و يستخدمها لمصلحة المؤسسة و تكون أداة بناء للميزة التنافسية التي تحقق الاستمرارية و الاستدامة السوقية ، كذلك بتفعيل أداة الدراسة على المديرين للموارد البشرية في فنادق (ق.م) موضوع الدراسة ، تبين وجود مقومات اكتشاف القدرات و المواهب من الموارد البشرية و لكن تحتاج إلى أسلوب علمي لإدارتها بشكل يؤهلها إلى أن تكون دعامة قوية تحدث حالة من المزج بين الآلة بالمواد كذلك الأموال بالأسواق ، أيضاً المورد البشري بالوقت و الانتاج ، فتظهر هنا الفاعلية عند الانتباه إلى هذه العلاقات و هذا الترابط ، بين الأشياء المتحكمة في المنظومة الإدارية ينتج عن ذلك ثبات المؤسسة و ازدهارها و نموها و تطورها ، فيجب التيقن جيداً إلى أن هناك تفاعلات انسانية بين العقل و الابداع و الموهبة و القدرات و الابتكار و المشاعر و فاعليتها لتنفيذ سياسات المنظمة فلا بد من الوضع في الاعتبار هذه الانفعالات و التفاعلات المختلفة من الحب و الكره و الشجاعة و الخوف و الفرح و الحزن ، كل هذه الصفات تجعل المورد البشري غير موضوعي و انما عاطفي و هذا يتطلب تحليل للشخصية حتى لا تكون عقبة في فاعلية الممارسات الإدارية الفندقية و انما بمعرفتها يتم وضع الموظف في مكانة تتناسب مع قدراته و مهاراته و مواهبه فبذلك نستحضر صيغة خاصة تجمع بين جميع ما سبق من انفعالات و صفات تتحكم في المورد البشري و في مدى فاعليته تجاه المؤسسة فيكون بحق قوة الدفع الأساسية لتحقيق الاستمرارية و الاستدامة و التنافسية ، حتى نصل إلى هذه الغاية ، فلا بد أن نتعامل مع أنتقاء المواهب و القدرات على أنه نهج حياتي في

العمليات الإدارية فلا نحقر في فكرة مبتكرة و لا نهمل تطور صنعة مورد بشري في عملياته الإدارية و لكن لا بد من رعايته و المحافظة عليه و الحرص على عدم احباط هذا المورد البشري نتيجة اهمال مواهبه و نجعل من الإدارة هدف للتعلم المستمر باعطاء الفرصة و تنمية قوة شخصية المورد البشري فلا نكسرهما بتصيد الأخطاء و العقاب و الأهمال و لكن نصنع الكيفية الواقعية بالتركيز على ثقل الموهبة و الابتكارات فنزاول العمل الإداري بإحترافية و البحث عن كل جديد فبهذا الأسلوب الحديث و الفعال في الممارسات الفعالة نجعلها كالماء و الهواء لا نستغني عنها فبصلاح الممارسة و فاعليتها ينصلح العمل و السلوك الإداري ، فلا بد من وضع آليات مستدامة لانتقاء القدرات و المواهب و رعايتها و المحافظة عليها و الحرص على عدم تفلتها خارج المؤسسة و التوعية المستمر بأهمية هذه النوعية من الموارد البشرية و جعلها من الأساسيات التي تكون العملية الإدارية داخل المؤسسة كذلك نصنع عمليات إنتقائية للموارد البشرية ترشدنا بدقة إلى المورد البشري الموهوب مثل اختبارات الذكاء و التقييم الدقيق للشخصية والعادات السلوكية ، هنا و بتسلسل الأحداث و التفاعلات الفكرية و المنهجية الحوارية داخل المخطط العام لدور المهارة والموهبة في فاعلية الممارسات الحديثة للموارد البشرية توصل الباحث إلى هدف أساسي من أهداف الرسالة و هو التعرف على الممارسات الفعالة و الغير فعالة لإدارة الموارد البشرية للفنادق موضوع الدراسة كذلك نجح في عمل تقييم واضح بالنتائج الفكرية للدراسة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و هذا يظهر في شكل رقم (٤).

## نتائج الدراسة :

تلاحظ هيمنة الإدارة الدفترية ، فتغلب الفكر القديم على الفكر الحديث رغم وجود مؤشرات الإدارة الحديثة إلا أن الروتين يسيطر على العمليات الإدارية.

1. تغلب الممارسات التقليدية على العمليات الإدارية ، في كونها لا تخدم فكرة ربط

المورد البشري بالهدف الاستراتيجي ، يجب أن يتم دعمه وتوجيهه لخدمة الخطة الموضوعية المعنوية و المادية و القيمة التنافسية.

2. هناك هيمنة فكرية تسيطر على مادية رأس المال ، و تفتقر إلى فهم رأس المال

كونه نتيجة و هدف للإبتكار و التطور ، يحتاج إلى توجيهه لخدمة المهارات و الخبرات الإدارية الخاصة كل هذا يندرج تحت مسمى رأس المال البشري.

3. وجود مقومات اكتشاف القدرات والمواهب من الموارد البشرية و لكن تحتاج إلى

إدارتها بشكل يؤهلها إلى أن تكون قادرة على التطور و النجاح و التعامل بثبات و احترافية مع متطلبات العصر الحديث.

## توصيات الدراسة :

1. نوصي برقمنة إدارة الموارد البشرية وربطها إلكترونياً بدورة تدفق الأعمال لإدارة الموارد البشرية.
- لتفعيل هذه التوصية ، يكون ذلك بوقف هيمنة السيطرة الدفترية و الروتينية على العمليات الإدارية بجميع الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية.
2. نوصي ببيان أهمية وضع خطة استراتيجية تخدم أهداف الفندق الاستراتيجية و مرتبطة بعملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية و تتحكم في عملية التدرج الوظيفي و معاييرها.
- لتفعيل هذه التوصية ، يكون ذلك بوضع هدف للفندق تبنى عليه خطة استراتيجية لتحقيقه يشارك فيها جميع الفئات الإدارية حتى يسعى الجميع للوصول إليه و تحقيقه و جعل نتائجه خير يعم على الجميع.
3. نوصي بتبني نظرية الإدارة بفكر أعمق لمفهوم رأس المال الذي يؤدي إلى الاستفادة من إمكانيات المورد البشري و من رصيده من العلاقات الخارجية ، كذلك رصيده من خبراته الهيكلية المؤسسية الإدارية ، أيضا من خبراته الابتكارية ، فنتحصل في النهاية إلى التعلم ، كيفية الاستفادة بمفهوم أعمق و أكبر لمسمى رأس المال الموسع غير التقليدي.
- لتفعيل هذه التوصية ، انشاء إدارة مستقلة و بنك خاص برأس المال الفكري يتحكم في الإدارة و تكوين مجاميع العمل الجماعي لإنجاز مشاريع وإنجاح افكار و اختراعات و ابداعات توجه لنمو و تطور المؤسسة في جميع الاتجاهات.
4. نوصي باستحضار صيغة خاصة تجمع بين الممارسات التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية تكفل إنتاج مورد بشري مؤهل للتعامل مع تحديات العصر الحديث مسلح بالمعرفة و صقل مواهبه لتدفعه إلى الابتكار و يكون قوة الدفع الأساسية للمؤسسة و أداة بناء الميزة التنافسية التي تحقق الاستمرارية والاستدامة.
- لتفعيل هذه التوصية ، يكون ذلك بوضع آليات مستدامة لانتقاء القدرات و المواهب و رعايتها و المحافظة عليها و الحرص على عدم تفلتها خارج المؤسسة و التوعية المستمرة

بأهمية فاعلية الممارسات الحديثة لكافة أشكالها و جعلها من أساسيات العمل داخل المؤسسة.

الملاحق :

ملحق رقم (1)

## عينة الدراسة.

كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1) (عينة الدراسة)

الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
1	فندق الحرس الجمهوري مدينة نصر	ق.م	1	3,2	1	3,2
2	فندق دار القوات الجوية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
3	فندق الاسلحة والذخيرة العباسية القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
4	فندق دار المركبات مدينة نصر القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
5	فندق دار الإشارة مدينة نصر القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
6	فندق دار الحرب الإلكترونية مدينة نصر القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
7	فندق دار الأشغال العسكرية المعادي القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
8	فندق ضباط النقل شبرا الخيمة	ق.م	1	3,2	1	3,2
9	فندق دار ضباط الحرس الحدود الزمالك القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
10	فندق تياروز دار الدفاع الجوي مصر الجديدة القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2



الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
11	فندق دار الأمداد والتموين مدينة نصر القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
12	فندق دار المدرعات مدينة نصر	ق.م	1	3,2	1	3,2
13	فندق المشاة كوبري القبة القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
14	فندق دار القوات البحرية قاصد خير القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
15	فندق دار ضباط المدفعية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
16	فندق دار المركبات مدينة نصر القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
17	فندق الهيئة الهندسية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	1	3,2	1	3,2
18	فندق هيئة الشؤون المالية	ق.م	1	3,2	1	3,2

الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
19	فندق 6 أكتوبر السلام قوات مسلحة	ق.م	1	3,2	1	3,2
20	فندق الجلاء قوات مسلحة مصر الجديدة	ق.م	1	3,2	1	3,2
21	فندق جيويل العجوزة	ق.م	1	3,2	1	3,2
22	فندق جيويل النصر	ق.م	1	3,2	1	3,2
23	فندق جيويل الجبل الأخضر	ق.م	1	3,2	1	3,2
24	فندق قصر الأهرام	ق.م	1	3,2	1	3,2

(تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق القوات المسلحة ....) أحمد فاروق

3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق جيويل البكري	25
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق جيويل الزمالك	26
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق جيويل المعادي	27
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق جيويل سبورت سيتي (اكوا بارك)	28
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق الزهراء مدينة نصر	29
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق 6 أكتوبر الحلمية	30
3,2	1	3,2	1	ق.م	فندق جولدن جيويل التجمع	31
100	31	100	31	ق.م		<b>Total</b>

## ملحق رقم (2)

## مقابلات شخصية

موجهة إلى مديري إدارة الموارد البشرية

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

**Evaluate human resource management practices**

## للحصول على درجة الدكتوراه في الدراسات الفندقية

تهدف هذه المقابلات إلى محاولة اصدار ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية في بعض فنادق (ق.م) تكون فعالة وتضمن قوة عمل مستقرة قادرة على العمل الفعال والرغبة في التطوير والنجاح.

علماً بأن محتوى هذا الحوار سري ولا يستخدم لأغراض تضر بالمبحوث.

نشكركم على حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام  
الباحث/ أحمد فاروق علام

### الحوار الأول الذي تدور حوله هذه المقابلة:

يدور الحوار الأول حول مفهوم الممارسات التقليدية للموارد البشرية و مدى تأثير المبحوثين بها في ممارستهم الإدارية لمنظومة الموارد البشرية.

### الحوار الثاني الذي تدور حوله هذه المقابلة:

تناول الحوار الثاني محور الاختيار للموارد البشرية و علاقته بالبناء الإداري السليم للمؤسسة و تأثير العمليات الإدارية بهذا المتغير.

### الحوار الثالث الذي تدور حوله هذه المقابلة:

الحوار الثالث يدور حول تفهم محور رأس المال الفكري و يتبنى وجهة النظر، في إمكانية فهم مسمى رأس المال من وجهات نظر متعددة فهناك رأس مال فكري و هناك رأس مال هيكلية و هناك رأس مال علاقات.

### الحوار الرابع الذي تدور حوله هذه المقابلة:

يدور الحوار الرابع حول محور المهارات و المواهب و القدرات و ما تقوم به هذه الممارسات من فاعلية على العمليات الإدارية في المؤسسة الفندقية.

نشكركم على حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام  
الباحث/ أحمد فاروق علام

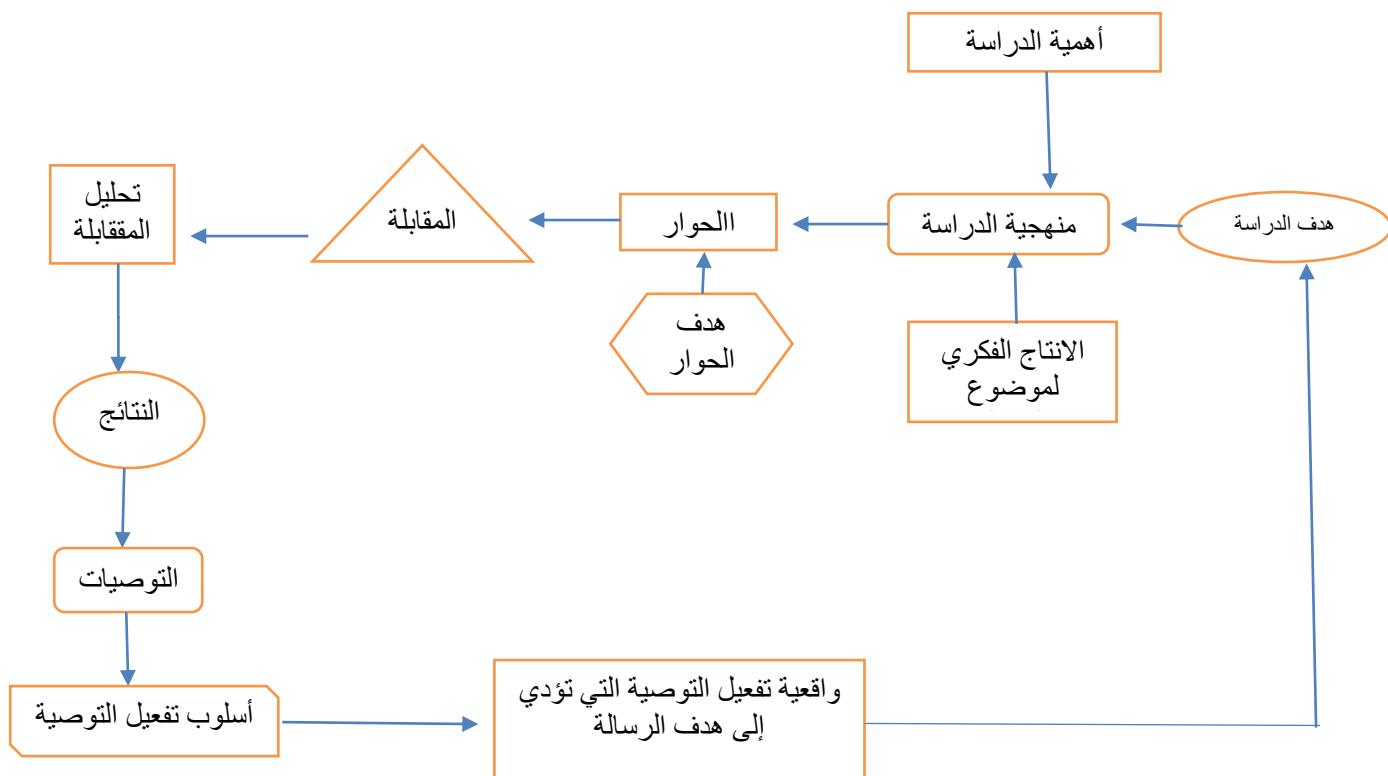
## ملحق رقم (3)

## ملحق الاختصارات

الاختصار	الاسم
(ق.م)	قوات مسلحة
(A.F)	Armed Force

## ملحق رقم (4)

## الهيكل العام للدراسة



شكل رقم (٥) (زهير، 2019)

## قائمة المراجع :

- الجابر، ريم عبدالرحمن ، 2015 ، درجة ممارسة العدالة التنظيمية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، مجلد 26 ، عدد 1 ، يناير.
- حمد ، منال خلف الله جبار الله ، 2015 ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراة السودان ، ص 16 : 18.
- ريم حسن هادي، الشمري ، 2017 ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز ، رسالة ماجستير، الاردن ، ص 22-24.
- محمد أيمن عبداللطيف ، أمل عبدالرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري، 2017 ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للنشر ، ص 7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122-123-124-125-126-127-128-129-130-131-132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-143-144-145-146-147-148-149-150-151-152-153-154-155-156-157-158-159-160-161-162-163-164-165-166-167-168-169-170-171-172-173-174-175-176-177-178-179-180-181-182-183-184-185-186-187-188-189-190-191-192-193-194-195-196-197-198-199-200-201-202-203-204-205-206-207-208-209-210-211-212-213-214-215-216-217-218-219-220-221-222-223-224-225-226-227-228-229-230-231-232-233-234-235-236-237-238-239-240-241-242-243-244-245-246-247-248-249-250-251-252-253-254-255-256-257-258-259-260-261-262-263-264-265-266-267-268-269-270-271-272-273-274-275-276-277-278-279-280-281-282-283-284-285-286-287-288-289-290-291-292-293-294-295-296-297-298-299-300-301-302-303-304-305-306-307-308-309-310-311-312-313-314-315-316-317-318-319-320-321-322-323-324-325-326-327-328-329-330-331-332-333-334-335-336-337-338-339-340-341-342-343-344-345-346-347-348-349-350-351-352-353-354-355-356-357-358-359-360-361-362-363-364-365-366-367-368-369-370-371-372-373-374-375-376-377-378-379-380-381-382-383-384-385-386-387-388-389-390-391-392-393-394-395-396-397-398-399-400-401-402-403-404-405-406-407-408-409-410-411-412-413-414-415-416-417-418-419-420-421-422-423-424-425-426-427-428-429-430-431-432-433-434-435-436-437-438-439-440-441-442-443-444-445-446-447-448-449-450-451-452-453-454-455-456-457-458-459-460-461-462-463-464-465-466-467-468-469-470-471-472-473-474-475-476-477-478-479-480-481-482-483-484-485-486-487-488-489-490-491-492-493-494-495-496-497-498-499-500-501-502-503-504-505-506-507-508-509-510-511-512-513-514-515-516-517-518-519-520-521-522-523-524-525-526-527-528-529-530-531-532-533-534-535-536-537-538-539-540-541-542-543-544-545-546-547-548-549-550-551-552-553-554-555-556-557-558-559-560-561-562-563-564-565-566-567-568-569-570-571-572-573-574-575-576-577-578-579-580-581-582-583-584-585-586-587-588-589-590-591-592-593-594-595-596-597-598-599-600-601-602-603-604-605-606-607-608-609-610-611-612-613-614-615-616-617-618-619-620-621-622-623-624-625-626-627-628-629-630-631-632-633-634-635-636-637-638-639-640-641-642-643-644-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-655-656-657-658-659-660-661-662-663-664-665-666-667-668-669-670-671-672-673-674-675-676-677-678-679-680-681-682-683-684-685-686-687-688-689-690-691-692-693-694-695-696-697-698-699-700-701-702-703-704-705-706-707-708-709-710-711-712-713-714-715-716-717-718-719-720-721-722-723-724-725-726-727-728-729-730-731-732-733-734-735-736-737-738-739-740-741-742-743-744-745-746-747-748-749-750-751-752-753-754-755-756-757-758-759-760-761-762-763-764-765-766-767-768-769-770-771-772-773-774-775-776-777-778-779-780-781-782-783-784-785-786-787-788-789-790-791-792-793-794-795-796-797-798-799-800-801-802-803-804-805-806-807-808-809-810-811-812-813-814-815-816-817-818-819-820-821-822-823-824-825-826-827-828-829-830-831-832-833-834-835-836-837-838-839-840-841-842-843-844-845-846-847-848-849-850-851-852-853-854-855-856-857-858-859-860-861-862-863-864-865-866-867-868-869-870-871-872-873-874-875-876-877-878-879-880-881-882-883-884-885-886-887-888-889-890-891-892-893-894-895-896-897-898-899-900-901-902-903-904-905-906-907-908-909-910-911-912-913-914-915-916-917-918-919-920-921-922-923-924-925-926-927-928-929-930-931-932-933-934-935-936-937-938-939-940-941-942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952-953-954-955-956-957-958-959-960-961-962-963-964-965-966-967-968-969-970-971-972-973-974-975-976-977-978-979-980-981-982-983-984-985-986-987-988-989-990-991-992-993-994-995-996-997-998-999-1000-1001-1002-1003-1004-1005-1006-1007-1008-1009-1010-1011-1012-1013-1014-1015-1016-1017-1018-1019-1020-1021-1022-1023-1024-1025-1026-1027-1028-1029-1030-1031-1032-1033-1034-1035-1036-1037-1038-1039-1040-1041-1042-1043-1044-1045-1046-1047-1048-1049-1050-1051-1052-1053-1054-1055-1056-1057-1058-1059-1060-1061-1062-1063-1064-1065-1066-1067-1068-1069-1070-1071-1072-1073-1074-1075-1076-1077-1078-1079-1080-1081-1082-1083-1084-1085-1086-1087-1088-1089-1090-1091-1092-1093-1094-1095-1096-1097-1098-1099-1100-1101-1102-1103-1104-1105-1106-1107-1108-1109-1110-1111-1112-1113-1114-1115-1116-1117-1118-1119-1120-1121-1122-1123-1124-1125-1126-1127-1128-1129-1130-1131-1132-1133-1134-1135-1136-1137-1138-1139-1140-1141-1142-1143-1144-1145-1146-1147-1148-1149-1150-1151-1152-1153-1154-1155-1156-1157-1158-1159-1160-1161-1162-1163-1164-1165-1166-1167-1168-1169-1170-1171-1172-1173-1174-1175-1176-1177-1178-1179-1180-1181-1182-1183-1184-1185-1186-1187-1188-1189-1190-1191-1192-1193-1194-1195-1196-1197-1198-1199-1200-1201-1202-1203-1204-1205-1206-1207-1208-1209-1210-1211-1212-1213-1214-1215-1216-1217-1218-1219-1220-1221-1222-1223-1224-1225-1226-1227-1228-1229-1230-1231-1232-1233-1234-1235-1236-1237-1238-1239-1240-1241-1242-1243-1244-1245-1246-1247-1248-1249-1250-1251-1252-1253-1254-1255-1256-1257-1258-1259-1260-1261-1262-1263-1264-1265-1266-1267-1268-1269-1270-1271-1272-1273-1274-1275-1276-1277-1278-1279-1280-1281-1282-1283-1284-1285-1286-1287-1288-1289-1290-1291-1292-1293-1294-1295-1296-1297-1298-1299-1300-1301-1302-1303-1304-1305-1306-1307-1308-1309-1310-1311-1312-1313-1314-1315-1316-1317-1318-1319-1320-1321-1322-1323-1324-1325-1326-1327-1328-1329-1330-1331-1332-1333-1334-1335-1336-1337-1338-1339-1340-1341-1342-1343-1344-1345-1346-1347-1348-1349-1350-1351-1352-1353-1354-1355-1356-1357-1358-1359-1360-1361-1362-1363-1364-1365-1366-1367-1368-1369-1370-1371-1372-1373-1374-1375-1376-1377-1378-1379-1380-1381-1382-1383-1384-1385-1386-1387-1388-1389-1390-1391-1392-1393-1394-1395-1396-1397-1398-1399-1400-1401-1402-1403-1404-1405-1406-1407-1408-1409-1410-1411-1412-1413-1414-1415-1416-1417-1418-1419-1420-1421-1422-1423-1424-1425-1426-1427-1428-1429-1430-1431-1432-1433-1434-1435-1436-1437-1438-1439-1440-1441-1442-1443-1444-1445-1446-1447-1448-1449-1450-1451-1452-1453-1454-1455-1456-1457-1458-1459-1460-1461-1462-1463-1464-1465-1466-1467-1468-1469-1470-1471-1472-1473-1474-1475-1476-1477-1478-1479-1480-1481-1482-1483-1484-1485-1486-1487-1488-1489-1490-1491-1492-1493-1494-1495-1496-1497-1498-1499-1500-1501-1502-1503-1504-1505-1506-1507-1508-1509-1510-1511-1512-1513-1514-1515-1516-1517-1518-1519-1520-1521-1522-1523-1524-1525-1526-1527-1528-1529-1530-1531-1532-1533-1534-1535-1536-1537-1538-1539-1540-1541-1542-1543-1544-1545-1546-1547-1548-1549-1550-1551-1552-1553-1554-1555-1556-1557-1558-1559-1560-1561-1562-1563-1564-1565-1566-1567-1568-1569-1570-1571-1572-1573-1574-1575-1576-1577-1578-1579-1580-1581-1582-1583-1584-1585-1586-1587-1588-1589-1590-1591-1592-1593-1594-1595-1596-1597-1598-1599-1600-1601-1602-1603-1604-1605-1606-1607-1608-1609-1610-1611-1612-1613-1614-1615-1616-1617-1618-1619-1620-1621-1622-1623-1624-1625-1626-1627-1628-1629-1630-1631-1632-1633-1634-1635-1636-1637-1638-1639-1640-1641-1642-1643-1644-1645-1646-1647-1648-1649-1650-1651-1652-1653-1654-1655-1656-1657-1658-1659-1660-1661-1662-1663-1664-1665-1666-1667-1668-1669-1670-1671-1672-1673-1674-1675-1676-1677-1678-1679-1680-1681-1682-1683-1684-1685-1686-1687-1688-1689-1690-1691-1692-1693-1694-1695-1696-1697-1698-1699-1700-1701-1702-1703-1704-1705-1706-1707-1708-1709-1710-1711-1712-1713-1714-1715-1716-1717-1718-1719-1720-1721-1722-1723-1724-1725-1726-1727-1728-1729-1730-1731-1732-1733-1734-1735-1736-1737-1738-1739-1740-1741-1742-1743-1744-1745-1746-1747-1748-1749-1750-1751-1752-1753-1754-1755-1756-1757-1758-1759-1760-1761-1762-1763-1764-1765-1766-1767-1768-1769-1770-1771-1772-1773-1774-1775-1776-1777-1778-1779-1780-1781-1782-1783-1784-1785-1786-1787-1788-1789-1790-1791-1792-1793-1794-1795-1796-1797-1798-1799-1800-1801-1802-1803-1804-1805-1806-1807-1808-1809-1810-1811-1812-1813-1814-1815-1816-1817-1818-1819-1820-1821-1822-1823-1824-1825-1826-1827-1828-1829-1830-1831-1832-1833-1834-1835-1836-1837-1838-1839-1840-1841-1842-1843-1844-1845-1846-1847-1848-1849-1850-1851-1852-1853-1854-1855-1856-1857-1858-1859-1860-1861-1862-1863-1864-1865-1866-1867-1868-1869-1870-1871-1872-1873-1874-1875-1876-1877-1878-1879-1880-1881-1882-1883-1884-1885-1886-1887-1888-1889-1890-1891-1892-1893-1894-1895-1896-1897-1898-1899-1900-1901-1902-1903-1904-1905-1906-1907-1908-1909-1910-1911-1912-1913-1914-1915-1916-1917-1918-1919-1920-1921-1922-1923-1924-1925-1926-1927-1928-1929-1930-1931-1932-1933-1934-1935-1936-1937-1938-1939-1940-1941-1942-1943-1944-1945-1946-1947-1948-1949-1950-1951-1952-1953-1954-1955-1956-1957-1958-1959-1960-1961-1962-1963-1964-1965-1966-1967-1968-1969-1970-1971-1972-1973-1974-1975-1976-1977-1978-1979-1980-1981-1982-1983-1984-1985-1986-1987-1988-1989-1990-1991-1992-1993-1994-1995-1996-1997-1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025-2026-2027-2028-2029-2030-2031-2032-2033-2034-2035-2036-2037-2038-2039-2040-2041-2042-2043-2044-2045-2046-2047-2048-2049-2050-2051-2052-2053-2054-2055-2056-2057-2058-2059-2060-2061-2062-2063-2064-2065-2066-2067-2068-2069-2070-2071-2072-2073-2074-2075-2076-2077-2078-2079-2080-2081-2082-2083-2084-2085-2086-2087-2088-2089-2090-2091-2092-2093-2094-2095-2096-2097-2098-2099-2100-2101-2102-2103-2104-2105-2106-2107-2108-2109-2110-2111-2112-2113-2114-2115-2116-2117-2118-2119-2120-2121-2122-2123-2124-2125-2126-2127-2128-2129-2130-2131-2132-2133-2134-2135-2136-2137-2138-2139-2140-2141-2142-2143-2144-2145-2146-2147-2148-2149-2150-2151-2152-2153-2154-2155-2156-2157-2158-2159-2160-2161-2162-2163-2164-2165-2166-2167-2168-2169-2170-2171-2172-2173-2174-2175-2176-2177-2178-2179-2180-2181-2182-2183-2184-2185-2186-2187-2188-2189-2190-2191-2192-2193-2194-2195-2196-2197-2198-2199-2200-2201-2202-2203-2204-2205-2206-2207-2208-2209-2210-2211-2212-2213-2214-2215-2216-2217-2218-2219-2220-2221-2222-2223-2224-2225-2226-2227-2228-2229-2230-2231-2232-2233-2234-2235-2236-2237-2238-2239-2240-2241-2242-2243-2244-2245-2246-2247-2248-2249-2250-2251-2252-2253-2254-2255-2256-2257-2258-2259-2260-2261-2262-2263-2264-2265-2266-2267-2268-2269-2270-2271-2272-2273-2274-2275-2276-2277-2278-2279-2280-2281-2282-2283-2284-2285-2286-2287-2288-2289-2290-2291-2292-2293-2294-2295-2296-2297-2298-2299-2300-2301-2302-2303-2304-2305-2306-2307-2308-2309-2310-2311-2312-2313-2314-2315-2316-2317-2318-2319-2320-2321-2322-2323-2324-2325-2326-2327-2328-2329-2330-2331-2332-2333-2334-2335-2336-2337-2338-2339-2340-2341-2342-2343-2344-2345-2346-2347-2348-2349-2350-2351-2352-2353-2354-2355-2356-2357-2358-2359-2360-2361-2362-2363-2364-2365-2366-2367-2368-2369-2370-2371-2372-2373-2374-2375-2376-2377-2378-2379-2380-2381-2382-2383-2384-2385-2386-2387-2388-2389-2390-2391-2392-2393-2394-2395-2396-2397-2398-2399-2400-2401-2402-2403-2404-2405-2406-2407-2408-2409-2410-2411-2412-2413-2414-2415-2416-2417-2418-2419-2420-2421-2422-2423-2424-2425-2426-2427-2428-2429-2430-2431-2432-2433-2434-2435-2436-2437-2438-2439-2440-2441-2442-2443-2444-2445-2446-2447-2448-2449-2450-2451-2452-2453-2454-2455-2456-2457-2458-2459-2460-2461-2462-2463-2464-2465-2466-2467-2468-2469-2470-2471-2472-2473-2474-2475-2476-2477-2478-2479-2480-2481-2482-2483-2484-2485-2486-2487-2488-2489-2490-2491-2492-2493-2494-2495-2496-2497-2498-2499-2500-2501-2502-2503-2504-2505-2506-2507-2508-2509-2510-2511-2512-2513-2514-2515-2516-2517-2518-2519-2520-2521-2522-2523-2524-2525-2526-2527-2528-2529-2530-2531-2532-2533-2534-2535-2536-2537-2538-2539-2540-2541-2542-2543-2544-2545-2546-2547-2548-2549-2550-2551-2552-2553-2554-2555-2556-2557-2558-2559-2560-2561-2562-2563-2564-2565-2566-2567-2568-2569-2570-2571-2572-2573-2574-2575-2576-2577-2578-2579-2580-2581-2582-2583-2584-2585-2586-2587-2588-2589-2590-2591-2592-2593-2594-2595-2596-2597-2598-2599-2600-2601-2602-2603-2604-2605-2606-2607-2608-2609-2610-2611-2612-2613-2614-2615-2616-2617-2618-2619-2620-2621-2622-2623-2624-2625-2626-2627-2628