

## تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالأسكندرية

داليا محمد السيد شوشة  
جامعة فاروس

صابر سليمان  
وزارة الهجرة للإصلاح المؤسسى

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الأبعاد الأولية (السن، النوع، العرق، الإعاقة) بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع الغرف بفنادق الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية، و لتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال إجراء ثمان مقابلات شخصية مع مدراء الفنادق و هو إجمالى عدد الفنادق خمس نجوم بالأسكندرية. هي عبارة عن مقابلات شخصية المتعمقة In-depth- interview ذات استمارة أحتوت على تسعة أسئلة حيث قام الباحثان بتحديد الأسئلة صياغة و ترتيبها. مع إعطاء الحرية مع من أجريت معهم المقابلات الشخصية فى التوسع فى الإجابة. و تضمنت الأسئلة التعرف على (مفهوم ، أهمية التنوع ، التحديات التى تواجه التنوع، و أنسب إستراتيجيات التنوع ، و تقييم نتائج إستراتيجيات التنوع). و أيضا تم الأعتقاد على أستبانه تم إعدادها و التأكد من ثابتهأ، ومن ثم تم ترميزها و إدخالها للحاسوب و معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم تصميم إستبانه تكونت من (62) فقرة موزعة على الأبعاد التالية (النوع، العمر، الإعاقة، العرق) و أداء العاملين ( التقييض و العمل الجماعى، تنمية القدرات) وذلك من خلال إستطلاع وجهة نظر مدراء فنادق الخمس نجوم بالأسكندرية بلغت (8) مستجيبا. أظهرت النتائج بأن الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع لها تأثير على أداء العاملين ولكن هذه الأبعاد لا تتساوى فى تأثيرها على أداء العاملين. و أوصت الدراسة إلى ضرورة خلق مهن غير تقليدية لعمل الأناث بالفنادق بصفة عامة مثل الأعمال الحرفية وأعمال الصيانة (مثل:السباكة، النجارة) و الأمن، المحاسب، الصراف بالنسبة لقطاع الغرف. وجعل مقرر التنوع من ضمن المناهج الإلجبارية بمدارس ومعاهد و كليات السياحة و الفنادق، أستحداث شهادة تمنحها وزارة السياحة للفنادق للتميز فى تطبيق إستراتيجيات وفقا لمعايير معلنه، إدراج التنوع ( مفهومه و أنواعه) و إستراتيجياته ضمن الدورات التدريبية التى يعقدها الاتحاد المصرى للغرف السياحية وذلك لخلق الوعى بأهمية التنوع .

**الكلمات الدالة:** إدارة التنوع - صناعة الضيافة- أبعاد التنوع - أداء العاملين.

### مقدمة

تتميز صناعة الفنادق بوصفها أحد الصناعات التى أثرت عليها العولمة بإستعابها لقوى عاملة تتميز بالتنوع. تعرف إدارة التنوع بأنها "تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكاناتها الكاملة فى بيئة

عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني" ( يحيى، 2017).  
تتمين التنوع بالفنادق وإدارته بأسلوب مميز يؤدي إلى إمكانية الأستقرار الوظيفي، كما أن أنتاجية العاملين يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات المختلفة ، حيث أن العاملين ذو الخلفيات المتنوعة عندما يشعرون بوجود المساواة والعدالة خلال عملهم سوف يسعون للتميز بمستوى أدائهم علاوة على ذلك نجد أن الأبتكار هو حجر الزاوية في المنافسة العالمية اليوم و بذلك يتحول من كونه الباعث للصراعات إلى قدرة تنافسية أيضا (Badran and Khalifa , 2013).

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في عدم وجود إستراتيجيات لإدارة التنوع وقياسات لتأثيرها بأبعادها المختلفة ( الأولية ) على أداء العاملين بقطاع الغرف بفنادق الخمس نجوم بمحافظة الإسكندرية. و تتضح مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية: 1- هل يتم الإلتزام بوضع وتطبيق إستراتيجيات محددة وواضحة للتعامل مع الموارد البشرية؟ 2- ما مدي وجود اختلاف في إتجاهات الرأي نحو إدارة التنوع بصناعة الفنادق بحسب الخلفيات المتنوعة (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية)؟ 3- هل تتساوى جميع إستراتيجيات إدارة التنوع في تأثيرها على أداء العاملين بالفنادق؟

### أهداف الدراسة

التعرف على ماهية التنوع و أبعاده و أهميته .إلقاء الضوء على إستراتيجيات إدارة التنوع بالفنادق . تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة التنوع بالفنادق .التعرف على مفهوم الاداء و أبعاده للعاملين بالفنادق.أثر تطبيق ممارسات إدارة التنوع على أداء العاملين بالفنادق .

### فروض الدراسة

يتم تطبيق إستراتيجيات متنوعة لإدارة التنوع في الفنادق. توجد علاقة بين تطبيق إستراتيجيات التنوع و بين أداء العاملين بالفنادق.تتساوى العوامل الأولية للتنوع في تأثيرها على أداء العاملين.

### أهم اسهامات الدراسة

قد تساهم نتائج هذه الدارسة في اضافة مجموعة من الاسهامات للجانب النظرى والجانب العملى ايضا. فيما يتعلق بالجانب النظرى فإنه تم تصميم نموذج لمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (1). المتغير المستقل هو الأبعاد الأولية للتنوع (النوع، العمر، الإعاقة، العرق) والمتغير تابع هو أداء العاملين ( التفويض و العمل الجماعى، تنمية القدرات).

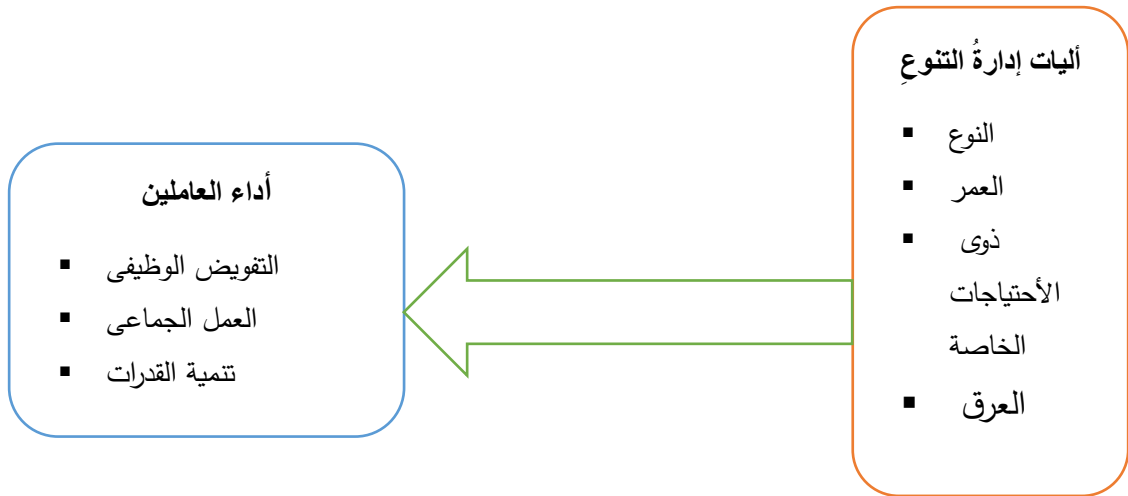
اما فيما يتعلق بالاسهامات للجانب العملى تم تصميم نموذج سياسات مقترحة يعتمد عليها في إختيار الفنادق المميزة في تطبيق إستراتيجيات التنوع.كما هو موضح بالشكل رقم ( 2 ) هناك 4 سياسات يمكن

ممارستها مع الابعاد الأولية للتنوع مثال: بالنسبة للإعاقة فسياسة 1- التوسع هنا تعنى مكافأة الفندق عند تجاوزه نسبة ال 5% فى تعيين أصحاب الإعاقات التى حددها قانون، 2-الترقى أن يتدرج أصحاب الاعاقات فى المستويات الوظيفة المختلفة،3- التطور تمكين الفندق أصحاب الإعاقات من تطوير أنفسهم وظيفيا.

شكل 1: نموذج متغيرات الدراسة

تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالأسكندرية

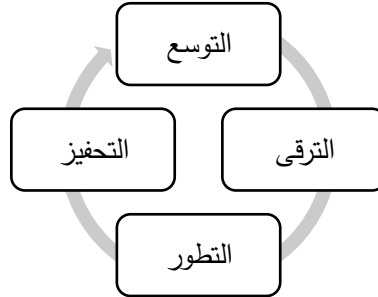
المتغير المستقل



4- التحفيز يشمل فاعلية سياسات الفندق التحفيزية لأصحاب الاعاقات، كما يمكن إعتبار هذه السياسات معايير رئيسية لنجاح إستراتيجيات التنوع.

كما تم تصميم نموذج لمجموعة من إستراتيجيات التنوع فى النوع من الممكن أن تمارسها الفنادق كما هو موضح بالشكل ( 3) بالإضافة الى مجموعة التوصيات والاقتراحات بشأن خلق الوعى بمفهوم التنوع موجه للفنادق و الاجهزة الحكومية. فى الشكل رقم (2) يوضح المعايير التى يتم بناءا عليها مكافأة وزارة السياحة للفنادق المصرية المتميزة فى تطبيق إستراتيجيات التنوع التى تخص الأبعاد الأولية للتنوع ( النوع، الإعاقة، الأعراق، السن).

شكل 2: نموذج سياسات مقترحة للأبعاد الأولية يعتمد عليها في اختيار الفنادق المميزة في تطبيق إستراتيجيات التنوع



إعداد الباحثان اعتماداً على المقابلات الشخصية

شكل 3: نموذج إستراتيجيات التنوع في النوع

#### 1- تغيير التصور

إستضافة الفندق لأولياء أمور طالبات المدارس و الكليات الفندقية.

#### 2- التدريب لتغيير السلوك

خلق مهن غير تقليدية لعمل الأناث ( الأمن، سبابة ، فني تكييف )

#### 3- مزج التنوع الثقافي المحلي

إسهامات الفندق في مجال خدمة المجتمع و البيئة بالنسبة للاناث

#### 4- بناء نظام يحافظ على استمرار عمل الأناث

أ- العمل على التطور الوظيفي للاناث  
ب- مراعاة البعد لأجتماعي "حضانات للأطفال بالفندق"

المصدر الباحثان اعتماداً على المقابلات الشخصية.

أدبيات الدراسة

التنوع أحد نعم الله في الطبيعة

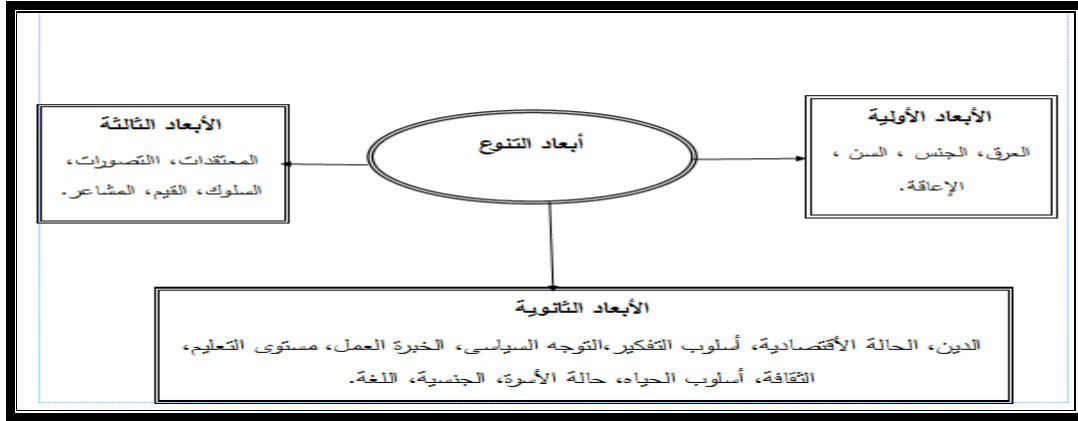
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ﴾ الآية 22 سورة الروم. أختلاف ألسنتكم يعني اللغات، فهؤلاء بلغة العرب، وهؤلاء تتر، وهؤلاء روم، وهؤلاء فرنج، وهؤلاء بربر، وهؤلاء حبشة، وهؤلاء هنود، وهؤلاء عجم، وهؤلاء صقالية، وهؤلاء أكراد، إلى غير ذلك مما لا يعلمه إلا الله. لا يوجد تعريف موحد للتنوع حيث أكدت العديد من الدراسات أن التنوع هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ، و هو يشير إلى الخصائص البشرية

التي تجعل الناس متباينة عن بعضهم البعض (Gómez et al., 2001). و هذه الخصائص البشرية المتباينة تمثل العوامل الديموغرافية مثل (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية) و العوامل الثقافية مثل (العرق، الجنسية، اللغة، الدين، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) (على، 2011).

#### أبعاد التنوع

الابعاد الاولية: هي ( السن، النوع، العرق، الإعاقة). الأبعاد الثانوية: هي الدين، الجنسية، اللغة، أسلوب الحياة، الحالة الاقتصادية، التعليم، التوجهات السياسية (Hayes and Niemeier, 2007). (Carmichael and Rijamampianina 2009; Lim and Noriega, 2007) و أضاف (2005) بعد ثالث وهو المعتقدات التصور، السلوك، القيم. وقد عرف العالم ويسلر الابعاد الثانوية بأنها هي الثقافة.

شكل 4: الأبعاد الثلاثة للتنوع



المصدر: (Carmichael and Rijamampianina 2005)

يشكل التنوع في الفنادق ميزة تنافسية مستدامة في ظل العولمة، تمثل العناصر التالية: (توظيف عاملين من خلفيات متنوعة في المهارات و المواهب و القدرة على الابتكار، إدارة التنوع، التدريب عليه و إستبقاء العنصر البشري في ظل رؤية واضحة تنصهر فيها جميع أختلافات العاملين) قدرات و موارد الفندق التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية. (Manoharan and Singal, 2017). التنوع إتجاه دولي، حيث يذكر ستين كوف "أن القوة تكمن في الاختلاف و ليس في التشابه". وفي إعلان اليونسكو بقمة جوهانسبرج المتحدة 2002 شعار "تنوعنا هو مصدر قوتنا". وبهذا تم التأكيد على أن التنوع الثقافي توجهاً عالمياً. الميزة في التنوع لا تقتصر على التنوع الديموغرافي للعاملين فقط إنما أختلاف الخلفيات الثقافية لهم و تأثير ذلك على أدائهم و إنتاجياته (Schermehorn and Osborn, 2010).

## إدارة التنوع

عرفها (Cox 2003) بأنها الأختيار الواعي والالتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الأفراد في بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع مصدر للقوة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل تحقيق المساواة و العدل و التوازن. فضلا عن تقليل معدل دوران و غياب العاملين (Badran and Khalifa , 2013).

ومن التعريفات السابقة لإدارة التنوع تظهر مجموعة السمات التالية :-

### سمات إدارة التنوع

تساهم إدارة التنوع في تحقيق أهداف المنظمة. هدف إدارة التنوع هو تحقيق المساواة و العدل و التوازن. تتميز بالشموليه لأنها تتضمن إستراتيجيات مختلفة تناسب التنوع الثقافى فى القوة البشرية.

### إدارة التنوع الفعالة هدف إستراتيجى

إدارة التنوع الفعالة هى هدف إستراتيجى حسب ما أوصى بها كل من (Kalargyrou and Costen, 2013; Ashton and Reisinger, 2000; Nyamubarwa, 2017). حيث أن الفنادق بوصفها أهم روافد صناعة الضيافة تعتمد على العنصر البشرى بشكل أكبر من الشركات الصناعية الأخرى فضلا عن أن الفنادق تقدم خدماتها لعملاء من مختلف الجنسيات حول العالم.

### أهمية إدارة التنوع

تسهم إدارة التنوع فى تحقيق ميزة تنافسية للفندق حسب ما بينها كل من (Kunze et al., 2011; Chen et al., 2012; Badran and Khalifa , 2013; Madera et al., 2013; World Bank, 2015; Kathiravan et al., 2018).

إجتذاب أفضل العاملين وكذلك العاملين أصحاب المواهب. زيادة معدلات الأستبقاء للعاملين الموهبين من خلال توفير الفندق كافة التدابير لتحقيق لضمان تحقيق العامل التوازن بين واجبات الاسرة و العمل مثل ( توفير دار رعاية أطفال بالنسبة للعاملات). تقليل غياب العاملين. فهم و تحسين المعرفة بالمجتمع الخارجى مما يسهل أمكانية جذبهم للعمل بالفندق. مرونة العاملين والقدرة على التكيف.رضاء العاملين :وينتج عن ذلك أرتفاع تحسين أداء العاملين حيث تدعم إستراتيجيات التنوع تكافؤ الفرص و التقليل من المخاطر القانونية والنتائج المكلفة تحسين مشاركة العاملين ودوافعهم وإنتاجيتهم وتحسين صحة العاملين (Ryan, 2015).

زيادة القدرة على الأبتكار (Richard and Shelor, 2002; Jackson and Joshi, 2004; Page, 2007; World Bank, 2013).

تحسين سمعة الفندق المحلية و الدولية (Badran and Khalifa , 2013). زيادة مستوى القدرة التنافسية التنظيمية للفندق (Kunze et al., 2011; Chen et al., 2012; Badran and Khalifa , 2013; Madera et al., 2013; Kathiravan et al., 2018).

### الأثار السلبية لتنوع العمالة داخل الفندق

التكلفة العالية : تحتاج برامج تدريب التنوع إلى تكلفة عالية لأنها تستهدف كافة شرائح العاملين (المشرفون و العاملين والمديرون) و قد تتم بعض من هذه البرامج فى خارج البلد الموجود بها الفندق. التمييز: هو من العيوب الهامة للقوى العاملة المتنوعة ، فعندما يتعرض العامل للتمييز، فإنه يؤثر على قدرته على الأداء الجيد(Kathiravan et al., 2018).

فسر (2013) Dike إستيعاب كل طلب عامل متنوع يمكن أن تكون مرهقة لإدارة الفندق: على الرغم من أن فرضية التنوع في مكان العمل هو الاحترام المتبادل الا أنه يعكس تلك الفرضية فى إشارة منه القوى العاملة المتنوعة تسبب الإرهاق للفندق نتيجة أن طريقة لاستيعاب كل طلب عامل متنوع يمكن أن تكون مرهقة للإدارة، قد يقرر بعض العاملين المسلمين عدم العمل أيام الجمعة للصلاة فى ذلك اليوم

### حتمية تنوع إدارة الفنادق قواها البشرية

التنوع أحد المتغيرات الضرورية :- نتيجة لتنوع مهارات و ثقافات القوة البشرية / العاملة عملت المنظمات و الشركات الدولية على خلق السياسات التى من شأنها تدعيم التنوع داخلها. المنافسة على المواهب : يتم وضع إستراتيجيات لإدارة التنوع لإستغلال قدرات القوى البشرية / العاملة ذات المواهب و المهارات و الثقافات المختلفة . نقص المهارات فى سوق العمل. تغيير الخصائص الديموغرافية. الإستراتيجيات التسويقية وجود تنوع فى العمالة داخل المنظمات و الشركات يخلق لها العديد من الفرص التسويقية. الإتصال الإقتصادى : حيث يركز الإقتصاد الآن بصورة متزايدة على قطاع الخدمات و المعرفة و التنوع فى القوى البشرية يزيد من كفاءة المنظمة فى الإتصال الإقتصادى المحيط بها (Oya, 2006). الحد من الفقر على مستوى المجتمع و ليس داخل الفندق فقط..(Handayani et al., 2017)

### وظائف إدارة التنوع بالفنادق

برامج التوظيف :إذا كان الفندق يسعى لإدارة التنوع بوصفها عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية مختلفى الثقافات (Madera et al., 2017). تعزيز ثقافة إيجابية للفندق: تنطلق من وجود علاقة سببية بين التنوع الثقافى والآراء حيث يمكن الاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتأزر الثقافى. التمكين: تمكن إدارة التنوع الفنادق من تعيين الكوادر البشرية صاحبة المواهب.

تعزيز خدمة العملاء (Kalargyrou and Costen, 2017; Sourouklis and Tsagdis, 2013).

### إستراتيجيات إدارة التنوع داخل الفنادق قسمت إلى خمسة أنواع

Cox (2001) and Oya (2006) قسموا إستراتيجية التقاط قوة التنوع إلى:-

وضع إستراتيجية تنوع متوافقة مع الخطط الاستراتيجية العامة لإدارة الفندق أحد مفاتيح نجاح برامج التنوع على المدى الطويل هو وضع استراتيجية للتنوع متوافقة مع الإستراتيجية العامة لإدارة الفندق مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها ، سواء كانت تلك الأهداف هي تقديم خدمة أفضل للعملاء، جعل ثقافة مكان العمل أكثر شمولاً، و تعيين والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات و المهارات و أصحاب المواهب المتنوعة.

إنشاء لجنة لإدارة للتنوع داخل الفندق " إدارة علاقات العاملين " الأهتمام بالعاملين ضروري لتحقيق أهداف إستراتيجيات التنوع الخاصة بإدارة الفندق، إحدى الطرق لتحقيق هذه الأهداف:إنشاء لجنة تنوع قائمة بذاتها تتألف من أعضاء يمثلون جميع القوة العاملة من مختلف أقسام الفندق وليس فقط كبار المديرين التنفيذيين و رؤساء الأقسام " إستراتيجية إدارة علاقات العاملين " .

تقوم على أساس قبول المديرين للأختلافات الثقافية لجميع العاملين و ذلك من خلال تمكين لجنة إدارة التنوع من وضع برامج للتنوع تتسق مع الأهداف الإستراتيجية للفندق و تمكينها أيضا من وضع برامج داعمة للتنوع تتسم بتوفير مناخ من التقارب بين مجموعات العاملين وذلك بتدريس لغة أخرى للموظفين المحليين ، الأحتفال بأعيادهم الدينية و مناسباتهم القومية و دمج أسرهم في هذه الأنشطة و برامج غداء و ورش عمل عن التنوع، وبرامج للتوعية المجتمعية

الأندماج في المجتمع المحلي "مزج التنوع الثقافي المحلي مع ثقافة شركة الإدارة الفندقية" تشجيع العاملين على الأخرائط في المجتمع المحلي من خلال عدة وسائل منها المشاركة في المنظمات المدنية التي تعزز هذا التنوع و فائدة تلك المشاركة تتجلى في تواصل عاملين الفندق مع أكبر شريحة من المتنوعين مما يساهم في تقوية العلاقة بين العاملين أنفسهم و المجتمع المحلي.

إستراتيجية تعتمد على المعلومات : تقوم على تقديم معلومات عن خصائص التنوع الثقافي أو الجنسي ثم تقوم إدارات الفنادق بتقديم معلومات كافية حول الثقافات المختلفة من بلدان المنشأ والأقليات والمرأة مما يوفر التقليل من العنصرية والتمييز على أساس الجنس.(Frabotta, 2001)

إستراتيجية تغيير التصورات والمواقف : تعتمد على المشاركة النشطة من قبل العاملين لتجنب التحيز وترتكز على التوعية لفهم الصور النمطية الثقافية والتوعية حول الأحكام المسبقة والمواقف العنصرية أو الجنسية.



إستراتيجية التدريب لتغيير السلوك : التدرج على التكيف مع السلوكيات في مكان العمل وتعزيز المساواة والإنصاف. في هذه الإستراتيجية لا تقتصر حسب على تغيير المواقف والسلوكيات الفردية للموظفين ، وإنما العمل على المستوى التنظيمي وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تغيير المفاهيم والمواقف في مراحل مختلفة، وتجنب التحيز في التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والترقيات ، والتدريب المنطقي لإدارة التعدد الثقافي في الفئات لتطوير إمكانياتهم وتعتمد أيضا هذه الإستراتيجية على عدة أسس لتعزيز الأنشطة الابتكارية هي التدريب الداخلي ، الإرشاد والتطوير المهني ،الإرادة القيادية للمنظمة(Cox,2001 and Madera, 2013).

### التحديات التي تواجه إدارة التنوع

تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه تنوع القوى العاملة داخل الفنادق في التواصل، ومقاومة التغيير، وتنفيذ إستراتيجيات التنوع في حد ذاتها (Greenberg, 2004). هذه التحديات تتطلب تنوع في الإستراتيجيات لتعزيز الإنتاجية و أداء العاملين (D'Netto and Sohal, 1999).

### تأثير تنوع العمالة على أدائهم

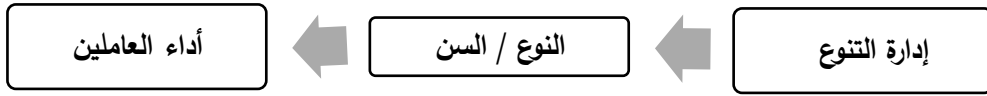
أنظمة العمل عالية الأداء هي التي تأخذ بعين الاعتبار وضع إطار محدد لعمل إدارة التنوع بما يحويه من سياسات للتعيين ،التدريب، الترقية(Martin et al.,2012). تجاهل تنفيذ تنوع القوى العاملة سيؤثر سلبيا على أداء العاملين بالمنظمة يوضحا (Okoro and Washington,2012; Hang, 2014) . و يوضح (Baum (2007 أن العوامل الديموغرافية هي أحد العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين مما يسبب صعوبات في التواصل بين العاملين داخل الفندق و ينتج عن استمرار صعوبات التواصل سوء فهم مما ينتج عنه العديد من حالات التمييز و بالتالي رفع العديد من الدعاوى القضائية و مطالبات مستحقة من الفندق مما يزيد بشكل مباشر من تكاليف الشركة ويؤثر سلبا على أداء العمل. و بالتالي لن تستفيد إدارة الفندق من التنوع في العمالة إذا لم تطبق إستراتيجيات التنوع التي من شأنها تقليل التمييز و توفير تكافؤ الفرص (Gong, 2008).

### العلاقة بين الأداء وتنوع القوى البشرية

أشار ( Fernandez (1991 أن ممارسات إستراتيجيات التنوع في القوى العاملة في مجال الموارد البشرية تعزز من أداء العاملين و إنتاجيتهم . وذلك لأن إدارة التنوع تنطوي على الاستفادة من الاختلافات الثقافية في المهارات و المواهب و الثقافات وأفكارهم وإبداعهم من أجل المشاركة في تحقيق هدف مشترك "المنظمة" والقيام بذلك بطريقة تعطي المنظمة ميزة تنافسية.

و أضافا (Hayles and Russell (1997 أن الدراسات أثبتت وجود علاقة قوية بين ممارسات التنوع الجيد والأرباح.

شكل 5: يوضح العلاقة بين تنوع القوى البشرية و أداء العاملين



المصدر: Hiller and Day (2003)

### منهجية الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات عن المشكلة محل الدراسة و تحليلها و استنباط الاستنتاجات منها وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية كما استخدمت المراجع الأدبية التي تمثلت في الكتب و الأبحاث و الدراسات السابقة و الرسائل الجامعية و الدوريات و الإنترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك لجمع المادة العلمية المرتبطة بالبحث. بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم إعداد نموذج لاستمارة مقابلة شخصية متعمقة In-depth- interview و نموذج آخر لاستمارة إستبيان لتغطية كافة جوانب الدراسة و قد تم تجميع الاستمارات عن طريق المقابلة الشخصية.

النموذج الأول الذي تم إعداده و هو المقابلات الشخصية التي تمت مع مديري الفنادق الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية و أشتملت على عدد تسعة أسئلة مفتوحة . النموذج الثاني هو أستبيان خاص بمديري الفنادق الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية. تعد الأسكندرية من أكثر محافظات الجمهورية تميزا بالتنوع في العنصر البشري لإجتذابها للأيدي العاملة من محافظات الجمهورية للعمل في مختلف الأنشطة الاقتصادية و لاسيما في المجال الفندقى. أشتملت الأستبانة ( 62 ) فقرة موزعة على الأبعاد الأولية (النوع، العمر، الإعاقة، العرق) متغير مستقل و أداء العاملين ( التقيؤض و العمل الجماعى، تنمية القدرات) متغير تابع تم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistic Package Social Sinece. كانت أسئلة الأستبانة مستندة إلى الإطار النظري (Fayes, 2018).

### مجتمع الدراسة

طبقا ل (Egyptian hotel association (2015) يتكون مجتمع الدراسة المطبقة عليه أدوات الدراسة من مدراء فنادق الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية و البالغ عددهم (8) وقد تم استخدام أسلوب الحصر الجزئي في تجميع البيانات من جميع فنادق الخمس نجوم الموجودة بالمحافظة وقد تم إجراء المقابلات الشخصية و توزيع استمارات الأستبيان خلال الفترة من مارس حتى يونيه 2018. تهدف المقابلة المتعمقة In-depth- interview إلى جمع المعلومات المتعلقة بأثر الأبعاد الأولية بأستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بقطاع الغرف. بالإضافة إلى ذلك ، كانت أسئلة المقابلة مستندة إلى الإطار النظري (Tulsa Regional Chamber(2016) الأسئلة التسعة المستخدمة

لتوجيه هذه الدراسة هي: ما هو تعريفك للتنوع وما مدى أهمية التنوع في فريقك؟، كيف تضمنون (لفندقكم) اجتذاب وتوظيف أفضل كوادر بشرية؟، كيف ترتب أهمية التنوع وإدارة التنوع داخل الموارد البشرية في إدارة الفندق؟، ماذا يعني التنوع بالنسبة للموارد البشرية؟ (واجب أخلاقي - حاجة قانونية - فوائد في الأداء والإنتاجية - تنفيذ مختلف الأعمال المحتملة)، أي نوع من أدوات الإدارة يتم استخدامها حالياً لتطبيق التنوع بالموارد البشرية؟، ما هو الوضع الأكثر تحدياً في التعامل مع التنوع الذي واجهته؟ (من جهة العاملين - من جهة الإدارة - من جهة النزلاء - من جهة المجتمع المحيط - من جهة الضوابط...)، صف إستراتيجية تنوع مبتكرة يستخدمها الفندق؟، ما هي أنسب إستراتيجيات التنوع من وجهة نظركم؟ (توضيح.....)، كيف تقييم إستراتيجيات التنوع ونتائجها؟ بالنسبة للأستبيان تم تصميم إستبانته تكونت من (62) فقرة موزعة على الأبعاد التالية (النوع، العمر، الإعاقة، العرق) و أداء العاملين (التفويض و العمل الجماعي، تنمية القدرات) وذلك من خلال إستطلاع وجهة نظر مدراء فنادق الخمس نجوم بالأسكندرية بلغت (8) مستجيباً.

#### نتائج الدراسة

لم يكن أي من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات على معرفة بالأبعاد الأولية ولديهم سوء فهم حول الأبعاد المتعددة للتنوع. فيما يتعلق بتطبيق إستراتيجيات التنوع في قطاع الغرف بفنادق الخمس نجوم بالاسكندرية، توجد مجموعة من ممارسات التنوع بالفنادق مع غياب وجود إدارة مستقلة للتنوع، عدم التنوع في النوع و السبب هو عادات و تقاليد المجتمع المحيط بالفنادق.

1- ما هو مفهوم التنوع و أهميته؟ عرف جميع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) أن التنوع يعنى احترام العامل لزميله دون النظر إلى تباين في الصفات الشخصية و أرجع (87.5%) من الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية هذا التباين إلى العوامل الأولية دون أن يكون لها تأثير على أداء العامل . و أولئك الذى لم يوافقو (12.5%) أرجعوا هذا التباين إلى أحد العناصر الأولية للتنوع و هو الاعراق حيث يكون لكل عامل العادات و المتعقدات المميزة لشخصه. التنوع في العمر ليس له إعتبار في الترشح للوظيفة المطلوبة متى توافرت القدرة البدنية لدى المرشح للوظيفة و قبوله شخصياً لطبيعة الوظيفة بعد شرحها له و أضافو أن هناك أمثلة على ذلك سواء لعاملين بقطاع الغرف مازلو يمارسون عملهم بالرغم من تجاوزهم الستون عاماً أو حتى مرشحون لوظائف يتم تعيينهم و هم في الخمسين من عمرهم: عمر مديرة قسم الأشراف الداخلى 65 عاماً و تم تعيين أحد العاملين بمكتب الأمن عمره 56 عاماً و آخر بقسم الأشراف الداخلى عمره 58 عاماً. لاتوجد لدى شركات الإدارة أى مشكلة في ذلك. التنوع في النوع وضح جميع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) أن هناك مشكلة في عدم التنوع في النوع داخل الفنادق بصفه عام و قطاع الغرف بصفة خاصة حيث أن نسبة العاملين الذكور تزيد عن 50% بالنسبة للانات العاملات بالفنادق و.

فسر (25%) منهم زيادة نسبة الذكور عن الأناث داخل قطاع الغرف إلى أن هناك طبيعة مهن لاتناسب البنية الجسدية للمرأة مثل حامل الحقائب على سبيل المثال. بينما (75%) منهم أجابوا أن عدم التنوع يرجع إلى المجتمع الخارجى و يقترحوا ضرورة طرح خلق مهن غير شائعة بالمجتمع المصرى لعمل الأناث بالفنادق بصفة عامة مثل الأعمال الحرفية وأعمال الصيانة (مثل: السباكة، النجارة) و الأمن، المحاسب، الصراف بالنسبة لقطاع الغرف. الأعرق: فسر اللذين أجريت معهم المقابلات الشخصية (12.5%) التنوع فى الأعراق بإعتبارها أحد العوامل الأولية للتنوع لها تأثير على أداء العاملين سواء كان إيجابا أو سلبا موضحا: يمثل العاملون من كل عرق / جنسية / محافظة نقطة للتمييز فعلى سبيل المثال تتميز الجنسية الفلبينية بالخدمة المتميزة و الجنسية الهندية بالبراعة فى المطبخ حيث يكون هناك شغف لدى العاملين فى التعرف على تلك العادات و المهارات المختلفة (إيجابا). بينما يمثل تنوع العاملين من أنحاء القطر المصرى داخل فندق واحد صدمة حضارية فى التعامل فيما بينهم خاصة لبعض العاملين القادمين من الريف أو الصعيد(سلبا) وهذه النقطة السلبية يتم تحويلها إلى نقطة إيجابية بعد تطبيق برامج و إستراتيجيات إدارة التنوع. الإعاقة أنفق اللذين أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) على انه لا يوجد تمييز بين أصحاب الإعاقات المختلفة و أقرانهم مثال ذلك أن أصحاب الإعاقات عملهم لا يقتصر على قسم بعينه. و توجد امثلة لبعض العاملين أصحاب الاعاقات بقسم المكاتب الأمامية و الأشراف الداخلى بقطاع الغرفو الأمر لا يقتصر عند هذا الحد بل أنهم يتدرجوا فى الوظائف حتى تولى المناصب القيادية.

يتضح من ذلك وجود مفهوم واضح للتنوع لدى مدراء الفنادق و بأستعراض العوامل الأولية للتنوع تبين عدم تأثير العمر على أداء العاملين متى توافرت القدرة البدنية لدى العامل فشركات الإدارة الفندقية تعمل على أستبقاء العاملين فى مراحل عمرية متقدمة، كذلك الإعاقة ليس لها تأثير على أداء العاملين، من خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية النظرية التى نقول تتساوى العوامل الأولية للتنوع فى تأثيرها على أداء العاملين. أهمية التنوع فسر جميع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) أهمية التنوع للأسباب التالية: التنوع ضرورة حتمية لخلق بيئة عمل تتميز بالابتكار. تنوع العمالة بالفندق ( سواء فى السن -النوع- الاعراق- الإعاقة الجسدية) يودى إلى طرق مختلفة مبتكرة فى التفكير بغض النظر عن مستوى التعليم لكل منهم. تصحيح بعض العادات خاطئة مثل رفض بعض المجتمعات لعمل الإناث بالعمل الفندقى. فرصة للتغلب على الصدام الحضارى بين العاملين. وهذا يتوافق مع أهمية التنوع التى قدمها . (Kunze et al., 2011; Chen et al., 2012; Badran and Khalifa , 2013; Madera et al., 2013;World Bank, 2015;

201. Kathiravan et al. ) التي تم مناقشتها سابقًا في مراجعة الأدبيات التي جعلت إدارة التنوع تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للفندق.

2- كيف تضمنون (لفندقكم) اجتذاب وتوظيف أفضل كوادر بشرية؟ أتفق جميع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) على أن أفضل هذه الطرق هي المقابلات الشخصية و حضور ملتقيات التوظيف بكليات ومعاهد السياحة و الفنادق ، المواقع الإلكترونية. وتقوم شركة الإدارة بوضع معايير لإختيار العاملين، وضع وصف وظيفي يتم أختيار العاملين وفقا له.

3- كيف ترتب أهمية التنوع وإدارة التنوع داخل الموارد البشرية في إدارة الفندق؟ أجاب جميع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) على أهمية التنوع تأتي في المرتبة الاولى بالنسبة للموارد البشرية، كما أنه لا توجد إدارة مستقلة للتنوع و يتم تنفيذ إستراتيجيات التنوع بمعرفة إدارة الموارد البشرية و هو ما يتفق مع ما ذكره (Nyamubarwa 2013) بأن مديري الموارد البشرية في صناعة الفنادق يمارسون عددا من الاستراتيجيات للتعامل مع قضايا التنوع.

4- معنى التنوع بالنسبة للموارد البشرية (واجب أخلاقي - حاجة قانونية - فوائد في الأداء والإنتاجية - تنفيذ مختلف الأعمال المحتملة). أختار (75%) من الذين تم مقابلتهم فوائد في الأداء والإنتاجية، وهذا يتوافق مع أهمية التنوع التي قدمها . (Kunze et al., 2011; Chen et al., 2012; Badran and Khalifa , 2013; Madera et al., 2013; World Bank, 2015; Kathiravan et al., 201. الذين لم يوافقوا على هذا الأختيار (25%) فسرو التنوع بأنه تنفيذ مختلف الأعمال المحتملة. حيث يرون ان التنوع يعتمد على مدى توافر القدرة لدى العامل على التطور ، و التعلم Super Contributor "و أقتروا إمكانية إدراج التنوع ضمن معايير تكريم وزارة السياحة للفنادق في اليوم العالمي للسياحة.

5- أي نوع من أدوات الإدارة يتم أستخدامها حاليا لتطبيق التنوع بالموارد البشرية؟ أجمع من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100%) أنه يتم التعاون بين العاملين من اجل خدمة المجتمع و البيئة و البرامج الترفيهية كادوات تستخدمها الإدارة لتطبيق التنوع مثل برنامج Blue energy، التعاون مع مؤسسات خيرية ،الدورات الرمضانية لكرة القدم و رحلات الصيد وهذا يتوافق مع إستراتيجيات إدارة التنوع التي قدمها (Cox (2001) and Oya (2006) و تم مناقشتها سابقًا في مراجعة الأدبيات التي قسمت إستراتيجيات إدارة التنوع إلى خمس إستراتيجيات.

6- ما هو الوضع الأكثر تحديا في التعامل مع التنوع الذي واجهته ؟ (من جهة العاملين - من جهة الإدارة - من جهة النزلاء - من جهة المجتمع المحيط - من جهة الضوابط ،..). أشار من أجريت معهم المقابلات الشخصية (75%) أن التحدي يرتبط بعادات و تقاليد المجتمع المحيط وإليه ترجع نسبة إنخفاض نسبة الأناث العاملات بفنادق محافظة الأسكندرية . و المختلفون (25%) يعتقدوا أن

التحدى يكون فى تنوع الأعراق، لتنوع العادات و تقاليد بين العاملين. أختارت من أجريت معهم المقابلات الشخصية (25%) "من جهة النزلاء" مفسرين ذلك بأنه أحيانا يرفض الضيف التعامل مع أعراق وجنسيات معينة و فعلى سبيل المثال أحيانا لا يقبل الضيف قيام عامل ينتمى إلى عرق بعينه بإعداد أو تقديم الطعام له.

7- صف إستراتيجية تنوع مبتكرة يستخدمها الفندق ؟ هذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل منتفق إجابات من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100% ) مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (2006) Oya and (2001) Cox و هى : 1- وضع إستراتيجية تنوع متوافقة مع الخطط الإستراتيجية العامة لإدارة الفندق: و ذلك فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين نسبة العاملين من الأناث و الذكور داخل الفندق. 2- إستراتيجية تغيير التصورات والمواقف: من خلال فتح قنوات الاتصال بين الأباء و شركة الإدارة فى محاولة للتغلب على عادات و تقاليد المجتمع المحيط فى مقاومة عمل الأناث داخل الفنادق. 3- إستراتيجية التدريب لتغيير السلوك: عن طريق فصول محو الأمية، فصول لتحسن اللغة الإنجليزية، حفلات أعياد ميلاد للعاملين، تنظيم إفطار جماعى. 4- مزج التنوع الثقافى المحلى مع ثقافة شركة الإدارة الفندقية: من خلال سعى إدارة الفندق لخدمة المجتمع فى قضايا متعددة منها: المجتمع التعليم عن طريق تنظيم فصول محو الأمية، التعاون مع الجمعيات الخيرية، خدمة البيئة. 5- إستراتيجية تعتمد على المعلومات : برنامج توجيهى " Culture Knowledge" من خلاله يتم تأهيل العاملين على على مجموعة من المبادئ منها إحترام الآخر دون النظر إلى الأبعاد الأولية للتنوع، التدريب على عدم إستغلال السلطة، أيضا تدريب العاملين على مبدأ "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك". ومن خلال هذه النتائج تثبت صحة الفرض القائل يتم تطبيق إستراتيجيات متنوعة لإدارة التنوع فى الفنادق.

8- أنسب إستراتيجيات التنوع. أشار من أجريت معهم المقابلات الشخصية (75% ) أن أنسب إستراتيجيات التنوع تركز فى معظمها على مزج التنوع الثقافى المحلى مع ثقافة شركة الإدارة الفندقية. من خلال دمج العنصر البشرى فى العمل التطوعى و الأنشطة التى تخدم المجتمع. المختلفون (25% ) ذكروا أن التدريب لتغيير السلوك و تشمل (التدريب على مفهوم التنوع، إبراز أهمية الوظائف مهما صغرت، البرامج الترفيهية) هى من أنسب هذه الأستراتيجيات. و الباحثان يرى إن إستراتيجية مزج التنوع الثقافى المحلى مع ثقافة شركة الإدارة الفندقية هى من أنسب إستراتيجيات التنوع لأنها تعتمد على المشاركة الفعالة و ليس مجرد إطار نظرى لتوضيح التنوع.

9- تقييم إستراتيجيات التنوع ونتائجها أشار من أجريت معهم المقابلات الشخصية (100% ) إلى أن إستراتيجيات التنوع تسهم فى: تحسين أداء العاملين ، القضاء على العنصرية و التمييز بين العاملين ، تحقق ولاء العاملين، تقلل عدد الأيدي العاملة، تحسين الصورة الذهنية للفندق، تحسين سمعة الفندق

المحلية و الدولية، لها تأثير ايجابي على إيرادات الفندق. هذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من . (Kunze et al., 2011; Kalargyrou and Costen, 2017; Sourouklis and Tsagdis, 2013) التي تم مناقشتها سابقاً في مراجعة الأدبيات بوظائف إدارة التنوع بالفنادق. هذه النتائج تثبت صحة الفرض القائل توجد علاقة بين تطبيق إستراتيجيات التنوع و بين أداء العاملين بالفنادق.

بالنسبة لنتائج الأستبيان اليات إدارة التنوع يتضح من الجدول (1) أن قطاع الغرف ينفذ أليات إدارة التنوع بالنسبة للنوع وكان متوسط التنفيذ (3.6) بأنحراف معيارى (3.9). كما أحتلت أليات التنوع فى النوع أهمية عالية بمتوسط (4.2) بأنحراف معيارى (4.4) هناك العديد من الممارسات التي تقوم بها قطاع الغرف بنسبة (100%) منها تميز مناخ العمل بالعدالة بين العاملين من الذكور و الاناث من خلال العدالة فى الترقيات، المساواة فى الأجور و الحصول على الترقيات. أما فيما يتعلق بأليات بتشجيع الأناث على تحقيق التوازن بين واجبات الأسرة و العمل كانت النتائج هى: إعداد إدارة قطاع الغرف جداول عمل مرنة للمرأة فى العمل كانت نتائج التنفيذ (50%)، تقديم برامج توعية خاصة بالتحرش الجنسى لحماية المرأة فى العمل (00%)، تقديم خدمات رعاية الأطفال فى مكان العمل.

وهذه النتيجة غير متوافقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة . (Kunze et al., 2011; Chen et al., 2012; Badran and Khalifa , 2013; Madera et al., 2013; World Bank, 2015; Kathiravan et al., 2018). فضلا عن عدم توفير إدارت الفنادق بيئة عمل تحقق التوازن بين واجبات الأناث فى العمل و الأسرة . بالنسبة للعمر قطاع الغرف ينفذ أليات إدارة التنوع بالنسبة للعمر وكان متوسط التنفيذ ( 3.8 ) بأنحراف معيارى (3.7). ومن الاليات المنفذة بنسبة 100 تطوير العاملين صغار السن وعديمى الخبرة قسم قطاع الغرف، (65%) يتم الأعتماذ فى تقييمى على قدرتى الشخصية و أدائى بدلا من عمرى، وهذا متوافق مع أجابات من أجريت معهم المقابلات الشخصية. بالنسبة للاعاقه قطاع الغرف تنفذ أليات إدارة التنوع بالنسبة للاعاقه وكان متوسط التنفيذ (1.67) بأنحراف معيارى(3.6) . كما أحتلت اليات التنوع فى الأعاقه أهمية عالية بمتوسط (4.7) بأنحراف معيارى (4.9) توفير وقت عمل مناسب للعاملين ذوى الأعاقه(35%) ، (35%) توفير مميزات عادلة مثل النقل والسكنى للعاملين ذوى الأعاقه وغير المعاقين فى قسم قطاع الغرف. (35%) دعم الحكومة للفندق بالتمويل اللازم لتوظيف العاملين ذوى الأعاقه، مما يدل على ضعف التسهيلات المقدمة للعاملين أصحاب الاعاقات بقطاع الغرف رغم موافقة مدراء الفنادق على أهميتها، بالنسبة للعرق قطاع الغرف ينفذ أليات إدارة التنوع بالنسبة للعمر وكان متوسط التنفيذ 4.5 بأنحراف معيارى (4.81) مما يدل على تنفيذ اليات التنوع فى العرق بقطاع الغرف. كان متوسط الأهمية (3.7) بأنحراف معيارى (4.4). تحتل أليات التنوع أهمية كبيرة بقطاع الغرف بالنسبة

لاداء العاملين يوضح الجدول(2) أن مديري الفنادق موافقون على أن أهمية و تنفيذ أليات التنوع يؤثر على أداء العاملين وكان متوسط الموافقة (4) (بإنحراف معيارى (4.58)، العمل الجماعي (4) بإنحراف معيارى (4.61) ، تنمية القدرات(4) بإنحراف معيارى (4.58).

جدول 1: يوضح توزيع العينة طبقاً لأليات إدارة التنوع (ن=8)

أليات إدارة التنوع	التنفيذ	الاهمية
النوع		
المدى	3.67 - 4.33	4.22 - 4.78
المتوسط ± الانحراف المعياري	0.28 ± 3.92	0.24 ± 4.40
العمر		
المدى	3.38 - 4.62	3.46 - 4.31
المتوسط ± الانحراف المعياري	0.55 ± 3.72	0.37 ± 3.88
الاعاقة		
المدى	1.67 - 5.0	4.72 - 5.0
المتوسط ± الانحراف المعياري	1.63 ± 3.61	0.13 ± 4.93
العرق		
المدى	4.54 - 5.0	3.77 - 5.0
المتوسط ± الانحراف المعياري	0.23 ± 4.81	0.57 ± 4.40
الاجمالي		
المدى	4.31 - 4.60	3.21 - 4.55
المتوسط ± الانحراف المعياري	0.12 ± 4.45	0.64 ± 3.97



جدول 2: يوضح توزيع العينة طبقاً لأداء العاملين (ن=8)

أداء العاملين	المدى	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري
التفويض الوظيفي	5.0 - 4.0	0.48 $\pm$ 4.58
لعمل الجماعي	5.0 - 4.0	0.41 $\pm$ 4.61
تنمية القدرات	5.0 - 4	0.41 $\pm$ 4.61
الاجمالي	5.0 - 3.67	0.62 $\pm$ 4.36

### نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توصلت الدراسة إلى للتنوع أهمية في تصحيح المعتقدات الاجتماعية الخاطئة لدى العاملين. الأبعاد الأولية بإدارة التنوع لا تتساوى في تأثيرها على أداء العاملين حيث كان عامل النوع "زيادة نسبة العاملين من الذكور على الإناث" نتيجة عادات و معتقدات المجتمع المحيط بهذه الفنادق، فيما يتعلق بعمل المرأة الفندقية أو مراعاة تحقيق إدارة الفندق التوازن بين واجبات الاسرة و العمل بالنسبة للإناث على سبيل المثال توفير دور رعاية أطفال .كما توصلت الدراسة إلى تطبيق إستراتيجيات إدارة التنوع لها أثر على أداء العاملين بقطاع الغرف بفنادق الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية حيث تساهم هذه الإستراتيجيات في تحقيق ميزة تنافسية للفندق.من خلال إجتذاب و أستبقاء العاملين أصحاب المواهب، تقليل غياب العاملين، مرونة العاملين والقدرة على التكيف، رضاء العاملين، زيادة القدرة على الأبتكار. من أنسب إستراتيجيات التنوع هي خدمة المجتمع .

### التوصيات

خلق مهن غير تقليدية لعمل الإناث بالفنادق بصفة عامة مثل الأعمال الحرفية وأعمال الصيانة (مثل:السباكة، النجارة) و الأمن، المحاسب، الصراف بالنسبة لقطاع الغرف. مراعاة البعد الأنساني للإناث العاملات عن طريق تأسيس دور لرعاية الأطفال بالفنادق، إدراج مقرر التنوع من ضمن المناهج الإلزامية بمدارس ومعاهد و كليات السياحة و الفنادق، أستحداث شهادة تمنحها وزارة السياحة للفنادق للتميز في تطبيق إستراتيجيات وفقا لمعايير معلنه، إدراج التنوع ( مفهومه و أنواعه) و إستراتيجياته ضمن الدورات التدريبية التي يعقدها الاتحاد المصري للغرف السياحية وذلك لخلق الوعي بأهمية التنوع .

### اولا المراجع باللغة العربية

على، المصاروة (2011) أثر إدارة تنوع الموارد البشرية فى قطاع التمريض على الألتزام التنظيمى: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة و الخاصة فى مدينة الرياض،رسالة غير منشورة، جامعة عمان العربية ، الاردن.

مؤتمر قمة جوهانسبرج (2002)، الأنترنت ، موقع <https://www.etccmena.com/2002K> دخول 4 مايو 2018.

يحي، سامية (2017) إدارة التعدد الثقافى فى المنظمات الدولية، المركز الديموقراطى العربى للدراسات الأستراتيجية، الأقتصادية و السياسية، إنترنت <https://democraticac.de/?p=48950> دخول 4 مايو 2018.

### ثانيا المراجع باللغة الأنجليزية

Badran, N. , Khalifa, G. (2013) Diversity Management: Is it an Important Issue In Hotel Industry in Egypt?, Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University, Vol. 7, No. 2.

Baum, T. (2007) Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers, University of Strathclyde, Glasgow, UK [Internet]. Available From: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09596110710729238>[Accessed on 15 April 2018].

Carmichael, T, Rijamampianina,R. (2005) A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. Problems and Perspectives in Management, LLC Consulting Publishing Company . [Internet]. Available From: [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/662/PPM\\_EN\\_2005\\_01\\_Rijamampianina.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/662/PPM_EN_2005_01_Rijamampianina.pdf). [Accessed on 15 April 2018].

Chen, P, Liu, D. and Portnoy, R. (2012) A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. Journal of Applied Psychology, 97, 93–106.

Cox, T. (2001) Creating the Multicultural Organization , Jossey-Bass, San Francisco. [Internet]. Available From: <https://www.Pomsmeetings.org/Confpapers/011/011-0559.Pdf>. [Accessed on 15 April 2018].

Cox, T. (2003) An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance. United States of America, Jons Wiley and sons.Inc [Internet]. Available From: [https://www.tirol.gv.at/.../Synergy\\_der\\_Vielfalt-Diversity](https://www.tirol.gv.at/.../Synergy_der_Vielfalt-Diversity).

D'Netto, B. , Sohal, A. (1999) Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. International Journal of Manpower, 20(8), 530 – 547. [Internet]. Available From: [file:///C:/Users/ENG-karim%20%20sobhy/Downloads/13\\_HR-36.pdf](file:///C:/Users/ENG-karim%20%20sobhy/Downloads/13_HR-36.pdf)". [Accessed on 15 May 2018].

Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations [Internet]. Available From: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013070314557> [Accessed on 15 April 2018].

Fayes, Z. (2018) Diversity Management practices in food and beverage department in hotel: the moderating role organization. Unpublished Master Thesis. University of Alexandria.

- FERNANDEZ, J. (1991) *Managing a diverse work force: regaining the competitive edge*, Lexington, MA: Lexington Books. [Internet]. Available From: <https://pdfs.semanticscholar.org/.../f070b0c3d04adff1453d30ead660>. [Accessed on 15 April 2018].
- Frabotta, D. (2001) *Overcoming cultural and social challenges requires accepting different points of view*, *Hotel & Motel Management*, 216(1), 46. [Internet]. Available From: <https://core.ac.uk/download/pdf/62867943.pdf>. [Accessed on 15 May 2018].
- Gómez, M, Balkin, D. and Cardy, R. (2001) *Managing Human Resources*, New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- Gong, Y. (2008) *Managing cultural diversity in hospitality industry*, University of Nevada, Las Vegas. [Internet]. Available From: <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1510&context=sessdissertations>[Accessed on 15 April 2018].
- Handayani, S. Ahyar, S. and Wikaningrum, T.(2017) *A system literature review of management workplace diversity for sustaining organization competitive advantages*, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*. Volume 8, Issue XII, [Internet]. Available From: [https://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJMET\\_08\\_12\\_039/IJMET\\_08\\_12\\_039.pdf](https://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJMET_08_12_039/IJMET_08_12_039.pdf)[Accessed on 15 April 2018].
- Hang, K. (2014) *Managing cultural diversity in human resource management*, Bachelor's Thesis, Faculty of Business and Culture. Saimaa University of Applied Sciences, Imatra. Finland.
- Hayes, D. , Niemeier, J. ( 2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hayles, V, Russell, A (1997) *The diversity directive: Why some initiatives fail and what to do about it*, Chicago: Irwin. [Internet]. Available From: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24\\_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action\\_genderdiversity\\_WP.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action_genderdiversity_WP.pdf?sequence=1). [Accessed on 15 May 2018].
- Hiller, N , Day, D. (2003) *LMX and teamwork: The challenges and opportunities of diversity*, In G.B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. [Internet]. Available From: [https://www.researchgate.net/profile/Nathan\\_Hiller/publication/285597032\\_LMX\\_and\\_Teamwork\\_The\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_of\\_Diversity/links/5661a4f908ae192bbf8a164c/LMX-and-Teamwork-The-Challenges-and-Opportunities-of-Diversity.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Nathan_Hiller/publication/285597032_LMX_and_Teamwork_The_Challenges_and_Opportunities_of_Diversity/links/5661a4f908ae192bbf8a164c/LMX-and-Teamwork-The-Challenges-and-Opportunities-of-Diversity.pdf?origin=publication_detail). [Accessed on 15 May 2018].
- Jackson, E, Joshi , A. (2004) *Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- Kalargyrou, V. Costen, W. ( 2017 ) *Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future*. *Int. J. Contemp.Hosp. Manag.* 29 (1), 68–114.
- Kathiravan, M, Saikumari, V. and Sunitha V (2018) *Measurement modeling for worker force diversity: escalating moral, competitiveness and productivity In technical university*, *International Journal of Management Research*, Volume 2 Issue VII, [Internet]. Available From: [http://www.stpetersuniversity.org/Pdf/IJMR%207%20\(ii\).pdf](http://www.stpetersuniversity.org/Pdf/IJMR%207%20(ii).pdf) [Accessed on 15 April 2018].
- Kunze, F, Boehm, A, Bruch, H. (2011) *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study*, *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Lim, E, Noriega, N. (2007) *The need for leadership support in cross-cultural diversity management in hospitality curriculums*, *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*,

- 12(1), 65-74. [Internet]. Available From: <https://core.ac.uk/download/pdf/62867943.pdf>. [Accessed on 15 May 2018].
- Madera, J, Dawson, M. and Neal, A. (2013) Hotel managers' psychological diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
- Madera, J, Dawson, M. and Neal, A. (2017) Managers' psychological diversity climate and fairness: The utility and importance of diversity management in the hospitality industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16:3, 288-307, [Internet]. Available From: <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1253442> [Accessed on 15 April 2018].
- Madera, J. (2013) Best practices in diversity management in customer service organizations: An investigation of top companies cited by Diversity, Inc. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54,124–135.
- Manoharan, A , Singal, M ( 2017) A systematic literature review of research on diversity and diversitymanagement in the hospitality literature, *International Journal of Hospitality Management* 66 77–91.
- Martin,F. Miguel, P. and Sa´nchez,G. (2012) Workforce diversity in strategic human resource management models:A critical review of the literature and implications for future research, *Business Management Department, University of Ca´diz, Ca´diz, Spain*. Available From: <https://www.emeraldinsight.com/1352-7606.htm>. [Accessed on 15 April 2018].
- Nyamubarwa, W. (2013) Diversity management practices in the hospitality sector in Zimbabwe: The role of HR, *Journal of Business and Economic Management* 1(4): 053-059.
- Okoro, E. , Washington, M. (2012) Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity, *Journal of Diversity Management*. Retrieved September 17,2012 from [Internet].<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=50736172-7fcf-44c4-a45-41c2dec1df%40sessionmgr113&viewid=2&hid=102>. [Accessed on 15 May 2018].
- Oya ,A. (2006) The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management, a literary review, *Cross Cultural Management, School of Tourism and Hotel Management, Balikesir University, Balikesir, Turkey*. An International Journal Vol. 13 No. 4, 2006 pp. 296-315 # Emerald Group Publishing Limited 1352-7606 DOI 10.1108/13527600610713404. [Internet]. Available From: <https://pdfs.semanticscholar.org/7366/08563f28f86921271e6c78cfcde81b04f9ca.pdf>. [Accessed on 15 May 2018].
- Page, E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton: University Press.
- Richard, C , Shelor, M. (2002) Linking top management team age diversity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories, *International Journal of Human Resource Management*, 13, 958-974.
- Ryan, C. (2015) Manging diversity: study of staff awareness of cultural workforce diversity within an organization a case study, *National College of Ireland*. [Internet]. Available From: <http://trap.ncirl.ie/2029/1/conorryan.pdf>[Accessed on 15 April 2018].
- Schermerhorn, J, Osborn, H. (2010) *Organization Behavior*, Eighth Edition. United States of America, Jons Wiley and sons.Inc. Egyptian hotel association ;( 2015); the guide 34th edition.

Sourouklis, C, Tsagdis, D. (2013) Workforce diversity and hotel performance: asystematic review and synthesis of the international empirical evidence, *Int. J.Hosp. Manag.* 34, 394–403.

Tulsa Regional Chamber; (2016) Inclusive Workplace Cultures Survey Executive Summary, Available From: <http://www.mosaictulsa.com/wp-content/uploads/2016/10/2015-Exec-Summary-W.-Cover-Page.pdf> [Accessed on 15 April 2018].

World Bank, (2013) Opening Doors, Gender Equality and Development inthe Middle East and North Africa. Washington D.C.: World Bank. Available From: <http://documents.worldbank.org/curated/en/338381468279877854/pdf/751810PUBOEPI002060130Opening0doors.pdf>[Accessed on 15 April 2018].

World Bank, (2015) Education Statistics, Washington D.C.: World Bank. Retrieved August, 2015, Available From: <http://data.worldbank.org/topic/education> [Accessed on 15 April 2018].

### **Abstract**

The aim of this study was to measure the impact of the primary dimensions (age, gender, race, disability) on diversity management strategies on the staff performance in the rooms division sector of the five-star hotel in Alexandria Governorate. To achieve this, the data was collected through eight interviews with hotel managers. The total number of five-star hotels in Alexandria is eight. In-depth- interview done with open nine questions , where the researchers identified the questions of formulation and sequence .The researches gave to interviews the freedom to open the answers.

The researchers gave to interviewees the opportunity to express their point of view in depth. The questions included identifying (the importance of diversity, the challenges faced diversity, the most appropriate diversity strategies, and evaluating the results of diversity strategies). The questionnaire was based on a statistical questionnaire for social sciences (SPSS) The questionnaire consisted of (62) paragraphs distributed over the following dimensions (gender, gender, age, Disability, race) and the performance of staff (empowerment and team orientation, capability building) by a survey of the point of views of five-star hotels managers in Alexandria accounted (8) respondents. The results showed that the primary dimensions of diversity management strategies have an impact on staff performance, but these dimensions do not have the same impact on staff performance. In general of the hotels the study recommended that create non-traditional professions for female staff such like maintenance (eg plumbing, carpentry) also security, accounting and cashier for the rooms division sector. The syllabus of diversity should be compulsory curricula of schools, institutes, faculties of tourism and hotels, establishing a certificate by the Ministry of Tourism as acknowledgment in international day to excellence hotels in diversity management, and that according to declared criteria. Merge diversity (concept and types) and strategies within the training courses held by the Egyptian Federation of Tourist Chambers to create awareness with importance of diversity.

Keywords: diversity management - hospitality industry - dimensions of diversity - employee performance.