

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي
في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسيات):
دراسة ميدانية
الباحث/ صالح عبدالحميد السيد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسيات) دراسة ميدانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (٣٥١)، فيما بلغت عينة الدراسة (١٠٠)، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كرمز إحصائية متكاملة لادخار ومعالجة البيانات واختبار الفروض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الشركات متعددة الجنسيات).

Abstract:

This study fixed height on the challenges faced by human resource management and its effect on the performance of the international hospitality industry.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

دراسة ناهد منصور حسن (٢٠٠٤) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية – دراسة ميدانية بمدينة الغردقة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التركيز على أهمية تقديم خدمة ثرية ومتكاملة للبقاء في بيئة العمل المتغيرة محلياً وعالمياً حتى تحقق المنظمة المزايا التنافسية والكفاءة في الأعمال.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى كيفية إدارة جودة الخدمة من خلال تخطيط ورقابة وتحسين الجودة.

توصلت الباحثة إلى أنه من خلال تفعيل إدارة الجودة الشاملة تتحقق المزايا التنافسية والكفاءة في الأعمال.

أهم نتائج الدراسة:

- الارتباط الوثيق بين متغيرات البيئة الحديثة ونظام قياس الأداء الحديثة.
- الحاجة الملحة إلى بناء اطر للأداء المتكامل.
- يرتكز الإطار النظري (عرض نموذج الإدارة الإستراتيجية من حيث الإطار والمفهوم والمكونات) على وضع تعريف دقيق وشامل، بالإضافة إلى مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي يجب مراعاتها عند تصميم وتطبيق النموذج.
- توجد مجموعة من الخطوات التي تشكل الإطار المقترح، والتي تتمثل في معرفة خصائص وطبيعة المنشآت الفندقية التي تتسم بالمنافسة الشديدة ولذلك يجب تحديد أبعاد المنافسة وتحديد كل المقاييس والأبعاد المعبرة عنها.



ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

هدفت دراسة (Costa J. 2004) إلى الكشف عن أنماط التوظيف في القطاع السياحي وما يواجهه من تحديات خاصة فيما يواجه الفندقيين من قضايا في شؤون التشغيل مثل إدارة الجودة وتميز المنتج وتنوع السوق.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية الوطنية لإدارة الموارد البشرية تحتاج إلى تفعيل التدريب والتحسين والتنمية بالتضافر مع تفعيل استخدام الكود الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية بشركات الفنادق متعددة الجنسية عدة تحديات لها بالغ الأثر على الأداء الكلي لهذه الفنادق ولها مردود عميق على تنافسية هذه الفنادق وحصتها السوقية.

ولعل ابرز تلك التحديات كما ورد في أدبيات صناعة الضيافة العالمية:

- 1- عدم مراعاة الدقة في اختيار العاملين وتخلف المعايير التي يتم نقلها الاستقطاب والاختيار.
- 2- نقص العمالة الفندقية الفنية المؤهلة عالية المهارة بسوق العمل.
- 3- ضعف تأهيل العاملين بقطاع الضيافة بسبب ضعف الإعداد في المعاهد العلمية وانخفاض مستوى التعليم الأساسي مع تعدد برامج التدريب قبل وأثناء العمل.
- 4- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين بقطاع الفنادق.
- 5- قصور أنشطة التدريب بما يحقق أهدافه داخل المنظمة وضعف دوره في التحسين المستمر للجودة وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: فروض الدراسة:

- تتكون الدراسة من أربعة فروض بيانها كما يلي:
- الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية بالنسبة للفنادق متعددة الجنسيات والأداء الكلي لها.



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الطلي في صناعة.....

صالح عبدالحميد السيد

- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين نقص العمالة الماهرة كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية بالنسبة للفنادق متعددة الجنسيات والأداء الكلي لها.
- **الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمة الفندقية كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية بالنسبة للفنادق متعددة الجنسيات والأداء الكلي لها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

من خلال العرض السابق لمشكلة وفروض البحث يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذا البحث تتمثل في:

الوقوف على مستوى التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية فيما يتصل بما يلي:

- أ- البرامج التدريبية في سلاسل الفنادق متعددة الجنسيات من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية.
- ب- نقص العمالة الفنية المؤهلة في سلاسل الفنادق متعددة الجنسيات من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية.
- ت- انخفاض جودة الخدمة في سلاسل الفنادق متعددة الجنسيات من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين التاليين:

الأهمية العلمية:

- ١- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية غير المسبوقة في هذا المجال.
- ٢- البحث يلقي الضوء على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الضيافة متعددة الجنسيات وأثرها على الأداء.



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الطلي في صناعة.....

صالح محمد الحميد السيد

٣- أهمية البحث تكمن في وجود العديد من أشكال التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها الحد من فاعلية الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

٤- البحث له أهمية علمية حيث يسعى الباحث من خلاله لتقديم إضافة علمية حول أثر التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

الجزء الثاني: الإطار النظري

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية
أولاً: التدريب والتطوير:

يعرف التدريب بأنه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للعمال باختلاف مستوياتها الوظيفية، بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل المنوط به.

١- مسؤولية التدريب: (أنس المختار، ٢٠٠٦)

تعتبر مسؤولية التدريب مشتركة بين العامل والإدارة العليا بالمنظمة، فالعامل مسئول مسؤولية ذاتية عن تنمية قدراته ومهاراته ومواهبه في مجال عمله سواء بالاطلاع على أحدث المعلومات والبيانات وسؤال رؤسائه وزملائه عما يتعذر عليه فهمه أو إدراكه، أما الجانب الآخر من مسؤولية التدريب فتقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة وذلك باعتبارها المسؤولة عن تحقيق الأهداف العامة للمشروع من خلال رفع الكفاية الإنتاجية للموارد البشرية.

٢- إعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية:

ويُعد مفهوم إعادة الهندسة (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٥) من أحدث المفاهيم الإدارية في مجال التدريب، والعلاقة بين إعادة الهندسة والتدريب علاقة تبادلية، حيث انه لتحقيق تغيرات أساسية في بعض عمليات المنظمة، يتدخل التدريب لتعليم الأفراد وتأهيلهم للتطبيق حيث يتطلب التدريب أدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية والمنظمة



بصفة عامة لقبول التحديات المحلية والدولية التي تواجهها باعتبار أن التدريب أحد العناصر الهامة لزيادة فاعلية المنظمة وكفاءة الأداء الكلي بها ويساهم في استخدام منهج إعادة الهندسة في إيجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي. ومن ثم تحقيق الأهداف الطموحة للتدريب.

٣- تصميم إستراتيجية التدريب (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤):

تتبع إستراتيجية التدريب أساساً من رسالة المنظمة وهذه الرسالة تجسد غرض المنظمة الرئيسي، ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى مثل دخول أسواق جديدة أو زيادة الجودة أو تحقيق رضا النزيل، ولا يمكن للمنظمة على المدى الطويل أو القصير أن تحقق ذلك إلا بتوافر عناصر بشرية مؤهلة مهارياً وفنياً لتحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: نقص العمالة الفنية بصناعة الضيافة (Chai, J., woods, 2000):

صناعة الضيافة تُعد من أكبر الصناعات التي تواجه مشكلة النقص في العمالة الماهرة عالمياً بالرغم من أن التقدم في استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمنشآت الفندقية قلل من عدد العاملين بالفنادق، إلا أنه واجه صعوبة تتمثل في تعذر الحصول على العمالة المدربة القادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة. ومن ثم رأى مسؤولي الفنادق أنه من الأفضل تعيين عمالة جديدة جاهزة ومدربة على استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة بدلاً وأفضل من صرف نفقات مالية ضخمة في دورات تدريبية لتأهيل العمالة الحالية المتاحة بالفنادق على التقنيات الحديثة والتي قد لا تصل بهم إلى المستوى المطلوب.

* أسباب الانتقال وترك العمل (دوران العمالة الفندقية):

الطموح الشخصي والبحث عن ظروف عمل أفضل ورواتب ومزايا أعلى، كذلك يبحث الموظف دائماً وبشغف عن الترقى والسعي للحصول على مركز وظيفي أفضل في اقرب فرصة ممكنة، كذلك ترك العمل لأسباب شخصية بين أوساط الشباب حيث أفكارهم ليست مستقرة ومشوشة وطموحاتهم متزايدة



أيضاً، فإن بيئة العمل غير الهادئة التي تعاني من انتشار الصراعات والضغوط التنظيمية، والمركزية الشديدة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وانخفاض فرص التقدم الوظيفي المتاحة أمام العاملين وافتقار العاملين إلى الثقة والاطمئنان، والافتقار إلى التقدير والاحترام (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٥).

ثالثاً: جودة الخدمة في صناعة الضيافة العالمية

رابعاً: أثر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية

١- بعض مشكلات التدريب والتطوير تحد من الأداء الكلي للمنظمة:

يوضح الواقع العملي ظهور بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب والتطوير بالمنظمات العربية من شأنها أن تحدد وتضعف من الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- ضعف إدراك وقناعة بعض الرؤساء والقيادات بأهمية التدريب والتطوير في تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين ودعم كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
- قصور الموارد المادية للتدريب والتطوير في بعض المنظمات بسبب المشكلة السابقة.
- ضعف الموارد البشرية التي تخصص للتخطيط والإشراف على تنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك.

٢- الآثار السلبية لدوران العمالة على الأداء الكلي للمنظمة (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٨):

أهم ما يرتبه خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة هو التكلفة الخاصة بالإحلال (الاستقطاب، والاختيار والتدريب) وبيان ذلك كما يلي:
تكلفة الاستقطاب، تكلفة الاختيار، تكلفة التدريب، تكلفة استخدام البرامج التدريبية، تكاليف أخرى متنوعة:



إذا كان معدل دوران العمالة مرتفعاً هناك صوراً أخرى من التكلفة، هناك تكلفة الفاقد في المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل الموظف المعين الجديد، وارتفاع تكلفة احتمال خطأه. وتكلفة (الطاقة العاطلة) الناجمة عن عدم استغلالها وقصور بعض التجهيزات خلال فترة اختبار أو تعيين بعض الأفراد. وتكلفة توقف الأداء أو انخفاض الإنتاجية في الفترة بين انتهاء عمل الخارج من الخدمة وبداية عمل القادم الجديد.

٢- تكلفة انخفاض الجودة على الأداء الكلي للمنظمة:

تقوم فكرة تأكيد الجودة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، قبل التوجه إلى اكتشاف المنتجات أو الخدمات المعيبة، والعمل على منع الأخطاء أو عيوب الجودة وليس اكتشافها بعد وقوعها لأن تكلفة الجودة المتدنية كثيرة، حيث تتضمن ما يلي بيانه:

- تكلفة التلف والعامد الناتج عن المنتجات والخدمات الرديئة التي لا تلبى احتياجات العميل.
- تكلفة إعادة التشغيل.
- تكلفة الانتظار وعدم تسليم المنتج أو الخدمة في الموعد المحدد وما يصاحب ذلك من عدم رضا العميل والإضرار بسمعة المنظمة.
- التكاليف والخسائر الناجمة عن غرامات التأخير.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:



(١) المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها أو غير المنشورة أيضاً والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على المقالات والنشرات والتقارير المحلية العربية والعالمية، ومواقع الانترنت المختلفة.

(٢) المصادر الأولية:

قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة يعتمد على قائمة الاستقصاء التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، موجهة لعينة من مديري إدارات الموارد البشرية بسلاسل الفنادق متعددة الجنسية بمصر وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق دولية النشاط (السلاسل) فئة خمس نجوم وأربع نجوم في محافظات جمهورية مصر العربية والبالغ عددها ١٥٣ فندق فئة خمس نجوم و١٩٨ فندق فئة أربع نجوم، وبالتالي إجمالي عددها ٣٥١ فندق.

٢- عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وانتشاره في شتى محافظات الجمهورية. وكانت العينة ٢٠٩ مفردة (إدريس ثابت عبدالرحمن، ٢٠٠٧).

بتاريخ ٢٠١٥/١١/١٩ صدر قرار السيد رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء رقم ١٧٤١ لسنة ٢٠١٥ بتاريخ ٢٠١٥/١١/١٩ والمتضمن



استبعاد سلاسل الفنادق متعددة الجنسية بالمناطق الحدودية من تطبيق قائمة الاستقصاء لدواعي الأمن القومي.

قام الباحث بعمل حصر شامل للفنادق دولية النشاط فئة أربع وخمس نجوم بعد استبعاد الفنادق التي تقع بالمناطق الحدودية من عينة البحث. وجاء مجموعها ١٠٠ فندق، ولقد تم توزيع قائمة الاستقصاء على السادة مديري إدارات الموارد البشرية بالفنادق المشار إليها طبقاً للضوابط الصادرة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

ثالثاً: إدارة الدراسة:

تم إعداد استبيان حول "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية" الفنادق متعددة لجنسية – دراسة ميدانية ويتناول الاستبيان التحديات التي تواجه صناعة الضيافة العالمية وبيانها كما يلي:

- ١- البرامج التدريبية ويتكون من ١٥ عبارة.
- ٢- نقص العمالة الماهرة ويتكون من ٢١ عبارة.
- ٣- جودة الخدمة ويتكون من ٢٧ عبارة.
- ٤- عناصر الأداء الكلي ويتكون من ١٣ عبارة.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كما يلي:

١- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي ومنها النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الطلي في صناعة.....

صالح محمد الحميد السيد

البيانات التي تم جمعها، كذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات لعبارات الاستقصاء وللتأكد من مدى هذه الأسئلة.
٢- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على صحة الفروض وهذه الأساليب بيانها كما يلي:

تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis
اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطين.
تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من متوسطين.

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- تحلي العبارات المتعلقة بأبعاد البرامج التدريبية

جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لإجابات الأسئلة المتعلقة بأبعاد البرامج التدريبية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٣	١٠.٢٨	٠.٤٤٠	٤.٢٨	فاعلية تصميم البرامج التدريبية كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية
١	١٣.٨٩	٠.٦٠٤	٤.٣٥	اكتساب المعارف والمهارات كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية



٢	١١.٥٠	٠.٤٩٩	٤.٣٤	تغيير الاتجاهات والقدرات كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية
---	-------	-------	------	---

ويوضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاكتساب المعارف والمهارات كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية قمته ٤.٣٥ بمعامل اختلاف ١٣.٨٩ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مديري إدارة الموارد البشرية على هذه الفقرة وبالتالي حصلت على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالبرامج التدريبية بينما حصلت على أقل درجة موافقة في حين تضمن برامج التدريب كأحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل فقرات قوائم الاستقصاء أظهرت نتائج التحليل بعض أوجه الضعف فيما يتعلق ببعض أبعاد تحديات إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية وفيما يلي بيانه:

- ١- بالنسبة لبُعد (فعالية تصميم برامج التدريب) حصل هذا البُعد على أقل درجة موافقة في ترتيب استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط قيمته ٤.٢٨ وبانحراف معياري ٠.٤٤٠ وبمعامل اختلاف ١٠.٢٨.
- ٢- بالنسبة لبُعد (اكتساب المهارات المعرفية) حصل هذا البُعد على أقل درجة موافقة في ترتيب استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط قيمته ٣.٦٢ وبانحراف معياري ٠.٦٣٩ وبمعامل اختلاف ١٧.٧.
- ٣- بالنسبة لبُعد (الاستجابة) حصل هذا البُعد على أقل درجة موافقة في ترتيب استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط قيمته ٤.٤٢ وبانحراف معياري ٠.٦٥٣ وبمعامل اختلاف ١٤.٧٧.



- ٤- بالنسبة لُبعد (يتميز مقدمي الخدمة بمستوى تعليمي يتناسب مع وظائفهم) حصل هذا البُعد على استجابة ضعيفة في استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط حسابي قيمته ٣.٣٥ وبانحراف معياري ١.٠٨٦ وبمعامل اختلاف ٣٢.٤٢.
- ٥- بالنسبة لُبعد (يتميز مقدمي الخدمات الفندقية بالتفكير الابتكاري) حصل هذا البُعد على استجابة ضعيفة في استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط حسابي قيمته ٣.٣٩ وبانحراف معياري ٠.٨٨٦ وبمعامل اختلاف ٢٦.١٤.
- ٦- بالنسبة لُبعد (منظور العاملين كأحد مكونات الأداء الكلي) حصل على اقل درجة موافقة في ترتيب استجابات مديري إدارات الموارد البشرية بمتوسط حسابي قيمته ٤.٠٠ وبانحراف معياري ٠.٦١٧ وبمعامل اختلاف ١٥.٤٣.

التوصيات العامة:

جدول رقم (٨)

التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

م	التوصية
١	توفير برامج تدريبية دقيقة متخصصة لتغطية جوانب القصور المتكررة في أداء العاملين
٢	تقديم برامج تدريبية متخصصة لدعم مهارات العاملين المعرفية بما يمكنهم من إجادة التكيف مع المواقف المختلفة والتفاعل الايجابي مع العملاء وترسيخ قيم الالتزام وتقدير المسؤولية والاستعداد الدائم لمساعدة العمل
٣	تقديم برامج تدريبية متقدمة لتأكيد وترسيخ سرعة الاستجابة لمساعدة العميل وتلبية احتياجاته فوراً وتأكيد وترسيخ ثقافة الالتزام بالوقت لدى العاملين من مقدمي الخدمة
٤	تقديم برامج تدريبية متخصصة لتغطية الفجوة الناجمة عن ضعف



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الطلي في صناعة.....

دالغ عبدالحميد السيد

مستوى التعليم الأساسي لدى العاملين وضعف مستوى الإلمام باللغات الأجنبية وتكنولوجيا المعلومات لاسيما العاملين بالصف الأول من مقدمي الخدمة	
تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة بتوفير وتقديم البرامج التدريبية المتخصصة التي تدعم التفكير الابتكاري لدى العاملين من مقدمي الخدمة	٥
(منظور العاملين) تقديم المزايا والحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين لاسيما المجدين منهم بأسلوب موضوعي يخلو من التحيز أو التمييز مما يرسخ روح العدالة والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة ورفع الروح المعنوية	٦

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.



المراجع:-

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - الأصول والمهارات المعاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، ٢٠١٠.
- ٢- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨.
- ٣- جاري دبسلر (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، ترجمة د/ محمد سيد عبدالعال، د/ عبدالمحسن جودة، (٢٠٠٦)، الرياض، السعودية.
- ٤- رفعت محمد جاب الله: إدارة الموارد البشرية، دار أبو المجد للطباعة، الهرم، ٢٠٠٩.
- ٥- زينب السيد محمود: إطار مقترح لتقويم الأداء الفندقى من منظور استراتيجى بهدف زيادة كفاءة الأداء" - دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع الفندقى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣.
- ٦- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، ٢٠٠٤/٢٠٠٥.
- ٧- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، القاهرة، مؤسسة الجوهرى للتجليد الفنى، ٢٠١٥.
- ٨- عبدالستار حسين يوسف: دراسة وتقييم رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٥.
- ٩- على السلمى: إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ١٠- مازن فارس رشيد (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية)، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١١- محمد عبدالوهاب العزاوى: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الملئقى العربى الثالث، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩.



- ١٢- منصور بن عبدالعزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٣٢ هـ- ٢٠١١ م.
- ١٣- ناهد منصور حسن: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٤

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Chai, J., Waads, R. H. And Murrmann, S. K. (2000): International Labor Markets And The Migration of Labor Forces as an Alternative Solution for Labor Shortage in the Hospitality Industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12 (1).
- 2- Chris Breustor, (et. al), (2007): (2 Ndedn.) International HRM, C, PD, London.
- 3- Collins, A. B, Human Resource A Hidden Advantage?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2007, 19(1), Emerald Group Publishing Ltd, Bradford, UK.
- 4- Conrad Lashley, Hospitality rtail management, (Oxford: Butter worth heinemann 2000), p. 193.
- 5- Costa, J., The Portuguese Tourism Sector: Key Challenges for Human Resources Management. International Journal of Contemporary Hospitality Management; 2004, 16(7).
- 6- Enz, C. A. Human Resource Management: A Troubling Issue For The Global Hotel Industry. Cornell Hospitality Quarterly; 2009. 50(4), 3 Ref, Sage Publications, Thousand Oaks , U. S. A.
- 7- Michael Armstrong. A Hand Book of HRM Practice Ninth Ed. Kogan Page, London, 2003.



- 8- Shen, H., & Huang, C. (2012): Domestic Migrant Workers in China's Hotel Industry: an Exploratory Study of Their Life Satisfaction and Job Burnout. International Journal of Hospitality Management, 2012.
- 9- Stewart, A. T., Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations, N. Y., Doubleday currency, 1997.
- 10- Woods R. (2002): Managing Hospitality HR Educational Institute, American Hotel and Lodging Association.
- 11- Yang, H. O., & Cherry, N. (2008): Human Resources Management Challenges in the Hotel Industry in Taiwan. Asia Pacific Journala of Tourism Research, 13(4).
- 12- Zhang Lili; Cai, L. A.; Liu Weihua, on- Job Training A Critical Human Resources Challenge in China's Hotel Industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2002, 1(3).

