



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

تأثير تنمية الموارد البشرية على القطاع الفندقى في ظل المتغيرات والتحديات العالمية

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

محمد أحمد قمصان سليم

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ ممدوح محمد أحمد ربيع

الأستاذ بقسم الصناعات الغذائية

كلية الزراعة - جامعة المنصورة

د/ شريف جمال سعد سليمان

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٥) - يونيو ٢٠١٩

تأثير تنمية الموارد البشرية على القطاع الفندقى في ظل المتغيرات والتحديات العالمية

إعداد

محمد أحمد قمصان سليم^١ د/ شريف جمال سعد سليمان^٢ أ.د/ ممدوح محمد أحمد ربيع^٣

المخلص

يهدف البحث إلى تنمية العنصر البشرى في مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجه المؤسسات الفندقية ، من خلال التعرف على ماهية التعرف على التحديات والمتغيرات العالمية ، دراسة أهمية تنمية العنصر البشرى في مواجهة تلك التحديات والمتغيرات ، والعمل على وضع منهج لتنمية العنصر البشرى للمؤسسات الفندقية لمواجهة تلك التحديات والمتغيرات العالمية ، وكان ذلك بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم التابعة للقاهرة الكبرى حيث تم توزيع استمارات الاستقصاء على مدراء الفنادق ومدراء الأقسام بالفندق وكان عدد الاستمارات الموزعة ٢٥٦ استمارة وكان الصالح منها للتحليل ٢٢٤ استمارة وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث من خلال الدراسة الميدانية عدم وجود سياسات واضحة تتجاوب مع احتياجات العاملين بالفنادق ، عدم وجود أسس ومعايير واضحة لتقييم أداء العاملين ، عدم قدرة العاملين على استخدام الشبكة التكنولوجية والوسائل التكنولوجية الحديثة .

الكلمات الدالة: (إدارة الموارد البشرية - التحديات الإدارية - المتغيرات والتحويلات العالمية - التنمية والتدريب) .

The Impact of human resources development in the context of global variables and challenges to the hotel sector

Summary

The research aims to develop the human element to face the challenges and global changes . The stude was applied to five-star hotels of Greater Cairo, where the questionnaire forms were distributed to the hotel managers and department managers The most important results of the study were the absence of clear policies that respond to the needs of hotel workers, the absence of criteria for evaluating the performance of employees, the inability of employees to use the technological network and modern technological means.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل التالي: -
كيف يمكن تنمية العنصر البشرى بالفنادق حتى يتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات العالمية؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث مما يمثله موضوعه من أهمية خاصة على الصعيد المحلى وعلى صعيد المؤسسات الفندقية لما تمثله السياحة من أهمية خاصة بالنسبة للدخل القومي باعتبارها أحد أهم مصادر الدخل القومي. ونتيجة للتغيرات والتحديات العالمية التي أثرت بدورها فى القطاع السياحي والفندقي أصبح من الضروري العمل بجهد أكبر للتغلب على تلك التحديات .

أهداف البحث :

- التعرف على ماهية التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجه المؤسسات الفندقية.
- دراسة أهمية تنمية العنصر البشرى في مواجهة تلك التحديات.
- العمل على وضع منهج لتنمية العنصر البشرى بالمؤسسات الفندقية لجعلها قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المحلية .

فروض البحث :

الفرض الأول: توجد علاقة بين المتغيرات والتحديات على الصعيدين المحلى والعالمى والدور الجديد للعاملين بالفنادق ؛ وينبثق من الفرض الأول ثلاثة فروض فرعية هي :-

الفرض الفرعى الأول : تؤثر التحولات العالمية فى تشكيل الدور الجديد للعاملين؛

الفرض الفرعى الثانى : تؤثر التحديات الإدارية فى تشكيل الدور الجديد للعاملين ؛

الفرض الفرعى الثالث : تؤثر خصائص وسمات العاملين بالفنادق فى قدرتهم فى ظل التحولات والتحديات المعاصرة؛

الفرض الثانى : توجد علاقة بين خصائص وسمات العاملين بالفنادق وقدرتهم على مواجهة التحولات والتحديات المعاصرة ؛

الفرض الثالث :توجد علاقة بين كفاءة وفعالية عملية اختيار وتنمية العاملين بالفنادق وقيامهم بدورهم الجديد فى الفنادق التى يعملون بها

الدراسات المرجعية

تلعب صناعة الضيافة دورا مهما فى الاقتصاد العالمى نظرا لتعدد أنشطتها وارتفاع كثافة التشغيل بها . وحيث أن الصناعة فى نمو مستمر – فهي لا تحتاج فقط مزيدا من القوى العاملة – بل إن الأعداد المطلوبة ونوعية المهارات المطلوبة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية أمر خطير جدا كما ارتفعت حدة المنافسة بغرض توظيف كوادر قادرة على تحقيق أعلى المعدلات من رضاء العملاء باعتباره أحد مهام العاملين بالصناعات الخدمية وفى مقدمتها صناعة الضيافة . هذا فضلا عن حدوث العديد من التغيرات فى هياكل الصناعة بسبب تقدم التقنية المستخدمة فى الإنتاج والتوزيع (رابعة،٢٠٠٣).

وأوضحت إحدى الدراسات الحديثة ، أنه لم يعد ينظر لجودة وكفاءة مدير عام الفندق على أنهما حسن الاستقبال وجودة ضيافته ولكن مقياس التقييم الحقيقي هو قدرة الشخص على قيادة فريق عمل ناجح مع توافر المهارة الفنية والمالية ، والقدرة على تحمل المسئوليات بدءاً من عمليات التدريب وانتهاء بتنمية العلاقات بين هيئة التشغيل والعملاء . ويتطلب الأمر الآن ، أكثر من الأوقات السابقة ضرورة إجادة اللغات حتى يسهل الاتصال وفهم العملاء ، هذا فضلاً عن ضرورة ارتفاع المستوى الثقافى والإلمام بثقافات الدول المختلفة ، وهو ما يسمى بالإنجليزية المدخل متعدد الثقافات كلفة فاعلة في إدارة العمليات (عبد الباقي، ٢٠٠١).

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية . إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ؛ فالموارد البشرية يمكن أن تسهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة ، كما تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر (ربابعة، ٢٠٠٣).

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية منها:

- هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (القحطاني، ٢٠٠٥).

- هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء التي تحفز على الابتكار والمرونة (مصطفى، ٢٠٠٠).

أهمية إدارة الموارد البشرية :

أكد (موسى، ٢٠٠٣) ، تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى)

المالية والمادية..) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. ويمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية :

- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية ؛
- الموارد البشرية تعتبر من أهم مكونات الثروة القومية ؛
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي .

أهداف إدارة الموارد البشرية .

يهدف نظام إدارة الموارد البشرية إلى:

توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب ؛ الارتضاع بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة ؛ الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها ، حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل (موسى، ٢٠٠٣) ؛ (شاويش، ٢٠٠٥).

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تخطيط القوى العاملة :

يعرّف بأنه إستراتيجية الحصول على القوى العاملة اللازمة للمشروع واستخدامها وتطويرها وعرضها . ويعرّف كذلك بأنه الأسلوب الذي يمكن الجهاز من الحصول على قوى عاملة بالعدد والنوع والمستوى المطلوب لإنجاز مهامه في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد وذلك وفقاً للخطة (شاويش، ٢٠٠٥).

ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية لابد من توفر أسباب عديدة أهمها أثنان :
دقة أهداف المنظمة : القدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (الحريري، ٢٠١٤).

توفر المعلومات والبيانات الدقيقة : يؤدي إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية (حسن، ٢٠٠٣).

تحليل وتوصيف الوظائف : هي الدراسة المنتظمة للوظائف للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها بهدف تحديد الواجبات والأنشطة والمهام والمسئوليات والمنتجات أو الخدمات أو العمليات التي يؤديها الموظفون وذلك لتحديد المتطلبات اللازمة لشغلها (حسن، ٢٠٠٣).

ويهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على أجابة عن : المهام التي يؤديها الموظف ؛ المسئوليات التي تقع على عاتقه ؛ وأين يؤدي العمل ؛ وكيف يتم أداء العمل ؛ والمؤهلات المطلوبة لأدائه .

ويتم إجراء تحليل الوظائف في حالتين هما :

أول مرة بعد إنشاء المنظمة وبعد تصميم وظائفها بعد أن يكون الموظفون قد شغلوها .

• عندما يحدث تغير جوهري في الأعمال نتيجة لدخول تقنيات أو أساليب أو إجراءات أو أنظمة جديدة للعمل .

التحولات التكنولوجية :

لاشك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق ، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب بشكل يتناسب مع تلبية حاجات هذه التحولات . فتسمية المهارات وتطوير أداء العاملين في الفنادق الى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة الفندقية قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية (صالح ، ٢٠٠٤).

التحولات الاجتماعية :

إن العديد من العوامل الاجتماعية من شأنها أن تؤثر في اتخاذ القرار على مستوى ادارة الموارد البشرية ، ولهذه العوامل تأثير كبير في التخطيط طويل الأجل ، لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن يكون قادراً على تفهم القوى والمؤثرات

الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار العاجلة والآجلة ، ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة ، مادية ومعنوية ، والتي تختلف باختلاف طموحات وميول الأفراد ، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ اليها ادارة الموارد البشرية لتمكين الفرد من زيادة قدراته ومعارفه وما يمكنه من اشباع حاجات مادية ومعنوية (صالح ، ٢٠٠٤).

التحولات الاقتصادية :

تعد التغييرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام ، وبشكل خاص فى وظيفة إدارة الموارد البشرية . وتجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر ، اذ أصبح أكبر تحدى يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتممة (علي ، ٢٠٠٨).

وبالاضافة إلى المنافسة ، يعتبر التضخم الاقتصادى عاملا مؤثرا فى سياسات الأفراد فى المنظمة ، اذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع ادارة الموارد البشرية الى اعادة النظر فى مستويات الأجور المطبقة وهذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة (صالح ، ٢٠٠٤).

التحولات السياسية والقانونية :

إن النظام السياسى وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا مؤثرا فى إدارة المنظمة ، وبالتالي فلديه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية . ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الاداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات فقد يتم على أساس الولاء السياسى . هذا وتعتبر التغييرات السياسية وعدم الاستقرار السياسى من أهم المؤثرات فى تسيير المنظمة وادارتها المختلفة (chew and chan,2008).

التحديات الإدارية :

تواجه القيادة الإدارية فى عصرنا الحالى مجموعة من التحديات الجديدة التى تحد من فعاليتها وقدرتها على الإنجاز(زويلف،الهدى حسن،٢٠٠٣).

ومن أهم هذه التحديات ما يلي :

العولمة :

باعتبارها تتمثل فى الإلغاء الجزئى (أو الكامل فى بعض الحالات) لحدود الزمان والمكان والقيود المفروضة على الحركة والاتصال بين أجزاء العالم ، كما أنها تتمثل فى إتاحة الفرص لانتشار الأعمال والأنشطة والمنتجات فيما يجاوز الحيز المحلى لأى دولة واحدة ، بل يتخطاها للانتشار فى الأسواق الإقليمية والعالمية (فريد، ٢٠١٢).

التنافسية :

وهى من أهم مقومات البقاء فى ميادين الأعمال سواء على المستوى المحلى أو على المستوى العالمى ، ولا تقتصر حيوية تحقيق درجة مناسبة من التنافسية على منظمات الأعمال فحسب ، ، ثم أضيف لها التسويق والترويج النشط (Boella.Turner,2005).

وقد رأى (Chauhan .and Patel,2014) أن تحقيق التنافسية لابد أن يتحقق أولاً على مستوى الدولة ، وأن تنافسية الدولة تتركز فى المقام الأول على الأمكانيات والطاقات المتاحة فى الصناعة لكى تمارس التطوير والتحسين المستمرين .

منهج البحث :

أعتمدت الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث على تصميم وتوزيع استمارة استقصاء على عينة عشوائية من مدراء أقسام عدد من الفنادق حيث تم توزيع عدد (٢٥٦) استمارة وكانت الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل ٢٢٤ استمارة بنسبة استجابة ٨٧.٥٪.

جدول (١) مقياس درجات ليكرت الخماسى

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم حساب المدي = $(٥ - ١) / ٥ = ٠.٨٠$

- من ١ إلى ١.٨٠ غير موافق بشده .
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ غير موافق.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ محايد.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ أوافق.
- من ٤.٢١ إلى ٥ أوافق بشده.

عينة البحث:

تناول البحث الفنادق الخمس نجوم التابعة لمحافظة القاهرة الكبرى وبيانها

كالتالى :

١- شركات الإدارة الأمريكية رمسيس هيلتون- ماريوت الزمالك- نيل ريتزكارتون - سميراميس انتركونتيننتال ستى ستارز- جراند حياة جاردن ستى- كمبىسكى النيل- فيرمونت المطار وكونراد النيل- ميرديان- بيراميدز كايرو- ماريوت هوتل- كونكود السلام - وكونراد كايرو هوتيل- فورسيرون كايرو هوتيل .	
٢- شركات الإدارة الفرنسية سوفيتل الجزيرة- المعادى _ نوفيتل المطار	
٣- شركات الإدارة السويسرية موفينبيك المطار- مدينة الإنتاج الاعلامى	
٤- شركات الإدارة الهندية اوبروى مينا هاوس	
٥- شركات الإدارة الألمانية شتيجنبرجر الهرم – التحرير	
٦- شركات الإدارة الكويتية سفير الزمالك - الدقي	

الأسس التى بنى عليها تصميم قائمة الاستقصاء :

(١) المعلومات التى توافرت من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسة المكتبية التى قام

بها:

(٢) المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الادارات السابق ذكرها .

ثبات وصدق الاستقصاء:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)،

يعرض الجدول رقم (١) معاملى الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء.

وباستعراض جدول (١) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء أربعة محاور رئيسية تكون المحور الأول من ثلاثة أبعاد تأخذ شكل ليكرت الخماسى وتتكون من أكثر من عنصر، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠.٧٤١) للمحور الثانى "تقييم اداء العاملين بالفنادق" و(٠.٨٨٣) للمحور الأول "التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التى تواجه المؤسسات الفندقية". وبلغت قيمة معامل الصدق الذاتى (٠.٨٦١) للمحور الثانى و(٠.٩٤٠) للمحور الأول.

جدول (٢) معاملو الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحاور	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التى تواجه المؤسسات الفندقية	٠.٨٨٣	٠.٩٤٠
أولاً	التحولات العالمية	٠.٨٤٨	٠.٩٢١
ثانياً	التحديات الادارية	٠.٨٢٤	٠.٩٠٨
ثالثاً	المفاهيم الادارية الحديثة	٠.٨٦٧	٠.٩٣١
الثانى	تقييم اداء العاملين بالفنادق	٠.٧٤١	٠.٨٦١
الثالث	رفع كفاءة العاملين بالفنادق من خلال برامج التدريب والتنمية	٠.٨٥١	٠.٩٢٢
الرابع	الدور الجديد للعاملين فى الفنادق	٠.٧٧٨	٠.٨٨٢

النتائج والمناقشة :

توزيع عينة البحث : تم توزيع استمارات الاستقصاء على مدرء الفنادق ومدرء الأقسام بالفنادق عينة البحث.

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة

النسبة %	العدد		
٣١.٣	٧٠	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٢٩.٩	٦٧	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
٢٧.٢	٦١	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
١١.٦	٢٦	٥٠ سنة فأكثر	

النوع	ذكر	أنثى
الدرجة العلمية الحاصل عليها	١٣٩	٦٢.١
	٨٥	٣٧.٩
	١٩٩	٨٨.٩
	١٨	٨
سنوات الخبرة	٧	٣.١
	٦٤	٢٨.٦
	٧٨	٣٤.٨
	٦٣	٢٨.١
	١٩	٨.٥

يعرض جدول (٣) الخصائص الديموجرافية، ويتضح من الجدول أن نسبة ٣١.٣٪ من إجمالي العينة عمرهم أقل من ٣٠ سنة ، ونسبة ٦٢.١٪ من الذكور، ونسبة ٨٨.٩٪ من إجمالي العينة حاصلون على بكالوريوس، ونسبة ٨٪ على ماجستير، ونسبة ٣٤.٨٪ من إجمالي العينة لهم سنوات خبرة من ٥ لأقل من ١٠ سنوات .

الإحصاء الوصفي لمحاوِر الدراسة:

جدول (٤): الإحصاء الوصفي للتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية

التي تواجه المؤسسات الفندقية: (التحولات العالمية)

الإنحراف معيارى	وسط حسابى	العناصر
٠.٩٨	٣.٦٦	تلاعب التغيرات التكنولوجية دورا كبيرا فى اكتساب الميزة التنافسية التى تسعى الادارة الى تحقيقها
٠.٩٣	٣.٩٤	تتطلب التحولات التكنولوجية اعادة تخطيط الوظائف .
١.٠١	٣.٦٧	تكون الادارة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة
٠.٤٢	٢.٨٤	تسعى ادارة الفندق باعداد سياسة خاصة تتجاوب مع التغيرات الاجتماعية التى تختلف باختلاف طموحات وميول الافراد العاملين.
٠.٥٨	٢.٩٠	اصبح الانفتاح الاقتصادى عبء على صناعة الفنادق.
٠.٩٧	٣.٦٥	تعديل التشريعات والقوانين بالعمل تؤثر على العنصر البشرى بالفندق.
٠.٨٠	٣.٧٧	تراجع الادارة سياسات الموارد البشرية و يتم تعديلها وفقا للمتغيرات.
٠.٧٩	٣.٧٦	تسهم العولمة فى بلورة قيم ومفاهيم جديدة تشجع على الابتكار

		والقبول بالمخاطرة فى بيئة العمل المحاطة بالعديد من التغيرات.
٠.٧٩	٣.٧٦	تتابع الادارة المستوى التقنى المستخدم من قبل المنافسين.

ويتضح من جدول (٤) ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر (تتطلب التحولات التكنولوجية إعادة تخطيط الوظائف) كأحد التحولات العالمية، بمتوسط (٣.٩٤)، بانحراف معيارى (٠.٩٣) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح بين موافق وموافق تماما وتميل إلى أن تكون "موافق"، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابى للعنصر (تسعى إدارة الفندق لإعداد سياسة خاصة تتجاوب مع التغيرات الاجتماعية التى تختلف باختلاف طموحات وميول الافراد العاملين) كأحد التحولات العالمية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابى (٢.٨٤) بانحراف معيارى (٠.٤٢) مما يدل على معظم الآراء تتراوح بين غير موافق ومحيد وتميل الى أن تكون "محيد".

جدول (٥): الإحصاء الوصفى للتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التى تواجه المؤسسات الفندقية: (التحديات الإدارية)

الإنحراف معيارى	وسط حسابى	العناصر
٠.٨٠	٣.٧٧	فرضت التغيرات المعاصرة على المؤسسات الفندقية فى مصر أن تتنافس مع السوق العالمية لاستقطاب أكبر شريحة ممكنة .
٠.٦٩	٣.٨٣	تعمل المؤسسة على خلق ميزة تنافسية محلية لجذب أكبر عدد من السوق المحلية لعدم قدراتها على التنافس العالى فى ظل الظروف القائمة بالدولة .
٠.٤٩	٢.٩٦	يقوم الفندق باستخدام الشبكة الالكترونية لتطوير وترويج المنتجات والخدمات المقدمة .
١.٠١	٤.١١	يراعى الفندق تطبيق نظام الجودة الشاملة فى تقديم الخدمة .
٠.٨٢	٤.٠٠	يستخدم الفندق استراتيجيات مناسبة لوضع تصورات للأحداث والتغيرات المتوقعة حتى يمكن من صناعة القرار فى عالم متغير
١.٠٩	٣.٨٢	يقوم الفندق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل بناء الاستراتيجيات التنافسية .

يتضح من جدول (٥) ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر (يراعى الفندق تطبيق نظام الجودة الشاملة فى تقديم الخدمة) إذا بلغ بمتوسط (٤.١١)،

بانحراف معيارى (١.٠١) مما يدل على معظم الآراء تتراوح بين موافق وموافق تماما وتميل إلى أن تكون "موافق"، وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابى للعنصر (يقوم الفندق باستخدام الشبكة الالكترونية لتطوير وترويج المنتجات والخدمات المقدمة) اذا بلغت (٢.٩٦) بانحراف معيارى (٠.٤٩) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح بين غير موافق ومحاييد وتميل الى أن تكون "محاييد".

جدول (٦) الإحصاء الوصفي للتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التى تواجه المؤسسات الفندقية (المفاهيم الإدارية الحديثة)

الإنحراف معيارى	متوسط حسابى	العناصر
٠.٩٣	٣.٩٤	يتعارض توصيف الوظائف مع المرونة الوظيفية و لإبداع والابتكار .
٠.٨٢	٤.٠٠	يتعارض توصيف الوظائف مع الاحتياجات التدريبية للعاملين .
٠.٩١	٣.٨٦	الاستفادة من التغذية العكسية لتزويد متخذى القرار بالمعلومات الكافية .
٠.٩١	٣.٩٢	تهتم الإدارة بتغير سلوك وثقافة العاملين للتعامل مع التحديات المختلفة .
٠.٨١	٣.٩٥	تقوم الإدارة باستطلاع رأى العاملين حول التغيرات بالفندق .
١.٠١	٤.١٠	القدرة على التفكير الإبداعى والابتكارى لاحداث التغير و مواجهة التحديات .
٠.٤٥	٢.٨٥	القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الادارية و تنمية قدراتهم .
٠.٤٤	٢.٩٢	تساعد بيئة العمل بالفندق على الابداع والتفكير الابتكارى .
١.١٨	٣.٩٨	يسعى مدراء الادارات الى المشاركة فى الرأى والفكر فى العمل .
١.٠٩	٣.٨٢	يعتمد الفندق على مواجهة التحديات والمتغيرات من خلال العنصر البشرى .

يتضح من جدول (٦) ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر (القدرة على التفكير الابداعى والابتكارى لإحداث التغير و مواجهة التحديات) (٤.١٠) ، بانحراف معيارى (١.٠١) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح بين موافق وموافق تماما

وتميل إلى أن تكون "موافق"، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابى للعنصر(القدرة على اعداد الكوادر والقيادات الادارية و تنمية قدراتهم) اذا بلغت (٢.٨٥) بانحراف معيارى (٠.٤٥) مما يدل على معظم الآراء تتراوح بين غير موافق ومحايد وتميل الى أن تكون "محايد"، وهذا يرجع الى عدم الاهتمام بتنمية وتدريب ورفع كفاءة العاملين وذلك لارتفاع معدل دوران العمالة والفضل فى خلق كوادر وقيادات ادارية تستطيع ان تقوم بتنمية العاملين ومواجهة التغيرات التى تواجه المؤسسة الفندقية .

جدول (٧): الإحصاء الوصفى لتقييم لاداء العاملين فى المؤسسات

الفندقية لمعرفة مدى قدرتهم على مواجهة تلك التحديات

الانحراف معيارى	متوسط حسابى	العناصر
٠.٧١	٣.٨٤	تختلف مؤشرات أداء العاملين بالفندق باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية
٠.٧٠	٣.٤٦	يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالفندق بفترات سابقة أو مؤشرات فنادق مشابهة
٠.٩٠	٣.٢٩	مؤشرات أداء العاملين بالفندق تتحدي قدرات العاملين بصورة دائمة
٠.٧٠	٣.٤٦	نظام تقييم الأداء الحالى بالفندق يحقق الرضا الوظيفى للعاملين .
٠.٩٦	٣.٠٨	إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين .
٠.٧٠	٣.٤٦	يتم تقييم اداء العاملين فى اطار معايير محددة بما يضمن موضوعية التقييم
٠.٤١	٢.٨٧	يساهم التقييم فى التعرف على احتياجات العاملين لرفع كفاءتهم للتصدى للتحديات

يتضح من جدول (٧) ارتفاع متوسط اراء عينة الدراسة حول العنصر(تختلف مؤشرات أداء العاملين بالفندق باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية)بمتوسط (٣.٨٤) ، بانحراف معيارى (٠.٧١) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح بين موافق وموافق تماما وتميل إلى أن تكون "موافق"، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابى للعنصر(يساهم التقييم فى التعرف على احتياجات العاملين لرفع كفاءتهم

للتصدي للتحديات) اذا بلغت (٢.٨٧) بانحراف معيارى (٠.٤١) مما يدل على معظم الآراء تتراوح بين غير موافق ومحايد وتميل الى الحياد.

جدول (٨) الإحصاء الوصفي لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسات الفندقية من خلال برامج التدريب والتنمية

الإنحراف معيارى	متوسط حسابى	العناصر
١.٠٨	٣.١٥	العاملون على وعى كاف باهمية التدريب لرفع كفاءتهم فى ظل التحديات والمتغيرات التى تواجه الفندق
٠.٧٣	٣.٤١	يتم تدريب العاملين طبقا لتحديد احتياجاتهم من مهارات وقدرات تهتم ادارة التدريب بوسائل التدريب الحديثة
٠.٦٢	٣.٣٨	تستطلع الادارة اراء العاملين بشأن التدريب الذى يتلقونه
٠.٧٧	٣.٤٤	يحدث عند تقييم برامج التدريب اشتراك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك .
٠.٥٢	٣.٢٩	يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .
٠.٥١	٣.٣٠	العمليات التى يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل .
٠.٧٥	٣.٠٥	الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها
٠.٦٤	٣.٣١	أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين .
٠.٥٠	٢.٨٤	اجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة فى الدخل .
٠.٥٧	٣.٣٥	التدريب والاهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشرى بفندقكم .
٠.٥٩	٣.٣٥	بعد التعرف على احتياجات العاملين من خلال التقييم يتم تصميم برامج تدريبية لإشباع هذه الاحتياجات
٠.٤٩	٣.٢٩	يعتمد الفندق على التدريب الداخلى والخارجى
٠.٩٠	٣.٠٢	المحتوى العملى للبرامج المقدمة تحقق الهدف منها
٠.٩٨	٣.٠٩	

يتضح من جدول(٨) ارتفاع متوسط اراء عينة الدراسة حول العنصر (تستطلع

الادارة اراء العاملين بشأن التدريب الذى يتلقونه) اذا بلغت (٣.٤٤)، بانحراف معيارى (٠.٧٧) مما يدل على معظم الآراء تتراوح بين محايد وموافق وتميل الى أن تكون

"محايد"، ويتضح من الجدول ان متوسط الآراء بصفة عامه تقريبا (٣) اى ان معظم الآراء تقترب من " محايد"، وقد كانت اقل قيمة للعنصر (اسلوب المحاضرات والتلقين اثناء التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين) اذا بلغت (٢.٨٤) بانحراف معيارى (٠.٥٠) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح بين غير موافق ومحايد وتميل الى ان تكون غير " موافق".

جدول (٩): الإحصاء الوصفي للدور الجديد للعاملين فى الفنادق

الإنحراف معيارى	متوسط حسابى	العناصر
٠.٨٧	٣.١٠	المشاركة فى وضع الخطط والسياسات فى الفندق
٠.٧٥	٣.٥١	الابداع والابتكار فى حل للمشكلات التى تواجه العملاء
٠.٧١	٣.٤٨	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى جميع عمليات الفندق
٠.٥٧	٣.٤٠	التعاون مع الادارات المختلفة فى إدارة الأزمات
٠.٧١	٣.٤٦	التنمية الذاتية لمواجهة ضغوط العمل
٠.٦١	٣.٤١	التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق البقاء الفعال
٠.٧١	٣.٤٦	العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين
٠.٦٦	٣.٧٧	حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء

يتضح من جدول (٩) ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر (حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء) بمتوسط (٣.٧٧)، بانحراف معيارى (٠.٦٦) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح بين محايد وموافق وتميل الى أن تكون " موافق"، ويمكن ترتيب أهم الأدوار الجديدة للعاملين فى المؤسسات الفندقية طبقا لمعيار الوسط الحسابى كما يلى:

- حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء؛
- الابداع والابتكار فى حل للمشكلات التى تواجه العملاء؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات فى جميع عمليات الفندق؛
- التنمية الذاتية لمواجهة ضغوط العمل.

إختبارات الفروض وتحليل النتائج:

الفرض الرئيسى الأول: تؤثر المتغيرات والتحديات على الصعيدين المحلى والعالمى فى تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق" لاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعى الأول: "تؤثر التحولات العالمية فى تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق" لاختبار هذا الفرض الفرعى الأول تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون كما يلى:

جدول رقم (١٠): معامل الارتباط لبيرسون بين التحولات العالمية وتشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق

الدور الجديد	التحولات العالمية
٥٢٠.	تلعب التغيرات التكنولوجية دورا كبيرا فى اكتساب الميزة التنافسية التى تسعى الادارة الى تحقيقها
٦١٢.	تتطلب التحولات التكنولوجية اعادة تخطيط الوظائف .
٥٤٧.	تصبح الادارة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة
٤٢٢.	تسعى ادارة الفندق باعداد سياسة خاصة تتجاوب مع التغيرات الاجتماعية التى تختلف باختلاف طموحات وميول الافراد العاملين.
٣٢٢.	اصبح الانفتاح الاقتصادى عبء على صناعة الفنادق.
٤٠٦.	تعديل التشريعات والقوانين بالعمل تؤثر على العنصر البشرى بالفندق.
٤٤٨.	تراجع الادارة سياسات الموارد البشرية و يتم تعديلها وفقا للمتغيرات.
٥٦٩.	تسهم العولمة فى بلورة قيم ومفاهيم جديدة تشجع على الابتكار والقبول بالمخاطرة فى بيئة العمل المحاطة بالعديد من التغيرات.
٧٠٦.	تتابع الادارة المستوى التكني المستخدم من قبل المنافسين.

يعرض جدول (١٠) معاملات الارتباط لبيرسون بين متوسط اراء عينة الدراسة حول التحولات العالمية (كمتغيرات مستقلة) ومتوسط اراء عينة الدراسة حول الدور الجديد للعاملين بالفنادق (كمتغير تابع)، ويتضح من الجدول وجود ارتباط

طردي بين (تتابع الادارة المستوى التقنى المستخدم من قبل المنافسين) و (الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠٦)، كما يوجد ارتباط طردى قوى بين (تتطلب التحولات التكنولوجية اعادة تخطيط الوظائف) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٢) ويتضح وجود ارتباط طردى ضعيف بين (اصبح الانفتاح الاقتصادى عبئا على صناعة الفنادق) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٢٢).

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعى الأول من الفرض الأول:

"تؤثر التحولات العالمية على تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق"

"الفرض الفرعى الثانى من الفرض الأول :

تؤثر التحديات الإدارية فى تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون كما يلى:

جدول (١١) : معامل الارتباط لبيرسون بين التحديات الإدارية وتشكيل

الدور الجديد للعاملين بالفنادق

الدور الجديد	التحديات الإدارية
٦٩٣.	فرضت التغيرات المعاصرة على المؤسسات الفندقية فى مصر ان تتنافس مع السوق العالمى لاستقطاب اكبر شريحة ممكنة .
٦٩٨.	تعمل المؤسسة على خلق ميزة تنافسية محلية لجذب اكبر عدد من السوق المحلى لعدم قدراتها على التنافس العالمى فى ظل الظروف القائمة بالدولة
٥٤٤.	يقوم الفندق باستخدام الشبكة الالكترونية لتطوير وترويج المنتجات والخدمات المقدمة .
٥٣٢.	يراعى الفندق تطبيق نظام الجودة الشاملة فى تقديم الخدمة .
٧٢٧.	يستخدم الفندق استراتيجيات مناسبة لوضع تصورات للاحداث والتغيرات المتوقعة حتى يمكنكم من صناعة القرار فى عالم متغير .
٧٢١.	يقوم الفندق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل بناء الاستراتيجيات التنافسية .

يعرض جدول (١١) معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط اراء عينة الدراسة حول التحديات الإدارية (كمتغيرات مستقلة) ومتوسط اراء عينة الدراسة حول الدور الجديد للعاملين بالفنادق (كمتغير تابع)، ويتضح من الجدول وجود ارتباط طردى قوى بين (يستخدم الفندق استراتيجيات مناسبة لوضع تصورات للاحداث والتغيرات المتوقعة حتى يمكن صناعة القرار فى عالم متغير) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٧٢٧.)، كما يوجد ارتباط طردى قوى بين (يقوم الفندق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل بناء الاستراتيجيات التنافسية) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٧٢١.)، ويتضح وجود ارتباط طردى متوسط بين (يراعى الفندق تطبيق نظام الجودة الشاملة فى تقديم الخدمة) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٣٢.).

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الأول:

"تؤثر التحديات الإدارية على تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق"

الفرض الفرعى الثالث من الفرض الأول:

"تؤثر المفاهيم الإدارية الحديثة على تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون كما يلى:

جدول رقم (١٢) : معاملات الارتباط لبيرسون بين المفاهيم الإدارية الحديثة

وتشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق

الدور الجديد	المفاهيم الإدارية الحديثة
٧١٦.	يتعارض توصيف الوظائف مع المرونة الوظيفية والابداع والابتكار .
٦٨٧.	يتعارض توصيف الوظائف مع الاحتياجات التدريبية للعاملين .
٦٠٢.	الاستفادة من التغذية العكسية لتزويد متخذى القرار بالمعلومات الكافية
٦٢٠.	تهتم الادارة بتغيير سلوك وثقافة العاملين للتعامل مع التحديات المختلفة .
٥٨٦.	تقوم الادارة باستطلاع راء العاملين حول التغيرات بالفندق .
٦٦٤.	القدرة على التفكير الابداعى والابتكارى لاحداث التغير و مواجهة التحديات .

٥٠٥.	القدرة على اعداد الكوادر والقيادات الادارية و تنمية قدراتهم .
٤١٧.	تساعد بيئة العمل بالفندق على الابداع والتفكير الابتكارى .
٦٥٥.	يسعى مدراء الادارات الى المشاركة فى الرأى والفكر فى العمل .
٧٥١.	يعتمد الفندق على مواجهة التحديات والمتغيرات من خلال العنصر البشرى .

يعرض جدول (١٢) معاملات الارتباط لبيرسون بين متوسط اراء عينة الدراسة حول المفاهيم الإدارية الحديثة (كمتغيرات مستقلة) ومتوسط اراء عينة الدراسة حول الدور الجديد للعاملين بالفنادق (كمتغير تابع)، ويتضح من الجدول وجود ارتباط طردى قوى بين (يعتمد الفندق على مواجهة التحديات والمتغيرات من خلال العنصر البشرى) و (الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٧٥١.)، كما يوجد ارتباط طردى قوى بين (يتعارض توصيف الوظائف مع المرونة الوظيفية والابداع والابتكار) و (الدور الجديد للعاملين بالفنادق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٧١٦.)، ويتضح وجود ارتباط طردى متوسط بين (تساعد بيئة العمل بالفندق على الابداع والتفكير الابتكارى) و (الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٤١٧.) .

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الأول:

"تؤثر المفاهيم الإدارية الحديثة فى تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق"

لذلك تبين من نتائج اختبار وصحة الفروض الفرعية الثلاثة مدى صحة الفرض الأول:

"تؤثر المتغيرات والتحديات على الصعيدين المحلى والعالمى فى تشكيل الدور الجديد للعاملين بالفنادق" .

الفرض الثانى:

تؤثر خصائص وسمات العاملين بالفنادق فى قدرتهم فى ظل التحولات والتحديات المعاصرة" ، لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون كما يلى:

جدول (١٣): معاملات الارتباط لبيرسون بين السمات الشخصية وتشكيل

الدور الجديد للعاملين بالفنادق

الدور الجديد	السمات الشخصية
٧١٠.	العمر
٣٠٦.-	النوع
٦٧٠.	الدرجة العلمية
٥٣٠.	سنوات الخبرة

يعرض جدول (١٣) معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط اراء عينة الدراسة حول السمات الشخصية للعاملين فى الفنادق (كمتغيرات مستقلة) ومتوسط اراء عينة الدراسة حول الدور الجديد للعاملين بالفنادق (متغير تابع)، ويتضح من الجدول وجود ارتباط طردى قوى بين (العمر) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٧١٠.)، كما يوجد ارتباط طردى قوى بين (الدرجة العلمية) و (الدور الجديد للعاملين بالفنادق)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٧٠.)، مما يدل على ان كلما ارتفع عمر ومؤهل العاملين فى الفنادق محل الدراسة يزيد من القدرة على تنفيذ الأدوار الجديدة للعاملين. ويتضح وجود ارتباط عكسى ضعيف بين (النوع) و(الدور الجديد للعاملين بالفنادق) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٣٠٦.-).

مما سبق يتضح صحة الفرض الثانى:

تؤثر خصائص وسمات العاملين بالفنادق على قدرتهم فى ظل التحولات والتحديات المعاصرة".

الفرض الثالث:

" توجد علاقة بين كفاءة وفعالية عملية اختيار وتنمية العاملين بالفنادق وقيامهم بدورهم الجديد فى الفنادق التى يعملون بها ". لاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط لبيرسون كما يلى:

جدول (١٤) : معاملات الارتباط لبيرسون بين كفاءة وفعالية عملية

اختيار وتنمية العاملين بالفنادق والدور الجديد للعاملين بالفنادق

الدور الجديد	العناصر
٧٨٩.	العاملون على وعى كاف باهمية التدريب لرفع كفاءتهم فى ظل التحديات والمتغيرات التى تواجه الفندق
٧٨٥.	يتم تدريب العاملين طبقاً لتحديد احتياجاتهم من معارات وقدرات
٧٢٠.	تهتم ادارة التدريب بوسائل التدريب الحديثة
٧٠٧.	تستطلع الادارة اراء العاملين بشأن التدريب الذى يتلقونه
٧٥٣.	يحدث عند تقييم برامج التدريب اشتراك كل من المدرب والمتدرب فى ذلك .
٧٦٧.	يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين .
٦٨٨.	العمليات التى يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل .
٨٠٥.	الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها
٤٩٢.	أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين .
٧٨٨.	إجتياز العاملين لبرامج التدريب بفندقكم يمنحهم ترقية أو زيادة فى الدخل
٨٢٢.	التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشرى بفندقكم .
٧٩٥.	بعد التعرف على احتياجات العاملين من خلال التقييم يتم تصميم برامج تدريبية لأشباع هذه الاحتياجات
٧٩٠.	يعتمد الفندق على التدريب الداخلى والخارجى
٧٧٤.	المحتوى العملى للبرامج المقدمة تحقق الهدف منها

يعرض جدول (١٤) معاملات الارتباط لبيرسون، ويتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين (التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشرى بفندقكم) والدور الجديد للعاملين فى الفنادق محل الدراسة بمعامل ارتباط (٠.٨٢٢) مما يدل على وجود ارتباط طردى قوى بين التدريب والإهتمام به والدور الجديد للعاملين، فزيادة الإهتمام بالتدريب والإهتمام به يؤدى الى قدرة العاملين فى الفنادق محل الدراسة على اداء دورهم الجديد، ويتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين (الأدوات والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها) والدور الجديد للعاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٠٥) مما يدل على وجود ارتباط طردى قوى بين تحديث الأدوات والأساليب التدريبية والدور الجديد للعاملين، وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين (أسلوب المحاضرات والتلقين أثناء

التدريب يكفى لتطوير مهارات العاملين) والدور الجديد للعاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ((٠.٤٩٢ مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين .
مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث:
" توجد علاقة بين كفاءة وفعالية عملية اختيار وتنمية العاملين بالفنادق وقيامهم بدورهم الجديد فى الفنادق التى يعملون بها ."

التوصيات:

- ❖ إعداد سياسات ولوائح تتسم بالمرونة والقدرة على تطويرها طبقا للمتغيرات واحتياجات العاملين
- ❖ وضع سياسات تتجاوز مع متطلبات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفى والتقليل من معدل الدوران بالفنادق ؛
- ❖ إعداد كوادر وقيادات قادرة على مواجهة التحديات والأزمات الطارئة؛
- ❖ التعرف على الوسائل التكنولوجية المستخدمة فى الفنادق المنافسة عالميا وكيفية الاستفادة منها ؛
- ❖ تقييم أداء العاملين بشكل مستمر للتعرف على أوجه القصور المراد تنميتها؛
- ❖ وضع أسس ومعايير واضحة لعملية تقييم العاملين ؛
- ❖ تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العاملين من أجل تطوير أدائهم.
- ❖ عمل إدارة مكونة من أفراد مؤهلين ومدربين وخبراء فى مجال الفنادق ومواجهة الأزمات والتعامل مع الثقافات المختلفة والمتغيرات منوط بها تدريب وتطوير العاملين ورفع كفاءتهم والتعرف على احتياجاتهم لتكون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين وذلك لتحقيق الرضا لدى العاملين بالفنادق وتخفيف العبء على إدارة الموارد البشرية لتستطيع أن تقوم بدورها على أكمل وجه .

^١ باحث بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ بقسم الصناعات الغذائية كلية الزراعة - جامعة المنصورة

قائمة المراجع :

مراجع باللغة العربية :

- مصطفى، احمد السيد (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادى والعشرين، دار الكتاب، القاهرة.
- الخضرى ، محسن احمد (٢٠٠٧)، العولمة -مقدمة فى فكر واقتصاد وإدارة عصر العولمة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
- القحطاني، محمد (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية ، السعودية.
- موسى ، جمال الدين (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادى والعشرين ، المنوفية ، مركز نور الايمان للطباعة.
- راوية، حسن (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- خضر كاظم محمود، الشيخ، روان (٢٠١٢) إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- رافدة، الحريرى (٢٠١٤)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- ربابعة، على محمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية) دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الهدى حسن ،زويلف (٢٠٠٣)، "إدارة الأفراد" الطبعة الأولى ،عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- شوايش، مصطفى نجيب (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

- إيمان، صالح (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، الدار الهندسية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- إيمان، صالح (٢٠٠٤)، السلوك القيادي في منظمات الاعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١)، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- علي،عباس (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية الدولية ، الأردن.
- فراج، محمد (٢٠١٣)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية سياحة الأحداث في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
- فريد ، كورتل (٢٠١٢)، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الادارة في عصر العولمة ، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.
- محمد نجيب، صبرى محمود (٢٠٠٨)، انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي السنوى الثالث للاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، القاهرة .

مراجع باللغة الإنجليزية :

- Boella,M and Turner,S.(2005) Human Resource Management in the Hospitality Industry, Eighth edition , Oxford: Elsevier.
- Chauhan.Y. and Patel N.K.,(2014) Human Resource Management practices and jobs satisfaction- A study of Hotel industry ,Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in commerce – Management, Vol (3) , issue (9) September–Available on line on www. Abhinav journal .com.
- Chew,J. and Chan,C.(2008) Human resource practices: Organizational commitment and intention to stay, International Journal of Manpower, Vol.29(6).