

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق القوات المسلحة

دراسة تحليلية

Assessment of Human Resource Management practices in Armed Forces Hotels

أحمد فاروق علام¹

سامح جمال سعد

فاطمة محمد عبد العال

generalahmed.farouk733@gmail.com

الملخص

تبين الدراسة أهمية الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية لتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة وقادرة على العمل وتستوعب كل تطور يشكل قوة الدفع الأساسية للفندق.

هنا تبين أهمية الدراسة التي قامت على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض فنادق (ق.م) حيث اتضح سمات هذه الممارسات ، و انها تقليدية ، و عند مقارنتها بالممارسات الحديث لإدارة الموارد البشرية و مالها من نظره فعالة لأهمية الموارد البشرية

فاتضح أهمية الوصول الى ممارسات فعالة للموارد البشرية يعتمد عليها الفنادق موضوع الدراسة تقترن منها الممارسات التقليدية بالممارسات الحديثة للوصول إلى القدرة الفعالة لاستغلال الممارسات التقليدية التي تعتمد عليها الفنادق موضوع الدراسة.

هنا الممارسات تؤثر في سلوكيات المورد البشري بايجابية لتعود على العملية الإدارية باكبر قدر ممكن من الاستفادة عن طريق اضافة فعاليات الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعمليات الإدارية للمؤسسة الفندقية موضوع الدراسة ، من خلال

1.باحث دكتوراه - كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

تعديلات إدارية لتصبح الممارسات التقليدية أكثر تطورا لتلبية احتياجات المورد البشري الحديث.

بهذا قد نكون اضعنا منهج علمي جديد للمجتمع الإداري الخاص بالمؤسسة الفندقية موضوع الدراسة ، يكون بمثابة استحضار صيغة خاصة للدراسات المتطورة لإدارة الموارد البشرية للفنادق موضوع الدراسة تكفل إنتاج مورد بشري يضاف إلى أصول الفندق و يكون بحق قوة الدفع الأساسية لتحقيق الاستمرارية و الاستدامة و التنافس..

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

Abstract

The study shows the importance of the role played by the human resources department to form a stable, effective and workforce capable of working and accommodating every development that constitutes the main driving force of the hotel,

Here the study shows and intensify the significance, which was based on the evaluation of human resources management practices in some hotels (A.F) and comparing between them from several perspectives especially the latest human resources managerial approaches. Moreover, it clarifies the tangible effect of this comparison and how it contributes to the paper.

The study clarifies the importance of reaching effective practices of human resources on which the hotels subject of the study rely.

Here the practices affect the behavior of the human resource positively in order to get used to the administrative process as much as possible to benefit by adding the activities of modern practices of human resource management to the administrative operations of the hotel establishment under study, through administrative adjustments so that the traditional practices become more developed to meet the needs of the modern human resource.

Thus, the study added a new scientific approach to the administrative community of the hotel establishment, which serves as a special formula for advanced practices for managing human resources for the hotels to ensure the production of a resource that's effective and tangible that contributes to achieve the competition and sustainability.

المقدمة:

يتواصل الاهتمام بمفهوم ممارسات الموارد البشرية والذي يرتبط بشكل كبير بمدى نجاح وكفاءة المنظمات سواء كانت منظمات كبيرة الحجم أو صغيرة (الحامي، 2014).

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة الأولى والمباشرة عن متابعة جميع الأمور المعنية بالموظفين، بحيث تتحمل المسؤولية الكاملة عن جميع العاملين بالمنشأة وعلى التواصل المباشر والدائم معهم، كما أنها تساعد في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالمنشأة على أرض الواقع وتشرف على تنفيذها بكفاءة وتميز (عز الدين، ٢٠١٦).

فمدير إدارة شؤون العاملين هو الرئيس المباشر لجميع الأعمال والوظائف المتعلقة بالملفات والتأمين الصحي والتقاعد ومراقبة ساعات الدوام، إضافة إلى تدوين وإدخال كامل البيانات حول الموظفين وكل ما يتعلق بهم (Sarah , 2017).

إن الموظف أو العنصر البشري في المنظمة هو الذي يتم عليه جميع عمليات المنظمة فيجب بناء هيكل تنظيمي، يكون فيه الفرد الدعامة الأساسية للأداء (بزن تىم ٢٠١٨).

إن الفرد هو الذي تقوم عليه أوجه الممارسات المختلفة للموارد البشرية وهو محور هذه الممارسات التي من واجبها توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم إتباع أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة، تحديد أفضل الطرق لدفع الرواتب والمكافآت والحوافز، استخدام أحدث طرق تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وترقيتهم، توفير مناخ عمل صحي ومستدام للأفراد وتسخيرهم لصالح المنظمة. الالتزام والاحترام لضمانات القانون في تحديد وحماية الفرد (الموظف) بالمنظمة. (Natalia , 2018).

بعد هذا يمكن أن تتضح ملامح ممارسات الموارد البشرية بأنها النشاطات الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة (عمر وصفي، 2020).

أهمية الدراسة:

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

وبناءً عليه يتم إنتاج موظف يضاف إلى أصول المؤسسة وينميها ويطورها ويضمن لها تحقيق النتائج المرجوة والمكسب المادي المتوقع، وتقودنا هذه الدراسة أيضاً إلى استبعاد أي ممارسات غير مرغوب فيها تكون سبب في إنتاج موظف يضاف إلى التكلفة ويستنفذ أصول المؤسسة وأيضاً هذه الدراسة تظهر لنا نقاط القوة بحزمة من ممارسات خاصة بالمؤسسة العسكرية تضمن بها متطلبات العنصر البشري من استقرار وظيفي ومالي ومعنوي وعلاجي، لكن هناك بعض المعوقات التي واجهت الدراسة من ندرة المراجع المتعلقة بفنادق (ق.م) وفي عدم تعاون اخرون وندرة المعلومات المتاحة على الإنترنت فيما يتعلق بفنادق (ق.م) (باشري ، ٢٠١٨).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي :

- التعرف على الممارسات الفعالة والغير فعالة لإدارة الموارد البشرية في عينة من فنادق (ق.م).
- عرض تقييم بين الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بعينة من فنادق (ق.م)، وبين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات يمكن أن تؤدي إلى قوة بشرية مستقرة و فعالة، رغبة في التطور، وتستوعب كل جديد.

- تصميم مخطط عام خاص بالدراسة يستهدف امكانية انتاج ممارسات حديثة فعالة تعتمد على الممارسات التقليدية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. **محددات الدراسة:**

تتمثل محددات الدراسة فيما يلي:

- **محددات مكانية:**

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

- **محددات زمنية:**

قامت الدراسة الميدانية على البيانات التي اعتمد عليها الباحث وفقاً لاستجابات مديرين الموارد البشرية خلال ثلاثة أشهر هي فبراير، مارس، إبريل لعام ٢٠٢٢.

عرض أسماء فنادق الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

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

أداة الدراسة:

تعد أدوات الدراسة في البحث العلمي دور حيوي وفعال وهي وسيلة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع البحث بدايةً من وضع حوار البحث وصولاً إلى النتائج العامة بالبحث، وسوف نستخدم المقابلة المعمقة كأحدى الأدوات المهمة التي تستخدم على نطاق واسع في الأبحاث ذات الصلة بالعلوم الاجتماعية أو الإنسانية على وجه الخصوص، وهي إحدى

الأدوات المستخدمة في الحصول على بيانات كيفية و هي عبارة عن مقابلة شخصية مباشرة يحاول من خلالها الباحث التماور من خلال معتقداته و خبراته و مشاعره واتجاهاته نحو موضوع البحث من أجل الوصول إلى البيانات التي تتعلق بموضوع البحث و وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية بفنادق (ق.م). (موسى، ٢٠١٦) وفيما يلي وصف لحوارات المقابلات الشخصية وبيان محاورها :

تعمد الباحث أن يكون لهذا الحوار إطار عام ووجهة نظر، بحيث تفرز هذه المقابلات جملاً وكلمات تثري عملية التحليل، لذلك فقد أخذ الباحث، مديرين الموارد البشرية في جولة حوارية متعمدة ومنصبة على مدى تفهمهم ممارسات الموارد البشرية و محاورها ومدى معرفتهم ممارسات الموارد البشرية الحديثة و فاعليتها في العملية الإدارية (Tayyaba, 2017).
قد حرص الباحث عند إجراء المقابلات المعمقة الحفاظ على سمات هذه النوعية من المقابلات التي هي إحدى الأدوات المستخدمة في الحصول على بيانات كيفية وهي عبارة عن مقابلة شخصية مباشرة حاول الباحث من خلالها الكشف عن معتقدات وخبرات ومشاعر واتجاهات العينة موضوع المقابلة (وائل ، ٢٠١٨).

كذلك راعى الباحث سمة البحث موضوع الدراسة ، حيث أنه دراسة كيفية و ليست كمية فهذه النوعية من البحوث لا نتوصل لنتائجها عبر الاجراءات الاحصائية أو الكمية الأخرى و غالباً ما تعتبر هذه البحوث الكيفية واقعية هدفها فهم السلوك و الظواهر من منظور المشاركة في البحث ، كذلك فهم المعنى الذي يعطيه الناس لتجاربهم ، فحاول الباحث فعل ذلك عبر استخدام ما يدعى بالأساليب الواقعية تسعى هذه الأساليب لفهم منظور المشاركة في البحث في سياق يهتم فيه الباحث و يكون مهموم بصياغة حوار يسمح للمتساورين فهم الموضوع بلغتهم الخاصة و يسمح أيضاً للباحث بتعديل فهمه من خلال عملية البحث (تمار، ٢٠١٩).

الحوار الاول:

يهدف إلى التأكد من فهم مديري إدارة الموارد البشرية، أهمية فاعلية تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف لضبط مسار العملية الإدارية، فدار حول محور التقييم للموارد البشرية ومدى أهمية هذا المحاور لضبط مسار العملية الإدارية (نهاد، ٢٠١٧).

الحوار الثاني:

يهدف إلى بيان أهمية التدريب وإعادة التأهيل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فدار حول محور التدريب وأهمية إعادة التأهيل وأهميته للموارد البشرية داخل المؤسسة الفندقية (عبد الباسط، ٢٠١٧).

الحوار الثالث:

يهدف إلى توضيح أهمية معرفة أن الجميع مشارك في إدارة الموارد البشرية وأنها مسئولية الجميع، و قد تطرق الحوار السابع إلى محور المشاركة الإدارية ومدى تفاعل المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات وكذلك تبني الحوار الأسلوب التفويض و مدى تفهم المديرين لأهميته في العملية الإدارية (طلحة، ٢٠١٧).

الحوار الرابع:

إلى بيان أهم أسباب تطور واستدامة المؤسسات الإدارية، فدار الحوار حول فعالية التطوير الإداري داخل منظومة إدارة الموارد البشرية الحديثة بتمكن أنظمة إدارة الأداء من العمليات الإدارية ومدى فاعليتها ومساهمتها لتسهيل عملية التطوير والابتكار و خدمة هدف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية في النمو و الاستقرار و الاستدامة و التنافسية (BTOONZ , 2018)

تحليل المقابلات

الحوار الاول: -

دار الحوار حول محور التقييم للموارد البشرية وكذلك التقويم ومدى أهمية هذه المحاور لضبط مسار العملية الإدارية.

تدور حول أهمية وفاعلية تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف التي من شأنها ضبط مسار العملية الإدارية، وهذا الهدف يظهر ما سوف يدور حوله حوار المقابلة الحالية من أهمية التقييم والتقويم للأداء ومردوده في تحسين وضبط المسار للعمليات الإدارية بناءً على هذا الطرح بدأ مدير الموارد البشرية حوار "بنعم" فهذا أساس يجب أن يتم التقييم بصفة دورية مثل التقييم السنوي والنصف سنوي والتقييمات الشهرية للمتابعة وتقويم المورد البشري لتحسين الأداء وإشغال المنافسة الشريفة التي تصب في المصلحة العامة للفندق ومنها فإن كان التقييم أظهر انخفاض في مستوى كفاءة بعض الموظفين أو تقاعسهم فسوف يتم على أثره التأهيل والتدريب من جديد وهذا يكون في صالح انضباط العملية الإدارية.

كذلك أفاد مدير آخر أنه توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط لكل قسم على حداً والتي على أساسها يتم تقييم أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والتميز في العمل وبناءً على نتائج هذا التقييم يفعل نظام المكافآت المالية المباشرة وأضاف مدير الموارد البشرية أن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى كلاً من المدير والموظف وتستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالفندق تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء التوجيه المستمر للمرؤوسين.

قد أفاد مدير آخر "نعم" نقوم بتقييم وتقويم الأداء مما يؤدي إلى رفع كفاءة المورد البشري بناءً عليه يتم تحسين وضبط المسار للعمليات الإدارية عن طريق متابعة المورد البشري في مدى تفكيره الذي من شأنه الصعود بالفندق إلى مرتبة أعلى وحتى طريقة حله للمشاكل والتعامل معها وعدم تكرارها. وقد أفاد مدير الموارد البشرية آخر أنه يقوم بتقييم وتقويم الأداء لكل الموظفين والعاملين داخل إدارة الفندق وإنه يضع بعض الشروط واللوائح نقيم على أثرها تقييم

الموظفين داخل الفندق ووضع المكافآت والحوافز للعاملين لتحسين أداء العاملين وأيضاً نقوم بتقويم هذا الأداء ووضع جزاءات لمن يقصر بالعمل ويقوم بالتخاذل في العمل وهذا يجعل نجاح وتحسين العمل داخل الفندق في حالة تحسن ونشاط مستمر.

قد أجاب مدير آخر ، أقوم بتقييم الأداء ، فإن له مردود فعال في تحسين أو ضبط المسار للعمليات الإدارية وكذلك كشف الأخطاء وكلما كان التقييم في فترات متقاربة ومستمرة فذلك يكشف العيوب في المسار للعمليات الادارية مما يسهل عملية التقويم.

جدير بالذكر أيضاً في هذه المقابلة ، تأكيد مدير الموارد البشرية ، أنه يعمل بتقييم وتقويم الأداء وهناك التقييم السنوي والنصف سنوي الذي يتيح للمنظمة بعض المزايا التنافسية وهو حجر الأساس لتحقيق الميزة على اعتباره أنه منبع الأفكار المبتكرة مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الفعلي عن طريق تنمية المعارف والمهارات والقدرات العقلية لدى الموظف وذلك من أهداف الفندق وكذلك أن يتم اكتشاف تكاسل أحد الموظفين مما يأتي دور التقييم وإعادة التأهيل وإن ثبت فشله فسيتم التعامل معه واتخاذ الأجراء الحاسم.

قد أوضح مديراً آخر للموارد البشرية أنه إن كان المقصود التقييم السنوي فإنه يتم وله تصميم، ويتم توزيعه على رؤساء الأقسام لتنفيذه وكانت هذه الإجابة أو هذا التوضيح بناءً على الحوار "هل تقوم بتقييم وتقويم الأداء وهل له مردود فعال في تحسين وضبط المسار للعمليات الإدارية"، وقد أضاف مدير الموارد البشرية ذاته أن هذه العملية التقييمية تجعل الفندق في حالة تنقية مستمرة وفرز موضوعي للموظفين وانتقاء المجتهد لمكافأته، والغير كفؤ لتقويمه إعادة تأهيله.

كذلك قد أفاد أحد مديري الموارد البشرية في المقابلة وأثناء الحوار ، يتم التقييم سنوياً وله تصميم خاص لتنفيذه وبالنسبة لتقويم الأداء هناك مختصين للعمل بذلك فمثلاً ولو أن هناك بعض الموظفين لا يوجد لديهم مهارة لازمة للقيام بالعمل الوظيفي المناسب ، فيتم تدريبه على هذه المهارة من قبل متخصصين حتى يكون على القدر الكافي لاستيعاب هذه المهمة.

قد أفاد آخر أن هناك تقييم نصف سنوي ويتم توزيعه على رؤساء الأقسام لتنفيذه ويساعد هذا في تحسين الأداء لدى العاملين بالفندق ويساعد على تحفيزهم لعمل أفضل أداء لديهم وخصوصاً عند وجود حافز يساعدهم على ذلك ويساعد في تحسين وضبط مسار العمليات الإدارية بشكل كبير بحيث أنه يمكننا تحديد قدرات وأداء الموظفين لدينا، وإن كان هناك شيء يخل بالعملية الإدارية يجب التعامل معه.

قد أفاد آخر، أنه بالفعل يتم تقييم العاملين بشكل دائم وتقويم أدائهم كذلك بتوفير كل أساليب التطوير الحديثة ويتم أيضاً تقييم أداء المشرفين على العاملين، بمعنى أدق أيهم أكثر ارتباطاً وتفهماً للموظفين لديه، وهذا على ما أعتقد قد يخلق بيئة تنافسية ولكنها تصب في مصلحة الفندق، وبناءً على إجابة مدير آخر للموارد البشرية، فإن التقييم السنوي والنصف سنوي يتم توزيعه على رؤساء الأقسام لتقييم الأداء ويساعد هذا في تحسين استخدام المورد البشري و انتقائهم بعناية لتحسين أدائهم وسلوكهم، ولا بد من المنهجية والعدالة في هذا التقييم حتى يتم التقويم بشكل يكون في مصلحة الفندق والعملية الإدارية.

هنا وعند الاستعانة بالهيكل العام الخاص بالمحور الأول لثبات المضمون فإن المضمون الذي نبحث عنه هو التأكد من تفهم مديري إدارة الموارد البشرية من أهمية تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف لضبط مسار العملية الإدارية نجد هنا أن بتحليل المقابلة قد تعرضنا لكلمات تخدم المسار التحليلي وتثبت لنا الهدف من هذا الحوار وعند الاستعانة بالهيكل العام الخاص بالمحور الأول ومن خلال تفعيل أهداف الدراسة اتضح لنا كونها تركز على مضمون الحوار وما يدور حوله من حالات الاتفاق والاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة وهذا ما بنيت عليه هذه النظرية من خلال التأكد من ثبات الأداة بالاستعانة بمحلين لإعادة التحليل و اظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي الذي يعتمد عليه الباحث و على الفهم أيضاً من خلال التفاعل مع الموضوع و هو " محور التقييم و تقويم للأداء و مردوده الفعال في تحسين و ضبط المسار للعمليات الإدارية ".

هنا وفي هذه المرحلة اتضح للباحث القصة التي أخبرتنا بها النصوص الحوارية التي دارت حول هذا الحوار والتي تكونت من كلمات و عبارات و إطار عام أفرز عن شخصية المقابلة

التي خدمت جوهر الموضوع و فكرة الرسالة و قضيتها و بذلك اكتملت الخريطة التحليلية للمقابلة و تم رصد أوجه الاتفاق و الاختلاف و تبين ضعف التغذية العكسية بين الإدارة و الموظف بنتائج التقييم فلا يتم ربطها بأسلوب عمل الموظف لتحسينه في العملية الإدارية ، و كذلك عدم وجود فاعلية لأساليب السيطرة و المراقبة ، ولا تخدم عملية تحسين الأداء و إنما تستخدم كأحد أدوات العقاب ، أيضاً لا يوجد تحليل للتقييم حتى تتم عملية التقويم بشكل فعال ، و أتضح أيضاً بطئ و ركود في تدفق الهرم الإداري لتولي المناصب الإدارية العليا في الفندق.

من هنا نصل إلى نتيجة هامة تساعدنا في تحليل مضمون نص المقابلة السابقة وهو ، أنه مع وجود وصف للوظائف و وجود تقييم للأداء لا يعتمد على وصف لهذه الوظيفة و يتم التقييم بشكل فعال هنا ، نجد أن ضبط المسار ، عندما تناولناها عن طريق المخطط العام للدراسة شكل رقم (1) المضمون جعلتنا نصل إلى نتيجة وهي أنه يجب وضع خريطة عملية مفعلة لضبط المسار ، و لتحسين و تطوير الأداء من خلال مخرجات التقييم التي اعتمدت على الوصف الوظيفي و نتائج التقويم و استجابة الفرد للمسار المرسوم ، و ضبط الأداء و لا يقتصر على التسجيل و الجزاء و التغيير فقط ، من كل ما سبق توصي بتفعيل أهمية التقييم الوظيفي بشكل عام في المؤسسة وأنه أداة للتقويم و ضبط المسار الإداري و ليس للعقاب.

الهيكل العام للحوار الاول



شكل رقم (١) (زهير، ٢٠١٩)

هنا و بتتبع انسيابية المخطط العام لفاعلية و عدم فاعلية محور التقييم في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفنادق (ق.م) موضوع الدراسة نجد أن النتائج الفكرية للمحور الأول الذي أنصب على موضوع التقييم للمورد البشري و كذلك عملية التقييم و مدى تأثيرها على نجاح العمليات الإدارية وأهميتها لضبط مسار التطور و النجاح للتفاعلات الإدارية في جميع مراحلها، قد هدف هذا المحور إلى التأكد من تفهم مديري إدارة الموارد البشرية في العينة موضوع الدراسة من أهمية فاعلية تحليل و تصميم و توصيف الوظائف حتى تكون أساس لعملية التقييم ونقطة ضبط للمسار الإداري في عملية التقييم ، فبتفعيل أداة الدراسة على مديرين الموارد البشرية في فنادق (ق.م) موضوع الدراسة ، تبين أن هناك ممارسات تقييم ليست على المستوى الذي يبني عليه خطة لتعديل المسار الإداري ، كذلك عملية التقييم دفترية روتينية ، فلا تخدم إجراءات التقييم ، كذلك لا يتم ربط التقييم بالسلوك الإداري للمورد البشري ، فليس له مردود على عملية الإنتاج و لا على رضاء العميل من هذا المنطلق الذي توصل إليه الباحث أدرك أن التقييم ليس أداة للتقييم و إنما هي وسيلة للعقاب فكان لا بد من التوصيح بأهمية عملية التقييم وإلى أهمية انتقاء بنود التقييم من خلال التحليل السليم و التصميم الفعال و التوصيف الدقيق للوظائف ، كذلك تفعيل هببة التقييم و ما يؤدي إليه من عملية إحلال للمورد البشري ، كذلك يمكن أن يؤدي إلى وضع خطة تدريبية و رفع مستوى و إعادة تأهيل ، تكون نتائجها نقطة انطلاق لتقويم هذا المورد البشري فيعموم بالنفعل على المؤسسة الفندقية ، و حتى نصل إلى هذا الهدف فيجب أن نجعل مؤشرات التقييم قابلة للقياس العملي ، كذلك جعله من السهل التقاط الحيود عنه فيتم بسرعة و سهولة التقاط التصير ، هنا تصبح التغذية العكسية للسلوك الإداري إيجابية ، كذلك نقطة التحكم تكون فعالة ، فيتم تقويم التصير بسرعة و سهولة و بذلك يتم رسم خريطة تقييمية و تقويمية للمورد البشري تعكس الوضع الحقيقي لسلوك هذا المورد البشري ونجعل تلك الممارسات دافع للمورد البشري للترقي و تولي المناصب الإدارية العليا.

كذلك بتسلسل الأحداث و التفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية داخل المخطط العام لمحور فاعلية و عدم فاعلية التقييم في ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق (ق.م) توصل الباحث إلى أهمية رسم خريطة تقييم صادقة للمورد البشري يبني على أثرها خطة تقويم له

تدفعه إلى العمل بفاعلية و رغبة في التطور و النجاح و التعامل بثبات و احترافية مع متطلبات العصر الجديد و تحدياته ، أيضاً تعرف الباحث من هذا المحور على الممارسات الفعالة والغير فعالة لإدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة موضوع البحث وقد ظهر هذا بالنتاج الفكري للدراسة و قد عرض أيضاً تقييم سلس و سهل للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بالعينة موضوع الدراسة و بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى فاعليتها في العملية الإدارية .

بالنظر بواقعية التنفيذ العملي المبتكر لهذا المحور المهم و كيفية الاستفادة منه عملياً في تطوير العملية الإدارية داخل المنظومة موضوع الدراسة كان لا بد من استحداث عملية التقييم وإضافة بنود لها تعكس حقيقة السلوك الإداري للمورد البشري و التعامل مع هذا التقييم بجدية واهتمام حتى يتم انتاج موظف يضاف إلى الأصول الثابتة للمؤسسة و ينميها ويطورها و يضمن لها تحقيق النتائج المرجوة و المكاسب المادية المتوقعة ، كذلك استبعاد أي ممارسات غير مرغوب فيها ، من شأنها أن تضعف العملية الإدارية داخل المؤسسة أيضاً بنجاح عملية التقييم ، نظهر نقاط القوة التي تمارسها المؤسسة تجاه المورد البشري فينتج عن ذلك مورد بشري قوي ومستقر يكون داعماً ناجحاً فعلاً للمؤسسة العسكرية الفندقية و هذا يظهر في شكل رقم (1).

الحوار الثاني: -

دار الحوار حول محور التدريب و أهمية إعادة التأهيل للموارد البشرية داخل المؤسسة موضوع الدراسة ، عندما تناولنا تحليل مضمون المقابلة التي تمحورت حول متغير مهم و هو التدريب و إعادة التأهيل ، أفاد أحد مديري الموارد البشرية أنه من وجهة نظره ، لن تكون ضرورية إذا ما قمنا بتعيين أصحاب الخبرات و قمنا بالتدريب المعتاد عند تقدمهم للوظيفة دون تكاليف زائدة على الفندق ، و إهدار للوقت المستقطع من العمل ، و قد تناولها مباحث آخر ، فقد رأى أن التدريب يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة من خلال تعريفهم على أحدث المهارات الحديثة الفندقية المتبعة ، و خاصة أنها صناعة يحدث فيها تغيرات و تحديثات مستمرة، و لا يجب التقليل من فائدة أنشطة التدريب ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأموال المخصصة لهذه الأنشطة التدريبية محدودة رغم أهميتها ، و لكن الإدارة تسعى في المستقبل لتخصيص مخصصات أعلى لعقد دورات تدريبية تنتم بالحدثة ، و قد أفاد مدير موارد بشرية آخر ، أن التدريب و إعادة التأهيل من الممارسات التي لا تكلف الفندق بل على العكس تؤثر تأثير إيجابي على المستوى الفكري ، و أيضاً في إتخاذ القرارات الإدارية ، مما يؤدي إلى زيادة العائد المادي و ذلك عن طريق التدريب بالطرق الحديثة ، و هذا لا يكلف الفندق ، و كل مؤسسة يجب عليها أن تتجه إلى طريق التحديث التكنولوجي لتسهيل الإجراءات وتوفير الوقت مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

من وجهة نظر مدير آخر نظر إلى تكلفة التدريب وإعادة التأهيل على أنها تكلفة وقائية إيجابية وليست سلبية ، فأنها تحسن الأداء و ترفع الكفاءة و تؤدي إلى تجنب المشكلات التي قد تحدث نتيجة ضعف الخبرة أو لعدم المعرفة ، و قد تناولها مباحث آخر ، عندما تحاورنا معه في ذات الشأن و لكن من منطلق الاستعانة بأصحاب الخبرات لنقل خبراتهم للموظفين أثناء العمل لعدم إهدار الوقت أفاد ، أن التكلفة واحدة ، لأن أصحاب الخبرات أجورهم مرتفعة و لن يقوم بتنفيذ العملية الإدارية بنفسه و لكن سوف يرشد و يوجه فقط وهذا سوف يكلفنا مادياً مرتين ، و أفاد أيضاً أن تدريب الموظف القائم بالعملية الإدارية يكون مفيد أكثر حتى يقوم بالعمل و تنفيذ العملية الإدارية في نفس الوقت.

قد أفاد مدير آخر للموارد البشرية، أن التدريب وإعادة التأهيل من الممارسات المفيدة والنافعة ، و ذات جدوى كبيرة ، لأن التدريب وإعادة التأهيل ينمي المواهب و القدرات لدى العاملين ، و لكن تستنفذ مخصصات مالية كبيرة و تستقطع وقت يمكن أن يستغل في زيادة الإيراد ، فنحن نقوم بالتدريب ولكن عند الحاجة لإنجاز عملية إدارية خاصة .

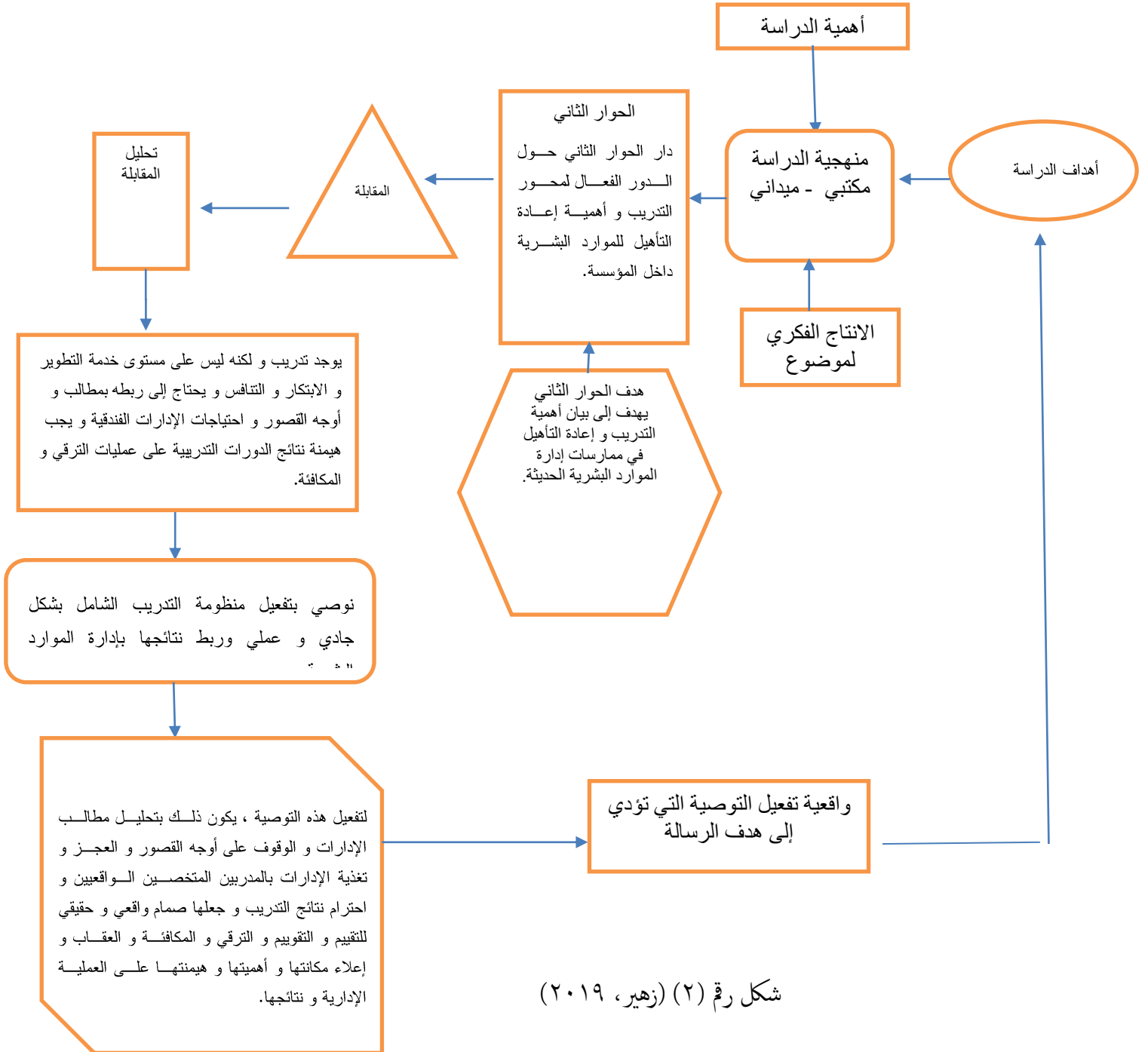
عند الاستعانة بالمخطط العام للدراسة الخاصة بالمحور الثاني ، شكل رقم (٢) الموجه نحو متغير مهم و هو محور التدريب و إعادة التأهيل ، أتضح لنا من خلال تفعيل أهداف الدراسة في كونها تركز على مضمون الحوار و ما يدور حوله من حالات الاتفاق و الاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة و بالاستعانة بمحللين لإعادة التحليل و إظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي الذي يعتمد عليه الباحث و على الفهم ، من خلال تفاعل المبحوث مع الحوار القائم على متغير التدريب و إعادة التأهيل ، هنا و في هذه المرحلة اتضح للباحث ما تظهره و تخبرنا به النصوص الحوارية التي أفرزتها المقابلة المعمقة و التي تكونت من كلمات و عبارات و إطار عام رسم شخصية المقابلة التي خدمت جوهر الموضوع و فكرة الدراسة و قضيتها فبذلك اكتملت الخريطة التحليلية للمقابلة .

تم رصد أوجه الاتفاق و الاختلاف و تبين عدم وجود دورات توعية منتظمة لتوضيح أهداف الفندق المستقبلية ، و عدم انتظام الدورات التدريبية ، التي من شأنها تجنب المخاطر الفجائية و المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها الفندق ، كذلك عدم وجود خطة تدريبية واقعية مفعلة و متماشية مع أهداف الفندق الحالية و المستقبلية و مرتبطة بعملية التسكين للموظفين في الاماكن المختلفة من الفندق و التي بها قصور إداري.

هنا تبين لنا نتيجة هامة جداً أن ثقافة التدريب و التأهيل المهني ليس لها وجاهتها و أهميتها عند الإدارة و لا ينظر لها من وجهة نظر علمية و قائية للعاملين توفر على الفندق، إصلاح أو استبدال ماكينات و أجهزة يمكن أن يصل ثمنها إلى أضعاف الإنفاق على التدريب و إعادة التأهيل و يستنزف إيرادات و يسبب الخسارة لإدارة الفندق و أرباحها، و كذلك يستنزف وقت أكثر بكثير من التدريب و إعادة التأهيل.

من هنا لابد من تفعيل منظومة التدريب الشامل بشكل جادي وعملي و يجب ربط نتائجها بإدارة الموارد البشرية و متطلباتها و صحة العملية الإدارية و وضع أهداف للفندق تعتمد على هذا البرنامج التدريبي و عملية إعادة التأهيل للموارد البشرية و لتفعيل واقعية هذا المتغير لابد من وضع أهداف قريبة و استراتيجية للفندق ، كذلك الاعتماد على الخبرات في وضع هذه الأهداف و تأسيس برامج تدريبية متشابهة مع هذه الأهداف و تفعيل منظومة الحوافز والترقيات التي ترتبط تنفيذها وتفعيلها بالبرامج التدريبية و اجتيازها بنجاح ملموس عملياً و مهنيّاً و ليس دفترياً فقط.

الهيكل العام للحوار للثاني



شكل رقم (٢) (زهير، ٢٠١٩)

هنا وبتتبع انسيابية المخطط العام شكل رقم (٢) للدور الفعال لمحور التدريب و إعادة التأهيل داخل المؤسسة الفندقية من خلال النتاج الفكري للمحور الثاني الذي يدور حول ممارسات التدريب وأهميته ، كذلك إعادة التأهيل للموارد البشرية وما تعود به بالنفع على الفندق والعمليات الإدارية داخل المؤسسة العسكرية ، و الذي يهدف إلى رفع مستوى المورد البشري المنضم حديثاً للمنشأة الفندقية و كذلك إعادة التأهيل للموارد البشرية التي مضت وقت طويل بالمؤسسة و تحتاج إلى إعادة تأهيل ورفع مستوى حتى تتواكب مع كل جديد و حديث بالمنظومة الإدارية للموارد البشرية داخل الفندق ، من هذا المنطلق ظهرت أهمية الدراسة في كونها تحاول أن تنتج مورد بشري خاص بها يكون ذو فعالية إدارية ، كذلك يتم إعداده كقوة عمل مستقرة وقادرة على العمل الفعال و الراغب في التطور و النجاح.

فبتفعيل أداة الدراسة على مديري الموارد البشرية في فنادق (ق.م) موضوع الدراسة ، تبين وجود تدريب و لكنه ليس على مستوى خدمة التطوير و الابتكار و التنافس و يحتاج إلى ربط بمطالب الإدارات المختلفة للمؤسسة الفندقية و أوجه القصور و احتياجات الإدارات الفندقية المختلفة ، و يجب هيمنة نتائج هذه الدورات التدريبية على عمليات الترقى و المكافآت ، و من هنا يجب واجب الإحاطة بأهمية رسم خريطة تدريبية و إعادة تأهيل تحاكي كل قصور إداري في العمليات الإدارية أو ضعف فني في المنظومة الفندقية فتصل إلى تحليل مطالب الإدارات والعجز في التغذية العكسية لأوجه التغييرات الإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى فشل العملية الإدارية ، كذلك تغذية الإدارات بالمدرسين المتخصصين الواقعيين و احترام نتائج التدريب وجعلها صمام واقعي للتقييم و التقويم ، الترقى ، المكافآت ، العقاب ، إعلاء مكانتها ، أهميتها ، هيمنتها على العملية الإدارية و نتائجها.

كذلك بتسلسل الاحداث و التفاعلات الفكرية والمنهجية و الحوارية داخل المخطط العام لمحور التدريب و أهميته و إعادة التأهيل للموارد البشرية داخل المؤسسة الفندقية العسكرية توصل الباحث إلى هدف يعرف من خلاله الممارسات الفعالة و الغير فعالة لإدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة موضوع البحث كذلك تعرض إلى التقييم بين الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في نفس العينة موضوع الدراسة و بين الممارسات الحديثة لإدارة

الموارد البشرية ، من خلال النتائج الفكرية للدراسة ، و هنا و في هذه المرحلة من التفاعلات الحوارية داخل المخطط العام لمحور التدريب تعمد الباحث إلى النظر من المنظور الواقعي لتنفيذ هذا المحور العملي بشكل مبتكر و بسيط فتأتي فاعلية الممارسة التي هي وجهتنا التي نرصدها ، فيجب المزج بين علاقات الاشياء داخل العمليات الإدارية في المنظومة التدريبية مع بعضها البعض علاقة الآلة بالمواد و علاقة الأموال بالأسواق و علاقة المورد البشري بالوقت والمنتجات ، فنجد أن عملية التدريب تأتي بثمارها الواقعية العملية عندما تتم على مواد تحقق متطلبات العملية الإدارية متمثلة في برامج حديثة تعتمد عليها العملية الإدارية تخدمها الآلات والبرامج المتقدمة المتطورة تسهل على الآلة استخدام امكانياتها المتطورة الحديثة ، كذلك عندما يتم دراسة السوق و متطلباته و يتم مزج هذه المتطلبات بالأموال التي تضخ في الشريحة السوقية الفندقية فنجدها تأتي بثمارها برؤوس أموال تحقق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة و رسالتها و أهدافها من خلال ترجمتها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية في مجالات الانتاج و التسويق و التمويل و المورد البشري الذي هو القاسم المشترك في جميع المناهج و هو حجر الزاوية و هو عمود الخيمة و هو القيمة الملموسة التي تحقق مدخل القيمة الأفضل لإدارة الموارد البشرية.

الحوار الثالث:

تبنى الحوار اعطاء الفرصة للمستويات الادارية الادنى للمشاركة في عملية ادارة الموارد البشرية كذلك تبني مسألة مهمة أخرى و هي اعتبار كل من يشغل موقعا إداريا في المؤسسة مديرا للموارد البشرية، انطلاقاً من هذا الطرح أفاد أحد مديري الموارد البشرية ، إن إعطاء الفرصة للمستويات الإدارية الأدنى للمشاركة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إبراز المهارات الخاصة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف والتحفيز والتطوير والإحساس بالولاء وتحسين الأداء، وذلك أن كلاً من يشغل موقعا إدارياً للمؤسسة يعتبر مسئولاً للموارد البشرية وإن مكانة الإداري يجعله مسئولاً عن تقييم أداء الموظفين ورفع تقارير للإدارة العليا لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم بالعائد المادي ومراقبتهم عن قرب بالالتزام بالقوانين والأنظمة في جميع أقسام الفندق وأن يكون حلقة وصل بين المورد البشري والإدارة مما يساعد على تحقيق أهداف الفندق.

قد أيد هذا الطرح مدير آخر وأوضح أنه بالفعل كل من يشغل موقعا إدارياً هو مدير موارد بشرية في موقعه حيث يقوم بالتفاعل مع مرؤوسه عن قرب وأيضاً يشارك الإدارة العليا في اتخاذ القرارات مما يجعل الولاء للفندق أسلوب حياة يتحصن بها الفندق عند التعرض لتقلبات السوق السياحي والفندقي.

قد أوضح أحد مديري الموارد البشرية ، دعني أوضح أكثر، "هل تشارك المديرين الأدنى مستوى ، قراراتك ، وتتبنى أفكارهم ورأيهم؟" أجاب ، أفهم قصدك ، أجد أن هذا الأمر يشكل مشاحنات لا فائدة منها عند الأخذ برأي أحد ، أما بالنسبة لمديري الأقسام والمشرفين فانا أعتقد أن كلاً منهم مدير في مكانه بما يملك من عمالة ، فهم وحدة مصغرة من الفندق والاهتمام بتنمية إدارة الموارد البشرية للمديرين الأقل مستوى والمشرفين ، سيسهم في تطوير الفندق ككل.

من هذا الطرح اتضح عدم اتفاق مع مدير آخر للموارد البشرية فقد أجاب ، يتم إعطاء الفرصة للمشاركة وتفويض الصلاحيات إلى الموظفين لأنها وسيلة لإطلاق القدرات الكامنة لديهم ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة التي تساعد على تطوير العمل وتحفيز العاملين وتساعد على

تشجيع الموظفين وتعزيز الثقة في قدراتهم كما تدعم مقدرتهم على حل المشكلات وتقل قدراتهم الإدارية وكذلك تعمل على إحاطة الموظفين لسياسات الإدارة العليا ، فهذا يؤدي إلى الاطلاع الدائم على حقائق الأمور وخلق أساليب ملائمة لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حيث يصبح كل شخص وكأنه مديراً في مكانه.

أفاد آخر، كذلك إن إعطاء الفرصة للمستويات الإدارية الأدنى للمشاركة في إدارة الموارد البشرية يعود بالنفع على العمليات الإدارية وذلك لأنهم أكثر اختلاطاً بالعاملين وأكثر معرفةً بمشكلاتهم ورأيهم ونصائحهم وأنهم مهمين في عملية اتخاذ القرار.

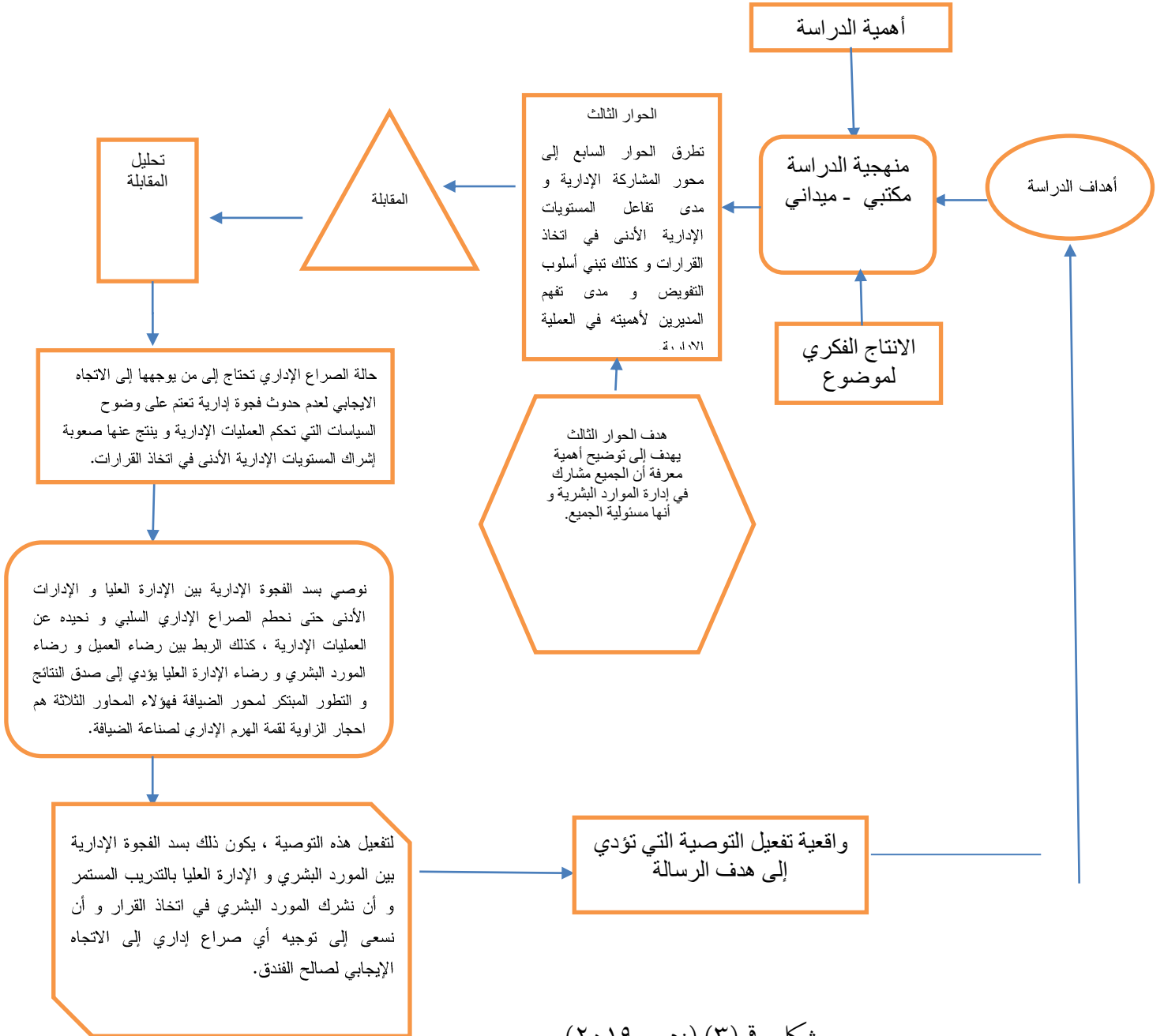
من هذا الطرح أضاف مدير موارد بشرية آخر إن إعطاء الفرصة للحوار الثالث^١ للمشارك في اتخاذ القرار أسلوب من أساليب إدارته للموارد البشرية وهذا أسلوب لا بد أن ننظر إليه بعمق وكذلك لا بد من تفعيل سياسة التفويض الإداري للمستويات الأدنى إدارياً لما للتفويض المدروس من آثار إيجابية مما يفيض على العملية الإدارية بالفاعلية ويجعل احساس بالضيافة أسلوب حياة وليست الضيافة المفتعلة التي هي ردود أفعال.

عند الاستعانة بالهيكل العام للدراسة شكل رقم (٣) و تسلسل انسيابية أهداف الدراسة من خلال أهمية الدراسة و الناتج الفكري المتصل بالحوار الخاص بمشاركة المستويات الإدارية الأدنى اتخاذ القرارات و تفويضهم في العمليات الإدارية الخاصة بمستواهم الإداري كذلك اتضح لنا من خلال تفعيل أهداف النظرية في كونها تركز على مضمون الحوار و ما يدور حوله من حالات الاتفاق و الاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة و هذا ما بنيت عليه هذه النظرية من خلال التأكد من ثبات الأداة بالاستعانة بـ محلين لإعادة التحليل و إظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي الذي يعتمد عليه الباحث و على الفهم من خلال التفاعل مع موضوع الحوار وهو إمكانية إعطاء فرصة للمستويات الإدارية الأدنى لمشاركتك في إدارة الموارد البشرية ، وهل أنت مقتنع بالقول " ان كل من يشغل موقعاً إدارياً في المؤسسة يعتبر مديراً للموارد البشرية التي يوظفها لتحقيق الأهداف الموضوعه ؟

هنا وفي هذه المرحلة اتضح للباحث القصة التي أخبرتنا بها النصوص الحوارية التي دارت حول هذا الحوار والتي تكونت من كلمات وعبارات و إطار عام أفرز عن شخصية المقابلة التي خدمت جوهر الموضوع و فكرة الرسالة و قضيتها فبذلك اكتملت الخريطة التحليلية للمقابلة و تم رصد أوجه تبيين من خلالها أن هناك صراع و توتر إداري في أغلب الأوقات نتيجة عدم وضوح السياسات التي تحكم العملية الإدارية، كذلك عدم مشاركة المستويات الأدنى في اتخاذ القرار.

أيضاً أتضح لنا أن إدارة أي صراع داخل الفندق غالباً يسير في الاتجاه السلبي و ينتج عن ذلك فقد العلاقات مع الموظفين و نشوء فجوة إدارية معرفية بين الطرفين لذلك نوصي بالتوعية المستمرة بأن الإدارة و العميل و الضيف، و المورد البشري هم قنوات النجاح و الاستدامة و التطور و التنافس فيجب المحافظة على ابقاء هذه القنوات متدفقة و مفتوحة.

الهيكل العام للحوار الثالث



شكل رقم (٣) (زهير، ٢٠١٩)

هنا وبتتبع انسيابية و تتابع الأحداث و التفاعلات للمخطط العام شكل رقم (3) للدور الفعال للتفويض و لمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات و في وضع السياسات المنظمة للعمليات الإدارية للمؤسسة الفندقية و من خلال النتاج الفكري للمحور الثالث الذي يدور حول محور المشاركة الإدارية ومدى تفاعل المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات ، كذلك عملية التفويض الإداري و مدى تفهم مديري إدارة الموارد البشرية لأهمية هذه الممارسة في مرونة و سهولة إتمام العملية الإدارية ، و كذلك بيان الهدف من هذا المحور المهم و توضيح أهمية معرفة الجميع أن جميع المستويات الإدارية متشاركين في إدارة الموارد البشرية و أنها مسئولية الجميع ، هنا تتضح أهمية الدراسة في كونها تهدف و تعول على وجوب الاستعداد الدائم و بصورة دائمة للتعامل مع كل موقف فجائي و هذا لن يأتي إلا بممارسة التفويض والثقة في المورد البشري المفوض في كونه قادراً على توقع المخاطر و المشكلات بتجهيز الخطة البديلة و خطط الطوارئ و في هذا تحدي يتطلب مورد بشري يتسم بالخبرة و المعرفة والقدرات الذهنية العالية و ليس الموظف الذي يتم تعيينه دون النظر إلى فعاليته الإدارية و أهميته في موقعه المعين فيه ، فبتفعيل أداة الدراسة على مديري الموارد البشرية في فنادق (ق.م) موضوع الدراسة تبين وجود حالة صراع إداري تحتاج إلى من يوجهها إلى الاتجاه الإيجابي لعدم حدوث فجوة إدارية تعتم على وضوح السياسات التي تحكم العمليات الإدارية و ينتج عنها صعوبة اشتراك المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات الإدارية ، و من هذا المنطلق يجب التوعية المستمرة بضرورة سد الفجوة الإدارية بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى حتى تحجم الصراع الإداري السلبي و نحيدته عن العمليات الإدارية ، كذلك الربط بين رضا العميل و رضا المورد البشري و رضا الإدارة بوضوح العمليات الإدارية التي وجدت من أجل تحقيق رضا العميل و تمكن المورد البشري و الإدارة من مواصلة الفاعلية الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية ، و حتى نصل إلى هذه الغاية الإدارية يجب خلق حوار إداري بين جميع المستويات الإدارية بتفعيل اللقاءات الدورية و احترام توجيهات وإرشادات المستويات الإدارية الأدنى وتعتمد تسجيلها و تنفيذ المفيد منها حتى يحقق الولاء لجميع الموارد البشرية للمؤسسة الفندقية ، كذلك بتسلسل الأحداث و التفاعلات الفكرية والمنهجية و الحوارية داخل

المخطط العام للممارسة التفويض و مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات و وضع السياسات ، توصل الباحث إلى هدف أساسي من أهداف الرسالة و هو تعرضه إلى تقييم الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة بعينة من فنادق (ق.م) موضوع الدراسة كذلك التعرف على الممارسات الفعالة والغير فعالة لإدارة الموارد البشرية في الفنادق موضوع الدراسة أيضاً استهدف الباحث الجديد من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، و حتى ننظر بواقعية لهذا المحور يجب أن نعول على أهمية عدم الفصل الإداري بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى ، كذلك يجب تفعيل اللقاءات الدورية و جعلها من الممارسات الهادفة الأسبوعية واليومية و الشهرية هنا نحقق فعالية الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية موضوع الدراسة.

الحوار الرابع: -

دار الحوار حول فاعلية التطوير الإداري داخل منظومة إدارة الموارد البشرية الحديثة بتمكين أنظمة إدارة الأداء من العمليات الإدارية ومدى فاعليتها و مساهمتها لتسهيل عملية التطوير و الابتكار و خدمة هدف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية في النمو و الاستقرار و الاستدامة و التنافسية.

يمكننا القول أن الحوار القادم لمحور التمكين لإدارة الأداء يعتبر حجر الزاوية لهدف الدراسة و هو الذي سوف تبنى عليه جميع المحاور للسلوك الإداري و الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث يحقق لها أسباب التطور و الاستدامة ، كذلك يؤدي إلى جعل الممارسات التقليدية تنسجم و تتقبل دمج محاور جديدة لها من الممارسات الحديثة للموارد البشرية و أيضاً يؤدي محور التمكين لإدارة الأداء للممارسات التقليدية تأهيل و تحويل الممارسات التقليدية إلى ممارسات حديثة تختلف في طريقة ممارستها للمورد البشري عن الأسلوب القديم التقليدي فنتج مورد جديد بشري يتم إدارته بحكمة و احترام وتقدم إداري كما يتم إدارة أي مورد آخر من موارد الفندق ، كما يذهب هذا التصور إلى أن هؤلاء الأشخاص الذين تقع عليهم هذا السلوك الإداري أو الممارسة الإدارية إلى أن يرتقوا إلى مرتبة الأصول تدبر عائد ملموس للمؤسسة الفندقية التي من خلالها تحقق زيادة في الإيرادات بشكل مستمر ومستديم فينتقل المورد البشري بشكل ملموس مالياً من خانة التكاليف إلى خانة الإيرادات ذات العوائد المالية التي تزداد قيمتها المالية بشكل مستمر و مستديم.

نبدأ في عرض و تحليل المقابلة الرابعة التي تتمحور حول التوضيح السابق لأهمية إضافة التمكين لإدارة الأداء لممارسات إدارة الموارد البشرية في العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية موضوع الدراسة ، أفاد مبحوث أن هذا الطرح يؤدي إلى التنوع الثقافي لأنها تساعد على التعلم من مختلف الثقافات لما لإدارة الأداء من سبل كثيرة تؤدي إلى سهولة التطور و الابتكار و الإبداع من العاملين داخل المؤسسة فينتج هذا المحور أو المتغير شريك أساسي للمؤسسة تعتمد عليه الإدارة بشكل كبير ، يخدم أهداف الفندق و توجهاتها

الاستراتيجية التي تتضح نتيجة للاطلاع على ثقافات كثيرة لها نفس التوجهات الاستراتيجية في التطور والاستدامة في المجال الفندقي.

كذلك أفاد آخر أن إدارة الأداء من الطرق التي تحدث تغييراً فعلياً وجذري في إدارة الموارد البشرية حيث يتم تسجيل كل معلومة على قاعدة بيانات، مما يسهم في معرفة ما نريد ومعرفة ما يسهل إدارة المؤسسة الفندقية، وإن التعلم والابتكار والتطوير والإبداع في الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق أهداف الفندق وتوجهاته لأن العلم يجعل الفندق يواكب التطورات و يستوعبها ويستخدم ما هو مناسب له ويتفهم التغيرات السريعة في النظم الإدارية والفندقية مما يسهم في النمو والاستقرار والاستدامة التنافسية.

بمتابعة إجراء الحوار مع مدير آخر فقد أفاد بأنه يعتقد أن إدارة الأداء أسلوب يود أن يجدها في الفندق الذي يعمل به، ولكن هذه الممارسات تشكل آمنيات تتحطم أمام روتين العمل الذي ينظر إلى هذه الممارسات على أنها ممارسات تكميلية وليست أمور أساسية تطبق وقد أتفق معه مجموعة كبيرة من مديري الموارد البشرية.

من كل ما سبق يتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات العامة عن مفهوم الممارسات وهل هي فعلاً مؤثرة في مجتمع الدراسة وهل هي واقعية يتم تعاطيها واتباعها في نهج الحياة الإدارية ومزاولتها باحترام أم أنها روتين يتم تطبيقه بدقة وهل ننظر إلى العملية الإدارية على أنها مجموعة من الأعمال والعلوم والخطوات يصاغ بشكل قابل للتنفيذ بسلاسة حتى يصل الفندق عن طريق المورد البشري إلى الهدف الأساسي وهو التطور والاستدامة والتنافسية.

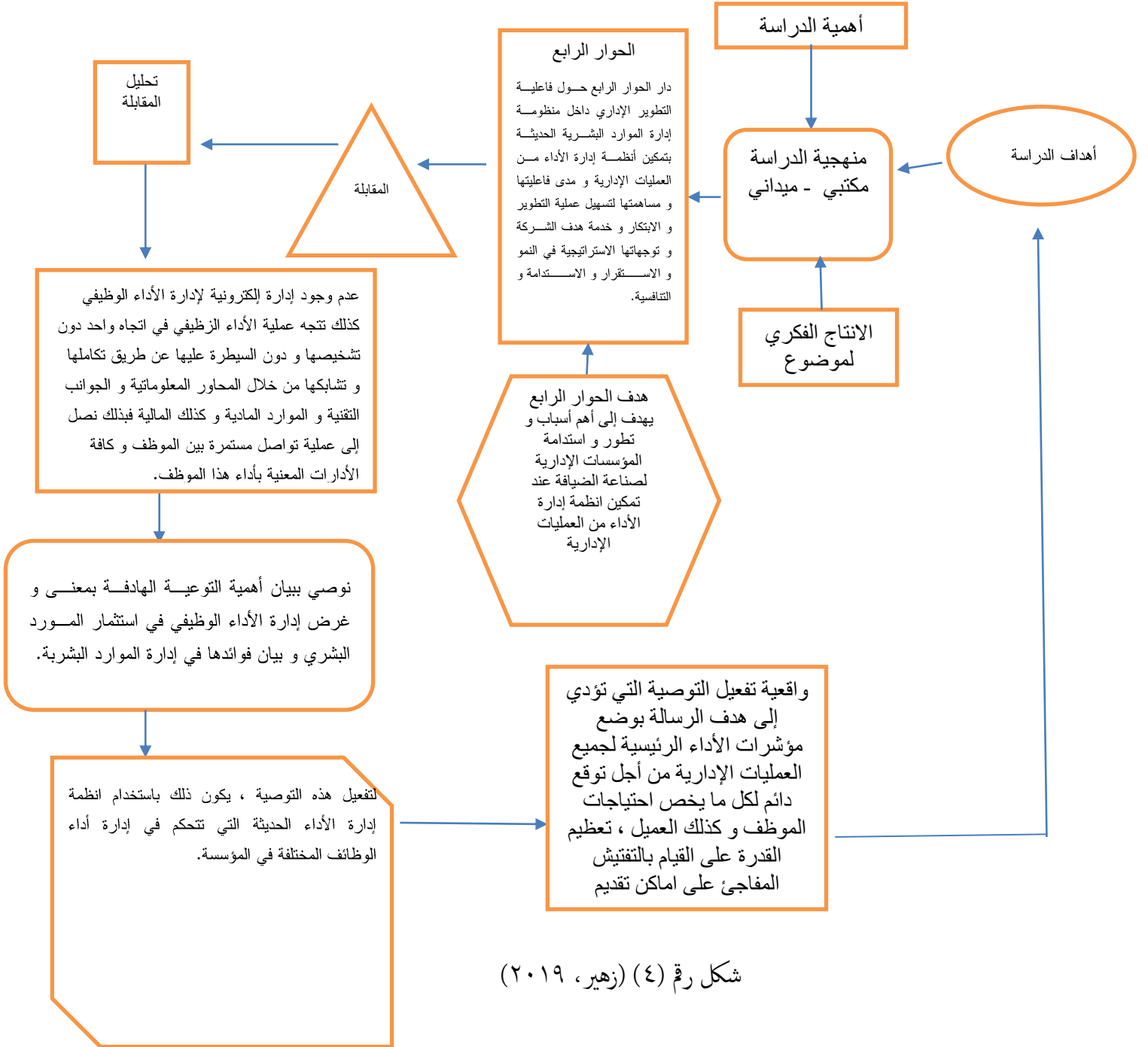
أيضاً و من خلال تفعيل أهداف هذه الدراسة في كونها تركز على مضمون الحوار و ما يدور حوله من حالات الاتفاق و الاختلاف التي دارت حولها هذه المقابلة و هذا ما بنيت عليه هذه الدراسة من خلال التأكد من ثبات الأداة بالاستعانة بمحللين لإعادة التحليل و اظهار الاتساق الداخلي و ثبات التحليل الكيفي الذي يعتمد عليه الباحث و على الفهم من خلال التفاعل مع موضوع الحوار حول محور تمكين إدارة الأداء في العمليات الإدارية و مدى فاعليتها في إدارة

الموارد البشرية ومساهمتها الفعالة لتسهيل عملية التطور و الابتكار و خدمة هدف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية في النمو و الاستقرار والاستدامة التنافسية.

هنا و في هذه المرحلة اتضح للباحث ما تشير له و تخبرنا به النصوص الحوارية التي دارت حول هذا الحوار والتي تكونت من كلمات و عبارات و إطار عام أفزر عن شخصية المقابلة التي خدمت جوهر الموضوع ، فكرة الدراسة و قضيتها وبذلك اكتملت الخريطة التحليلية للمقابلة و تم رصد أوجه الاتفاق و الاختلاف و تبين أن ملامح إدارة الأداء موجودة ولكنها غير مستغلة بكامل إمكانياتها و تتغلب العادات والممارسات القديمة على العصر الحديث كذلك ليس هناك ثقافة الممارسات الحديثة و ينظر إلى الممارسات الحديثة على أنها أمور خاصة و ليست عامة يمكن ممارستها على المجتمع الإداري ، فنتج عن ذلك عدم الاهتمام بنقلت العمالة وعدم وضع آليات تضمن عدم تفلتها كذلك النظر إلى القيمة التنافسية على أنها مادية و ليست إبداعية ذات قيمة.

هنا نوصي بزيادة التوعية الهادفة لمعنى و غرض الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وبيان فوائدها ، كذلك أرشدنا هذا الحوار إلى أن هناك صراع فكري حول حتمية إطلاق مناخ الابتكار وسيطرة الابتكار والنمو على ركود الفكر ، تعاطي التنافسية يؤدي إلى الاستدامة في السوق ، هذا كله يوجهنا إلى أهمية هذه الدراسة التي تكمن في إصدار ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية في فنادق (ق.م) تكن فعالة وتضمن قوة عمل مستمرة قادرة على العمل الفعال والرغبة في التطور والنجاح بتمكين إدارة الأداء من جميع العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية و هذا يظهر و يتضح بالمخطط العام للدراسة الخاص بالمحور الرابع المنصب على تمكين متغير إدارة الأداء على العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية و هذا يظهر في شكل رقم (٤).

الهيكل العام للحوار الرابع



شكل رقم (٤) (زهير، ٢٠١٩)

هنا وبتتبع انسيابية المخطط العام شكل رقم (٤) فعالية إدارة الأداء داخل منظومة الحوارية
الموارد البشرية الحديثة من خلال النتاج الفكري المحور الرابع الذي يدور حول محور التمكين
لإدارة الأداء للعمليات الإدارية و مدى فاعليتها في إدارة الموارد البشرية و مساهمتها الفعالة
لتسهيل عملية التطوير و الابتكار و خدمة هدف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية في النمو
والاستقرار والاستدامة التنافسية فتفعيل أداة الدراسة على مديرين الموارد البشرية في فنادق
(ق.م) موضوع الدراسة ، تبين وجود عناصر إدارة الأداء و لكنه غير مستغل فتغلب العادات و
الممارسات التقليدية القديمة على العصر الحديث و تصيح القيمة التنافسية قيمة مادية وليست
قيمة إبداعية ابتكارية فريدة.

فيجب بيان أهمية التوعية الهادفة بمعنى و غرض الممارسات الحديثة لإدارة الموارد
البشرية وبيان فوائدها و يكون ذلك باستخدام انظمة إدارة الأداء الحديثة التي تتحكم في إدارة
أداء الوظائف المختلفة في المؤسسة و جعل الممارسات الحديثة أسلوب حياة للعمليات الإدارية
وكذلك تعظيم القيمة الإبداعية ، على المرودود والعائد المادي و أيضاً الحفاظ على العمالة المدربة
وتتميتها وتطويرها كذلك بتسلسل الأحداث والتفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية داخل
المخطط العام لفعالية إدارة الأداء داخل منظومة إدارة الموارد البشرية الحديثة ، توصل الباحث
إلى هدف أساسي من أهداف الرسالة ، و هو استهداف الجديد من الممارسات الحديثة لإدارة
الموارد البشرية كذلك التعرف على الممارسات الفعالة والغير فعالة لإدارة الموارد البشرية في
العينة موضوع الدراسة ، أيضاً بينت الدراسة الفرق بين الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة
الموارد البشرية ، كذلك قدمت الرسالة التوصيات و الاقتراحات التي يمكن أن تؤدي إلى قوة
بشرية مستقرة و فعالة و راغبة في التطوير ، تستوعب كل جديد و قدمت هذه التوصيات من
خلال المخطط العام الخاص بالدراسة الذي استهدف صياغة مراحل الدراسة وتسلسل أحداثها و
التفاعلات الفكرية و المنهجية و الحوارية حتى نصل إلى أهمية أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة:

1. هناك ممارسات تقييم ليست على مستوى الممارسة التي تؤدي إلى إجراء التقييم للعملية الإدارية أو للمورد البشري بالشكل الحقيقي الوافي الدقيق فلذلك لا توجه إلى تقويم المورد البشري بقدر استخدامها للعقاب كذلك عدم ربط نتيجة هذا السلوك الإداري للتقييم بعملية الإنتاج و رضاء العميل.
2. يوجد تدريب و لكنه ليس على مستوى خدمة التطوير و الابتكار و التنافس و يحتاج إلى ربط بمطالب و أوجه قصور و احتياجات الإدارات الفندقية و يجب هيمنة نتائج الدورات التدريبية على عمليات الترقى و المكافئة.
3. حالة الصراع الإداري تحتاج إلى من يوجهها إلى الاتجاه الإيجابي لعدم حدوث فجوة إدارية تعتم على وضوح السياسات التي تحكم العمليات الإدارية و ينتج عنها صعوبة إشراك المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرار.
4. عدم وجود إدارة إلكترونية لإدارة الأداء الوظيفي كذلك تتجه عملية الأداء الوظيفي في اتجاه واحد دون تشخيصها ودون السيطرة عليها عن طريق تكاملها و تشابكها من خلال المحاور المعلوماتية و الجوانب التقنية و الموارد المادية و كذلك المالية فبذلك نصل إلى عملية تواصل مستمرة بين الموظف و كافة الإدارات المعنية بأداء هذا الموظف.

توصيات الرسالة:

1. نوصي بتفعيل أهمية التقييم الوظيفي بشكل عام في المؤسسة وأنه أداة للتقويم ولضبط العملية الإنتاجية وهدفها رضا العميل.
- لتفعيل التوصية، يكون ذلك بجعل مؤشرات التقييم قابلة للقياس العملي، فيتم توضيح أسلوب العملية الإدارية، فعند حدوث حيود إداري يتم التقاطه بسهولة و بسرعة فبذلك تكون التغذية العكسية للسلوك الإداري إيجابية فيتم تقويمها بصدق و بسرعة و سهولة و بذلك يتم رسم خريطة تقييمية و تقويمية للمورد البشري تعكس الوضع الحقيقي لسلوك هذا المورد البشري الذي يوضح تفسير مدى إنتاجيته و مدى توقع رضا العملاء و يكون هذا دافع له للترقي و تولي المناصب الإدارية العليا.
2. نوصي بتفعيل منظومة التدريب الشامل بشكل جادي وعملي و ربط نتائجها بإدارة الموارد البشرية.
- لتفعيل هذه التوصية، يكون ذلك بتحليل مطالب الإدارات والوقوف على أوجه القصور والعجز وتغذية الإدارات بالمدرسين المتخصصين الواقعيين واحترام نتائج التدريب و جعلها صمام واقعي و حقيقي للتقييم والتقويم و الترقى و المكافأة و العقاب وإعلاء مكانتها وأهميتها و هيمنتها على العملية الإدارية و نتائجها.
3. نوصي بسد الفجوة الإدارية بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى حتى نحطم الصراع الإداري السلبي ونحيد عن العمليات الإدارية، كذلك الربط بين رضا العميل و رضا المورد البشري و رضا الإدارة العليا يؤدي إلى صدق النتائج و التطور المبتكر لمحور الضيافة فهؤلاء المحاور الثلاثة هم احجار الزاوية لقمة الهرم الإداري لصناعة الضيافة.
- لتفعيل هذه التوصية، يكون ذلك بسد الفجوة الإدارية بين المورد البشري والإدارة العليا بالتفويض وأن نشرك المورد البشري في اتخاذ القرار و أن نسعى إلى توجيه أي صراع إداري إلى الاتجاه الإيجابي لصالح الفندق.
4. نوصي ببيان أهمية التوعية الهادفة بمعنى و غرض إدارة الأداء الوظيفي في استثمار المورد البشري وبيان فوائدها في إدارة الموارد البشرية.

لتفعيل هذه التوصية، يكون ذلك باستخدام أنظمة إدارة الأداء الحديثة التي تتحكم في إدارة أداء الوظائف المختلفة في المؤسسة بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع العمليات الإدارية من أجل توقع دائم لكل ما يخص احتياجات الموظف وكذلك العميل أيضاً ، تعظيم القدرة على القيام بالتفتيش المفاجئ على أماكن تقديم الخدمات المختلفة.

الملاحق :

ملحق رقم (1)

عينة الدراسة.

كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1) (عينة الدراسة)

الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
١	فندق الحرس الجمهوري مدينة نصر	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢	فندق دار القوات الجوية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٣	فندق الاسلحة والذخيرة العباسية القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٤	فندق دار المركبات مدينة نصر القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٥	فندق دار الإشارة مدينة نصر القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٦	فندق دار الحرب الإلكترونية مدينة نصر القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٧	فندق دار الأشغال العسكرية المعادي القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٨	فندق ضباط النقل شبرا الخيمة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٩	فندق دار ضباط الحرس الحدود الزمالك القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢

الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
١٠	فندق تيباروز دار الدفاع الجوي مصر الجديدة القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١١	فندق دار الأمداد والتموين مدينة نصر القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٢	فندق دار المدرعات مدينة نصر	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٣	فندق المشاة كوبري القبة القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٤	فندق دار القوات البحرية قاصد خير القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٥	فندق دار ضباط المدفعية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٦	فندق دار المركبات مدينة نصر القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٧	فندق الهيئة الهندسية مصر الجديدة القاهرة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
١٨	فندق هيئة الشؤون المالية	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢

يتبع عينة الدراسة

الرقم	اسم الفندق	قوات مسلحة	عدد المفردات	النسبة %	المفردات العملية	النسبة الفعلية
١٩	فندق ٦ اكتوبر السلام قوات مسلحة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٠	فندق الجلاء قوات مسلحة مصر الجديدة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢١	فندق جيويل العجوزة	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٢	فندق جيويل النصر	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٣	فندق جيويل الجبل الأخضر	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٤	فندق قصر الأهرام	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٥	فندق جيويل البكري	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٦	فندق جيويل الزمالك	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٧	فندق جيويل المعادي	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٨	فندق جيويل سبورت سيتي (اكوا بارك)	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٢٩	فندق الزهراء مدينة نصر	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٣٠	فندق ٦ أكتوبر الحلمية	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
٣١	فندق جولدن جيويل التجمع	ق.م	١	٣,٢	١	٣,٢
Total		ق.م	٣١	١٠٠	٣١	١٠٠

ملحق رقم (٢)

مقابلات شخصية

موجهة إلى مديري إدارة الموارد البشرية

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

Evaluate human resource management practices

للحصول على درجة الدكتوراه في الدراسات الفندقية

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

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

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

الحوار الاول الذي تدور حوله هذه المقابلة:

دار الحوار الاول حول محور التقييم للموارد البشرية وكذلك التقويم ومدى أهمية هذه المحاور لضبط مسار العملية الإدارية داخل المؤسسة.

الحوار الثاني الذي تدور حوله هذه المقابلة:

دار الحوار الثاني حول محور التدريب وأهمية إعادة التأهيل وأهميته للموارد البشرية وداخل المؤسسة الفندقية.

الحوار الثالث الذي تدور حوله هذه المقابلة:

تطرق الحوار الثالث إلى محور المشاركة الإدارية و مدى تفاعل المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات، كذلك تبني الحوار السابع أسلوب التفويض و مدى تفهم المديرين لأهميته في العملية الإدارية.

الحوار الرابع الذي تدور حوله هذه المقابلة:

دار الحوار الرابع حول فعالية التطوير الإداري داخل منظومة إدارة الموارد البشرية الحديثة يتمكن أنظمة إدارة الأداء من العمليات الإدارية ومدى فاعليتها و مساهمتها لتسهيل عملية التطوير و الابتكار و خدمة هدف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية في النمو و الاستقرار و الاستدامة و التنافسية.

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

ملحق رقم (3)

فهرس الاختصارات

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

قائمة المراجع: (بالغة العربية)

- همام محمد زهير ، ٢٠١٩ ، تحليل المحتوى في بحوث الأعلام ، الخريطة المحلية جفون للنشر.
- يزن تيم، ٢٠١٨، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر.
- عمرو وصفي عقيلي ، ٢٠٢٠ ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن ، ص ١-٥٧.
- www.human_development_Pdf_ebooks.com
- نفيسة محمد باشري ، 2018 ، إدارة الموارد البشرية : الأسس العلمية والممارسات التطبيقية ، مركز توزيع الكتاب الجامع ، ص 11،23.
- عز الدين إبراهيم موسى ، ٢٠١٦ ، الموارد البشرية ، الثورة الخفية
- www.human_development_Pdf_ebooks.com
- ريم حسن هادي، الشمري ، ٢٠١٧ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز ، رسالة ماجستير، الاردن ، ص ٢٢-٢٤.
- وائل عبدالله محمد ، ريم أحمد عبدالعظيم ، ٢٠١٨ ، تحليل محتوى المنهج في العلوم الإنسانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عدد الصفحات ٥٠٤.
- أمجد فهد نهاد ، ٢٠١٧ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز والابداع للموارد البشرية ، دار المنظومة للنشر ، ص ١ : ١١٠ (ماجستير).
- محمد حسن عبدالباسط ، ٢٠١٧ ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة ، القاهرة- مصر ، ص ٢٦-٢٧-٢٨.

- الجابوري طلحة ، ٢٠١٧ ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة ، دار المنظومة للنشر ، ص ١ : ٩٤ (ماجستير).
- آلاء عبدالموجود الحامي ، ٢٠١٤ ، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في دعم الجودة الشاملة.
- يوسف تمار ، 2019 ، تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين ، مكتبتي في علوم الإعلام و الاتصال ، <http://maktabtinfo.blogspot.com> ،

المراجع: (باللغة الانجليزية)

- B Toon Z. & Thomas V.2018. The employee mobility budget: Aligning sustainable transportation with human resource management?. Transportation Research, Part D: Transport and Environment, V . 61, Part B, June: 383-396 .
- Natalia G. C. Fernando M. A. Gonzalo S. G.2018 Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communications. International Journal of Manpower , 39, 3, pp.:354-377.
- Sarah J, Tracy (2013) ,Qualitative Research Methods Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact .Blackwell Publishing. This edition first