

## الهندسة الإدارية "الهندرة" وأهميتها في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية بالتطبيق على إدارة الأغذية والمشروبات)

محمد عادل محمد مصطفى 1

[msam78685@gmail.com](mailto:msam78685@gmail.com)

### المستخلص:

تعتبر صناعة الضيافة والمجال الفندقي من الأنشطة الاقتصادية الهامة واستراتيجية الهندسة الإدارية "الهندرة" تعتبر أحدث صيحة لعالم الإدارة اليوم بما حملته من أفكار غير تقليدية مكنت العديد من المنشآت من تحقيق نتائج لا مثيل لها من تطبيق الهندرة ولهذا كان لابد من دراسة الهندسة الإدارية وأهميتها في الفنادق المصرية بالتطبيق على إدارة الأغذية والمشروبات، واعتمد الباحث في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقصاء والمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات لإبراز أهمية الهندسة الإدارية، وتم عمل مقابلات شخصية مع مديري إدارات الأغذية والمشروبات للفنادق موضوع الدراسة وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها أن الهندسة الإدارية مفيدة للمجال الفندقي والسياحي بالرغم أنها غير منتشرة في مصر وتحتاج جميع المنشآت إلى تطبيق الهندرة لأنها من أنجح الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لمواجهة أزمة ما كما أن الهندسة الإدارية تعمل على رفع مستوى وكفاءة المنشأة للعاملين وبناءً على هذه النتائج يوصي الباحث بعدة

1. باحث ماجستير - كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

(الهندسة الإدارية "الهندرة" وأهميتها في الفنادق المصرية.....) محمد عادل

توصيات أهمها "تصميم مشروع أو نموذج مقترح لممارسة الهندسة الإدارية في الفنادق المصرية".

## Abstract

The hospitality industry and the hotel field are among the important economic activities and the strategy of management engineering, "reengineering", is considered the latest trend in the world of management today, with its unconventional ideas that enabled many establishments to achieve unparalleled results from the application of engineering. For this reason, it was necessary to study management engineering and its importance in Egyptian hotels applied to the management of food and beverages, and the researcher relied on the study methodology on the descriptive analytical approach based on the survey and the quantitative approach to study and analyze data to highlight the importance of administrative engineering. The researcher reached several results, the most important of which is that management engineering is useful for the hotel and tourism field, although it is not widespread in Egypt, and all establishments need to apply engineering because it is one of the most successful strategies that can be followed to confront a crisis, based on these results, the researcher recommends several recommendations, the most important of which are: Designing a proposed project or model for the practice of administrative engineering in Egyptian hotels.

## • المقدمة:

تعتبر صناعة الضيافة والمجال الفندقي من الأنشطة الاقتصادية الهامة ويتأثران لما يحدث حولهم من أزمات ومشكلات، ويتطلب هذا استخدام طرق جديدة متطورة وتقدم حلول بديلة لمواجهة هذه المشاكل والتغلب عليها للوصول الى النجاح الإداري ولهذا كان لابد من إيجاد الأسلوب المناسب للوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب، وهنا برزت مشكلة البحث، إذ تبين للباحث وجود حاجة لحل المشكلات الإدارية باستخدام أحدث الطرق والتي من ضمنها الهندسة الإدارية.

إن الهندسة الإدارية لا تلغي التوجيهات الإدارية الأخرى، بل تحاول الترشيد والجمع بين هذه التوجيهات لصياغة منهج استراتيجية تتوافق مع المتغيرات العديدة التي تواجه صناعة الضيافة لاسيما قطاع الفنادق. كذلك تهدف الهندرة إلى التوافق مع التقدم التقني الكبير وثورة المعلومات، وضرورة تغيير النمط الإداري السائد ومنح العاملين سلطات أكبر ومشاركة فعالة في اتخاذ القرارات ومواكبة اهتمامات الدولة في التغيير والتطوير وخلق أساليب ومناهج واستراتيجيات إدارية متطورة لم تكن موجودة من قبل (فريد النجار، 2007 - أحمد غنيم 2009).

ومن هذا المنطلق كان لابد من دراسة الهندسة الإدارية "الهندرة" وأهميتها في الفنادق المصرية بالتطبيق على إدارة الأغذية والمشروبات.

### • الهدف من البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة "الهندرة" وأهميتها في الفنادق المصرية" بالتطبيق على إدارة الأغذية والمشروبات ولتحقيق هذا الهدف يتضمن البحث الآتي:

- دراسة الوضع الراهن للإدارة بالفنادق المصرية. "فئة الخمس نجوم".
- فلسفة وأهداف "الهندرة" ودورها في تطوير صناعة الضيافة والنشاط الفندقية في مصر.
- تحليل إمكانية تطبيق "الهندرة" في الفنادق المصرية "فئة الخمس نجوم" موضوع البحث.
- التعرف على مزايا وعيوب استخدام "الهندرة" في ممارسة العمليات الإدارية في الفنادق المصرية "فئة الخمس نجوم" موضوع البحث.
- تصميم نموذج أو مشروع مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام "الهندرة" في الفنادق المصرية "فئة الخمس نجوم" بالتطبيق على إدارة الأغذية والمشروبات.

### • محددات البحث:

ينحصر البحث على دراسة "الهندرة" وأهميتها في فنادق الخمس نجوم بإدارة الأغذية والمشروبات بمنطقة القاهرة الكبرى.

### • منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لتحقيق الهدف وهما:

#### ➤ مصادر ثانوية:

تعتمد على استخدام عدد من المصادر مثل الكتب العلمية والدوريات والرسائل والبحوث السابقة والمقالات والإنترنت.

#### ➤ مصادر أولية:

إجراء مقابلات شخصية مع مديري إدارة الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم بمنطقة القاهرة الكبرى موضوع الدراسة لاستبيان كيفية وأهمية تطبيق "الهندرة".

### • أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

1- محدودية الدراسات التي تناولت هندرة العمليات الإدارية في المجال الفندقى، وصناعة الضيافة بصفة عامة.

- 2- التعرف على واقع العمليات الإدارية بالفنادق موضوع البحث للتمكن من الوصول الى نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية مما يساهم في ايجاد الحلول للمشاكل الإدارية المتعلقة بأداء العاملين والخدمات الفندقية.
- 3- تزويد صانعي القرار بالمعلومات التي تمكنهم من وضع الخطط التي من شأنها تقويم وتطوير العمل الإداري بالفنادق.
- 4- يواكب هذا البحث اهتمامات الدولة في التغيير والتطوير في كافة المنشآت وفي كل القطاعات إدارياً وتنظيماً ومن أجل النهوض ورفع مستوى صناعة الضيافة والنشاط الفندقي في مصر.

#### الدراسات المرجعية السابقة:

##### • نبذة تاريخية عن صناعة الضيافة والفنادق:

تعتبر صناعة الضيافة من أكثر الصناعات في العالم وأكثرها نمواً وتطوراً في السنوات الماضية وشهدت اهتماماً واسعاً وأصبح لها دوراً فعالاً في التنمية الاقتصادية وتعتبر من أهم مصادر الدخل، وقد أوضحت منظمة السياحة العالمية ان صناعة الضيافة بشكل خاص والسياحة والسفر بشكل عام يؤثران بشكل مباشر وعظيم على الناتج المحلي لأي دولة (حسن الطائش، 2005).

وإصناعة الضيافة عدة تعريفات منها:

➤ **الضيافة:** هي استقبال زوار وأشخاص جدد في أي مكان لعدة أغراض سواء الترفيه أو الإقامة أو غيرهم من الأسباب الأخرى (طه طارق، 2000).

➤ **صناعة الضيافة:** هي تلك التي تركز في المقام الأول على رضا العملاء في معظم الأحيان تكون مبنية على الترفيه والخدمات الأخرى بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الأساسية (حميد الطائي، 2005).

● إدارة الأغذية والمشروبات بفنادق الخمس نجوم:

تعتبر إدارة الأغذية والمشروبات من أهم الإدارات بالفندق، حيث يعتبر أداءه هامة من أدوات جذب العملاء وإضافة سمعة جيدة للفندق، ويعتبر هو وقطاع الغرف من المراكز الهامة لإيرادات الفندق وينقسم إلى:

➤ قسم إنتاج الأغذية.

➤ قسم خدمة المأكولات والمشروبات: تتمثل في المطاعم والكافيتريا وخدمة الغرف والبار والنادي الليلي وقاعات الحفلات.

ويتوقف نجاح إدارة الأغذية والمشروبات عن نجاح الأقسام الفرعية التي تتبعه مثل المطبخ والمطعم والبار وطرق اختيار وشراء ومراقبة جودة المأكولات والمشروبات وكفاءة ومهارة العاملين في إعداد خدمة الأغذية والمشروبات ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء (حماد سعد، 2001).

### • أهمية الإدارة في المجال الفندقى:

تظهر أهمية الإدارة في المجال الفندقى في عنايتها التامة بوظيفة حيوية وهامة من وظائف المجال الفندقى وهي تحقيق الأهداف، وقد أصبح من الواضح ان تقدم اي دولة من دول العالم في المجال الفندقى واستمراريتها في الحفاظ على هذا التقدم يعتمد بدرجة كبيرة على المهارة الإدارية للأفراد العاملين في النشاط الفندقى (حميد الطائي، 2005).

ونظراً لأهمية الأنشطة الفندقية في العصر الحديث وازدياد الحاجة اليها فقد أصبحت تستند الى خصائص ومبادئ علمية واصبحت تهتم اكثر بالأفراد العاملين فسيولوجياً وسيكولوجياً وعقلياً واجتماعياً وغيرها من أوجه النمو المتطور وتعددت مهامها وكثر عدد العاملين فيها مما يتطلب تنظيمًا إدارية سليماً (محمد الزواهره، 2012).

### ➤ مفهوم "الهندرة":

ظهر مصطلح "الهندرة" لأول مرة في عام 1992 بواسطة الكاتبان الأمريكان (مايكل هامر وجيمس شامبي) عندما اطلقا كتابهما "هندرة المنظمات" وعرفا "الهندرة" بأنها إعادة التفكير الجاد والأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة، الجودة، التكلفة، وسرعة انجاز العمل (حسين الغلافي، 2007).



### وقد ظهرت عدة تعريفات لمصطلح الهندسة الإدارية "الهندرة" منها:

هي إعادة التصميم السريع والجزري لعمليات المنظمة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للسياسات والنظم والهيكل التنظيمية التي تدعم هذه العمليات الاستراتيجية من أجل تعظيم تدفق العمل والإنتاجية (رقية عدنان، 2007).

وقد أوضح (علي لطفي، 2009) انها إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجزرية الحديثة التي يمكن ان تستخدمها جميع أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجزرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

#### ➤ "الهندرة" في إدارة الفنادق:

تعتبر "الهندرة" أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم بما حملته من أفكار غير تقليدية مكنت العديد من المنشآت والمؤسسات الرائدة من تحقيق نتائج لا مثيل لها من تطبيق الهندرة، وسارعت بعض المنشآت الفندقية في العالم الى اعتناق هذه الاستراتيجية وتوظيفها لتطوير جوانب العمل المختلفة، ونظرياً فإن الهندرة تعد وسيلة لتطوير المنشآت التي تطبقها من خلال تغيير طرق أداء أعمالها جزرياً، ولكن الصعوبة الواضحة والحقيقية توجد في كيفية تطبيق استراتيجية الهندسة الإدارية في ظل التغييرات التي تجعل كل منشأة عالماً قائماً بذاته مختلف عن غيره.

ولكي تتجح استراتيجية الهندسة الإدارية لابد أن يكون هناك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول التغيير الجذري من أجل هذا التطوير حتى لا تفشل التجربة، إما لسوء فهم الهندرة نفسها أو تطبيقها بطريقة خاطئة، فالهندرة هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة افضل في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (سهيلة عباس، 2007 - مرباح مليكه، 2012).

• معايير "الهندرة":

مفهوم المعيار	معايير الهندسة الإدارية (الهندرة)	أثر تطبيق المعيار
العمليات والمهام	- التغيير الجذري في تصميم العمليات. - التركيز على العمليات. - رفض الفرضيات الأولى التي قامت عليها الأنظمة الحالية	الحاجة الى معلومات عن طبيعة وواجبات ومسئوليات هذه العمليات وطرق أدائها ونوعية المهارات المطلوبة والظروف التي تؤدي هذه العمليات والوقت المستغرق في تنفيذ المهمة.
الأداء المتميز	تحقيق طفرات عالية في معدلات الأداء، والقدرة على استخدام تقنية متقدمة للعمليات المهندرة ومواجهة المخاطر العالية والحقيقية من قبل الفرد أو أفراد المجموعة والاهتمام بالأفراد الذين يقومون بعمليات ذات قيمة مضافة عالية.	الحاجة الى موارد بشرية ذو كفاءة عالية على استخدام التقنيات المتقدمة وتتمتع بالذكاء والرغبة في تقديم الخدمات والبحث والابتكار في حل المشاكل.
المعلومات	الاستخدام المكثف للمعلومات والاستخدام المناسب لكل الأدوات للتأكد من دقة المعلومات.	الحاجة الى بناء نظام معلوماتي تقني يواكب الأنظمة المعلوماتية المتقدمة ويعمل على توفير كافة المعلومات لكافة الأنظمة بالسرعة والدقة والتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب.
الرقابة الذاتية	خفض مستوى الرقابة وتقليل المركزية وزيادة صلاحيات الموظف والتوجه نحو الرقابة الذاتية وفتح المجال للأفراد للإبداع وتقديم الحلول المبتكرة.	الحاجة الى تغيير لكثير من الثقافات التنظيمية والاتجاهات الفردية السائدة في بناء أنظمة تتيج للموظف قدر أعلى من اتخاذ القرار.
التعويضات	تحفيز العاملين بناءً على قياسات موضوعية لمستوى الأداء والمعرفة والإبداع والرغبة في العمل والولاء.	الحاجة الى نظام يمكن من دفع وتشجيع الأفراد على العمل وتتميز بالعدل وقادر على قيام التوافق بين متطلبات الهندسة الإدارية (الهندرة) والإدارات المنفذة للعمليات.

المصدر: (ممدوح رفاعي، 2006)

### • أسباب لجوء المنشآت والمؤسسات إلى "الهندرة":

قام بينج وديفيد بتصنيف الأسباب او العوامل التي تدعو المنشآت المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية الهندسة الإدارية "الهندرة".

➤ عوامل خارجية: هي تلك العوامل التي تمثل ضغوط على المؤسسة من الخارج وتشمل:

- تحسين خدمة العملاء للحصول على رضا العملاء وتأدية أعلى مستوى من الخدمة لهم.
- تغييرات ظروف السوق.
- الاستجابة لضغوط المنافسة: تظهر الهندسة الإدارية الأدوات التي تساعد المنظمات او المؤسسات على مواجهة المنافسة.
- الضغوط السياسية والتشريعات الحكومية.
- العولمة.

➤ عوامل داخلية: هي تلك العوامل التي تمثل النمو والتطور على المؤسسة من داخلها وتشمل:

- زيادة الكفاءة: من خلال العمل على تحقيق تحسينات فائقة تؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية وتخفيض الوقت في أداء العمل.
- تخفيض التكلفة: حيث أن التكلفة من العوامل التي يمكن من السهل إحكام الرقابة عليها (محمد الصرفي، 2009)

### • الأهداف الأساسية لتطبيق "الهندرة":

ذكر "أحمد العساف، 2011" أن "الهندرة" تسعى لتحقيق عدة أهداف أساسية منها:

- تحقيق تغييراً جذرياً في الأداء الحالي عن طريق تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق أهداف المؤسسة.
- التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنشأة وتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- تمكين المنشأة من القيام بأعمالها بسرعة أكبر من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التحسين العام للأداء الحالي المتمثل في ايجاد طرق أحسن وافضل وتكاليف اقل وحل المشاكل التي يعاني منها الأداء الحالي ومقابلة الاحتياجات الجديدة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والمحلية وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وزيادة الخدمات المقدمة.

- إجراء عمليات جذرية حرجة شاملة عميقة ذات تأثير كبير تؤدي الى الإسراع في عملية تحسين الأداء والدخول الى عالم متغير والمساعدة على الاستقرار النسبي لمدة طويلة.
- خلق مناخ من الثقة والتعاون بين العاملين وبعضهم بينهم وبين العملاء حيث تعمل استراتيجية الهندسة الإدارية (الهندرة) على توفير الأمان وإزالة المخاوف من ناحية، وبيان مدى اهتمام المنشأة بالأداء من ناحية أخرى، وتشجع الإدارة على تغيير طريق التقييم ومكافأة العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج والمجهود.
- التفوق على المنافسين: مساعدة المؤسسة او المنظمة على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة (إبراهيم عبد الله، 2013).

وهناك خمسة أبعاد من خلالها يتم قياس نجاح تنفيذ "الهندرة" وهي:

- تخفيض وقت العملية وذلك بإلغاء أنشطة العمل الغير ضرورية.
- تخفيض تكلفة العملة من خلال توفير تكلفة العمل بإلغاء الأنشطة الغير ضرورية وتحقيق انسيابية العملية.
- درجة تعلم المستخدم، فالهندسة الإدارية تعمل على زيادة درجة تعلم المستخدم.
- جودة بيئة العمل لكل العاملين في المؤسسة أو المنظمة.

➤ الاستجابة لحاجات العملاء حيث يمكن زيادة درجة الاستجابة لاحتياجات العملاء عن طريق "الهندرة" والتأكيد على ضرورة استمرار التقييم (عادل زويلف، 2009)

• العوامل التي تساهم في نجاح "الهندرة":

أوضح "حمدأوي وسيلة، 2009" أن هناك عدة عوامل محددة لنجاح "الهندرة" من ضمن هذه العوامل:

أ- توافر الدعم والتأييد من الإدارة العليا "الهندرة"

يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا هام وضروري لخلق بيئة ملائمة لتطبيق "الهندرة"، ويرى هيل وآخرون انه يجب أن يتوافر لدى الإدارة العليا الفهم والإدراك والرؤية الكاملة لاستراتيجية "الهندرة".

ب- مشاركة العميل:

يعتبر التركيز على العميل أو مشاركته عامل هام جداً بيئة ملائمة لتطبيق "الهندرة" ويجب ان يكون التغيير الجذري في ضوء احتياجات ومتطلبات العميل.

ج- توفير القدرة التكنولوجية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً وحيوياً في دعم "الهندرة"، ويرى هامر وشامبي أن "الهندرة" تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها، حيث ان "الهندرة" وتكنولوجيا المعلومات يشكلان معاً نظاماً متكامل للتغيير التنظيمي حيث انها تعتمد على تطبيقات

تكنولوجيا المعلومات لوضع تصميمات مبتكرة لعمليات المؤسسة وبالشكل الذي يعظم من القيمة المقدمة للعميل.

#### د- توافر القدرة على إدارة التغيير:

إن القدرة على إدارة التغيير المصاحب لتطبيق "الهندرة" تعمل على خلق بيئة ملائمة لتطبيق الهندسة الإدارية بنجاح.

وهنا يرجع ان الطبيعة الأساسية لاستراتيجية "الهندرة" تستلزم تغييرات تنظيمية متعددة الأبعاد وتتضمن:

الأدوار والمسئوليات وحوافز ومعايير الأداء والقيمة المشتركة والهيكل التنظيمي ومراعاة الجانب البشري لعملية التغيير (عبد العزيز حسن، 2009).

#### هـ - استخدام تكنولوجيا المعلومات كقائد لجهود "الهندرة":

لابد من ضرورة النظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها تابع وليس قائداً لاستراتيجية "الهندرة" لأن استخدامها كقائد يؤثر عكسياً على نجاح "الهندرة" (شعبان فرج، 2009).

#### و- توفير القدرة على تخطيط وإدارة "الهندرة":

إن توافر القدرة على تخطيط وإدارة "الهندرة" من أهم المتطلبات التي يجب توفيرها لضمان نجاحها، ويجب على المؤسسة تكوين قيادة إدارية تتولى عملية التخطيط والمشاركة في استراتيجية "الهندرة"، واختيار العملية المطلوب هندرتها وجمع المعلومات الكافية (سيد جاد الرب، 2009).



❖ منهجية البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى نموذج مشروع مقترح للهندسة الإدارية، وفي ضوء هذا الهدف اعتمدت الدراسة على كلا المنهجين الوصفي التحليلي القائم على الاستقصاء والمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات لإبراز أهمية الهندسة الإدارية "الهندرة" في الفنادق المصرية، وتم استخدام النسبة المئوية كأداة من أدوات التحليل.

❖ مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة هو فنادق الخمس نجوم القاهرة الكبرى وعددهم (19 فندقاً بالقاهرة) و (10 فنادق بالجيزة) طبقاً لإحصائية غرفة المنشآت الفندقية لسنة 2023.

❖ عينة الدراسة:

10 فنادق منهم 6 بالقاهرة و4 بالجيزة، وقد تم رفع عدد الفنادق لزيادة حجم العينة حتى تزداد دقة البيانات المتحصل عليها وإجمالي عدد المفردات 20 مفرداً بواقع 2 مفرداً لكل فندق.

❖ مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق نوعين من المصادر:

- المصادر الثانوية: من خلال:
  - الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: من خلال:
- إجراء وعمل مقابلات شخصية مع مديري أقسام الأغذية والمشروبات في فنادق الخمس نجوم موضوع الدراسة.

#### ❖ إجراء المقابلات الشخصية:

وصف أسئلة المقابلات الشخصية وبيان محاورها:

- ما مدى معرفتك عن الهندسة الإدارية "الهندرة"؟
- هل هناك اهتمام بتدريب العاملين في إدارة الأغذية والمشروبات؟
- من وجهة نظركم هل الهندرة ستعمل على رفع مستوى الأداء؟

○ س1/ ما مدى معرفتك عن الهندسة الإدارية "الهندرة"؟

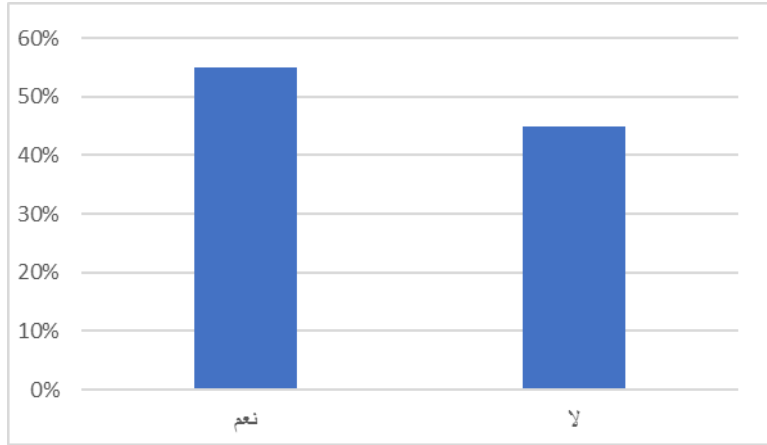
نعم ( ) لا ( )

النسبة %	التكرار	الاستجابات
25%	5	نعم
75%	15	لا
100%	20	الإجمالي

### جدول رقم (1)

#### مدى انتشار "الهندرة"

من خلال الجدول يتضح أن هناك (75%) لم يسمعوا من قبل عن الهندسة الإدارية ويرون انها غير منتشرة في مصر، بينما نجد هناك (25%) قد سمعوا عنها من قبل، وهذا يدل على عدم انتشار الهندسة الإدارية في الفنادق المصرية مما يؤدي إلى التأثير سلباً على نظم الإدارة وتطورها في الفنادق.



شكل بياني رقم (1)

مدى انتشار "الهندرة"

س2/ هل هناك اهتمام بتدريب العاملين في إدارة الأغذية والمشروبات؟

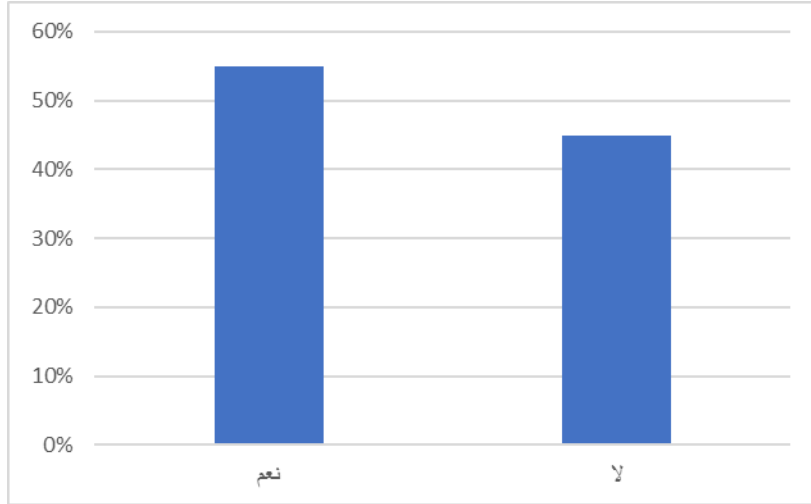
نعم ( ) لا ( )

النسبة %	التكرار	الاستجابات
55%	11	نعم
45%	9	لا
100%	20	الإجمالي

### جدول رقم (2)

#### مدى الاهتمام بتدريب العاملين

يوضح الجدول أن هناك (55%) من حجم العينة يرون أن هناك اهتمام بتدريب العاملين وتعريفهم بالمستجدات التي تحدث حولهم، وأن هناك (45%) يرون أنه ليس هناك اهتمام بالتدريب وهي النسبة الأقل نسبياً وهذا يدل على أهمية إعطاء قيمة أكبر للتدريب لزيادة وعي العاملين وتعريفهم بالجديد دائماً.



شكل بياني رقم (2)  
مدى الاهتمام بتدريب العاملين

○ س3/ من وجهة نظركم هل الهندرة ستعمل على رفع مستوى الأداء؟

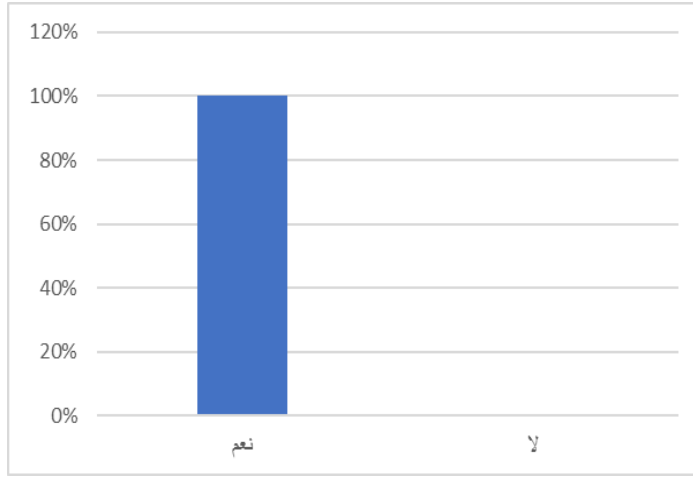
نعم ( ) لا ( )

النسبة %	التكرار	الاستجابات
100%	20	نعم
صفر%	صفر	لا
100%	20	الإجمالي

جدول رقم (3)

هل تطبيق الهندرة يرفع مستوى الاداء

من خلال الجدول يتضح أن العينة بأكملها (100%) ترى أن تطبيق الهندسة الإدارية سيعمل على الارتقاء بمستوى الأداء في أقسام الأغذية والمشروبات لأنه تحتاج إلى كثير من التغييرات والتجديدات في بيئة العمل وهذه النسبة الكاملة مؤشر واضح لاحتمالية قبول تطبيق استراتيجية الهندرة.



#### شكل بياني رقم (4)

هل تطبيق الهندرة يرفع مستوى الاداء



### • نتائج المقابلات الشخصية:

من خلال نتائج المقابلات الشخصية اتضح أن "الهندرة" غير منتشرة في مصر وتستخدم في نطاق محدود أن هناك نسبة كبيرة (75%) من حجم العينة لم يسمعو عنها من قبل، وهناك اهتمام نوعاً ما بتدريب العاملين و(55%) من حجم العينة أقرّو بهذا، بينما ان هناك (45%) وهي النسبة الأقل يرون أن ليس هناك اهتمام بالتدريب، تطبيق الهندسة الإدارية يعمل على رفع مستوى الأداء واتضح هذا ان العينة بأكملها بنسبة (100%) ترى أن تطبيق الهندسة الإدارية يعمل على رفع مستوى الأداء في إدارة الأغذية والمشروبات.

### • النتائج العامة للبحث:

تطبيق استراتيجية "الهندرة" سيعمل على تطوير وأداء القطاع الفندقي والسياحي، وتحتاج جميع المنشآت الى تطبيق استراتيجية "الهندرة" أياً كان وضعها الحالي، وتتبنى استراتيجية "الهندرة" فكرة الاستراتيجية الدفاعية وهي من أنجح الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لمواجهة أزمة او مشكلة ما، واستراتيجية "الهندرة" تواجه عدة معوقات عند تطبيقها مثل: عدم وجود ميزانية، الروتين، طبيعة الأشخاص أنفسهم، الخوف من المخاطرة والتغيير، جمود التفكير، عدم توافر الموارد والإمكانات.

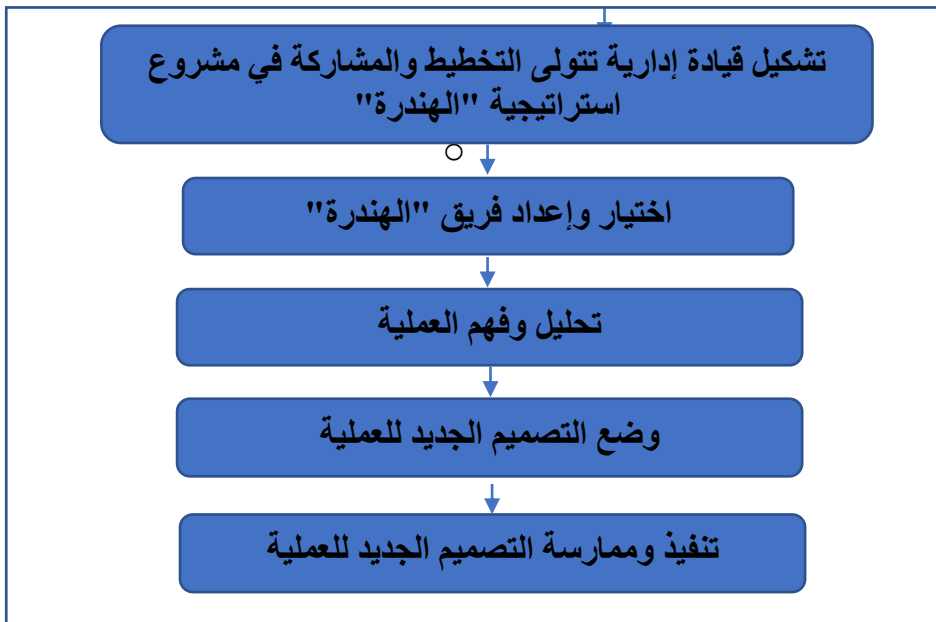
## التوصيات

بناء على النتائج والاستخلاصات التي توصل اليها الباحث يوجه الباحث التوصيات الآتية:

- العمل على تطبيق استراتيجية "الهندرة" في الفنادق المصرية بشكل عام وإدارة الأغذية والمشروبات بشكل خاص.
- ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي للفنادق بشكل عام وأقسام الأغذية والمشروبات بشكل خاص ووضع مواصفات ومتطلبات واضحة لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي واستبدال النظم الإدارية القديمة عن طريق تطبيق استراتيجية "الهندرة".
- التأكيد على أن استراتيجية "الهندرة" هي من أهم طرق الإدارة الحديثة وتؤدي الى التغلب على الكثير من المشاكل وعدم ظهورها من الأساس وهي مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الإدارة لمصلحة الطرفين وتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- استخدام المشروع أو التصور المقترح لممارسة استراتيجية "الهندرة" في الفنادق المصرية.



### مرحلة التخطيط والتنفيذ لاستراتيجية "الهندرة"



○ النموذج المقترح لممارسة استراتيجية "الهندرة" في الفنادق المصرية

(الهندسة الإدارية "الهندرة" وأهميتها في الفنادق المصرية.....) محمد عادل

### • المراجع العربية: \*\*\*

1. إبراهيم عبد الله، "الهندرة في الإدارة"، جامعة المجمعة، السعودية، 2013.
2. أحمد العساف، "المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات"، الرياض، 2010.
3. أحمد غنيم، "إعادة هندسة نظم العمل - الثورة الإدارية المضادة"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
4. جابر نهلة، "أسس التجهيزات الفندقية"، دار الوفاء للنشر، القاهرة، 2011.
5. حسن الطائش، "مبادئ صناعة الضيافة"، دار النهضة المصرية للنشر، القاهرة، 2005.
6. حماد سعد، "إدارة الضيافة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2009.
8. حميد الطائي، "إدارة الضيافة - مدخل مهني" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. رشدي هند، "الإدارة والقيادة والتميز"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

10. رقية عدنان، "الأرجونميكا"، هندسة البشر"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. زين العابدين درويش، "الإدارة في مناخ ابداعي"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، القاهرة، 2007.
12. سعيد البطوطي، "إدارة الفنادق"، دار أنجلو للنشر، القاهرة، 2002.
13. سهيلة عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. سيد الهواري، "خصائص منظم القرن الـ21 - سبعة محاور للتعبير"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
15. سيد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية"، غزة، 2009.
16. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار الأسماء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
17. طه طارق، "إدارة الفنادق"، دار المعارف للنشر، القاهرة، 2013.
18. عادل زويلف، "إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. عبد العزيز حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
20. علي لطفي، "تكنولوجيا الموارد البشرية - إدارة وتنمية تخطيط وتطوير"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

21. عمر عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
22. فريد النجار، "إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، الطبعة الأولى، دار طيبه، القاهرة، 2007.
23. مايكل هامر وجيمس شامبي، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، الشركة العربية للإعلام العلمي"، شعاع، مكتبة الكتب العربية، القاهرة، 1995.
24. مايكل هامر، ستيفن ستانتن، "ثورة إعادة الهندسة - دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية"، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2007.
25. محمد الزواهره، "أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
26. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2009.
27. محمد العجمين، "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
28. محمد العشماوي، "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2011.

29. محمد المدهون، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، 2009.
30. مرباح مليكة، "استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير"، دار الكتاب الحديث، جامعة البليدة، 2012.
31. ممدوح رفاعي، "إعادة هندسة عمليات التشغيل"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
32. هيثم الشبلي، مروان النور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. يوسف الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

• المراجع الأجنبية:

1. Ahadi, R. H. : "An Examination of the Rolee of Organizational Enablers in Business Process Reengineering and the Impact of information Technology" Information Resources Management Journal, 2004.
2. Cronesty Robert, Et, al: Implementing total quality management in higher education, St. Edward's university. USA, 2003.
3. Greenber, Brown, R, a, "behavior in organization". New Jersey, Pearson Education, 2003.
4. Perlman, D: Implementing "Management By Objectives in A university, A Progress Report, 2010.
5. Shine, N. and Jemella, D.F: Business process Reengineering and performance improvement the Case of chase Manhattan Bank", Business Process Management Journal, 8(4) 2002.