

# تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في صناعة الفنادق.

مقدمة من

كرم جمعة محمد زكى

بكالوريوس السياحة والفنادق ٢٠٠٤

ماجستير السياحة والفنادق ٢٠٠٨

للحصول على درجة

دكتوراه الفلسفة في السياحة والفنادق

تخصص إدارة الفنادق

هذا البحث تم إعداده من خلال إشراف مشترك بين كلية السياحة والفنادق \_ جامعة الفيوم وكلية كارديف للعلوم الإدارية \_ جامعة كارديف متروبوليتان بالمملكة المتحدة.

قسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق

جامعة الفيوم

٢٠١٤

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في صناعة الفنادق.

مقدمة من

**كرم جمعة محمد زكى**

بكالوريوس السياحة والفنادق ٢٠٠٤

ماجستير السياحة والفنادق ٢٠٠٨

**للحصول على درجة**

**الدكتوراه فى السياحة والفنادق**

**تخصص الدراسات الفندقية**

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها

اللجنة

أ.د / أحمد نور الدين إلياس

الأستاذ المتفرغ بكلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان.

التوقيع:.....

أ.د/ محمود محمود هويدى

الأستاذ المتفرغ بكلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

التوقيع:.....

أ.د / إبرى جونز

وكيل الدراسات العليا بكلية كارديف للعلوم الإدارية- جامعة كارديف متروبوليتان.

التوقيع.....

أ.د / محمد عبد الوهاب مرسى

عميد كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

التوقيع.....

تاريخ الموافقة ٢٨ / ٨ / ٢٠١٤

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في صناعة الفنادق.

مقدمة من

كرم جمعة محمد زكى

بكالوريوس السياحة والفنادق ٢٠٠٤

ماجستير السياحة والفنادق ٢٠٠٨

للحصول على

للحصول على درجة

الدكتوراه في السياحة والفنادق

(الدراسات الفندقية)

لجنة الإشراف العلمى:

١- أ.د. / محمد عبد الوهاب مرسى

استاذ الدراسات الفندقية وعميد كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

التوقيع: .....

٢- أ.د. / إيري جونز

وكيل الدراسات العليا بكلية كارديف للعلوم الإدارية- جامعة كارديف متروبوليتان.

التوقيع: .....

٣- أ.د. / أشرف السيد عبد المعبود

استاذ الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم

التوقيع: .....

قسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق

جامعة الفيوم

٢٠١٤

## الملخص العربي.

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في صناعة الفنادق.

### مقدمة.

مما لا شك فيه أن الإستثمار فى ممارسات إدارة الموارد البشرية يجلبدًا ظاهرًا للمؤسسات التى تسعى إلى إثبات تواجدتها بالسوق المحلى. تعتبر المؤسسات الفندقية كثيفة العماله والذى أدى بدوره الى زيادة تكلفة العامل البشرى بها . ومن هذا المنطلق فإن قياس إنتاجية العامل البشرى من الموضوعات الشائكة بقطاع الخدمات دون غيرها من القطاعات الاخرى . ففى قطاع الصناعة ، تم قياس إنتاجية العامل فى عديد من الدراسات من منظور مالى ومؤشرات رقمية فقط . كما قياس وإدارة إنتاجية العامل بقطاع الخدمات يشكل تحديًا نظرًا لما تتفرد به صناعة الخدمات من مميزات فريدة لا تنطبق على القطاعات الاخرى . فعلى سبيل الذكر، من السهولة تتبع وقياس الاشياء المادية أثناء زيارة أحد عملاء الخدمات ولكن جودة الخدمة وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم تجاه العملاء يصعب قياسها مباشرة. ولهذا السبب فإن دمج آراء العملاء والعاملين سويًا فى عملية إدارة إنتاجية العاملين بالخدمات له أثر واضح .

### مشكلة الدراسة.

إن مفهوم إنتاجية العامل البشرى يعتبر غير واضح ومبهم والدليل على ذلك انه لا يوجد إجماع على تعريفها أو حتى قياسها. كما تخلو الدراسات السابقة من وجود أطر نظرية لقياسها أو إدراتها وخاصة فى قطاع الخدمة الفندقية. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التى تناولت موضوع إدارة وقياس إنتاجية العاملين من منظور مالى ، الا انه فى قطاع الفنادق توجد ندرة فى الأبحاث التى تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين وخاصة اذا تم التعرض للمؤشرات الغير مالية للإنتاجية. لذا فإن هذه الدراسة من أوائل دراسات الحالة التى تتعرض للمؤشرات الغير مالية عند قياس إنتاجية العامل والتعرف على العلاقة بينها وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الفنادق المصرية عامة وفى فنادق الخمس نجوم بالقاهرة خاصة.

### أهداف الدراسة.

تقدم هذه الدراسة نهج شامل لاكتشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إنتاجية العاملين من خلال دراسة تجريبية ( Empirical ) للعاملين في المكاتب الأمامية في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة في مصر. من أجل تحقيق هذا الهدف، تم تسليط الضوء على خمسة أهداف فرعية فيما يتعلق ب :

- إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإنتاجية العاملين ،قياساتها وعلاقتها بممارسات ادارة الموارد البشريه فى قطاع الفنادق.
- تقييم درجة وعى مديرى الفنادق بأبعاد إنتاجية العاملين ومفهوم إنتاجية العاملين.
- تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية التى تحسن إنتاجية العامل من منظور عينة المديرين بالفنادق المبحوثة.
- تحديد العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و إنتاجية العاملين بالفنادق المبحوثة.
- تصميم نموذج نظرى يربط بين مفاهيم الدراسة ويحدد العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و إنتاجية العاملين.

### منهجية الدراسة.

إعتمدت الدراسة على المدرسة والفلسفة الواقعية ( البرجماتية Pragmatism ) من خلال مدخل كیفى مبنى على نتائج ميدانية وبتطبيق استراتيجيه دراسة الحالة (Case study Strategy) والإعتماد على الوسائل الكيفية والكمية فى تجميع بيانات الدراسة فى فترة زمنية محددة.

تعتبر إستراتيجية دراسة الحالة التى تبنتها هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من أهم الاستراتيجيات الكيفية وذلك لأسباب عدة: أولاً، دراسة الحالة تسعى للتعرف على الحقائق ومفاهيم البحث الفعلية (مثل مفهوم وأبعاد إنتاجية العامل ) بشكل متعمق ومن ثم تسجيلها بموضوعية والقيام بتحليلها وتشخيصها والوصول منها الى استنتاجات ومبادئ عامة. ثانياً، دراسة الحالة تتاسب السؤال البحثى الخاص بالدراسة والذى تم صياغته على النحو التالى " ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين بالفنادق؟". ثالثاً، تغلبت هذه الدراسة على أحد عيوب المدخل الكيفى وهو مشكلة التعميم وذلك من خلال إختيار الدراسة لمجموعة كبيرة من الحالات او الفنادق المبحوثة وهم خمسة عشر فندقاً بالقاهرة وقد إعتمدت الدراسة على مصادر متعددة لجمع البيانات ( مثل المقابلات الشخصية ؛ الإستبيانات ؛ فحص المستندات والوثائق). رابعاً، تتيح دراسة الحالة اختيار وسائل متعددة لتجميع البيانات والذى يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى المصدقية والثبات لمتغيرات الدراسة.

وقد مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل متتابعة على النحو التالي:

- المرحلة الاولى: تم فيها إجراء عدة مقابلات غير موحدة Non-standardised ( عدد ٢٥ مقابلة) مع طبقة مديري أقسام المكاتب الأمامية أو مساعديهم بالفنادق محل الدراسة وذلك من خلال فحص المستندات والوثائق وتحليل المحتوى للتسجيلات والملاحظات والتي أسهمت في تعديل الإطار المبدئي للدراسة.
  - المرحلة الثانية : طريقة دلفي " Delphi " حيث تم اختيار عينة من الخبراء من مناطق ودول مختلفة ( عدد ٨ خبراء) وعمل مقابلات متعمقة معهم للوصول الى اكبر قدر ممكن للاجماع على الاطار النظرى المستخلص من المرحلة الاولى.
  - المرحلة الثالثة: وهى مرحلة كمية من خلال توزيع استمارات استقصاء على فئة المديرين أو المشرفين فى كل الأقسام التى لها احتكاك مباشر بالعمل وذلك من خلال اختيار عينة مرجعية ( كرة الثلج Snowball ) ممثلة من هؤلاء المديرين الذين شاركوا فى المرحلة الأولى وترشيحهم بمديرين آخرين على كافة الأقسام التى لها احتكاك مباشر مع العملاء. إن الهدف الرئيسى من هذه المرحلة هو تعميم الإطار النظرى على كافة الأقسام الأخرى بالفنادق المختارة والتي لها علاقة مباشرة بالعملاء. وفى هذا الصدد تم توزيع عدد ٣٠٠ إستمارة بطرق شتى ( الاستبانة الالكترونية On line Survey - الاستبانة البريدية Postal - الاستبانة من خلال البريد الالكتروني - الاستبانة من خلال الوسائط التكنولوجية عبر الانترنت ومن خلال المجموعات الالكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي).
- تم الاستعانة في تحليل البيانات الإحصائية للدراسة بطرق مختلطة ( أى كمية وكيفية Mixed Methods ) . فقد تم استخدام برنامج (NVIVO) للمساعدة فى تحليل المحتوى والغرض (Thematic Analysis) من التسجيلات والملاحظات المجمع ( Transcriptions and contemporaneous notes). أما التحليل الإحصائى الوصفى تم من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) . كما تم إستخدام تحليل النمذجة المعادلة ( Structural Equation Modelling) باستخدام برنامج (AMOS) لاختبار النموذج القياسى ( Model Measurement) والنموذج ذو العلاقات ( Structural Model)، ولاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. يعتبر تحليل SEM من أنسب الطرق فى حالة دراسة واختبار

تعدد الأبعاد للمفاهيم البحثية داخل الإطار النظري وخاصة في حالة وجود بعد خفي وغير ظاهر (Latent dimension) حيث انه يقوم بعمل مجموعة من المعادلات (مثل معادلة الانحدار) في آن واحد وتصوير تلك العلاقات في شكل أو رسمة مبسطة والتي تسهل بعد ذلك على الباحث اختبار الفروض البحثية.

### أهم نتائج الدراسة.

بمراجعة أهداف الدراسة السابق ذكرها يتم التعرض لأهم نتائج الدراسة وكيفية تحقيقها لتلك الأهداف. فيما يخص الهدفان الأول والثاني : فقد أسهم مراجعة الدراسات السابقة ( الفصل الثاني) في إظهار الفجوة البحثية والحاجة إلى معرفة مفاهيم الدراسة ومكوناتها والتي من خلالها تم تصميم الإطار النظري . فقد أظهرت النتائج مدى الغموض حول مفهوم إنتاجية العاملين في صناعة الفنادق والجدل حول كيفية قياسها وعلاقتها ببعض ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن الأهمية بمكان ، فإن الدراسة الحالية توصي بضرورة دمج مؤشرات العاملين مع العملاء أثناء عملية قياس الإنتاجية وذلك بالاعتماد على المؤشرات غير المادية Non-financial measures وذلك لما تتفرد به صناعة الخدمات من صعوبة فصل عملية الإنتاج عن عملية الاستهلاك.

وقد تم تصميم نموذج نظري لتحديد العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين ومكون من ثلاث خطوات (تحديد مؤشرات إنتاجية العاملين؛ حساب إنتاجية العاملين ؛ تقييم الوضع الحالي وإعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة).

وقد خلصت نتائج دراسة الحالة في المرحلة الأولى لاستكشاف تعريف عملي لمفهوم إنتاجية العاملين وأبعاده المختلفة ومن ثم تأتي المرحلة الثانية ( دلفي) لتحقيق الإجماع على المفهوم والأبعاد ومكونات الإطار النظري المبدئي وبالتالي الوصول لما يسمى بالبعد المتعدد Multidimensional لكل من إنتاجية العامل وممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما الهدفان الثالث والرابع: فقد تم تحقيقه من خلال نتائج المقابلات مع مديري الفنادق والخبراء أيضا (الفصل الرابع). فقد أوضحت المرحلة الأولى من جمع البيانات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء و التعويض) لها علاقة وتأثير واضح على إنتاجية

العاملين بالفنادق محل الدراسة. وتم تأكيد تلك العلاقة في المرحلة الثانية من خلال تحليل المحتوى. وفي المرحلة الثالثة ( الفصل الخامس) فقد أكدت نتائج تحليل SEM العلاقات التالية:

- ١-العلاقة المباشرة والمعنوية بين كل من ممارسة تصميم الوظائف وإنتاجية العاملين.
- ٢-العلاقة المباشرة والمعنوية بين كل من ممارسة التدريب والتنمية وإنتاجية العاملين.
- ٣-العلاقة المباشرة والمعنوية بين كل من ممارسة التعويض والمكافأة وإنتاجية العاملين.
- ٤-العلاقة المباشرة والمعنوية بين كل من ممارسة الاستقطاب والاختيار وإنتاجية العاملين.
- ٥-العلاقة المباشرة بين كل من ممارسة تقييم الأداء وإنتاجية العاملين.

وبالتالي تم رفض فروض الدراسة (٣-٧) في حين تم قبول الفرض الأول والثاني في ضوء نتائج برنامج AMOS لتحديد أفضل النماذج ومدى تناسبها مع البيانات المجمعة من عينة الدراسة Model fit statistics.

وفي النهاية تم تحقيق الهدف الخامس باستعراض النموذج النهائي المقترح لأبعاد الدراسة المتعددة لكل من إنتاجية العامل وممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### أهم إسهامات الدراسة للمعرفة.

نظرا لوجود فجوة بحثية وقصور في الدراسات التي تتعرض الى المؤشرات الغير مالية أثناء قياس إنتاجية العاملين في قطاع لخدمات ، فان هذه الدراسة تعد الأولى في استعراض الإطار النظري المعتمد على مؤشرات غير مالية ( مثل جودة الخدمة، جودة العامل وأدائه، تصرفات ومواقف العامل نفسه ، مؤشرات العمل المقدم ) لإدارة إنتاجيةالعاملين وإدراك العوامل المؤثرة عليها إستكمالاً لما قدمه الباحثان ( Kilic and Okumus). وقد تم إبلاغ هذه المساهمة للباحثين والممارسين من خلال نشر اول ورقة بحثية في إحدى الدوريات الدولية (Zaki et al.) لتكون الخطوة الأولى نحو تطوير نموذج نظري لإدارة إنتاجية العاملين في الفنادق المصرية .

ولعل ما أنتجته هذه الدراسة هو التعريف العملي لمفهوم إنتاجية العامل بالفنادق والمتمثل في " الطريقة التي من خلالها يتم استخدام الموارد المتاحة أو المعلومات من قبل العاملين لتحقيق قيمة ملموسة للعملاء مثل جودة الخدمة وأ تحقيق الرضا وأيضا للجوانب المتعلقة بالعمل نفسة ( مثل أداء العامل، تصرفاته

وسلوكه أو مؤشرات قياس العمل في حد ذاته) وصولاً لتحقيق أهداف إستراتيجية وتنافسية من خلال جودة الخدمة.

وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي أظهرت البعد المتعدد لإنتاجية العاملين والمكونه من خمسة أبعاد ( سلوكيات العامل employee service attitude، جودة الخدمة ( الملموسية tangibles)، جودة الخدمة ( التكافؤ valances)، مؤشرات قياس العمل، جودة العامل) من ناحية، والبعد المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية والمكونة من نموذج خماسي الأبعاد ( تصميم الوظيفة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، المكافاه والتعويض) من ناحية أخرى.

وفى النهاية فإن هذه الدراسة اسهمت فى تعريف أية ممارسات ادارة الموارد البشرية التي يمكن إتباعها فى المؤسسات الخدمية للوصول إلى ميزة تنافسية من خلال إنتاجية عاملها ومن ثم تحديد العلاقة بينهما من خلال نموذج الدراسة المقترح.

#### أهم إسهامات الدراسة للمنهج البحثي.

١- تعدد الوسائل الإحصائية ( معامل ألفا، التحليل العاى الإكتشافى EFA، التحليل العاى التوكيدى CFA و تحليل SEM ) لتحليل ما إذا كانت المكونات dimensions احادية البعد ام متعددة.

٢- تطوير نموذج والتأكد من ثباته Validity لإظهار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين من خلال طريقة Bootstrapping باستخدام تحليل SEM لإنتاج عدة عينات مماثلة من نفس عينة الدراسة لمعرفة إذا كان هناك مشكلة common method bias ام لا.

٣- تطوير وبناء مقياس لقياس إنتاجية العاملين كبعد متعدد وممارسات إدارة الموارد البشرية أيضا والذي يمكن الاعتماد عليه فى الدراسات المقبلة وخاصة فى قطاع الضيافة.

### أهم إسهامات الدراسة فى الممارسة العملية.

١- وضع تصور ونموذج يمكن الاعتماد عليه لمديرى الفنادق لمساعدتهم فى قياس إنتاجية العاملين ومن خلال تعريف العوامل المؤثرة عليها من قبل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسينها وخاصة فى أوقات تدهورها.

٢- يمكن الاستفادة من النموذج النظرى للدراسة لعمل مقارنات بين أقسام الفنادق المختلفة لنفس سلسلة الفنادق وبين الفنادق وبعضها البعض حتى يمكن بعد ذلك الموائمة بين المرتبات المدفوعة للعاملين الأكثر إنتاجية وجهدهم المبذول لتحقيق أهداف المؤسسة.

### محددات الدراسة وأهم المقترحات البحثية المستقبلية.

تشمل جوانب القصور المحددات التالية:

- إقتصار الدراسة على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة فقط ومن ثم يجب التعرض لعينة أشمل وأعم فى دراسة تالية.
- اعتماد الدراسة على فئة المديرين والمشرفين بالفنادق المبحوثة وخاصة بجميع الأقسام التى تحتك بالعمل الخارجى مباشرة للتوصل إلى النموذج والهيكل النظرى المقترح والسالف ذكره. وبالتالي يفتح الباب لاختيار عينة العاملين فى نقطة بحثية أخرى أو التدرج للأقسام الخلفية بالفنادق المصرية.
- الإقتصار فقط على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتى تم التعرض لها من خلال دراسات عديدة سابقة ولكن من منظور مختلف. ومن ثم من الأفضل التعرض لمزيد من البحث حول الممارسات الأخرى التى لم يتم التعرض لها فى هذه الدراسة وذلك على مستوى أكبر ( إقليمى أو دولى من خلال منهج الدراسات المقارنة).
- إن استخدام هذه الدراسة لمقاييس مختلفة كل على حدة وذلك نظرا لعدم وجود مقياس شامل لمتغيرات البحث يشكل تحديا كبيرا لمستوى ثبات المقياس ومن ثم الخصائص السيكومترية لبعدى ( الإنتاجية وممارسات إدارة الموارد البشرية) قد لا تتماشى مع عينة مختلفة عن عينة الدراسة المتمثلة فى طبقة المديرين Hotel seniors .

## Arabic Summary.

---

- تبدو الحاجة واضحة لبحث العوامل الاخرى ( ملكية الفنادق، النوع ، الدرجة الوظيفية ) ومدى تأثيرها على أبعاد البحث والتي لم تتعرض لها هذه الدراسة.
- اعتماد الدراسة على العينة التي يتم مسحها فى وقت محدد Cross sectional data يظهر الحاجة لاختيار عينة على فترات زمنية أطول Longitudinal وخاصة لكشف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للبحث.
- صغر حجم عينة الخبراء فى طريقة "دلفى" يمكن التغلب عليه فى دراسة مستقبلية واختيار عدد أكبر من الخبراء الأكاديميين والعاملين فى قطاع الضيافة.

