



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

**تطوير العنصر البشرى كاهم التحديات التى تواجه صناعة الضيافة
فى المدن الشبابية**
مستخلص من رسالة علمية

إعداد

محمد عطيتو سري عطيتو

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/وائل محمود عزيز محمد

الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/مايكل مجدى زكى

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة جنوب الوادي

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٤) - ديسمبر ٢٠١٨

تطوير العنصر البشرى كاهم التحديات التى تواجه صناعة الضيافة

فى المدن الشبابية

إعداد

أ.د/وائل محمود عزيز محمد^٣

د/مايكل مجدى زكى^١

محمود عطيتوسرى عطيتو^٢

المخلص

تلعب صناعة الضيافة دورا مهما فى الاقتصاد نظرا لتعدد أنشطتها وارتفاع كثافة التشغيل بها . وحيث ان الصناعة فى نمو مستمر - فهى لا تحتاج فقط مزيدا من القوى العاملة - بل ان الأعداد المطلوبة ونوعية المهارات المطلوبة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية أمر خطير ، وجعل الكوادر البشرية قادرة على تحقيق أعلى المعدلات من رضاء العملاء ، و الذى يجعل العنصر البشرى من أهم موارد المنظمة ، هو أنه مورد فريد من نوعه يصعب تقليده بسهولة إذا ما أحسنت المنظمة قيادته، وذلك بتدريبه وتعليمه وتنمية قدراته وتحفيزه .

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير وتنمية العنصر البشرى كأحد اهم التحديات التى تواجه صناعة الضيافة داخل المدن الشبابية من خلال التعرف على الدور الحيوى الذى يقوم به العنصر البشرى داخل المدن الشبابية كأحد المجالات الحيوية فى المنظمة. وكذلك سياسات وبرامج المنظمات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها.

الكلمات الدالة : العنصر البشرى ، صناعة الضيافة ، المدن الشبابية.

Developing Human Resource As Amost Challenge Facing Hospitality Industry Youth Cities

Abstract

The hospitality industry plays an important role in the economy due to its multiplicity of activities and high operating intensity. As industry is constantly growing-it does not only need more manpower-but the numbers required and the quality of the skills required to meet future needs are serious, and human cadres are able to achieve the highest rates of customer satisfaction, which makes the human element one of the most important resources the organization is that it is a unique resource that is difficult to imitate easily if the organization is well led, by training, teaching, developing and motivating its capacity.

The study aims to identify the impact of the development and development of the human race as one of the most important challenges facing the hospitality industry in youth cities by recognizing the vital role that the human element plays in youth cities as one of the critical areas of the organization. As well as the policies and programmes of organizations related to human resource development and how they are invested.

Keywords: human resource, hospitality industry, youth cities.

مقدمة

أن صناعة الضيافة بشقيها منوطا بتقديم خدمات لعملاء من مختلف الشرائح العمرية والجنسيات والأديان ، وتواجه الصناعة والعاملون بها العديد من التحديات ، لذلك وغيره ، قد حدثت تحولات عديدة لعل أهمها الاهتمام بالتعليم والتدريب في مجال الضيافة (سعد ، ٢٠١٠) وتتمثل أهمية العنصر البشري بأنه الأساس الذي يقوم عليه النشاط الانتاجي والمحرك الرئيسي لكل الانشطة ، . وأن الاهتمام بجودة خدمات الضيافة هو سبب تقدم ونمو مؤسسات الضيافة وهذا يعزى بالدرجة الاولى الاعتماد على عنصر بشري مدرب وذات مهارات مختلفة وهذا سوف يعود على المؤسسات بالاهتمام بمواردها لتحقيق اهدافها ، ولا يزال تطوير وتنمية العنصر البشري يمثل مشكلة في كثير من انحاء العالم (Chalkiti and Sigala ,2010) ، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع العاملين فيها، ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد للقيام بأعمالهم على أحسن وجه (Gounaris, 2008)

مشكلة وتساؤلات الدراسة

بالرغم من دور الإدارة في تحسين وتطوير العلاقة مع الضيوف. إلا أن العاملين الذين يقدمون الخدمة مباشرة مع الضيوف لهم دور كبير في بناء سمعة جيدة للمؤسسة أو تحطيمها. (Pizam & Shani, 2009) ، وقديماً كان الاهتمام مركزاً على النواحي الفنية في الوظيفة لكن الاتجاه العالمي الآن هو تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الضيوف ، من خلال اكتساب مهارات العمل وكيفية تأدية الخدمة بشكل صحيح . وتم إعداد هذه الدراسة

**تطوير العنصر البشري كاهم التحديات التي تواجه صناعة الضيافة بالمدن الشبابية
وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :**

١. ما دور وأهمية فاعلية العنصر البشري في المدن الشبابية ؟
٢. نمط القيادة المتبع وتأثيره على أداء العنصر البشري داخل المدن الشبابية

٣. هل الحوافز اداء لتشجيع العاملين على القيام بمهامهم وتطوير اداثهم ؟
٤. ما هو دور التدريب والتنمية الادارية في زيادة كفاءة أداء الموظفين؟ وما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفين؟

مفهوم الضيافة

أشار (larry (1999 ان صناعة الضيافة لا تشمل القطاع التجاري حيث قيام المستفيد بدفع سعر الخدمات التي يحصل عليها بشكل مباشر بل وتشمل ايضا القطاع غير الربحي الذي ينطوى على الدفع غير المباشر مثل التموين التعاقدى (catering contract) . أما أبو رمان (٢٠٠١) فقد اشار بأنها المعاملة اللطيفة للغرباء. وبين (Lashley & Morrison (2000 بان الضيافة "هى التبادل الإنساني المعاصر، الذي يدخل طوعا ويهدف إلى تعزيز الرفاهية المتبادلة للأطراف المعنية من خلال توفير السكن أو الغذاء أو الشراب".

المدن الشبابية كأحد منشآت الضيافة

"منشأة شبابية تضم العديد من الخدمات والأقامة التي صممت بأسلوب يحقق الراحة والهدوء والرفاهية بما يتناسب مع مختلف الأذواق والفئات ومن أنشطتها الإقامة والاعاشة والخدمات الرياضية ، المعرفية ، المعلوماتية ، الاجتماعية للنزلاء و تابعة لوزارة الشباب والرياضة " . دليل منشآت الشباب والرياضة (٢٠١٧) .

المدن الشبابية كمؤسسة هى تطور المعسكرات ، والمعسكرات كأحد مجالات الأنشطة الترويحية تعتبر مؤسسات تمارس فيها الأنشطة تحت ريادة و إشراف .

ذكر أبو العلا (٢٠٠٥) بان المعسكرات هى " كل مكان مجهز بالأدوات والمهمات ومستوفي للاشتراطات الصحية والإمكانيات التي تجعله صالحا لممارسة أنواع النشاط المنتظم تحت إشراف قيادة " .

مفهوم أداء العنصر البشري

عرفه الغامدى (٢٠١٠) بأنه السلوك التي يقوم بها الفرد لتفيذ واجبات او مهمات معينة في العمل ، بينما ذكره الطائى (٢٠١٣) بالجهد المبذول من قبل الشخص المناسب في الجو الملائم و المكان و الوقت المناسبين لتأدية العمل المطلوب .
في حالة إذا كان هناك قصور في الأداء فإن السبب يعود إلى بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الفعال و يمكن تقسيم محددات الأداء (رابح ، ٢٠٠٧) إلى ما يلي :

- أ - المعوقات التنظيمية : فهناك عوامل سلبية تؤثر على الأداء منها النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة .و عدم حصول العامل على حقوقه من ترقيات، مكافآت و حوافز، فحصول العامل على حقوقه كاملة تزيد من أدائه .
- ب- العوامل البيئية كعوائق للأداء : كالضوضاء ، ترتيب المعدات .
- ت -المعوقات السلوكية لأداء العنصر البشري : و تؤثر على أداء العامل و يكون مصدرها العامل ذاته أو بيئة العمل مثل إغفال العلاقات الإنسانية .

أبعاد أداء العنصر البشري

- ووقد تناول عبدالرحمن (٢٠١٠) أبعاد العنصر البشري كالتالى الإبداع، الكفاءة و الفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار و الجودة .
١. الإبداع : عملية خلق شئ جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.
 ٢. التدريب : هو الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين أداء عمل معين .
 ٣. المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني ذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
 ٤. الكفاءة و الفعالية :الكفاءة هى تحقيق الأهداف حيث العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة اما الفاعلية هى القدرة على تهيئة مستويات استخدام الموارد .

٥. **الجودة** : هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء (عبدالعال ، ٢٠١٠) .

دور العنصر البشري في إدارة صناعة الضيافة

يري (فياض، ٢٠٠٩) أن العنصر البشري هو أساس النشاط الفندقى، فقد أصبحت المنشآت الفندقية تتطلب نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرات والمهارات المختلفة ، حيث أدركت المؤسسات أنه في ظل البيئة التنافسية لقطاع الضيافة هناك عنصر واحد له قوة الترجيح وهو القوي البشرية الماهرة والمنتجة والقادرة علي تحمل المسئوليات وتحدي الأزمات للخروج منها والبقاء في المنافسة.

سياسات تطوير وتنمية الموارد البشرية

يري (محمود، ٢٠٠٦) أن تطوير الموارد البشرية هو زيادة معارف ومهارات وقدرات العناصر البشرية داخل المؤسسة بالنشاطات المختلفة التالية وتخلق لديها الحافز القوي علي تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.

وضح (اللوزي، ٢٠٠٠) ان عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً بما يتفق باحتياجات المجتمع، على اساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.

فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة مناسبة ومناخ عمل جيد ينتج إنتاجاً جيداً ، وتتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال الاساليب التالية (احمد، ٢٠٠٩) :

١. **الأسلوب الأول** : أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها مثل الإدارة بالمشاركة ، نظام الاقتراحات والشكاوي ، والادارة عن طريق الحوافز.

٢. **الأسلوب الثاني**: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر فى التدريب ، التطوير للمناخ التنظيمي.

اشار عبدالرحمن (١٩٨٨) إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وعلاقته بانخفاض الإنتاجية مما يؤدي بشكل كبير على أداء العنصر البشرى وهى كالتالى :

١. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها وقد يرغب البعض في الحافز المادى بينما البعض الآخر في الحافز المعنوى و ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب الفرد فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
٢. العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه نادرا ما يتم هذا الربط بينهم .
٣. عدم الثقة في الإدارة و الذى ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة وضعف اشتراك العاملين فى القرارات .

وقد بين البرادعى (٢٠٠٥) إن التدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل ، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل.

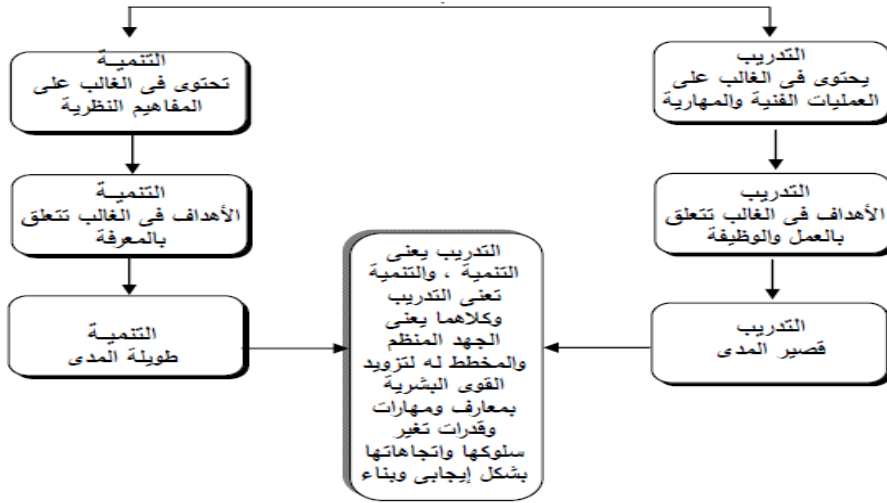
بينما وضع حرب(٢٠١٠) بأن التنمية الإدارية هى الدعامة الأساسية لإكساب المورد البشري العديد من المهارات الإدارية التى تؤهلهم للدخول فى عصر المتغيرات ، فالتنمية الإدارية ضرورة ملحة لإصلاح الإدارة خاصة أزاء التغيرات داخل المؤسسات . يستخدم مفهوم التدريب والتنمية بشكل مترادف ، وهذا يؤدي إلى الخلط بين كلا المفهومين رغم أن هناك فرقا واضحا بينهما يرجع إلى أن لكل منهما أهدافه وخصائصه ووظائفه الخاصة به (park , 1993) .

ويمكن إبراز هذه الاختلافات والفروق (محمود، ٢٠٠٣) من خلال ما يلى :

- أن التدريب يزود الفرد بالمعلومات النوعية والمهارات التى يحتاجها بينما تعمل التنمية الإدارية على تزويد الأفراد بإمكانيات لأداء مجموعة من الواجبات فى الوظائف النوعية.
- إن التدريب قد تصادفه مشكلات أو عوائق خارجية تؤثر عليه بينما تهتم التنمية الإدارية بتحسين الظروف ومواجهة العوائق التى يمكن أن تؤثر عليها.

- في التدريب يتم اختيار المتدربين بناءً على اكتشاف نقص في مهاراتهم أو معارفهم، أما في حالة التنمية الإدارية يتم اختيار المتدربين لاحتمال إلقاء مسئوليات أكبر على عاتقهم .

ويتضح من الشكل رقم (١) أنه على الرغم من وجود فروق بين التدريب والتنمية الإدارية إلا أن كلاهما يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد بشكل إيجابي، مما ينعكس على عملهم ويؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم.



المصدر: الدمنهورى ، محمد (٢٠٠٧) ، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية

شكل رقم (١) الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

منهجية الدراسة

وقد تم تصميم قوائم الإستبيان في هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيع (٣٠٠) إستمارة على الموظفين في المدن الشبابية محل الدراسة وتم استبعاد (٦٦) استمارات لوجود خطأ في البيانات ومن ثم فقد تم التحليل على ٢٣٤ استمارة. وقد صيغت الأجابات على مقياس

خماسي، إذ اعطيت خمسة خيارات هي موافق تماماً (٥) - موافق (٤) - محايد (٣) - غير موافق (٢) - غير موافق تماماً (١)، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى Range} = (٥ - ١) = ٤$$

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل غير موافق تماماً
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل غير موافق
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل محايد
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل موافق
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل موافق تماماً

قبل اعتماد استمارة الاستبيان من قبل الباحث، وما تضمنته من اسئلة كان لابد من اختبار صدق المقياس وقياس ثبات استمارة الاستبيان.

قياس ثبات استمارة الاستقصاء Measuring the stability of the questionnaire

للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستبيان، حيث تم اختيار عدد (٣٠) موظفا في المدن الشبابية محل الدراسة عن طريق عينة عشوائية، وتم توزيع عدد (٣٠) استمارة استبيان تجريبية عليهم، وبعد مرور اسبوع تم توزيع استمارات استبيان تجريبية أخرى على نفس العدد من المبحوثين لقياس ثبات المقياس على الاجابات، وبعد اجراء معامل الارتباط سبيرمان Spearman correlation coefficient بين اجابات عينة المبحوثين في التوزيع الاول والثاني وجد ان درجة الترابط بينهما ٠.٧١ وهو ارتباط طردي قوى يدل على تجانس اجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان الأولى والثانية وثبات المقياس. كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ علي محاور الاستمارة باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة بياناتها والتي اظهرت نتيجة ٠.٩٢ وهو معدل جيد يثبت مصداقية الاستمارة و صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

مسلسل	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	نمط الإدارة	١٠	,٩٠٧
٢	المهارات و القدرات	٥	,٦٣٣
٣	الحوافز	٨	,٧٢٦
٤	التدريب	٦	,٦٩٥
٥	اداء العنصر البشري	٨	,٥٢٧
	اجمالي عبارات العبارات	٣٧	٠.٩١٧

إختبار إعتدالية التوزيع علي العينة:

قام الباحث باستخدام اختبار شابيرو ويلك لتوزيع العينة Shapiro-Wilk لتحديد ما إذا كان التوزيع طبيعياً (أي يتبع الاختبارات المعلمية) أم لا، وقد أظهرت النتيجة أن نسبة المعنوية في الإختبار $P > 0.05$ أقل من 0.05 مما يدل علي ان تلك العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تتبع الاختبارات اللامعلمية.

جدول رقم (٢): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			معاور الدراسة
احتمال الدلالة (p. Value)	درجات الحرية d.f	قيمة الإختبار	
.٠٠٠	٢٣٤	.١٣٦	نمط الإدارة
.٠٠٣	٢٣٤	.٠٩٩	المهارات و القدرات
.٠٠١	٢٣٤	.١٠٠	الحوافز
.٠٣٩	٢٣٤	.٠٧٠	التدريب
.٠٠٠	٢٣٤	.١١٠	اداء العنصر البشري

❖ دال عند مستوي ٠.٠٥

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها :

أولاً - البيانات الشخصية :

جدول (٣) تحليل البيانات الشخصية للموظفين

الترتيب	%	ت	المتغيرات	
١	٧١.٨	١٦٨	ذكر	١- الجنس
٢	٢٨.٢	٦٦	أنثى	
٢	٣٣.٨	٧٩	أقل من ٣٠	٢- السن
١	٤٢.٣	٩٩	من ٣٠ - ٤٥	
٣	٢٣.٩	٥٦	أكثر من ٤٥	
٢	٢٢.٦	٥٣	متوسط	٣- المؤهل الدراسي
٣	١٨.٤	٤٣	فوق المتوسط	
١	٥٠.٩	١١٩	جامعي	
٤	٨.١	١٩	أخري	
٢	٢٣.٥	٥٥	مشرف تسكين	٤- المسمى الوظيفي
٤	١٢.٨	٣٠	مشرف تغذية	
٣	١٦.٢	٣٨	مشرف إشراف داخلي	
٥	١١.٥	٢٧	مشرف مالي	
٦	٥.٦	١٣	مشرف قاعات	
١	٣٠.٣	٧١	أخري	
٣	٢٣.١	٥٤	اقل من ٣ سنوات	٥- سنوات الخبرة
١	٤٧.٤	١١١	من ٣ الى ١٠ سنوات	
٢	٢٩.٥	٦٩	اكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (٣) أن فئة الذكور هي التي في المرتبة الأولى بعدد (١٦٨) فرداً و بنسبة (٧١.٨٪)، كما جاءت فئة الإناث في المرتبة الثانية بعدد (٦٦) فرداً و بنسبة (٢٨.٢٪). أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فأن الفئة العمرية (٣٠ - ٤٥) هي التي في المرتبة الأولى بعدد (٩٩) فرداً و بنسبة (٤٢.٣٪)، أما الفئة العمرية (أقل من ٣٠) في المرتبة الثانية بعدد (٧٩) فرداً و بنسبة (٣٣.٨٪)،

ثم يليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أكبر من ٤٥) بعدد (٥٦) فرداً و بنسبة (٢٣.٩%). كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن المؤهل الجامعي في المرتبة الأولى بعدد (١١٩) فرداً و بنسبة (٥٠.٩%)، كما جاء المؤهل المتوسط في المرتبة الثانية بعدد (٥٣) فرداً و بنسبة (٢٢.٦%)، ثم يليه في المرتبة الثالثة المؤهل الضوق المتوسط بعدد (٤٣) فرداً و بنسبة (١٨.٤%). أخيراً، في المرتبة الرابعة يأتي اختيار "أخري" بعدد (١٩) فرداً و بنسبة (٨.١%).

أما فيما يخص الوظائف فقد أشارت النتائج الى أن وظائف اخري هي الذي في المرتبة الأولى بعدد (٧١) فرداً و بنسبة (٣٠.٣%)، كما جاء مشرف التسكين في المرتبة الثانية بعدد (٥٥) فرداً و بنسبة (٢٣.٥%)، ثم يليه في المرتبة الثالثة مشرف الاشراف الداخلى بعدد (٣٨) فرداً و بنسبة (١٦.٢%)، في المرتبة الرابعة يأتي اختيار مشرف التغذية بعدد (٣٠) فرداً و بنسبة (١٢.٨%). ثم المشرف المالي بعدد (٢٧) فرداً و بنسبة (١١.٥%). أخيراً، مشرف القاعات بعدد (١٣) فرداً و بنسبة (٥.٦%) وكانت نتيجة الوظائف الاخري مشرف امن، امين مخازن، منظم حفلات ومناسبات وامين الخزنة كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن اغلبية افراد العينة ذوي سنوات خبرة (من ٣ الي ١٠ سنة) بعدد (١١١) وبنسبة (٤٧.٤)، يليهم الموظفين ذوي سنوات خبرة (اكثر من ١٠ سنوات) في المرتبة الثانية بعدد (٦٩) وبنسبة (٢٩.٥)، ثم الموظفين ذوي سنوات خبرة (اقل من ٣ سنة) في المرتبة الثالثة بعدد (٥٤) وبنسبة (٢٣.١).

ثانياً - الأسئلة الموضوعية:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لاداء العاملين بالمدينة الشبابية

	ممتاز		جيد جدا		جيد		مقبول		ضعيف	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
$x- = 2.89$	٣٠	١٢.٨	٤٧	٢٠.١	٧٨	٣٣.٣	٢٥	١٠.٧	٥٤	٢٣.١
$std. = 1.219$										

$x- = \text{mean} / \text{std.} = \text{standard deviation}$

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٤) أن مستوى أداء العاملين جيد بعدد (٧٨) فرداً و بنسبة (٣٣.٣ %)، كما جاءت آراء المستطلعين أن مستوى أداء العاملين ضعيف في المرتبة الثانية بعدد (٥٤) فرداً و بنسبة (٢٣.١ %)، ثم يليها آراء المستطلعين أن مستوى أداء العاملين جيد جدا في المرتبة الثالثة بعدد (٤٧) فرداً و بنسبة (٢٠.١ %)، بينما يري (٣٠) من المستطلعين و بنسبة (١٢.٨ %) أن مستوى أداء العاملين ممتاز. اخيراً، آراء المستطلعين أن مستوى أداء العاملين مقبول بعدد (٢٥) فرداً و بنسبة (١٠.٧ %). أظهرت النتائج تشتت إجابات المبحوثين عن متوسطها العام بمقدار ١.٢١٩، كما كان المتوسط العام لاجاباتهم ٢.٨٩ مما يوضح أن متوسط تقييم أداء العاملين بالمدن الشبابية جيد.

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حصولهم علي دورات تدريبية

لا		نعم	
ت	%	ت	%
١٧٦	٧٥.٨	٥٨	٢٤.٢

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٥) أن (٧٥.٨ %) من العاملين لم يحصلون علي دورات تدريبية، بينما حصل (٢٤.٢ %) من العاملين علي دورات تدريبية

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي حصلوا عليها

أسبوعياً		شهرياً		سنوياً		أخري	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٦	٢٦.٢	٣	٤.٩	٣٢	٥٢.٥	٧	١٦.٤

*N= 58

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٦) أن (٥٢.٥ %) من العاملين يحصلون علي دورات تدريبية مرة سنوياً، ٢٦.٢ % منهم يحصلون علي دورة كل أسبوع، بينما أكد (١٦.٤ %) من العاملين أنهم يحصلون علي دورات تدريبية في مواعيد أخري. كما أن ٤.٩ % منهم يحصلون فقط علي دورة تدريبية كل شهر.

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حول دور نمط القيادة في أداء العاملين

إيجابي		سلبى		لم يؤثر	
ت	%	ت	%	ت	%
٩٨	٤١.٩	١١٨	٤٨.٣	٢٣	٩.٨

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (٧) بخصوص دور نمط القيادة في أداء العاملين أن الدور سلبى بعدد (١١٨) فرداً و بنسبة (٤٨.٣%)، كما جاءت آراء المستطلعين أن دور الادارة ايجابي في المرتبة الثانية بعدد (٩٨) فرداً و بنسبة (٤١.٩%)، ثم يليها آراء المستطلعين أن نمط الادارة غير مؤثر في المرتبة الثالثة بعدد (٢٣) فرداً و بنسبة (٩.٨%).

جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقديم حوافز تشجيعية للعاملين

نعم		أحياناً		لا	
ت	%	ت	%	ت	%
١١٧	٥٠	٥٧	٢٤.٤	٦٠	٢٥.٦

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (٨) أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين بعدد (١١٧) فرداً و بنسبة (٥٠%)، كما جاءت آراء المستطلعين أنه لا يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين الثانية بعدد (٦٠) فرداً و بنسبة (٢٥.٦%)، ثم يليها آراء المستطلعين أنه يتم أحياناً تقديم حوافز تشجيعية للعاملين في المرتبة الثالثة بعدد (٥٧) فرداً و بنسبة (٢٤.٤%).

جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوعية الحوافز التي حصلوا عليها

مادية		معنوية		كلاهما	
ت	%	ت	%	ت	%
١٠٠	٥٧.٥	٣٥	٢٠.١	٣٩	٢٢.٤

*N= 147

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (٩) أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين مادية بعدد (١٠٠) فرداً و بنسبة (٥٧.٥%)، كما جاءت آراء المستطلعين أنه لا يتم تقديم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية للعاملين الثانية بعدد (٣٩) فرداً و بنسبة (٢٢.٤%)، ثم يليها آراء المستطلعين أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية معنوية فقط في المرتبة الثالثة بعدد (٣٥) فرداً و بنسبة (٢٠.١%).

ثالثاً: محاور الإستثمار: عبارات توضيحية

١ - نمط الادارة:

جدول رقم (١٠) نمط الادارة

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبرة
البيانات الإحصائية	التوسط	٥	٤	٣	٢	١	
١.٢٣٩	٢.٤٣	١٦	٢٧	٧٤	٤٢	٧٥	ت
		٦.٨	١١.٥	٣١.٦	١٧.٩	٣٢.١	%
١.١٣٣	٢.٦٢	١١	٥٥	٣٧	٩٧	٣٤	ت
		٤.٧	٣٢.٥	١٥.٨	٤١.٥	١٤.٥	%
١.١٤٨	٢.٧٢	١٥	٤٤	٧٧	٥٧	٤١	ت
		٦.٤	١٨.٨	٣٢.٩	٢٤.٤	١٧.٥	%
١.٠٩٢	٢.٩٩	١٣	٧٤	٧٠	٥٢	٢٥	ت
		٥.٦	٣١.٦	٢٩.٩	٢٢.٢	١٠.٧	%

تطوير المنصر البشرى كاهم التحديات التي تواجه صناعة الضيافة فى المدن الشبابية

		ومراقبة العمل						
١.١٨٣	٢.٦٩	١٨	٤٢	٦٥	٦٧	٤٢	ت	يشرك العاملين بالادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويتم بشكل موضوعى بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
		٧.٧	١٧.٩	٢٧.٨	٢٨.٦	١٧.٩	%	
١.١٤٨	٢.٧٦	١١	٦٠	٦٣	٦١	٣٩	ت	توعى المدن الشبابية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.
		٤.٧	٢٥.٦	٢٦.٩	٢٦.١	١٦.٧	%	
١.٢١٤	٣.٥٧	٦٤	٦٨	٥٧	٢٨	١٧	ت	امتلاك بعض الصلاحيات لتنفيذ ماتراه ضروريا لإتمام العمل
		٢٧.٤	٢٩.١	٢٤.٤	١٢	٧.٣	%	
١.٢٩٦	٢.٨٩	٢٩	٥٥	٥٣	٥٥	٤٢	ت	تجتمع الإدارة مع العاملين للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها بمساعدة مديرى المباشر.
		١٢.٤	٢٣.٥	٢٢.٦	٢٣.٥	١٧.٩	%	
١.٢٩٧	٢.٤٦	٢٣	٣٥	٣١	٨٢	٦٣	ت	توجد معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية وتتناسب مع تخصصات و كفاءات الإداريين الموجودة بما يحقق اهداف العمل.
		٩.٨	١٥	١٣.٢	٣٥	٢٦.٩	%	
١.١٨٧	٢.٨٥	١٩	٥٥	٦٨	٥٥	٣٧	ت	يساعد مناخ العمل علي الابتكار والتطوير و تتوافر المتطلبات الوظيفية المناسبة
		٨.١	٢٣.٥	٢٩.١	٢٣.٥	١٥.٨	%	

جدول رقم (١١) الملائمة للعمل (المهارات و القدرات)

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	
الإحصائي	المتوسط الحسابي	٥	٤	٣	٢	١		
١.٢٤٥	٢.٤٤	١٦	٥٢	٣٢	٥٢	٨٢	ت	يتم توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي للعاملين
		٦.٨	٢٢.٢	١٣.٧	٢٢.٢	٣٥	%	
١.٢٣٠	٣.٠٨	٤٠	٥١	٤٥	٨٣	١٥	ت	يتناسب مهارات و قدرات العاملين مع اعباء و مسؤوليات وظيفتهم
		١٧.١	٢١.٨	١٩.٢	٣٥.٥	٦.٤	%	
١.١٢٣	٣.٣٣	٣٨	٧٢	٦٥	٤٧	١٢	ت	يتلائم عدد ساعات العمل مع أعباء الوظيفة
		١٦.٢	٣٠.٨	٢٧.٨	٢٠.١	٥.١	%	
١.١٤٦	٣.٣١	٣٩	٦٥	٧٩	٣٢	١٩	ت	لدي العاملين المعرفة بمتطلبات الوظيفة
		١٦.٧	٢٧.٨	٣٣.٨	١٣.٧	٨.١	%	
١.٢٥٦	٣.٥٣	٧١	٧٢	٢٥	٤٢	٢٤	ت	يتعمل العاملين انهاء العمل وهم تحت ضغط وربما قضاء وقت اضافي عن ساعات العمل الاساسية
		٣٠.٣	٣٠.٨	١٠.٧	١٧.٩	١٠.٣	%	
	٣.١٣	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١١) أنه طبقاً لاجابات المبحوثين من الموظفين في المدن الشبابية محل الدراسة أنهم موافقين علي أن العاملون يتحملون انهاء العمل وهم تحت ضغط وربما قضاء وقت اضافي عن ساعات العمل الاساسية بمتوسط (٣.٥٣). في سياق آخر، كانت اجابات المبحوثين محايدة علي كلا من أن عدد ساعات العمل يتلائم مع أعباء الوظيفة بمتوسط (٣.٣٣)، لدي العاملين المعرفة بمتطلبات الوظيفة بمتوسط (٣.٣١)، يتناسب مهارات و قدرات العاملين مع اعباء و

مسئوليات وظيفتهم بمتوسط (٣.٠٨). علي النقيض، لم يوافق المبحوثين علي أنه يتم توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي للعاملين بمتوسط (٢.٤٤).

٣ - الحوافز :

جدول (١٢) الحوافز

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	
الإنصاف	التوسعي	٥	٤	٣	٢	١		
١.٢٤٣	٢.٦٠	١٠	٧٤	٤١	٣١	٧٨	ت	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد.
		٤.٣	٣١.٦	١٧.٥	١٣.٢	٣٣.٣	%	
١.٢٦٧	٣.٢٥	٦٥	٥٦	٣٣	٥٧	٢٣	ت	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول.
		٢٧.٨	٢٣.٩	١٤.١	٢٤.٤	٩.٨	%	
١.٢٥٠	٣.٠٦	٣٨	٤٨	٦٧	٥٣	٢٨	ت	استفدت من قبل من الحوافز الفردية نتيجة تقييم ادائك
		١٦.٢	٢٠.٥	٢٨.٦	٣٣.٦	١٢	%	
١.٢٠٢	٣.٤٨	٤٨	٨٧	٥٠	٢٨	٢١	ت	المكافآت المتوفرة تشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة وتشعر بالرضا من تعويضات عند القيام بالاستمرار بعد الاوقات الرسمية
		٢٠.٥	٣٧.٢	٢١.٤	١٢	٩	%	
.٩٨٥	٤.٠٠	٨٦	٨٣	٥٠	٩	٦	ت	تشعر بالرضا عن التعهدت عن عملك الذي تؤديه و يشعرك باحترامك لذاتك و إثبات مكانتك الاجتماعية.
		٣٦.٨	٣٥.٥	٢١.٤	٣.٨	٢.٦	%	

		٩٣	٧٥	٣٣	٢٧	٦	ت	يحفرك العمل بشكل جماعى و يحل النزاعات بروح ايجابية مما يشعر الموظف بالانتماء للمكان الذي يعمل فيه ..
١.١١١	٣.٩٥	٣٩.٧	٣٢.١	١٤.١	١١.٥	٢.٦	%	
١.١٠٨	٤.٠٦	١٠٢	٨٢	٢٠	٢١	٩	ت	المشاركة مع المدير والزملاء في حل المشاكل اثناء العمل تساعد في تحسين الأداء.
		٤٣.٦	٣٥	٨.٥	٩	٣.٨	%	
١.٢٤١	٢.٩٨	٣١	١٣.٢	٣١	١٣.٢	٣١	ت	المؤسسة تنظم رحلات ترفيهية للعاملين .
		٥٩	٢٥.٢	٥٩	٢٥.٢	٥٩	%	
٢٨٠		المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (١٢) أن المشاركة مع المدير والزملاء في حل المشاكل اثناء العمل تساعد فى تحسين الأداء بمتوسط (٤.٠٦)، و انه يشعر الموظفون بالرضا عن التحدث عن عملهم و يشعروهم باحترامهم لذاتهم و إثبات مكانتهم الاجتماعية بمتوسط (٤.٠٠) . كما وافقوا انه يتم تحفيز الموظفين علي العمل بشكل جماعى و حل النزاعات بروح ايجابية مما يشعر الموظفين بالانتماء للمكان الذي يعملون فيه بمتوسط (٣.٩٥)، و أن المكافآت المتوفرة تشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة و تشعر بالرضا من تعويضات عند القيام بالاستمرار بعد اوقات العمل الرسمية بمتوسط (٣.٤٨). علي نحو آخر، متوسط إجابات المبحوثين مال نحو المحايدة في عبارة "يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول" بمتوسط (٣.٣٥)، و أيضا في عبارة "استفدت من قبل من الحوافز الفردية نتيجة تقييم ادائك" بمتوسط (٣.٠٦)، المؤسسة تنظم رحلات ترفيهية للعاملين بمتوسط (٢.٩٨) ، من ناحية أخرى، لم يهتم المدير بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد بمتوسط (٢.٦٠).

٤ - التدريب و التنمية الادارية

جدول رقم (١٣) التدريب والتنمية الادارية

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٥	٤	٣	٢	١		
١.٢٦٣	٢.١٩	١٥	٢٨	٢٨	٥٨	٩٥	ت	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل المدن الشبابية .
		٦.٤	١٢	١٦.٢	٢٤.٨	٤٠.٦	%	
١.٠٨٠	٣.٩٧	٨٧	٨٨	٣٢	١٨	٩	ت	لديك الحاجة الي أخذ دورات تدريبية لتخصصك الوظيفي لزيادة مهاراتك .
		٣٧.٢	٣٧.٦	١٣.٧	٧.٧	٣.٨	%	
١.١٩٢	٢.٦٥	١٧	٤٩	٤٣	٨٦	٣٩	ت	توجد خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات والمهارات في مجال تخصصك مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمدن الشبابية .
		٧.٣	٢٠.٩	١٨.٤	٣٦.٨	١٦.٧	%	
١.١٢٨	٣.٠٩	٢١	٧٥	٦٢	٥٥	٢١	ت	تفي موضوعات التدريب بكل احتياجات الموظف ولها علاقة بطبيعة العمل الذي يقوم به.
		٩	٣٢.١	٢٦.٥	٢٣.٥	٩	%	
١.١٩٨	٣.٦٨	٦٥	٩٢	٣٠	٣٢	١٥	ت	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز ونقاط الضعف في الأداء وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة افضل .
		٢٧.٨	٣٩.٣	١٢.٨	١٣.٧	٦.٤	%	
١.١٨٤	٣.١٠	٤١	٣٧	٧٦	٦٤	١٦	ت	تحدد المدن الشبابية الأهداف المتوقعة من برامج التدريب و يوجد قياس لأثر التدريب و متابعة
		١٧.٥	١٥.٨	٣٢.٥	٢٧.٤	٦.٨	%	

								المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
	٣.١١	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١٣) أنهم موافقين علي أن لدي الموظفين الحاجة الي أخذ دورات تدريبية لتخصصك الوظيفي لزيادة مهارتك بمتوسط (٣.٩٧)، كما وافقوا ايضا علي أنه تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز ونقاط الضعف في الأداء و وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة افضل بمتوسط (٣.٦٨). في سياق آخر، كانت إجابات المبحوثين محايدة في عبارة " تحدد المدن الشبابية الأهداف المتوقعة من برامج التدريب و يوجد قياس لأثر التدريب و متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب "بمتوسط (٣.١٠)، وعبارة " تفي موضوعات التدريب بكل احتياجات الموظف ولها علاقة بطبيعة العمل الذي يقوم به" بمتوسط (٣.٠٩). و عبارة " توجد خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات والمهارات في مجال تخصصك مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمدن الشبابية" بمتوسط (٢.٦٥) ، لم يوافق المبحوثين علي أنه توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل المدن الشبابية بمتوسط (٢.١٩)

ثالثاً - المحور التابع: - (اداء العنصر البشري)

٥- اداء العنصر البشري:

جدول رقم (١٤) اداء العنصر البشري

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					المعيار	
الإنصاف	التوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
١.٢٢٢	٢.٦٠	١٤	٥٣	٤٤	٧٢	٥١	ت	يقوم الموظف بتطبيق
		٦	٢٢.٦	١٨.٨	٣٠.٨	٢١.٨	%	معايير الجودة المطلوبة في

		الوظيفة التي يشغلها .						
١.١٨٨	٣.٩٧	١٠.٦	٦٣	٢٤	٣٤	٧	ت	عوق روتين العمل الموظف في أداء عمله بكفاءة .
		٤٥.٣	٢٦.٩	١٠.٣	١٤.٥	٣	%	
١.٠٢٩	٣.٧٩	٥٥	١١٨	٢٤	٣١	٦	ت	توجد مشاكل تحول بين الموظف وبين تنفيذ عمله بكفاءة وفاعلية .
		٢٣.٥	٥٠.٤	١٠.٣	١٣.٢	٢.٦	%	
.٨٧٥	٣.٦٩	٣٣	١٢٠	٦٢	١٣	٦	ت	قدرة الموظف على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عمله لتطوير العمل .
		١٤.١	٥١.٣	٢٦.٥	٥.٦	٢.٦	%	
.٩٥٥	٣.٥٠	٣٣	٩١	٧٢	٣٥	٣	ت	يستفيد الموظف من أسلوب تنظيم العمل مما يساعد على أداء العمل بكفاءة .
		١٤.١	٣٨.٩	٣٠.٨	١٥	١.٣	%	
.٩٥٤	٣.٣٣	١٤	١١٠	٥٦	٤٨	٦	ت	يقوم الموظف بالالتزام باللوائح والتعليمات لإنجاز عمله بالأوصاف المطلوبة .
		٦	٤٧	٢٣.٩	٢٠.٥	٢.٦	%	
١.١٥٣	٤.٠٢	١٠٠	٧٩	٣٠	٩	١٦	ت	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المدن الشبابية
		٤٢.٧	٣٣.٨	١٢.٨	٣.٨	٦.٨	%	
١.٠٠٩	٤.١٧	١٠٩	٨٣	٢١	١٥	٦	ت	يتحسن مستوى الرضا لدى العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ويخلق التدريب احساس بالانتماء لمكان العمل .
		٤٦.٦	٣٥.٥	٩	٦.٤	٢.٦	%	
٣.٦٣		المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١٤) أن العاملين موافقين علي أن يتحسن مستوى الرضا لدى العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ويخلق التدريب احساس بالانتماء لمكان العمل بمتوسط (٤.١٧)، كما ان أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المدن الشبابية بمتوسط (٤.٠٢)، كما يعوق روتين العمل الموظف في

أداء عمله بكفاءة بمتوسط (٣.٩٧)، بالإضافة الى انه توجد مشاكل تحول بين الموظف و بين تنفيذ عمله بكفاءة و فاعلية بمتوسط (٣.٧٩).

في نفس السياق، وافق المبحوثين أيضا علي أن الموظف قادر على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عمله لتطوير العمل . بمتوسط (٣.٦٩) كانت اجابات الموظفين محايدة حول استجابة الموظف من أسلوب تنظيم العمل مما يساعد على أداء العمل بكفاءة بمتوسط (٣.٥٠)، يقوم الموظف بالالتزام باللوائح والتعليمات لإنجاز عمله بالأوصاف المطلوبة بمتوسط (٣.٣٣) علي الوجه الاخر، لم يوافق المبحوثين علي أنه يقوم الموظف بتطبيق معايير الجودة المطلوبة في الوظيفة التي يشغلها بمتوسط (٢.٦٠).

مناقشة المقابلة

من خلال المقابلة الشخصية التي قمنا بها مع بعض مديري المدن الشبابية ونواب المديرين ووقد قمنا بمناقشة بيانات المقابلات بطريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code). (Saldaña, 2016) كما يلي اهم النتائج.

١. اتفق اغلب المديرين على الدور ايجابي لنمط معاملة الرئيس لمرؤوسيه في تحديد النتائج . بينما وضع البعض الاخر دور سلبي في تحديد النتائج .
٢. وضع كل المديرين على مساهمة العنصر البشري في تقديم خدمة فندقية متميزة حيث طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات من خلال حسن الاختيار واسناد المهام المتوافقة مع المهارت .
٣. يرى اغلب المديرين أن تطوير معرفة ومهارات العاملين استثمار في حال تلبية احتياجات عملائهم أم تكلفة عند عدم التخطيط لعملية التطوير .
٤. يتضح من نتائج المقابلة يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين مادية في المرتبة الاولى ، ثم يليها حوافز معنوية في المرتبة الثانية ، وفي حالات نادرة واستثنائية يتم منح كلاهما طبقا لطبيعة اللوائح الحكومية الحاكمة لعملية الحوافز
٥. اتفق الكل على ان الحوافز التي تقدمها المدن الشبابية فعلا تؤدي إلى زيادة الأداء

٦. اتفق اغلب المديرين على أن البرامج التدريبية والتنمية الادارية تعمل على تطوير وتحسين اداء العاملين بها اضافة البعض الاخر زيادة فاعلية التدريب فى حالة متابعة نتائج التدريب .

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

١. أكدت الدراسة عدم وجود معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية حيث بلغ المتوسط العام ٢.٤٦ وهو ما يوضح أن آراء أغلب العاملين تشير إلى ضعف تطبيق سياسات هذا البعد في المدن الشبابية ، وأن الإدارة لا تصفح للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح والهدف من هذه السياسات حيث ان قيمة المتوسط العام ٣.٤٣ .

٢. أظهرت الدراسة أن سياسة الحوافز المتبعة داخل الفنادق تساعد على الارتقاء بأداء العاملين ولكن بشكل ضعيف حيث وجود تشتت إجابات مجتمع الدراسة وكذلك التركيز على منح العاملين الحوافز المادية بنسبة بلغت ٥٧ % وعدم الاهتمام بالحوافز المعنوية بدرجة كبيرة حيث بلغت النسبة ٢٠.١ % يؤدي بدوره إلى انخفاض أداء العاملين بالمدن الشبابية

٣. أظهرت الدراسة أنه عدم وجود خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات وتطوير المهارات حيث أن قيمة المتوسط العام (٢.٦٥) وهو ما يوضح أن آراء أغلب العاملين لم تأخذ اتجاهها سلبيا أو ايجابيا نحو مدى وجود خطة تدريب واضحة بالمدن الشبابية .

٤. أكدت الدراسة على موافق اغلب العاملين على مساهمة برامج التدريب في تغطية جوانب العجز ونقاط الضعف في الأداء و وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة افضل بمتوسط (٣.٦٨) .

التوصيات

١. استثمارية ربط منح الحوافز فعليا بمستوى الأداء على ان تكون نتائج تقييم الأداء السنوى هي المعيار الاساسى عند منح الحوافز مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتطوير وتحسين أدائهم فى العمل .
٢. ضرورة الاستثمار فى رأس المال البشرى من خلال تبني برامج تدريب شاملة والترشيح لها على اساس مسح حقيقى لاحتياجات ومواضعها كما ونوعا .
٣. العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة من التدريب حيث التحقق من درجة فاعلية أداء العاملين ووصول الفاعلية إلى الدرجة المطلوبة .
٤. العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية لأفكار الأبداعية لتقليل الروتين الموجود داخل المدن الشبابية .
٥. إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للمدن الشبابية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية فى اتخاذ القرارات و مراعاة التغيرات البيئية والتكنولوجية وتأخذها بعين الاعتبار وان تربطها بواقع العمل داخل المدن الشبابية .
٦. إلحاق العاملين فى المستويات الادارية العليا والوسطى التنظيمية بالبرامج التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير ادائهم .

^١ باحث بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

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

^٣ الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

المراجع

- أبو العلا ، مجدي فاوي (٢٠٠٥) ، المعسكرات فى خدمة الجماعة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة القاهرة ، ص ١٣ .
- أبو رمان ، أسعد حماد (٢٠٠١) ، إدارة الضيافة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ٣٥ .
- البرادعى ، بسيونى محمد (٢٠٠٥) ، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملى) ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ص ٤٧ .
- الدمهورى ، محمد (٢٠٠٧) ، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية فى ضوء معايير الجودة الشاملة "دراسة تحليلية" ، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ص ٣٧٦ .
- الطائى ، حميد عبد النبي (٢٠١٣) ، ادارة الموارد البشرية فى صناعة الضيافة ، دارزهران للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، ص١٩٢ .
- الغامدي ، على بن محمد زهير (٢٠١٠) ، ادارة الموارد البشرية فى التطوير الاداري ، دار طنجة ، المملكة المغربية ، ص ٧ .
- حرب ، إيمان وصفى كامل السيد (٢٠١٠) ، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ص٣٠ .
- دليل منشآت الشباب والرياضة . (٢٠١٦) . مطابع وزارة الشباب والرياضة ، جمهورية العربية ، ص ٣ .
- رايح ، يخلف (٢٠٠٧) ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري فى المؤسسات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، ص٢٠ .
- سعد ، سامح جمال (٢٠١٠) ، صناعة الضيافة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان ، ص ٣٠ .

- عبد الرحمن ، بن عنتر (٢٠١٠) ، ادارة الموارد البشرية (الاسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، ص ٩٥ .
- عبدالرحمن ، توفيق (١٩٨٨) ، الدافعية وحوافز العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ص ٢ .
- عبد العال ، زكي عبد العزيز (٢٠١٠) ، ادارة الجودة و دورها في بناء الشركات ، رسالة دكتوراة غير منشورة الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، ص ٧٠ .
- فياض ، هيثم محي الدين (٢٠٠٩) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، ص ٦٩ .
- محمود ، مصطفى (٢٠٠٦) ، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٧٥ .
- محمود ، منال طلعت (٢٠٠٣) ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص ٢٤٣ .
- Chalkiti, K. and Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: a comparison between insular and peninsular regions . International Journal of Contemporary Hospitality Management . Vol. 22 No. 3, p. 59
- Gounaris, S. (2008), The Nation of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence, Journal of Service Marketing , Vol. 22, No. 1., pp.68.
- Larry, y. (1999). the international business management and Operations in The Haworh Hospitality, Press, New York . p13.
- Lashley, C. and Morrison, A. (2000). In Search of Hospitality:Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth Heinemann.P23 .

- Park, L. (1993) . Employer Educational Joint Ventures An Open Systems Approach To Collaboration and Management Development Programs. Ph.D., University of Toronto, Canada . p. 70.
- Pizam, A. and Shani, A. (2009).The nature of the hospitality industry: present and future managers perspectives. An International Journal of Tourism and Hospitality Research , Vol. 20 No. 1. p. 65
- Saldaña, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers. London .Sage .p.85.