

إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية

د. أحمد محمد عاطف أحمد
مدرس بقسم ادارة الفنادق
المعهد العالي للدراسات النوعية، الجيزة

د. وجيه محمد السيد سلامة
مدرس قسم الدراسات الفندقية
المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

• المقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). ونظرًا للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة؛ لذلك يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في إستخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من التجربة والخطأ؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.

• الهندرة الإدارية كأحد جوانب التغيير التنظيمي

عرفت الهندرة بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Andrei، 2015). كما عرفت بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثغوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (George etal، 2015).

• فوائد تطبيق الهندرة الإدارية:

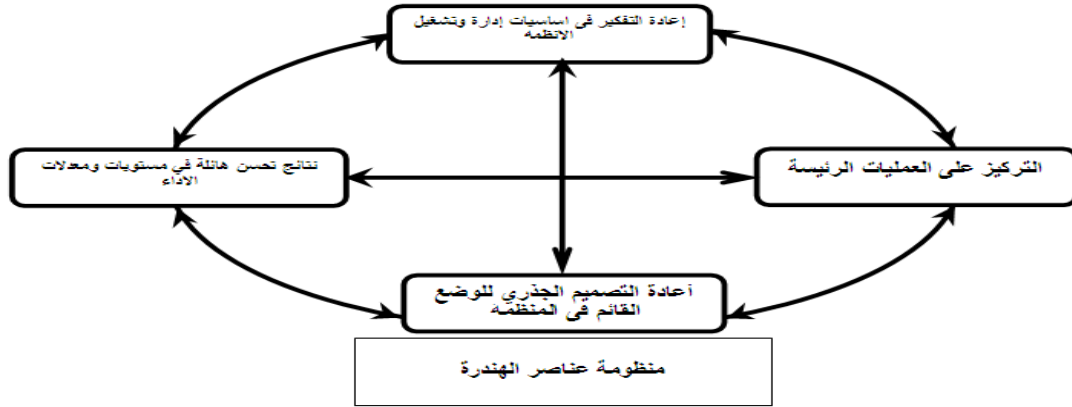
يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ويمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية التالية: تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال بحيث تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، وتساعد الهندرة الإدارية على إعطاء الأفراد العاملين إستقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، كما تساعد الهندرة على الاعتماد على التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية (Ih-Chang، 2001)، (عامر، 2001)، (الأغا، 2006).

ومن الفوائد أيضاً تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل بحيث تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا ما يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة في التنظيمات، وكذلك تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: عندما يتم تكوين فريق العمل أو فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، ويتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين كما يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين (العزى، 2004)، (نبيل، 2011)، (Devadesh، 2013)، (Alexandru، 2016).

• منظومة عناصر الهندرة:

تعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها في منظومة واحدة بحيث يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر؛ فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة ومن ثم إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تنبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لإحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء (العنبي وراشد، 2004)، (بوحنية، 2007)، (عبوي، 2007).

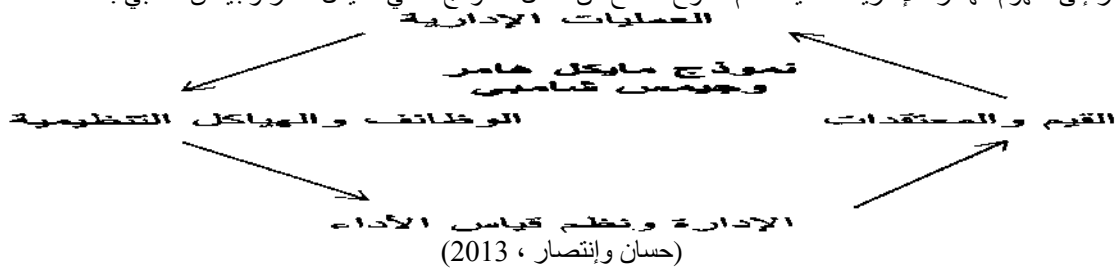
كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن يتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل؛ والإدارة هي المنوط بها تحديد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات الى جانب تحديد العمليات الرئيسة وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود (فاروق ، 2002) (Pedram ، 2015).



(فاروق ، 2002)

• متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية :

يمكن النظر إلى مفهوم الهندرة الإدارية كعملية نظام مفتوح تتضح من خلال النموذج التالي لمايكل هامر وجيمس شامبي :

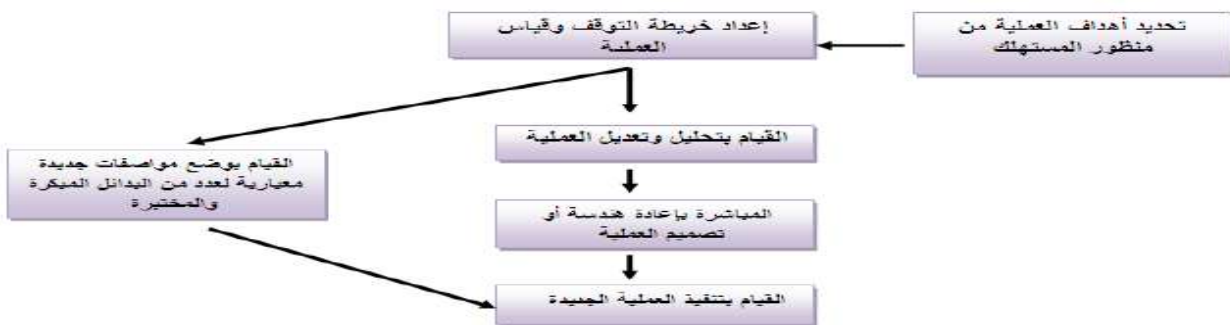


(حسان وإنصار ، 2013)

يشير هذا النموذج إلى ما تقوم به الهندرة من تركيز على هندرة (هندسة) العمليات التنظيمية ، أي أنه بدلاً من تنقل الفرد الراغب في الحصول على خدمة أو سلعة من مكان إلى مكان والمرور بسلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة ، مما ينجم عنه ضياع الوقت وزيادة التكاليف وعدم الرضا ، فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الجهد والتكاليف وتحقيق الرضا ، وهذا هو الهدف التي تسعى الهندرة الإدارية إلى تحقيقه (حسان وإنصار ، 2013).

وهذا الأسلوب الجديد في تقديم الخدمات والسلع يتطلب بناءً تنظيمياً جديداً ووظائف جديدة . ففي ظل هذا المفهوم تختفي الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي ويحل مكانها هياكل تنظيمية أفقية توفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكثر، واستقلالية أكبر، ودرجة عالية من المرونة ، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، ويتم هنا إدخال نظم قياس جديدة في الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي لفريق العمل (الصرن ، 2000) ، (حسان وإنصار ، 2013) ، (خضير ، 2010) .

• مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة):



(القصيمي ، 2009).

• خصائص إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها ، ومنها جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلالها ، وكذلك تمكن الموظفين من إتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين) ، حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة . ويتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي ، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة، كما يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن؛ وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية ، كما يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من الأعمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى، كما يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال، واستخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية (Michel and Oliver ، 2006) ، (رحيم وعلاوى ، 2010) ، (Mario ، 2016).

• مقارنة بين خصائص المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> • فرق المعالجة. • أعمال متعددة الأبعاد. • موظفون معززون السلطة. • تمكين الموظفين. • الترقية تستند إلى الأداء. • رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بالأداء . • بنية أفقية . • يقوم المدراء بالتدريب وتقديم النصائح. • فرق وظيفية متداخلة . • العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة . • عمليات متوازنة و متلاقية . 	<ul style="list-style-type: none"> • الأقسام الوظيفية. • مهام بسيطة (تقسيم العمل). • عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة. • تدريب الموظفين. • الترقية تستند إلى الإمكانيات • رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية. • يقوم المدراء بالإشراف و السيطرة • بنية المؤسسة هرمية. • فصل الواجبات و الوظائف. • العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة. • عمليات خطية و متسلسلة.

(القصيمي ، 2009).

• المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة:

من الطبيعي ليست كل المنظمات أو المؤسسات تحتاج إلى الهندرة وبالتالي هناك مجموعة من المؤسسات التي تتوفر فيها بعض الخصائص التي تجعل عملية الهندرة ضرورة ملحة لبقاء المنظمة في دنيا الأعمال وهذه الشركات هي الشركات ذات الوضع المتدهور: وهي الشركات التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تفتقر خدماتها إلى المستوى الذي يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى و التذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق ، أيضاً الشركات التي لم تصل إلى التدهور بعد : تتوقع إدارة الشركات بلوغ التدهور في المستقبل القريب فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به و لكن هناك مؤشرات تظهر وتدل على الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أنواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة و نجاحها في المستقبل فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر و ذلك عن طريق الهندرة في الأساليب من أجل المواكبة في المستقبل و التخلص من هذه المخاطر (Devadesh ، 2013) ، (Orogbu، 2015) .

وكذلك الشركات التي بلغت قمة التقدم و النجاح: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور ولكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح و الإبداع الحقيقي و المزيد من التفوق على المنافسين و عملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها و بين منافسيها و تحقيق معدلات قياسية في الأداء ، لكن عملية الهندرة في هذا النوع صعبة لأنها تطمح إلى المزيد من النجاح في المستقبل و عدم إقتناعها بالنجاح الحالي التي وصلت إليه مما يدفعها إلى التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة و ابتكار أساليب أكثر نجاحاً (الخضري ، 2003) ، (العتيبي ، 2004) ، (Devadesh، 2013).

• المبادئ التي تقوم عليها الهندرة

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في أن الهندرة تعمل على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها من بدايتها وحتى نهايتها ، وتقوم أيضاً على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية إستخدامها ، كما تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة ، وكذلك تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات، تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل ، وكذلك تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء و زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات (خضير ، 2013) (رحيم وعلاوى، 2010).

● إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم العمليات و الأسس والمبادئ التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل، وكذلك هي إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة الجودة والانتاجية (شعبان، 2008)، (Shine، 2015).

● مقومات هندسة إدارة الموارد البشرية الأساسية :

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة وهي تقنية المعلومات : حيث يتم تحقيق إعادة الهندسة بالإستخدام المكثف لتقنية المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد إلكترونياً . العمليات : حيث يتم مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة عموماً في طرق المحاسبة على أساس صناعية لتحليل العمل والقيمة والمتمثلة في (الأنشطة، تحليل القيمة ، تحليل تدفق العمل. الموارد البشرية: حيث تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، وأن خطوات وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين وفرق عمل ذوي مميزات وصلاحيات وكفاءة عالية (السر، 2008)، (مختار، 2009) (عاطف، 2009).

● تأثير إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية

ترتكز عملية إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية ، فبالنسبة للعمليات فهي محاولة حل مشكلات التجربة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف ، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأفرادها ، وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل فرصاً لإحداث تغييرات في عمل الأفراد ومسارهم المهني ولازديتباطاتهم ، كذلك تسهم في خلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين ، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات وأهداف المنظمة من جهة أخرى (خان، 2012)

● مفهوم القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها وتطورها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (الغزالي، 2003) .

● أنواع الميزة التنافسية :

1- ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ويتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف للحصول عليها ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم ؛ بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (المرسى، 2003).

2- ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، يتم الحيابة على هذه الميزة تستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (المرسى، 2003)

● أسس تطبيق إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية (الهندرة) :

لكي تقوم المؤسسة بعملية إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية (الهندرة) ومايرتتب عليه من تحقيق قدرة تنافسية في السوق المحيطة ؛ فلا بد وأن تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة ويجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية ، الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم إقتصارها على الأفراد الذين يظهرون قصوراً في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين (الغزالي، 2003) (أحمد بن صالح، 2003) ، (بلوط، 2005) .

وكذلك ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ، تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء ، و تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة (دجلة ، 2007) ، (النجار، 2007) ، (Ergün، 2012).

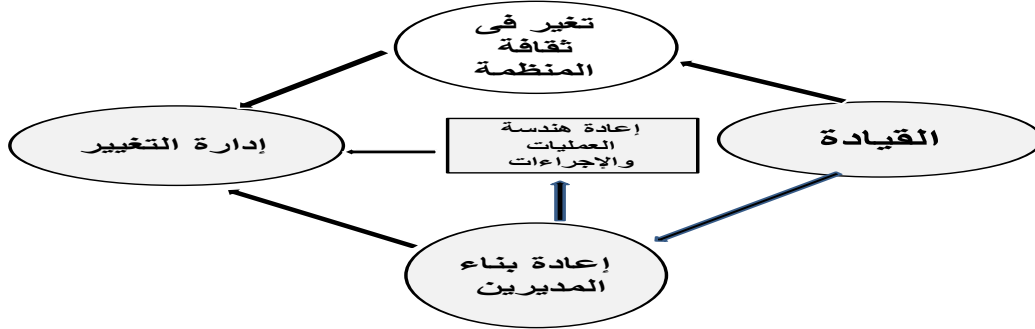
وكذلك مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وأيضاً فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد ، تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الإهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم (المرسى، 2003).

● علاقة إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بالقدرة التنافسية

عرفت الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم الآخرون. ، بينما يشير إلى أن الميزة التنافسية هي تلك التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً (Anila، 2003، Jean ، 2003) ، (القصيبي ، 2009) ، (Sakai، 2017).

ويشير كلاً من الغزالي (2003) ، دجلة (2007) إلى المداخل التي قد تعتمد عليها المنظمات في محاولتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية وتعظيم العائد منها كماً ونوعاً هي تحسين الموارد كماً باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة، وكذلك تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر، والتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

ويرى (ديب ، 2009) أن إعادة هندسة العمليات تقوم بزيادة إدراك الإدارة العليا بأهمية العملاء وأهمية رغباتهم وتطلعاتهم ، وكذلك قيمة الوقت والمال ، ومرونة الأداء بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ككل ، وسيقود ذلك إلى تغيير في ثقافة المنظمة التي تشمل القيم والاتجاهات والسلوكيات وإعادة البناء المؤسسي ، كذلك تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات وتعزيز مهارة التفكير الإبداعي والابتكارى والذي بدوره يسهم في إدارة التغيير المؤسسي ، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر : (ديب ، 2009)

وإذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة ، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم، لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة لتعظيم قيمة الموارد البشرية ، بحيث لا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة ، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر ، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات لتدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيتها والأساليب التي بها يتم إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الإختيار، التكوين، المسار المهني..) (خان 2012) .

ولن تستطيع المؤسسة تنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة ، حيث أن ذلك يتطلب مراجعة المهام الوظيفية الحالية للوقوف على درجة التغيير التي سيتم تطبيقها ؛ فإعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى حدوث أى مشكلة إذا تم إبعاد بعض الوظائف الحالية طبقاً لمتطلبات التغيير الجديدة ، وقد تتطلب استبدال وظائف موجودة بأخرى جديدة طبقاً لمتطلبات التغيير، ولكن لا يعتبر ذلك بديلاً عملياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة تهتم بتحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات التي تحدث في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً متمشية مع خطة التطوير وإعادة هندسة عمليات الموارد البشرية (رضوان، 2008).

وتهتم الإدارات الفندقية بتطبيق نظام إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية (الهندرة) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة ، حيث تقوم ببعض العمليات منها ، إعادة تقسيم المهام والوظائف على الموظفين كل حسب تخصصه وكذلك تحديد الإدارة المناسبة لكل وظيفة ؛ ثم تقوم بإعادة هيكلة مهام كل وظيفة لتتماشى مع الموارد البشرية المتاحة ، وكذلك تهتم بتطبيق مبدأ تفويض السلطة بإعطاء العاملين الفرصة إتخاذ القرارات المناسبة ، كما تقوم الإدارة الفندقية بتجميع بعض الوظائف في وظيفة واحدة وذلك بهدف التنسيق الفعال والرقابة على الأنشطة ، إذ أنه كلما تخصص الموظفين في عدد أقل من الوظائف كلما زادت الإنتاجية والإبداع والإبتكار (Bojan etal ، 2015).

مشكلة البحث

نتيجة للتغيرات المتسارعة في المؤسسات الفندقية وتأثرها بالتطورات التكنولوجية الحديثة ، وجب على الإدارات الفندقية المختلفة تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره ، وهذا ما يستلزم تبني مداخل إدارية جيدة و مناسبة ، ولكون ان العمليات التقليدية التي تم تبنيها سابقاً لم تعد قادرة على الوفاء بالالتزامات الفندق التنافسية في البيئة الجديدة؛ فهي تحتاج إلى تعديل جذري في الأساليب والوسائل والأدوات الإدارية ، لأن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بالنتائج المتوقعة في تعزيز القدرة التنافسية ، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في إدارات الفندق المختلفة وبخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ، وإعادة تصميمها بالإعتماد على إستراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة. وهنا تبرز أهمية إعادة هندسة العمليات كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات الفندقية على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات نزلائها ، و من هنا فان مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على دور هندسة عمليات الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للفنادق فئة الخمس نجوم المصرية.

أهداف البحث :

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة الإدارية) وتعميم هذه المفهوم على كافة المستويات الإدارية ومدى تدعيمه للقدرة التنافسية للفنادق المصرية ذات الخمس نجوم .
- 2- إلقاء الضوء على فوائد تطبيق الهندرة وكذلك خصائصها ومبادئ وأسس تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية ، وإلقاء الضوء على الممارسات الفعلية لإعادة هندسة الموارد البشرية داخل فنادق الخمس نجوم المصرية .
- 3- إقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبخاصة داخل قسم الموارد البشرية بالفنادق المصرية بهدف إحداث التغير التنظيمي المطلوب ولدعم القدرة التنافسية للفنادق المصرية.

• منهج البحث:

تم تصميم استمارتي استقصاء إحداهما وزعت على العاملين بالفنادق المصرية والأخرى على المدراء للاستفسار عن الواقع الفعلي لتطبيق نظام إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية. وتم إختيار عدد 25 فندق بمدينة شرم الشيخ ، وبلغ عدد إستمارات الاستقصاء المتحصل عليها من (167) إستمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 200 إستمارة تم توزيعها وكذلك عدد الإستمارات المتحصل عليها من المدراء 25 إستمارة صالحة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

• نتائج الدراسة :

أولاً: التكرارات النسبية لاستمارة العاملين بالفنادق

المقياس					المعيار
موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	أ- إمكانية تطبيق مفهوم إعادة الهندسة
17	26	41	16	-	1- معرفة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة الإدارية
20	32	23	16	9	2- تغيير الهيكل التنظيمي بالفندق لتطبيق هذا المدخل
16	25	15	19	25	3- دعم ثقافة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة بالفندق
					ب- الإمكانيات البشرية بالفندق
8	26	26	23	17	1- إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
-	25	36	39	-	2- توافر التأهيل العلمي المناسب الذي يساعد على تفهم عمليات الهندرة
20	18	48	14	-	3- تدريب العاملين بالفندق على المفاهيم الإدارية الحديثة
					ت- تكنولوجيا المعلومات المتوافرة بالفندق
19	23	32	26	-	1- مدى توافر قاعدة بيانات إلكترونية للعمالة بالفندق
-	28	52	19	-	2- توافر تطبيقات حديثة لنظم المعلومات بالفندق
-	25	36	39	-	3- وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين لنظم المعلومات
					ث- القناعة بإحداث تغيير إداري جذري بالفندق
-	34	49	17	-	1- تفهم المسؤولين ضرورة إحداث تغيير إداري شامل
8	47	16	29	-	2- تفهم العاملين ضرورة إحداث هذا التغيير على المستوى الإداري بالفندق
13	33	31	17	7	3- توقع بإحداث تغيير في الفكر والممارسات وليس في المسميات وشاغلي الوظائف
					ج - إعادة تصميم الوظائف
-	29	45	26	-	1- تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف في وظيفة واحدة
-	40	52	8	-	2- تسعى الإدارة لتحديد إدارة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا
-	34	62	4	-	3- تسعى الإدارة في إعطاء الحق لموظفيها في اتخاذ القرار

إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية
دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية

ح- إعادة تصميم العمليات					
4	39	44	13	-	1- تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة
4	39	44	13	-	2- تسعى الإدارة لإعادة جدولة بعض العمليات لتؤدي في أوقات واحدة
-	34	62	4	-	3- تسعى الإدارة لتنوع مواصفات كل عملية لتناسب مع احتياجات السوق
خ- تحسين مستوى الأداء					
4	18	56	19	3	1- تسعى الإدارة لتركيز الأداء في مسئول واحد بدلاً من عدة موظفين
-	3	52	28	17	2- تسعى الإدارة لتطوير أدائها وتحويله من ملق للأوامر ومسجل للأداء إلى جاذب ومؤثر ومحفز للمرؤسين على الابتكار والإبداع
د- تحسين نظام الاتصال					
4	18	56	19	3	1- تسعى الإدارة إلى توحيد جهة الاتصال في قائد العملية
28	34	23	16	-	2- تسعى الإدارة إلى منح الموظفين الحرية الكاملة فيما يتعلق بالمشتريات وخدمة العملاء والبيع
4	18	56	19	3	3- تسعى الإدارة لبناء نظام معلومات متطور يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة
ثانياً : الميزة التنافسية					
-	3	35	43	19	2- تسعى الإدارة لتحقيق السرعة في تلبية احتياجات العملاء
-	34	62	4	-	3- تسعى الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين
-	34	62	4	-	4- تسعى الإدارة لتشجيع العاملين الموهبين لزيادة فرص الإبداع والابتكار

ثانياً : تحليل معامل الارتباط Person Correlation

تحليل معامل الارتباط بين تفهم المسؤولين بضرورة أحداث تغيير إدارى شامل وبين سعى الإدارة لتحقيق السرعة في تلبية احتياجات العملاء

تفهم المسؤولين	تلبية الاحتياجات
1 تفهم المسؤولين Sig. (2-tailed) N 167	-.368** .000 167
-.368** Sig. (2-tailed) N 167	1 167

** . Correlation is significant at 0.01 level (2-tailed).

بتحليل معامل الارتباط بينهما وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-.37) . بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية سالبة بين كلا العنصرين أى أنه كلما تأخرت الإدارة فى إحداث تغيير جذرى شامل أثر ذلك سلباً على السرعة فى تلبية احتياجات العملاء مما أثر فى خلق الميزة التنافسية للفندق .

تحليل معامل الارتباط بين وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين لنظم المعلومات وبين سعى الإدارة لتحقيق السرعة فى تلبية احتياجات العملاء

المشاركة الفعالة	تلبية الاحتياجات
1 المشاركة الفعالة Sig. (2-tailed) N 167	.499** .000 167
.499** Sig. (2-tailed) N 167	1 167

0.01 level (2-tailed). ** . Correlation is significant at

بتحليل معامل الارتباط بينهما وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.50). بارتباط معنوي قوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبه بين كلا العنصرين ، أى أنه كلما وجدت مشاركة فعالة من قبل العاملين لنظم المعلومات أدى ذلك إلى سرعة تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمات المقدمة إليهم وأدى ذلك إلى خلق ميزة تنافسية للفندق.

- تحليل معامل الإرتباط بين سعى الإدارة لتطوير أدائها وتحويله من ملقى للأوامر ومسجل للأداء الى جاذب ومؤثر ومحفز للمرؤسين على الابتكار والإبداع وبين سعى الإدارة لتشجيع العاملين الموهبين لزيادة فرص الإبداع والابتكار.

تحليل معامل الإرتباط		
	تطوير الأداء	تشجيع العاملين
تطوير الاداء Sig. (2-tailed) N167	1	.99**5. .000 167
تشجيع العاملين Sig. (2-tailed) N167	.99**5. .000 167	1 167

** . Correlation is significant at 0.01 level (2-tailed).

بتحليل معامل الارتباط بينهما وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.60). بارتباط معنوي قوى عند(1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبه بين كلا العنصرين ، أى أنه كلما سعت الإدارة إلى تطوير أدائها وتحويله من ملق للأوامر ومسجل للأداء ومؤثر ومحفز للمرؤسين على الابتكار والإبداع أدى ذلك إلى انتهاج الإدارة لأسلوب يتبنى تشجيع العاملين الموهبين على الإبداع والابتكار وأدى ذلك إلى خلق ميزة تنافسية قوية للفندق.

- تحليل معامل الارتباط بين معايير قياس نظام الهندرة وبين معايير قياس القدرة التنافسية

Correlations

	الهندرة	التنافسية
الهندرة Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N167	1	.460** .000 167
التنافسية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N167	.460** .000 167	1 167

0.01 level (2-tailed). ** . Correlation is significant at

بتحليل معامل الارتباط بينهما وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.46). بارتباط معنوي قوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبه بين كلا العنصرين أى أنه كلما تم الاهتمام بتطبيق عناصر نظام الهندرة داخل الفنادق أدى ذلك إلى تدعيم القدرة التنافسية للفنادق .

وهذا يتفق مع الغزالي (2003)، دجلة (2007) إذ أشارا إلى المداخل التي قد تعتمد المنظمات في محاولتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك كما ونوعاً وهي بناء أو تحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد باتباع آليات التركيز، التراكم، الدمج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة، وكذلك تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة.

ثالثاً: تحليل معامل الانحدار Regression / Beta

- تحليل معامل الانحدار بين معرفة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة الإدارية وبين تدريب العاملين بالفندق على المفاهيم الإدارية الحديثة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد					
المعنى	قيمة (ت)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري للمعامل البنائي	قيمة المعامل البنائي	نموذج
.000	7.360		.238	1.749	المتغير الثابت
.000	7.350	.497	.067	.490	تدريب العاملين بالفندق على المفاهيم الإدارية الحديثة

بتحليل معامل الانحدار بين العنصرين تبين وجود تأثير إيجابي بين معرفة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة الإدارية كمتغير مستقل وبين تدريب العاملين بالفندق على المفاهيم الإدارية الحديثة كمتغير تابع، حيث وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.50)$ ، أي أنه كلما اهتمت الإدارة بالتزود بالمعلومات الأساسية الدافعة إلى التغيير التنظيمي مثل الهندرة الإدارية كلما أدى ذلك إلى اهتمام الإدارة بتدريب العاملين على التزود بالمعلومات الضرورية لذلك.

تحليل معامل الانحدار بين دعم ثقافة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة بالفندق وبين سعي الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين

نتائج تحليل الانحدار المتعدد					
المعنى	قيمة (ت)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري للمعامل البنائي	قيمة المعامل البنائي	نموذج
.000	5.095		.689	3.509	المتغير الثابت
.000	-.898	03-.0	060.	.185	سعي الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين

بتحليل معامل الانحدار بين العنصرين تبين وجود تأثير سلبي بين دعم ثقافة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة بالفندق كمتغير مستقل وبين سعي الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين كمتغير تابع، حيث وجد أن معامل الانحدار $Beta = (-.30)$ ، أي أنه كلما تأخرت الإدارة في إحداث التغيير التنظيمي أثر ذلك على قلة تشجيع الإدارة للعاملين لتقديم الاقتراحات والابتكارات التي تسهم في رفع مستوى الأداء في العمل.

• تحليل معامل الانحدار بين معايير قياس نظام الهندرة وبين معايير قياس القدرة التنافسية

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المعنى	قيمة (ت)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري للمعامل البائى	قيمة المعامل البائى	نموذج
.000	18.880		.124	2.346	المتغير الثابت
.000	6.652	.460	.042	.278	الميزة التنافسية

بتحليل معامل الانحدار بين العنصرين تبين وجود تأثير إيجابى بين معايير قياس نظام الهندرة كمتغير مستقل وبين معايير قياس القدرة التنافسية كمتغير تابع ، حيث وجد أن معامل الانحدار $\beta = (.46)$ ، أى أنه كلما قامت الإدارة الفندقية بتطبيق معايير قياس الهندرة والمتمثلة فى تفويض السلطة للعاملين ، وكذلك الاهتمام بتجميع بعض الوظائف فى وظيفة واحدة لزيادة الابتكار كلما زاد ذلك من فرص تدعيم القدرة التنافسية للفندق. ويتفق ذلك مع Bojan (2015). الذى أشار بإهتمام الإدارات الفندقية بتطبيق نظام إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية (الهندرة) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة حيث تقوم ببعض العمليات منها إعادة تقسيم المهام والوظائف على الموظفين كل حسب تخصصه ، وكذلك تحديد الإدارة المناسبة لكل وظيفة ؛ ثم تقوم بإعادة هيكلة مهام كل وظيفة لتتماشى مع الموارد البشرية المتاحة ، وكذلك تهتم بتطبيق مبدأ تفويض السلطة بإعطاء العاملين الفرصة بإتخاذ القرارات المناسبة ، كما تقوم الإدارة الفندقية بتجميع بعض الوظائف فى وظيفة واحدة وذلك بهدف التنسيق الفعال والرقابة على الأنشطة حيث أنه كلما تخصص الموظفون فى عدد أقل من الوظائف كلما زادت الإنتاجية والإبداع والابتكار.

ثانياً : التكرارات النسبية لاستمارة المدراء

المقياس					المعيار
غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	
-	20	40	16	24	أ- إمكانية تطبيق مفهوم إعادة الهندسة
-	20	28	20	-	1- معرفة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة الإدارية
-	-	36	48	16	2- تغيير الهيكل التنظيمى بالفندق لتطبيق هذا المدخل
-	-	-	-	-	3- دعم ثقافة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة بالفندق
-	-	-	-	-	ب- الإمكانيات البشرية بالفندق
16	4	16	52	12	1- إمكانية وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب
-	-	36	44	16	2- توافر التأهيل العلمى المناسب الذى يساعد على تفهم عمليات الهندرة
-	-	20	32	48	3- تدريب العاملين بالفندق على المفاهيم الإدارية الحديثة
-	-	-	-	-	ت- تكنولوجيا المعلومات المتوافرة بالفندق
-	-	16	68	16	1- مدى توافر قاعدة بيانات إلكترونية للعمالة بالفندق
-	-	48	36	16	2- توافر تطبيقات حديثة لنظم المعلومات بالفندق
4	52	28	16	-	3- وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين لنظم المعلومات
-	-	-	-	-	ث- القناعة بإحداث تغيير ادارى جذرى بالفندق
-	8	16	56	20	1- تفهم المسؤولين ضرورة إحداث تغيير إدارى شامل
-	4	28	68	-	2- تفهم العاملين ضرورة إحداث هذا التغيير على المستوى الإدارى بالفندق
-	-	48	52	-	3- توقع بإحداث تغيير فى الفكر والممارسات وليس فى المسميات وشاغلى الوظائف
-	-	-	-	-	ج - إعادة تصميم الوظائف
-	-	24	48	28	1- تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة
-	52	40	8	-	2- تسعى الإدارة لتحديد إدارة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا
-	-	20	56	24	3- تسعى الإدارة فى إعطاء الحق لموظفيها فى اتخاذ القرار
-	-	-	-	-	ح- إعادة تصميم العمليات
-	28	32	20	20	1- تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات فى عملية واحدة
-	28	32	20	20	2- تسعى الإدارة لإعادة جدولة بعض العمليات لتؤدى فى أوقات واحدة
-	-	28	24	48	3- تسعى الإدارة لتنويع مواصفات كل عملية بالتناسب مع احتياجات السوق
-	-	-	-	-	خ- تحسين مستوى الأداء
-	-	28	48	24	1- تسعى الإدارة للتركيز الأداء فى مسئول واحد بدلاً من عدة موظفين

إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية
دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية

-	-	32	48	20	2- تسعى الإدارة لتطوير أدائها وتحويله من ملق للأوامر ومسجل للأداء إلى جاذب ومؤثر ومحفز للمروسين على الابتكار والإبداع
د- تحسين نظام الاتصال					
-	-	60	20	20	1- تسعى الإدارة إلى توحيد جهة الاتصال في قائد العملية
-	20	36	20	24	2- تسعى الإدارة إلى منح الموظفين الحرية الكاملة فيما يتعلق بالمشتريات وخدمة العملاء والبيع
-	-	36	36	28	3- تسعى الإدارة لبناء نظام معلومات متطور يكون أساسا لقرارات سريعة ورشيقة
ثانيا : الميزة التنافسية					
-	-	16	40	44	2- تسعى الإدارة لتحقيق السرعة في تلبية احتياجات العملاء
-	-	28	24	48	3- تسعى الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين
-	-	48	36	16	4- تسعى الإدارة لتشجيع العاملين الموهبين لزيادة فرص الإبداع والابتكار

• مناقشة أهم النتائج

من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة لإستمارتي العاملين والمدراء بالفنادق المصرية تم التوصل الى مجموعة من النتائج على النحو التالي :

- 1- أغلب العاملين محايدون فيما يتعلق بكون الإدارة تملك مفهوماً واضحاً للهندرة الإدارية ، وأغلبهم غير موافقين أن الإدارة تسعى إلى إبداء شرح واضح ومفصل للعاملين حول الهندرة الإدارية ، وذلك يتفق مع رأى المدراء الذين يرون عدم وضوح مفهوم الهندرة الإدارية للعاملين مما يحتاج إلى بذل الجهد الوفير لتعميمه في كافة المستويات والإقسام الفندقية.
- 2- اغلب العاملين محايدون فيما يتعلق في كون الإدارة تسعى إلى وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة ، حيث يرون أن ذلك ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية ، واغلبهم يرون أن معظم العاملين يملكون مؤهلاً دراسياً مناسباً يمكنهم من فهم وتحليل أى مفهوم إدارى يتم تطبيقه عليهم ، وذلك يخالف آراء المدراء الذين يرون أن الإدارة تختار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة.
- 3- معظم العاملين محايدون فيما يتعلق بامتلاك الفندق لقاعدة بيانات للموظفين واضحة ، ويرجع ذلك إلى أنهم يرون أن ذلك ضمن اختصاصات الإدارة العليا ، وكذلك يرون أن الإدارة لا تعطي العاملين فرصاً كافية للمشاركة في تحديث وتفعيل نظم المعلومات الحديثة ، بينما يرى مدراء الفنادق أن الإدارة تعمل بمبدأ تفويض السلطة وإعطاء العاملين فرصة اتخاذ القرارات المناسبة .
- 4- يرى معظم العاملين أن الإدارة لا تقوم بإحداث تغيير جذرى وشامل على المستوى الإدارى بالشكل المطلوب ، فالهندرة تعنى إحداث تغيير على كل المستويات الإدارية بشكل جذرى وشامل ، بينما يرون إن الإدارة تقوم بإحداث بعض التغييرات الطفيفة على المستوى الإدارى ربما تخوفاً من إحداث تغييرات سلبية تؤثر في بيئة العمل ككل، بينما يرى المدراء بأن الإدارة تسعى دائماً إلى إجراء التحديث والتغيير الشامل من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- 5- يرى أغلب العاملين أن عملية إعادة ترتيب الوظائف تقع ضمن اختصاصات الإدارة العليا ، فالإدارة العليا هي المنوط بها إلغاء إدارات أو تجميع إدارات في إدارة واحدة ، كذلك إحداث تغيير في المهام والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة .
- 6- يرى أغلب العاملين أن الإدارة هي المنوط بها تحديد مستوى أداء العاملين ، وكذلك أملمهم في أن يتحول دور الإدارة من كونها تهتم بإلقاء الأوامر وتقييم الأداء إلى إدارة تسعى إلى تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع وإبراز المواهب الكامنة .
- 7- يبدى أكثر العاملين عدم الموافقة في كون الإدارة تعمل بمبدأ تفويض السلطة فيما يختص بعملية البيع والشراء وخدمة العملاء ، حيث يرون أن الإدارة تعمل كمرکز لإصدار الأوامر الخاصة بكافة العمليات سالفة الذكر دون إعطاء الفرصة للعاملين بحرية التصرف في ذلك ، بينما يرى المدراء أن الإدارة تمنح الفرصة لتفويض السلطة للعاملين كوسيلة لتطبيق خطة التطوير الشاملة.
- 8- أغلب العاملين والمدراء يوافقون الرأى في أن الهدف الأساسى للفندق هو سرعة تلبية إحتياجات العملاء ، ولكنهم يرون أن الإدارة العليا لاتفسح المجال المناسب للعاملين لإبراز المواهب الكامنة ، وكذلك رؤيتهم بأن الإدارة لاتدعم بشكل كاف فكرة تقديم المقترحات للإبداع والابتكار.

• **التوصيات :**

- 1- ضرورة دعم وتعليم المدراء بمفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ومن ثم نشره على كافة المستويات الادارية بهدف إحداث التغيير المطلوب .
- 2- ضرورة نشر مفهوم الهندرة الادارية على كافة العاملين لأنهم جزء أساسى فى عملية التغيير التنظيمى من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين بصفة عامة وموظفى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في مجال إعادة هندسة العمليات من حيث مفاهيمها وعملياتها وخاصة فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات التي يمارسونها.
- 3- احاطة العاملين والإدارة بأن إعادة الهندسة (الهندرة) لا تقتصر على إحداث تغييرات شكلية أو نسبية بل تهدف إلى تحقيق طفرات نسبية فى معدلات الأداء على مستوى الفندق ككل مع ضرورة نشر معلومات عن أهمية إعادة الهندسة (الهندرة) فيما يتعلق بعمليات تحسين سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات العملاء والنزلاء ، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية .
- 4- العمل على تخفيف المركزية فى إصدار القرارات والاهتمام بإعطاء المرؤسين حرية كاملة فى إصدار القرارات الإدارية فى الحالات التي تحتاج للسرعة فى اتخاذ القرار ، وخاصة ما يخص البيع والشراء وتلبية احتياجات النزلاء ، وكذلك تحسين وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين .
- 5- ضرورة إبداء الإدارة العليا للمرونة الكاملة فى عملية التحول من كونها مصدرة للقرارات إلى محفزة للعاملين على الإبداع والابتكار وذلك بهدف الاستفادة بقرارات ومواهب العاملين وبهدف تحقيق ميزة تنافسية تميز الفندق .
- 6- مراعاة التحسين المستمر لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية بالتركيز أساسا على تكوين الأفراد وتدريبهم وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم من خلال إتاحة الفرصة للإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 7- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات من خلال تطوير نظام تدريبي فعال يتيح تبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة مجالات تطوير الموارد البشرية.
- 8- الاهتمام بالإعداد الجيد لمدراء الموارد البشرية لإحداث تغيير جذري وشامل فى الأفكار والمفاهيم ، وزيادة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا من أجل إجراء عمليات التغيير فى السياسات وإعادة هندسة العمليات وبخاصة فى قسم الموارد البشرية .

• **المراجع**

- الأغا ، مريم (2006) ، دراسة تطبيقية لإعادة الهندسة العمليات الادارية فى المصارف فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية – غزة ، فلسطين
- احمد بن صالح ، عبد الحفيظ (2003) ، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة- دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة .
- الخضرى ، محسن (2003)، ادارة التغيير ، الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا.
- السر، أيمن(2008) ، (واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الجامعة الإسلامية
- الصرن ، رعد (2000) ، الإبداع والابتكار ، الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا.
- العتيبي ، سعد مرزوق ، راشد محمد الحمالي (2004) ، إعادة هندسة العمليات الإدارية فى القطاع العام ، عوامل النجاح الحاسمة ، المؤتمر الوطنى الأول للجودة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
- العنزى ، مبارك بنيه ضامن (2004) ، التغيير التنظيمى وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين فى إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- الغزالي ، عيسى محمد (2003) ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية فى الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون ، المعهد العربى للتخطيط ، الكويت .
- القصيمي ، محمد مصطفى (2009) ، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مدخل تكاملى- مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة / جامعة العلوم التطبيقية الخاصة / المملكة الأردنية الهاشمية.

- المرسي ، محمد جمال الدين (2003) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 535.
- النجار ، فريد (2007) ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية : محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص70.
- بلوط ، حسن إبراهيم (2005) ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ص 331.
- بوحنية ، قوي (2007)، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد الخامس ، ص 138
- حسان ، عثمان محمد توفيق، انتصار فاضل مال الله النعمي (2013) ، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد 21، العدد 3 ، العراق.
- خان، أحلام (2012) ، (هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية)، أبحاث اقتصادية وادارية – العدد الثاني عشر ، جامعة بسكرة الجزائر.
- خضير، على فيروز (2013)، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية ، دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد التاسع ، العدد السادس والعشرون ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق.
- خضير، كاظم حمود (2010) ، منظمة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص238.
- دجلة ، مهدي محمود (2007) ، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، مجلة التقنى ، المجلد العشرون ، العدد الثاني .
- ديب ، صلاح شيخ (2009)، تقويم فرص تقييم إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية ، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد 31، سوريا.
- رحيم ، حسين ، علاوى عبد الفتاح (2010) ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، الجزائر.
- رضوان، مسعد (2008) : (إعادة هندسة الإجراءات) ، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات ، نواكشوط ، الجمهورية الإسلامية الموريتانية.
- شعبان، حامد سعيد (2008) : (العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة))، دراسة ميدانية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- عاطف ، زاهر عبد الرحيم (2009) ، هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الياقوت للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص190.
- عامر، سعيد يس (2001) ، الإدارة وتحديات التغيير ، الإرادة للطباعة ، القاهرة ، مصر ، ص255.
- عبوى ، زينب منير (2007) ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- فاروق ، فهمي (2002)، الوجه الآخر للعولمة" المنظومية وتحديات الحاضر والمستقبل" - مؤسسة الأهرام - جمهورية مصر العربية.
- مختار ، حسن محمد أحمد محمد (2009) ، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، ص 296.
- نبيل، سوفى (2011) ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، حالة موظفى ولاية جيجل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتورى ، قسنطينة ، الجزائر
- Alexandru, R., Cosmin, T. (2016) , "Factors influencing continous organizational change " , journal of defene resources management , vol7 .
- Andrei, I. S., (2015) "Usiness Process Reengineering on Sme's: Evidence from Romanian Sme's , PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation For Competitive Advantage", BUCHAREST, ROMANIA

- **Anila, N., Zain, Z., Maryam, N., Asiya, G. (2013)** , "Role of Human Resources Management in the Effectiveness of Business Process Reengineering ", Journal of Resources Development and Management - An Open Access International Journal , Vol.1
- Aras, G., Asil, A.C., Erdem, H. (2003)** "Organizational Change " YÖNETİM VE EKONOMYİCİLİK:10 Say :1 Celal Bayar Üniversitesi . .B.F. MAN SA
- Bojan, k., Ernad, K., Tanja, S. (2015)** "BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY: A PROPOSED FRAMEWORK FOR OPERATING PROCESSES , EKONOMİKA magazine , Vol 61, N 4.
- **Devadesh, S. (2013)**, "Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization), IJSR - INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH – V 2.
- Ergün, R. (2012)**, "The Reasons Of FAILURE IN Organizational Change Process And The Role Of School Leaders Within The Context Of School Culture", the international journal of social sciences , vol.9
- **George, M. , Sulphay, M. M. and Rajasekar, S. (2015)** "Scope of Business Process Reengineering in Public Sector Undertakings , Asian Social Science; Vol. 11, No. 26, Published by Canadian Center of Science and Education, India.
- Ih-Chang, C. (2001)** Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering", the university of warwick- England.
- Jean, B. (2003)** " (Les Meilleures Pratiques De Management) Editions D'organisations, Paris France, Quatrième Edition, , P422.
- **Mario, M. (2016)** "Organizational Re-engineering and Human Re-engineering , ITU Regional HRM/HRD Officer for Latin America and the Caribbean- Brazil.
- Michel, B., Olivier, M. (2006)** , " Manager: Les Meilleures Pratiques De Management ", Dunod, Paris.
- Orogbu, o., Onyeizugbe, C., and Onuzulike, N. (2015)** "Business Process Reengineering and Organizational Performance of Selected Automobile Firms in Southeast of Nigeria , European Journal of Business, Economics and Accountancy , Vol. 3, No. 5, Nnamdi Azikiwe University Awka Anambra State NIGERIA
- **Pedram, B., Seyyed, M., Akbar., N. (2015)** " A METHOD FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING BASED ON ENTERPRISE ONTOLOGY, International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol.6, No.1.
- **Shine, D. (2015)** "Change Management through Business Process Reengineering, International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM) Volume 2.
- sakai,y.(2017)** " " Business Process Reengineering ",Olympus Corporation.

Reengineering the Human Resources (Handara) and its role in enhancing the competitiveness of hotel establishments: Applied Study on some of the Egyptian Five Star Hotels

ABSTRACT

The research sheds light on the reengineering of Human Resources and its role in enhancing the competitiveness of hotel establishments ٤ A survey was carried out on (25) hotels in Sharm El Sheikh .

The findings indicated that the majority of Managers believe that the administration does not make a radical and comprehensive change at the administrative level as required, but some minor changes

The study recommends managers to adopt the concept of (HANDARA) and to show flexibility in the process of transformation from being a source of decisions to a catalyst for creative and innovative workers in order to benefit from the capabilities and talents of employees and to achieve a competitive advantage of the hotel.