

دراسة عن تطبيق سياسات التنوع البشري وتأثيرها في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

حاتم رضوان إبراهيم رضوان

معتز بالله فريد إبراهيم

محمد سيد أحمد الزغبى

كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس

ملخص البحث

يعتبر مفهوم إدارة التنوع البشري من النظم الإدارية التي تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسات. هذا النمط الإداري يكمن في أن العاملين بكافة أشكالهم وأنماطهم الإدارية داخل المؤسسات يختلفون فيما بينهم في جوانب شتى من بينها الجنس واللون والمستوى الثقافي والتعليمي والدين واللغة والجنسية والمعتقدات والأفكار والقدرات والخبرات، وهذه الاختلافات لابد أن تستخدم لمصلحة العمل. وفي سبيل سعى المنظمات المعاصرة للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية سارعت إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومنها مفهوم إدارة التنوع البشري. لذلك يهدف البحث إلى توضيح مفهوم التنوع البشري وتحديد أهم المميزات والعقبات ودوافع تطبيق برامج وسياسات التنوع البشري في الفنادق المصرية، وكذلك إلقاء الضوء على الممارسات الفعلية في الفنادق المصرية في هذا المجال. تم استخدام طريقتين أساسيتين لجمع البيانات (المقابلة الشخصية واستمارة الاستقصاء)؛ حيث تم إجراء 15 مقابلة شخصية مع مسؤولي الموارد البشرية بالفنادق المصرية فئة الخمسة نجوم بمدينتي شرم الشيخ والغردقة. كما تم توزيع 600 استمارة استقصاء منها 392 استمارة صالحة للتحليل البحثي على العاملين بقسمي المكاتب الأمامية والأغذية والمشروبات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها: افتقار عدد من المؤسسات الفندقية إلى وجود توصيف واضح لإدارة التنوع البشري، غياب دور الإدارة في عقد ورش عمل لتوضيح مفهوم إدارة التنوع البشري وبرامجها والغرض منها وأهمية تطبيقها. توصى الدراسة بضرورة وجود إدارة متخصصة في التنوع البشري بالمؤسسة الفندقية تتضمن فريقاً متخصصاً لتطبيق برامجها.

الكلمات الدالة: التنوع البشري، الميزة التنافسية للفنادق، الإدارة الاستراتيجية

المقدمة

ظهرت الحاجة الماسة لتطبيق نظام إدارة التنوع البشري للاهتمام بالعاملين داخل العمل لتحسين أوضاعهم ومحاولة رفع جودة الخدمات وتقليل النفقات الخاصة بهجرة العمالة، بالإضافة إلى رفع وتحسين صورة المؤسسة في سوق العمل الخارجي. ونظراً لأهمية هذا النظام الإداري ودوره الحيوي في بناء وتدعيم المركز التنافسي والنمو للفنادق فقد دعي العديد من الفنادق إلى البحث عن أفضل الطرق والأساليب لإدارة التنوع في الموارد البشرية بفاعلية لتحقيق النجاح للمؤسسة. وهذا يضع على عاتق الإدارات الفندقية وخاصة إدارة الموارد البشرية دور كبير في صهر مختلف ثقافات العاملين ودمجها في مجال العمل الفندقي، وكذلك إدارة هذا الخليط المتنوع من الموارد البشرية بفاعلية، وتضمينه في السياسات التنظيمية كجزء من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتجنب المشكلات الناجمة عن هذا التنوع، بل وتحولها إلى ميزة تنافسية في صالح المؤسسة. كل هذه الدوافع والأسباب دفعت لدراسة موضوع التنوع البشري في الفنادق المصرية للوقوف على مدى تطبيق النمط الإداري الخاص بالتنوع البشري ومحاولة إبراز أهم الإيجابيات والميزات التي تحصل عليها المنظمات من جراء تطبيق هذا النموذج الإداري، وأيضاً إبراز أهم السياسات التي لابد أن تشكلها المؤسسات لتطبيق هذا النظام بنجاح. كما توضح الدراسة أهم المعوقات في طريق تطبيق هذا النظام ووضع المقترحات والحلول للسير قدماً تجاه التطبيق الأمثل بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

أهداف البحث

- 1- توضيح مفهوم التنوع البشري وتحديد أهم الميزات والعقبات ودوافع تطبيق برامج وسياسات التنوع البشري في الفنادق المصرية.
- 2- تقييم مستوى تطبيق مفهوم إدارة التنوع البشري في الفنادق المصرية فئة الخمسة نجوم .
- 3- وضع مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور إدارة التنوع البشري في الفنادق المصرية وكذلك تمكين مدراء الموارد البشرية من الاستفادة منها في دعم برامج إدارة التنوع البشري لديها ومن ثم دعم المركز التنافسي لها.

الإطار النظري

أولاً - التنوع البشري

مفهوم التنوع البشري

يعرف التنوع البشري بأنه الفروق الفردية ذات الاختلافات في الميول الاجتماعية والتاريخية التي تؤدي إلى مزيد من الامتيازات داخل وخارج المنظمة (Thomas, 2004). وتعرف أيضاً بأنها عملية مستمرة يتم من خلالها إطلاق العنان للمواهب المختلفة والقدرات التي يقدمها أفراد المجتمع، وإبراز رأيهم بالرغم من القبول بما يزيد من القدرات الكاملة للجميع في أداء أعمالهم (Caleb, 2006). وتقسّم أبعاد التنوع البشري إلى قسمين على النحو التالي: 1- البعد الأول: وهو تغيرات يمكن ملاحظتها على الفرد من أول مرة؛ 2- البعد الثاني: وهو تغيرات يمكن ملاحظتها تبعاً للأحداث ومع مرور الزمن (Milliken and Martins, 1996). كما تقسم أيضاً (Jackson, 2003) إلى: 1- البعد الأول من خلال الكشف على سمات الشخص بناء على

خصائصه الشخصية مثل النوع والعرق والعمر ؛ 2- البعد الثاني من خلال الكشف عن سمات الشخص بعد معرفته والتأكد من شخصيته مثل المواقف والمعتقدات والقيم.

ويشمل التنوع البشري جميع الخصائص والتجارب التي يتصف ويتميز بها كل فرد، وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت مؤخراً إلى أن الاعتراف بالتنوع يؤدي إلى تحسين الإنتاجية الفردية، وزيادة الفعالية التنظيمية، ويساعد على استمرار القدرة التنافسية وذلك من أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من رأس المال البشري، إذ أنه من الضروري الاعتراف بأهمية التنوع البشري وأثره الإيجابي في بيئة العمل (Wilett, 2007).

مفهوم إدارة التنوع البشري

تعرف إدارة التنوع البشري بأنها مجموعة من البرامج التي تتيح فرص تغيير استراتيجيات وسياسات المنظمة بهدف منع ومعالجة التمييز والحرمان من العمل من خلال تحديد وإزالة الحواجز في سياسات العمل في ثقافة المنظمة (Knouse and Stewart, 2003)، وإن المفهوم الأساسي لإدارة التنوع البشري يشير إلى تكوين القوى العاملة من مجموعة من أشخاص تحوي اختلافات مرئية وغير مرئية بما في ذلك عوامل مثل الجنس أو السن أو التعليم أو العرق أو العجز، ويقوم على فرصة تلاشي الخلافات مما يجعل هناك فرصة خلق بيئة جيدة يشعر بها الجميع وينتج أكثر (Kandola, 1995).

وللنجاح في إدارة الخليط من التنوع البشري لابد من اتباع بعض التعليمات: منها احترام اتجاهات كل فرد على حدة، وتنظيم المناقشة داخل بيئة العمل، بما لا يحدث صراعاً يصب في غير مصلحة العمل، والتوحيد والتماثل في نتائج إدارة الخليط على حساب التفرد والتمايز بما يجعل أهداف المنظمة هي الهدف الرئيسي بدلاً من الأهداف الشخصية لكل فرد على حدة، وتجنب تضخيم خلافات العمل تجنباً لإحداث فجوة وزيادة حدة التعصب داخل المنظمة، والتزام الوحدة في التنوع بمعنى احترام قيمة التنوع وتوجيه رؤية وأهداف الجميع من أجل وحدة التنوع داخل المنظمة (Mara and Soto, 1997).

ولإدارة التنوع البشري أهمية كبيرة في إدارة الأعمال داخل المنظمات ومنها معالجة قضايا التنوع للتحيزات الشخصية، وتحسين علاقة الموظفين بالرؤساء، وزيادة مهارات العمل الجماعي، وتقليل النزاعات في أماكن العمل وخلق مناخ من الاحترام داخل المؤسسة، والمساهمة في إجراء العمليات التجارية بالشكل الأمثل المحقق لأعلى نتائج ممكنة، وتحسين قدرة المنظمة على العمل ومناخها في السوق العالمية، تسهيل تبادل وجهات النظر الجديدة، وزيادة فرص تحسين الأداء وبالتالي زيادة إنتاجية العاملين من خلال زيادة معدلات الرضا الوظيفي والالتزام داخل بيئة العمل، وزيادة قدرة الإدارة العليا على تجاوز العقبات والمشكلات وإعطاء بدائل كثيرة لحل المشكلات وصنع القرار (Neil, 2001).

كما توجد بعض المعوقات التي قد تعوق تطبيق برامج وإدارة التنوع البشري منها الالتزام بإتباع خلفية للمجموعة التابعة فقط، حيث أن التنوع يجعل ولاء العضو للمجموعة التابعة له أكثر من تابعيته للفريق ككل داخل بيئة العمل، وزيادة الصراع بين أعضاء المنظمة من ذوى الاختلافات الثقافية إذ تنشئ تلك الاختلافات صراعاً دائماً ونزاعاً بين الفئات المختلفة داخل بيئة العمل، وسوء التواصل بين أعضاء المنظمة المتنوعين، حيث أن الكثير يقومون بالتواصل مع الأعضاء المماثلين لهم في الثقافات واستبعاد المختلفين عنهم، كما أن هناك صعوبة في محاولات الجمع بين الأعضاء المختلفين ثقافياً للعمل كوحدة واحدة داخل المنظمة نتيجة لاختلافهم في العادات والقيم والثقافات، وأنه من الصعوبة محاولة تطوير عمليات الترابط بين المجموعات، والأفضل لهذه العمليات هو الترابط بين مجموعات متشابهة ثقافياً، حيث أن القواسم المشتركة تصبح قواعد للترابط والتماسك بينهم (Gilbert and Stead, 1997). ويمكن تحديد بعض الدوافع لتطبيق سياسات إدارة التنوع البشري في المنظمات على النحو التالي: 1- ان مجرد التعامل مع إدارة التنوع البشري يمثل أداة فعالة لتحقيق نتائج إيجابية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة. (حيث أن وجود إدارة التنوع البشري لا يضمن تحقيق نجاحات ونتائج إيجابية إلا إذا تم تطبيقها بفاعلية واستجابة الجميع معها مما يتيح الفرصة لتحقيق نتائج إيجابية) ؛ 2- صعوبة التوصل إلى اتفاقات تتناسب مع جميع الفئات داخل المنظمة ؛ 3- سوء الفهم والارتباك والخوف والغموض في التعامل مع برامج التنوع وارتفاع تكلفة جذب العمالة الجديدة المدربة والمؤهلة ؛ 4- النتائج السلبية من عدم تطبيق برامج التنوع ومنها انخفاض الروح المعنوية نتيجة لظهور التمييز في العمل والغموض والصراع الدائم بين الفئات المختلفة داخل المنظمة، ومشكلات الاتصال والتواصل مع الأطراف المتنوعة ؛ 5- زيادة التنوع في الجنس والعرق قد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة نتيجة للأثار السلبية المترتبة على الاختلافات السابقة (Anderson and Metcalf, 2003).

مراحل تطبيق برامج إدارة التنوع البشري

تقوم المنظمات بتطبيق برامج إدارة التنوع البشري من خلال مجموعة من المراحل التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتطبيق الفعلي لبرامج التنوع البشري على سياسات الموارد البشرية والمتابعة؛ والتي تتضح من خلال المراحل التالية (الشكل 1):

1. مرحلة التخطيط وتشمل الآتي:

استعراض المبادرة على مستوى المؤسسة: من خلال وضع خطة عمل مسبقة للتنوع داخل المؤسسة بما يتفق وأي مبادرة أخرى مطبقة فعلياً داخل المؤسسة ؛ 2 - استعراض حالة العمل للتنوع وذلك من خلال مدى مناسبة بيئة العمل لتطبيق برامج التنوع البشري المختلفة ؛ 3- إعداد دراسة مسبقة للرد على التساؤلات التي قد يطرحها البعض عن ماهية التنوع البشري وتأثير برامج التنوع البشري في خطة التطوير بالمؤسسة ؛ 4- عقد اجتماعات سرية مع المدراء والعاملين لمعرفة ما يرونه مناسباً لمناقشته وعرضه على كافة مستويات المنظمة، وللاستفادة من الأفكار الجديدة والفعالة في إدارة التنوع والتي بدورها تمكن من رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (United States Coast Guard(USCG), 2009).

2. مراحل تنفيذ برامج التنوع البشري داخل المؤسسات

تتضمن مرحلة التنفيذ لبرامج التنوع البشري مرحلة التدريب على برامج التنوع البشري وهي مرحلة يتم من خلالها تدريب القائمين على تطبيق برامج التنوع البشري على بعض الخطوات الإعدادية لتطبيق برامج التنوع البشري والتي بدورها تتضمن إجراء تقييم للاحتياجات، وتحديد الفضايا التي تسعى

دراسة عن تطبيق سياسات التنوع البشري وتأثيرها في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

برامج التنوع إلى مناقشتها والتدريب على حلها، تحديد الخيارات المتاحة من المدربين المحتملين للقيام بالتدريب على برامج التنوع البشري ، اختيار مزيج من الموظفين المتنوعين إما عرقياً أو جنسياً أو في العمر لتطبيق برامج التنوع عليهم وجمع البيانات المطلوبة (Robbins, 2001).

3. مرحلة التطبيق الفعلي لبرامج التنوع البشري

أ. مرحلة التطبيق الفعلي لبرامج التنوع البشري على سياسات التوظيف بالمؤسسة

حيث يتم تطبيق برامج التنوع على سياسات التوظيف من خلال إتباع الخطوات التالية: 1- مراقبة المقابلات الشخصية المقررة لاختيار الموظفين الجدد لمنع التمييز والتحيز لبعض الموظفين مما يحول دون عدالة اختيار الموظفين المحتملين ؛ 2- إبراز التوصيف الوظيفي لكل وظيفة للمتقدمين: حيث يتم مراجعة التوصيف الوظيفي لكل وظيفة بحيث تكون واضحة للمتقدمين من أجل اختيار الأنسب لكل منها ؛ 3- تطوير المواد التي تعرض خطة التنوع بوضوح: والتي تشمل الكتيبات والفيديوهات؛ 4- تنوع لجنة المقابلة الشخصية (Robbins, 2001).

ب. مرحلة التطبيق الفعلي لبرامج التنوع البشري في تحديد مصادر العاملين المحتملين

حيث يتم إتباع تطبيق برامج التنوع البشري في تحديد مصادر العاملين الجدد وكذلك تشجيع العاملين الحاليين بإتباع الخطوات الآتية: 1- تشجيع الموظفين المتدربين الداخليين والمتعاونين من أجل أن يصبحوا قيادات في المؤسسة التي يعملون فيها على المدى القريب ؛ 2- عقد شراكات مع المدارس والجامعات التي تتميز بالتنوع البشري لطلابها من أجل جذب خريجها ؛ 3- إقامة علاقات مع المنظمات الحقوقية التي تلبى مصالح الأقليات العرقية والتي تتادى بالحفاظ على حقوق المرأة والمجموعات المتنوعة الأخرى (Robbins, 2001).

ج. تطبيق برامج التنوع البشري فيما يتعلق بالاستبقاء وترسيخ العلاقات بين المنظمة والإفراد

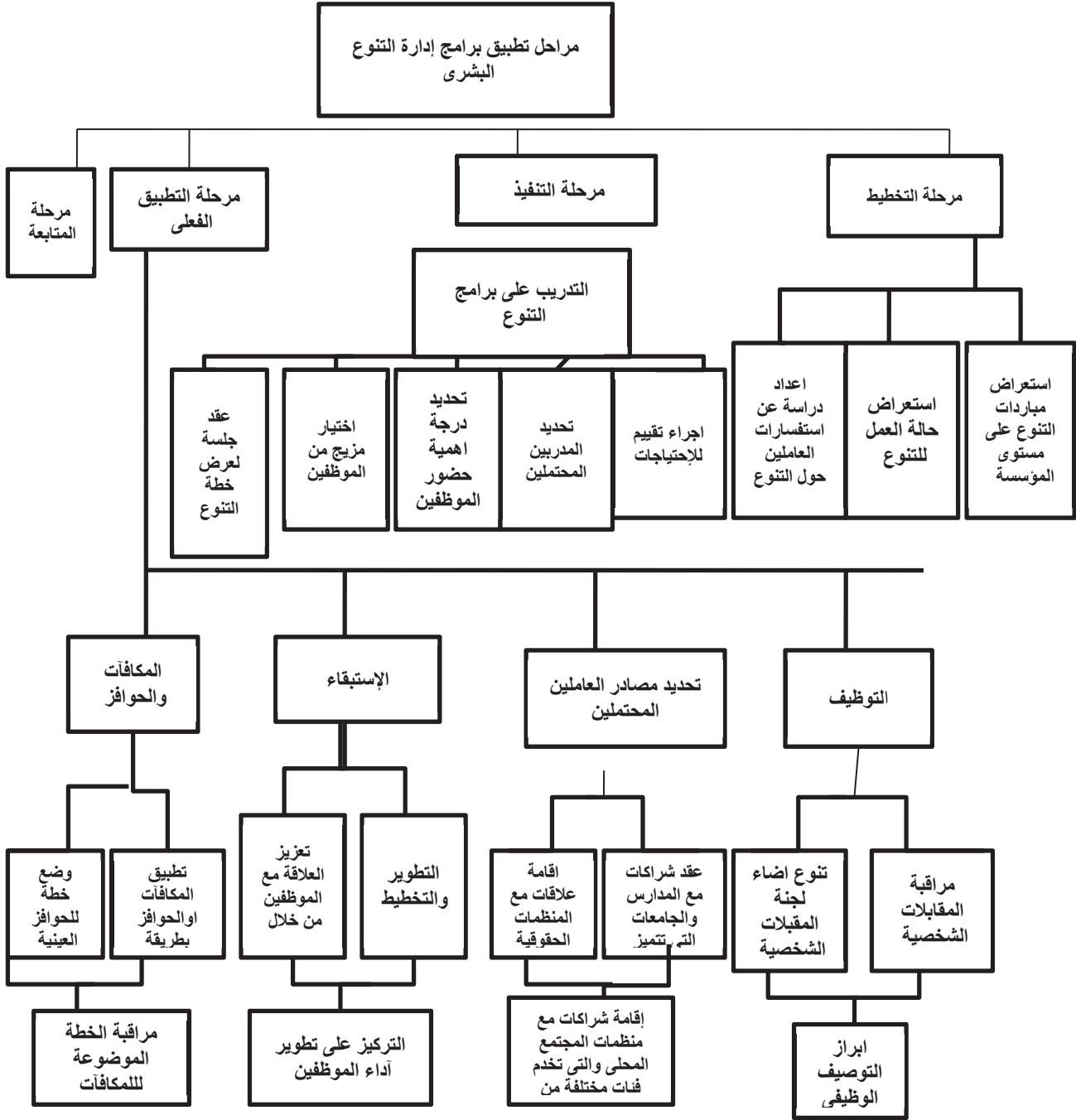
هناك أسباب عديدة تدفع العاملين إلى البحث عن فرصة عمل أخرى توفر لهم كافة الاحتياجات والمتطلبات التي يسعون إلى كسبها. ولكن لتعزيز استبقاء الموظفين يجب الالتزام بتنفيذ ثلاثة إجراءات على النحو التالي: 1- التطوير والتخطيط؛ 2- تحديد فرص التدريب لكل موظف داخل وخارج المؤسسة؛ 3- التأكد من قدرة الموظفين المتنوعين والذين ينتمون لمجموعات مختلفة من القيام بالمهام التي بها نسبة مخاطر عالية؛ 4- توفير فرصة إقامة شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين بالشركة؛ 5- إبراز قواعد تطوير الأداء من أجل إبراز الكفاءات لتوليهم المناصب القيادية بالمؤسسة (Robbins, 2001).

د. تطبيق برامج التنوع فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز

تسعى برامج التنوع البشري إلى تطبيق نظام عادل للمكافآت والحوافز من خلال: 1- تطبيق المكافآت أو الحوافز بطريقة عادلة وشاملة ؛ 2- مراقبة الخطة الموضوعية للمكافآت والحوافز بالشركة ومراجعتها مع الموظفين المختصين ؛ 3- التأكد من أن جميع الموظفين يحصلون على كافة حقوقهم بما يتناسب مع الجهود المبذول في العمل ودون تمييز لأي فئة ؛ 4- وضع خطة للحوافز العينية والتي يتم منحها للعاملين في حال تحقيق الأرباح المنشودة للسعي نحو كسب ولائهم ومحفز لتطوير أدائهم (USCG, 2009).

4. مرحلة المتابعة

يعقب مرحلة التطبيق الفعلي لسياسات التنوع البشري مرحلة أخرى تقوم على متابعة التطبيق الفعلي وإعداد تقرير عن التغذية المرتجعة للوقوف على مدى تأثير هذه السياسات والبرامج في تطوير بيئة العمل وتشمل: 1- قياس التقدم: ويتم من خلال نتائج التنفيذ وبعد الفترة المحددة للتطبيق قياس التقدم الذي يحدث على المجموعات المتنوعة جراء تطبيق برامج التنوع البشري. 2- إجراء تعديلات ضرورية إذا لزم الأمر وإذا حدث قصور أو خلل في إحدى خطوات التنفيذ . 3- التواصل المستمر وعرض النتائج المحققة وكذلك خطط إدارة التنوع البشري في التطوير على العاملين بالمنظمة (GAO, 2005).



الشكل (1) مراحل تطبيق برامج إدارة التنوع البشري

المصدر: (USCG, 2009) ، (Robbins, 2001) ، (GAO, 2005)

ثانياً: الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز إذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون (الشنواني، 2000). ويعرف أبو بكر (2000) أبعاد الميزة التنافسية بأنها هي الثقافة وقيم المنظمة والاهتمام بالموارد البشرية كرأس مال فكري والتعليم والتدريب المستمر والقدرة على إحداث التغيير السريع والقدرات التكنولوجية المتاحة وكفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية للمنظمة والتوجه السوقي للمنظمة . ويضيف نفس المؤلف أن المنافسة تقوم على الدعائم التالية : تكنولوجيا المعلومات – الجودة – ترشيد التكاليف والأسعار التنافسية – تقديم المنتج والخدمة في الوقت المناسب من وجهة نظر العميل – الابتكار في تقديم منتجات جديدة للسوق. وتتطلب هذه المنافسة وجود إدارة وقوة عمل قادرة على تحقيق التميز والتنافس من خلال النظرة العالمية والمعرفة والمهارات المتقدمة والقدرات العقلية والسلوكيات الفعالة في الأداء والتعامل.

والمحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق ميزة تنافسية للمنشأة والموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه الميزة وذلك وفقاً للآتي: 1- زيادة الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال كنتيجة أساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها ؛ 2- تتكون القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين ؛ 3- أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، إذ يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة ؛ 4- يتحدد مصير منظمات الأعمال في عالم اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج بما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى رضا العملاء والتفوق على المنافسين(الشمري، 2007). ويمكن توضيح أهمية المورد البشري كقدرة تنافسية تستطيع المنظمات بها أن تنافس غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في السوق من خلال الشكل (2).



الشكل (2) العنصر البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات

المصدر: النموذج من إعداد الباحثين

إن تطبيق برامج التنوع البشري يحقق ميزة تنافسية للمنشأة من خلال تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة إستراتيجية ، وإن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها . هذه الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة ، كما يمكن أن تكون هذه الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة ، كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليه (بقة، 2009). ويتضح تأثير إدارة التنوع البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (3).



شكل (3): تحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال إدارة التنوع البشرى فى المنظمات
المصدر: (عزى، 2006)

يوضح الشكل السابق أنه كلما تم تلبية كافة متطلبات العاملين من تحقيق مبدأ العدالة فى عملية الاختيار والتعيين ، وتوفير الأجور المرتفعة التى تحقق تطلعاته ، وتحقيق الأمان الوظيفي بحيث لا يشعر العامل بالتهديد وإمكانية الاستغناء عنه فى أى وقت ، وتوفير مبدأ العدالة فى الأجور والحوافز وفرص التدريب التى توفرها المؤسسات للعاملين ، وإعطاء حق المشاركة وتفويض القرار فى بعض الأحيان ، بالإضافة إلى أمور كثيرة تساهم جميعها فى تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الخليط البشرى أو التنوع البشرى فى المؤسسات. لتحقيق ميزة تنافسية من تطبيق سياسات التنوع البشرى يجب توفير بعض الأساسيات المتعلقة بالاختلاف الثقافي والهيكلي والتنظيمي من أجل إنجاح تنفيذ برامج التنوع بما يحقق الميزة التنافسية للشركة أو المنظمة ، وهذا يتحقق من خلال بعض المتطلبات وهى: 1- حتمية التغيير فى الثقافة المشتركة بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الجديدة ؛ 2- اعتبار التنوع عملية دائمة ومستمرة وغير مؤقتة ، 3- التأثير بحركة التجارة العالمية والانفتاح الاقتصادي الدولي ؛ 4- إجراء تحليل مفصل للتنوع البشرى فى المنظمة ، 5- التزام الإدارة العليا بتقديم الدعم ؛ 6- إدراج إدارة التنوع البشرى ضمن أنشطة الموارد البشرية ؛ 7- اعتبار إدارة التنوع البشرى محور مستقبل إدارة الموارد البشرية ومحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Gong, 2008). هذا وتحقق إدارة التنوع البشرى ميزات تنافسية للمؤسسة منها مايلي : 1- تطور القيادة الفعالة (تحديث قيادة القوى العاملة) ؛ 2- إدراج برامج متطورة لجذب وتطوير واستبقاء المواهب المتنوعة ؛ 3- قياس درجة التفاوض من أجل إدماج المجموعات المتنوعة فى المؤسسة 4- إعطاء الفرصة للجميع للتعبير عن رأيه ؛ 5- اعتبار التنوع البشرى جوهر مبدأ التشغيل (Gilbert and Stead , 1997).

منهج البحث

تم الاستعانة بطريقتين أساسيتين لتجميع البيانات الميدانية: طريقة المقابلة الشخصية ذات الأسئلة المقالية "Structured interview" مع مسؤولي الموارد البشرية ، وذلك بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والغردقة ، والطريقة الثانية هى طريقة استمارة الاستقصاء "Questionnaire Survey" مع العاملين بقسمي المكاتب الأمامية والأغذية والمشروبات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وقد تم اختيار هذين القسمين تحديداً لاستحواذهما على نصيب كبير من إستراتيجية الموارد البشرية بالفنادق المصرية.

تم اختيار 15 فندقاً من إجمالي 72 فندقاً هم عدد فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والغردقة وفق الإصدار الأخير لعام 2012/2013 لكتيب دليل الفنادق المصرية "Egyptian Hotel Guide" الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابعة لوزارة السياحة المصرية . جدير بالذكر أنه تم اختيار مدينتي الغردقة و شرم الشيخ كمجتمع للبحث نظراً لأن غالبية الفنادق التابعة لسلاسل الإدارة الدولية فى جمهورية مصر العربية يتواجد منها فندق واحد على الأقل فى مدينتي شرم الشيخ والغردقة. بلغ عدد استمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين بقسمي المكاتب الأمامية والأغذية والمشروبات (600) استمارة بمتوسط (40) استمارة لكل فندق من فنادق العينة ، تم استرجاع عدد (430) استمارة بمتوسط (28.6) استمارة ، تم استبعاد (38) استمارة لعدم حيادتها واتفاقها مع اختبار الأسئلة المرتبطة المعد كقياس لأجوبة استمارة الاستقصاء ، وبذلك يصبح عدد الاستمارات الصالحة (392) استمارة بمتوسط استجابة قدره (26.1) استمارة لكل فندق.

تم تحليل البيانات المجمع من المقابلات الشخصية مع مسؤولي الموارد البشرية بالفنادق ، فقد تم تقسيم الأجوبة الواردة لمجموعة متطابقة من مجموعات الأسئلة الواردة باستمارة المقابلة الشخصية ، وتم تلخيص الأجوبة مع حذف المكرر منها أو البعيد عن نطاق الدراسة ، وتم تحليل النتائج عن طريق مقارنة أجوبة مسؤولي الموارد البشرية ببعضها البعض والتعليق عليها وصولاً إلى الاستنتاجات والنتائج التى سيسبق منها الباحثين توصيات الدراسة. أما بالنسبة للبيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للعاملين فتم تحليلها باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Science" (SPSS 16-2007).

دراسة عن تطبيق سياسات التنوع البشري وتأثيرها في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج والمناقشة لاستمارات مدراء الموارد البشرية بالفنادق

جدول (1): التكرار النسبي لأكثر الأجوبة شيوعاً لمسئولي الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنوع البشري

النسبة المئوية	التكرار	أكثر الأجوبة شيوعاً	البند
33.3%	5 فنادق	وجود مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية حيث عرف بأنه البرامج التي تنتج فرص تغيير استراتيجيات وسياسات المنظمة بهدف منع ومعالجة التمييز والحرمان.	وجود توصيف لإدارة التنوع البشري
66.7%	10 فنادق	لا يوجد مفهوم واضح لإدارة التنوع البشري ، وتتبع لمهام إدارة الموارد البشرية ، ولا توجد إدارة مخصصة لإدارة التنوع البشري ويلزم مدير إدارة الموارد البشرية بتنفيذ هذه المهام المعروضة عليه من قبل المدير.	
26.6%	4 فنادق	تلتزم إدارة الفندق بعقد اجتماعات دورية مع العاملين ؛ ويتم عقد اجتماع لكل قسم.	الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة في حالة وجود مفهوم واضح لإدارة التنوع البشري
13.3%	فندقان	عقد ورش عمل دورية للعاملين بشكل أسبوعي أو شهري وذلك حسب خطة الفندق الموضوع.	
20.1%	3 فنادق	وضع لوحات إرشادية بها رسومات كرتونية تشير إلى أهمية وحدة العمل وأهمية العمل معاً كفريق واحد.	
20.1%	3 فنادق	الإستعانة بفريق تدريبي متخصص في الموارد البشرية يقوم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مع العاملين بالفندق للتأكيد على أهمية وحدة العمل. الإستعانة بأحد المدربين للقيام بالتدريب على برامج ادارة التنوع البشري من داخل الفندق.	
33.3%	5 فنادق	تنسب إدارة الفندق متابعتها لإدارة مستقلة يعهد إليها متابعة تطبيق هذه الإجراءات.	حول وجود فريق عمل مستقل قائم على متابعتها
26.6%	4 فنادق	تنسب لمدير قسم الموارد البشرية بالفندق بحيث يكون مسؤولاً عن تطبيقها ومتابعتها وتسجيل النتائج المحققة في تقرير يتم رفعه فيما بعد إلى مدير الفندق.	
20.1%	3 فنادق	ينسب تطبيق هذه الإجراءات لرؤساء الأقسام لمعرفة كل رئيس قسم بالعاملين ومعرفة القدرات الفردية.	
20.1%	3 فنادق	يعتبر تطبيق مثل هذه الإجراءات مضيعة للوقت والجهد والمال ، وأن تطبيق مثل هذه البرامج سوف يكلف إدارة الفندق الكثير من النفقات من خلال تنظيم الاجتماعات وغيره من الإجراءات.	
53.3%	8 فنادق	تقوم الإدارة العليا بتحليل النتائج المحققة من تطبيق الإجراءات بغرض الوقوف على فاعلية تطبيق هذه البرامج داخل الفندق ، وكذلك مدى الاستفادة المحققة من تطبيق هذه الإجراءات.	حول التنسيق مع الإدارة العليا للفندق حول هذه النتائج
46.7%	7 فنادق	تنسب الإدارة العليا تخطيط وتنفيذ برامج التنوع البشري إلى الإدارة المستقلة التي تنسب لإدارة الموارد البشرية .	
60%	9 فنادق	يتم الاستفادة فعلياً من التغذية المرتجعة لتطبيق هذه البرامج ، وذلك للتركيز على أهمية العمل كفريق واحد .	حول مدى الإفادة من التغذية المرتجعة لنتائج تلك الإجراءات
40%	6 فنادق	لا تهتم إدارة الفندق بتطبيق أى برامج وخطط غير التي تقرها الإدارة العليا وتوافق عليها ادارات الفندق ، وأية برامج أو خطط أخرى يتم تشكيل لجنة للنظر في إمكانية الاستفادة منها من عدمه.	
60%	9 فنادق	يتم قياس فاعلية التطبيق من خلال مدى استجابة العاملين للعمل كفريق واحد ، من خلال قلة المشكلات بين العاملين داخل بيئة العمل ، وكذلك قلة التعصب العرقي لبعض الفئات.	حول تقييم مستوى أداء تلك الإجراءات

40%	6 فنادق	يتم تقييم مستوى تلك الإجراءات من خلال تقبل العاملين ذوى المؤهل الجامعى بالعمل جنباً إلى جنب مع غيرهم من العاملين ذوى المؤهل المتوسط.	
6.1%	1 فندق	تتعامل الإدارة مع العنصر البشري على أنه الركيزة الأساسية والهدف الأسمى الذى تسعى الإدارة العليا إلى إرضاءه وكسب ولائه.	حول تعامل الإدارة مع العنصر البشري على انه عنصر يحقق الميزة التنافسية للفندق
6.1%	1 فندق	ينظر إلى العنصر البشري على أنه قوام العمل الفندقى ، وبالتالي تسعى الإدارة العليا إلى تهيئته وتوفير بيئة العمل المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة منه.	
6.1%	1 فندق	تهتم إدارة الفندق بتطوير العنصر البشري تعليمياً وفكرياً وتنقيفياً.	
6.1%	فندقان	تهتم الإدارة العليا بالتطوير الدورى لنظام الرواتب والأجور إذ تسعى لإرضاء العاملين من خلال وضع نظام مرضى وثابت للأجور والرواتب إيماناً منها بأن كسب المال هو الهدف الأساسى للعاملين من عملهم.	
6.1%	1 فندق	تبذل الإدارة جهداً كبيراً من أجل تلبية مطالب العاملين المادية من خلال الرواتب والأجور ، إلا أن ذلك يصطدم ببعض العواقب التى تعيق تحقيق ذلك.	
6.1%		تعمل الإدارة العليا على إرضاء العاملين مادياً أيضاً من خلال تثبيت نظام توزيع الحوافز على العاملين والتى يتم توزيعها أسبوعياً.	
6.1%	1 فندق	تسعى إدارة الفندق إلى توفير كافة متطلبات واحتياجات العاملين ، بتوفير مطعم للعاملين يقوم بتقديم الثلاث وجبات الرئيسية بنظام البوفيه المفتوح.	
6.1%	1 فندق	الاعتراف بالقصور فى بعض الأمور فى بيئة العمل ، والإشارة إلى بعض الأخطاء فى تركيب بعض المعدات فى المطبخ.	
13.3%	1 فندق	تسعى إدارة الفندق إلى توفير كافة وسائل الراحة للعاملين من خلال توفير استراحات للمبيت بها.	
6.1%	1 فندق	تسعى إدارة الفندق إلى توفير استراحات جيدة للعاملين فى حدود الإمكانيات المادية المتاحة .	
6.1%	2 فندق	تقوم إدارة الفندق بإرضاء العاملين بكل الطرق ، إذ توفر حافلة سياحية مكيفة لتوصيل العاملين أثناء الاجازات.	
13.3%	1 فندق	تلتزم بتطبيق كافة بنود قانون العمل فيما يتعلق بساعات العمل الرسمية ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتقسيم العمل اليومى إلى ثلاث ورديات .	
	فندقان	يرى مدراء الموارد البشرية بفنادق (الملاك) بأن إدارة الفندق تحرص على تطبيق قانون العمل وساعات التشغيل لكل وردية ، لكن هناك بعض الإعاقات التى تمنع ذلك	

دراسة عن تطبيق سياسات التنوع البشري وتأثيرها في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

6.1%	1 فندق	تعمل إدارة الفندق على توفير بيئة عمل يسودها أجواء من الهدوء وخالية من المشكلات والمشاحنات بين العاملين.	حول مدى تأثير روح فريق العمل على رفع كفاءة وأداء العنصر البشري
6.1%	1 فندق	التأكيد على ان روح فريق العمل الواحد تبدأ من خلال المدراء أولاً.	
26.6%	4 فنادق	نسيان عامل العرق والأصل المختلف بين العاملين ، وأن زيادة الولاء للعمل سيؤدى إلى اعتبار العاملين أن الفندق هو موطنهم الاصلى.	
26.6%	4 فنادق	إنصاف العاملين فى العمل بإعطائهم كافة حقوقهم دون تمييز أو استثناء لأى فرد ، واعتبار عامل الكفاءة فى العمل والتفانى فيه هو المعيار الأساسى الذى يتم قياس درجة كفاءة الأداء دون النظر لأى اعتبارات تمييزية أخرى.	
6.1%	4 فنادق	ضرورة الالتزام بمبدأ العدالة ويجب أن تكون هى السمة الغالبة فى مدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية.	
26.6%		من المظاهر التى تؤدى إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك توحيد العاملين كفريق عمل واحد ، ومنها أنه عندما يصاب احدهم بمكروه أو حادث اثناء العمل ، يقوم بعض العاملين باصطحابه إلى المستشفى سريعاً ويقومون بجمع التبرعات المالية كمساهمة له فى مرضه.	
100%	15 فندق	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين خلال الوردية الصباحية او المسائية بهدف التعرف على المشكلات بين العاملين ومحاولة القضاء عليها قبل تفاقمها. تقوم إدارة الفندق بالعمل على تعميق روح فريق العمل الواحد لدى العاملين من خلال تسكينهم فى استراحات مع بعضهم البعض. قيام الإدارة بتسكين أبناء العرق الواحد حديثى التعيين فى مكان عمل واحد ، على الرغم من المناداة بضرورة التنوع فى بيئة العمل وعدم التقيد بنشابه العرق والجنس. الدعوة إلى العمل تحت إمرة فريق العمل الواحد ، باستخدام لوحات إرشادية تحوى مجموعة من الرسوم الكاريكاتيرية الدالة على أهمية وحدة العمل والترابط فى العمل وانعكاسه الإيجابي على بيئة العمل. إختيار القيادات ورؤساء الأقسام بعناية ، وذلك نظراً لان لرئيس القسم دوراً كبيراً فى توحيد صفوف العاملين. قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على مشاركة زملائهم فى مناسبتهم ، من خلال اقامة احتفالات بسيطة كالوداع والخروج لسن المعاش والتقاعد والزواج والتأبين.	وحول آليات إدارة الفندق لتحقيق ذلك

ثانياً: النتائج والمناقشة لاستثمارات العاملين بالفنادق

1- تحليل معامل الارتباط Person Correlation

1- 1 تحليل معامل الارتباط بين قيام الإدارة بعقد ورش عمل لتوضيح خطوات تطبيق برامج إدارة التنوع البشرى وبين نجاح الإدارة فى فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين.

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة 18% ، أى أنه ارتباط معنوي قوى فى الاتجاه الموجب ، بمعنى وجود علاقة طردية موجه بين قيام الإدارة بعقد ورش عمل لتوضيح خطوات تطبيق برامج إدارة التنوع البشرى وبين نجاح الإدارة فى فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين ، أى أن حرص الإدارة على عقد ورش عمل لتوضيح مفهوم التنوع البشرى يساعدها على إظهار التنوع فى المجموعات وبالتالي فهم وإدارة هذه الاختلافات بين العاملين على حسب تنوعها ، ويتفق ذلك مع Neil (2001) الذى يشير إلى مميزات تطبيق مفهوم إدارة التنوع البشرى فى مؤسسات الأعمال ومنها معالجة قضايا التنوع

للتحيز الشخصي ، وتحسين علاقة الموظفين بالرؤساء، وزيادة مهارات العمل الجماعي ، وتقليل النزاعات في أماكن العمل وخلق مناخ من الاحترام داخل المؤسسة .

1-2 معامل الارتباط بين قيام الإدارة بإمداد العاملين بكافة المعلومات الوظيفية بوضوح وبين درجة رضا العاملين عن الوظائف التي يقومون بها .

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة (-0.11) وهو ارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية سالبة بين قيام الإدارة بإمداد العاملين بكافة المعلومات الوظيفية بوضوح وبين درجة رضا العاملين عن الوظائف التي يقومون بها ، أي انه كلما قلت المعلومات الوظيفية التي تقوم الإدارة بإمداد العاملين بها كلما أدى ذلك إلى قلة درجة رضا العاملين عن الوظائف التي يقومون بها .

1-3 معامل الارتباط بين نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين وبين قناعة كل فرد بأهميته وتأثيره في سير العمل داخل الفندق .

وجد ان معامل الارتباط لتلك العلاقة هي (-0.15) وهو ارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية سالبة بين نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين وبين قناعة كل فرد بأهميته وتأثيره في سير العمل داخل الفندق ، أي انه كلما فشلت الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين في مجال العمل كلما قلت قناعة الفرد بأهميته وتأثيره في سير العمل الفندقي مما يؤثر سلباً في تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة الفندقية من خلال العنصر البشري والذي يشير إليها بقه (2009) بأن تطبيق برامج التنوع البشري يحقق ميزة تنافسية للمنشأة من خلال تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة إستراتيجية ، وإن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها .

2- تحليل معامل الانحدار Regression / Beta

1-2 معامل الانحدار بين اهتمام الإداريين بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم .

يوضح الجدول (2) وجود تأثير إيجابي بين اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين كمتغير مستقل وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم كمتغير تابع ، إذ وجد أن معامل الانحدار $Beta = 0.66$ (%) ، أي أن اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين سيؤثر إيجابياً في درجة رضا العاملين عن وظائفهم التي يعملون بها (66%) ، وبالتالي فإن اهتمام الإدارة الفندقية بدراسة تطلعات ورغبات العاملين سيؤدي إلى رضاهم عن وظائفهم وما يعكسه ذلك من نجاح الإدارة الفندقية ككل . وقد وجد أن معنوية العلاقة السابقة 0.000 أي ذو دلالة معنوية قوية . وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما تم تلبية تطلعات ورغبات العاملين وكلما اهتمت الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية وكلما شعر العاملون بالعدالة والمساواة في العمل كلما زادت درجة رضائهم عن العمل بما ينعكس إيجاباً على إنتاجه .

جدول (2): معامل الانحدار بين اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم

نموذج	قيمة المعامل البنائي	الخطأ المعياري للمعامل البنائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.517	.191		13.172	.000
درجة رضا العاملين عن وظائفهم	.278	.060	.66	1.303	.000

2-2 معامل الانحدار بين نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم

يوضح الجدول (3) وجود تأثير إيجابي بين نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين كمتغير مستقل وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم كمتغير تابع ، إذ وجد أن معامل الانحدار $Beta = 0.91$ (%) ، أي أن نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات سيؤثر إيجابياً في درجة رضا العاملين عن وظائفهم التي يعملون بها (91%) ، وبالتالي فإن اهتمام الإدارة بالتنوع البشري والتعرف على أبعاده يساعدها في تلبية كافة تطلعات كل عامل على حدة مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضا العاملين عن وظائفهم والفندق الذي يعملون به .

جدول (3): معامل الانحدار بين نجاح الإدارة في فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين وبين درجة رضا العاملين عن وظائفهم

نموذج	قيمة المعامل البنائي	الخطأ المعياري للمعامل البنائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.517	.191		13.172	.000
درجة رضا العاملين عن وظائفهم	.278	.910	.091	1.303	.000

دراسة عن تطبيق سياسات التنوع البشري وتأثيرها في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

ملخص نتائج الدراسة العملية والتوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة عن الوضع الحالي لتطبيق برامج التنوع البشري ودورها في تدعيم المركز التنافسي للفنادق، وهي كالتالي :

أولاً: ملخص نتائج تحليل استمارات مدراء الموارد البشرية فيما يتعلق بمنهج الإدارة في التعامل مع التنوع البشري وأبعاد التنوع البشري

1- افتقار عدد من المؤسسات الفندقية إلى وجود توصيف واضح لإدارة التنوع البشري ، وضعف الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتوصيف إدارة التنوع البشري، فضلاً عن عدم وجود فريق متخصص قائم على متابعة تطبيق مهام وبرامج التنوع البشري بها ، وقلة الاتصالات مع الإدارة العليا للتنسيق حول النتائج المتوقعة من تطبيق برامج التنوع البشري ، وبالتالي ضعف التغذية المرتجعة من توصيف إدارة التنوع وتطبيق برامجها بالمؤسسات الفندقية .

2- تفاوت درجة الاهتمام بالعنصر البشري في عدد من المؤسسات الفندقية من خلال الاختلاف في درجات الخدمات المقدمة للعامل بين عدد من الفنادق

3- تفاوت اهتمام الإدارات الفندقية بالعمل كفريق واحد، وتفاوت في درجة الاستجابة بتوفير كافة احتياجاته المهنية من أجل القيام بالمهام الوظيفية المقررة ، من خلال اختلاف الآليات والإجراءات التي تتخذها الإدارات الفندقية حيال ذلك .

4- ضعف الخدمات المقدمة للعاملين من قبل عدد من المؤسسات الفندقية، مما يقلل من نجاح الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العامل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتأثير برامج التنوع البشري في رضا العاملين بالفنادق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للفندق

1- تفاوت اهتمام المؤسسات الفندقية بعقد ورش عمل دورية للعاملين التي يتم من خلالها محاولة تلاقي العاملين وجدانياً وفكرياً وإزالة كافة الخلافات ولتي تحدث بينهم داخل بيئة العمل.

2- غياب دور الإدارة في عقد ورش عمل لتوضيح مفهوم إدارة التنوع البشري وكذلك برامجها والغرض وأهمية تطبيقها .

3- أغلب العاملين يرون عدم قدرة المؤسسات الفندقية على فهم وإدارة الاختلافات بين العاملين بالشكل الذي يفيد بيئة العمل ويحقق الميزة التنافسية للفندق.

4- تفاوت الآراء حول اهتمام الإدارة في فهم النواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين ،

5- فقدان الرابط بين الإدارة والعاملين بسبب رؤية أغلب العاملين عدم اهتمام الإدارة بهم واعتبارهم كعنصر هام لبث روح فريق العمل.

6- تفاوت الآراء حول اهتمام الإدارة بتشجيع العاملين على المشاركة.

7- قصور الإدارة في توفير المعلومات الوظيفية للعاملين ، إذ يؤدي ذلك إلى عدم معرفة كل فرد الدور المنوط به ، مما يؤثر سلباً في جودة الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء.

8- أغلب العاملين يرون عجز الإدارة عن تحقيق تطلعاتهم ورغباتهم مما يؤثر سلباً في جودة الخدمة الفندقية المقدمة للعاملين .

9- تفاوت الآراء حول درجة رضا العاملين عن وظائفهم التي يقومون بها نتيجة لتفاوت درجة تحقيق الإدارة لتطلعاتهم ورغباتهم التي يتطلعون إليها.

ثالثاً التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهامة الهادفة إلى تفعيل دور إدارة التنوع البشري في المؤسسات الفندقية في تدعيم المركز التنافسي للفنادق المصرية ، وهي كالتالي :

1- التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة في التنوع البشري بالمؤسسة الفندقية تتضمن فريقاً متخصصاً لتطبيق برامج التنوع البشري وتهدف إلى توسيع قاعدة اختيار الأسواق وتحسين جودة المنتجات المقدمة بما يزيد من درجة رضا العملاء ، ويكون مهمتها التخطيط والتحليل لإدارة التنوع البشري ، والتنفيذ لبرامج التنوع البشري من خلال النظر في إنشاء مجلس للتنوع أو فريق للعمل يمكنه المساعدة في تحديد البحوث اللازمة لتطبيق سياسات التنوع وتقديم التوصيات المقترحة لتنفيذها لتحسين الأداء ، ثم متابعة تنفيذ الخطوات السابقة ، وترسيخ العلاقات بين المنظمة والأفراد ، وتعزيز القدرة على المنافسة وأخيراً تحسين الأداء التنظيمي

2- التأكيد على أهمية تعريف العاملين بمفهوم التنوع البشري الذي يشمل مجموعة من المفاهيم التي توضح الاختلافات التقليدية بين الفئات من حيث النوع والعرق ومجموعة من الاختلافات في العمر والعجز والخلفية الثقافية ونمط الحياة والقيم والمعتقدات

3 - دعم إنشاء قنوات اتصال بين الإدارة العليا وبين الإدارة المختصة بتطبيق برامج التنوع البشري والمنبثقة من إدارة الموارد البشرية وذلك للاستفادة من التغذية المرتجعة لتطبيق برامج التنوع البشري على العاملين والتحقق من فاعلية تطبيق هذه البرامج وتحقيقها للأهداف الموضوعية

4- الحث على ضرورة تحقيق تطلعات ورغبات العاملين ، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وإعطائهم كافة حقوقهم الوظيفية لزيادة ولائهم للمؤسسة الفندقية

5- التأكيد على ضرورة توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة العليا من خلال دعم قنوات الاتصال بين الطرفين ، والعلاقة بين العاملين وبعضهم البعض من خلال الحث على مشاركتهم الأحداث الاجتماعية وكذلك قيام الإدارة العليا بمشاركتهم ذلك

المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (2000) التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية - الدار الجامعية، مصر
- الشمري، حبيب (2007) تراجع المزايا النسبية وعوامل الإنتاج والموارد الطبيعية الموروثة في عملية المنافسة – الشركات السعودية على المحك العالمي .. الجودة والتنافسية أم الخروج ؟ ، تقرير تنافسية الشركات السعودية.
- الشنواني، صلاح (2000) اقتصاديات الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، مصر ص 130 -132.
- بقة، الشريف (2009) ، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة بحالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية ، المنظمة العالمية للتجارة والاقتصاد الجزائري – مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 26.
- عزمي، رانية أحمد(2006) من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال ، الدار الجامعية، مصر.

المراجع الأجنبية

- Anderson, T. and Metcalf, H. (2003) Diversity: stacking up the evidence, Chartered Institute of Personnel and Development, London, pp. 66-76.
- Caleb, R., (2006) , "What Do We Mean By Managing Diversity ?", Workforce Diversity Concepts and Cases, Originally Published in Sumati Reddy, editor. , ICAFAI University, Hyderabad, India, Vol. 3 ,,pp.34-55.
- GAO (United States Government Accountability Office) (2005) Diversity Management Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples, Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, USA.
- Gilbert, J.A. and Stead, B.A. (1997) Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make A Difference In Applicant Success?, Group and Organization Management, Vol. 24, No. 2, pp. 239–256.
- Gong, Y. (2008)Managing Culture Diversity In Hospitality Industry, Nevada University, Las Vegas – USA, pp. 42-57.
- Jackson, S. E., Joshi, A., and Erhardt, N. L. (2003) , " Recent research on team and organizational diversity" , SWOT analysis and implications, Journal of Management, 29, 801–830.
- Kandola, R. (1995) Managing Diversity: Succeeding Where Equal Opportunities has Failed, Equal Opportunities Review, Vol.59, p.130.
- Knouse, S. B. and Stewart, J. C. (2003)Hard Measures That Support The Business Case For Diversity: A Balanced Scorecard Approach, The Diversity Factor, Vol.11,pp. 5–11.
- Mara,E. and Soto, M. (1997)Can We Rebuild Civic Life Without a Multiracial University?, Change: The Magazine of Higher Learning,Vol. 29, p. 44.
- Milliken, F.J. and Martins, L.L. (1996)Searching For Common Threads: Understanding The Multiple Effects Of Diversity In Organizational Groups, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2, pp. 402–433.
- Neil, E. R. (2001) , "Best Practices in Diversity Management "International Personnel Management Association, Workforce Diversity Concepts and Cases, New York, USA,Originally Published in Sumati Reddy, editor , ICAFAI University, Hyderabad, India, Vol. 3 ,,pp.34-55.
- Robbins, S. (2001) Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ-Prentice Hall, pp. 31-127.
- Thomas, D.A. (2004)Diversity as strategy, Harvard Business Review, Vol. 82, No. 9, pp. 98–108.
- USCG (United States Coast Guard) (2009) Diversity Management Handbook: A Guide for Organizational Change, USA Department of homeland security, USA.Vol. 21, pp.61–76.
- Wilett, B. (2007) Best Practices In Achieving Workforce Diversity, U.S. Department of the Army Carol Hayashida USA, pp.14-20.

Application of Human diversity policies and their impact on the competitive advantage in Egyptian hotels

The concept of diversity management focuses on different attributes among employees within the organization. The attributes include: sex, colour, cultural and educational level, religion, language, nationality, beliefs and ideas, capabilities and expertise. Nowadays, many organizations tend to adopt the concept of human diversity management to achieve a competitive advantage and benefit their operations. The study aims to shed light on the actual practices in relation to human diversity management as well as the obstacles and the motives of applying diversity management policies and programs in Egyptian hotels. The researchers adopted two basic methods for data collection personal interview and questionnaire survey. Fifteen interviews were conducted with the executives of human resource in five star hotels in Sharm El-Sheikh and Hurghada. Also, 600 questionnaire forms were distributed on the employees in front office, food and beverage departments. Among them, 392 forms were suitable for the analysis of the research. The results of the study indicated that many hotels did not have clear description/procedures of human diversity management as well as specialized employees to follow-up the application of human diversity programs. There were also variations among hotels in relation to holding regular workshops to explain the concept of diversity management programs. Most workers believed that hotel management did not consider human diversity as a significant way to benefit the working environment and achieve competitive advantage of the hotel. The study concludes that there should be a specialized department in hotel organizations to implement human diversity management programs.

Keywords: Human diversity, competitive advantage ,hotels