

## سياسات تطوير صناعة الضيافة بالمدن الشبابية المصرية وتأثيرها على أداء العنصر البشري

د/ محمود عطيتو سري عطيتو<sup>1</sup>

### 1/ مقدمة البحث:

ليس هناك شك في أن نجاح أي منظمة خدمية يرجع إلى حد كبير إلى ما تمتلكه من عاملين وعناصر بشرية، ولا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية المعدة مسبقا والميزة التنافسية بدون العامل البشري، وهو العامل الأهم في عملية الإنتاج (13:15).

المدن الشبابية كصناعة رائدة في صناعة الخدمات الفندقية، تعتمد الصناعة الفندقية على العوامل البشرية في عملية تقديم الخدمات، وتعتبر من الصناعات كثيفة العمالة، لذلك فإن الاهتمام بالعوامل البشرية من أهم المؤشرات من المنافسة، فهي عنصر بقدر ما هي جزء من رأس المال والمنتج النهائي (95:7).

شهد العالم مؤخرا تطورا هائلا وسريعا في جميع جوانب الحياة العملية والعلمية. نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير دور الدولة من دور تقليدي قائم على تقديم الخدمات العامة للمواطنين إلى دور رقابي قائم على تحسين أداء المؤسسات العامة، وتحسن أداء المؤسسات العامة بناء على ما تمتلكه من عناصر بشرية مدربة ومؤهلة لتقديم الخدمات (13:25).

تكمن أهمية العامل البشري في أنه أساس الأنشطة الإنتاجية، والقوة الدافعة الرئيسية وراء جميع الأنشطة، والتركيز على جودة الخدمة الفندقية هو سبب تقدم ونمو المنشأة الفندقية، ويرجع ذلك أساسا إلى الاعتماد على كوادر مدربة بمهارات مختلفة، والعنصر البشري الذي سيقود المنظمات للتركيز على مواردها لتحقيق أهدافها، و على تنمية العنصر البشري وتنميته لا يزال يمثل مشكلة في كثير المؤسسات (335:21)، وفي سياق الدور الذي تنفذه وزارة الشباب والرياضة في مواكبة التغير والتطوير للعاملين بالمدن الشبابية ظهرت مشكلة البحث. المفتاح الرئيسي لهذه العملية هو تزويد جميع الموظفين ببرنامج التدريب اللازم، والتدريب هو أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد على تطوير قدرة الفرد على أداء وظيفته بأفضل طريقة ممكنة (68:22).

<sup>1</sup> إخصائى استقبال وتسكين بالمدينة الشبابية الدولية بالاقصر

بالرغم من دور المنظمة والمؤسسة في ترقية وتطوير العلاقة مع الزوار. إلا أن العاملين(العنصر البشري) الذين يقدمون الوظيفة الخدمية مباشرة مع الزوار لهم دور عظيم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة أو تحطيمها(134:24).

## 2/ مشكلة البحث:

مما لا شك فيه ان الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات ، والتي تجبر المنظمات الاستجابة لها وكيفية مواكبة هذه التغيرات، كل هذه التحديات فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب مختلف وخلق اساليب حديثة وابداعية ، وبالتالي اصبحت المنظمات مجبرة على اتباع تغيرات جوهرية في اساليب الادارة التقليدية، وايجاد اساليب ادارية ابداعية حديثة، وذلك من خلال تسليط الضوء على العنصر البشري الذي يعد اهم مورد استراتيجي في المنظمات وجوهر العملية الابداعية والابتكارية(12:5).

كما يعد اهم العوامل التي تساهم في البقاء والاستمرارية للمنظمات وخلق الميزة التنافسية الدائمة لما لديها من قدرات ابداعية وكفاءات ومهارات ومعارف ، ومن بين الاساليب والممارسات الجديدة هو تمكين العاملين ، والذي يهتم بشكل اساسي بزيادة الثقة بين العاملين والادارة من خلال منح العاملين السلطات والمسؤوليات وتشجيعهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة في اداء العمل بطريقتهم دون تدخل المباشر من الادارة(9:35).

كان الاهتمام يركز على النواحي الفنية في الوظيفة قديماً ولكن يتجه العالم الآن الى تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الضيوف، وأن يتعلموا كيف يعاملوا الضيوف من خلال اكتساب مهارات العمل وكيفية تأدية الخدمة بشكل صحيح. وتم إعداد هذه البحث:  
سياسات تطوير وتمكين العاملين التي تواجه صناعة بالمدن الشبابية المصرية وتأثيرها على اداء العنصر البشري، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

1. ما الدور الحيوي للعنصر البشري (العاملين) في المدن الشبابية المصرية؟
2. ما تأثير نمط القيادة المتبع على أداء العنصر البشري داخل المدن الشبابية المصرية ؟
3. هل الحوافز سواء المادية او المعنوية اداء لتشجيع العاملين على القيام بمهامهم وتطوير ادائهم ؟
4. ما هو تأثير التدريب والتنمية الادارية على أداء العاملين؟
5. هل للمتكمين دور في التأثير على اداء العنصر البشري ؟

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أهمية سياسات التمكين وتطوير العاملين كمدخل لتطوير الاداء وتحسين جوده المخرجات الادارية مما دفع الباحثين الى اجراء دراسته بغرض قياس تاثير سياسات التطوير والتمكين للعاملين في المدن الشبابية بوزاره الشباب والرياضه حتى يمكن توفير بيانات يمكن الاسترشاد بها في عمليه التطوير الاداري والتنظيمي بالوزارة.

### 3/ أهمية البحث:

وتأتى أهمية البحث فى الأهمية الخاصة والأهمية العامة

#### الأهمية الخاصة

إن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى الأساس لأي منظمة. وعادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد وكذلك ينعكس من خلال مهارات متجددة يكتسبها الأفراد ، والسياسات المتبعة لتحفيزه. تلعب صناعة الضيافة دوراً مهماً فى الاقتصاد نظراً لتعدد أنشطتها وارتفاع كثافة التشغيل بها . وحيث إن الصناعة فى نمو مستمر - فهي لا تحتاج فقط مزيداً من القوى العاملة - بل إن الأعداد المطلوبة ونوعية المهارات المطلوبة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية أمر خطير ، وجعل الكوادر البشرية قادرة على تحقيق أعلى المعدلات من رضا العملاء ، و الذي يجعل العنصر البشري من أهم موارد المنظمة ، حيث يصعب تقليده بسهولة لو أحسنت المنظمة قيادته، وذلك بتدريبه وتعليمه وتنمية قدراته وتحفيزه .

#### الأهمية العامة

صناعة الضيافة ذات دور هام فى النمو الاقتصادي وفي بعض مناطق العالم يعتبر الدخل و الناتج من هذه الصناعة يشكل أهمية كبرى فى التنمية الاقتصادية بتوفير العديد من فرص العمل للسكان المحليين والمساهمة بنسبة كبيرة فى تمويل الناتج المحلي .

### 4/ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي أثر تطوير وتمكين العنصر البشرى كأحد اهم التحديات التى تواجه صناعة الضيافة داخل المدن الشبابية المصرية وذلك من خلال:

- التعرف علي الدور الحيوي الذي يقوم به العنصر البشرى داخل المدن الشبابية المصرية كأحد المجالات الحيوية فى المنظمة.
- التعرف على سياسات وبرامج المنظمات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

- التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين في والسياسات الخاصة بتطوير العناصر البشرية.
- التعرف على سياسات تمكين العاملين بالمدن الشبابية المصرية وتأثيرها على أداء العنصر البشري.

#### 5/ تساؤلات (فروض) البحث:

1. هل هناك تأثير دال احصائيا لتطوير العاملين على أداء العنصر البشري ؟
2. هل هناك تأثير دال احصائيا لتمكين العاملين أداء العنصر البشري ؟

#### 6/ الدراسات المرجعية:

#### 1/6 الدراسات المرجعية العربية:

#### المدن الشبابية كأحد منشآت الضيافة

تندرج المدن الشبابية تحت مؤسسات صناعة الضيافة (القطاع الصناعي والخدمات العامة) تحديداً مؤسسات أو وحدات الخدمات الاجتماعية العامة Welfare Units المنوطة بتزويد مختلف المستهلكين والعلماء بالعديد من الخدمات وكذلك بتلبية الرغبات المتباينة في مختلف المؤسسات التي تستقبل الأفراد بعيداً عن أماكن معيشتهم(6:26).

يمكن تعريف المدينة الشبابية على انها 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 .

المدن الشبابية كمؤسسة هي تطور المعسكرات ، والمعسكرات كأحد مجالات الأنشطة الترويحية تعتبر مؤسسات تمارس فيها الأنشطة تحت قيادة و إشراف. ان المعسكرات هي كل مكان مجهز بالأدوات والمهمات ومستوفي للاشتراطات الصحية والإمكانيات التي تجعله صالحا لممارسة أنواع النشاط المنتظم تحت إشراف قيادة(11:13) .

### مفهوم أداء العنصر البشري

عرفه على(2010) بأنه السلوك التي يقوم بها الفرد لتنفيذ واجبات او مهمات معينة في العمل(17:10). في حالة وجود قصور في الأداء فإن السبب يعود إلى بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الفعال ويمكن تقسيم محددات الأداء إلى ما يلي(20:20):

- المعوقات التنظيمية: فهناك عوامل سلبية تؤثر على الأداء منها النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة، وعدم حصول العامل على حقوقه من ترقية، مكافآت وحوافز، فحصول العامل على حقوقه كاملة تزيد من أدائه.
- العوامل البيئية كعوائق للأداء: كالضوضاء، ترتيب المعدات.
- المعوقات السلوكية لأداء العنصر البشري: وتؤثر على أداء العامل ويكون مصدرها العامل ذاته أو بيئة العمل مثل إغفال العلاقات الإنسانية.

### أبعاد أداء العنصر البشري

تنقسم أبعاد العنصر البشري الى ما يلي (3:20) :

- الإبداع : عملية خلق شئ جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة .
- التدريب : هو الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين أداء عمل معين .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يعني ذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- الكفاءة : هي العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.
- الجودة : هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء .

### دور العنصر البشري في إدارة صناعة الضيافة

يري هيثم (٢٠٠٩) أن العنصر البشري هو أساس النشاط الفندقى، فقد أصبحت المنشآت الفندقية تتطلب نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرات 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(69:19).

## سياسات تطوير وتنمية الموارد البشرية

وضح مصطفى (2006) أن تطوير الموارد البشرية هو زيادة معارف ومهارات وقدرات العناصر البشرية داخل المؤسسة بالنشاطات المختلفة التالية وتخلق لديها الحافز القوي علي تحقيق أهدافها الشخصية إلي جانب أهداف المؤسسة(16:75).

وقد وضح موسى(2000) ان عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً بما يتفق باحتياجات المجتمع، على اساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الأناسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده(18:53).

اشار محمد (2009) الى ان العنصر البشري الجيد تحت إدارة مناسبة ومناخ عمل جيد ينتج إنتاجاً جيداً ، وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال الاساليب التالية كما (13:78) :

1. الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها مثل الإدارة بالمشاركة ، نظام الاقتراحات والشكاوي ، والإدارة عن طريق الحوافز ، تمكين العاملين.
2. الأسلوب الثاني: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في التدريب ، التطوير للمناخ التنظيمي.

اشار توفيق (1998) إلى أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وعلاقته بإنخفاض او زيادة الإنتاجية مما يؤدي بشكل كبير على أداء العنصر البشري وهي كالتالي(3:20) :

1. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها وقد يرغب البعض في الحافز المادي بينما البعض الآخر في الحافز المعنوي و ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب الفرد فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
2. العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه نادراً ما يتم هذا الربط بينهم .
3. عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة وضعف اشتراك العاملين في القرارات .

وقد بين بسيوني (2005) إن التدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل ، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل(2:47).

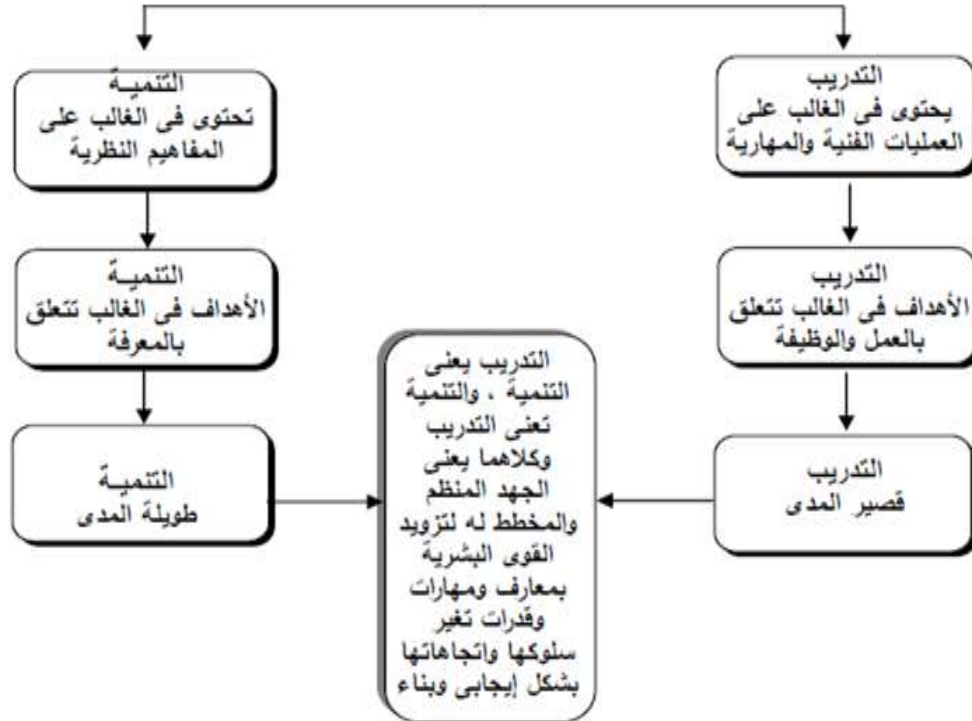
بينما وضحت إيمان(2010) بأن التنمية الإدارية هي الدعامة الأساسية لإكساب المورد البشري العديد من المهارات الإدارية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات ، فالتنمية الإدارية ضرورة ملحة

لإصلاح الإدارة خاصة أزاء التغيرات داخل المؤسسات (30:1) . يستخدم مفهوم التدريب والتنمية بشكل مترادف ، وهذا يؤدي إلى الخلط بين كلا المفهومين رغم أن هناك فرقاً واضحاً بينهما يرجع إلى أن لكل منهما أهدافه وخصائصه ووظائفه الخاصة به (70:23) .

ويمكن إبراز هذه الاختلافات والفروق من خلال ما يلي (241:17) :

- أن التدريب يزود الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها بينما تعمل التنمية الإدارية على تزويد الأفراد بإمكانيات لأداء مجموعة من الواجبات.
- إن التدريب قد تصادفه مشكلات أو عوائق خارجية تؤثر عليه بينما تهتم التنمية الإدارية بتحسين الظروف ومواجهة العوائق التي يمكن أن تؤثر عليها.
- في التدريب يتم اختيار المتدربين بناءً على اكتشاف نقص في مهاراتهم ، أما التنمية الإدارية يتم اختيار المتدربين لإلقاء مسؤوليات أكبر على عاتقهم .

وقد وضع محمد (2007) في الشكل (1) أن كلاً منهما 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 (376:12).



المصدر : محمد (2007) ، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية (376:12)

شكل رقم (1) الفرق بين التدريب والتنمية الادارية

## تمكين العاملين

يعرف التمكين بأنه منح السلطة والتفويض والقوة الشرعية أو القانونية(14:130). التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة، والمسؤولية عن العمليات واتخاذ القرارات، التي تؤثر في أعمالهم (8:12).

## انواع تمكين العاملين

يمكن تقسيم انواع تمكين العاملين كما يلي(4:92):

1. التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد في ابداء رآئه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والانشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمثيل الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها وكذلك جميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في اداء العمل.
3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشير الى قدرو الفرد على تحديد اسباب المشكلو وحلها وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق اداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زياده فاعلية المنظمة.

7/ اجراءات البحث:

1/7 منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أحد مناهج البحث العلمى حيث ركز على وصف وتوصيف الظاهرة قيد البحث وأعدمت البحث على نوعين أساسيين من البيانات هما:

### • البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميدانى بتوزيع استمارات استقصاء لدراسة مفردات البحث وتجميع المعلومات اللازمة فى موضوع البحث وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. حيث تم تصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين بالمدن الشبابية عينة البحث وكذلك مقابلة شخصية لمديرين المدن الشبابية تم توزيعها على عينة عشوائية من المديرين قيد البحث.



### • البيانات الثانوية

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات و المنشورات والرسائل والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

### 2/7 عينة البحث:

تمثل مجتمع البحث المدن الشبابية بجمهورية مصر العربية . وزعت علي عينة عشوائية من العاملين بالمدن الشبابية قيد البحث بلغ عددها (300) استمارة :

### 8/ أدوات جمع البيانات :

تمثلت طرق جمع البيانات في شكل استمارات استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالمدن الشبابية عينة البحث.

• تم تصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين بالمدن الشبابية قيد البحث بلغ عددها (300) استمارة كان من بينها (234) استمارة فقط صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة 78% وذلك للتعرف علي اراء ووجهات نظر العاملين في السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية من اجل الارتقاء بمستوي أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية والتحديات التي تواجه تطوير العنصر البشرى. وقد شملت الاستمارة بعض الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للعاملين (العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل الدراسي) بالإضافة لبعض الأسئلة الموضوعية ثم سؤال العاملين عن آرائهم ووجهات نظرهم في السياسات المتبعة داخل المؤسسة والمرتبطة بتطوير الموارد البشرية وشملت خمسة محاور وهي :

- نمط الإدارة أحتوى على عشرة أسئلة .
  - ملائمة الموارد البشرية للعمل (المهارات والقدرات) أحتوى على خمس أسئلة .
  - التدريب والتنمية الادارية أحتوى على ست أسئلة .
  - الحوافز أحتوى على ثمانى أسئلة .
  - تمكين العاملين أحتوى على سبع أسئلة .
  - أداء العنصر البشرى أحتوى على ثمانى أسئلة .
- حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للإجابة على الفقرات.

## 9/ المعاملات العلمية:

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 24.0) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستقصاء وقد تم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالإضافة للانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

### اختبار وتوزيع قوائم الإستیيان

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

### - اختبار صدق المقياس Test the sincerity of the scale

الأداة الصادقة : هي الأداة التي تقيس ما صممت من أجل قياسه والمقصود بصدق الأداة هو صدق النتائج التي يتم جمعها، أو التوصل إليها باستخدام تلك الأداة، ومن أجل اختبار صدق استمارة الاستیيان فقد تم عرض استمارة الإستیيان المخصصة للبحث الميداني على الإساتذة والخبراء المختصين في مجال الضيافة لمعرفة آرائهم بمدى وضوح ، وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع البحث.

### - قياس ثبات استمارة الاستقصاء Stability of the questionnaire

للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستیيان، حيث تم اختيار عدد (30) موظفا في المدن الشبابية محل البحث عن طريق عينة عشوائية، وتم توزيع عدد (30) استمارة استیيان تجريبية عليهم، وبعد مرور اسبوع تم توزيع استمارات استیيان 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 0.71 وهو ارتباط طردي قوى يدل على تجانس اجابات المبحوثين في استمارة الاستیيان الأولى والثانية وثبات المقياس. كما تم حساب معامل الفا كرونباخ علي محاور الاستمارة بإستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة بياناتها والتي اظهرت نتيجة 0.84 وهو معدل جيد يثبت مصداقية الاستمارة و صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم ( 2 ): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

مسلسل	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	نمط الإدارة	10	,907
2	المهارات و القدرات	5	,633
3	الحوافز	8	,726
4	التدريب	6	,695
5	تمكين العاملين	7	,629
6	اداء العنصر البشري	8	,527
	اجمالي عبارات العبارات	44	0.840

- إختبار إعتدالية التوزيع علي العينة:

قام الباحث باستخدام اختبار شابيرو ويلك لتوزيع العينة Shapiro-Wilk لتحديد ما إذا كان التوزيع طبيعيًا (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(3):اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			محاور البحث
احتمال الدلالة (p.Value)	درجات الحرية d.f	قيمة الإختبار	
.000	234	.136	نمط الإدارة
.003	234	.099	المهارات و القدرات
.001	234	.100	الحوافز
.039	234	.070	التدريب
.001	234	.082	تمكين العاملين
.000	234	.110	اداء العنصر البشري

وفيما يلي عرض لنتائج البحث الميدانية التي تم التوصل اليها :

أولاً - البيانات الشخصية :

جدول (4) تحليل البيانات الشخصية للموظفين

الترتيب	%	ت	المتغيرات	
1	71.8	168	ذكر	1- الجنس
2	28.2	66	أنثي	
2	33.8	79	أقل من 30	2- السن
1	42.3	99	من 30 - 45	
3	23.9	56	أكثر من 45	
2	22.6	53	متوسط	3- المؤهل الدراسي
3	18.4	43	فوق المتوسط	
1	50.9	119	جامعي	
4	8.1	19	أخري	4- المسمي الوظيفي
2	23.5	55	مشرف تسكين	
4	12.8	30	مشرف تغذية	
3	16.2	38	مشرف إشراف داخلي	
5	11.5	27	مشرف مالي	
6	5.6	13	مشرف قاعات	
1	30.3	71	أخري	5- سنوات الخبرة
3	23.1	54	اقل من 3 سنوات	
1	47.4	111	من 3 الى 10 سنوات	
2	29.5	69	اكثر من 10 سنوات	

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4) أن فئة الذكور هي التي في المرتبة الأولى بعدد (168) فرداً و بنسبة (71.8 % )، كما جاءت فئة الإناث في المرتبة الثانية بعدد (66) فرداً و بنسبة (28.2 %). أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة البحث فإن الفئة العمرية (30 – 45) هي التي في المرتبة الأولى بعدد (99) فرداً و بنسبة (42.3 % )، أما الفئة العمرية (أقل من 30) في المرتبة الثانية بعدد (79) فرداً و بنسبة (33.8 % )، ثم يليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أكبر من 45) بعدد (56) فرداً و بنسبة (23.9 %). كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن المؤهل الجامعي في المرتبة الأولى بعدد (119) فرداً و بنسبة (50.9 %)، كما جاء المؤهل المتوسط في المرتبة الثانية بعدد (53) فرداً و بنسبة (22.6 %)، ثم يليه في المرتبة الثالثة المؤهل الفوق المتوسط بعدد (43) فرداً و بنسبة (18.4 %). أخيراً، في المرتبة الرابعة يأتي اختيار "أخري" بعدد (19) فرداً و بنسبة (8.1 %). أما فيما يخص الوظائف فقد أشارت النتائج الى أن وظائف اخري هي الذي في المرتبة الأولى بعدد (71) فرداً و بنسبة (30.3 %)، كما جاء مشرف التسكين في المرتبة الثانية بعدد (55) فرداً و بنسبة (23.5 %)، ثم يليه في المرتبة الثالثة مشرف الاشراف الداخلي بعدد (38) فرداً و بنسبة (16.2 %)، في المرتبة الرابعة يأتي اختيار مشرف التغذية بعدد (30) فرداً و بنسبة (12.8 %). ثم المشرف المالي بعدد (27) فرداً و بنسبة (11.5 %). أخيراً، مشرف القاعات بعدد (13) فرداً و بنسبة (5.6 %) 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 3 الي 10 سنة) بعدد ( 111 ) وبنسبة (47.4)، يليهم الموظفين ذوي سنوات خبرة(اكثر من 10 سنوات) في المرتبة الثانية بعدد ( 69 ) وبنسبة (29.5)، ثم الموظفين ذوي سنوات خبرة( اقل من 3 سنة) في المرتبة الثالثة بعدد ( 54 ) وبنسبة (23.1).

#### ثانياً - الأسئلة الموضوعية:

#### جدول (5) توزيع أفراد عينة البحث حسب تقييمهم لاداء العاملين

	ضعيف		مقبول		جيد		جيد جدا		ممتاز	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
x- = 2.89										
std. =1.219	23.1	54	10.7	25	33.3	78	20.1	47	12.8	30

x- = mean / std. = standard deviation

يتضح من النتائج الواردة في جدول (5) أن مستوي أداء العاملين جيد بعدد (78) فرداً و بنسبة (33.3 %). كما جاءت آراء المستطلعين أن مستوي أداء العاملين ضعيف في المرتبة الثانية بعدد

(54) فرداً و بنسبة ( 23.1%)، ثم يليها آراء المستطلعين أن مستوى أداء العاملين جيد جدا في المرتبة الثالثة بعدد (47) فرداً و بنسبة (20.1%)، بينما يري (30) من المستطلعين و بنسبة (12.8%) أن مستوى أداء العاملين ممتاز. اخيرا، آراء المستطلعين أن مستوى أداء العاملين مقبول بعدد (25) فرداً و بنسبة (10.7% ) . أظهرت النتائج تشتت إجابات المبحوثين عن متوسطها العام بمقدار 1.219، كما كان المتوسط العام لاجاباتهم 2.89 مما يوضح أن متوسط تقييم أداء العاملين بالمدن الشبابية جيد.

#### جدول (6) توزيع أفراد عينة البحث حسب حصولهم علي دورات تدريبية

لا		نعم	
%	ت	%	ت
75.8	176	24.2	58

يتضح من النتائج الواردة في جدول (6) أن (75.8%) من العاملين لم يحصلون علي دورات تدريبية، بينما حصل (24.2%) من العاملين علي دورات تدريبية

#### جدول (7) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد الدورات التي حصلوا عليها

أسبوعيا		شهريا		سنويا		أخري	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
26.2	16	4.9	3	52.5	32	16.4	7

\*N= 58

يتضح من النتائج الواردة في جدول (7) أن (52.5%) من العاملين يحصلون علي دورات تدريبية مرة سنويا، 26.2% منهم يحصلون علي دورة كل أسبوع ، بينما أكد (16.4%) من العاملين أنهم يحصلون علي دورات تدريبية في مواعيد أخري. كما أن 4.9% منهم يحصلون فقط علي دورة تدريبية كل شهر.

#### جدول (8) توزيع أفراد عينة البحث حول دور نمط القيادة في أداء العاملين

إيجابي		سلبي		لم يؤثر	
%	ت	%	ت	%	ت
41.9	98	48.3	118	9.8	23

يتضح من النتائج الواردة في جدول (8) بتأثير نمط القيادة على أداء العاملين سلبي بعدد (118) فرداً و بنسبة (48.3 %), كما جاءت أن دور الادارة ايجابي في المرتبة الثانية بعدد (98) فرداً و بنسبة (41.9 %), ثم يليها أن نمط الادارة غير مؤثر في المرتبة الثالثة بعدد (23) فرداً و بنسبة (9.8%).

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة البحث حسب تقديم حوافز تشجيعية للعاملين

لا		احياناً		نعم	
%	ت	%	ت	%	ت
25.6	60	24.4	57	50	117

يتضح من النتائج الواردة في جدول (9) أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين بعدد (117) فرداً و بنسبة (50 %), وأنه لا يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين الثانية بعدد (60) فرداً و بنسبة (25.6 %), ثم يليها أحياناً يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين في المرتبة الثالثة بعدد (57) فرداً و بنسبة (24.4%).

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة البحث حسب نوعية الحوافز التي حصلوا عليها

كلاهما		معنوية		مادية	
%	ت	%	ت	%	ت
22.4	39	20.1	35	57.5	100

\*N= 147

يتضح من النتائج الواردة في جدول (10) أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية للعاملين مادية بعدد (100) فرداً و بنسبة (57.5 %), كما جاءت آراء المستطلعين أنه لا تقديم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية للعاملين الثانية بعدد (39) فرداً و بنسبة (22.4 %), ثم يليها آراء المستطلعين أنه يتم تقديم حوافز تشجيعية معنوية فقط في المرتبة الثالثة بعدد (35) فرداً و بنسبة (20.1%).

ثالثا: محاور الإستمارة: عبارات توضيحية  
1- نمط الادارة:

جدول رقم ( 11 ) نمط الادارة

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					العبارة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1		
1.239	2.43	16	27	74	42	75	ت	تصفح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة والهدف منها.
		6.8	11.5	31.6	17.9	32.1	%	
1.133	2.62	11	55	37	97	34	ت	تتسم أهداف واستراتيجيات المدن الشبابية بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ وهناك توافق بينها وبين أهداف العاملين.
		4.7	32.5	15.8	41.5	14.5	%	
1.148	2.72	15	44	77	57	41	ت	هناك إمام جيد لدى المدن الشبابية بالتطورات التكنولوجية المناسبة و يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل.
		6.4	18.8	32.9	24.4	17.5	%	
1.092	2.99	13	74	70	52	25	ت	توجد مصداقية لدى الإدارة في توزيع ومراقبة العمل
		5.6	31.6	29.9	22.2	10.7	%	
1.183	2.69	18	42	65	67	42	ت	يشارك العاملين بالادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويتم بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
		7.7	17.9	27.8	28.6	17.9	%	
1.148	2.76	11	60	63	61	39	ت	توعى المدن الشبابية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.
		4.7	25.6	26.9	26.1	16.7	%	
1.214	3.57	64	68	57	28	17	ت	امتلاك بعض الصلاحيات لتنفيذ ماتراه ضروريا لإتمام العمل
		27.4	29.1	24.4	12	7.3	%	
1.296	2.89	29	55	53	55	42	ت	تجتمع الإدارة مع العاملين للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها بمساعدة مدير المباشر.
		12.4	23.5	22.6	23.5	17.9	%	
1.297	2.46	23	35	31	82	63	ت	



		9.8	15	13.2	35	26.9	%	توجد معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية وتناسب مع تخصصات و كفاءات الإداريين الموجودة بما يحقق اهداف العمل .
1.187	2.85	19	55	68	55	37	ت	يساعد مناخ العمل علي الابتكار والتطوير و تتوافر المتطلبات الوظيفية المناسبة لتحسين ظروف العمل .
		8.1	23.5	29.1	23.5	15.8	%	
-	2.80	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (11) موافقة المبحوثين علي أنهم يمتلكون بعض الصلاحيات لتنفيذ ما يروه ضروريا لإتمام العمل بمتوسط (3.57). بينما كانت إجاباتهم في مصداقية الإدارة في توزيع ومراقبة العمل محايدة بمتوسط (2.99). كانت إجاباتهم محايدة أيضا في عبارة " تجتمع الإدارة مع العاملين للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها بمساعدة مديرك المباشر " بمتوسط (2.89), وعبارة "يساعد مناخ العمل علي الابتكار والتطوير و تتوافر المتطلبات الوظيفية المناسبة لتحسين ظروف العمل " بمتوسط (2.85) , ذلك بالإضافة إلي أن إجاباتهم كانت محايدة أيضا نحو توعية المدن الشبابية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها بمتوسط (2.76), وعبارة " هناك إلمام جيد لدى المدن الشبابية بالتطورات التكنولوجية المناسبة و يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل " بمتوسط (2.72) و عبارة " يشارك العاملين بالادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويتم بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية. " بمتوسط (2.69), أخيرا كانت اجاباتهم محايدة نحو اتسام تتسم أهداف واستراتيجيات المدن الشبابية بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ وهناك توافق بينها وبين أهداف مختلف الأفراد العاملين و الجماعات فيها بمتوسط (2.62) . من الناحية الاخرى, لم يوافق المبحوثين علي وجود معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية وتناسب مع تخصصات و كفاءات الإداريين الموجودة بما يحقق اهداف العمل بمتوسط (2.46), كما رأي الموظفين أن الإدارة لا تصفح للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح والهدف من هذه السياسات الحالية بمتوسط (3.43).

2- الملائمة للعمل (المهارات و القدرات):

جدول رقم ( 12 ) الملائمة للعمل (المهارات و القدرات)

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					العبارة	
المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	5	4	3	2	1		
1.245	2.44	16	52	32	52	82	ت	يتم توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي للعاملين
		6.8	22.2	13.7	22.2	35	%	
1.230	3.08	40	51	45	83	15	ت	يتناسب مهارات و قدرات العاملين مع اعباء و مسؤوليات وظيفتهم
		17.1	21.8	19.2	35.5	6.4	%	
1.123	3.33	38	72	65	47	12	ت	يتلائم عدد ساعات العمل مع أعباء الوظيفة
		16.2	30.8	27.8	20.1	5.1	%	
1.146	3.31	39	65	79	32	19	ت	لدي العاملين المعرفة بمتطلبات الوظيفة
		16.7	27.8	33.8	13.7	8.1	%	
1.256	3.53	71	72	25	42	24	ت	يتحمل العاملين انهاء العمل وهم تحت ضغط وربما قضاء وقت اضافي عن ساعات العمل الأساسية
		30.3	30.8	10.7	17.9	10.3	%	
	3.13	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (12) أنه طبقاً لاجابات المبحوثين من الموظفين في المدن الشبابية محل البحث أنهم موافقين علي أن العاملون يتحملون انهاء العمل وهم تحت ضغط وربما قضاء وقت اضافي عن ساعات العمل الاساسية بمتوسط (3.53). في سياق آخر, كانت اجابات المبحوثين محايدة علي كلا من أن عدد ساعات العمل يتلائم مع أعباء الوظيفة بمتوسط (3.33), لدي العاملين المعرفة بمتطلبات الوظيفة بمتوسط (3.31), يتناسب مهارات و قدرات العاملين مع اعباء و مسؤوليات وظيفتهم بمتوسط (3.08). علي النقيض, لم يوافق المبحوثين علي أنه يتم توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي للعاملين بمتوسط (2.44).

3- الحوافز :

جدول ( 13 ) الحوافز

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					العبرة	
الإنجاز	المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1		
1.243	2.60	10	74	41	31	78	ت	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد.
		4.3	31.6	17.5	13.2	33.3	%	
1.267	3.25	65	56	33	57	23	ت	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول .
		27.8	23.9	14.1	24.4	9.8	%	
1.250	3.06	38	48	67	53	28	ت	استفدت من قبل من الحوافز الفردية نتيجة تقييم ادائك
		16.2	20.5	28.6	33.6	12	%	
1.202	3.48	48	87	50	28	21	ت	المكافآت المتوفرة تشجع على بذل مزيد من الجهد وتشعر بالرضا من تعويضات عند القيام بالاستمرار بعد الاوقات الرسمية
		20.5	37.2	21.4	12	9	%	
.985	4.00	86	83	50	9	6	ت	تشعر بالرضا عن التحدث عن عملك و يشعرك باحترامك لذاتك و إثبات مكانتك.
		36.8	35.5	21.4	3.8	2.6	%	
1.111	3.95	93	75	33	27	6	ت	يحفزك العمل بشكل جماعي و يحل النزاعات بروح ايجابية مما يشعر الموظف بالانتماء للمكان الذي يعمل فيه ..
		39.7	32.1	14.1	11.5	2.6	%	
1.108	4.06	102	82	20	21	9	ت	المشاركة مع المدير والزملاء في حل المشاكل اثناء العمل تساعد في تحسين الأداء .
		43.6	35	8.5	9	3.8	%	
1.241	2.98	31	13.2	31	13.2	31	ت	المؤسسة تنظم رحلات ترفيهية للعاملين .
		59	25.2	59	25.2	59	%	
280		المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (13) أن المشاركة مع المدير والزملاء في حل المشاكل اثناء العمل تساعد في تحسين الأداء بمتوسط (4.06), و انه يشعر الموظفون بالرضا عن التحدث عن عملهم و يشعروهم باحترامهم لذاتهم و إثبات مكانتهم الاجتماعية بمتوسط (4.00) . كما وافقوا انه يتم تحفيز الموظفين علي العمل بشكل جماعي و حل النزاعات بروح ايجابية مما يشعر الموظفين

بالانتماء للمكان الذي يعملون فيه بمتوسط (3.95)، و أن المكافآت المتوفرة تشجع على بذل مزيد من الجهد و تشعر بالرضا من تعويضات عند القيام بالاستمرار بعد اوقات العمل الرسمية بمتوسط (3.48). علي نحو آخر، متوسط إجابات المبحوثين مال نحو المحايدة في عبارة "يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول" بمتوسط (3.35)، و أيضا في عبارة "استفدت من قبل من الحوافز الفردية نتيجة تقييم ادائك" بمتوسط (3.06)، المؤسسة تنظم رحلات ترفيهية للعاملين بمتوسط (2.98)، من ناحية أخرى، لم يهتم المدير بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد بمتوسط (2.60).

#### 4- التدريب و التنمية الادارية

##### جدول رقم ( 14 ) التدريب و التنمية الادارية

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					العبارة
المتوسط	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
1.263	2.19	15	28	38	58	95	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل المدن الشبابية .
		6.4	12	16.2	24.8	40.6	%
1.080	3.97	87	88	32	18	9	تلك الحاجة الي أخذ دورات تدريبية لتخصصك الوظيفي لزيادة مهاراتك .
		37.2	37.6	13.7	7.7	3.8	%
1.192	2.65	17	49	43	86	39	توجد خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات والمهارات في مجال تخصصك مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمدن الشبابية .
		7.3	20.9	18.4	36.8	16.7	%
1.128	3.09	21	75	62	55	21	تفي موضوعات التدريب بكل احتياجات الموظف ولها علاقة بطبيعة العمل الذي يقوم به.
		9	32.1	26.5	23.5	9	%
1.198	3.68	65	92	30	32	15	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز ونقاط الضعف في الأداء وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة افضل .
		27.8	39.3	12.8	13.7	6.4	%
1.184	3.10	41	37	76	64	16	تحدد المدن الشبابية الأهداف المتوقعة من برامج التدريب و يوجد قياس لأثر التدريب و متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
		17.5	15.8	32.5	27.4	6.8	%

3.11	المتوسط الحسابي العام
------	-----------------------

يتضح من النتائج الواردة في جدول (14) أنهم موافقين علي أن لدي الموظفين الحاجة الي أخذ دورات تدريبية لتخصصك الوظيفي لزيادة مهاراتك بمتوسط (3.97), كما وافقوا ايضا علي أنه تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز ونقاط الضعف في الأداء و وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة افضل بمتوسط (3.68). 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 (3.10), وعبارة " تفي موضوعات التدريب بكل احتياجات الموظف ولها علاقة بطبيعة العمل الذي يقوم به" بمتوسط (3.09). و عبارة " توجد خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات والمهارات في مجال تخصصك مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمدن الشبابية" بمتوسط (2.65) ، لم يوافق المبحوثين علي أنه توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل المدن الشبابية بمتوسط (2.19)

#### 5- تمكين العاملين :

#### جدول ( 15 ) تمكين العاملين

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1	
1.30	2.62	27	35	50	68	54	ت تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في اعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف .
		11.5	15.0	21.4	29.1	23.1	%
1.12	2.30	8	32	49	79	66	ت تقوم الإدارة بتأهيل العاملين فنيا وسلوكيا وقياس أدائهم وفقا لأهداف واضحة.
		3.4	13.7	20.9	33.8	28.2	%
1.26	2.50	21	32	53	66	62	ت لدى احساس بالامان والاستقرار عند معرفتي لمهامي
		9	13.7	22.6	28.2	26.5	%
1.12	2.35	13	24	54	84	59	ت لدى الادارة الثقة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.

		5.6	10.3	23.1	35.9	25.2	%	
1.14	2.31	9	33	48	77	67	ت	أخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامى الوظيفية باستقلالية
		3.8	14.1	20.5	32.9	28.6	%	
1.32	2.69	30	37	51	64	52	ت	تاخذ الادارة بعين الاعتبار الأفكار التى أقدمها لتحسين جودة العمل.
		12.8	15.8	21.8	27.4	22.2	%	
1.24	2.47	20	30	52	70	62	ت	يطلع العاملين بالمدن الشبابية على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف
		8.5	12.8	22.2	29.9	26.5	%	
	2.46	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة فى جدول (15) أن العاملين بالمدن الشبابية لم يوافقوا على اي من ابعاد التمكين الوظيفي, حيث كان متوسط اجابتهم على بعد " تسمح الإدارة بمشاركة العاملين فى اعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف " (2.62), ومتوسط قناعتهم بقيام الإدارة بتأهيل العاملين فنيا وسلوكيا وقياس أدائهم وفقا لأهداف واضحة (2.30). أما عن احساسهم بالامان والاستقرار عند معرفتهم لمهامهم فكانت بمتوسط (2.5), وجاءت ردودهم عن ثقة الادارة فى قدراتهم على أداء المهام الموكلة لهم بمتوسط (2.35), فى حين كان اتخاذهم للقرارات المتعلقة بأداء مهامهم الوظيفية باستقلالية بمتوسط (2.31), بينما كانت قناعاتهم باتخاذ الادارة بعين الاعتبار الأفكار التى يقدمونها لتحسين جودة العمل بمتوسط (2.69) واخيرا كانت ردودهم على بعد " يطلع العاملين بالمدن الشبابية على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف " بمتوسط (2.47).

ثالثاً - المحور التابع:- (اداء العنصر البشري)

1- اداء العنصر البشري

جدول رقم ( 15 ) اداء العنصر البشري

المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					ت	الوصف
المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	5	4	3	2	1		
1.222	2.60	14	53	44	72	51	ت	يقوم الموظف بتطبيق معايير الجودة المطلوبة في الوظيفة التي يشغلها .
		6	22.6	18.8	30.8	21.8	%	
1.188	3.97	106	63	24	34	7	ت	يعوق روتين العمل الموظف في أداء عمله بكفاءة
		45.3	26.9	10.3	14.5	3	%	
1.029	3.79	55	118	24	31	6	ت	توجد مشاكل تحول بين الموظف و بين تنفيذ عمله بكفاءة و فاعلية .
		23.5	50.4	10.3	13.2	2.6	%	
.875	3.69	33	120	62	13	6	ت	قدرة الموظف على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عمله لتطوير العمل .
		14.1	51.3	26.5	5.6	2.6	%	
.955	3.50	33	91	72	35	3	ت	يستفيد الموظف من أسلوب تنظيم العمل مما يساعد على أداء العمل بكفاءة .
		14.1	38.9	30.8	15	1.3	%	
.954	3.33	14	110	56	48	6	ت	يقوم الموظف بالالتزام باللوائح والتعليمات لإنجاز عمله بالأوصاف المطلوبة .
		6	47	23.9	20.5	2.6	%	
1.153	4.02	100	79	30	9	16	ت	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المدن الشبابية
		42.7	33.8	12.8	3.8	6.8	%	
1.009	4.17	109	83	21	15	6	ت	يتحسن مستوى الرضا لدى العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ويخلق التدريب احساس بالانتماء لمكان العمل .
		46.6	35.5	9	6.4	2.6	%	
	3.63	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من النتائج الواردة في جدول (15) أن العاملين موافقين علي أن يتحسن مستوى الرضا لدى العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية ويخلق التدريب احساس بالانتماء لمكان العمل بمتوسط (4.17), كما ان أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المدن الشبابية بمتوسط (4.02), كما يعوق

روتين العمل الموظف في أداء عمله بكفاءة بمتوسط (3.97)، بالإضافة الى انه توجد مشاكل تحول بين الموظف و بين تنفيذ عمله بكفاءة و فاعلية بمتوسط (3.79).  
في نفس السياق، وافق المبحوثين أيضا علي أن الموظف قادر على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عمله لتطوير العمل . بمتوسط (3.69) كانت اجابات الموظفين محايدة حول استجابة الموظف من أسلوب تنظيم العمل مما يساعد على أداء العمل بكفاءة بمتوسط (3.50)، يقوم الموظف بالالتزام باللوائح والتعليمات لإنجاز عمله بالأوصاف المطلوبة بمتوسط (3.33) علي الوجه الاخر، لم يوافق المبحوثين علي أنه يقوم الموظف بتطبيق معايير الجودة المطلوبة في الوظيفة التي يشغلها بمتوسط (2.60).

رابعا: تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

أ- تأثير تطوير العاملين على أداء العنصر البشري في المدن الشبابية

جدول رقم ( 16 ) أثر تطوير العاملين على أداء العنصر البشري في المدن الشبابية

المتغير التابع	المتغير المستقل
	تطوير العاملين
أداء العنصر البشري	ر (معامل الارتباط) 0.765
	ر <sup>2</sup> (معامل التحديد) 0.585
	قيمة الدلالة 0.000
	الثابت 0.876
	قيمة بيتا 0.663

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة قوية بين تطوير العاملين وأداء العنصر البشري في المدن الجامعية (معامل الارتباط = 0.765) . وكذلك جاءت قيمة معامل التحديد (0.585) والتي تشير الى مساهمة المتغير المستقل (تطوير العاملين) في حدوث التغير في المتغير التابع (أداء العنصر البشري) بنسبة 58.5%، وحيث أن قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود تأثير دال احصائيا للمتغير المستقل (تطوير العاملين) على المتغير التابع (أداء العنصر البشري)، ويمكن من نتائج الجدول السابق استنباط المعادلة الانحدارية التالية:

$$\text{أداء العاملين بالمدن الشبابية} = 0.876 + (0.663 * \text{تطوير العاملين})$$



ب- تأثير تمكين العاملين على أداء العنصر البشري في المدن الشبابية

جدول رقم ( 17 ) أثر تمكين العاملين على أداء العنصر البشري في المدن الشبابية

المتغير التابع	المتغير المستقل
أداء العنصر البشري	تمكين العاملين
	ر (معامل الارتباط) 0.680
	ر <sup>2</sup> (معامل التحديد) 0.462
	قيمة الدلالة 0.001
	الثابت 0.741
قيمة بيتا 0.820	

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين وأداء العنصر البشري في المدن الجامعية (معامل الارتباط = 0.680) . وكذلك جاءت قيمة معامل التحديد (0.462) والتي تشير الى مساهمة المتغير المستقل (تمكين العاملين) في حدوث التغير في المتغير التابع (أداء العنصر البشري) بنسبة 46.2%، وحيث أن قيمة الدلالة (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود تأثير دال احصائياً للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (أداء العنصر البشري)، ويمكن من نتائج الجدول السابق استنباط المعادلة الانحدارية التالية:

$$\text{تمكين العاملين بالمدينة الشبابية} = 0.741 + (0.820 * \text{تمكين العاملين})$$

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) (26 : 85) ونعرض فيما يلي اهم النتائج:
- اتفق اغلب المديرين على الدور الايجابي لنمط معاملة الرئيس لمؤوسيه في تحديد النتائج بينما وضح البعض الاخر الدور السلبي في تحديد النتائج .
  - وضح 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.

- يرى اغلب المديرين أن تطوير معرفة ومهارات العاملين استثمار في حال تلبية احتياجات عملائهم أم تكلفة عند عدم التخطيط لعملية التطوير .
- 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 .
- اتفق الكل على ان الحوافز بالمدن الشبابية تؤدي إلى زيادة الأداء
- اتفق اغلب المديرين على أن البرامج التدريبية والتنمية الادارية تعمل على تطوير وتحسين اداء العاملين وخصوصا في حالة متابعة نتائج التدريب .
- يرى اغلب المديرين أن تمكين العاملين من اسباب نجاح المؤسسات ويجلق صفوف ادارية مؤهلة للقيادة في المستقبل.

## 10/ الاستنتاجات:

### توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

1. أكدت الدراسة عدم وجود معايير معلنه لاختيار القيادات الإدارية حيث بلغ المتوسط العام 2.46 وهو ما يوضح أن آراء أغلب العاملين تشير إلى ضعف تطبيق سياسات هذا البعد في المدن الشبابية , و أن الإدارة لا تصفح للمرؤوسين عن رؤيتها عن السياسات بصراحة وانفتاح والهدف من هذه السياسات حيث ان قيمة المتوسط العام 3.43.
2. أظهرت الدراسة أن سياسة الحوافز المتبعة داخل المدن تساعد على الارتقاء بأداء العاملين ولكن بشكل ضعيف حيث وجود تشتت إجابات مجتمع الدراسة وكذلك التركيز على منح العاملين الحوافز المادية بنسبة بلغت 57 % وعدم الاهتمام بالحوافز المعنوية بدرجة كبيرة حيث بلغت النسبة 20.1% يؤدي بدوره إلى انخفاض أداء العاملين بالمدن الشبابية .
3. أظهرت الدراسة أنه عدم وجود خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات وتطوير المهارات حيث أن قيمة المتوسط العام (2.65) وهو ما يوضح أن آراء أغلب العاملين لم تأخذ اتجاها سلبيا أو إيجابيا نحو مدى وجود خطة تدريب واضحة بالمدن الشبابية .
4. 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 (3.68).
5. أظهرت الدراسة على موافقة اغلب العاملين على ان الادارة تاخذ بعين الاعتبار الأفكار التي أقدمها لتحسين جودة العمل بمتوسط (2.69).
6. وجود تأثير دال احصائيا للمتغير المستقل (تطوير العاملين) على المتغير التابع (أداء العنصر البشري) .
7. وجود تأثير دال احصائيا للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (أداء العنصر البشري) .

## 11/ التوصيات :

1. استمرارية 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 .
2. ضرورة الاستثمار فى رأس المال البشرى من خلال تبني برامج تدريب شاملة والترشيح لها على اساس مسح حقيقى لاحتياجات ومواقعها كما ونوعا .
3. العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة من التدريب حيث التحقق من درجة فاعلية أداء العاملين .
4. العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية لأفكار الابداعية لتقليل الروتين الموجود داخل المدن الشبابية .
5. 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 .
6. إحقاق العاملين فى المستويات الادارية العليا والوسطى التنظيمية بالبرامج التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير ادائهم .
7. وجوب اعطاء النظر فى عملية اشراك العاملين عند اتخاذ القرارات ومنحهم دورا اساسيا فيها و ضرورة اعطاء اهمية للاساليب تمكين العاملين مما قد يساهم فى تحقيق زياده الاداء لدى العاملين.

## 12/ المراجع

### 1/12 المراجع العربية :

1. إيمان وصفى كامل السيد حرب: 2010م، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص30.
2. بسيوني محمد البرادعي: 2005م، مهارات تخطيط الموارد البشرية(دليل عملي)، إيتراك للنشر والتوزيع، ص47.
3. توفيق عبدالرحمن: 1998م، الدافعية وحوافز العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 20.
4. حسين موسى، قاسم عباس الخفاجي: 2014م، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع الاردن، ص95.
5. خديجة نسرين شوية: 2022م، أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، ص12 .
6. سامح جمال سعد : 2010م ، صناعة الضيافة ، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان ، ص26.
7. سعيد البطوطي: 2002م، إدارة الفنادق، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 95.
8. سيد محمد جاد الرب: 2012م، القيادة الاستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، ، ص12.
9. عطية أفندي: 2003م، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، ص35.
10. على بن محمد زهير الغامدي: 2010م، ادارة الموارد البشرية في التطوير الاداري، دار طنجة ، المملكة المغربية، ص17.
11. مجدي فاوي أبو العلا: 2005م، المعسكرات في خدمة الجماعة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة القاهرة، ص13.
12. محمد الدمهورى: 2007م ، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة "دراسة تحليلية ، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 376.
13. محمد سمير احمد: 2009م، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر، ص87.
14. مدحت محمد أبو النصر: 2007م، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 230.
15. مصطفى محمود أبو بكر: 2004م، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص14.
16. مصطفى محمود: 2006م، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 75.

17. منال طلعت محمود: 2003م، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، ص 241.
18. موسي اللوزي: 2000م، التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 53.
19. هيثم محي الدين فياض: 2009، دور العلاقات العامة في إدارة الازمات، دار وائل للطباعة، الاردن، ص 69.
20. يخلف رابح : 2007م، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، ص 20.

## 2/12 المراجع الاجنبية

21. 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, pp. 335.
22. 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.
23. 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.
24. 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., pp.134.
25. Steccolini, I., Saliterer, I & ., Guthrie, J.: 2020, **The role (s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration** .Public Administration ,Vol. 98, No. 1, pp. 3.
26. Saldaña, J.: 2016, **The coding manual for qualitative researchers**. London .Sage, p.85

ملخص البحث باللغة العربية:

## سياسات تطوير صناعة الضيافة بالمدن الشبابية المصرية

### وتأثيرها على أداء العنصر البشري

يهدف البحث إلى التعرف على أثر سياسات تطوير وتمكين العاملين كأحد أهم التحديات التي تواجه المدن الشبابية المصرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان للعاملين بجميع أقسام المدن الشبابية والتي تم توزيعها على مجتمع البحث ( المدن الشبابية المصرية ) وتم توزيع عدد 300 استمارة استقصاء كان من بينها 234 استمارة فقط بنسبة 78% صالحة للتحليل الإحصائي ، وذلك للتعرف على الدور المحوري والاساسي الذي يقوم به العاملين داخل المدن الشبابية كأحد أهم المنشأة التابعة لوزارة الشباب والرياضة ، وكذلك سياسات وبرامج احد المنظمات التابعة لوزارة الشباب والرياضة والمتعلقة بشكل عام بتطوير العناصر البشرية وكيفية استثمارها في نجاحها، وعلي اراء ووجهات نظر العاملين في السياسات المتبعة للارتقاء بمستوي أدائهم وتنمية المهارات والقدرات العملية. وقد تم معالجة البيانات بالطرق الاحصائية من خلال برنامج SPSS version 24 وأوضحت نتائج البحث أن المنظمات والمؤسسات قيد البحث تولى اهتمام وتبذل جهد في مجال تطوير العاملين ولكن على قدر غير كافي، حيث أكدت بعض البيانات أن هناك تحديات تواجه المدن الشبابية والرياضية في تطوير العاملين بها مثل ( نمط الادارة ، المهارات والقدرات ، الحوافز والتدريب ) .

**الكلمات الدالة :** أداء العنصر البشري، المدن الشبابية، تطوير العاملين، صناعة الضيافة .

## Policies for Developing the Hospitality Industry in Egyptian Youth Cities and Their Impact on the Performance of the Human Element

The hospitality industry is a labor-intensive industry characterized by large numbers of employees all dedicated to serving. The research aims to identify the impact of the policies of developing and empowering workers as one of the most important challenges facing Egyptian youth cities and their impact on the performance of the workers. 300 survey forms, of which only 234 forms, with a percentage of 78%, were valid for statistical analysis, in order to identify the pivotal and essential role played by workers within youth cities as one of the most important facilities affiliated with the Ministry of Youth and Sports, as well as the policies and programs of one of the organizations affiliated with the Ministry of Youth and Sports related in general to the development of The human elements and how to invest them in their success, and the opinions and viewpoints of workers in the policies followed to improve their level of performance and develop practical skills and capabilities. The data was processed by statistical methods through the SPSS version 24 program, and the results of the research showed that the organizations and institutions under study pay attention and change efforts in the field of employee development, but to an insufficient extent, as some data confirmed that there are challenges facing youth and sports cities in developing their employees, such as (management style, skills, and abilities, incentives, and training). There is a statistically significant effect of the development of workers on the performance of the human element. There is a statistically significant effect of empowering workers on the performance of the human element.

**Keywords:** Human element performance, youth cities, employee development, hospitality industry.