



العوامل الهامة في قياس أداء العاملين في الفنادق من وجهة نظر الخبراء والمدراء
محمد عبدالفتاح زهري^١ تامر احمد الطنطاوي^٢

١، ٢، قسم ادارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على اراء عينه من خبراء صناعة الضيافة ومدراء الفنادق الكبرى في اهم الخصائص او العوامل التي يجب اخذها في الاعتبار عند تقييم العاملين بالفنادق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بانتقاء عينه من خمسة مدراء بالفنادق وكذلك خمسة خبراء من المهتمين بصناعة الضيافة والتدريب والتقييم، وتم عقد لقاءات شخصية مع افراد العينة وتمت المعالجة الاحصائية وكان من ابرز النتائج ان التركيز على العميل والجوده من اهم العوامل التي يجب التركيز عليها عند التقييم يلي ذلك المهارات الفرديه للعاملين، وقد اوصت الدراسة بالآخذ بالأساليب الحديثه في تقييم اداء العاملين مع ضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة لارتقاء بمستوى العنصر البشرى في الفنادق.

©2018 World Research Organization, All rights reserved

Key Words Performance - performance appraisal – Management by Objectives – 360 performance appraisal.

Citation: Zohry A. M. & ELTantawy A. T., (2018) Important Factors in Employee Evaluation in Hotels the Experts and Managers Point of View., No.25 - 2 (3) 50 – 65.



مقدمة:

العنصر البشري يعد اهم عناصر الانتاج حيث يلعب دوراً اساسياً وحيوياً في انجاح خطط الاداره والوصول الى النتائج المستهدفه او قد يعوق الوصول الى تلك الاهداف ومن هنا يعد الاداء هو المحور الاساسى الذى تتركز حوله جهود المدراء فى كافة المؤسسات ، خدميه كانت او انتاجيه حيث تتوقف كفاءة الاداء على المورد البشرى والذى يفترض ان يؤدي وظائفه بكل فاعليه، وحتى تضمن المنظمه ذلك تقوم ادارة الموارد البشرىه بممارسة احد اهم ادوارها وهو تقييم اداء العاملين ولقد ظهر تقييم الاداء لأول مره فى الجيش الامريكى خلال الحرب العالميه الاولى ولم تأخذ به المنشآت الصناعيه الا فى أواخر العشرينات واولئل الثلاثينات (مصطفى، ٢٠٠٠)

وترجع اهمية هذا الدور الى ارتباطه بتقييم اهم موارد المنظمه والمحرك الرئيسى لكافة مواردها الاخرى حيث ان البقاء فى السوق والمحافظة على المراكز التنافسيه يتطلب انتهاز طرق مختلفه فى التعامل مع العملاء والموردين والعاملين كما ان الحكم على كفاءة المنظمه لم يعد حكر على المحاسبين القانونيين فى صورة ميزانية تسطر فى ارقام توضح الربح والخساره وانما الحكم على الكفاءه يحتاج الى معايير جديده تعبر عن جوانب اخرى ومن ثم فالوقوف على مدى فعالية المورد البشرى ومستوى مهارته الحاليه والمستقبليه من الامور ذات المردود الاقصادى على المنظمه .

مشكلة الدراسه

فى ظل التطورات الاقصاديه والتكنولوجيه والثقافيه وشدة المنافسه بين المنظمات والمؤسسات الاقصاديه سواء الانتاجيه او الخدميه ومنها المؤسسات الفندقيه فإنه من الضرورى الاهتمام بالمورد الاساسى فى هذه الصناعه الا وهو العنصر البشرى سواء كان ذلك فى حسن اختياره وتوظيفه او تدريبه ورفع مهارته ثم وضع الأساليب الفعاله والدقيقه لتقييم أدائه وبالتالي العمل على الإبقاء على العماله الناجحه ورفع خبرتها الامر الذى يساعد على خروج الأفكار الجديده وأساليب العمل الحديثه وتحقيق صور الابداع الادارى فى التشغيل الفندقى . وعليه فإن تطبيق سياسات حديثه فعاله فى تقييم أداء العاملين سوف يكون له مردودا هاما على نجاح الفندق واحتفاظه بمكانه مرموقه بين المنافسين .

هدف الدراسه

الوقوف على العوامل الهامه فى عملية تقييم أداء العاملين للتركيز عليها فى الطرق والأساليب المستخدمه فى التقييم لإيضاح مستوى الأداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبه وتطوير دور إدارة الموارد البشرىه وذلك عن طريق معرفة آراء عينه من خبراء الصناعه والاداره العليا فى بعض الخصائص التى تم استخراجها من الدراسات السابقه فى هذا الشأن .

منهجية الدراسه

تم تطبيق المنهج الوصفى التحليلى فى اجراء البحث حيث انه اكثر ملائمه مع الظاهره المراد دراستها .

مجتمع الدراسه والعينه

يتمثل مجتمع الدراسه فى الفنادق السياحيه مستوى الخمس نجوم حيث تم انتقاء عينه من مدراء هذه الفنادق (خمسة) مدراء وكذلك عدد (خمسة) خبراء من المهتمين بصناعة الضيافه والتدريب والتقييم وقد تم اختيار العينه من كبار الفندقيين فى الاداره العليا لبعض السلاسل الدوليه او على أساس السيريه الذاتيه لبعض خبراء التدريب والتنميه الفندقيه المعروفين فى الصناعه او لدى الهيئه الاكاديميه المتخصصه فى الجامعه .

كيفية جمع البيانات المطلوبه

تم عقد لقاءات شخصيه مع أفراد العينه حيث طرح عليهم ملخصاً عن الطرق التقليديه وكذلك الاتجاه الى الطرق الحديثه في تقييم أداء العاملين في الفنادق وطلب منهم ابداء مدى موافقتهم على بعض الاعتبارات الهامه في التقييم والتي يؤخذ بها بصفه اساسيه في الطرق الحديثه مع اطلاعهم على ملخص لأراء العاملين انفسهم ومدراء الموارد البشريه الذين تم استقصائهم في هذا الشأن في دراسته سابقه للبحث الحالي .

استعراض لأهم الدراسات الادبيه في موضوع البحث

نتيجة لظاهرة العولمه في ظل النظام العالمى الجديد فإن بيئة المؤسسات الخدميه والصناعيه تشهد تغيرات وتطورات تقنيه متلاحقه ، وأصبحت هذه المؤسسات لاتعتمد فقط على الأداء العادى لمجابهة هذه التغيرات بل اتجهت نحو العمل على تحسين مستوى أدائها الى مستويات عاليه تتيح لها القدره على التنافس وتحقيق أهدافها .

في ضوء ذلك اصبح من الاهميه بمكان تطبيق الاتجاهات الحديثه في إدارة الافراد وتقييم أدائهم والاعتماد على المفاهيم العلميه في توجيه ومراقبة أداء المؤسسه وفيما يلي نستعرض مفهوم الأداء وتطور طرق تقييمه .

مفهوم الاداء performance concept

هناك عدة تعريفات للأداء فيرى البعض (Churdun&Sherman1972,Flippo1971 Armstrong 2008,Sikula1976,French 1974, ابوالنصر ٢٠٠٨) انه " تأدييه عمل محدد او انجاز مهمه او نشاط معين بمعنى القيام بسلوك ما لتحقيق هدف معين كإشباع رغبه او ايجاد حل لمشكله ما. ويشير عبدالبارى (٢٠٠٥) الى ان الاداء عباره عن محصله تفاعل القدره مع الرغبه مع البيئه

$$\text{الاداء} = \text{القدره} \times \text{الرغبه} \times \text{البيئه}$$

وطبقاً للطائي (٢٠٠٦) فإن هذه العوامل تتمثل في ثلاثة عوامل هي :-

١. القدره وتشتمل على: المهارات التكنولوجيه – المهارات الشخصيه – مهارات الاتصال .
٢. البيئه وتشتمل على: الالات والمعدات والمواد ، تصميم الوظائف ، التشريعات والقوانين .
٣. الرغبه وتشتمل على: الطموح المهني ، الإحباط والاثاره، العداله والرضا .

وحتى يصبح الاداء فعالا يجب ان تتوافر العوامل التاليه : (الحبشى ، ٢٠٠٩)

١. معلومات ومهارات للفرد .
٢. قدرات الشخص اى خصائصه ومميزاته .
٣. الرغبه فى الاداء وتعنى رغبه الشخص فى العمل .
٤. بيئه داخلية منظمه من حيث الموارد والهيكل التنظيمى ونظام الاتصال واسلوب قياده واساليب الحوافز والثواب والعقاب .
٥. متطلبات العمل من ادوات ومهمات وتحديد مسؤوليات والتوقعات والواجبات .
٦. بيئه خارجيه بأنظمتها المختلفه .



مفهوم تقييم الأداء

استخدم مفهوم تقييم الاداء لأول مره خلال الحرب العالميه الأولى لتقييم العمل العسكرى فى الجيش الامريكى (Khanr&Sharma 2014) ولكنه لم ينتقل الى المنظمات إلا فى ثلاثينيات القرن العشرين حيث اكتسب أهميته الكبيره .

تتعدد المصطلحات فى الادبيات العربيه والاجنبيه المستخدمه للتعبير عن عملية تقييم الاداء فنجد فى المراجع الاجنبيه المصطلحات الاتيه : (زهره، ٢٠١٣ ، Thavun2013 ، Khanr & Sharma (2014)

Performance Review أو Performance Appraisal أو Assessment Report أو Annual Employee Evaluation

اما فى المراجع العربيه فيطلق على هذا المفهوم مسمى " قياس الكفاءه و " تقويم الكفايه و " تقويم الفعاليه " و " تقويم العاملين " او " تقويم الموظف " وبالنظر الى المسميات الثلاثه الأولى نجد انها تنصرف الى كل مايتعلق بعناصر العمل والانتاج باعتبار ان مفاهيم الكفايه والكفاءه والفعاليه تمثل غايات تسعى المنظمات الى تحقيقها وبلوغها من خلال حشد الجهود والطاقات والامكانيات البشريه والتنظيميه على الرغم من ان المسميات تودى الى معنى واحد فى النهايه إلا ان الاكثر استخداماً هو " تقييم الاداء" ودراسة هذا المفهوم نجد انه يحتوى على عدة عناصر أساسيه من ابرزها :-

- يحدد ان كان العاملين يتحركون فى اتجاه الأهداف الاساسيه المحدده لهم .
- يبرز نقاط الضعف التى يعانى منها العاملون والعقبات وطرق تجاوزها وكيفية تدعيم نقاط القوه .
- قياس قدرة العاملين على تطوير قدراتهم الابداعيه فى المستقبل .

من يقوم بالتقييم

طبقاً لخطاب (٢٠٠١) فانه يمكن القول انه من الصعب الاعتماد على شخص واحد يقوم بمفرده بعملية التقييم وانما هناك مصادر مختلفه للقائمين بعملية التقييم يمكن جمعها فى التالى:-

أولاً : التقييم بمعرفة الرئيس Supervisors Appraisal

ثانياً: التقييم الذاتى Self-Appraisal

ثالثاً : التقييم بواسطة الزملاء Peer Appraisal

رابعاً: التقييم عن طريق المرؤسين Subordinator Appraisal

خامساً: التقييم عن طريق العملاء Customers Appraisal

سادساً: التقييم المشترك او بمعرفة فريق Team Appraisal



ويمكن تلخيص اهم الطرق التقليدية في قياس الأداء فيما يلي :-

• الاحداث الحرجه Critical Incident Method

تعتمد على تسجيل الاحداث الحرجه بكل بدقه أولا بأول لكل فرد وتصرفه وتاريخ التصرف ونتائج التصرف ايجابيه كانت ام سلبيه مع ذكر تفاصيل كلاً من السلوك الايجابي والسلبى للموظف ثم يتم بعد ذلك مناقشة الموظف في تفاصيل مع التركيز على السلوك الفعلى للموظف (Flanagan & Burnsiquss, Deery et al., 2002)

• الترتيب الرقمة Rating Scales

حيث يتم التقييم وفقاً لمعايير معينه مثل التعاون مع الزملاء، الجداره، المبادره، الناتج، القدره على اتخاذ القرار، ويتم عادة على مقياس من 1-10 (Dessler2011, V. Balu2006)

• التوزيع الاجبارى Forced Distribution

حيث يتم تحديد مستويات معينه للأداء جيد جداً - جيد - للجوانب المطلوب تقييمها مثل (المميزات - القدره على العمل - التفاعل - التعاون - 0.00) و تحديد نسبه معينه فقط لا يتم تجاوزها من كل مستوى (Chattopadhyay & Ghosh2012, SaumyaBhattach&Shrey Roy 2014)

• المقارنات الزوجيه Paired Comparisons

تتم مقارنات زوجيه بين كل اثنين من العاملين بهدف تقليل الاخطاء الناجمه عن طريقه الترتيب الرقمة (V. Balu2006)

• طريقة التقرير السرى Report Secret Appraisal (ACR)

حيث يعد تقرير سرى يقيم الموظف من ناحية السلوكيات مثل الانتظام في العمل، التعاون مع الزملاء، قدرته على الاستيعاب، الالتزام، روح القياده، استيعاب التقنيات الجديده ويطلق عليه Confidential Report System وعادة يطبق في المؤسسات الحكوميه (V. Balu2006)

• المقياس السلوكى المتدرج Behaviorally Anchored Rating Scales

حيث يحدد فيها الأبعاد المهمه لأداء كل وظيفه وملاحظه السلوك وغير الفعال وتحديد القيم الرقمية لكل سلوك داخل كل بعد مثل نجاح الموظف في الاحداث الهامه او قدرته على إيجاد حلول متعدد للمشكله ومدى اتقان العامل لطرق التعامل وعلاج المشكله ((Landy and Farr(1980)

• مقياس الملاحظه السلوكيه Behavioral Observation Scale(BOS)

وتعتبر تعديل لطريقة المقياس السلوكى المتدرج، حيث تعتمد على عدد من الابعاد للوقوف بدقه على السلوك والتصرف مثل التنفيذ والالتزام والمبادره والمهاره الاشرافيه والاهتمام بالعمل (Dessler2011, Pounder 2000, Kingstrom& Bass1981, Tacobs1980)

وهذه الطريقه يعتبرها البعض ايضاً من الطرق الحديثه



وبالنسبة للطرق الحديثه فيمكن تلخيص أهمها فيما يلي :-

- **اسلوب الاداره بالاهداف Management by Objectives**
وفى هذه الطريقه يتم تحديد اهداف مسبقه ويتفق عليها ويعلن بها العامل ويتم قياس نتاج العامل مع الاهداف المحدده سابقاً عن طريق المقيم مع مراجعة ذلك دورياً بصفه دوريه ومستمره (Gupta2011, Verma2011, Jyothi&Venkatensh2011)
- **طريقة التقييم الذاتي Self Appraisal / Self Review**
حيث يطلب من الموظف ملء نموذج التقييم الذاتي ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعه ثم يقوم المدير بمراجعة التقييم واجراء التعديلات (رمضان ، ٢٠٠٩)
- **نظام التقييم من خلال المرؤسين Upward Appraisal**
يقوم المرؤس بتقييم رئيسه المباشر من خلال نموذج تقييم وفى اغلب المنظمات يتولى قسم الموارد البشريه تنظيم تلك العمليه وتتبع شركة مايكروسوفت هذا النظام .
- **نظام التقييم من خلال زملاء العمل Peer Appraisals**
الغرض منه التدريب والتطوير حيث يمثل الموظف موقف المدير ويختار بعض الزملاء لتقييم أداء البعض الاخر .
- **مفهوم ادارة الجوده الشامله فى تقييم الاداء Total Quality Management**
حيث لا يكتفى بالرقابه فقط وانما الاهتمام بالامور السلوكيه والكميه وتحسين المنتج والاهتمام بالعامل .
- **مفهوم بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecards**
هذه الطريقه تربط بين المفردات الماليه والربح من جانب وبين العمليات التنفيذيه والتشغيليه من جانب آخر ويعتمد مفهوم البطاقه على محاور الزمن (الماضى والحاضر والمستقبل) حيث يتم رصد العمليات اليوميه للمنظمه ولكن فى صورة مقاييس ومعايير ارشاديه لتحقيق افضل نتائج الاداء الشامل للعمليات الداخليه والخارجيه
(Kaplan&Nortom1996 Silk S 1998, (Malmi2001,))
- **مفهوم المدخل الرباعى (٣٦٠درجه) 360Performanc Appraisal**
طريقه حديثه تتبع فى كبرى الشركات العالميه تستند الى مفهوم الاداره بالاهداف Management Objectives ويعتمد على نظام متعدد فى التقييم يشارك فيه كل من يتعامل مع الموظف مثل زملاء العمل وفريق العمل والمدير المباشر والمرؤسين والعملاء الخارجيين بالاضافه الى الموظف نفسه ويشتمل على اربعة اتجاهات اتجاه هابط (Downward) من المشرفين اتجاه افقى (Laterally) من الزملاء اتجاه صاعد (Up Ward) من المرؤوسين اتجاه رابع (Self- appraisal) من الشخص نفسه ذاتياً الخاضع للتقييم (زهره ، ٢٠١٣)



• أسلوب (٧٢٠) لتقييم الاداء 720 Degree Performance Appraisal

حيث يتم تقييم الموظف بطريقة ٣٦٠ درجة وبعاد التقييم مره أخرى في ضوء ماتحقق من اهداف اى ان الامر يتلخص في مضاعفة أسلوب التقييم قبل وبعد التغذية الراجعة (فيصل ، ٢٠١٧)

الدراسه الميدانيه

محاوِر اللقَاء الشخْصِي

تهتم الاداره الحديثه بالعنصر البشرى وتعتبره من اهم الموارد التي تمتلكها المنشآت الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء الانتاجيه منها او الخدميه وفي هذا الخصوص فإن صناعة الفنادق لها دور هام في النشاط السياحى وتعتمد في عملها بدرجة اساسيه على العامل البشرى فإنها تهتم بتنمية هذا المورد الهام من خلال إدارة الموارد البشرىه في ضوء ذلك نود معرفة راىك في الاتى

(١) - اذا فرض ان أهمية التقييم الدقيق لأداء العاملين تمثل نسبة ١٠٠% فإذا تم استخدام الطرق التاليه جميعها في عملية التقييم ماهى الاهميه النسبيه لكل عامل فيها كنسبه مؤويه مع توضيح اهم مميزات كل عامل :-

- التقييم بمعرفة الرئيس Supervisors Appraisal
- التقييم الذاتى Self-Appraisal
- التقييم بواسطة الزملاء Peer Appraisal
- استطلاع رأى المرؤسين Subordinator Appraisal
- التقييم عن طريق العملاء Customers Appraisal

وإذا طلب الاعتماد على طريقه واحده فقط ماهي ؟

وإذا تم الاستعانة بمشاركه طريقه ثانيه ماهي ؟

الاجابه والتعليق

الجدول التالي يبين اراء الخبراء والمدراء في الاهميه النسبيه للعوامل المحدده

جدول (١) الاهميه النسبيه لبعض طرق التقييم من وجهة نظر الخبراء والمدراء

الوزن النسبي	عدد اراء المدراء والخبراء في كل عامل										العوامل المختبره	
	١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %		٠
٢٢٠							١	١	٧	١	-	التقييم بمعرفة الرئيس
٣٠										٣	٧	التقييم الذاتي
١٠										١	٩	التقييم بواسطة الزملاء
١٠										١	٩	استطلاع رأى المرؤسين
٧٣٠		١	٣	٤	٢						-	الاعتماد على العملاء
١٠٠٠		٩٠	٢٤٠	٢٨٠	١٢٠		٤٠	٣٠	١٤٠	٦٠		الاجمالي

نتائج الجدول السابق تبين الاهميه الكبيره لرأى العينة في تقييم جدوى الأداء المقدم لهم وهذا يتماشى تماما مع كثير من الآراء التي وردت في العديد من الابحاث المتعلقة بهذا الموضوع وتأتى في الاهميه الثانيه رأى الرئيس المباشر وهى الطريقه التقليديه التي تتبع في الكثير من المؤسسات الصناعيه والخدميه لاسيما الحكوميه ويأتي بعد ذلك التقييم بمعرفة الشخص نفسه

ملخص التعليقات :-

في الجدول التالي تم تلخيص اهم المميزات التي ذكرها الخبراء والمدراء بالنسبه للطرق المشاركه في تقييم الاداء الاعتماد على طريقه واحده ، الاعتماد على طريقتين

جدول رقم (٢) ملخص تعليق الخبراء والمدراء على الطرق المستخدمه في التقييم

المميزات	الطريقه المستخدمه
الرئيس المباشر اكثر معرفه بعمل المرؤس	التقييم بمعرفة الرئيس
يشعر العامل بالعدل والثقه بالنفس ويعاب عليها قد يجنح العامل الى المبالغه في التقدير	التقييم الذاتي
يتأثر هنا التقييم بعلاقة الزملاء وبعضهم البعض	التقييم بواسطة الزملاء
يتطلب التطبيق هنا السريه التامه وقد يكون هناك مبالغه من العامل في تقييم رئيسه المباشر سواء لإرضائه او خوفاً منه	استطلاع رأى المرؤسين
يمتاز ذلك بأهميه كبيره حيث ان التقييم يأتي من مستهلك الخدمه نفسه طبقاً لجوده مايقدم له	الاعتماد على العملاء



رأى الخبراء والمدراء عند الاكتفاء بطريقة واحدة

الجميع اتفق على الاعتماد على رأى العملاء عند استخدام طريقة واحدة في تقييم الأداء وهذا يتماشى مع النتائج السابق الحصول عليها.

رأى الخبراء والمدراء عند اضافته طريقة ثانية

تسعه من افراد العينه اجمعوا على - تطبيق الاعتماد على رأى العملاء ثم التقييم بمعرفة الرئيس المباشر. واحد فقط من افراد العينه كان رأيه - الاعتماد على رأى العملاء ومعه التقييم الذاتي.

الإجابات السابقة تبين أيضا الاهمية البالغه للإعتماد على رأى العملاء في تقييم الأداء وهذا يتفق تماما مع نتائج الجدول رقم (1)

وبالاضافه الى ذلك فإن اخذ رأى الرئيس المباشر فى عملية التقييم تعتبر مكمله لرأى العملاء ولم يختلف في ذلك غير رأى فرد واحد حيث وجد انه يمكن اعتبار التقييم الذاتي كعامل مشارك لرأى العملاء.

واعتمادا على هذه التعليقات فإن الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير سبل التدريب والمراقبة يعتبر من الأمور الهامه لزيادة كفاءة العاملين.

(2)- اعتمادا على الدراسات المرجعيه وقوائم تقييم الأداء المستخدمه في بعض فنادق الخمس نجوم من السلاسل الدوليه وكذلك في ضوء اراء العاملين وروساء اقسام الموارد البشريه في الاعتبارات الخاصه بتقييم الأداء فإنه تم تلخيص المهارات التاليه لأخذها في الاعتبار عند اجراء التقييم.

المطلوب ترتيب أهمية هذه المهارات ترتيباً تنازلياً

والمهارات المختبره على النحو التالي :-

تقييم الأداء Performance Evaluation

1- Action Oriented ذو مواقف

Demonstrates enthusiasm, drive and determination to get a head and pursues goals genetically, shows self-confidence and takes responsibility for one's own work.

يظهر الحماس والقيادة والعزم ليتقدم، ويتتبع الأهداف ويظهر الثقة بالنفس ويتحمل مسؤولية العمل الخاص به.

2- Adaptability التأقلم

Shows awareness for one's own strengths and weaknesses; work comfortably in uncertain conditions with no or little

منخفض مرتفع

Low

High

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

--	--	--	--	--



direction and information; accepts new ideas and supports change one's own views or behaviours to changing circumstance; is able to absorb new information and learn new techniques;

--	--	--	--	--

الدراية بنقاط القوة والضعف الخاصة به ويعمل بسهولة في ظروف العمل الغير لدية أكيدة بدون أو بقليل من التوجيه والمعلومات ، ويقبل الأفكار الجديدة ويشجع مبادرات التغيير، يتأقلم مع أو يغير سلوكيات العمل تبعاً للظروف المتغيرة، قادر على احتواء المعلومات الجديدة، ويتعلم التقنيات الحديثة.

3- Communication الاتصال

Encourages communication throughout the organisation; shares information with others and clearly expresses opinions and information; listens to others sympathetically and admits to mistakes; and maintains relationships with people at all levels in the organization.

--	--	--	--	--

يشجع الاتصالات داخل المنظمة بمشاركة المعلومات مع الآخرين وشرح للآراء بوضوح والاستماع إلى الآخرين بتعاطف والاعتراف بالأخطاء وتواصل العلاقات مع الأشخاص بكل المستويات.



٤- Customer focus / quality: التركيز على العميل / الجودة

Focuses on identifying and meeting customer's needs by taking their interests and complaints seriously, shows empathy and understanding for others views and attitudes; and ensures professional, high quality work standards are met;

--	--	--	--	--

التركيز على التعرف ومقابلة احتياجات العميل عن طريق التجاوب بجدية مع اهتماماتهم وشكواهم وإظهار التفهم والتعاطف لأرائهم وتصرفاتهم وتؤكد على الجودة والاحتراف في الأداء.

٥- Integrity: النزاهة

Acts consistently in accordance with clear ethics and values and models high standards of behavior for others through one's own actions; maintains confidentiality and upholds agreements made with others;

--	--	--	--	--

يعمل بعزّة تبعاً إلى نظريات وقيم واضحة وهو نموذج عالي المستوى من السلوك بالنسبة للآخرين وذلك من خلال آراءه للعمل المكلف به، يحافظ على خصوصيات وأسرار الآخرين ويحافظ على الاتفاقيات المبرمة مع الآخرين.

٦- Interpersonal and teamwork: الفردية وروح الفريق

Identifies and uses the most appropriate interpersonal style to suit different circumstances; identifies well with others and is able to work efficiently I a tem; helps people with individual limitations and supports them through difficult periods;

--	--	--	--	--

مستخدم لأفضل الأساليب الشخصية التي تتماشى مع الظروف المحيطة ويتعامل جيداً مع الأخرى وقادر على العمل بكفاءة مع الفريق ويساعد الآخرين كل بحدود مختلفة عن الآخر ويعززهم في المواقف الصعبة.



٧- Time and task management

إدارة تنظيم الوقت مع المهام

Manages time effectively and shows punctuality, completes tasks on time; respects and follows company policies; shows organisational commitment; shows receptiveness to being managed and co-operates willingly; demonstrates detailed job knowledge,

--	--	--	--	--

يدبر الوقت بفاعلية ويظهر الدقة في مواعيد عمله ويكمل أعماله في وقتها ويحترم ويتبع سياسات الشركة ويظهر التزاما للمنظمة يظهر الاحترام لروساته ويتعاون معهم، ملم بأدق التفاصيل في العمل.

وقد جاءت آراء الخبراء والمدراء على النحو المبين في الجدول رقم (٣) كترتيب تنازلي

آراء الخبراء والمدراء عن الأهمية النسبية للمهارات المقترحة عند تقييم أداء العاملين بترتيب تنازلي

الأهمية كنسبة مئوية								المهارات
الوزن	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٢٣	//		///			//		١- ذو موقف
٢٨		//		///	//			٢- التأقلم
٢٦	/	/		//	///			٣- الاتصال
٤٩							////////	٤- التركيز على العميل
١٥	///		///					٥- النزاهة
٣٣	/	/				////		٦- المهارات الفرديه
٢٤		///		//	//			٧- إدارة وتنظيم الوقت

يتبين من الجدول السابق كيف يرى المبحوثون ترتيب الأهمية للمهارات المختلفة التي تؤخذ في الاعتبار عند إجراء تقييم العاملين.



وبفرض ان الترتيب الأول يحصل على درجه (٧) والترتيب الأخير يحصل على درجه (١) فإن الترتيب العام لأهمية هذه المهارات يصبح كالتالي وفقاً للجدول رقم (٤)

الترتيب	الوزن	المهاره
الأول	٤٩	التركيز على العميل / الجوده
الثاني	٣٣	المهارات الفرديه
الثالث	٢٨	التأقلم
الرابع	٢٦	الاتصال
الخامس	٢٤	إدارة الوقت
السادس	٢٣	ذو موقف
السابع	١٥	النزاهه

وتظهر هذه النتائج ان التركيز على العميل والجوده من اهم العوامل التي يجب التركيز عليها عند التقييم يلي ذلك المهارات الفرديه للعاملين ثم تأقلمهم على ظروف العمل ثم الاتصال ثم إدارة الوقت ثم ذو موقف ومما يلفت النظر ان النزاهه وهى صفة شخصية هامة جاءت في المرتبة الاخيريه .

ويفسر ذلك بأن الآراء المختلفه اهتمت بالجوده والتركيز على العميل ومهارات العمل اكثر منها بالنسبة للصفات الاخرى .

وإنطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول ان الاهتمام بجودة أداء العمل واخراجه في صورته ترضى العميل تشكل اهمية كبيره لذا فإن الاهتمام بالتدريب المهني لرفع كفاءة العاملين يعتبر سياسه ناجحه في هذا الشأن ويمكن الاهتمام بالبرامج التدريبية التي ينظمها الاتحاد المصري للغرف السياحيه و تنظمها وتراقبها وزارة السياحه .

التوصيات

تبين من اراء عينة الخبراء والمديرين بان هناك إيجابيات خاصه بأهمية العنصر البشرى وصناعة الفنادق وهى :-

- اهتمام بالفنادق بالتدريب وأساليب تنظيمه .
- اهتمام من قبل وزارة السياحه والاتحاد المصري للغرف السياحيه بالمساهمه في تنظيم برامج تدريبية متخصصه على المستوى المحلى وبالتعاون مع هيئات دوليه في تمويل وتنظيم هذه البرامج .
- تطوير وتدعيم نظم المراقبه والمتابعه سواء من الاداره المختصه في وزارة السياحه او الى حد ما من قبل الاتحاد المصري للغرف السياحيه .
- وبالنسبه لطرق وأساليب تقييم العاملين في الفنادق فإن هناك حاجه الى زيادة الجهد المبذول في تطوير هذه الطرق وتضمينها بعض الأساليب الحديثه والتركيز على اختيار خصائص معينه لدى العاملين تتلخص في المهاره والقدره على الابتكار والعمل على تدعيمها ولايتأتى ذلك الا بتطبيق نظم تقييم ناجحه تبرز خصائص وقدرات العاملين وعليه يمكن اتخاذ قرارات اداريه مناسبه



لمجابهة مشكلة دوران العماله والعمل على زيادة وعيهم بأهمية العمل بروح الفريق والمشاركة الايجابية مع الاداره العليا

المراجع

مراجع باللغة العربية

- احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادى والعشرين – الاسكندريه - ٢٠٠٠
- حسنية الحبشى ، نموذج مقترح لقياس اثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة رساله للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال – كلية التجاره – عين شمس - ٢٠٠٩
- ايمان رمضان ، تطوير نموذج ارجاع الأثر لتقييم أداء العاملين دراسه ميدانيه رسالة ماجستير غير منشوره- اكااديمية السادات للعلوم الاداريه - ٢٠٠٩
- نرمين زهره، تقييم مدى فعالية تطبيق المدخل الرباعي (٣٦٠ درجة) لتقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بالقاهرة الكبرى - ٢٠١٣
- سيد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسى القاهر ٢٠١١- ٢٠١٣
- يوسف الطائى وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل – الطبعة الأولى - ٢٠٠٦
- عايدة خطاب ، إدارة الموارد البشرية – القاهرة - ٢٠٠١
- اشرف عبد البارى ، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجيه – رسالة ماجستير غير منشوره – كلية التجاره – عين شمس- ٢٠٠٥
- ناصر فيصل ، الابداع الادارى والتطوير التنظيمى دراسه ميدانيه على العاملين بقطاع الاناره – دمشق ٢٠١٧
- مدحت ابوالنصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصره – القاهرة- البيان للطباعة - ٢٠٠٧

مراجع باللغة الانجليزية

- **Aggarwal A. and Thakur G.S.M. (2013)** Techniques of Performance-Appraisal 0 A review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*; 2 (3).
- **Chattopadhyay, R .,& Ghosh, A.K. (2012).** Performance appraisal based on a forced distribution system: its drawbacks and remedies, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (8), 881-896.



- **Deery, S., Iverson, R.D., & Walsh, J. (2002).** Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39, 471-496.
- **Flanagan, J.C. & Burns R.K. (1955),** "The employee performance record: a new appraisal and development tool" , Harvard Business review, vol. 33, 95-102.
- **Gupta S.C. (2011)** Advanced Human Resource Management –Strategic perspective, [Pearson Pub. 1st edition, 207-230].
- **Jacobs, R., Kafry. D.& Zedeck, S. (1980)** Expectations of behaviorally anchored rating scales, *Personnel psychology*, 33, PP. 595-637.
- **Jyothi P. and Venkatesh P.N. (2011)** Human Resource Management, [Oxford Pub. 13th ed., 226-250].
- **Kaplan R.S. and Norhan D.P. 1996** using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Jan –Feb, 75-85.
- **Kingstrom, P.O. & Bass, A.R. (1981)** A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating formats, *personnel Psychology*, 34, PP. 263-289.
- **Landy, F.J. and Farr. J.L. (1980)**-Performance Rating, *Psychological Bulletin*, 87 (1): 72-107,
- **Malmi T. 2001** Balanced Score cards in Finish companies: H research note Management Accounting Research, 12, 20-7-280
- **Pounder, J.S. (2000).** A behaviorally anchored rating scales approach to institutional self- assessment in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 25 (2), 171-182.
- **Rao T.V. (1985)** *Performance Appraisal Theory and practice* [New Delhi: Vikas Publishing House].
- **Saumya Bhattacharya & Shreya Roy (2014),** Why companies hang on to bell curve- based performance appraisal system ET Bureau Jun 6, 2014, 04.00 AM IST <http://article.economictimes.indiatimes.com/2014-06-06/news/50387617-1-performance-appraisal> bell-curve closing bell.
- **Silks, 1998** Automating the balanced score card Management Accounting, May, 38-84.



- **V.Balu (2006).** Human Resource management, Sri Venkateswara Publications.
- **VermaN. (2011).** Human Recourse Management, [1st edition-2011 Pub. Vayu Education of India 111-120].

Important Factors in Employee Evaluation in Hotels The Experts and Managers Point of View

Abstract

This study has aimed to knowing the importance factors in employee evaluation or performance appraisal through the experts and managers in hotel industry point of view. The study has used personal interviews approach and the results were statically analyzed. From the analysis carried out, it was found quality and customer focus and interpersonal skills were the importance factors in performance appraisal. The researchers recommend that the hotel should work on improving performance appraisal methods and organizing specialty training courses to develop staff in hotel organization.