

مقرر الموارد البشرية في السياحة والفندقة سيح (207)



د. سامح أحمد رفعت
قسم الإدارة السياحية والفندقية

خطة مقرر

مدرس المقرر: د. سامح أحمد رفعت
إسم المقرر: الموارد البشرية في السياحة والفندقة
رمز المقرر: سيح (٢٠٧)

ملاحظات	المحتوى	الفترة الزمنية
	أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية	(٣) أسبوع
	١. ماهية وتعريف الموارد البشرية	
	٢. تعريف إدارة الموارد البشرية	
	٣. تطور النظرة للموارد البشرية	
	٤. الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	
	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية	(٨) أسبوع
	١. تخطيط الموارد البشرية	
	٢. تحليل الوظائف	
	٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين	
	٤. تحديد سياسة الرواتب	
	٥. تحفيز العاملين	
	٦. تدريب العاملين	
	٧. سياسات الترقية والنقل	
	٨. الأمن والسلامة المهنية	
	٩. تقويم أداء العاملين	
	١٠. الرضا الوظيفي ثمرة الإدارة الفعالة للموارد البشرية	
	ثالثاً: الموارد البشرية السياحية والفندقية الموارد البشرية في صناعة السياحة والفندقة (حقائق وأرقام)	(١) أسبوع

أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية

١. ماهية وتعريف الموارد البشرية

العنصر البشرى هو الأساس فى النشاط الإنتاجى والتكوين الاقتصادى، به صنعت مسيرة الحياة و أمكن الاستفادة من موارد الأرض المتاحة أفضل إستخدام، ورغم التطورات التقنية والتكنولوجية مازال الإنسان هو الأساس الحضارى وهو الموجه لهذه التكنولوجيا ومسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا قيمة لها أو فعالية.

وإذا كانت هناك موارد كثيرة فى العمل مثل رؤوس الأموال و الآلات و المواد الخام والمباني والأراضى وفنون الإدارة المختلفة فإن (البشر) هم المورد الأهم الذى يقوم بتشغيل باقى الموارد فى أى منظمة.

فيما يتعلق بالمفاهيم المرتبطة بالعنصر البشرى فينبغى التعرف على المفاهيم الثلاث الأساسية التالية:

حيث أن **(الموارد البشرية Human Resource) للمجتمعات أو الدول** هي جميع الأفراد الذين يعيشون فى بلد ما وتضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين الذين لديهم أعمال أو وظائف أياً كان نوعها أو تخصصها، وفئة الباحثين عن فرص عمل أى قادرين وراغبين فى العمل ولم يحصلوا على فرص عمل بعد (نسبة البطالة فى كل مجتمع)، وفئة الخارجين عن قوة العمل كربات البيوت والأطفال وكبار السن.. ليمثلون جميعاً فى النهاية الطاقة البشرية لبلد ما.

بينما **(القوى العاملة Work Force) للمجتمعات أو الدول** هي مجموع الأفراد فى الفئتين (١، ٢) من التعريف الأول وهما تلك الفئة من البشر الحاصلة على أعمال ووظائف فى قطاعات الإنتاج والخدمات إضافة للباحثين عن العمل.

ويمكن تعريف **(الموارد البشرية) للمنشآت أو المنظمات** بأنها المعرفة الكلية (المعلومات)، المواهب (الإبداع والإبتكار)، القدرات (المهارات)، الإتجاهات (الآراء)، لدى الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة أو منظمة ما.



٢. تعريف إدارة الموارد البشرية

ظهر العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية لا سيما فى النصف الثانى من القرن العشرين، ركزت التعريفات على أن الهدف الأساسى من هذه الإدارة هو الاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

يمكن من خلال مصادر المعرفة المختلفة الاطلاع على عدد كبير من المفاهيم والتعريفات العلمية لإدارة الموارد البشرية.

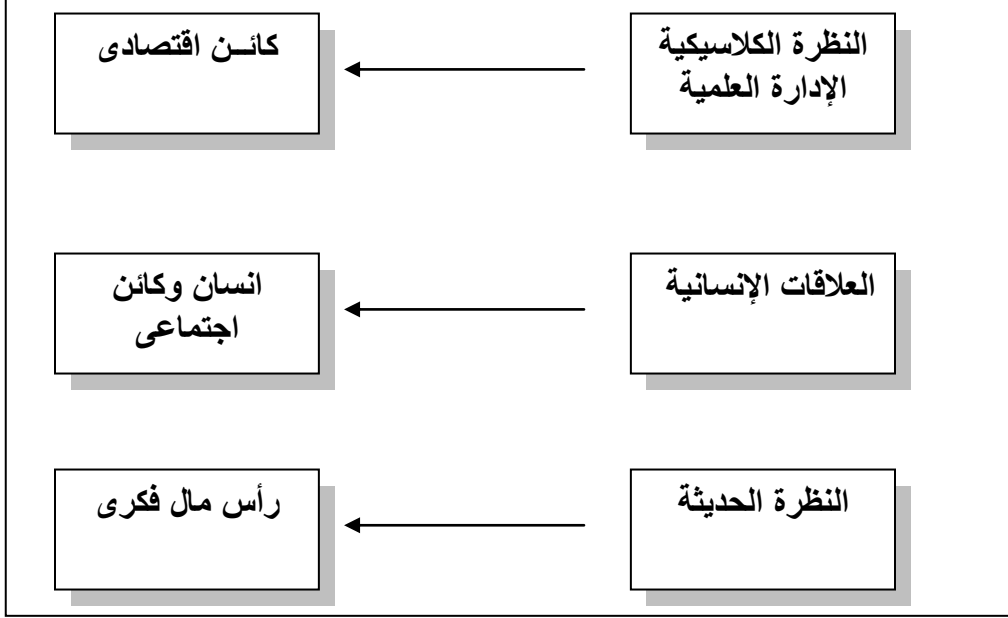


وفى نقاط محددة فإن إدارة الموارد البشرية هى:

- هى وظيفة إدارية / نشاط إدارى/ فرع من فروع علم الإدارة.
- تتكون من مجموعة من الوظائف أو المهام منها على سبيل المثال: تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، التحفيز، التدريب.... وغيرها.
- تهدف إلى تكوين موارد بشرية راضية (الرضا الوظيفى) وبالتالي منتجة وتؤدى بأفضل أداء.
- ونتيجة ذلك تحقيق المؤسسة أو المنظمة لأهدافها سواء ربحية أو غير ربحية.
- وفى السنوات الأخيرة أصبحت الموارد البشرية والنجاح فى إدارتها هو (الميزة التنافسية) ومفتاح نجاح المنظمات فى مختلف المجالات.

٣. تطور نظرة الإدارة للموارد البشرية

ويمكن إجمال تطور النظرة للإنسان تبعاً لتطور الفكر الإداري من خلال الشكل التالي:



* المصدر: عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية".

شكل رقم (١) تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المرحلة الأولى (النظرة الكلاسيكية)

- بدأت مع ظهور علم الإدارة على يد (فردريك تايلور) في منتصف القرن التاسع عشر، ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وظهر فكرة المصانع الضخمة والآلات والمعدات والإنتاج الكمي الكبير.
- كانت النظرة الإدارية للعنصر البشري في ذلك الوقت (العمال أو الموظفين) قاصرة فقط على كونهم كائن اقتصادي تقاس أهميته بحجم الإنتاج والعمل والعائد الاقتصادي منه بغض النظر عن أي اعتبارات إنسانية أو اجتماعية وعدم اهتمام بساعات العمل أو ظروف العمل المناسبة... وغيرها.

المرحلة الثانية (العلاقات الإنسانية)

- بدأت مع بداية القرن العشرين وحتى أواخر السبعينات.
- نشط فيها كلا من (علم النفس الصناعي) و (علم الاجتماع) فى إجراء أبحاث ودراسات ميدانية على بيئة العمل فى المصانع والشركات، أبحاث على تأثير عدد ساعات العمل والاجازات وظروف العمل المحيطة مثل الحرارة والتهوية والإضاءة... وتأثير علاقات العمل وغيرها على العمال والانتاج.
- كانت نتائج مبهرة فى مجال تطور نظرة الإدارة للعنصر البشري بضرورة إعتباره انسان أولاً وكائن اجتماعى يتأثر بالظروف من حوله وتؤثر على إنتاجه، فظهرت مبادئ إدارية جديدة تحترم ساعات العمل والاجازات وعلاقات العمل الجيدة وظروف العمل المناسبة... وغيرها والتي تحولت مع انشاء منظمة العمل الدولية عام ١٩١٢ إلى ما يعرف (بقوانين العمل الدولية) والتي تعتبر هى أساس قوانين العمل الجارية حتى الآن.

المرحلة الثالثة (النظرة الحديثة)

- بدأت من أواخر السبعينات وحتى أوائل الثمانينات من القرن العشرين وحتى الآن.
- تحولت فيها نظرة الإدارة وتطورت إلى إعتبار (العنصر البشرى) هو أهم موارد العمل والانتاج على الاطلاق، وأعتباره (الميزة التنافسية) للمنظمات والمؤسسات، وإعتباره هو (رأس المال الحقيقى بتسميته رأس المال الفكرى) وليس النقدى أو المالى.
- ظهرت مفاهيم ومصطلحات مثل (الموارد البشرية) بدلاً من العمال أو الموظفين أو العاملين. وظهر مصطلح (إدارة الموارد البشرية) بدلاً من (إدارة شؤون العاملين)، و(إدارة المعرفة) و (إدارة المواهب والإبتكار) ... وغيرها.



٤. الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

لنتفق على حقائق هامة:

- يختلف شكل ظهور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للشركات والمنظمات حسب حجم المنشأة، وهو الحجم الذي تتحكم فيه معايير مختلفة على رأسها عدد الموارد البشرية العاملة فيها، ومعايير أخرى مثل حجم أعمالها ورأس مالها وهكذا.

- ولكن أياً كان حجم المنشأة فإنه لا يمكن الآن الاستغناء عن (إدارة الموارد البشرية) كسياسات ونظم وإجراءات إدارية، حتى وإن تم الاستغناء عنها كوحدة تنظيمية أو قسم من أقسام الشركة كما سنرى في بعض الأمثلة التالية.

في **المنشآت الصغيرة Small** حيث حجم العمل وعدد العاملين المحدود ١٠٠ عامل فأقل عادة ما يتم تدريب مديري الأقسام الأخرى (الإنتاج- المالية-... وغيرهم) على القيام بمهام إدارة الموارد البشرية ولاسيما في مجال التعيين والتدريب وتقييم الأداء... وغيرها من الأعمال.

وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرون بالمنظمة أنهم لا يستطيعون إعطاء الاهتمام والعناية الكافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب وظائفهم الأساسية، خاصة مع تزايد حجم المنظمة وزيادة عدد العاملين بها مثلاً ما بين ٢٠٠ و ٥٠٠ عامل **كمنشأة متوسطة Medium** فتلجأ لتوفير متخصص/خبير/مستشار في الموارد البشرية.

وعندما يزداد حجم العمل وعدد العاملين في المنشأة أكثر وأكثر **كمنشآت كبيرة Large** تظهر الحاجة إلى تخصيص وحدة تنظيمية مستقلة لشؤون الموارد البشرية يرأسها عادة من يعرف (نائب المدير للموارد البشرية) أو (مدير إدارة الموارد البشرية)، وقد يتطلب الأمر تنظيم هذه الإدارة داخلياً من حيث متخصصين أو وحدات إدارية أخرى لكل وظيفة مثل التعيين، التدريب، التحفيز، الأمن والسلامة... وذلك على أساس مفهوم التخصص.

يضاف على ذلك أيضاً ما ظهر خلال السنوات الأخيرة خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين من منشآت ضخمة متعددة الجنسيات عالمية وعابرة للقارات **Huge Multinational**، يعمل بها الآف العاملين من ثقافات وجنسيات وأعراق وأديان وخلفيات مختلفة، وهنا ظهرت (إدارة الموارد البشرية العالمية) **IHRM**

علماً بأنه لا يمكن إقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمها في كافة المنشآت



ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

١. تخطيط الموارد البشرية

يعرف بأنه " مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات (الكفاءات) المطلوبة من الموارد البشرية في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة". وتتفق أغلب التعريفات على أن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بصفة أساسية على توفير الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات في الوقت وبالتكلفة المناسبة.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في العديد من الإعتبارات أهمها:

- (١) تجنب مشكلتين عكس بعضهما البعض وهما (الفائض) أو (العجز) في الموارد البشرية.
- (٢) تخطيط الموارد البشرية هو الوظيفة الأولى وبالتالي هو أساس نجاح وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى التالية كالاختيار والتعيين والتدريب... الخ.
- (٣) تقليص (تقليل) الفترة الزمنية بين فراغ الوظيفة - خاصة في الحالات الطارئة غير المتوقعة كالوفاة والحوادث...- وبين شغل الوظيفة مرة أخرى بعنصر بشري كفاء ومناسب.
- (٤) تخطيط الموارد البشرية يوضح للموارد البشرية (المسار المهني) career path فرص ترقيةهم ومتطلباتها، وبالتالي يزيد من فرص بقائهم وتمسكهم بالمنشأة ويخفض معدل دوران العاملين Turnover.

يلاحظ مما سبق أهمية تخطيط الموارد البشرية للمنظمة الصغيرة والكبيرة على حد سواء



٢. تحليل الوظائف Job Analysis

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه " الأسلوب العلمى المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف، والذي يسمح بإعداد كلاً من وصف الوظائف Job Description ، و متطلبات الوظائف Job Specifications " .

وجدير بالذكر أن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظيفة إلى جمعها هي المحددة لخصائص الوظيفة وتميزها عن غيرها، ومن أهم هذه البيانات:

وصف الوظيفة

وصف الوظائف يتضمن تحديداً واضحاً ومكتوباً بعبارات مختصرة للعناصر الأساسية التالية:

- أ- اسم الوظيفة.
- ب- القسم التابع له الوظيفة (الموقع التنظيمى لها فى إدارة ..قسم..شعبة).
- ج- الغرض العام للوظيفة (الاختصاص العام).
- د- الواجبات والمهام التفصيلية.
- هـ- المسؤوليات الإشرافية.
- و- المسؤوليات والسلطات (حدود التصرف ومستوى القرارات المسموح به).
- ز- الإتصالات التي تتطلبها أعمال الوظيفة.
- ح- المسؤولية المترتبة على أخطاء شاغل الوظيفة (مثل الوظائف المالية أو الأمنية).
- ى- ظروف العمل المحيطة.
- ك- الأدوات والآلات والأجهزة والوسائل المستخدمة فى إنجاز الأعمال.

وعادة ما تضاف عبارة " ويؤدى ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة " فى نهاية الواجبات التفصيلية، حتى تتوفر مرونة كافية للرؤساء فى إدارة العمل وإسناد المهام للعاملين حسب مقتضيات الظروف.

متطلبات الوظيفة

يمكن تعريف متطلبات الوظيفة بأنها " توضيح للشروط اللازمة لشغل الوظيفة وفقاً لطبيعتها ومسئولياتها، وتشمل المؤهل العلمى والخبرة العملية والتدريب والمهارات والمعارف والمعلومات والقدرات الذهنية والنفسية والجسمانية والسلوكية... وغيرها من المتطلبات التي تفرضها طبيعة العمل ومسئوليته، وتكفل أداء العمل على نحو مرض " .

- الإستخدامات المختلفة لتحليل الوظائف Uses of Job Analysis

تعكس الإستخدامات المتعددة والحيوية للمعلومات التى يوفرها تحليل الوظائف أهميتها الكبيرة والمتمثلة فى الجوانب التالية:

تستخدم معلومات وبيانات التحليل الوظيفى فى:

(أ) الاستقطاب والاختيار والتعيين.. حيث تستخدم المعلومات والبيانات الموجودة فى التحليل الوظيفى فى مرحلة الاستقطاب (صياغة الاعلان عن الوظائف الشاغرة) عن واجبات الوظيفة وخصائص شاغلها لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم، وفى مرحلة الاختيار والتعيين لإختيار أفضل المرشحين للوظيفة بإختيار أقرب المتقدمين للمعلومات الواردة فى التحليل الوظيفى.

(ب) تحديد كل الأمور المالية المتعلقة بالوظيفة بصورة واقعية.. حيث يتم تحديد الرواتب والبدلات والمكافآت الملائمة لطبيعة كل وظيفة، التى يعتمد تحديدها عامة على عوامل مثل مستوى المهارات والخبرات ودرجة التعليم وحجم المسئوليات والمهام... وغيرها. لضمان العدالة والواقعية.

(ج) التدريب.. حيث الاستفادة من المعلومات والبيانات الموجودة فى التحليل الوظيفى فى حصر المهارات المطلوبة لكل وظيفة، وما ينقص منها لدى الموارد البشرية (الاحتياجات التدريبية) Training Needs يتم تصميم وتطوير البرامج التدريبية لمعالجته وتعويضه.

(د) تقييم الأداء.. فالمعلومات التى يوفرها تحليل الوظائف مثل (الواجبات والمهام والمسئوليات الاشرافية والاتصالات... وغيرها) تمثل معايير محددة لما هو مطلوب أدائه من الموظف فى عمله (الأداء المثالى أو النموذجى للموارد البشرية)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها فى تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق مقارنة أدائهم الفعلى خلال العام ومقارنته بالأداء المثالى الوارد فى التحليل الوظيفى.

(هـ) التحسين المستمر لظروف العمل المحيطة.. إذ أن تحليل الوظائف يحدد الظروف المثالية التى تؤدى فيها وظيفة، فعلى سبيل المثال الحرارة والرطوبة والتهوية والمساحة والأدوات والآلات والأجهزة المطلوبة... وغيرها من خصائص ظروف العمل، التى قد تحتاج إلى تحسين وتطوير مع مرور الوقت.

(و) ضرورة التحديث والمراجعة الدورية للتحليل الوظيفى كل (٣ إلى ٥ سنوات) تقريباً، مع التطور التكنولوجى الكبير الذى شهدته مجالات الأعمال فى السنوات الأخيرة ولاسيما فى مجال التحول نحو التخصص والحياة الرقمية والإلكترونية بشكل شبه كامل.. وغيرها تغيرت صفات الوظائف وعمليات تشغيلها ومتطلباتها، فأحياناً تظهر وظائف جديدة لها صفاتها ومميزاتها بسبب التخصص الدقيق، وأحياناً أخرى تدمج وظائف مع بعضها، مما يتطلب معه الأمر تقييماً وتحديثاً باستمرار للوظائف وتحليلها.

٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين

(١) الاستقطاب وجذب المرشحين

إن عملية الحصول على الموارد البشرية هي عملية الكشف والتحرى عن المرشحين المهنيين وفقاً للكفاءة المطلوبة للعمل الحالى والأعمال المتوقع أن تكون شاغرة فى المستقبل، أى بمعنى آخر عملية جذب الأفراد المؤهلين للأعمال الموجودة بالمنظمة. وتظهر الوظائف الشاغرة بالمنظمات عادة إما بسبب رحيل عدد من العاملين بالمنظمة عنها (دوران العاملين)، أو نتيجة لإدخال وظائف جديدة.

(أ) مصادر الاستقطاب

هناك مصدران أساسيان لاستقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة هما:

- المصادر الداخلية

وهو ما يعنى أن المنظمة تعتمد عند شغل الوظائف الشاغرة بها على العاملين بها، والذين تتوفر فيهم متطلبات ومؤهلات الوظيفة المطلوبة، ومن أهم أساليب هذا المصدر:

- أ- ترقية أحد العاملين فى المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة سواء كان من العاملين فى نفس القسم أو لا، والتي عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية.
- ب- الإعلان الداخلى عن الوظيفة الشاغرة على لوحة الإعلانات بالمنشأة، أو إصدار منشور بذلك لكافة العاملين مع تحديد متطلبات ومؤهلات هذه الوظائف.
- ج- إعادة تشغيل بعض المميزين جداً والقادرين والراغبين من العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش.

- المصادر الخارجية

قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم فى الوظائف الشاغرة، والمقصود بالمصادر الخارجية هو الاعتماد على العاملين من خارج المنظمة وأهم هذه المصادر مايلى:

- أ- الإعلان الخارجى Advertising
- ب- وكالات التوظيف Employment Agencies
- ج- المدارس والمعاهد والجامعات Universities and Schools

٢) الاختيار Selection

تعريف الاختيار

الاختيار هو " العملية التي تسمح باختيار الشخص المناسب للوظيفة من بين مجموعة من المرشحين".

معايير الاختيار هي بالضبط (متطلبات الوظيفة في التحليل الوظيفي)
من أهم هذه المعايير:

- المؤهل العلمي
- الخبرة العملية
- التدريب والمهارات
- المعارف والمعلومات
- القدرات الذهنية والنفسية والجسمانية والسلوكية.

أساليب الاختيار

- ١- طلب التوظيف Application Form
- ٢- المقابلات الشخصية Interviews (فردية – جماعية)
- ٣- الإختبارات Tests (نفسية-شخصية- ذهنية- الأداء)
- ٤- الفحص الطبي

وعادة ما يتم إتخاذ قرار التعيين بعد اجتياز الأفراد للفحص الطبي.

٣) مرحلة ما بعد قرار التعيين Recruitment

بعد أن يقع الإختيار على أحد المرشحين لشغل الوظيفة المحددة وإتخاذ القرار بتعيينه تبدأ مرحلة في غاية الأهمية وهي مرحلة (التقديم والإعداد) Orientation والتي قد يؤدي عدم الإهتمام بها إلى ترك الشخص الجديد عمله خلال فترة زمنية قصيرة Turnover ربما خلال الأسابيع الأولى لتسلم عمله نتيجة فشل إنسجامة مع الزملاء أو عدم إدراكه بدقة لواجبات وظيفته. وتبدأ هذه العملية بتقديم العنصر الجديد لزملائه في القسم الذي سيعمل به، وإعطاءه كافة المعلومات عن العمل والمنظمة ومسئولياتها وسياساتها وأهدافها، يشمل ذلك مسئوليات وواجبات وظيفته تفصيلاً. وذلك من خلال اللقاء الودي بين الأفراد الجدد مع المسؤولين في إدارتهم، أو نظام الزمالة أو الرعاية حيث يتولى رعاية الزميل الجديد أحد العاملين القدامى.

٤ . تحديد سياسة الرواتب

الفرق بين مفاهيم الأجر والراتب

يمكن تعريف (الأجر) بأنه " القيمة التي يحصل عليها العامل مقابل إشتراكه بمجهود في العملية الإنتاجية" . و يطلق هذا اللفظ على المقابل المادى الذى يحصل عليه العاملون الذين يحاسبون وفقاً للساعة أو الأسبوع أو حجم الإنتاج.

بينما يشير مصطلح (الراتب) للمقابل المادى الذى يحصل عليه العاملون الذين تتم محاسبتهم على أساس شهري، وأنهم عادة العاملون فى مراكز إدارية وفنية مختلفة بالمستويات الإدارية الوسطى والعليا.

يتضح مما سبق أن الفرق بين مصطلحي الأجر والراتب هو فارق شكلى فقط.

المبادئ الأساسية لنظم رواتب ناجحة

هناك مجموعة من الأسس أو المبادئ التى يجب أن تراعيها نظم الرواتب لتحقيق العدالة بين العاملين والنجاح، من أهمها:

- ١- ينبغى أن تكون الاختلافات فى الرواتب فيما بين الوظائف المختلفة عادلة ومنطقية مبنية على إعتبارات موضوعية، من حيث الخبرة والمهارة والتعليم ومهام الوظيفة ومسئولياتها وظروف أداء العمل.. وغيرها.
- ٢- مراعاة التناسب بين قدرة المنظمة وإمكاناتها المالية من جانب ومستوى الرواتب التى تدفعها المنظمة من جانب آخر، فتزداد الرواتب كلما زادت كفاءتها وأرباحها ومبيعاتها، والعكس صحيح.
- ٣- ينبغى أن تتناسب معدلات الرواتب المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الرواتب السائدة فى سوق العمل، وأيضاً السائدة فى المنظمات العاملة فى نفس المجال والتى فى نفس حجمها.
- ٤- ضرورة أن تتماشى هياكل أو نظم الرواتب مع القوانين والتشريعات المنظمة لها فى كل بلد، مثل مبدأ الحد الأدنى والحد الأقصى لرواتب الدولة.
- ٥- يجب أن يكون نظام الراتب نظاماً متحركاً لا يتصف بالجمود من حيث مراعاة مستوى وتكاليف المعيشة فى المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة يقل صافى الراتب الحقيقى للعامل وينخفض مستوى المعيشة، لذلك كثيراً من المنظمات تميل إلى تحديد رواتبها وفقاً للتغيرات فى مستويات الأسعار.
- ٦- يجب أن يكون العاملين على إدراك كامل بنظم الرواتب وموقع رواتبهم ودرجاتهم المالية منها، كذلك مراجعة النقابات والاتحادات العمالية فى المجال.

٥. تحفيز العاملين

يعد التحفيز من أهم سمات إدارة الأعمال ومن فنون إدارة الموارد البشرية، وهو إقرار بالاحتياجات الإنسانية وضرورة احترامها في إدارة ناجحة، وتلعب الإدارة هنا دوراً مؤثراً في نجاح عملية التحفيز، فالمدير الفعال (القائد) هو القادر على فهم وإدارة عمليات تحفيز الآخرين. من خلال الإطمئنان على الروح المعنوية للعاملين لديه باستمرار، وإدراك أى واقع نفسى سلبى على العمل فى المؤسسة والتغلب على مشاعر الإحباط لديهم وتحويلها لقوة محفزة دافعة، ويسعى دائماً إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة من استقرار بالعمل وشعور بالتقدير وخلق روح العمل الجماعى... إلى غير ذلك مما يجعل من هوى العاملين قوة دفع للمنظمات نحو الأمام.

ترتبط أغلب مفاهيم التحفيز بالسلوك الإنسانى، ومن أهمها أن التحفيز هو "مجموعة من العمليات التى تهدف لإثارة وتوجيه السلوك الإنسانى نحو تحقيق هدف معين".

أهمية النظام الفعال للتحفيز

تتمثل جوانب الأهمية فى نظم التحفيز الفعالة فيما تحققه هذه النظم من نتائج إيجابية للمنظمة من أهمها:

- ١- ربط الحوافز بالأداء الفعلى المبدول من كل عنصر بشرى.
- ٢- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها (مادية ومعنوية)، وخصوصاً التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ٣- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، ورفع روح الإلتفاء والولاء لها
- ٤- الوصول إلى أعلى مستويات الجودة فى الأداء، زيادة الإنتاجية فى العمل (كمّاً) وكيفاً (جودة الخدمات).
- ٥- تخفيض الفاقد فى العمل.

المعايير التى أساسها يتم منح الحوافز

من أهم المعايير التى تركز عليها المنشآت فى منح الحوافز للعاملين ما يلى:

- ١- الأداء
- ٢- المجهود
- ٣- الأقدمية
- ٤- المهارة

وهذه على سبيل المثال لا الحصر فىمكن إضافة (الإنجاز - المواهب - الإبداع والإبتكار)... وغيرها.

أنواع الحوافز

(١) الحوافز السلبية (الجزاءات)

إن وجود نظام تاديبى (حوافز سلبية) فى المنظمة أمر ضرورى، وتتمثل أهم أنواع الجزاءات أو الحوافز السلبية فى:

- أ- جزاءات مادية: أهمها خصم جزء من راتب العامل، الحرمان من العلاوات أو خفض فى المكافآت.
- ب- جزاءات معنوية. أهمها: التأنيب أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهى.
- ج- جزاءات أدبية (إجرائية): أهمها الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر أو تأخير الترقية.

وقد دلت التجارب العملية على أن الحوافز السلبية قد تؤدي فى بعض الحالات إلى التزام وزيادة إنتاجية العاملين على المدى القصير، إلا أنه يصاحبها إنخفاض الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك فى سلوكياتهم مثل ارتفاع معدل الغياب ودوران العاملين، وسيطرة حالة من الاحباط على علاقات العمل. إلا أن الواقع العملى يشير إلى ضرورة وجودها مع الحوافز الإيجابية.

(٢) الحوافز الإيجابية

يمكن تقسيم الحوافز الايجابية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى كالتالى:

- (أ) الحوافز المادية (الحوافز والعلاوات والمكافآت... وغيرها)
- (ب) الحوافز المعنوية.

مثل الثناء والتقدير، تحسين ظروف ومناخ العمل، المساندة الإيجابية و إبداء الإهتمام، أفضل موظف فى الشهر.

(ج) المزايا والخدمات كأدوات تحفيزية

ومن أهم المزايا والخدمات الأجازات السنوية والأجازات الرسمية والدينية فى الأعياد والمناسبات القومية. أيضاً هناك الأجازات المرضية والطارئة لظروف خاصة، التأمينات الصحية والمعاشات، التسهيلات المعيشية مثل خدمات الإسكان و المواصلات، الخدمات الاجتماعية والترفيهية والثقافية مثل إنشاء نادى للمنظمة يقدم كافة الخدمات الاجتماعية والرياضية والثقافية للعاملين، الرحلات الترفيهية و السياحية لما لها من أثر معنوى متميز على العاملين، كذلك إقامة الحفلات الاجتماعية وتنظيم رحلات الحج والعمرة... وغيرها من خدمات اجتماعية أو ثقافية أو ترفيهية.

٦. تدريب العاملين

- تعريف التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه تلك الوظيفة الإدارية الهامة التي تتعلق بتقليل الأخطاء و تطوير وضمان جودة الأداء.

الأهمية الحيوية للتدريب

- ١- إمداد العاملين بالمعارف والخبرات والمهارات الوظيفية المتخصصة وطرق الأداء المناسبة التي تتعلق بالعمل، وصقل المهارات والقدرات الموجودة بالفعل لديهم والعمل على استثمارها. الأمر الذي يضمن توفير الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة.
- ٢- إعطاء الفرصة للعاملين بعد تأهيلهم بشكل أفضل للترقية للمستويات الأعلى مستقبلاً (الترقية من الداخل) أو (تنمية المسار الوظيفي) للعاملين.
- ٣- زيادة معدلات الأمن والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهاراتهم في العمل، مما يقلل من ضغوط وأخطاء وإصابات وحوادث العمل.
- ٤- رفع الروح المعنوية للعاملين بعد زيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم، وبالتالي تحقيق رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم.
- ٥- تخفيض التكاليف حيث أن رقى مستوى الأداء يقلل من نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
- ٦- إرتقاء مستوى الأداء بما يسمح بتحقيق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الجودة في نفس الوقت.

سياحياً وفندقياً. وبصفة خاصة يلعب التدريب دوراً حيوياً في المجال السياحي والفندقي كصناعة خدمية، حيث يؤثر التدريب على الفعالية التنظيمية ومستوى الأداء وتقديم الخدمات بصفة عامة، مما يكون له أثر كبير على صورة المنشأة السياحية أو الفندقية وسمعتها، لاسيما في ظل الحاجة لأداء تنافسي راقى. خاصة في الجوانب الفنية لعمل الشركات السياحية كنظم المعلومات و الحجز السياحية المتطورة، أو في الأقسام المختلفة بالمنشآت الفندقية.

- في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى العديد من المظاهر (مؤشرات سلبية) التي تعتبر مؤشراً على الحاجة الشديدة للتدريب أو على عدم فعالية أو الإهتمام بالتدريب بالمنظمة. ومن أهمها:
- ١- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية مثل معدل أرباح معين أو مستوى جودة خدمات محدد.
 - ٢- عدم رضا العملاء وكثرة الشكاوى.
 - ٣- إرتفاع معدل غياب ودوران العاملين، وروحهم المعنوية المنخفضة.
 - ٤- إرتفاع معدل أخطاء أحوادث العمل.
 - ٥- عدم قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات المختلفة. (صعوبة قبول التغيير أو مقاومته)
 - ٦- إرتفاع تكاليف التشغيل عن المعدلات المحددة.

وسائل التدريب

بصفة عامة يمكن تقسيم وسائل (طرق) التدريب إلى قسمين:

١- التدريب أثناء أو داخل العمل **On the Job Training**

٢- التدريب خارج مكان العمل **Off the Job Training**



٧. سياسات الترقية و النقل

- تعريف الترقية

يمكن تعريف الترقية بأنها " تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالى ليؤدى وظيفة أو عمل آخر ذو مسؤوليات وإختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافراً فى الوظيفة أو العمل الأسمى الذى كان يشغله".

- نظم الترقية

بوجه عام هناك ثلاثة نظم يتم على أساسها الترقية هى:

- ١- نظام الترقية على أساس الأقدمية
- ٢- نظام الترقية على أساس الكفاءة
- ٣- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

مقومات نجاح سياسة الترقية

- ١- يجب أن تكون سياسة وإجراءات الترفقيات التى تعتمدها الإدارة معلنة بوضوح وشفافية.
- ٢- يجب أن تضع الإدارة فى إعتبارها أن الترقية ليست مطلب لجميع العاملين، خاصة إذا تضمنت الترقية نقلاً للعامل من مكان عمله الحالى إلى أماكن أو أقسام أخرى. بالتالى الترقية يجب أن لا تعطى إلا لمن يملك المقدرة والرغبة فيها.
- ٣- ضرورة الإعتماد على البيانات التى يقدمها تحليل الوظائف لتحديد مدى توافق المرشح للترقية مع متطلبات الوظيفة الأعلى التى سيترقى إليها.
- ٤- يجب أن يصاحب الترقية للوظيفة الأعلى زيادة مقبولة فى الراتب. بما يتناسب مع المسؤوليات والمهام الجديدة.
- ٥- تعتمد قرارات الترقية الناجحة على المعلومات التى تقدمها تقارير (تقييم الأداء) السنوية للعاملين.

سياحياً وفندقياً. إن من ملامح الصورة العامة المأخوذة عن العمالة السياحية فى العالم هو إفتقادها لفرص التقدم الوظيفى مقارنة بمجالات العمل غير السياحية، وخاصة فى المنشآت السياحية الصغيرة والمتوسطة حيث لا مجال للترقية لوظائف أعلى، وهو ما يترتب عليه مشكلة أخرى من المشكلات المزمنة للعمالة السياحية وهى (دوران العمالة). وتنخفض درجة المعاناة من هذه المشكلات فى المنشآت السياحية الكبيرة سواء سلاسل الفنادق أو الشركات السياحية الكبيرة...إلخ.



سياسة النقل

يمكن تعريف النقل الوظيفي بأنه نقل العامل أو الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة، عادة ما يكون لها نفس أهمية الوظيفة الأولى وتمثلها في الدرجة المالية.

- مقومات نجاح سياسة النقل

- ١- يجب أن تكون هناك سياسة نقل واضحة وذات أسس محددة.
- ٢- التحديد الواضح لمن له سلطة إتخاذ قرارات النقل.
- ٣- التأكد من حصول العامل أو الموظف المنقول إلى وظيفة أخرى على التدريب اللازم-عند الحاجة إليه- ليؤدي الوظيفة المنقول إليها بكفاءة.
- ٤- التأكد من توافق راتب العامل في الوظيفة الجديدة مع ما كان يحصل عليه من قبل.
- ٥- الدراسة الدقيقة لطلب ورغبة بعض العاملين في النقل من وظائفهم الحالية لوظائف أخرى، وتحديد أسباب ذلك وتقرير مدى الحاجة إليه ونتائج تنفيذه.

٨. الأمن والسلامة المهنية

- أهم أهداف برامج الأمن والسلامة فى المنظمات المختلفة فيما يلى:

- ١- وقاية العاملين من الحوادث. من خلال تهيئة كافة ظروف العمل المناسبة لمنع الحوادث أو تخفيض عددها إلى أقل حد ممكن.
- ٢- تقديم الإسعافات والعلاج السريع للعاملين بمجرد حدوث أى إصابات.

وهى الأهداف التى يترتب عليها نتائج فى غاية الأهمية منها:

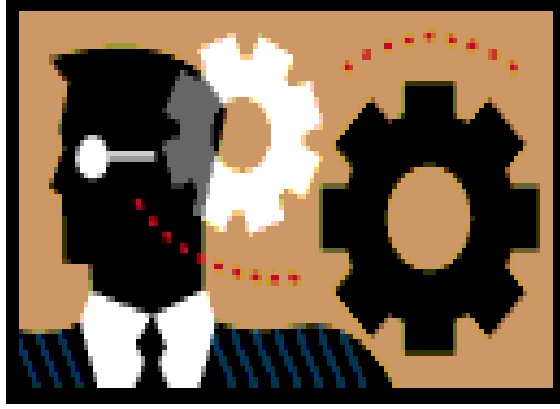
- أ - رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بالأمان و السلامة والطمأنينة.
- ب- اندماج وإنسجام العاملين فى العمل وحبهم له.
- ج- إرتفاع فى إنتاجية وأداء العاملين.
- د- إنخفاض تكلفة العمل المباشرة وغير المباشرة نتيجة لخفض عدد الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية وما يترتب عليها من تكاليف عالية.

- دور إدارة الموارد البشرية فى برامج الأمن والسلامة بالمنظمات:

- ١- إعداد قائمة بكافة العناصر التى سيشملها برنامج الأمن والسلامة المهنية. والتى يعد أهمها:
 - النظافة.
 - التهوية.
 - الإضاءة.
 - الحرارة.
 - الإسعافات الأولية والمساعدات الطبية.
 - الوقاية من الحريق.
 - تحديد ساعات العمل اليومية والأسبوعية والعطلات السنوية.
 - صيانة الآلات والماكينات أجزائها المختلفة.
 - توفير الأدوات والمعدات الواقية وفقاً لمخاطر بيئة العمل.
- ٢- الإهتمام بالفحص الطبى الشامل والدورى للموارد البشرية المتقدمين للعمل وبعد الالتحاق بالعمل
- ٣- ضرورة الإهتمام بتدريب العاملين فى مجال الوقاية من إصابات العمل وتقليل الحوادث.
- ٤- إثارة / تكوين وعى العاملين والمعرفة لديهم بمجال السلامة المهنية، وذلك بالوسائل المختلفة كالملصقات والشعارات، وإعداد لائحة واضحة بالقواعد والتعليمات الواجب إتباعها من جانب العاملين لمنع وقوع الحوادث المختلفة، شاملة ظروف العمل وإستخدام الماكينات والآلات، وتصرفات العاملين وسلوكياتهم فى مكان العمل. مع النص على العقوبات التى يتحملها العامل عند مخالفة هذه الإرشادات.

سياحياً وفندقياً. فإن الصورة السابقة لبرامج الأمن والسلامة تنطبق بشكل كبير على بعض المنشآت الفندقية مثل القرى السياحية والفنادق الثابتة أو العائمة، حيث المطابخ والمطاعم وصيانة الغرف... وغيرها. إلا أن الأمر يختلف بعض الشيء بالنسبة لمجال عمل

الشركات السياحية، حيث لا مجال تقريباً لحوادث أو إصابات العمل الصناعية لعدم وجود آلات أو معدات ضخمة، إلا فيما يتعلق بقائدي الأتوبيسات السياحية وصيانتها. وإنما تعتبر أهم عوامل الأمن والسلامة المهنية بجانب الفحص الطبي للعاملين توفير بيئة ومناخ العمل المناسب والمريح للعاملين بما يسمح لهم باستغلال كامل طاقاتهم ومهاراتهم في صالح العمل بالشركة، مثل مراعاة درجة الحرارة المناسبة في مقر الشركة صيفاً وشتاءً، التهوية، درجة الإضاءة المناسبة، التأمين ضد الحرائق، صيانة أجهزة الحاسب الآلي باستمرار...إلخ.



٩. تقويم أداء العاملين

- الفرق بين القياس والتقييم والتقويم

تقود عملية دراسة المصطلحات الثلاثة لغوياً إلى الإستنتاج بأن عملية قياس وتقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:

مراحل عملية تقويم الأداء

- ١- قياس الأداء Measurement من خلال مقارنة الأداء الفعلى (الذى الموظف قدمه خلال السنة) بالأداء النموذجى وبالمعايير المثالية/ الموضوعه له.
- ٢- التقييم أو التقدير Assessment من خلال تحديد مستوى الأداء المتحقق ما إذا كان جيداً أو ضعيفاً، ممتاز وإعطاءه قيمة/ درجة محددة.
- ٣- التقويم Evaluation ويشمل تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف فى الأداء المتحقق.

بالتالى فالعملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، والمصطلح الأشمل لهذه المعانى باللغة الإنجليزية هو **Appraisal** لتدل على الإتساع والعمومية للمصطلحات الأخرى. لذا فسيتم استخدام مصطلح التقويم خلال العرض التالى للتعبير عن العملية المتكاملة لقياس وتقييم وتقويم الأداء **Performance Appraisal** .

- تعريف تقويم الأداء

التعريف الأعم والأشمل لعملية تقويم الأداء هو "محاولة لتحليل أداء الفرد (الموظف) بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها ونقاط الضعف لعلاجها ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية. وذلك كضمان أساسى لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفى المستقبل".

- فوائد عملية تقويم الأداء (شرط تحققها التقويم العادل)

تتمثل الفوائد التى تحققها عملية قياس وتقويم الأداء فى الإستخدامات المختلفة لهذا التقويم كما يلى:

- ١- التقويم الموضوعى (العادل) لأداء الموارد البشرية سيوضح الأفراد منخفضى الكفاءة الذين عينوا فى وظائف معينة، وبالتالي تعديل عملية الإختيار والتعيين.
- ٢- التحديد الأفضل للمرشحين للترقية لوظائف أعلى.
- ٣- عملية تقويم الأداء تمثل دافعاً (حافز) قوياً للعاملين للنهوض بمستوى أدائهم، فضلاً عن خلق منافسة إيجابية بينهم.

٤- تقييم الأداء أساس في توجيه عملية التدريب بالمنظمة، حيث أن التعرف على نقاط القصور والضعف لدى العاملين والمؤثرة على أدائهم يمثل الأساس في تحديد (البرامج التدريبية) الإحتياجات التدريبية.

٥- الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد العاملين الذين يستحقون العلاوات والمكافآت التشجيعية وتحديد نسبتها، الأمر الذي يجعل من تقييم الأداء حافزاً حقيقياً للعاملين للإرتقاء بمستوى أدائهم.

- أساليب التقويم

تتمثل أهم أساليب تقويم الأداء وأكثرها شيوعاً في:

١- التقرير المكتوب

٢- مقابلات تقييم الأداء

- أخطاء (بشرية) من المدير ضعيف الشخصية تؤثر (تفسد) على نتائج تقويم الأداء تصبح غير عادلة

تتمثل أهم هذه الأخطاء في:

- (أ) التشدد (التركيز على السلبيات) أو التساهل (التحيز الشخصي)
- (ب) التأثر بصفة معينة لدى المرؤوس (تأثير الهالة الاجتماعية)
- (ج) النزعة المركزية (الميل نحو التقديرات المتوسطة)



١٠. الرضا الوظيفي ثمرة الإدارة الفعالة للموارد البشرية

- تعريف الرضا الوظيفي

- يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "
- درجة شعور الفرد بالإرتياح والإقتناع والإستقرار فى وظيفته
 - ومدى إشباع هذه الوظيفة لحاجاته (المادية والمعنوية)
 - ودرجة تحقيقها/ تقاربها للتوقعات التى كان ينشدها من هذه الوظيفة.

- أهم العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي عن العوامل كما يلي:

١- عوامل داخلية خاصة بالفرد (عوامل فردية)

- (أ) حاجات الفرد. كلما زادت قدرة الوظيفة على اشباع حاجات العنصر البشرى (المادية والمعنوية) كلما زاد رضاه عنها والعكس صحيح.
- (ب) إتفاق العمل مع قيم الفرد. كلما أتفقت الوظيفة مع مبادئ قيم وأفكار ومعتقدات العنصر البشرى كلما زاد رضاه عنها والعكس صحيح.
- (ج) الشعور بإحترام الذات. كلما أشعرت الوظيفة العنصر البشرى بإحترام الذات والمجتمع له كلما زادت حالة الرضا عنها والعكس صحيح.
- (د) خصائص شخصية الفرد وظروفه الشخصية والعائلية. كلما أستقرت ظروف العنصر البشرى الشخصية والعائلية كلما أنعكس ذلك فى رضاه عن عمله ووظيفته والعكس صحيح.

٢- عوامل تتصل بمحتوى العمل أو الوظيفة

- أ - درجة تنوع مهام العمل، والمسئوليات والصلاحيات المتاحة (غير مقيد) للفرد.
- ب- فرص النمو والتقدم والترقى المتاحة للأفراد.
- ج- طبيعة وشكل العلاقات بين العامل ورؤسائه وزملائه.
- د- نمط القيادة الذى يتبعه الرؤساء مع العاملين (بيروقراطى - ديمقراطى).
- هـ- مدى عدالة الرواتب التى يحصل عليها العاملون.
- و- ظروف العمل (بيئة العمل المناسبة) المادية من تهوية وإضاءة وحرارة وضوضاء ونظافة....إلخ.
- ز- قدرة الفرد على استغلال (توظيف) كامل (أغلب) مهاراته وخبراته وقدراته.

٣- عوامل تتصل بالأداء

يتحقق الرضا نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- أ - شعور الفرد بأن قدراته (مهاراتك) تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- ب- إدراك الفرد للعدالة في توزيع حوافز ومكافآت العمل وربطها بالأداء الفعلي.
- ج- شعور الفرد أن أدائه يحقق له إنجازات في العمل، بالتالي الرضا بما حققه.

- معدل دوران العمالة كأحد أهم مظاهر عدم الرضا الوظيفي

دوران العمالة يمثل أحد أهم مؤشرات تقييم فاعلية وكفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات.

يقصد بدوران العمالة Turn over عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، كما قد يكون ترك العمل من جانب المنظمة لحالات التقاعد، وحالات الإقالة أو الإستهناء، أو ترك العمل للعجز الكلي أو المرض أو الإصابة في الحوادث.

وفيما يتصل بعلاقة الرضا الوظيفي بدوران العمالة، (علاقة عكسية) من المعروف أنه كلما زاد رضا الأفراد عن أعمالهم كلما انخفض معدل الدوران والعكس صحيح.

سياحياً وفندقياً. تتسم قطاعات عديدة بصناعة السياحة بصفة خاصة بارتفاع معدل دوران العاملين بها، مثل صناعة الضيافة والفندقة. وذلك مقارنة بالصناعات الأخرى خاصة خلال الأشهر الأولى من بداية العمل.

ثالثاً: الموارد البشرية السياحية والفندقية

١. الموارد البشرية في صناعة السياحة والفنادق (حقائق وأرقام)

أحتلت السياحة مكاناً متميزاً في دائرة إهتمام معظم دول العالم المتقدمة والنامية، وبوجه خاص في السنوات الخمس عشر الأخيرة حتى أصبحت تعرف دون خلاف بأنها أكبر صناعة في العالم، وقطاع التنمية الرائد في دول كثيرة.

صناعة السياحة تجمع ما بين كونها قطاعاً إنتاجياً وأنها صناعة الخدمات الأولى في العالم، حيث العامل الإنساني (العنصر البشري) هو المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط السياحي، من حيث السائح من جانب، ومن حيث أداء وتقديم الخدمة السياحية المتعددة الأشكال من جانب آخر. مما دفع البعض قائلين أن العناصر الأربعة للمزيج التسويقي الخدمي 4P's أصبحت جميعاً (البشر) People, People, People, People.

وفي هذا الشأن تختلف الخدمات السياحية كمنتج غير ملموس عن السلع أو المنتجات المادية الملموسة، فالأخيرة يمكن قياس مدى جودتها بسهولة من خلال مجموعة من المعايير المرتبطة بشكل ومكونات المنتج، بينما الخدمة السياحية وجودتها ترتبط بمدى تواءمها مع توقعات السائحين عنها، ومدى قدرتها على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم السياحية، والتي يعبر عنها (خبرة السائح Tourist Experience) والنتيجة عن مجموع تعاملات السائح مع العاملين (الموارد البشرية السياحية) ولاسيما العاملين الذين يتصلون مباشرة بالسائحين Front Line Workers .

وتدل الإحصاءات العالمية على أن صناعة السياحة والسفر من الصناعات الأكثر تأثيراً عالمياً، وأنها واحدة من أكبر الصناعات نمواً، خاصة فيما يتعلق بأمر الموارد البشرية و توفير فرص العمل السياحي. فقد قدر تقرير المجلس العالمي للسياحة والسفر WTTC لعام ٢٠٠٢ العمالة السياحية بأنها تمثل ٧.٨% من إجمالي القوى العاملة في العالم، وبما يمثل وظيفة سياحية لكل ١٢.٨ وظيفة في العالم تقريباً. وهذه المساهمة لصناعة السياحة في زيادة مستمرة، وبالفعل جاء بتقرير المجلس العالمي للسياحة والسفر لعام ٢٠٠٥ أن العمالة السياحية مثلت تقريباً ٨.٣% من إجمالي القوى العاملة في العالم. و التوقعات لعام ٢٠١٢ تشير أن العمالة السياحية ستمثل تقريباً ٨.٦% من إجمالي العمالة في العالم، بواقع وظيفة سياحية لكل ١١.٧ وظيفة في العالم. وبنهاية عام ٢٠١٨ أصبحت الوظائف السياحية تمثل ١ من كل ١٠ وظائف في العالم في مختلف المجالات.

وتؤكد الأرقام السابقة ما توصف به صناعة السياحة من أنها صناعة كثيفة العمالة Intensive Labor وأنها من أكبر الصناعات المولدة لفرص العمل المباشرة وغير المباشرة. فصناعة السياحة تتكون من مجموعة كبيرة ومتعددة من القطاعات المقدمة للخدمات السياحية، التي تتكامل مع بعضها البعض لتكون خبرة السائح عن التجربة السياحية بالمقصد السياحي، فضلاً عن مجالات العمل غير المباشرة التي تتولد بها فرص عمل نتيجة للنشاط السياحي كالزراعة والصناعات الخشبية والمعدنية... وغيرها. حيث يتيح كل قطاع بشكل مستقل مجال عريض لفرص العمل.

وتشمل مجالات العمل السياحي المباشرة (الوظائف السياحية) على سبيل المثال:

- خدمات الضيافة وتشمل الفنادق والمطاعم والقرى السياحية ومراكز المؤتمرات..الخ).
- المزارات السياحية والترفيهية (التراث الثقافي، المتنزهات الترفيهية والبرية..الخ).
- خدمات النقل السياحي (البرية من السكك الحديدية والأتوبيسات والسيارات الخاصة لليموزين....، النهرية، البحرية، الجوية).
- الخدمات السياحية (منظمى رحلات، شركات ووكالات السياحة والسفر، مكاتب الاستعلامات، الخدمات الطبية، الخدمات الأمنية...الخ).

وفي مجالات العمل غير المباشرة تشير إحصاءات المجلس العالمي للسياحة والسفر WTTC إلى أن صناعة السياحة توفر فرص عمل غير مباشرة فى أكثر من ٥٢ صناعة ومجال آخر غير سياحي، منها على سبيل المثال مجالات البنية التحتية الكهرباء والمياه والمرافق والاتصالات والطرق والبناء والأخشاب والتعدين والديكور والزراعة... وغيرها.

إلا أن منظمة العمل الدولية ILO ترى أنه فى ظل عالم شديد التنافس، وفى ظل ظروف عالمية سريعة التغير، فإن صناعة السياحة ستفقد ميزة كونها صناعة كثيفة العمالة، ومولدة لفرص عمل عديدة، إذا أفترقت هذه العمالة لجودة الأداء.

وفى هذا الإطار من الواجب الحديث عن الصورة العامة للعمالة السياحية والتي يمكن وصفها بالصورة الباهتة أو الفقيرة Poor Image، فالمعروف عن سمات أغلب الوظائف السياحية أنها:

- وظائف لا مهارية Unskilled أو بمعنى أوضح لا تتطلب مهارات خاصة أو مميزة، خاصة للوظائف الخلفية التي لا تتعامل مباشرة مع العملاء. وبالتالي يستطيع كائناً من كان أن يجد له مكاناً بالعمل السياحي.
- عدم وجود حدود واضحة لساعات العمل فى المهن السياحية والتي عادة ما تتعدى الحدود القانونية المسموح بها لساعات العمل اليومية أو الأسبوعية.
- انخفاض معدلات الرواتب والتعويض المادى بما يشمله من حوافز ومكافآت... وغيرها فى أغلب شرائح أو وظائف العمل السياحي بما لا يتناسب مع المجهود المبذول، و مقارنة بالصناعات الأخرى.
- تقلص فرص التقدم الوظيفي(الترقية) فى أغلب الوظائف السياحية، والتي لا تسمح للفرد بتطور مساره الوظيفي بفرص ومعدل مناسب مقارنة بمجالات العمل الأخرى.
- الموسمية والتي تعتبر إحدى أهم سمات الوظائف السياحية فى أغلب المقاصد السياحية، والتي تؤدى بالطبع لوجود العمالة المؤقتة والعمالة لبعض الوقت، وعادة ما يكونوا من الشباب فى سنوات التعليم أو السيدات، وهذه العمالة المؤقتة تمثل شريحة ليست بالقليلة فى العمالة السياحية.

المراجع

هذه المذكرة هي ملخص مركز لكتاب

سامح أحمد رفعت، "الموارد البشرية فى السياحة والفندقة"، دار نشر جامعة الملك سعود، الرياض ٢٠١٨

سامح أحمد رفعت، "إدارة الموارد البشرية فى الشركات السياحية"، مستخلص رسالة دكتوراه ٢٠٠٧ الناشر دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة- مصر ٢٠١١

مصطلحات إنجليزية

مقرر ٢٠٧ سيح

الموارد البشرية فى السياحة والفنادق

Human Resource	الموارد البشرية	١
Work Force	القوى العاملة	٢
Personnel Department	إدارة أو قسم الأفراد	٣
Job Analysis	تحليل الوظائف	٤
Job Description	وصف الوظائف	٥
Job Specifications	متطلبات الوظائف	٦
Employment Agencies	وكالات التوظيف	٧
Performance Appraisal	العملية المتكاملة لقياس وتقييم وتقويم الأداء	٨
Job Satisfaction	الرضا الوظيفى	٩
Turnover	دوران العمالة	١٠
International Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية العالمية أو الدولية	١١
Employee Empowerment	تمكين العاملين	١٢
Human Resource Information System (HRIS)	نظام معلومات الموارد البشرية	١٣
Part Time Employees	العمالة الغير دائمة (لبعض الوقت)	١٤
Strategic Human Resource Management (SHRM)	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	١٥
Front Line Workers	العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع السانحين	١٦
Intensive Labour	صناعة كثيفة العمالة	١٧
Highly Skilled Jobs	وظائف تتطلب الكثير من المهارات	١٨
Career Paths	المسارات الوظيفية	١٩
Small & Medium Enterprises SMEs	المنظمات الصغيرة والمتوسطة	٢٠