



بن باديس - مستغانم

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية.

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم التجارية. التخصص: التسويق الخدماتي.

أثر الإدارة الرشيدة في رفع من أداء الأفراد.

تحت إشراف الأستاذ:

- بن شني يوسف.

مقدمة من طرف الطالبة:

- بن طااطا بشرى فاطمة الزهراء.

- مصالي فيروز.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مؤطرا	الهاروشي خطاب	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين".

مضى التاريخ مفتخراً وبات الحلم وريداً وعانقت طيوف الحلم

بحمد الله وفضله تم تخرجي.

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب

ها أنا اليوم واقفة على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر

فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد بعد الرضى.

أهدي هذا العمل:

إلى ذلك الرجل الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائماً للوصول إلى ما أنا عليه اليوم رجل

علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل "أبي" أدامك الله لي سنداً.

إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة وتعشق التحديات قدوتي الأولى التي منها تعرفت على القوة

والثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق "أمي" أطال الله في عمرك.

إلى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة تلك الملائكة التي تحمل مفاهيم

الحب والصدقة والسند في حياتي "أخوتي" (أسماء، إكرام، ياسمين، كوثر) جعلني وإياكن من

البيارات.

إلى سندي الصغير من بعد ولدي أخي "سيف الدين".

إلى شريكة الصبا ورفيقة الخندق التي تقاوم الحياة بالضحك ملاكي الحارس التي كانت موضع الإتكاء

في عثرات حياتي صديقتي "فيروز" استودعتك الله الذي لا تضيع ودائعه.

وصديقة أخرى جعلتني أعانق الفرح كل يوم إليك أيتها الجميلة "عبير".

إلى من أمدوني بالقوة والتوجيه وأمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن دمت لي

سنداً.

فالحمد لله على التمام وحسن الختام.

بن طاطا بشرى فاطمة الزهراء

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها أهدي تخرجي

إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريق للنجاح

السند والقوة من أحمل اسمه بكل إفتخار " والدي الحبيب " أطال الله في عمره.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة لمن رضاها يخلق لي التوفيق

" أمي الحبيبة " أطال الله في عمرها.

إلى القلب الكبير باعثة العزم والتصميم والإرادة صاحبة البصمة الصادقة " أمي الثانية " أطال الله في

عمرها.

إلى الذي أمدني بالقوة والتوجيه ساندني ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن

" زوجي الحبيب " أطال الله في عمره.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة منكم بدأت وفيكم أتممت " عائلتي وعائلة زوجي " .

إلى من تحلت بالأخوة وتميزت بالوفاء من كانت معي على طريق النجاح صديقتي

ورفيقة دربي " بشرى " .

إلى جميع من تعلقت بهم قلوبنا قبل عقولنا من ترك بصمة في حياتي من ساعدني سواء

من قريب أو بعيد جزاكم الله خيراً.

التشكر والتقدير

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني

بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

قال تعالى: " فتبسم ضاحكاً مَنْ قولها وقال ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي

أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين".

نشكر الله سبحانه وتعالى أولاً ونحمده كثيراً على تيسير أمرنا في القيام بهذا العمل

وإتمام المشوار الدراسي بنجاح وتوفيق .

كما نتقدم بخالص شكرنا إلى أستاذنا الفاضل " بن شني يوسف " الذي أعاننا

كثيراً

في إنجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيراً

على كل ما قدمه لنا .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة قسم العلوم التجارية.

ونشكر كل ما ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل

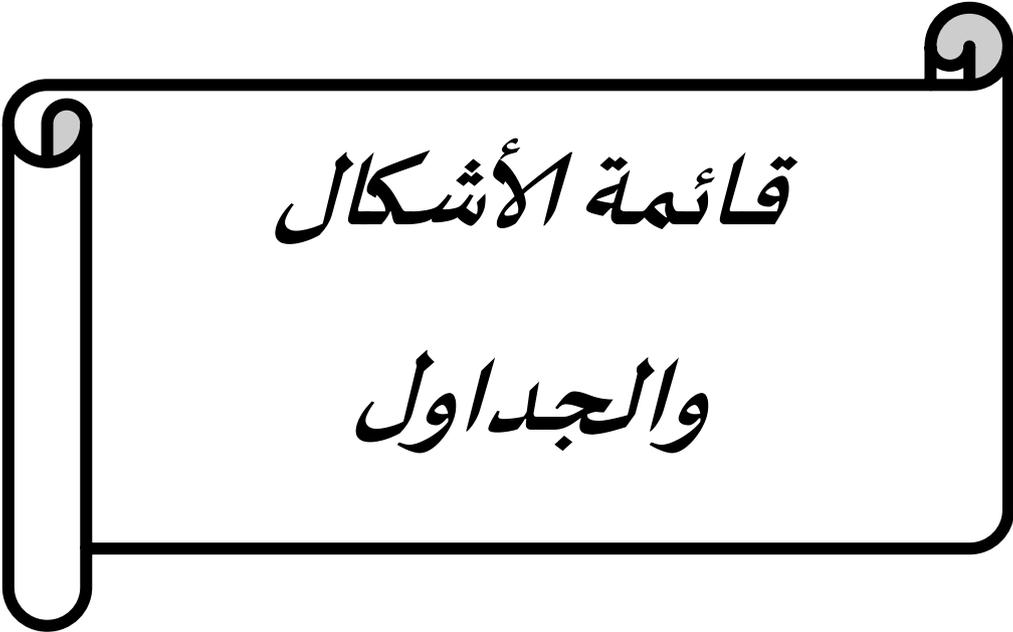
المتواضع.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الموضوع
IV - IV	الاهداء.
IV	التشكر والتقدير.
IV - IV	فهرس المحتويات.
IV	قائمة الأشكال والجداول.
أ - ب	المقدمة.
15	الفصل الأول: دور الإدارة الرشيدة في المؤسسات الفندقية.
15	تمهيد.
15	المبحث الأول: المؤسسة الفندقية.
15	المطلب الأول: مفهوم الفندق وأبعاده وأهم الوظائف.
15	الفرع الأول: أهم المفاهيم للفندق وأبعاده.
18	الفرع الثاني: مراحل نشأة وتطور صناعة الفنادق.
20	الفرع الثالث: الوظائف الفندقية.
27	المطلب الثاني: أهمية وأنواع المؤسسة الفندقية.
27	الفرع الأول: أهمية المؤسسة الفندقية.
28	الفرع الثاني: أنواع المؤسسة الفندقية.
31	المطلب الثالث: وظائف وخصائص المؤسسة الفندقية.
31	الفرع الأول: وظائف المؤسسة الفندقية.
32	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الفندقية.
34	المبحث الثاني: الإدارة الرشيدة في المؤسسة الفندقية.
34	المطلب الأول: إدارة المؤسسة الفندقية.
34	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الفندقية.
34	الفرع الثاني: مستويات الإدارة الفندقية.
35	الفرع الثالث: إلتزامات الإدارة الفندقية.
36	الفرع الرابع: معايير الإدارة الفندقية.
39	المطلب الثاني: الإدارة الرشيدة والمهارات التي تحتاج إليها.
39	الفرع الأول: تعريف الإدارة الرشيدة.
40	الفرع الثاني: مستويات الإدارة الرشيدة.
41	الفرع الثالث: الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية وتطوير الإدارة الفندقية.
42	المطلب الثالث: إتخاذ القرارات الفندقية.

42	الفرع الأول: تعريف عملية إتخاذ القرارات الفندقية.
44	الفرع الثاني: خطوات القرارات الإدارية.
48	الفرع الثالث: أنواع القرارات الإدارية.
53	المبحث الثالث: دور الإدارة الرشيدة في التطوير من أداء الأفراد.
53	المطلب الأول: ماهية إدارة الأفراد وأهميتها.
53	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأفراد.
54	الفرع الثاني: أهمية إدارة الأفراد.
55	الفرع الثالث: أهداف إدارة الأفراد.
57	الفرع الرابع: وظائف إدارة الأفراد.
58	المطلب الثاني: إعداد وتدريب الأفراد العاملين.
58	الفرع الأول: مفهوم الإعداد والتدريب وأهمية البرامج التدريبية.
60	الفرع الثاني: تخطيط وإدارة برامج التدريب.
61	الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية.
63	المطلب الثالث: التحفيزات التي تقدمها الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالإنتاج.
63	الفرع الأول: العلاقة بين الأجور والحوافز والإنتاج.
64	الفرع الثاني: علاقة الحافز برغبة الأفراد وغايات الإدارة.
64	الفرع الثالث: عوامل تحفيز ورفع إنتاجية الموظفين.
67	خلاصة الفصل.
69	الفصل الثاني: دراسة أثر إدارة فندق AZ مونتانا على أداء الأفراد.
69	تمهيد.
69	المبحث الأول: تقديم فندق AZ مونتانا.
69	المطلب الأول: تعريف ونشأة فندق AZ مونتانا.
71	المطلب الثاني: أقسام الهيكل التنظيمي لفندق AZ.
72	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة.
75	المبحث الثاني: منهجية الدراسة والدراسة التحليلية.
75	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.
92	خلاصة الفصل.
94	الخاتمة.
96	قائمة المراجع.
98	الملاحق.



قائمة الأشكال

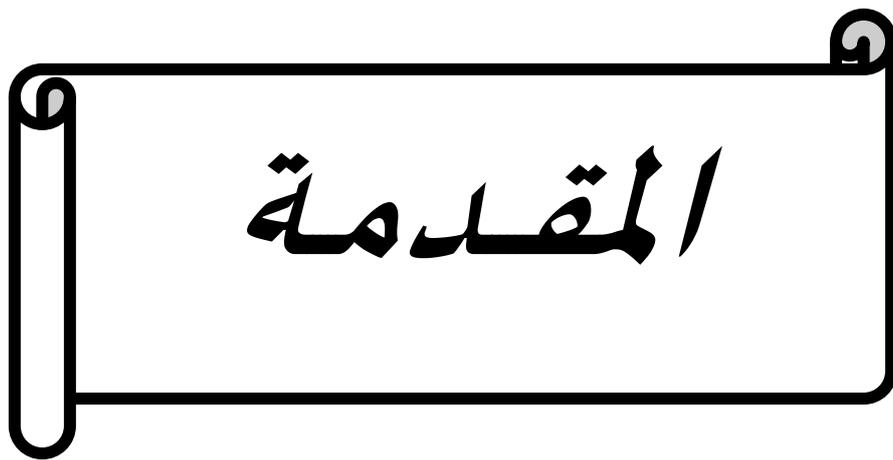
والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مخطط خصائص المؤسسة الفندقية.	01
39	الصورة المختصرة عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة النشاط الفندقية.	02
40	مستويات الإدارة الرشيدة.	03
56	أهداف إدارة الأفراد.	04
59	علاقة التدريب بالتعليم والتطوير.	05
71	الهيكل التنظيمي لفندق AZ.	06

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
76	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر.	02
77	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	03
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	04
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية.	05



المقدمة

المقدمة:

تعمل الجزائر على تحسين مجال السياحة لكونها نشاط يعمل على رفع من مستوى إقتصاد الدولة ولم تعد السياحة كما كانت منذ سنوات، فقد تشعبت فروعها وتداخلت وأصبحت تدخل في معظم مجالات الحياة اليومية، التي ومن أبرز القطاعات التي لها تأثيرات مباشرة وفعالة في المجال السياحي هي القطاع الفندقي الذي شهد في الفترة الأخيرة نمو كبير بشكل ملفت للنظر في أغلبية الدول، من خلال إنتشار تداوله وكثرة الطلب عليه وكونه يعد من أهم أركان السياحة تم بوضع تسهيلات الإقامة وتكثيف الجهود من أجل طلب السياح وجعل إقامتهم في مستوى تطلعاتهم وتغيير المؤسسات الفندقية في يومنا هذا مراكز إجتماعية وثقافية تلي حاجات المجتمع ورغباتهم وبالتالي لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فنادق لكونها تعتبر العمود الفقري للإقتصاد العالمي في الوقت الراهن، وتلعب دورا كبيرا في تنمية قطاع السياحة وبالتالي دعم الإقتصاد الوطني وإعطاء السمعة الطيبة والمشرفة عن البلد والإنطباع والصورة الصادقة عن علاقة شعبه وطبعه.

إدارة السياحة والفنادق لم تعد فنا كما يعتقد أو عملا يعتمد على الخبرة والتجربة بل أصبحت علماً متكاملًا يقوم على أسس ومبادئ ويحتاج إلى التعليم والتأهيل والتدريب العالي والمتوسط لذلك أحدثت الكليات والمعاهد ومراكز التدريب المتخصصة في كل أنحاء العالم تقريبا وبخاصة الدول السياحية مثل الجزائر لتأهيل الأشخاص الذين سيقومون بإدارة المنشآت السياحية والفندقية لأن نجاح هذه المنشآت وتطورها مرهون بنجاح إدارتها ويهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الإدارة الرشيدة للفنادق وكيفية تطوير مستوى الأداء الفعلي الذي يقدمه العنصر البشري في المنشآت الفندقية في الجزائر.

الإشكالية:

بناءً على ما تقدم يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

➤ هل الفنادق الجزائرية بحاجة ماسة إلى إدارة رشيدة؟.

الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين إدارة الفنادق ومستوى الخدمة المقدمة من طرف العمال؟.
- هل تتأثر جودة الخدمات الفندقية وتطورها وتحسينها بمستوى التعليم لدى العاملين بالفندق؟.

فرضية عامة:

❖ الفنادق الجزائرية بحاجة ماسة إلى إدارة رشيدة.

المقدمة

الفرضيات الجزئية:

كإجابة مؤقتة على هذه التساؤلات يمكن أن نطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين إدارة الفنادق ومستوى الخدمة المقدمة من طرف العمال.
- تتأثر جودة الخدمات الفندقية وتطويرها وتحسينها بمستوى التعليم والخبرة لدى العاملين في الفنادق.

مبررات إختيار الموضوع:

- نقص الإهتمام بعملية التدريب والتأهيل لخدمة المؤسسة الفندقية.
- الرغبة الشخصية وحب مجال السياحة.
- إرتباط موضوع البحث بتخصص الدراسة.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية وخاصة ولاية مستغانم بدراسة واقعية تمس مشاكلها.

أهمية الموضوع:

- زيادة حجم المعرفة بمساعدة القائمين على إدارة الفنادق.
- القيمة العلمية وجدية الموضوع خاصة لأنها تتناول موضوع بالغ الأهمية في وقتنا الحالي.

أهداف الموضوع:

- العمل على زيادة وعي الإدارات الفندقية والمهتمين بهذا المجال نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التحفيزية والتدريبية لتحسين مستوى الخدمات الفندقية.
- إبراز دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي الفندقي للأفراد.

منهج البحث:

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب طبيعة موضوع الدراسة في جانبه النظري والتطبيقي.

هيكل الدراسة:

تتضمن مذكرة البحث فصلين نص الفصل الأول الجانب النظري الذي ضم ثلاث مباحث تناولنا فمهم مفاهيم المؤسسة الفندقية وإدارتها وعلاقة الإدارة في الرفع من أداء الأفراد.

أما الفصل الثاني الذي يتمحور في الجانب التطبيقي الذي تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة التي كانت في قيد الدراسة والتي شملت فندق " AZ " مونتانا بولاية مستغانم مع تقديم إستبيان للعمال والعملاء.

الفصل الأول:

دور الإدارة الرشيدة في المؤسسات
الفندقية.

تمهيد:

تعتبر الفنادق الواجهة الأولى لأي بلد سياحي كونها تعتبر مصدر دخل إقتصادي للدولة، فنجاح الخدمات الفندقية مرتبط بأداء الأفراد العاملين بها، فقد وجدت المؤسسات الفندقية نفسها أمام مجموعة من التحديات في الأسواق المستهدفة، ومن بين هذه التحديات الجودة في تفعيل إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على رفع مستوى الأفراد لتقديم أميز الخدمات، ونظراً لتخصيص دراستنا في هذا الفصل لأثر الإدارة الرشيدة ودورها في المؤسسات الفندقية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: المؤسسة الفندقية.

المبحث الثاني: الإدارة الرشيدة في المؤسسة الفندقية.

المبحث الثالث: دور الإدارة الرشيدة في التطوير من أداب الأفراد.

المبحث الأول: المؤسسة الفندقية.

المطلب الأول: مفهوم الفندق وأبعاده وأهم الوظائف.

الفرع الأول: أهم المفاهيم للفندق وأبعاده.

أولاً: مفاهيم الفندق.

1- الفندق:

- يشير الأستاذ أبو بكر عمر الحميدي في كتابه "إدارة الفنادق" إلى أنه يرجح أن تكون كلمة فندق، قد استمدت أصلاً من كلمة بندوكيا، أو بندوكينا من اللغة اليونانية القديمة والتي تعبر أي منهما عن النزل الإغريقية القديمة، وقد تسربت من بلاد الإغريق، إلى بلدان الشرق القديم، في ذلك الوقت وانتشرت فيه، وتأسيساً على ما سبق فإن كلمة "فندق" المستخدمة عربياً، هي ترجمة لكلمة Pondokia، أو Pondokita اليونانيتين مع إبدال حرف "P" بحرف "F".

- ولقد شاع استخدام كلمة فندق في الدول العربية وعليه سترى هذه الكلمة للدلالة على "الأوتيل" وعلى "النزل".¹

2- الأوتيل:

- تستخدم كلمة (Hotel) في كل دول التي لا تنطق العربية وترجع هذه الكلمة إلى "Hostel/Hospital" في اللغة اللاتينية، والتي تعنيان الضيافة والراحة، أو إلى الكلمة الفرنسية "Hospite" وكلمة "Hote" الإيطالية وكتاهما تعني الضيف.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص: 15.

3- النزل:

- تعني كلمة "النزل" هي أليق كلمة عربية كترجمة لكلمتي "فندق" أو "أوتيل" وتعني الكلمة لغة المكان المريح الذي يعده أهل البيت لضيوفهم حيث يأتون إليهم وتوفير الإقامة والإعاشة والراحة المنشودة.
- ولعل كلمة "النزل" المشتقة من مادة النون والزاي واللام تحمل في طياتها السهولة واليسر عكس مادة الصاد والعين والبدال (صعد) والتي تقضي بالجهد والمشقة، فهي "النزل" تعني بيت الإنسان وكفى.

4- الخان:

- وجاء في اللغة العربية تعريف الخان (Inn) وكان يسمى (Malone) إنه مكان للراحة في الليل وأيضا مكان لإيواء الحيوانات وفسحة من الأرض لغرض راحة المسافرين.
- أما في اللغة اليونانية فإن الخان يسمى (kataluma) ومعناه غرفة طعام أو حجرة الضيف.
- وعرف الثوراة الخان على إنه ممكن أن يكون كهف أو خيمة.

● تعريف الفندق/ الأوتيل/ النزل:

- وكان الفندق له عدة مسميات سابقة مثل (النزل) أو (الخان) أو (الوكالة) أو (الخانة) وهو عبارة عن مبنى مجهز ومعد لاستقبال الضيوف والإقامة النزلاء بحيث فيه النزل الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة، مقابل أجر معلوم ومحدد.

- يعرف الفندق: بأنه مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة Destination والطعام Food والخدمة Service.

- أما ويبستر (Webster) عرف الفندق بأنه بناية أو بيت كبير يعرض الإقامة (Accommodation) والطعام (Food) والخدمات الأخرى للمسافرين الآخرين.

- وكذلك عرف James M Rovelstad John Goodwin الفندق في كتابهما 1980 Iralval and Lading Low بأنه كل بناية توفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين.

- يمكن تعريف الفندق السياحي أنه: عبارة عن نزل أعد طبقاً لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم.

- منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد لضيوف داخل بناء مصمم لهذا الغرض.

ثانياً: أبعاد الفندق.

هناك أبعاد أساسية إتضحت في تعريف الفندق ونذكر منها:¹

1- البعد الإداري "منظمة":

- يعتبر الفندق كيان إجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، وحتى يتحقق ذلك لابد لهذا الكيان من سمات تتمثل في النشأة المتعمدة والمقصودة. والأبعاد التنظيمية أي البناء التي يحتوي على وحدات تتمثل في إدارات وأقسام وتربطها علاقات أفقية ورأسية وأخيراً الممارسات الإدارية التي تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2- البعد الاقتصادي:

- تندرج المنظمات "المنشآت" الفندقية تحت مجال الأعمال Business وعليه فهي تسعى إلى تحقيق الربح خلال الفعاليات التالية:

1. الصناعة: تعمل المنظمات الفندقية على تحويل الموارد الأدائية الفندقية إلى منتجات تامة الصنع باستخدام النشاطات التحويلية من خلال الجهود البشرية والمعدات والآلات.

2. الخدمة: يعبر عن الخدمة بأنها الإشباع النفسي الذي يتوفر للمتلقي (الضيف)، والفندق لا يقدم منتجات تامة الصنع فقط، وإنما يقدمها بأسلوب له صفات معينة الخدمة. هذا فضلاً عن خدمة الإقامة ذاتها وجل هذه الخدمات لها أجر محدد.

3. التجارة: تقوم المنظمات الفندقية بشراء العديد من الأصناف بغرض إعادة بيعها وذلك دونما إدخال أية نشاطات تحويلية عليها، سوى تجزئتها ومثال على ذلك المشروبات الغازية والروحية وغير ذلك الكثير.

3- البعد الإجتماعي:

- يمثل الفندق وحدة إجتماعية تبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين أفراد هذه الوحدة، ومن ثم تحتاج إلى إرشاد وضبط أحكام، حتى يتم توجيه وضبط عمليات التفاعل الإجتماعية التي تحدث بين الضيوف من جهة وبين العاملين من جهة أخرى وذلك بمعرفة وحدة العلاقات العامة.

4- البعد القانوني:

- يحدد القانون واللوائح كيفية إنشاء المنظمة الفندقية وكيفية ممارسة فعاليتها من حيث التراخيص، الأسعار والعلاقات مع الضيوف والمخالفات الإدارية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 17.

الفرع الثاني: مراحل نشأة وتطور صناعة الفنادق.

- إن المبالغ التي ينفقها السائح على الإيواء في الفنادق عند زيارته لأي بلد آخر، والتي تبلغ من 45، 50% ومضمونة الآخر كإيراد للدولة المضييفة، تؤكد أهمية الفندق كعنصر من عناصر السياحة وإقتصادياتها، لذلك توجهت الدول إلى صناعة وبناء الفنادق الحديثة والمتطورة وأولتها أهمية كبيرة لدورها الهام والضروري في السياحة وأثرها في إشباع حاجات السياح والمواطنين فهي تقدم إضافة إلى الإيواء والطعام والمشروبات والمساح والنوادي ... إلخ. فلا تكاد تخلو مدينة في العالم من فندق كبير أو متوسط أو صغير ولا يوجد مواطن إلا ولديه إتصال أو بعض إتصال وعلى الأقل مرة واحدة في الحياة بالفندق أو الخدمات الأخرى المرتبطة به، فالفندق أصبح اليوم أحد مستلزمات الحضارة ولا يمكن وجود بلد كتوافر دون فنادق، ولقد أصبح دور الفنادق أكثر ضرورة مع تزايد إنتقال الأفراد من مكان إلى آخر بسهولة ويسر، وبخاصة مع توفر وتطور وسائل النقل الحديثة كالطائرات والسيارات والمواصلات وخاصة الكهربائية منها، والتي أقل كلفة والأوفر والأقل تلويثا للبيئة والأكثر أمانا وراحة من غيرها.¹
- وبالتالي لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فنادق، وبدون توفر الأمن السياحي، بدون توفر وسائل النقل وخاصة أخذت بعض المنظمات العالمية معيار وتقدم وتطور ورفاهية بلد ما بعدد فنادقها ومستوياتها ودرجاتها. ففي يومنا هذا يتطلب الفنادق عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والتكنولوجيات حتى تستطيع أداء دورها الفعال في خدمة الإقتصاد باعتبارها كإحدى الخيارات الإستراتيجية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية المعاصرة.
- مما تقدم، تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا وأن ظهور الفنادق في العصور الأولى يرتبط إرتباطا وثيقا بظهور الضيافة نفسها، فالضيافة أصلا كانت من أعظم مآثر الحضارات القديمة وخاصة في بلاد الشرق القديمة ولكن الضيافة التي كانت في بلاد الشرق كانت ضيافة مجانية ولعل هذا كان السبب في تأخير نشوء الفنادق في هذه البلاد لإشتهار أهلها بكرم الضيافة المجانية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 19.

❖ تقسيم العصور التاريخية لصناعة الفنادق:

1- الفنادق في العصور القديمة:

- سميت بعصور الخانات البدائية التي تعتبر النواة الأولى للفنادق إنتشرت وازدهرت هذه الخانات في حضارة وادي النيل والرافدين وفلسطين وخاصة في الأماكن التي تمر منها قوافل التجارة بسبب حاجة هذه القوافل إلى الراحة والمياه لهم ولحيواناتهم (الجمال) وقد ذكر "بشيري أستاذ مادة الفنادق بجامعة كورنيل" أن أقدم الخانات كانت في مصر القديمة (كفنادق صغيرة وبيوت كبيرة) وكانت مؤنثة وفيها الخدمات ((يقمن) = يشرف على الشيء ليأخذه) بخدمة النزلاء وفي بابل ونيروي كانت الخانات تأوي كبار التجار والأثرياء وكانت الأجور عينية آنذاك لأن النقود لم تظهر إلا في القرن السادس قبل الميلاد، وقد كثرت هذه الخانات قرب الأماكن الدينية كفلسطين ومكة المكرمة والمعابد في اليونان، أما في روما فقد كانت بيوت البريد تستخدم كأماكن للإيواء.

2- الفنادق في العصور الوسطى:

- وفي العصور الوسطى تطورت الخانات وأصبحت كبيرة ومقسمة إلى قسمين غرف بسيطة للفقراء وأخرى فاخرة للأغنياء وفيها أماكن للطعام.

- وبدأت تختفي منه الإسطبلات عند ظهور النقل بالقطارات البخارية في أوروبا وفي المدن الكبرى التي يزورها الغرباء، وقد أشار الرحالة العرب إلى النزول والحمامات كانت منتشرة بكثرة في العراف وبلاد ما وراء النهر إضافة إلى ليبيا وتونس وكانت القيروان مشهورة بكثرة فنادقها أما "إبن جبير" وقد ورد الحديث عن الخانات والخدمات المرافقة لها مثل توفير الأمن والطعام والشراب والراحة في رحلات "إبن بطوطة" والرحالة "ماركو بولو".

3- الفنادق في العصور الحديثة:

- في العصور الحديثة وبعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية بدأت رؤوس الأموال تستثمر فيها باعتبارها صناعة مربحة حتى أصبحت في الوقت الحاضر صناعة متميزة لها خصائصها وأنظمتها وقوانينها وأعرافها. فقد وصلت هذه الصناعة إلى قممها ووصلت إلى أعلى درجات التطور من حيث الإدارة والتنظيم في الولايات المتحدة. إذ بلغت بعض الفنادق فيها إلى حد الكمال في الخدمة وإلى عدد الغرف قد يصل إلى (5000) غرفة. فقد أنتج في عام 1996 في (لاس فيغاس = ناطحة السحاب) أعلى من "برج إيفل" يضم (1500) غرفة. ويحوي إضافة إلى الخدمات المعروفة من مطاعم ومعارض تجارية فخمة وغيرها، حديقة ملاء تحتوي على نموذج لأحد الجبال الروسية بإرتفاع (303 أمتار) ومصعد يرتفع بسرعة بشكل كبير، بسبب عدد السياح الذين يزورون أماكن السياحة في أوروبا كل عام ولكنها تبقى أقل تطوراً من الفنادق الأمريكية.

- وتطورت المنشآت الفندقية إلى أن أصبحت أماكن للإقامة والترفيه والإستجمام وعقد المؤتمرات وإقامة الحفلات والمراكز التجارية ومراكز الإتصالات والنوادي وحمامات السياحة لتتضي جميع الرغبات وتحقيق إشباع حاجات النزلاء الضيوف.
 - لقد تطورت الفنادق وتنوعت وأصبحت كل دولة تصنف الفنادق بطريقة تختلف قليلا أو كثيرا عن الدول الأخرى، فدولة تصنف الفنادق حسب طبيعة عملها وأخرى تصنفها حسب موقعها أو حسب دراجاتها.
- الفرع الثالث: الوظائف الفندقية.

حسب التصنيف العالمي¹:

- 1- مدير عام للفندق.
- 2- نائب المدير العام.
- 3- رئيس قسم الأفراد.
- 4- مشرف إداري للعاملين.
- 5- رئيس القسم الإستقبال.
- 6- مساعد الإستقبال.
- 7- رئيس المالية.
- 8- أمين الفندق.
- 9- مساعد أمين الفندق.
- 10- سكرتيرة.
- 11- خطاط.
- 12- كاتب.
- 13- كاتب إختزال وطابعة.
- 14- مستقبل النزلاء / خارج الفندق.
- 15- حمال حقائب.
- 16- مراقب.
- 17- مساعد مراقب.
- 18- رئيس حسابات الإستقبال الجارية.
- 19- موظف في حسابات الإستقبال الجارية.
- 20- مساعد موظف في حسابات الإستقبال الجارية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 112.

- 21- رئيس المخزن.
- 22- أمين المخزن.
- 23- كاتب حسابات أخرى.
- 24- مراقب عاملين.
- 25- مساعد مراقب العاملين.
- 26- كاتب مخزن صباحي.
- 27- مساعد في المخزن.
- 28- أمين الكراج.
- 29- مساعد أمين الكراج.
- 30- رئيس البوابين.
- 31- بواب.
- 32- بواب ليلي.
- 33- حارس ليلي.
- 34- مساعد بقسم البوابين.
- 35- المشرف على بريد الفندق.
- 36- منادي السيارات.
- 37- عامل تلفون.
- 38- عامل إتصالات.
- 39- عامل المصعد.
- 40- صبي البواب.
- 41- موظف إستقبال المحطات.
- 42- سائق.
- 43- ملاحظ غرفة المعاطف.
- 44- عامل لخدمة النزلاء الشخصية.
- 45- مدير المطعم.
- 46- رئيس خدمة المطعم.
- 47- رئيس خدمة الموائد.
- 48- رئيس خدمة الصنف.
- 49- رئيس الخدمة.

- 50- مشرف اللحوم بالمطعم.
- 51- رئيس خدمة الأنبيذة.
- 52- مساعد خدمة الصنف.
- 53- عاملة مائدة.
- 54- عامل خدمة الصنف.
- 55- عامل المائدة.
- 56- مساعد عاملة مائدة.
- 57- عامل بخدمة الموائد.
- 58- عامل بمطعم العاملين.
- 59- رئيس خدمة البار.
- 60- مساعد بخدمة البار.
- 61- مشرف على حفظ طلبات البار.
- 62- رئيس خزينة المطعم (البار).
- 63- مساعدين خزينة المطعم.
- 64- رئيسة المشرفات على الغرف.
- 65- مساعدة رئيسة المشرفات على الغرف.
- 66- عامل بخدمة الطوابق.
- 67- مساعد عامل بخدمة الطوابق.
- 68- مشرف على الغرف.
- 69- مساعدة مشرفة على الغرف.
- 70- عامل تنظيف الأحذية.
- 71- رئيس الطهارة.
- 72- مساعد رئيس الطهارة.
- 73- رئيس قسم من أقسام المطبخ.
- 74- مناد لنقل طلبات المطعم.
- 75- طاه.
- 76- مساعد لرئيس الطهارة.
- 77- مساعد طاه.
- 78- طاهي العاملين في الفندق.

- 79- عامل في المطبخ.
- 80- عامل الغسيل الأواني والأوعية.
- 81- عامل غسيل الفضية.
- 82- عامل نظافة المطبخ.
- 83- عامل في المقهى.
- 84- مساعد عامل في المقهى.
- 85- رئيسة قسم البياضات.
- 86- عامل كي ملابس.
- 87- مساعد كي ملابس.
- 88- رئيسة مغسلة البياضات.
- 89- مساعدة بمغسلة البياضات.
- 90- عاملة بمغسلة البياضات.
- 91- مشرفة على غرفة العاملين في الفندق.
- 92- مساعدة رئيسة قسم البياضات.
- 93- مشرفة على العاملين في الفندق.
- 94- عاملة إضافية لنظافة أقسام المطبخ والقهوة.
- 95- مساعد بكراج الفندق.
- 96- المشرف على الفيلات.
- 97- البستاني.
- 98- عمال الصيانة.

أهم وظائف أساسية في الفندق:¹

1- مدير الفندق (General Manager (G.M):

❖ الصفات الشخصية:

- أن يكون حسن المظهر والسلوك والتصرف.
- سريع البديهة والتكيف للقيام بأي عمل تفرضه ظروف الفندق.
- أن يكون متزناً قوي الشخصية وقادراً على حل المشكلات بسرعة وكفاءة.
- يتميز بالذوق السليم واللباقة.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 116.

- ذو مستوى عال من التعليم العام والمتخصص مع خبرة واسعة لكل أدوات وأجهزة وأعمال الفندق.
- أن يتقن ثلاث لغات عالمية على الأقل أو إثنين احدهما الإنجليزية.
- خبرة عملية ونظرية في الإدارة الفندقية والسياحية.
- أن يتميز بعلاقاته الإنسانية مع العاملين بالفندق.
- ✓ الواجبات والمسؤوليات:
- أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب لنشاط الفندق ويوفض سلطاته إلى رؤساء الأقسام حسب الموقف.
- أن يكون مسؤولاً عن خلق الطابع الذي يميز الفندق والطرز الذي يعرف به (شخصية الفندق).
- أن يكون مرناً ويعمل على تطوير برامج الفندق وتعديلها كلما دعت الحاجة والضرورة.
- يشرف على تطبيق لوائح الفندق والقواعد التي تنظم عمل الفندق.
- يشرف على التعيين والفصل العاملين في الفندق.
- أن يقيم علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات السياحية والهيئات السياحية لضمان عدد مجز من النزلاء.
- أن يكون مسؤولاً عن تحقق أهداف الفندق ونتائج نشاطه.
- 2 نائب مدير الفندق (Assistant General Manager):
- ❖ الصفات الشخصية:
- هي الصفات المطلوبة نفسها في شاغل وظيفة مدير الفندق.
- ✓ الواجبات والمسؤوليات:
- يتعاون مع المدير الذي يفوض له بعض سلطاته ومسؤولياته وبعض أقسام الفندق وقد يكون هو المسؤول عن إدارات الأفراد كما في اليونان وإيرلندا.
- يقوم مقام المدير في جميع إختصاصاته عند غيابه أو أي مانع يمنعه.
- سلطة نائب المدير تمتد إلى جميع أقسام الفندق وحسب الثقة التي يمنحه إياها المدير.
- 3 رئيس قسم الأفراد (Staff Department Manager):
- ❖ الصفات الشخصية:
- يجب أن يتصف بقوة الشخصية والحزم والعدالة.
- ثقافة عامة واسعة ودراية تامة بأعمال الفندق وأقسامه.
- معرفة جيدة في التشريعات النقابية والقانونية التي تتعلق بالعاملين.
- أن تكون علاقاته مع العاملين طيبة وتتميز بالعلاقات الإنسانية.

✓ الواجبات والمسؤوليات:

- يكون مسؤولاً عن إختيار العاملين في الفندق بدقة ويقترح فصلهم إذا اقتضى الأمر ذلك.
- أن يمارس سلطته وصلاحياته على جميع العاملين بالفندق ويراقب سلوكهم.
- ينسق بين أنشطة العاملين بالفندق ويحقق تعاوناً بينهم.
- يشرف على قواعد العمل العامة ونوبات العمل لكل قسم من أقسام الفندق بالتعاون مع رئيس القسم.
- يحدد أيام الراحة الأسبوعية والإجازات ويوافق عليها.
- مسؤول عن شكاوي العاملين وطلباتهم وعليه أن يهتم بها.

4- رئيس قسم الإستقبال (Head Receptionist):

❖ الصفات الشخصية:

- حسن المظهر والتصرف ويتميز بالكياسة واللباقة وبالقدرة على الإقناع.
- تعليم عال ومتخصص مع معرفة ودراية بالأخلاق والعادات والأذواق ونظم الحياة وقواعد السلوك في أهم دول العالم.
- معرفة ودراية بقواعد تحويل العملات والنشاط التجاري بصفة عامة.
- أن يكون حسن الذاكرة ومعرفة جيدة بأعمال الفندق وأقسامه وبالمناطق السياحية وطرق المواصلات إليها.
- أن يتقن ثلاث لغات أجنبية عالمية على الأقل.

✓ الواجبات والمسؤوليات:

- يمارس سلطته على العاملين في قسم الإستقبال والسكرتارية والبوابين.
- مسؤول عن حركة الأشغال بالفندق، ويجب عن الخاصة الطلبات (بالإتفاق مع مدير الفندق)، يحجز الغرف والأجنحة.
- أن تتوفر لديه المقدرة بالحكم على النزلاء حكماً يمكنه من تقديم الخدمات المناسبة لهم. وأن يتفانى بكياسته وأدب القبول نزلاء غير مرغوب فيهم.
- يستقبل النزلاء الجدد وأن يصحبهم إلى الغرف التي حجزوها وأن يلقي نظرة على هذه الغرف للتأكد من تجهيزها.
- أن يقدم بكياسة كل المعلومات التي تهم النزيل ويتحرى باللباقة عن المدة التي يحتمل أن يقضيها النزيل بالفندق.
- لديه الصلاحيات التي تمكنه من منح النزيل تخفيضاً في أسعار الغرف أو خصماً على فاتورته وفق مصلحة الفندق.

- أن يؤمن حاجات النزلاء الخاصة و رغباتهم (بالتعاون مع المدير) ويزود مرؤوسيته بالبيانات الوافية عن حركة النزلاء.
- أن يصدر التعليمات إلى رئيسة المشرفات بشأن تنسيق الغرف والأجنحة وترتيبها وتزيينها.
- أن يقدم للنزلاء الذين يغادرون الفندق تحيات الإدارة، وألا يهمل أية مجاملة تجعلهم يحتفظون بذكرى طيبة عن الفندق.

5- رئيس قسم المالية (Head Cashier):

❖ الصفات الشخصية:

- أن يتميز بالأمانة ويتصف بيقظة الضمير، وأن يكون منظماً ودقيقاً في عمله.
- خبرة عملية ونظرية في الحسابات وثقافة عامة جيدة.
- أن يكون على دراية باللغات الأجنبية الرئيسية وأن يكون سمحاً وكيساً في تصرفاته.

✓ الواجبات والمسؤوليات:

- أن يقيد جميع العمليات النقدية ويعد المستندات الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر.
- أن يكون مسؤولاً عن عهدة الخزينة التي تسلمها الإدارة إليه.
- أن يراجع الفواتير الخاصة بالنزلاء ويتأكد من سداد قيمتها.
- أن يقوم بإجراء عمليات التحويل للعمليات وفقاً للنشرات الرسمية.
- قبول الشيكات والكمبيالات وجميع وسائل السداد بعد التأشير عليها وإجراء عمليات السداد المستحقة على الفندق وحسب تفويض الإدارة بذات.
- أن يودع يومياً في خزينة الفندق العامة جميع المتحصل في اليوم السابق.
- يحل محل رئيس الإستقبال عند غيابه.

6- أمين الفندق (Translator):

❖ الصفات الشخصية:

- تعليم جيد ودقة ومعرفة بثلاث لغات على الأقل.
- خبرة عملية جيدة في المراسلات التجارية بلغة الفندق وباللغات الأجنبية التي يعرفها.
- خبرة جيدة بالإختزال والحاسب الآلي.

✓ الواجبات:

- يتولى جميع المراسلات الخاصة بالفندق مع النزلاء ووكالات السياحة والموردين... إلخ باللغات الرئيسية.
- يحتفظ بسجل للمراسلات أي سجل للمصادر والوارد.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع المؤسسة الفندقية.

الفرع الأول: أهمية المؤسسة الفندقية.¹

- ليست هناك حدود فاصلة بين الصناعة الفندقية وبين الصناعة السياحية لذلك لا نستطيع الفصل بين النقل والمواصلات والإيواء والطعام والنشاطات السياحية الأخرى بل تندمج كل النشاطات بما فيها الفندقة في مجال السياحة.

- تمثل المؤسسات الفندقية ركناً أساسياً في صناعة السياحة لما تقدمه من خدمات في المجال الإقتصادي وما تحققه من العملات الصعبة وتكمن أهمية المؤسسة الفندقية في:

1- الأهمية الإقتصادية: تتمثل هذه الأهمية عن طريق:

أ. تمثل المؤسسات الفندقية إستثماراً جديداً في حالة الإنشاءات الفندقية أو زيادة في الإستثمار في حالة التوسع.

ب. تحول أصحاب الفنادق اليوم إلى منظمي مؤتمرات علمية وسياسية عالمية.²

ت. تعد نشاطاً إقتصادياً متكاملًا لأنها تخلق وظائف مباشرة وغير مباشرة.

ث. تؤثر على الإقتصاد القومي، إذ يؤدي نشاط الحركة السياحية إلى نشاط الحركة الفندقية وزيادة مداخيلها فضلاً عن دخول المتعاملين مع هذه الصناعة ومن الطبيعي يؤدي ذلك زيادة التداول النقدي ونشاط الحركة السياحية والإقتصادية بشكل عام.

ج. تساهم في إدخال العملات الأجنبية بما يدعم ميزان المدفوعات.

ح. تشكل مصدر لإشباع الحاجات والرغبات للضيوف عند الإقامة وحسب أغراضهم.

خ. تؤثر في قيام وتنمية صناعة وإنتاج موازية مما يؤدي إلى تخفيض البطالة وإيجاد مجالات جديدة لفرص العمل.

2- الأهمية الإجتماعية: التعارف والتقارب بين المسافرين الذين تخدمهم هذه الصناعة وينتج ذلك عن العلاقة الحميمة بين ضيوف الفنادق والعاملين وخلق جو عائلي.

- أما بالنسبة للمؤسسات الفندقية ذات الملكية الخاصة، يكون صاحب العمل معروفاً لجميع موظفيه فيكون من السهل على الموظفين إقامة علاقات شخصية وعلاقات ثقة بينهم وبين صاحب العمل.³

¹ - بزواش مروى خديجة، تسيير المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2022/2021، ص: 18.

² - سليم خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص: 80.

³ - علي قاده الزغي، التسويق السياحي الفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013، ص: 20.

- 3- الأهمية البيئية: تعد المؤسسات الفندقية الأقل ضرراً على البيئة من الصناعات الأخرى. فهي صناعة بلا دخان، وكذلك إن وجود البيئة النظيفة تساهم بشكل فعال في جودة المنتج السياحي ما يحقق رضى الضيوف فتسعى إدارات المؤسسات الفندقية إلى عكس صورة البيئة الصحية السليمة لعالم أخضر عن طريق الإهتمام بالتشجير وزيادة جمال الطبيعة.
- 4- الأهمية الثقافية: وتتمثل في:
- أ. زيادة الوعي لدى العاملين في الحفاظ على نظافة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات الفندقية وكذلك زيادة الوعي لدى السكان المحيطين بالمؤسسة الفندقية.
- ب. زيادة وعي سكان المجتمع بأهمية القطاع السياحي وكيفية الإهتمام بالسياح.
- ت. تعريف السياح بتراث المنطقة من خلال إنتشار سلعها التذكارية وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم من قبل السكان. وتبادل المعرفة مع الضيوف عن بلادهم وما ينتج عن ذلك تبادل حضاري وسلوكي عن إختلاط السكان.
- ث. زيادة ثقافة العاملين في الفندقية عن طبيعة التعامل مع كل سائح أو مجموعة سياحية حسب الجنسية التي ينتمي لها السياح عن طريق إرشادات إدارية التي يقدمها العمال بصفة دورية.
- ج. السعي الجاد من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات الفندقية في عكس الصورة الثقافية الطيبة عن بلادهم.
- ح. المحافظة على زيادة الإهتمام للعاملين في المؤسسات الفندقية بالزي الموحد والذي يعكس الجوانب الجميلة للعاملين في هذا المجال.
- خ. زيادة ثقافة العاملين بالعمل وفق منطق هندسة اللطافة في العمل الفندقي والحفاظ على الإبتسامة الدائمة.
- د. الإهتمام بالوعي الثقافي للتراث العمراني الأصيل.
- الفرع الثاني: أنواع المؤسسة الفندقية¹.
- تتنوع المؤسسات الفندقية وأنماطها تبعاً للملكية أو الموقع أو الخدمات وغيرها من الإعتبارات التي ولج فيها الباحثون وأشار إليها الدارسون ويمكننا تصنيف أنواع المؤسسات الفندقية فيما يلي:
- 1/- الملكية: تنقسم إلى عدة أقسام هي:
- أ- فنادق القطاع الخاص: التي يمتلكها شخص واحد أو أكثر إذ يقوم بدفع كافة المصروفات اللازمة لعمليات الإنشاء والتأثيث والتجهيز والتشغيل.
- ب- فنادق الشركات: هي مجموعة من المؤسسات الفندقية التي تكون تابعة لشركة واحدة مالكة تتحكم بإدارتها.

¹ - بزواش مروى خديجة، مرجع سابق، ص: 20.

ت- فنادق القطاع المختلط: تكون ملكيتها مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص أو أي شركة أجنبية متخصصة في الفنادق، وهذا النوع من المؤسسات الفندقية منتشرة في العديد من دول العالم. وتكون الشركة المتخصصة هي المسؤولة عن إدارة الفندق.

ث- فنادق حكومية: وتكون ملكاً خاصاً للدولة وتنقسم إلى قسمين:
الأول: خضوعها بالكامل للملكية الدولة.

الثاني: ملكيتها لأحد أجهزة الدولة.

2/- الموقع: وتنقسم إلى ما يلي:

أ. فنادق وسط المدينة: تقع في منتصف المناطق الحيوية بالمدينة وبالقرب من أهم مناطق وبذلك تشكل مصدراً رئيسياً لجذب أكبر عدد من العملاء القادمين للمدينة.

ب. فنادق الموانئ والمطارات: تقع بالقرب من المطارات والموانئ وهذا النوع يختلف مكيفته ودرجته ويستخدم عادة من طرف:

- المسافر العابر الذي ينزل فيه بمحض إرادته لرغبته في المبيت ليلة أو أكثر لسبب ما ثم إكمال الرحلة.

ت. فنادق الطرق السريعة: هي فنادق صغيرة تقع على طرق السفر وتقدم خدماتها للمسافرين على هذه الطرق.

ث. المنتجعات: تتميز بوقوعها بالقرب من الأماكن ذات الجذب السياحي وتصنف المنتجعات وفقاً لما يأتي:

- موسم العمل.

- المكان.

ج. الفنادق الساحلية: تنتشر على سواحل المدن الساحلية التي تقدم خدمات متنوعة للعملاء الراغبين في قضاء فترة الصيف وتتميز هذه الفنادق بإرتفاع أسعار الإقامة فيها أثناء الموسم الصيفي.

وهناك فنادق المعالجة بمياه البحر وهي الفنادق الموجودة جنب البحر وتعمل على الرعاية الصحية من طرف فريق طبي.

ح. الفنادق المتحركة: وهي تتناسب مع ظروف السوق السياحية وتشمل البواخر، الفنادق العائمة وتأخذ شكل وهيكل الفندق من حيث التصميم وكذلك غرف خاصة بالطعام والشراب والرياضة... إلخ.

- وهي الخدمة الفندقية تقدمها كل البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الجولات البحرية باستثناء البواخر المخصصة لنقل السلع.

3/- الخدمات:

(أ) الفنادق التجارية: لخدمة المتمردين على حركة التجارية أو الصناعية وموقعها يكون في وسط المناطق القارية أو الصناعية الكبيرة وتعتمد هذه الفنادق التكنولوجيات الحديثة سبباً لتقديم الخدمات الراقية، كما توجد على سطوح البعض منها موقع الهبوط وإقلاع بعض الطائرات الهليكوبتر الخاصة بالنزلاء من النخبة وتقام فيها مختلف الحفلات الخاصة وتعد فيها اللقاءات والمؤتمرات فضلاً عن معارض المجوهرات والتحف والساعات الثمينة... إلخ.

(ب) فنادق الإقامة الطويلة: تتكون من مجموعة من الغرف المنفصلة والمتضمنة لمجموعة من الخدمات الرئيسية والضرورية التي قد يحتاج إليها الفندق.

(ت) فنادق المقامرة: هي فنادق ضخمة جداً يوجد بها صالات القمار.

وتتميز هذه الفنادق بإقامة الإستعراضات الفنية والحفلات الغنائية والموسيقية والنزلات الرياضية المشوقة فهي تتميز بحجم كبير وروعة ديكوراتها وتنوع خدماتها وكل ما يحتاجه العميل من خدمات.

(ث) بيوت الشباب الحفلات: بنايات صغيرة تتوفر فيها الشروط الأساسية للإقامة وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ مالية زهيدة. وأنشأت بيوت الشباب خصيصاً من أجل توفير أماكن إيواء الشباب الراغبين في الترحال ومنهم الطلبة وذوي الدخل المحدود كون أسعارها ملائمة.

(ج) الفنادق العلاجية: وهي التي تقع بالقرب من الأماكن العلاجية وقد تكون آبار مياه صحية أو منطقة رمال ذات خاصية علاجية مثل المساج العلاجي وعلاجات التدليك المائي ويستلزم هذا النوع من الفنادق أن يقع في منطقة صحية ووسط مساحات خضراء وأن يكون مجهز بأجهزة خاصة وملائمة لحالات النزلاء المرضى.

(ح) فنادق المدن الرياضية: لا تختلف هذه الفنادق عن الفنادق الموسمية لأن النشاط الرياضي يعد إلى حد كبير نشاطاً موسمياً ينشط خلال مدة محددة من العام وينتهي عند إنتهاء تلك المدة ويكون موقع هذا النوع من الفنادق بالمدينة الأولمبية أو في أحضان الجبال لهواة التسلق أو بالقرب من المنحدرات الجليدية لهواة التزلج على الجليد.

(خ) فنادق الكامب: تتمثل في المعسكرات وغالبا ما تكون على شكل خيم مجهزة إذا يقيم السائح في خيمة صغيرة منفرداً أو مع عائلته أو مع بنايات صغيرة تتوافر فيها الشروط الأساسية للإقامة وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ مالية زاهدة.

4/- الدرجات: تختلف الدرجات الفندقية حسب نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق وذلك حسب سعة الفندق ومتوسط أسعاره وموقعه ويختلف هذا التقسيم من دولة إلى أخرى:

1- الدرجة الممتازة.

2- الدرجة الأولى.

3- الدرجة الثانية.

- 4- الدرجة الثالثة.
- 5- الدرجة الرابعة.
- 6- الدرجة الخامسة.
- 5/- عدد النجوم: تقسم الفنادق عموماً حسب عدد النجوم:
- 1- فنادق خمسة نجوم.
- 2- فنادق أربعة نجوم.
- 3- فنادق ثلاثة نجوم.
- 4- فنادق نجمتان.
- 5- فنادق نجمة واحدة.
- 6/- الضيف: يختلف عملاء الفنادق تبعاً للغاية من زيارتهم ومدة الإقامة، كما أن عملاء الفنادق هم أنواع مختلفة:
- نزلاء فرداً، نزلاء في مجموعات.
 - نزلاء للإقامة لفترات طويلة ومزيج الضيوف.
 - الوفود الكبيرة والمسافرين بغرض قضاء الإجازات.
 - نزلاء مرتبطين بشركات الطيران.
 - البعثات الحكومية والعسكرية.
- المطلب الثالث: وظائف وخصائص المؤسسة الفندقية.
- الفرع الأول: وظائف المؤسسة الفندقية.¹
- المؤسسة الفندقية بوظائف متعددة ومتنوعة، ولكن برغم تعددها وتنوعها ينبغي لها أن تتكامل وتتناسق لتحقيق أهداف المؤسسات الفندقية وهذا التنوع المتعدد للوظائف أعطى الضخامة للمؤسسات الفندقية في التعامل التجاري، كما أعطى مكانة خاصة للعنصر البشري ليكون أساساً في نجاح المؤسسة الفندقية.
 - إن الفنادق من الأعمال التجارية الضخمة والتي بحاجة إلى عدد كبير من العاملين لتأمين تقديم الخدمات المتعددة إلى الضيوف.
 - ويمكننا تصنيف هذه الوظائف للمؤسسة الفندقية على النحو التالي:
1. الوظائف الرئيسية: أهمها:
- أ- خدمة الإقامة: تركز هذه الوظيفة على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيف.

¹- بزاوش مروى خديجة، مرجع سابق، ص: 26.

ب- وظيفة الإطعام: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأطعمة والمشروبات الملائمة واللازمة والمتميزة لضيوف الفندق وزبائن مطاعم الفندق.

ت- وظيفة الإستقبال: التي تهتم بالإستقبال الجيد وتعتبر الوظيفة الأساسية لخدمة الفنادق بالإتصال المباشر معهم عند القدوم وعند الرحيل أو المغادرة وأثناء إقامتهم في الفندق.

ث- وظيفة السلامة والأمن: تهتم هذه الأخيرة بتوفير السلامة والأمن لضيوف الفندق وطاقمه وتسهيلاته المادية.

2. الوظائف السائدة:

يطلق عليها أيضا الخدمات التكميلية وتكون موجودة في داخل الفندق وخارجه، ومن هذه الخدمات التي تقدم إلى الضيوف ما يلي:

أ- وظيفة الغسيل والكي: هي وظيفة تشغيلية تكميلية تعني غسل وكي لوازم الغرفة وقاعات الفندقية.

ب- خدمة الإتصالات: الهاتف، الأنترنت، خدمات البريد... إلخ.

ت- خدمة الغرف: تقديم الطعام والشراب إلى ضيوف الفندق في غرفهم وفي أغلب الفنادق يكون عمل هذا القسم لمدة 24 ساعة.

ث- خدمة النقل السياحي: مكتب تأجير السيارات للسائحين مع توفير مكان خاص لوقوف السيارات فيه وكذلك مكتب الحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من خدمات النقل.

ج- خدمة المعلومات السياحية: تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى وتقدم على شكل بروشرات وخرائط أو بالإتصال المباشر مع السائح عن طريق مكتب المعلومات السياحية في المكتب الأمامي للفندق.

ح- خدمة المشتريات السياحية: تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة.

خ- خدمة الترفيه السياحي: خدمات متنوعة تلبي رغبات وإحتياجات السائحين المتعددة، مسبح خارجي أو مسبح مغلق داخلي، سهرات موسيقية... إلخ.

وهناك نشاطات خارج الفندق تكون باشتراك فنادق أخرى كما في التزلج على الماء، الغطس، الصيد..... إلخ.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الفندقية.¹

يتمتع النشاط الفندقية بصفات خاصة تميزه عن النشاطات الأخرى كالتجارية والصناعية وغيرها من الأنشطة ومن أجل معرفة تلك الخصائص ويمكننا تقسيم هذه الخصائص على النحو التالي:

أ/- كثافة رأس المال: إن التطور الفندقية يعد من الأمور المكلفة جداً إذ إنّ الأرض التي يبني عليها الفندق لا بد أن تكون في مكان حيوي ويتميز هذا الأخير بالجذب السياحي وتبعاً لذلك تتسم الأرض في تلك البيئة بارتفاع التكلفة.

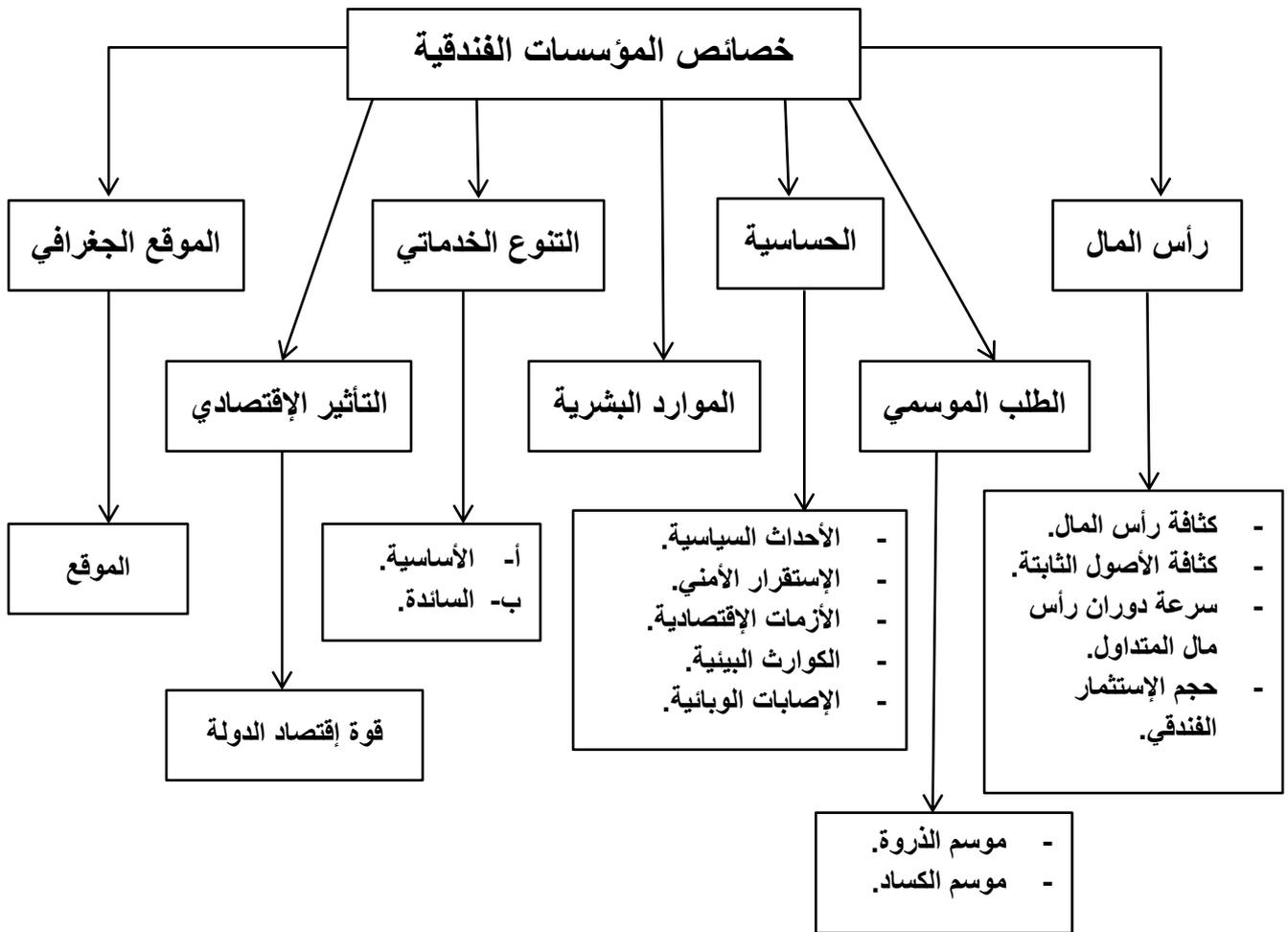
ب/- كثافة الأصول الثابتة: تشكل الأصول الثابتة النسبة الأعلى من إجمالي إستثمار رأس المال في المؤسسة الفندقية نتيجة لتمييز هذه المؤسسات بالتنوع الخدماتي.

¹ - بزاوش مروى خديجة، مرجع سابق، ص: 29.

ت/- سرعة دوران رأس المال المتداول: يتميز رأس المال المتداول بصغر حجمه ونسبته وسرعة دورانه مقارنة مع إجمالي الإستثمارات الفندقية.

ث/- حجم الإستثمار الفندقي: يرتبط حجم الإستثمار بدرجة الفندق سواء كانت ثلاثة نجوم أو أربعة أو خمسة نجوم، إذ إنَّ هناك معايير لكل منها وكذلك رأس المال العامل، كما إنَّ المؤسسة الفندقية لا تستطيع تغيير منتجاتها على الأمد القصير بسهولة ويسر كما هو الحال في بعض المشاريع الصناعية الأخرى.

الشكل رقم (01): مخطط خصائص المؤسسة الفندقية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بإعتماد على قراءات: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003.

المبحث الثاني: الإدارة الرشيدة في المؤسسة الفندقية.

المطلب الأول: إدارة المؤسسة الفندقية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الفندقية.¹

تعمل الإدارة الفندقية في المؤسسات الفندقية إلى قيادة الأعمال والأشغال داخل المؤسسة بتميز من خلال التكامل الإداري في الإستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة ولذا تمثل الإدارة الفندقية مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفاء والفعال للموارد، لغرض تحقيق الأهداف معينة وتتمثل موارد المؤسسة الفندقية بسبعة عناصر:

1- الموارد البشرية.

2- الموارد المالية.

3- الوقت.

4- النظم والإجراءات.

5- الطاقة.

6- المواد الخام.

7- المعدات.

❖ تتمثل الإدارة الفندقية من عدة مضامين منها:

1. إن الإدارة الفندقية متضمنة لمجموعة من الأنشطة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها من الوظائف).

2. كفاءة الإدارة الفندقية لإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة الفندقية.

3. الفعالية المتميزة في إستخدام تلك الموارد وفق تنسيق وتكامل أنشطة الفندق.

4. أتت وحدة الأعمال الفندقية من أجل تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الفندقية.²

❖ تنقسم الإدارة الفندقية في الغالب إلى ثلاث مستويات إدارية وهي كالتالي:

1. مستوى الإدارة العليا: يمثلها المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

2. مستوى الإدارة الوسطى: يمثلها المديرون التنفيذيين ويمثلها أيضا مدراء الأقسام.

3. مستوى الإدارة الإشرافية: يمثلها مستوى الإشراف المباشر، ويتمثلون بالمشرفين على العاملين في المؤسسة الفندقية بعلاقة مباشرة.

¹- بزاوش مروى خديجة، مرجع سابق، ص: 89.

²- بزاوش مروى خديجة، مرجع سابق، ص: 89.

الفرع الثالث: إلتزامات الإدارة الفندقية.¹

من أهم الواجبات التي يتعين على إدارة الفندق مراعاتها بوجه عام ما يلي:

1- تسجيل النزلاء: **Guests Registration**

- ضرورة إيجاد سجل عند أصحاب الفنادق والبنسيونات والبيوت المفروشة وغيرها من الأماكن المعدة لإيواء الجمهور لقيّد أسماء من الأجانب والعرب والمحليين وضرورة تسليم كشوفات بأسماء النزلاء منها إلى مركز الشرطة في صباح كل يوم الأربعاء وعشرين ساعة الماضية. كما يتطلب من النزيل ملئ إستمارة خاصة ويوقع عليها كلا من النزيل ملئ إستمارة خاصة ويوقع عليها كلا من النزيل وموظف الإستقبال.

2- إيواء النزلاء: **Guests Accommodation**

- يتعين على أصحاب الفنادق إيواء النزلاء كلما كانت هناك غرفا خالية وتقديم الأطعمة والمشروبات لهم بغض النظر عن إختلاف طبقاتهم طالما كانوا قادرين على سداد قيمة الخدمات التي تقدم إليهم إما مقدماً أو على الحساب وبشروط عدم إخلالهم بأنظمة الإدارة والقوانين السريّة.

3- حماية النزلاء:

يعتبر صاحب الفندق أو مديره مسؤولاً عن حماية النزلاء والكادر ضد الأخطار والحوادث التي قد تصيبهم داخل نطاق الفندق نتيجة إهمال من جانب الفندق على أساس أن مثل هذا الخطأ يعتبر إخلالاً بالتزاماته الجوهرية لذلك يتعين على مديري الفنادق ضرورة مراعاة القواعد والتعليمات الخاصة بالحوادث مع عدم الإخلال بما نصت عليه القوانين السارية التي تحتم على أصحاب الفنادق القيام بها وأهمها:

أ- مراعاة ما قضت به القوانين العمالية من حيث المحافظة على صحة العاملين وتوافر الاشتراطات الصحية في أماكن العمل والأدوات المستخدمة.

ب- ضرورة التأكد من حصول العاملين بأقسام الأطعمة والمشروبات وبالفنادق على شهادات صحية سنوية تثبت خلوهم من الأمراض المعدية.

ت- وجوب الحصول على ترخيص الأجهزة التي يحركها البخار كالمقارنات والغلايات والمكينات الأخرى التي يحركها السولار للتأكد من مطابقتها للمواصفات لضمان سلامة عملية تشغيلها.

ث- ضرورة مراعاة تعليمات إدارة مكافحة الحرائق من حيث إتخاذ الإحتياطات الكافية لتخزين المواد القليلة الإستعمال والتوصيلات الكهربائية وأجهزة الإنذار وسلامة معدات مكافحة الحرائق المختلفة مع ضرورة تدريب فريق قادر على عملية مكافحة الحرائق ووضع التعليمات وإرشادات لطرق هذه المكافحة.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 64.

4- الإعلان عن الخدمات الفندقية:

لحماية عمليات التشغيل من الوقوع في بعض المخالفات القانونية وتسهيل سير العمل داخل الفندق فإنه يتعين على مديري الفنادق ضرورة الإعلان عن بعض المسائل المتعلقة بالتشغيل على لوحات ظاهرة داخل نطاق مبنى الفندق أهمها:

1. أسعار الغرف وقوائم الطعام المعتمدة بحيث يصير الإعلان عنها في كل من غرف النزلاء وصالات الطعام.
2. الإعلان بقسم الحجز الإستقبال عن وجود خزائن خاصة لحفظ المجوهرات والأشياء الثمينة لدى المسؤولية عن الفندق في حالة سرقة أو فقد هذه المجوهرات عند إحتفاظ النزلاء بها في غرفهم كما يتعين كتابة مثل هذا الإعلان على بطاقات التسجيل لتكون تحت نظر النزلاء أثناء تسجيل أسمائهم.
3. توجيه أنظار الأجانب إلى ضرورة تغيير العملات الأجنبية لدى فروع البنوك الموجودة بالفندق بالعملة المحلية عند سداد قيمة الفواتير المستحقة عليهم.

5- مراقبة الحوادث:

يعتمد نجاح برنامج مراقبة الحوادث داخل نطاق الفندق على مدى إستعداد الإدارة وقبولها لمبدأ موضوع مراقبة الحوادث كأحد مشاكل عمليات التشغيل التي تستحق من العناية ما تستحقه باقي النواحي الإدارية والفنية الأخرى.

6- وثائق التأمين:

من أهم ما يجب أن تعني به إدارة الفنادق ضرورة إجراء التغطيات اللازمة ضد الأخطار المختلفة التي جرى العرف على التأمين ضدها، ومراعاة تطبيق قوانين التأمينات الإجتماعية.

ويمكن تلخيص أهم أنواع التأمينات فيما يلي:

1. التأمين ضد الحريق.
2. تأمين الإضرابات والشغف.
3. التأمين ضد السطو.
4. التأمين ضد المسؤولية المدنية.
5. التأمين ضد خيانة الأمانة.
6. التأمينات الإجتماعية.

الفرع الرابع: معايير الإدارة الفندقية.¹

الصناعة الفندقية تستخدم مقاييس عديدة للتعرف على مسيرة العمل والجدوى في مجال تشغيل إدارة الفندق أبرز تلك المقاييس هي:

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 160.

1- أسعار الفنادق: Hôtels prices

- أسعار الغرف في الفندق يمكن أن تكون أكثر العناصر تعقيدا في تحليل أعمال الفندق فالأسعار الرسمية المعقدة لكل نمط من الغرف في الفندق يسمى سعر الغرف للفرد وفي الواقع الفنادق لديها مجموعات من الأسعار أخفض من ذلك في السعر، فالسعر يعتمد على تكاليف الإستثمار والعوائد المطلوب تحقيقها لتغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة للكلفة ولذلك فهو بشكل عام أعلى سعر يحدد للغرفة، فالأسعار المخفضة هي جزء من خطة التسويق لإجتذاب شرائح معينة من السياح فيمكن منحها للمجموعات ولموظفي الحكومة أو أفراد الجيش أو المتقاعدين وغيرهم وأهم مقياس يتعلق بتسعير الفنادق هو السعر الوسطى اليومي الذي يحسب بقسمة إحتمال إيراد الغرف على مجموع الغرف المشغولة.

ويمكن تصنيف أسعار الغرف في خمس فئات أساسية كما يلي:

أ/- الأسعار الباهظة: هي أسعار الفندق القياسية وتتفاوت هذه الأسعار على ضوء فئة الغرفة ونوع السرير وأثاث وديكور الغرفة والمستلزمات الموجودة في داخلها.

ب/- الأسعار الخاصة: يقدم الكثير من الفنادق أسعاراً مخفضة خاصة للمسافرين في الشركات ومندوبي المبيعات ومستخدمي الحكومة وأنواع أخرى من الزبائن المتكررين كما يمكن إعطاء أسعار تشجيعية لزيادة حجم العمل خلال فترات الطلب المنخفض.

ج/- أسعار المجموعات: هي عبارة عن سعر مخفض على أساس إستئجار عدد محدد سلفاً من الغرف إذ يمكن منح هذه الأسعار لمن سيحضرون إجتماعاً أو لقاءً.

د/- أسعار الرحلات: أسعار الجملة أو الرحلات هي أسعار مخفضة تمنح لتجار الجملة للرحلات وتضع بعض الفنادق أسعار جولة محددة. بينما تكون هذه الأسعار خاضعة للتفاوض مع تجار الجملة في فنادق أخرى على أساس العدد التقديري من الغرف التي سيحجزها كل تاجر.

ه/- أسعار الخدمة: وتشمل الإقامة وعنصر آخر مثل الخدمات أو أنشطة المآذب، فقد يعرض منتجج للتنس سعر الحزمة يشمل رسوم ملعب التنس بالإضافة إلى الإقامة. ومن أمثلة على أسعار الحزم الشائعة الإستعمال حزم شهر العسل والتنس والتزلج وسهرة رأس السنة ويكون سعر معظم الحزم أقل من مجموع اسعار جميع العناصر معا.

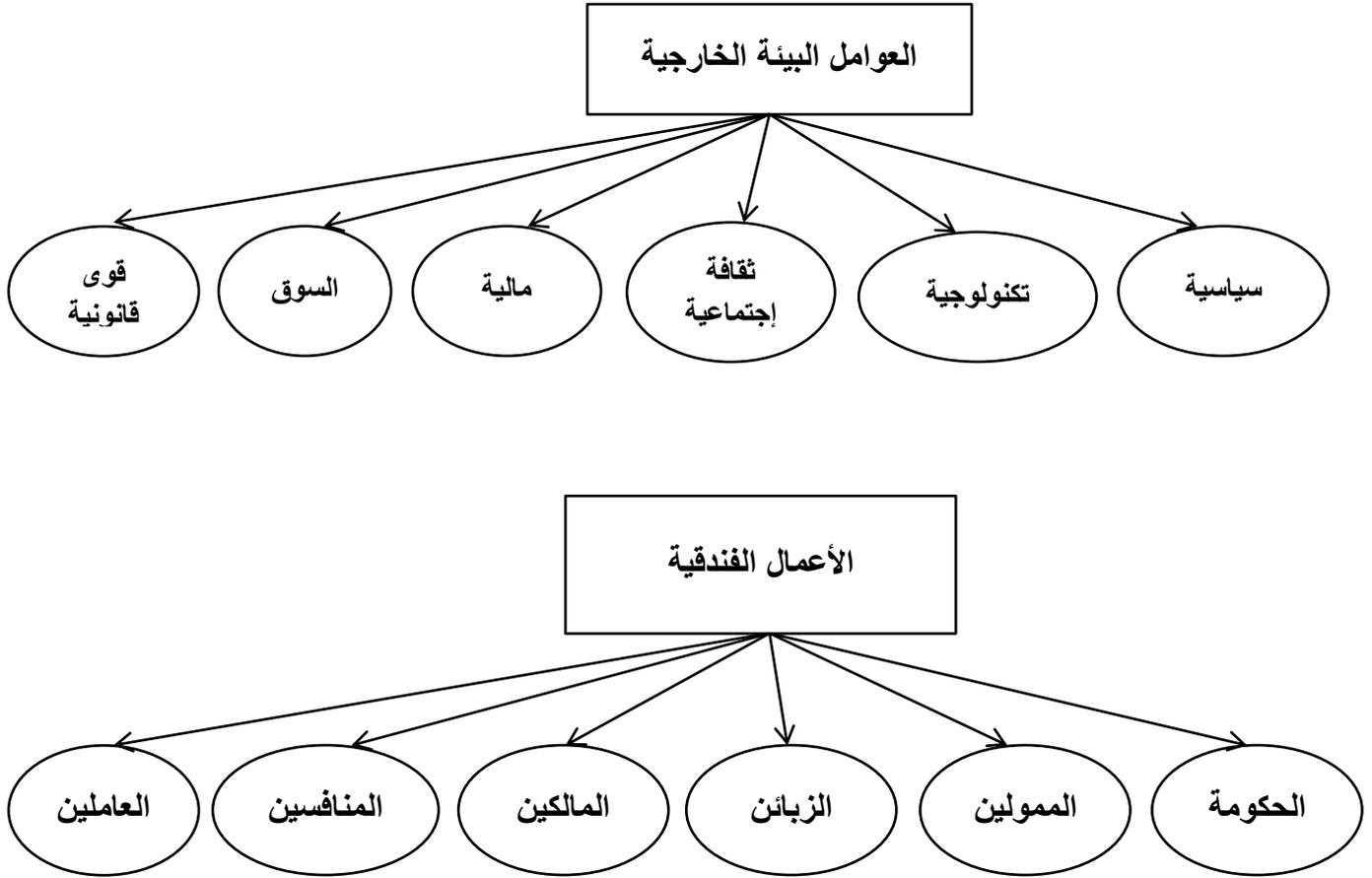
2- نسبة الأشغال: Labor Ration

- ويحسب بقسمة عدد الليالي المشغولة على عدد الغرف المتاحة للبيع.

- بشكل عام فالنسبة التي تحققها الفنادق العادية تتراوح بين (50% - 80%) وتكون الأعمال رابحة إذا حقق الفندق نسبة (65%) وأكثر. وهناك عوامل كثيرة تنعكس على إشغال الفندق، فمن الضروري معرفة نسبة إشغال الغرف لكن كذلك معرفة نفسها، فالغرف المؤجرة ذات السريرين شخص واحد يقل سعرها عن تأجيرها لشخصين أو الثلاثة أو مع سرير إضافي أحياناً.

- والمعدل اليومي للسعر يحدد كمؤشر للوضع فهو يكون منخفض في حال منح تخفيضات ومرتفع مع زيادة عدد الغرف المباعة.
- فئات الغرف:
- وفئات الغرف الأكثر استخداماً هذه الأيام كما يلي:
- A سعر ديوكس أو أعلى سعر.
- B سعر عالي أو متوسط.
- C سعر عادي أو متوسط.
- D سعر إقتصادي أو أنى.
- S جناح.
- أنواع الأسرة:
- ويعني "السرير" حجم السرير والفرشة ونورد فيما يلي أكثر أنواع الأسرة شيوعاً:
- K سرير الملك.
- Q سرير الملكة.
- D سرير مزدوج.
- T سرير التوأم.
- S سرير الفرد.
- حيث تستخدم أسرة "الملك" أكبر أحجام الفرشات التي تصنعها مصانع الفراش ويقل حجم سرير "الملكة" بمقدار 20% من سرير الملك.
- 3 العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في النشاط الفندقى:
- نلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه الشركات الفندقية العالمية في سوق الفنادق وبدأت سياسة الإمتياز تأخذ مجالاً واسعاً في هذه الصناعة حيث إنتشرت في البلاد العربية فنادق ضخمة وكبيرة وتقدم خدمات عالمية بمستوى جيد وتدار من قبل كوادر عربية فنية متخصصة قادرة على إدارتها بالشكل المطلوب وتحقيق عائد من الأرباح جيد من خلال إشباع رغبات وحاجات الزبائن المحليين والعرب والأجانب.
- العوامل الأساسية التي تتأثر بها الصناعة الفندقية:
- 1. وسائل النقل.
- 2. الأنماط والعادات الإجتماعية.
- 3. المناخ الإقتصادي.

الشكل رقم (02): الصورة المختصرة عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة النشاط الفندقي.



المصدر: الإعتماد على قراءات: مصطفى يوسف كافي، مبادئ إدارة الفنادق.

المطلب الثاني: الإدارة الرشيدة والمهارات التي تحتاج إليها.

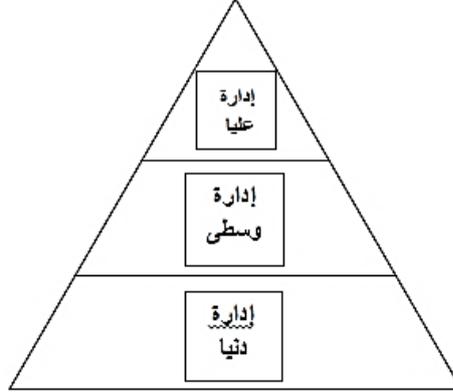
الفرع الأول: تعريف الإدارة الرشيدة.

- هي الإدارة القائمة على أخلاقيات العمل وتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والموارد المتاحة التي يجب إستغلالها بشكل كفى ويرتبط مفهوم الإدارة الرشيدة بالتنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية إذ يقع على عاتق التنفيذيين الذي يعتمدون على هذا الأسلوب الإداري الحدّ من الأثار البيئية السلبية التي تخلفها شركاتهم والمساهمة في ترقية المجتمع وتعزيز رفاهة وهو ما يحسن سمعتها بين المستهلكين ويعود عليها بالربح المالي على المدى البعيد وهي قادرة على إختيار العناصر البشرية الكفؤة والمؤهلة والمدرية تدريباً جيداً ولديها القيم والمبادئ والرؤية الواضحة لكيفية التصرف في المواقف الصعبة وتؤدي رسالتها بوضوح وموضوعية وشفافية بعيداً عن أية نزوات أو مصالح شخصية أو تدخلات خارجية تفسد العملية الإنتاجية برمتها.

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الرشيدة.¹

- تتكون الإدارة من 03 مستويات إدارية وهي موضحة فيما يلي:

الشكل رقم (03): مستويات الإدارة الرشيدة.



المصدر: الإعتماد على قراءات: مصطفى يوسف كافي، مبادئ إدارة الفنادق.

- رسم السياسات والإستراتيجيات والتطوير التنظيمي.

- إتخاذ القرارات والخطط الإستراتيجية.

- همزة الوصل بين الإدارة العليا والمباشرة.

- وضع الخطط والبرامج التنفيذية.

- ممارسة ورقابة وإشراف مباشر على إتمام العمل.

- مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الوسطى.

- مستوى الإدارة الدنيا.

1. الإدارة العليا:

- وهي تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنشأة وتحديد الأهداف

العامة والإستراتيجية المراد الوصول إليها وصياغة الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

بأسرع وقت وأقل كلفة، وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والإنسانية أكثر من

حاجته إلى المهارات الفنية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 139.

2. الإدارة الوسطى:

هي حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وتتركز مهام هذه الإدارات حول ترجمة الأهداف العامة والإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه.

3. الإدارة الدنيا:

- تتكون من رؤساء الأقسام والورش ومهمتها وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل والقيام بتنفيذها ورفع تقارير الإنجاز والأداء إلى المستويات العليا. وتزداد حاجة المدير في هذه الإدارة إلى المهارات الفنية أكثر من حاجته للمهارات الإنسانية والفكرية.

- ونستنتج من خلال ما سبق أنه:

كلما صعدنا نحو المستويات الإدارية العليا تقل الحاجة إلى المهارات الفنية وتزداد الحاجة للمهارات الإنسانية والفكرية والعكس صحيح.

الفرع الثالث: الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية وتطوير الإدارة الفندقية.¹

إن نجاح الفندق ولحد بعيد يعتمد على الإدارة الجيدة التي تنعكس في سلوك العاملين وخاصة أولئك ذوي الصلة والعلاقة المباشرة مع العملاء، لتحقيق النجاح المطلوب يفترض في مدير الفندق أن يتميز بـ:

1- النظرة الشاملة بعيدة المدى.

2- الحزم والمثابرة.

3- التفكير والإتجاهات الإيجابية.

4- التوجه نحو السوق.

5- أن يقوم العاملين نحو إحترام قرارات وتعليمات الفندق.

6- مقابلة العملاء والعاملين بشكل مستمر.

7- الإهتمام بالشكاوي والإقتراحات.

8- يشجع الإبتكار وروح المبادرة.

9- إدارة الوقت.

10- أولويات العمل والعمل بأسلوب التضححية وروح الدعاية والفريق الواحد.

- إضافة لما سبق، فإن مدير الفندق يتوقع الأزمات والتغيرات قبل حدوثها يخطط للمستقبل ويتعامل مع الأحداث بسرعة ودقة ويعطي إهتماماً للتفاصيل ويحترم القواعد والإجراءات ولكن لا يصبح لمبدأ لها، يفسر الأعمال والحقائق قبل أن تصبح شائعات ومهتم بأخلاقيات المهنة.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 143.

- كذلك فإن المدير الناجح يشجع العمل بروح الفريق ومفهوم البعد عن المنافسة غير البناءة وتشجع التعاون على أساس مبدأ Winto - To - Win يحافظ على العاملين باستمرار لمواكبة التغيرات في الصناعة الفندقية يقوم بإطراء أمام الآخرين.
 - أما النقد فيقوم بتوجيهه بشكل فردي، يتعد عن المحسوبة والإنحياز ويتميز باللباقة، الحماس والتوقد يشجع سياسة الباب المفتوح لمتابعة حاجات ورغبات العاملين والعملاء عن كسب وباستمرار.
- بهذا الشأن سنقوم بشرح موجز لتنمية الإدارة الفندقية، القيادة، الإتصالات، الإنصات وتأثيرها على الفندق والعملاء.

المطلب الثالث: إتخاذ القرارات الفندقية.

الفرع الأول: تعريف عملية إتخاذ القرارات الفندقية.¹

حيث أكد العديد من المفكرين والكتاب، ولعل أبرزهم هو "هربرت سيمون" الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية إتخاذ القرارات فقد شبه سيمون إتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الفندقية الإستمرارية في النشاط والعمل، والإدارة كتحصيل حاصل هي إتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، قد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في إتخاذ القرارات.

وبناءً عليه تعد عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية. فالقرار هو اختيار إستراتيجية أو لإجراء معين في حين إن إتخاذ القرار هو عملية إختيار الإستراتيجية أو الإجراءات التي يعتقد متخذ القرار أنها تقدم له أفضل حل. وانطلاقاً من هنا يمكن تحديد مفهوم عملية إتخاذ القرارات على أنها:

العملية التي يتم بموجبها إختيار حل أو بديل معين من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما بعد دراسة وتفكير.

وهنا نحن بصدد تعريف إتخاذ القرارات، لابد لنا من التوضيح والتمييز بين شيئين هاميين هما:

1. القرار الإداري: ويعبر عن الحل أو التصرف أو البديل تم إختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة، حيث يعبر هذا الاختيار (من خلال المفاضلة) عن الحل الأمثل.

2. عملية إتخاذ القرار الإداري: وتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار (الذي يكون فرداً أو جماعة) في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل، وهذه الخطوات سنأتي على شرحها وتوضيحها لاحقاً.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 213.

يتضح من ذلك أن القرار الإداري، إنما هو نتاج لعملية إتخاذ القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص المسؤول (المدير صاحب السلطة)، ولا يغيب عن ذهنياً أن عملية إتخاذ القرار الإداري إنما هي تجسيد فعلي لوظيفة التخطيط، فهذه العملية هي في الواقع جوهر ولب عملية التخطيط، التي يمارسها المديرون جميعهم كل في موقعه ومستواه الإداري داخل المنظمة.

وبالتالي نجد أن عملية إتخاذ القرار الإيجابي، إنما تتكون من مجموعة عناصر أساسية تشكل مضمون هذه العملية، وفيما يلي هذه العناصر:

1) متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار فليده السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في إتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لإتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في إتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة هي المركزية التامة في إتخاذ القرارات، التي يمكن إعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جداً.

2) موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل لها أو إنحراف عن مستوى (مسار) معين أو توقع منتظر، فعلى سبيل المثال يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم. كذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى جديد في تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد، وإذا كان العقد والإتفاق يقضي توقيع غرامة مالية عن كل يوم تأخير إذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد، تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة. ولا شك أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطير قد يؤدي إلى كارثة ومنها قليل الأهمية.

3) الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية ووراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها. إذاً فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ قراراً إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين. وتنبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء إتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيراً أن الهدف يبرر إتخاذ القرار.

4) المعلومات والبيانات: عندما يراد إتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادهما، وذلك إعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، إنطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو إمتداد الماضي، والمستقبل كذلك هو إمتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من

معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الإلكترونية. ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، بما يساعده على تقييم القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

(5) التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على أن يستطيع ما سوف يحدث في المستقبل، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية إتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه، أو أبعاد المشكلة التي يريد إتخاذ قرار حيالها ومعالجتها.

(6) البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة. فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

(7) القيود: يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند إتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود: الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين، القوانين الحكومية... إلخ.

الفرع الثاني: خطوات القرارات الإدارية.¹

تتكون عملية إتخاذ القرارات وتتم بالخطوات التالية:

1. إدراك وتحديد المشكلة والفرص السانحة:

على جميع المديرين الرؤساء، متخذي القرار أن يكونوا مدركين للمشاكل والفرص السانحة في بيئة منظماتهم كمتطلب أساسي نحو إتخاذ قرارات فعالة، ويعتمد إدراك المشكلة أو الفرصة إلى حد كبير على دافعية الرئيس أو المدير متخذ القرار نحو إدراكها، واستخدام بعض الوسائل المساعدة التي تقدمها له العون في سبيل ذلك. للأسف يغيب عن ذهن عدد كبير من متخذي القرارات هذا الجانب الهام وهو عدم إدراك وجود مشكلة أو فرصة سانحة بالمرّة، فعلى سبيل ذلك يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم (خاصة في البلدان النامية)، وعلى الرغم من ذلك يظل المديرون غير مدركين لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية، إن هذا الأمر يجعل هناك شبحاً من الخوف المستمر لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية، والحل الأكيد لذلك هو أن يدرك مديرو المنظمة لما سوف يحدث في المستقبل، وهذا يجعل مسألة الكشف المبكر عن المشاكل والفرص من المسائل الهامة؟ فالمدير الناجح هو الذي يدرك ويعي المشاكل والفرص قبل حدوثها بدلاً من تجنبها، وعليه أن يأخذ هذين الأمرين التاليين بعين الإعتبار والحسبان:

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 216.

- الإدراك الواضح للأهداف المطلوبة، والتوقعات المحتملة والمعايير المراد إنجازها بشكل واضح وجيد.
 - ضرورة وجود نظام فعال لإسترجاع المعلومات، من أجل إكتشاف الانحرافات عن المستويات المطلوبة أو المتوقعة، وأن يحصل المدير على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتغيرات البيئية المؤثرة في النشاط وتنفيذ الخطة.
- ولا شك أن التخطيط الفعال الذي يحدد الأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والطرق، والقواعد بوضوح، يساعد إلى حد كبير متخذ القرار على عملية الإدراك التي نقصدها.
- من خلال ما تقدم يتضح لنا أن نظام إسترجاع المعلومات شيء أساسي في إدراك المشكلة أو الفرصة فعندما يوضح هذا النظام وجود مشكلة ما، فإن صانعي القرارات الجيدين يبدأون في إثارة الأسئلة والإحتمالات أكثر من القفز إلى النتائج، أو إلقاء اللوم على الآخرين في حدوث المشكلة. فهم يسألون مثلاً كيف ومتى وأين حدثت المشكلة، وماهي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي سببتها ومرتبطة بها وهذه الأسئلة تدعى بالكشف المبدئي عن الأسباب، حيث تم في النهاية على ضوءها تعريف المشكلة بوضوح. وينصح عند تحديد وتعريف المشكلة عدم تحديد نتائج متوقعة، وإلا كان ذلك قيدياً على محاولات البحث عن الحلول البديلة.
- يمكن القول أخيراً أن مرحلة إدراك وتحديد المشكلة، إنما هي تعبير في الواقع عن التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ حياله القرار، وهذا بلا شك يتطلب جمع معلومات وبيانات كافية ووافية يوفرها نظام جيد للاتصالات والمعلومات، مما يساعد إلى حد كبير على فهمها ومعرفتها وتحديدتها بشكل واضح ودقيق نسبياً. وبوجه عام هناك ثلاثة أنواع من المشاكل تصنف ضمن ثلاث مجموعات هي:
- (أ) المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً على سبيل المثال.
- (ب) المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بأمور التخطيط ورسم سياسات...إلخ، وتسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف.
- (ت) المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ لسبب داخلي أو خارجي، كتأخر المواد الأولية المشحونة بحراً بسبب العواصف مثلاً.
- ونود الإشارة أخيراً في هذا المجال وهو المرحلة الأولى في عملية إتخاذ القرار إلى عدم السرعة في دراسة المشاكل، وعدم ربطها بمشكلة سابقة لها نفس الأغراض، فقد تكون هذه الأعراض متشابهة، لكن الأسباب التي أدت إلى حدوث كل منها مختلفة.

2. تحليل المعلومات والبيانات:

بعد إدراك ومعرفة وتحديد المشاكل أو الفرص السانحة. تأتي المرحلة الثانية من مراحل إعداد عملية إتخاذ القرار، وهي تحليل هذه المعلومات التي جمعت. ويمكن القول أن التحليل يعتمد في الوقت الحاضر ليس على الخبرة الشخصية فحسب، بل يعتمد على بعض النماذج الرياضية الكمية، وبعض هذه النماذج ذات درجة عالية من التقنية قد لا تتوفر متخذ القرار، الذي عليه في هذه الحالة الإستعانة بمستشارين أخصائيين في هذا المجال، يقدمون له المعونة التي يحتاجها، فمتخذ القرار عليه أن يستفيد من خبرة هؤلاء حتى ولو كانت لديه خلفية جيدة الأساليب الكمية، ورغم إيمانه بشكل تام على مهاراته التحليلية في هذا المضمار، وسوف نتعرض لبعض هذه الأساليب الرياضية بشيء من الإيجاز فيما بعد.

3. وضع الحلول البديلة:

هذه هي المرحلة الثالثة من مراحل إتخاذ القرار، فالمقصود بالبديل هنا الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار، من أجل حل المشكلة أو الإستفادة من الفرصة السانحة، وعليه يمكن القول أن الحل أو البديل هو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع الفرصة. وبالطبع لا ننسى أن متخذ القرار الجيد هو الذي لا يقتنع بوجود حل واحد للمشكلة أو وسيلة واحدة لإغتنام الفرصة المتاحة، فهناك العديد من المديرين وللسهولة وللسرعة يضعون بديلاً واحداً، فوضع أكثر من بديل عمل خلاق وأسلوب أفضل في إتخاذ القرار، وخاصة إذا ما ارتبط موضوع القرار بأمر هام ومعقد. وعند وضع الحلول البديلة يمن متخذ القرار أن:

(أ) يبحث عن حلول من خلال تجاربه السابقة لمواقف مماثلة قام بالتفاعل معها في الماضي، وهذا الأمر يعتمد على ذاكرته بشكل أساسي.

(ب) يقتبس حلولاً ناجحة قام بوضعها الآخرون في مواقف شبيهة، مع تعديلها بما يتماشى مع الموقف الذي واجهه.

(ت) يستعين بخبراء استشاريين لديهم حلول جاهزة أحياناً.

(ث) يبتكر حلولاً معتمداً في ذلك على خبرته وممارسة العملية، وبالطبع هذا يستغرق وقتاً.

4. تقييم البدائل وانتقاء البديل الأنسب:

في عملية تقييم البدائل لاختيار البديل (الحل) الأفضل، هناك سؤال يطرح نفسه، كيف تتم عملية المفاضلة من أجل الإختيار الأنسب؟.

لا شك أن عملية المفاضلة والتقييم تحتاج إلى معايير تحكم عملية الإنتقاء، فعلى سبيل المثال عندما يقرر مجلس إدارة إحدى الشركات المساهمة إعادة تمويلها، فهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى تمويل مالي إضافي، وهنا يكون أمام مجلس إدارتها حلان أو بديلان هما: الأول طرح أسهم جديدة للإكتتاب العام والثاني اللجوء إلى القروض المصرفية، فأى البديلين أفضل في هذه الحالة؟.

فإذا كان الإهتمام الأول لأصحاب الشركة هو نمو وتطوير الشركة وتوسيع أعمالها، فمن الطبيعي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراً باختيار الحل الأول، أما إذا كان الإهتمام هو الإبقاء على سيطرة الملاك الأصليين على الشركة، فمن البديهي أن البديل الثاني هو الأفضل.

في المثال السابق وضعنا معياراً واحداً، لكن في الواقع العملي يكون هناك أكثر من معيار، وهذه المعايير يجب تثقيفها أي تحديد قيمة رقمية تحديد مدى أهمية كل معيار، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية أو الأوزان الأكثر. وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة تعريف وتوضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم، لتكون عملية المفاضلة قائمة على أساس صحيح. كما لابد من الإشارة إلى ضرورة تقدير النتائج الإيجابية والسلبية لكل قرار، وهذا يعني أن المعايير تتكون من قسمين الأول إيجابي والثاني سلبي، ومن أمثلة المعايير المستخدمة في عملية المفاضلة: التكلفة، الوقت، درجة المخاطرة...إلخ. وهنا لا بد من التنويه إلى أن وضع البدائل وإختيار البديل الأنسب، لا تتم بمنأى عن البيئة الخارجية والداخلية وظروفهما والمتغيرات في كليهما، ومن هذه المتغيرات (العوامل) الحالة الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، وإمكانات المنظمة المالية ومستوى كفاءة العاملين، وتكنولوجيا والمنافسة...إلخ. وبوجه عام يجب على متخذ القرار عند إختيار للبديل الأنسب، أن يضع في إعتبراره أن البديل الذي اختاره هو أكثر البدائل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن نظرة متخذ القرار يجب أن تكون كلية وليست جزئية، وهذا يعني الإبتعاد عن أي بديل لا يحقق المصلحة العامة، وإن كان البديل يحقق فائدة كبيرة للإدارة أو القسم الذي يرأسه.

5. وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعته وتقييمه:

بعد إختيار البديل يقوم متخذ القرار بشرح للمنفذين، ويسمع رأيهم، ويرد على استفساراتهم، وعليه أن يخلق لديهم الرغبة في تنفيذ ويشعرهم أن القرار قرارهم، والنجاح في تنفيذه يعتمد عليهم بشكل أساسي وهنا يمكن القول أن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة بالصورة الصحيحة التي قصدتها تلك السلطة، وبعد وضع القرار حيز التنفيذ، لابد للجهة التي إتخذته من أن تتابع تنفيذه من أجل التعريف على العقبات التي تصادف التنفيذ، وكذلك التعرف على أوجه النقص فيه للعمل على تذليلها وتلافيها. يتضح من ذلك أن المتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرار وتحقيق هدفه، بحيث على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وبشكل مرحلي، لأن المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف الإنحرافات ساعة وقوعها ومعالجتها فوراً، كما تساعد في إكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه عند إتخاذ القرار، ليتدخل في الوقت المناسب ويعالجها، وفي عملية التقييم النهائي، لا شك أن متخذ القرار يضع معايير لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، ليحدد مستوى النجاح الذي حققه من خلال عملية تنفيذ القرار.

الفرع الثالث: أنواع القرارات الإدارية.¹

تصنف القرارات الإدارية وتحدد أنواعها وفق استخدام معايير متعددة، فالمعيار المستخدم هو الذي يحدد نوع القرار، ويجب أن نوضح ومنذ البداية أن معظم القرارات تقع ضمن مجموعة واحدة أو أكثر من المجموعات التالية:

1- القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية:

اقترح (شستر بارنارد) أحد المفكرين البارزين في مجال المعرفة الإدارية الذين ساهموا في الكتابة مبكراً جداً في نظرية القرارات، أنه يمكن تصنيف القرارات إلى تنظيمية وشخصية فالقرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية، أي ضمن الحدود التي وضعتها لهم السلطة الرسمية، وهي تتعلق بالأمور التي تسير العمل وتدفعه للأمام داخل المنظمة، وهذه القرارات يمكن تفويض اتخاذها للآخرين أي للمرؤوسين دون الإخلال بمبدأ المسؤولية التي لا تفوض أما القرارات الشخصية فهي التي تتصل بالمدير كفرد أكثر مما تتصل بالمنظمة، وتأثيرها ينعكس على متخذ القرار فقط، كأن يقدم المدير على أخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن مثلاً، وعليه فهذه القرارات لا تفوض لأنها تخضع لتأثيرات شخصية.

2- القرارات الإستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية:

تتخذ القرارات الإستراتيجية أو التي يطلق عليها بعض الدارسين القرارات الأساسية عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا، وهي غالباً ما تتصف وتميز بالأهمية والشمولية وديمومة تأثيرها. واتخاذها يتطلب دراسة وتحليلاً وجهداً كبيراً، وهي لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل: تصرفات المنافسين، والحالة الإقتصادية العامة. إذاً تشمل القرارات الإستراتيجية المنظمة ككل ولا تنحصر في إدارة أو قسم معين ومثال ذلك إنتاج سلعة جديدة، فتح سوق جديد، دمج منظمة مع منظمة أخرى. وبوجه عام تقع القرارات الإستراتيجية ضمن التخطيط الطويل الأجل عادةً.

أما القرارات التشغيلية والتي يسميها بعض الدارسين بالقرارات الروتينية فهي تهتم بأمور المنظمة اليومية، وبالتالي فهي تقع ضمن التخطيط القصير الأجل، وتتخذ عادة في المستوى الإداري التنفيذي حيث يقوم الرؤساء في هذا المستوى بتطبيق سياسات المنظمة وقواعد العمل فيها، وتختص في معالجة مشاكل روتينية متكررة كتوزيع العمل، والشكاوى، ومراقبة وضبط سير العمل التشغيلي اليومي وبالتالي فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل واسعين، نظراً لتكرار المواقف التي تعالجها. وعليه يمكن القول إن القرار التشغيلي يشتمل على قدر ضئيل وفرص محدودة جداً في ممارسة القرار المبدع.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 221.

3- القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التأكد:

بموجب هذا المعيار يمكن تصنيف القرارات ضمن مجموعتين هما:

1) قرارات في حالة التأكد:

وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع المتغيرات وطبيعتها التي تؤثر في القرار المنوي إتخاذه، وعليه فنتائج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق.

2) القرارات في ظل المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة وهناك احتمال في حدوثها، ودرجة الإحتمال معروف نسبياً أيضاً، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلى قرار آخر، فهناك مثلاً قرار عائد كبير لكن درجة المخاطرة المصاحبة له كبيرة، في حين هنالك قرار آخر عائدة قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة وهكذا.

4- القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة:

تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والإستعجال، فهي تكون مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار، الذي لا يجد متسعاً من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية لذلك تكون مثل هذه القرارات في الغالب قائمة على الخبرة والحدس والتخمين أكثر من البحث والتقصي والتخطيط. والقرارات الطارئة يمكن أن تكون أحياناً إستراتيجية أو تشغيلية، وهي تعبر عن التخطيط غير السليم في كثير من الأحيان، إذا كلما كان التخطيط جيداً قائماً على أسس تنبؤية رصينة، قل عنصر المفاجأة والحاجة للقرارات الطارئة. وفي المنظمات التي تمارس التخطيط الجيد، يجد المديرين أنفسهم معتادين على القرارات الطارئة، حيث تكون ظاهرة إعتيادية مألوفة لديهم وفي المنظمة ككل.

وعلى النقيض من ذلك هناك قرارات تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل والتقصي وجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة وأبعادها. فهذه القرارات ليست طارئة بل مخطط، وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي لا يتعرض للمفاجآت الكثيرة، حيث لا يمارس الوقت ضغطاً على متخذ القرار فيأتي القرار عقلاً قائماً على الدراسة الواعية المستفيضة لا عاطفياً على الحدس والتخمين.

5- قرارات المبادأة مقابل القرارات المحولة:

يتجنب بعض المديرين في المنظمات إتخاذ القرارات إلى أن يطلب منهم ذلك من جانب جهة أو من رئيس أعلى، أو تحول لهم مشكلة من قبل رؤوسهم تحتاج إلى حل، فالمديرين هنا يكون عنصر المبادأة لديهم ضعيفاً، فهم ينتظرون المشاكل لحين ظهورها ليعالجوها باتخاذ قرارات تدعى بالقرارات المحولة وعلى النقيض من ذلك، هناك رؤساء هجوميون يبحثون عن المشاكل ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها ليعالجوها، كما يبحثون عن الفرص ليغتنمونها، ويتخذون قرارات دون أن يطلب منهم التصرف.

هؤلاء المديرين يكونون في العادة من أصحاب الطموح، ولديهم رغبة في الإنجاز، وتكون قراراتهم إبتكارية ويطلق عليها القرارات الهجومية، وهكذا فهم عكس المديرين الخاملين الذين يرغبون إلترام جانب الأمان ويؤثرون السلامة حسب إعتقادهم، والبقاء على ذلك حتى يحال إليهم القرار.

6- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة:

يتخذ بعض المديرين قرارات لحل المشكلة قائمة أو متوقعة، في حين يتخذ مديرين آخرون قرارات في بعض الأحيان لإغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح أو إنجاز بعض الأهداف المفيدة، وهنا تكون قراراتهم وتصرفاتهم إيجابية، وفي غالب الأحيان إبتكارية. وتتوقف درجة إستفادة المدير من الفرص السانحة المتاحة على عدد من الأمور مثل: دافعيته لمواجهة، وقدرته على التصرف والإستفادة من الفرصة عند حدوثها.

7- القرارات حسب مجال العمل أو التخصص:

تحدد أنواع وفق هذا المعيار حسب المجال أو التخصص الذي يتم إتخاذ القرار فيه، فهناك على سبيل المثال:

1. القرارات الإنتاجية: وهي التي تتعلق بتحديد رقم الإنتاج، وحجمه، وجودته، وطرق الرقابة عليه.
2. القرارات التسويقية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد السوق، وإختيار الحملة الإعلانية، وتحديد السعر...إلخ.
3. القرارات التمويلية: وتتعلق بتحديد نسب السيولة النقدية، ومقدار رأس المال العامل...إلخ.
4. القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد: وهي تلك القرارات التي تتعلق بتعيين أفراد أو نقلهم من إدارة إلى أخرى...إلخ.
5. القرارات الشرائية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد كمية الشراء المناسبة، وتحديد مصادر الشراء...إلخ.
6. قرارات التخزين: وهي القرارات المتعلقة بتحديد المخزون، وحمايته...إلخ.

• النماذج الكمية في إتخاذ القرارات:

هناك عدة النماذج تنتهجها بعض المنظمات وبعض المديرين عند القيام باتخاذ القرارات الإدارية، هذه النماذج سنأتي على شرح بعض منها على سبيل المثال وليس الحصر كنماذج للتوضيح:

1. المركزية واللامركزية:

تتبع بعض المنظمات الأسلوب التقليدي في إتخاذ القرارات، الذي يقوم على أساس المركزية الشديدة والإعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية، أكثر من الإعتماد على عملية إتخاذ القرار ذاتها وفاعليتها. في حين تدفع منظمات أخرى إتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري، حتى يتمكن كل مستوى من إتخاذ قراراته بشكل مناسب وملئم، وهذا ما يدعى بلا مركزية إتخاذ القرار. لاشك أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية وهو الذي يفضله الكثيرون، لأنه يتطلب أن يتحمل أكبر عدد ممكن من المديرين مسؤولية إتخاذ القرار، مما يصقل ويحسن من مهاراتهم الإدارية والقيادية ويعلمهم التصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم. وفي مجال مركزية إتخاذ القرار، نود الإشارة في هذا المقام إلى ما يسمى بالقرار الفردي Individuel Décision الذي

تكون سلطة إتخاذ متركزة بيد رئيس أو مدير واحد دون مشاركة مرؤوسيه له، هذا النمط معروف بالنمط التقليدي أو الكلاسيكي في إتخاذ القرارات الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية في الإدارة التي مر معنا شرحها في السابق، هذا النمط لا تؤيده النظرية الحديثة التي تعتمد على المشاركة والعمل الجماعي. لكن بالرغم من ذلك هناك حالات ينتفع معها القرار الفردي، وفيما يلي أمثلة عنها على سبيل المثال وليس الحصر:

(أ) عندما تتطلب طبيعة المشكلة حلاً وقراراً سريعاً وذلك في حالات الطوارئ.

(ب) الحالات الروتينية المتكررة.

(ت) وجود تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن يشارك في إتخاذ القرار.

(ث) عندما تكون خبرة المشاركين في إتخاذ القرار محدودة وقليلة.

2. الإستشارة:

يعتمد إتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة إستشارية، تقدم له النصح والمشورة للوصول إلى الحل المناسب، هذا النمط في الواقع هو نمط القرار الفردي مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، لكن سلطة إتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد صاحب القرار الأصلي، أو صاحب السلطة في إتخاذ القرار.

3. المشاركة:

من خلال التجربة والممارسة تعلم الكثيرون من المديرين إشراك مرؤوسهم في إتخاذهم للقرارات، مهما كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين. لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوس فرصة المشاركة برأيه عند إتخاذ القرار، حتى يكون مقبولاً من قبله ويكون راضياً عنه. إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسون ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبهذا الشكل تجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب، ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة عليه، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم. إن المشاركة في إتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فاعلية، فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وسد احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم. وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير، ومن أهمها عقد إجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، وإلتصال الهاتفية عندما يتطلب القرار السرعة في إتخاذها بشكل أنسب. وبوجه عام يعتبر أسلوب عقد الإجتماعات المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه هو الأجدى والأفضل، وهنا على متخذ القرار أن يشجع على أن يدلوا بأرائهم بحرية، وأن يسعى إلى إثارة افكارهم وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها إتخاذ القرار.

4. القرارات الجماعية:

إن أبرز من طبق هذا النمط هو الإدارة اليابانية، التي اعتبرت القرار الجماعي أساس ونهج للعمل الإداري داخل المنظمة اليابانية، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في إتخاذ القرار، أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر، حيث يكون لكل منهم صوت واحد، والأغلبية هي القاعدة التي تحكم إتخاذ القرار، وفي هذه الحالة تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في إتخاذه وعلى الرغم من إنتقاد النظرية الأمريكية في الإدارة لهذا النمط على أنه يستغرق وقتاً طويلاً في إتخاذ القرار، ومن الصعوبة بمكان الوصول إلى رأي جماعي إلا أن الواقع العملي في المنظمة اليابانية أثبتت غير ذلك، وحقق نجاحاً وأعطى دفعة كبيرة للعمل الجماعي، فالنمط الجماعي في إتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها:

أ. تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق يسمح بإتخاذ قرار أفضل.

ب. يلقي القرار التأييد الكبير عند تنفذه.

ت. تعزيز الإتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.

ث. درجة التنسيق العالية.

ج. تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

ح. رفع الروح المعنوية والإنتماء للعمل والمنظمة.

5. اللجان:

تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لإتخاذ القرار المناسب، نمطا من أنماط إتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة وهذه اللجان منها ما هو إستشاري يقتصر دورها على تقديم الرأي والنصح ومنها ما هو تنفيذي، حيث تفوض السلطة الكافية لإتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور الإدارة الرشيدة في التطوير من أداء الأفراد.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأفراد وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأفراد.¹

- إدارة الأفراد هي عبارة عن مصطلح مركب من كلمتين الإدارة والأفراد، فالإدارة هي تعني كيفية العمل في بيئة معينة مع أفراد آخرين وبوساطتهم، مستخدمين مجموعة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة لأي منظمة ضمن زمن محدد. فهي تعمل على تخطيط وتنظيم وتعبئة وتوجيه جهود الأفراد العاملين والموارد الأخرى وتعمل أيضا على الرقابة. وتمثل مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحولت من مجرد أفكار وتأملات إلى ما هي عليه الآن فأصبحت دراسة مبادئها ضرورة لا بد منها سعيا لضمان النجاح في تحقيق غايات أي تجمع إنساني هادف.
- إن الأفراد الذين يشكلون الجزء المكمل لمصطلح "إدارة الأفراد" هم في الحقيقة جوهر العمل الإداري فمن جهة يمثل الأفراد العاملون (الغاية) حيث تعمل المنظمات جاهدة عبر إنتاج السلع والخدمات من أجل إشباع حاجات الجمهور ومن جهة أخرى فبواسطة الأفراد العاملين تستطيع تلك المنظمات ضمان استخدام الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، وهكذا فإن الأفراد يصبحون غاية ووسيلة عمل الإدارة في عموم المنظمات على اختلاف أنشطتها.
- تعريف إدارة الأفراد: تعدد محاولات تعريف إدارة الأفراد وتنوعت الجوانب التي يركز عليها كل تعريف دون الآخر، وفي الحقيقة لا يمكن فصل إدارة الأفراد حين يراد تعريفها عن مجمل مراحل التطور الذي أصاب المجتمع الإنساني وقيمه وأفكاره عموماً. والذي يراقب التطور يجد أن مسميات متعددة تم تداولها في الأدبيات الإدارية منذ إنطلاقة الثورة الصناعية.
- إن الاختلاف الذي يمكن ملاحظته بين المسميات المذكورة أنها لإدارة الأفراد قد يجد ما يبرره فالبعض يعتقد أن أسباب غياب الإجماع حول تعريف محدد وجامع لإدارة الأفراد بالذات أو سبب الترجمات الحرفية المنقولة من المسميات الأجنبية المتعددة إلى ما يقابلها باللغة العربية ويمكن إضافة سبب آخر للتباين في التعريفات المطروحة لإدارة الأفراد قد يرجع إلى تركيز بعض الكتب والخبراء والمهتمين في تعريفاتهم على البعض من أهداف وسياسات وأنشطة ووظائف هذه الإدارة دون غيرها أي أخذهم بالمدخل الجزئي بدلاً من إعطاء الكل حقه.
- وعليه يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها الإدارة المختصة في المنظمة للقيام بأنشطة وعمليات إستحصال والإبقاء على أفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن إختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب. وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيهم وإحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012، ص: 01.

بتحفيزهم دوماً لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع بأعلى كفاءة وفاعلية، كل ذلك يجري ضمن إطار فلسفة الإدارة العليا وحاجات بيئتها المحيطة.

- إن على إدارة الأفراد القيام بمهمة تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين فيها وأن تكون أمينة في ضمان موازنة الحقوق إزاء الواجبات، إذ أن فهم وإحترام الأهداف الشخصية للأفراد يفترض أن لا ينفصل عن العمل على تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة بكفاءة وفاعلية. ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات الآتية:¹

- 1- التخطيط: يتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.
 - 2- التنظيم: تحديد مهامات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.
 - 4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين بإتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
 - 5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- إستناداً فإن إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأفراد.²

● بالنسبة للأفراد العاملين:

- تتحدد أهمية إدارة الأفراد بمستوى العاملين كونها المسؤولة عن إدارة شؤونهم إبتداءً من مرحلة التخطيط لإستحصالهم مروراً بإجراءات إلتحاقهم ودخولهم هيكل المنظمة في كل إدارتها (التنفيذية العليا والوسطى) بما في ذلك حسن إختيارهم ووضعهم بعد التعيين في الوظائف الشاغرة التي تناسب مؤهلاتهم وتكوينهم، مروراً بالتطوير المستمر لقابلتهم وتنظيم دفع رواتبهم وتقويم أدائهم لتحديد مكافآتهم وأجورهم التشجيعية وكل تلك المهمات يفترض أن تتحقق ضمن إطار فهم وإحترام مشاعر العاملين ونقاباتهم التي تمثلهم، بحيث تجعل العاملين في المنظمة يعملون بإندفاع في مناخ ملائم تزول فيه أسباب الصراع ويحتضن فيه المبدعون.

¹ - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003، ص: 30.

² - عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص: 04.

● بالنسبة للمنظمة:

- مثلما أوضحنا أهمية إدارة الأفراد بمستوى العاملين وشؤونهم فإن الإدارة العليا للمنظمة تنتظر من إدارة أن تعمل لضمان إندفاع وإقبال العاملين بالمقابل على الإنتاج تحقيقاً للأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ولذلك فإن أهمية إدارة الأفراد تتجسد في الحصول على ما يقابل كلفة تشغيل الأفراد وتكلفة الإهتمام بشؤونهم.

● بالنسبة للمجتمع:

- إن أهمية إدارة الأفراد لا تتوقف عند تحقيق الموازنة بين رعاية شؤون الأفراد العاملين من جهة وبين الحصول منهم على الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة من الجهة الأخرى وإنما تتعدى أهمية إدارة الأفراد كل ذلك صوب المجتمع. فالمنظمة نظام مفتوح يتبادل الأثر والتأثر مع البيئة المحيطة وتتجسد أهمية إدارة الأفراد بما لديها من دور ومسؤولية إجتماعية بمستوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة.

- فإدارة الأفراد هي التي يفترض أن تحرص على إضفاء الأثر الإيجابي لوجود المنظمة وهي تؤدي أعمالها لكي تضمن قبول المجتمع لدور المنظمة ليس فقط عبر إشباع حاجات الجمهور وإنما في توفير فرص العمل ورعاية حتى الذين تنتهي خدماتهم من العاملين ويتركون المنظمة.

وأهمية إدارة الأفراد في مستوى المجتمع يعبر عنها أحياناً بالقول بأن إدارة الأفراد هي بمثابة "الضمير الإجتماعي" للمنظمة وهي بلا شك أهمية بالغة الدقة والحساسية.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الأفراد.¹

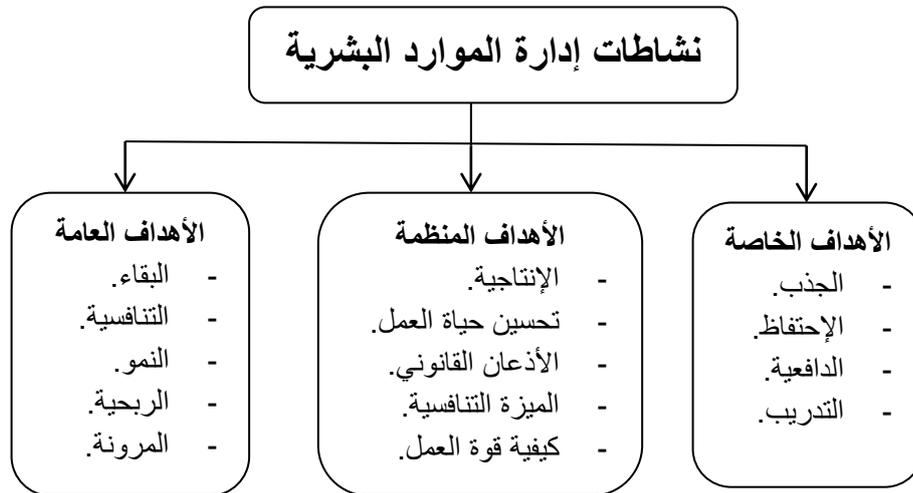
تمثل الأهداف عموماً مجموعة الغايات المرغوبة التي يراد بلوغها في زمن معين والحديث عن أهداف إدارة الأفراد بالذات لا ينفصل عن الأهداف والغايات التي تريد الإدارة العليا للمنظمة بلوغها بل أنها تستمد من الأخيرة. ويمكن ذكر الأهداف الأساسية لإدارة الأفراد كالاتي:

- 1- تدير وإستحصال الأفراد اللازمين كما وبالمواصفات المطلوبة لأداء المهام والوظائف المختلفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق خطط وبرامج الإنتاج والتسويق والتمويل. وذلك في ضوء إستراتيجية الإدارة العليا وفلسفتها ومتغيرات ظروفها البيئية وبالتنسيق مع الإدارات المتخصصة الأخرى مثل: (الإنتاج، التسويق، التمويل، البحث والتطوير).
- 2- ضمان إستمرار تطوير قابليات الأفراد العاملين بما يلائم مستوى التطور والتغيير في حقل عملهم المختص بما يجعلهم قادرين دائماً على التكيف للمستجدات بحيث ترتفع كفاءة إستخدامهم لوسائل الإنتاج بما يقلل الهدر والضياع والتلف فيها.

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص ص: 17، 18.

- 3- ضمان حسن تعويض الأفراد مقابل عملهم بالأجور المناسبة شريطة أن يكون ذلك الأجر (عادلاً) أي يدفع بمقدار متساوي في الأعمال المتشابهة و (كافياً) من حيث ضمان تحقيقه للقوة الشرائية لدى الأفراد ليتمكنوا من إشباع حاجاتهم الأساسية وتحقيق مستوى معيشي ملائم ومشرف لهم.
- 4- تحقيق اندماج الأفراد في أجواء عمل المنظمة وزيادة ولائهم عبر فهم طبيعتهم وأهدافهم الشخصية واحترامها وتوفير الملائمة لهم في العمل واحتضان المبدعين منهم وتشجيع المبادرات والإهتمام بإشراكهم في العمل بما في ذلك وضع وتحسين أنظمة الحوافز والمكافأة التشجيعية.
- 5- المحافظة على الأفراد باعتبارهم نفس الموارد في المنظمة وذلك بتوفير شروط السلامة والأمان ووقايتهم من الأمراض المهنية والحوادث بالإضافة إلى التثقيف المستمر لهم لتعريفهم بحقوقهم والتزاماتهم منذ دخولهم المنظمة ولحين إنفصالهم عنها لأي سبب.
- 6- الإنفتاح على البيئة المحيطة ودراسة متطلبات إدامة الصلة بها لمعرفة صدق توجه المنظمة صوب رسالتها في المجتمع الذي تعيش فيه وللمحافظة على صورة المنظمة المشرقة ومساهمتها الواضحة في التنمية الإجتماعية والإقتصادية للبلد الذي تنشط فيه.
- وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الأفراد للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية حياة العمل والأذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكليف قوة العمل وتحقيق هذه الأهداف غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة وكما يظهرها الشكل التالي:¹

الشكل رقم (04): أهداف إدارة الأفراد.



المصدر: الإعتماد على قراءات: عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية.

¹- د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 34.

الفرع الرابع: وظائف إدارة الأفراد.

- إن القاعدة الأساسية في العمل الإداري هي أن الوظائف والمهام يتم إشتقاقها أصلاً من الأهداف التي يراد بلوغها وعلى هذا الأساس فإن بالإمكان تصنيف الوظائف التي تهض بها إدارة الأفراد في ثلاث مجموعات على الوجه الآتي:¹
- 1- مجموعة الوظائف الإدارية: وتعني أن إدارة الأفراد حالها كحال إدارة الإنتاج والتسويق أو التمويل لديها مجموعة من العاملين ويقومون بتنفيذ المهام الخاصة بهذه الإدارة كوحدة تنظيمية في المنظمة لذلك فهي تحتاج أن تمارس معهم وظائف الإدارة وهي وظائف لها صحة العمومية إذ تقوم بها أية إدارة.
- 2- مجموعة الوظائف التخصصية: وتعني هذه المجموعة الوظائف التي تختص بها إدارة الأفراد دون غيرها من الإدارات في المنظمة وتتناول شؤون كل الأفراد العاملين في عموم الوحدات التابعة ككل وأهمها:
 - توصيف وتحليل الوظائف والأعمال.
 - تحديد الإحتياجات من الأفراد العاملين تمهيداً لوضع خطة القوى العاملة بمستوى المنظمة ككل.
 - إختيار وتعيين الأفراد.
 - إعداد وتدريب وتطوير الأفراد.
 - تحديد أنظمة الأجور والمكافأة والحوار وتطويرها.
 - تقويم أداء الأفراد العاملين.
 - إدامة العلاقات الإنسانية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
 - صيانة الأفراد العاملين والمحافظة عليهم.
 - تحديد إلتزامات المنظمة وإلتزامات الأفراد وحقوق كل منها ضمن وظيفة الإنضباط.
 - البحث والتطوير في كل من شأنه تحسين أوضاع الأفراد العاملين وزيادة الإنتاجية وتقديم أفضل السلع والخدمات للمجتمع المحيط.
 - إن مجموعة الوظائف التخصصية لإدارة الأفراد هي التي ستقوم بالتوسع في فهمها ودراسة قواعد أدائها فيما بعد.
- مجموعة الوظائف الإستشارية والتنسيقية وهي تلك الوظائف التي تتضمن تقديم النصح والقيام بالدراسات الكفيلة بمساندة ومساعدة بقية الإدارات المتخصصة في المنظمة فيما يتعلق بشؤون الأفراد.

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص ص: 18، 19.

المطلب الثاني: إعداد وتدريب الأفراد العاملين.

الفرع الأول: مفهوم الإعداد والتدريب وأهمية البرامج التدريبية.

أولاً: مفهوم الإعداد والتدريب للأفراد العاملين¹.

بعد أن يتم إختيار أفضل المتقدمين من الأفراد للعمل، وإتخاذ القرار بتعيينهم في مواقعهم، في ضوء الإحتياجات الفعلية للمنظمة من إختصاصاتهم، تصبح الخطوة المنطقية التالية هي إعداد وتدريب هؤلاء المعنيين الجدد بغية مواءمة مواصفاتهم الحالية مع مواصفات وظائفهم التي توزعوا عليها كل حسب تخصصه ومستوى وظيفته.

فالتدريب بداية الإلتحاق بالخدمة تكون له غاية مهمة هي ضمان تكييف الأفراد على وظائفهم الجديدة.

التدريب والإعداد عموماً لا يقتصر على المتعنين الجدد من الأفراد وإنما هو نشاط مستمر يخص كل الأفراد في المنظمة القدامى منهم والجدد لذلك فالإهتمام بتخطيطه وتنفيذه ومتابعة نتائجه يعكس درجة إهتمام إدارة الأفراد في إستيعاب المتغيرات والمستجدات في مختلف الإختصاصات ذات الصلة بعمل المنظمة سعياً لتطوير وتحسين مستويات الإنتاجية بصفة مستمرة.

إن نشاط التدريب ليس مسألة حديثة العهد في المنظمات، بل إنها قديمة جداً تعود لعصور الإنسان الأولي حيث يتعلم الإبن عن أبيه كيف يصطاد ليعيش. وعرفه ومارسه السومريون في إشادة القصور والفرعنة في إشادة الأهرامات. كل هذه الأعمال وغيرها تتطلب معارف ومهارات خاصة أستحصل الإنسان عليها من خلال التدريب والتلمذة.

واليوم يعد التدريب وسيلة مهمة جداً لتطور المجتمعات، لأن التدريب من أهم وأسرع الطرق الكفيلة بسد العجز النوعي في القوى العاملة. حيث يكفل التدريب إعداد أفراد ذوي مستوى معرفي وطاقة تنظيمية عالية قادرين على إستيعاب الإكتشافات العلمية والمبتكرات الحديثة في فنون الإنتاج والتنظيم وتكييف ذلك لإحداث التغيير الإقتصادي والإجتماعي لهذه المجتمعات.

نضع المفهوم التالي "التدريب" وهو فعل هادف ومنظم من شأنه إكساب الأفراد العاملين في المنظمة مجموعة من المعارف والمهارات، بغية إحداث التغيير السلوكي لديهم بحيث تضمن المنظمة إستعادة قيمة الإستثمار فيه على شكل إنتاجية متصاعدة وندفاع أكبر للعمل وكلفة أقل، وإستقرار تنظيمي أعلى.

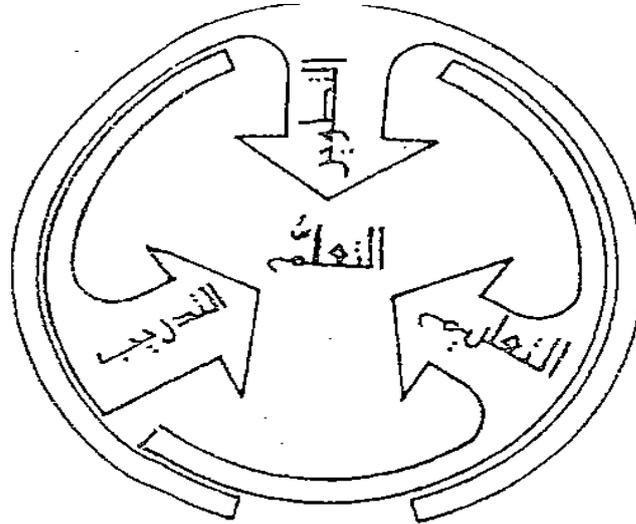
يمكن لإدارة الأفراد أن تحسن أداء هذه الوظيفة من خلال تحليل كل من الفرد، والعمل والهيكل التنظيمي للوقوف على الإحتياجات الفعلية للتدريب والتخطيط للإستجابة لها ومتابعة ما بعد التدريب للتأكد من درجة تحقيق أهداف التدريب في أحداث التغيير السلوكي الإيجابي الجديد للأفراد بعد إجتيازهم لدوراتهم ومدى تسخيرهم لمعارفهم ومهاراتهم المكتسبة فعلياً في العمل.

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص: 90.

ثانياً: علاقة التدريب والتعليم والتطوير.

يمكن التفريق بين التدريب وبين التعليم إذا علمنا أن الأخير (التعليم) يركز على إكتساب مجموعة من المعارف العلمية العامة والتخصصية والثقافات والأفكار لمواجهة الحياة والتعامل معها واستيعاب تغيرات البيئة المحيطة (التي نعيش فيها). مقابل تركيز التدريب على إكساب الأفراد المهارات اللازمة لأداء الأعمال في الحياة العملية. مع ذلك فإن المصطلحين يلتقيان في الجوهر (فالتعلم) هو جوهر كل من التدريب والتعليم في حين أن (التطوير) كمصطلح ثالث يمثل مسألة حضارية أوسع وأعم من المصطلحين المذكورين بحكم كونه يعكس مستوى التغيير السلوكي فعلياً وهو الغاية الأكبر من تهيئة الإنسان لإستقبال المستجدات والتكيف على عوامل البيئة. أنظر الشكل.

الشكل رقم (05): علاقة التدريب والتعليم والتطوير.



المصدر: الإعتقاد على قراءات: عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد.

توضيح العلاقة بين كل من التعليم، التدريب والتطوير وجوهرها جميعاً "التعلم".

ثالثاً: أهمية برامج إعداد وتدريب الأفراد العاملين.¹

إن التدريب يؤدي دوراً مهماً وأساسياً بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء من خلال مساهمته في خلق كفاءة وفاعلية في قوة العمل وزيادة الإنتاج وتحسين إنجاز الأهداف مما ينعكس بالفائدة على المجتمع بأسره. فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر في الإتجاهات الإنسانية ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يساعد على التطوير الذاتي للفرد فيرفع مستوى طموحه، وينمي دوافعه ويجدد نظرته للدور الذي يلعبه ويحسن من معدلات أدائه.

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص: 92.

مما تقدم يتبين أن أهمية التدريب لا تنعكس على المنظمة والعاملين فيها فقط، وإنما يمتد أثره إلى أبعد من ذلك بكثير ليشمل المجتمع بكافة قطاعاته.

وفيما يأتي أهم المؤشرات التي تؤكد دور وأهمية برامج إعداد وتدريب الأفراد العالمين:

- (أ) زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة: يساعد التدريب على تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم وحسن استخدامهم للموارد، وهذا سيسهم في زيادة كمية الإنتاج ويرفع من مستوى الخدمات ويحسن من جودتهما.
- (ب) إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين: يحقق التدريب إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين عن طريق المشاركة الجماعية في البرامج التدريبية وهذه المشاركة تتيح لهم تبادل الآراء والأفكار وتعويم الخبرات بسبب تدريبهم المشترك على العمل الجماعي وتقدير مزاياه وقيمه.
- (ت) تقليل نسبة حوادث العمل والأمراض المهنية: لأن التدريب يسهم مساهمة فعالة في توعية الأفراد العاملين وزيادة معارفهم وبتيح فرصاً أوسع لتطورهم وتعلمهم مما يقلل من نسبة وقوع الحوادث والأخطار من جهة، ويعمق وعي الأفراد العاملين حول الأمراض المهنية ويزيد من إلتزامهم بقواعد السلامة المهنية عموماً من جهة أخرى.

(ث) تقليل الحاجة للرقابة المكثفة وزيادة الإستقرار التنظيمي: تدريب الأفراد العاملين في المنظمة يساعد على أداء أعمالهم بشكل سليم وفعال دون الحاجة إلى رقابة مكثفة على الآخرين لأنهم هم الذين يمارسون الرقابة الذاتية على أنفسهم وأعمالهم مما يقلص الدور الذي يمارسه المديرون في الإشراف على مرؤوسهم وبهذا يتاح للمديرين مجالاً أوسع للإنطلاق إلى المهام الأخرى وتتاح للمنظمة فرصة تخفيض التكاليف التي تتحملها نتيجة الإشراف والرقابة المكثفة. إن كل هذه المظاهر التي يسهم في تحقيقها التدريب من شأنها أن تزيد المشاعر الإيجابية وتدفع الأفراد للشعور بالأمان ما يزيد من إستقرارهم في المنظمة.

الفرع الثاني: تخطيط وإدارة برامج التدريب.¹

- إن التدريب يؤدي دوراً مهماً وأساسياً بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء من خلال مساهمته في خلق كفاءة وفاعلية في قوة العمل وزيادة الإنتاج وتحسين إنجاز الأهداف مما ينعكس بالفائدة على المجتمع بأسره.
- فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر في الإتجاهات الإنسانية ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يساعد على التطوير الذاتي للفرد، فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويحدد نظرتة للدور الذي يلعبه ويحسن من معدلات أدائه.
- مما تقدم يتبين أن أهمية التدريب لا تنعكس على المنظمة والعاملين فيها فقط وإنما يمتد أثره إلى أبعد من ذلك بكثير ليشمل المجتمع بكافة قطاعاته.

¹- عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص: 98.

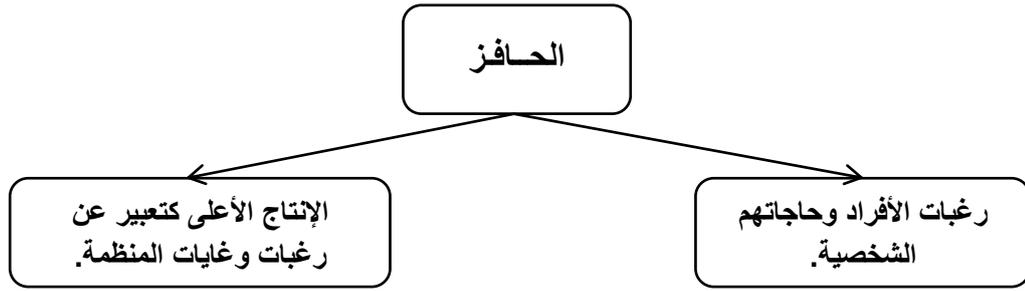
وفيما يأتي أهم المؤشرات التي تؤكد دور وأهمية برامج إعداد وتدريب الأفراد العاملين:

- أ- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة: يساعد التدريب على تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم وحسن استخدامهم للموارد وهذا سيساهم في زيادة كمية الإنتاج ويرفع من مستوى الخدمات ويحسن من جودتها.
 - ب- إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين: يحقق التدريب إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين عن طريق المشاركة الجماعية في البرامج التدريبية وهذه المشاركة تتيح لهم تبادل الآراء والأفكار وتعويم الخبرات سبب تدريبهم المشترك على العمل الجماعي وتقدير مزاياه وقيمه.
 - ت- تقليل نسبة الحوادث المهنية والأمراض: لأن التدريب يساهم مساهمة فعالة في توعية الأفراد العاملين وزيادة معارفهم وبتيح فرصاً أوسع لتطورهم وتعلمهم مما يقلل من نسبة وقوع الحوادث والأخطار من جهة، ويعمق وعي الأفراد العاملين حول الأمراض المهنية ويزيد من إلتزامهم بقواعد السلامة المهنية عموماً من جهة أخرى.
 - ث- تقليل الحاجة للرقابة المكثفة وزيادة الإستقرار التنظيمي: تدريب الأفراد العاملين في المنظمة يساعد على أداء أعمالهم بشكل سليم وفعال دون الحاجة إلى رقابة مكثفة على الآخرين لأنهم هم الذين يمارسون الرقابة الذاتية على أنفسهم وأعمالهم.
 - إن كل هذه المظاهر التي يسهم في تحقيقها التدريب من شأنها أن تزيد الإيجابية وتدفع الأفراد الشعور بالأمان ما يزيد من إستقرارهم في المنظمة.
- الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية.
- يناقش هذا المحور الأبعاد الأساسية للتدريب التي تشكل الأركان الجوهرية له، حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية وتتضمن هذه الأركان ما يلي:
- 1/- تخطيط عملية التدريب: وفيها يتم التركيز على تحديد الإحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة الفرد والوظيفية والمنظمة.
 - 2/- تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي: وتتضمن هذه المرحلة النشاطات الآتية:
 - أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
 - ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
 - ت- تحديد أساليب التدريب.
 - ث- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
 - ج- تحديد المكان المناسب للتنفيذ.
 - ح- تنفيذ البرنامج التدريبي.

3/- أساليب التدريب: ونقصد بمصطلح التدريب هو النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم لرفع مستوى أداء الأفراد وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم وإهتماماتهم في الإتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والفندق والمجتمع.¹

- هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي أي تدريب كل موظف على حده، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي، أي تدريب مجموعة من الأشخاص في وقت واحد وهناك من الأساليب ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج نطاق العمل وفي غير أوقات العمل اليومي، حيث لا يكون المتدرب مشغولاً بمتطلبات العمل ومن ثم تكون لديه فرصة أكبر لتكريس إنتباهه لتعلم أشياء جديدة تقدم له.
- تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح إستخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة بإختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم إختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح للفنيين والتنمية يحتم إختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي بحكم أسلوب التدريب المستخدم فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح إلا لأعداد الكبيرة من الأفراد.
- وإختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إختلاف طرق تدريبهم، فالمؤتمرات كطريقة التدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس الحال في المحاضرات مثلاً، حيث لا تتطلب من المتدربين هذا القدر من الخبرات والتجارب هذا فضلاً عما يعتقده المسؤولون بالمنظمة من إعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم إختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

¹- د. خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص: 130.



الفرع الثاني: علاقة الحافز برغبة الأفراد وغايات الإدارة.

لكي نستكمل موضوع الأجور والمكافآت والحوافز لا بد لنا من تحديد أهم الأسس العلمية لربط الأجر بالإنتاج وتلك الأسس يفترض أن تدرسها إدارة الأفراد وتنفيذها وهي:
أولاً: الإهتمام بنتائج توصيف وتحليل الأعمال والوظائف لتحديد الواجبات الخاصة بكل وظيفة وبفضل أن يتم تحديث معلومات الإدارة عن التطورات التي تصيبها.
ثانياً: تقويم الأعمال لكي تضمن العدالة هنا بمدى تناسب التقويم مع الواجبات والمسؤوليات والمخاطر في كل عمل ووظيفة.

ثالثاً: وضع معايير علمية لقياس المتحقق داخل المنظمة.

رابعاً: تحديد الطرق الأكثر تناسباً في إحتساب الأجور ودفعها التي تعتمد بالإضافة لما جاء أعلاه على دراسة الظروف في البيئة المحيطة لا سيما القوة الشرائية للأجر بالإضافة لمستوى الأجور السائدة في المنظمات الأخرى المنافسة لضمان المحافظة على الأفراد داخل المنظمة.

الفرع الثالث: عوامل تحفيز ورفع إنتاجية الموظفين.

- كثير من أصحاب المشاريع والمدراء يعتقدون أن الجانب الرئيسي الذي يجعل الموظفين يشعرون بالحماس والعمل هو الرفع من الراتب بينما الراتب هو جانب من بين جوانب وعوامل متعددة يجعلون العمال يعملون بحماس وتقديم خدمة جيدة ويشعرون بالإنتماء للعمل بشكل حقيقي، تكمن هذه الجوانب أو العوامل فيما يلي:

- 1- الإنتاجية: إنتاجية الموظف والمعروفة بإسم الإنتاجية في مكان العمل وهي مقياس ناتج الموظف الفردي وتكمن أهميتها في نجاح الشركة أو تنهتها ما إذا كان الموظفون ناجحين في عملهم وتتمثل فوائدها فيما يلي:
 - تصبح الشركة أو إدارة الشركة أكثر ربحية.
 - الشركة تنمو بشكل جيد.
 - تلبى المنظمة أو إدارة المنظمة طلب المستهلك.
 - تبقى قادرة على المنافسة.

- 2- تواصل مع قاعدة العملاء الخاصة بك وتعرف عليها:
تعرف على عملائك وتأكد من أنهم يعرفون ما يريدون عبر قواعد البيانات التي ستوجهك حول كيفية التعامل معهم. بهذه الطريقة يمكن للموظفين التعامل مع المهام بسرعة، بدلا من إضاعة الوقت في التعامل مع الخيارات غير الضرورية.¹
- 3- توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين:
يجب الموظف الشعور بالراحة خلال الساعات الطويلة التي يقضيها في مكان العمل، وهذا يساعدهم على التركيز بشكل كامل وعلى المهام التي يقومون بها.
- 4- تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام:
يجب أن يحدد الموظفون جدولا زمنياً لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويجب أن يكون الموعد النهائي في حدود المعقول. بهذه الطريقة سيحاول الموظف إنجاز المهمة في أسرع وقت ممكن لتجنب أي مشاكل.
- 5- عدم تجاهل أوقات الإستراحة:
لا أحد يستطيع العمل بكفاءة وحيوية لساعات طويلة دون أخذ قسط من الراحة. لذا فإن جعل الموظفين يأخذون فترات راحة خلال ساعات العمل سيزيد من الإنتاجية وتقديم الخدمة.
- 6- عدم إعطاء مهام متعددة في نفس الوقت:
قد لا يعمل الموظف بشكل جيد عند تعيين عدة مهام في وقت واحد. أفضل طريقة لتحقيق نتائج أفضل زيادة الإنتاجية هي إعطاء المهام واحدة تلو الأخرى وتحديد مواعيد نهائية للتنفيذ.
- 7- تشجيع العمل الجماعي:
لا يمكن الموظفين أن يكونوا خبراء في جميع مجالات العمل، ومن هنا تأتي قيمة العمل الجماعي والتكامل بين أعضاء الفريق. وبالتالي سيكون تقسيم المهام وتشجيع الموظفين على العمل كفريق أمراً مهماً للغاية لتعزيز الإبتكار وتحسين الإنتاجية.
- 8- عدم إهمال التكنولوجيا:
تتسارع التكنولوجيا وتفتح أفقا أكبر لتحسين جودة العمل، يمكنهم تكييف الموظفين مع أحدث التقنيات من تحقيق النجاح المتوقع وتحدي التحديات في سوق سريع التغير.
- 9- يمكن العمل على سعادة الموظفين من خلال:
تقديم طعام ووجبات صحية من خلال تناول غذاء أو عشاء أسبوعي للموظفين توفير مرافق ترفيهية مثل صالة الألعاب الرياضية في مبنى الشركة أو النادي الصحي، إقامة الفعاليات الإجتماعية والمسابقات والمبادرات التطوعية، إقامة رحلات مدفوعة الأجر من طرف المنظمة أو الشركة.

¹ - ساجده سعود أبو محفوظ، كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 42، 2022، ص: 956.

10- الراتب:

دفع الرواتب والمستحقات والزيادة فيه وعدم الإقتطاعات وصبه في الوقت المناسب والمحدد له فهو يعتبر محفز لعمل عقد بينك وبين العامل فقط.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم نظرية يمكن الجزم أن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص تعتبر من العوامل الأساسية للنهوض بالقطاع السياحي لأي منطقة أو دولة، إلا أنه تحتاج هذه الفنادق كغيرها من المؤسسات إلى مدخلات كرؤوس الأموال والموارد المالية والتكنولوجية والمعلوماتية ويبقى المورد البشري أهم هذه الموارد كونه الوحيد القادر على المزج بين بقية الموارد ويتوقف نجاح أو فشل الفندق ككل على أداء هذا المورد البشري، وعليه وجب على إدارة الفنادق الإستثمار فيه ليس من الجانب المالي فقط وإنما يتبنى إدارة رشيدة في تسييره.

الفصل الثاني:

دراسة أثر إدارة فندق AZ مونتانا

على أداء الأفراد.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري لموضوع متغيرات الدراسة سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الفندقية فندق AZ مونتانا بمستغانم، وذلك بهدف تقييم أثر الإدارة ودورها في الرفع من مستوى أداء الأفراد من خلال وضع التعريف بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة ثم وضع إطار المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة من ثم تحليل النتائج المتحصل عليها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما كالآتي:

المبحث الأول: تقديم فندق AZ مونتانا.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والدراسة التحليلية.

المبحث الأول: تقديم فندق AZ مونتانا.

المطلب الأول: تعريف ونشأة فندق AZ مونتانا.

تم إنشاء الشركة سنة 2015 أين وضع حجر الأساس بناء فندق 5 نجوم ومرافق مجاورة كحضيرة مائية وكذا مركب الرياضي الكل مجهز بأحدث المعدات، تم فتح الفندق والحضيرة المائية في جويلية 2018 بينما المركب الرياضي فتح جزء منه أواخر 2018، المدير العام للشركة هو سيد مهدي عبد المالك. واتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L برأسمال 500.000 دج عند إنشاء الشركة وتم رفعه سنة 2019 إلى 120.000.000 دج.

فندق AZ MONTANA هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ وهو فندق يلبي بالمعايير الدولية للفندقة، ويقع بجواره منتزه MOSTA - LAND الترفيهي في ولاية مستغانم بسعة 219 غرفة وغرفة و13 شقة و3 مطاعم ومصفف شعر والجمال وصالة رياضة ومركز رياضي وحضيرة مائية جميعها مجهزة بأحدث معدات الجيل. يقدم هذا الفندق الصديق للأطفال الألعاب والمساحات الترفيهية مع الترفيه وغرفة متعددة الأغراض و3 قاعات تدريب ومركز مؤتمرات يتسع لحوالي 1000 شخص. أيضا منتزه أكوا مع عشرات من أحواض السباحة، وهي: تجمع الأمواج، والشرايح المتعددة والشرايح، ومسبح متعدد اللعب للأطفال، فضلا عن حمامات السباحة والإسترخاء. يجمع هذا الفندق بين الترفيه والسرور والراحة لجميع الأعمار.

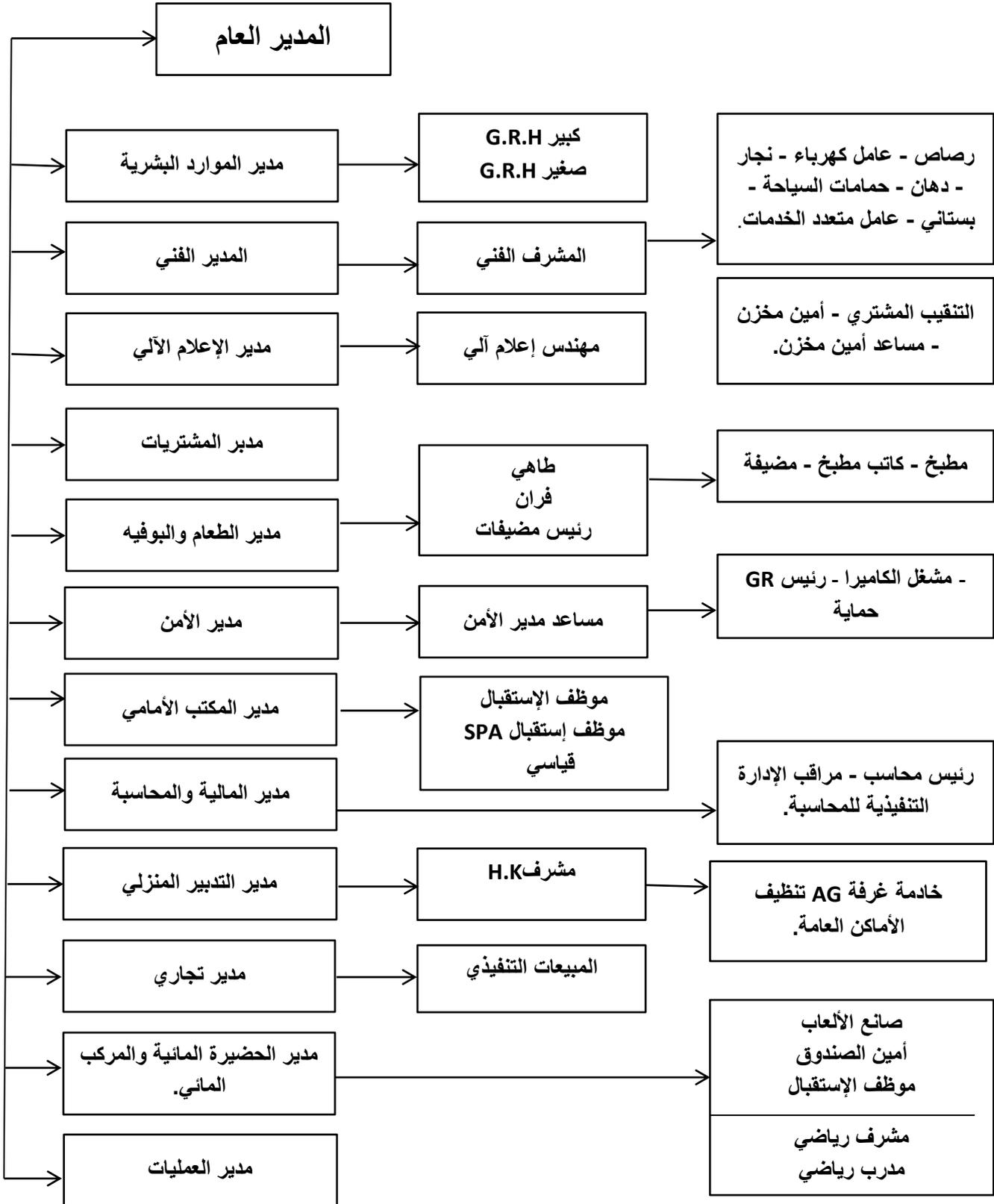
يتكون فندق AZ من:

- 200 غرفة، 13 سويت، 13 شقة.
- يوجد فيه: 8 طوابق و7 مصاعد.
- 2 مطاعم، 1 كافتريا.
- صالة رياضة، ملعب.
- SPA ساونا، جاكوزي، حمام، مسبح إسترخاء.

- 2 حمام سباحة (داخلي وخارجي).
- قاعة الندوات كبار الشخصيات، المؤتمرات والتدريب.
- مرآبين لسيارات يتسع لعدد كبير من السيارات.

المطلب الثاني: أقسام الهيكل التنظيمي لفندق AZ.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لفندق AZ.



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف فندق AZ مونتانا بمستغانم.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة.

- موقع خلاب ليس بعيدا عن البحر فقط 15 دقيقة وقريب من وسط مدينة مستغانم.
 - يوفر الفندق النقل إلى المطار أحمد بن بلا وهران.
 - موجود بالقرب من مدينة الملاهي موستلاند ويوفر (وصول خاص).
 - مساحة للإجتماعات يمكن أن تستوعب ما بين 12 إلى 1000 شخص.
 - مجمع رياضي ومسبح خارجي.
 - الأنشطة والمتعلم المقترحة من طرف الفندق.
 - مدينة ملاهي "موستلاند" و 200 حديقة حيوانات.
 - الكهف الأصفر.
 - شاطئ الجدول يبعد بـ 5 دقائق.
 - وهران تبعد بـ 45 دقيقة.
 - طريق السريع يبعد 10 دقائق.
- استرخ في فندق AZ MONTANA فهو مكان فاهر وممتع، يوفر مساحة يمكن للقضاء وقتك فيها برفاهية وسيكون جميع الموظفين تحت تصرفك بالكامل لجعل إقامتك ممتعة.

• محتويات الفندق:

1/ الغرف:

عند الحجز في فندق AZ MONTANA وبمجرد وصولك تلقى بالترحيب من طرف عمال الإستقبال وحسن المعاملة حيث تقوم بالدفع كاملا أو جزئيا ليحمل العامل لك حقائبك وبذلك على غرفتك المجهزة بخدمة الأنترنت WIFI والتلفاز بلازما ذو حجم كبير، تسيير مريح مكيف برطوبة الجو كما أنه يتوفر على ديكور رائع من حيث الأثاث والأفرشة إضافة إلى ألوان الطلاء كما لديك حمام مجهز بشراشف وكافة مستلزمات النظافة ك (الصابون، شامبو، كريم ترطيب، بلسم، فرشاة، ومعجون أسنان...).

لديه ثلاث إطلالات غرف:

- غرف تطل على البحر.
- غرف تطل على المسبح والمرافق المائية.
- غرف تطل على الجبل.

كما لديك خيارات متعددة إذا كنت مع العائلة والأقارب فيمكنك حجز سويت لك وللأبناء وإذا كانت أسرته كبيرة يمكنك حجز شقة فهي تستطيع إيواء 5 أشخاص ويمكن إضافة سرير للضيح كما تجد في الغرفة كنبه تنفتح لتصبح سريرا في خدمتك بسرعة وتختلف الأسعار والتكلفة بين موسم الشتاء والصيف.

2/ المطاعم:

فندق AZ مونتانا لديه مطاعم مميزة وطاقم طبخ مكون من أشهر الطهاة من داخل وخارج الوطن مطبخ راقى وفقا لتقاليد ومتطلبات العملاء لتحقيق الإنسجام ووجبات ناجحة.

لك الحق في فطور الصباح تأخذ تكلفته مباشرة عند الدفع ويكون حسب إختيارك (قهوة، حليب، عصير، حلويات، كعك، مربى...) تكلفته تصل إلى 1500.00.

أما الغذاء فيكون عليك الدفع ولم يحتسب مع تكلفة الحجز ويكون كذلك حسب ذوقك (بيتزا، مقبلات، سمك...) تصل تكلفته حسب ما طلبته أنت.

أما العشاء فيكون عبارة عن بوفيه مفتوح مكون من مجموعة من الأطباق الراقية اللذيذة وتصل تكلفته إلى 4000.00 لكل شخص.

3/ صالة الرياضة:

يمكنك إستغلال فترة الصباح في صالة الرياضة المجهزة بكل أدوات الرياضة والجيم أو الجري ولعب المرة في الملعب.

4/ SPA:

بعد الجري وبذل المجهود يمكنك الإسترخاء في الحمام الساخن والإستمتاع بالساونة والجاكوزي. وفي المساء تمتع بالمسبح والألعاب الموجودة فيه لتسلية وقضاء وقت رائع.

5/ قاعة المحاضرات:

وفي حالة كنت في عمل استغل قاعة الندوات لتجمع فيها والعمل جيدا فهي مكونة من عدة طاولات ومجهزة للإجتماعات والندوات.

• نظام الدفع والتواصل في الفندق:

أ/ نظام الدفع في الفندق AZ:

عندك عدة خيارات للدفع إما:

- نقدا.

- شيك بنكي.

- بطاقة ذهبية.

تستفيد من التخفيضات في موسم الشتاء أما الصيف غير معني بها.

ب/ يمكنك التواصل مع الفندق عن طريق:

1- الهاتف:

تتصل بأرقام الفندق وسيكون موظفو الإستقبال في إتصال معك والترحيب بك وإعطائك كافة المعلومات.

2- الإيميل: يمكنك إرسال إميل وسيتم الرد عليك.

3- يمكنك المجيء إلى الفندق بنفسك والتواصل مع عمال الإستقبال.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والدراسة التحليلية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان، تم الإعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي إستمارة الإستبيان، بغرض الوصول وجمع قدر كبير من المعلومات كما تم الإعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية، فيما يلي إستعراض لأهم الوسائل والأدوات التي تمت الإستعانة بها في إعداد الجزء التطبيقي من الدراسة، وهي:

الأداة الرئيسية للدراسة (الإستبيان):

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث وذلك لما يضمنه الإستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد استخدم الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة.

مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدأت بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ولقد خضع الإستبيان إلى عملية التحكيم من قبل بعض الأساتذة المختصين في تخصص التسويق للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة وصياغتها، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لإستمارة الإستبيان.

أما بخصوص الإستمارة بحد ذاتها تضمنت ثمانية عشر (18) سؤالاً تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة وتم توجيهها إلى موظفي وعمال AZ مونتانا فكان مجتمع الدراسة (60) فرداً لكن تم إختيار (25) فرد من قبل المسؤول ورفض الباقي خوفاً وتحفظاً لكون الموضوع يشكل حساسية كبيرة للفندق بصفة عامة. ينقسم الإستبيان إلى قسمين الأول يشمل معلومات خاصة حول الفرد المستقصي، أما بالنسبة للقسم الثاني خصص لدراسة أثر الإدارة الرشيدة في الفندق. أنظر الملحق رقم (02).

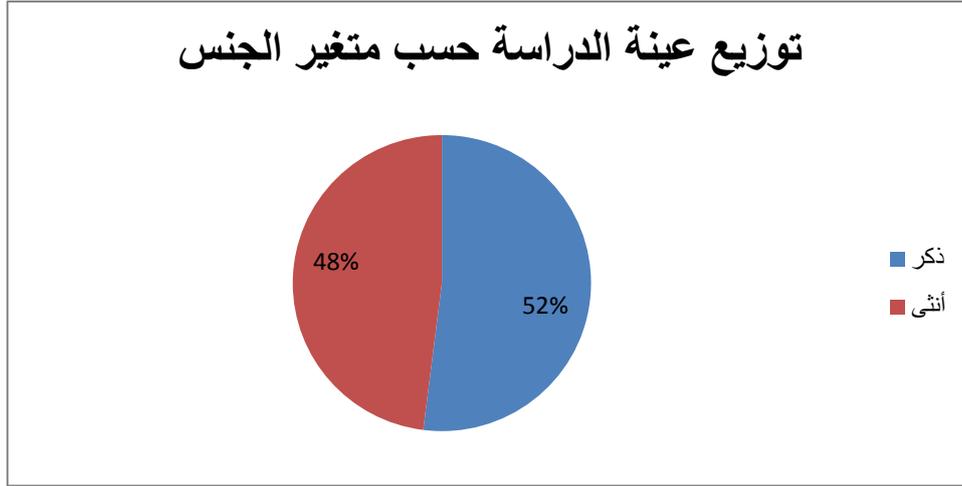
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.

➤ عرض وتحليل نتائج الإستبيان:

أولاً: عرض نتائج الإستبيان.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

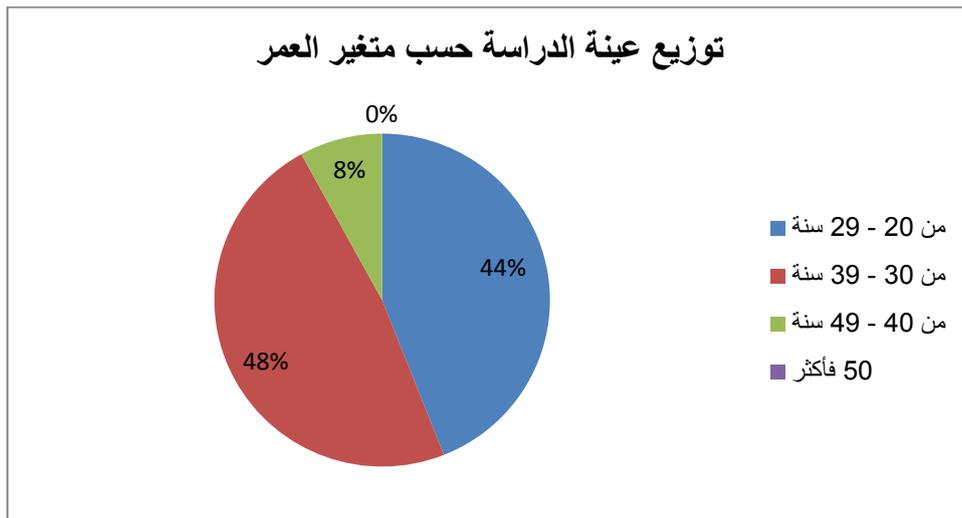
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	52%
أنثى	12	48%
المجموع	25	100%



المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر.

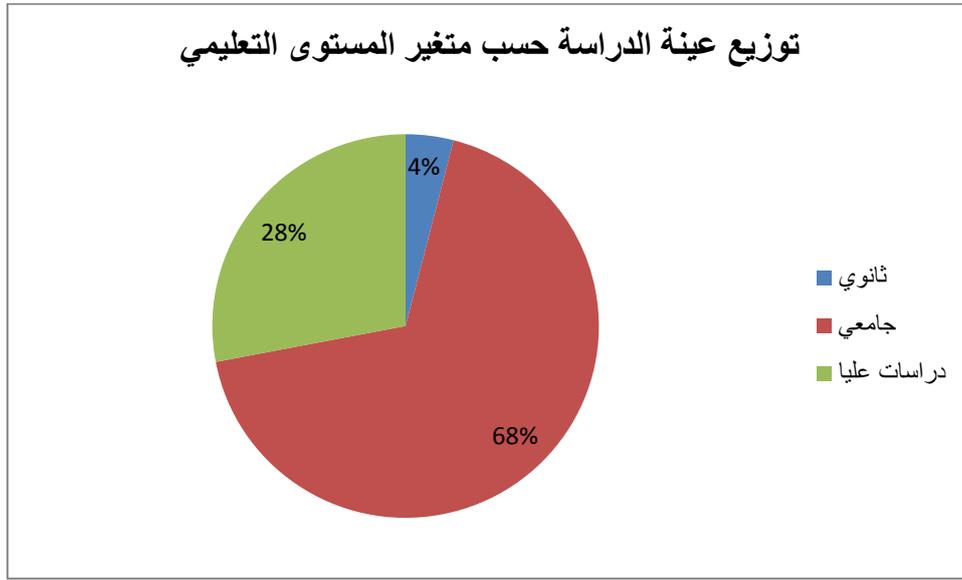
العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 29 سنة	11	44%
من 30 - 39 سنة	12	48%
من 40 - 49 سنة	2	8%
50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	25	100%



المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

الجدول رقم (03): يمثل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

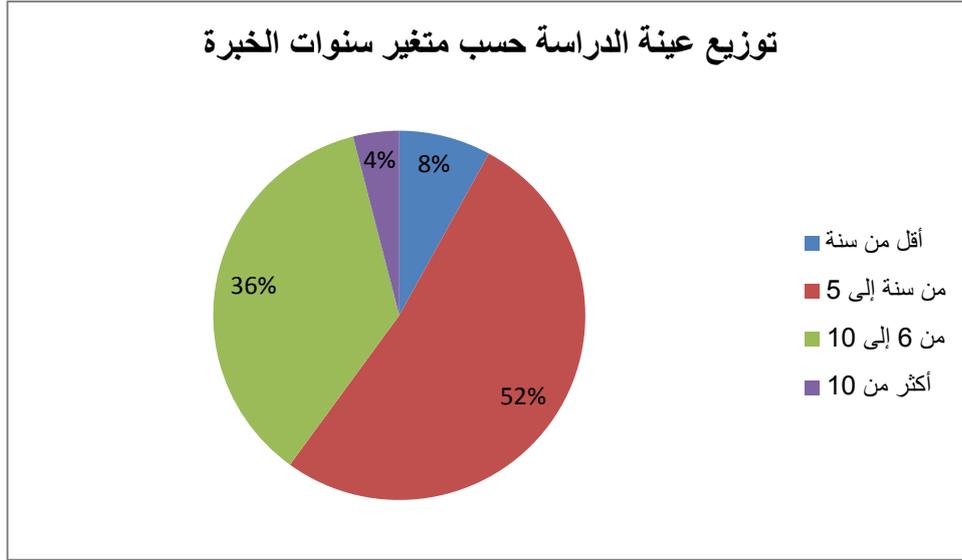
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4%	1	ثانوي
68%	17	جامعي
28%	7	دراسات عليا
100%	25	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبان بإستعمال برنامج Excel.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

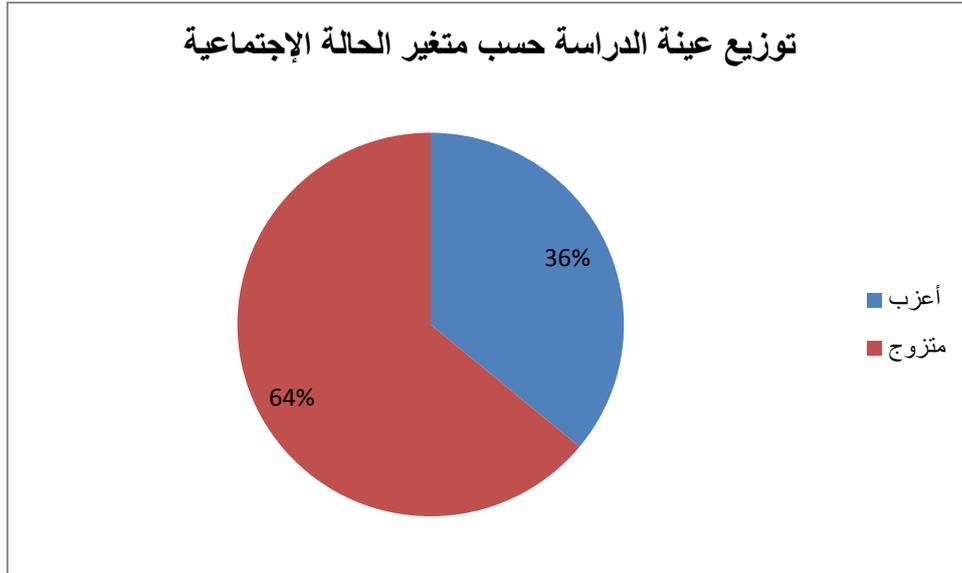
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
8%	2	أقل من سنة
52%	13	من سنة إلى 5
36%	9	من 6 إلى 10
4%	1	أكثر من 10
100%	25	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية.

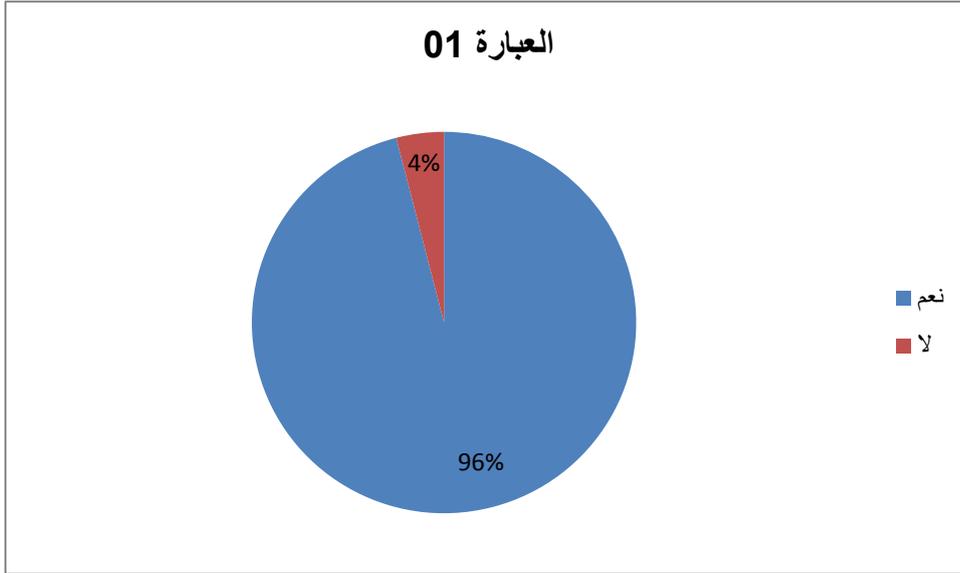
النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
36%	9	أعزب
64%	16	متزوج
100%	25	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

➤ العبارة 01: ترى بأن مؤسستك توفر بيئة عمل مناسبة.

النسبة المئوية	التكرار	
96%	24	نعم
4%	1	لا
100	25	المجموع



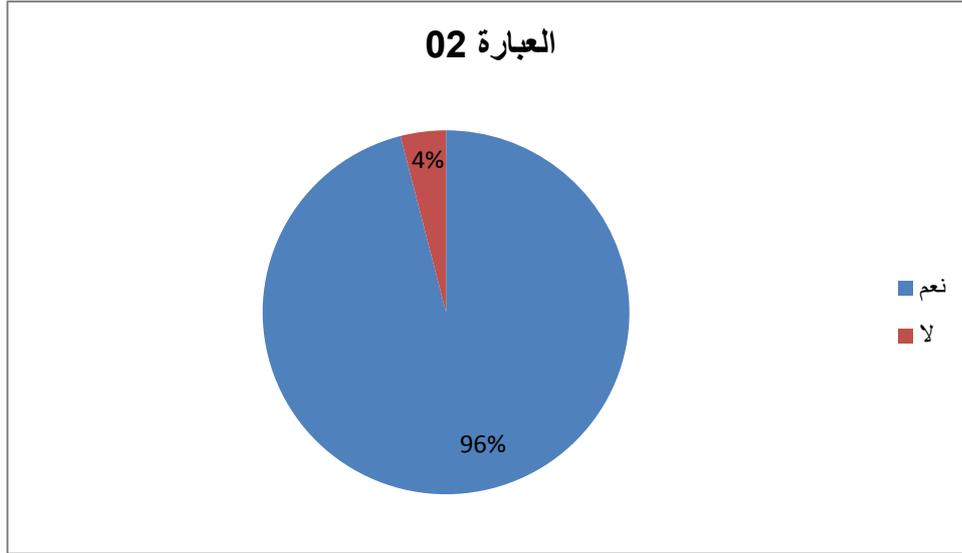
المصدر: من إعداد الطالبان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 01:

- نلاحظ أن النسبة الكبيرة من الأفراد المستطلعة آرائهم يرون بأن مكان عملهم يوفر بيئة عمل مناسبة.

➤ العبارة 02: تهتم إدارة الفندق بأمن وسلامة العاملين وتهيئة عمل مناسبة.

النسبة المئوية	التكرار	
96%	24	نعم
4%	1	لا
100	25	المجموع



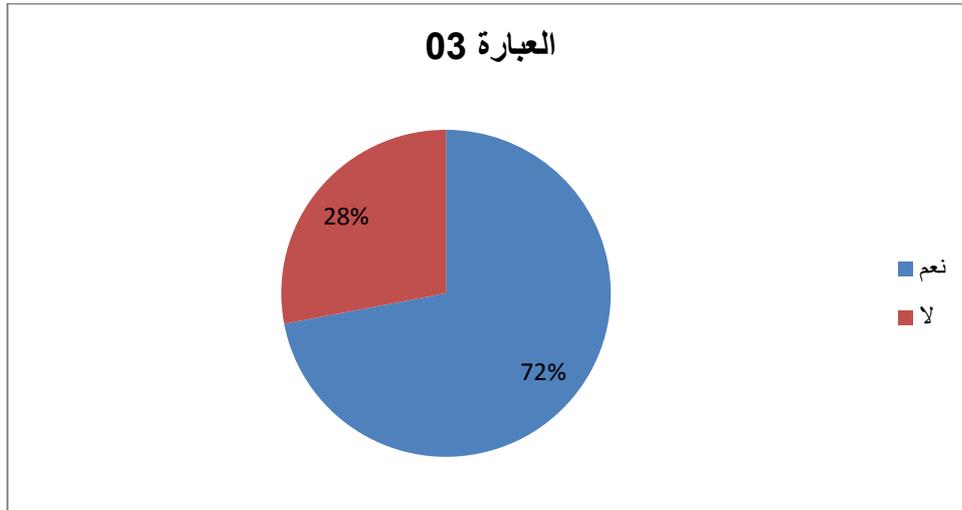
المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 02:

- نلاحظ أن النسبة الكبيرة من الأفراد العاملين في الفندق يرون بأن إدارتهم تهتم بأمنهم وسلامتهم وتهيئة بيئة عمل مناسبة.

➤ العبارة 03: توجد دورات تدريبية دورية في مؤسستك بشكل منتظم.

النسبة المئوية	التكرار	
72%	18	نعم
28%	7	لا
100	25	المجموع



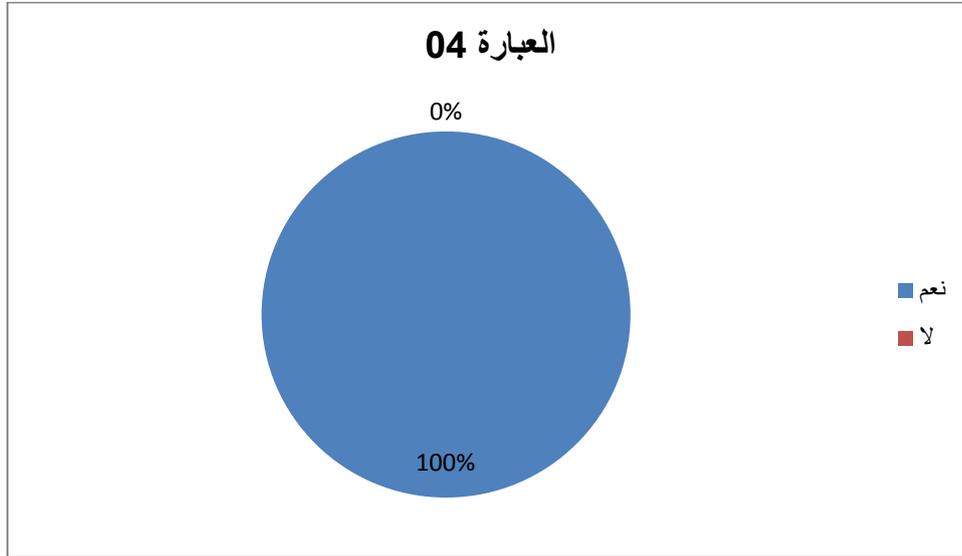
المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 03:

- نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين العاملين في الفندق ينفقون على وجود دورات تدريبية بشكل منتظم.

➤ العبارة 04: توجد تقنيات تكنولوجية حديثة في مؤسستك.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	25	نعم
0%	0	لا
100	25	المجموع



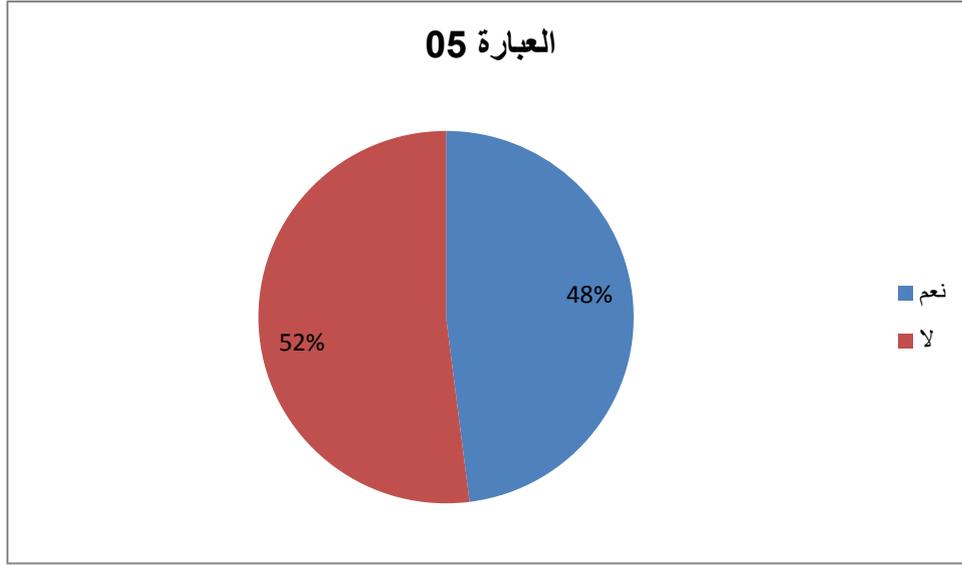
المصدر: من إعداد الطالبان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 04:

- نلاحظ أن النسبة الكبيرة من الأفراد العاملين ينفقون على وجود تقنيات تكنولوجية حديثة في الفندق.

➤ العبارة 05: يوجد نظام خاص لتحديد الأهداف الوظيفية الخاصة بك.

النسبة المئوية	التكرار	
48%	12	نعم
52%	13	لا
100	25	المجموع



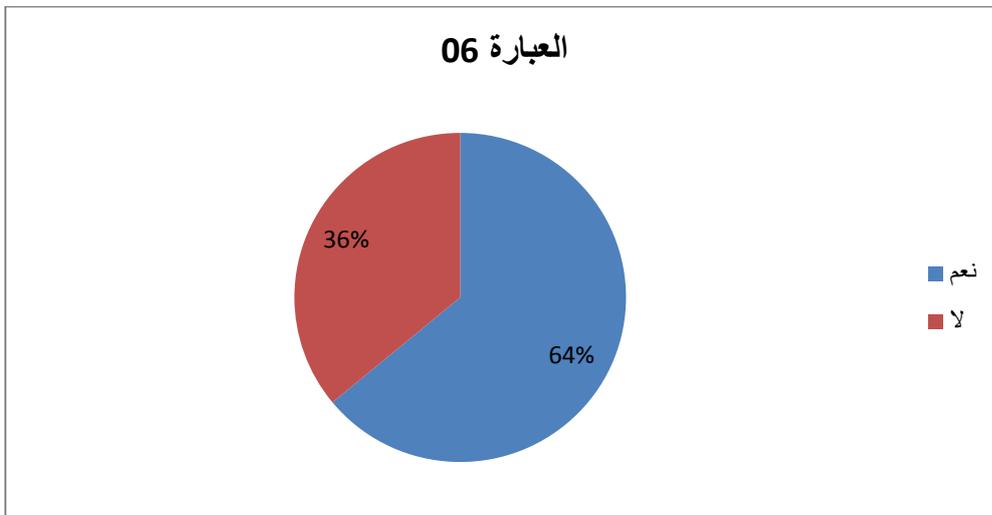
المصدر: من إعداد الطالبان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 05:

- نلاحظ نسبة تقريباً متساوية بين من يتفق على وجود نظام خاص لتحقيق الأهداف الوظيفية الخاصة بالعمال وبين من يرى عكس ذلك.

➤ العبارة 06: يتم تشجيعك على المشاركة في تحسين عملية العمل وتطوير المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
64%	16	نعم
36%	9	لا
100	25	المجموع

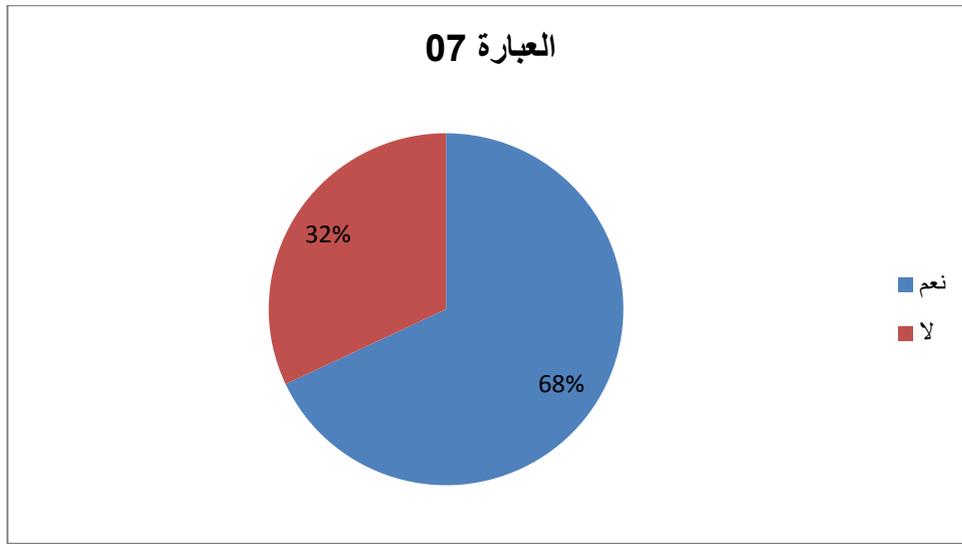


المصدر: من إعداد الطالبان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 06:

- من خلال الشكل يتبين بأن هناك تشجيع على المشاركة في تحسين عملية العمل وتطوير المؤسسة.
- العبارة 07: ترى أن آراءك ومقترحاتك تحظى بالإحترام والإهتمام من قبل الإدارة والمدير بصفة خاصة.

النسبة المئوية	التكرار	
68%	17	نعم
32%	8	لا
100	25	المجموع

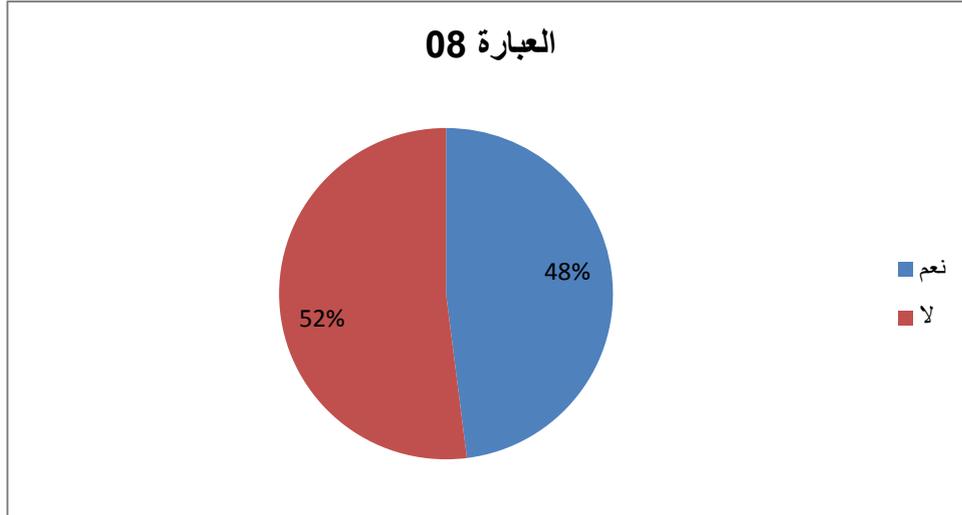


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 07:

- من الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة من الأفراد المستطلعة آرائهم يرون بأن آرائهم ومقترحاتهم تحظى بالإحترام والإهتمام من قبل الإدارة والمدير بصفة خاصة.
- العبارة 08: تشعر أن المؤسسة تدعم الإبتكار والإبداع.

النسبة المئوية	التكرار	
48%	12	نعم
52%	13	لا
100	25	المجموع

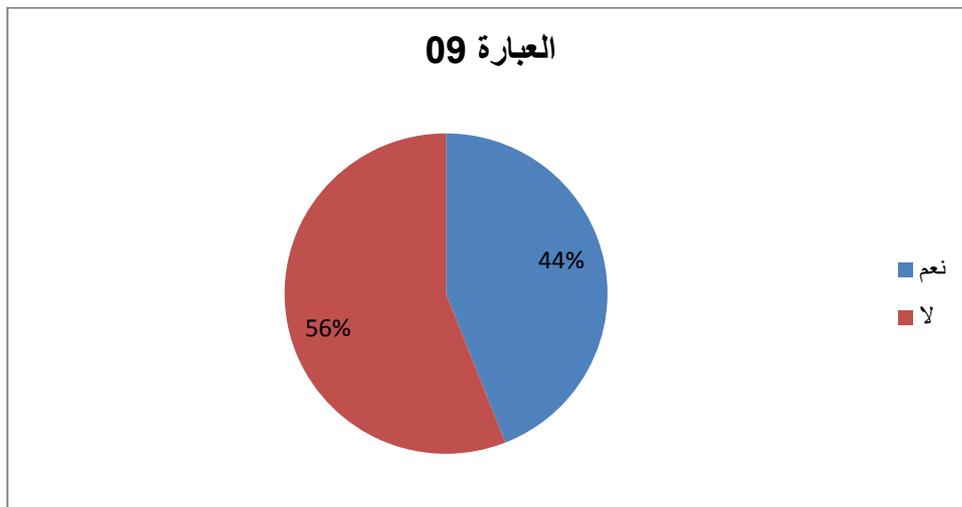


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 08:

- من خلال الجدول يتضح أن هناك تناقض في آراء الأفراد العاملين بالفندق حيث يشعر البعض أن المؤسسة تدعم الابتكار والإبداع بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك.
- العبرة 09: تقوم إدارة الفندق بالإهتمام بالعلاقة بين النقابات العمالية الأخرى والنظر إلى الشكاوي المقدمة من قبل الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
44%	11	نعم
56%	14	لا
100	25	المجموع

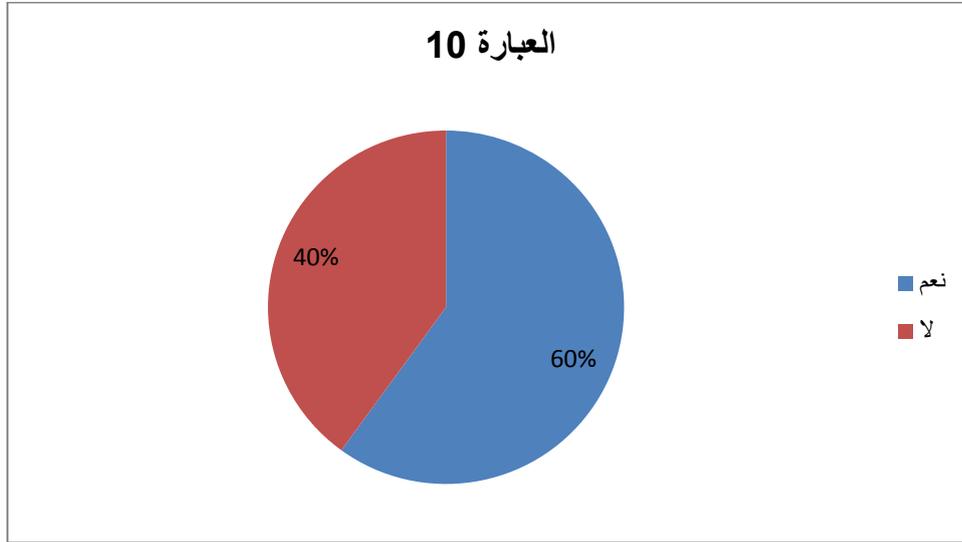


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 09:

- من خلال الإحصائيات المدونة نرى بأن هناك إختلاف بين آراء أفراد العاملين حيث من يدعي البعض بوجود نقابات والبعض ينفي ذلك وهذا يدل على عدم صحة معلوماتهم.
- العبارة 10: لا تتدخل الإدارات الموجودة في الفندق في إختصاصات إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	
60%	15	نعم
40%	10	لا
100	25	المجموع

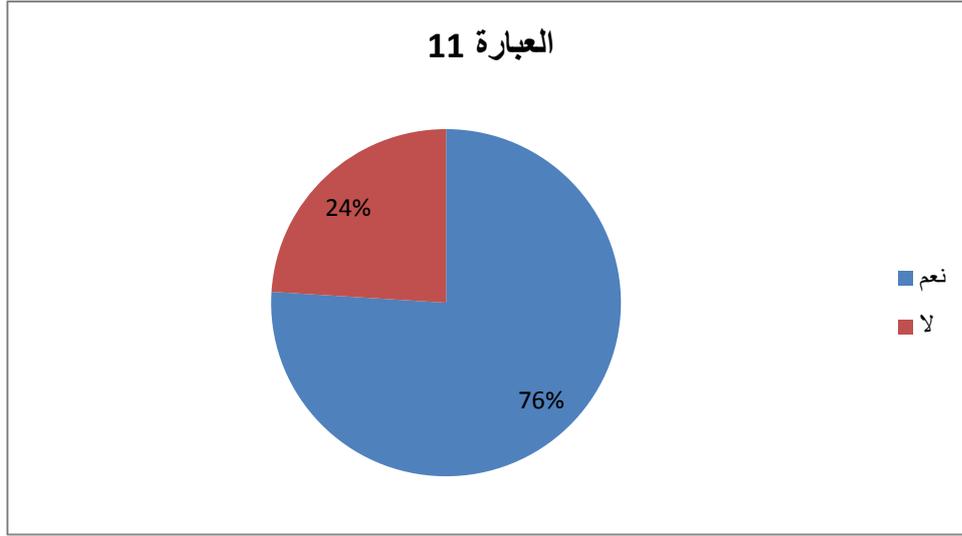


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 10:

- نلاحظ من خلال الشكل أن الإدارات الموجودة في الفندق لا تتدخل في إختصاصات إدارة الموارد البشرية.
- العبارة 11: يوجد ترابط وتكامل بين مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في الفندق.

النسبة المئوية	التكرار	
76%	19	نعم
24%	6	لا
100	25	المجموع



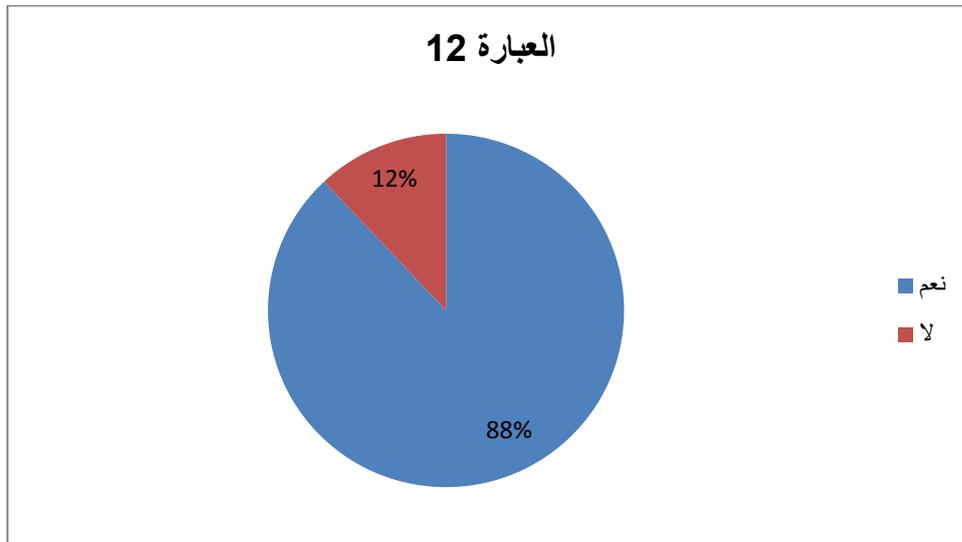
المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 11:

- من خلال الجدول المدون أعلاه نرى بأن هناك ترابط وتكامل بين مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية بنسبة كبيرة.

➤ العبارة 12: تهتم إدارة الفندق بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لطبيعة الفندق.

النسبة المئوية	التكرار	
88%	22	نعم
12%	3	لا
100	25	المجموع

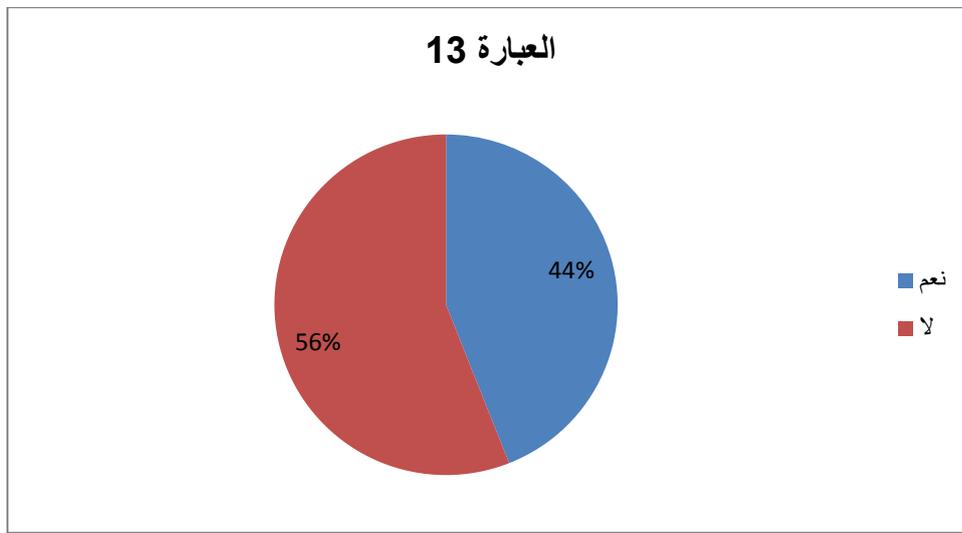


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 12:

- نلاحظ إهتمام إدارة الفندق بشدة في تحديد ساعات العمل والإجازات وفقا لطبيعة الفندق.
- العبارة 13: ينظم الفندق مكافآت ورحلات وعطل مدفوعة الأجر مقابل تحسين وكفاءة وإنتاجية المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
44%	11	نعم
56%	14	لا
100	25	المجموع



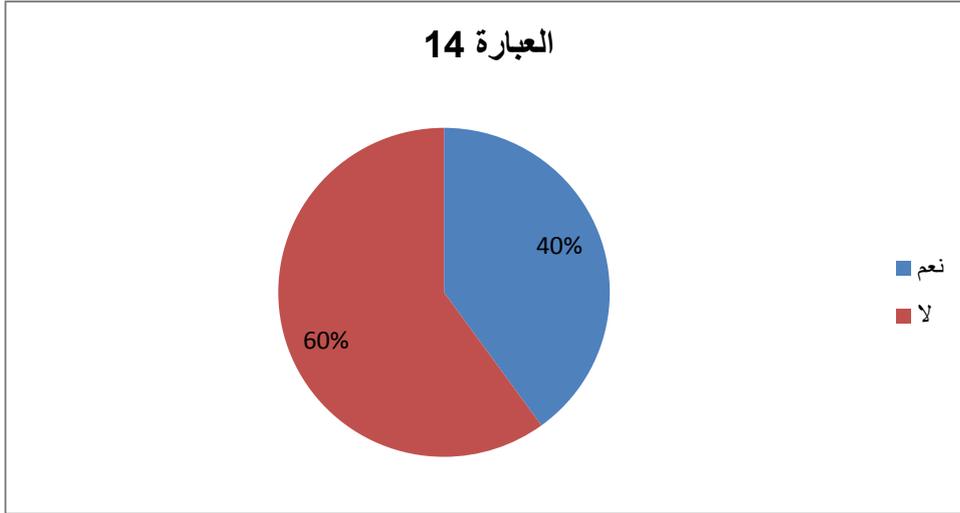
المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 13:

- إن النسبة الكبيرة من العمال المستطلعة آرائهم ينفون بأن الفندق لا ينظم مكافآت وعطل مدفوعة الأجر مقابل تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة (فمنهم من ترك لنا جواب مفتوح حيث ذكر بأن الفندق يقدم كفات مالية فقط مقابل ذلك).

➤ العبارة 14: يقدم الفندق تحفيز من خلال رفع الأجور.

النسبة المئوية	التكرار	
40%	10	نعم
60%	15	لا
100	25	المجموع

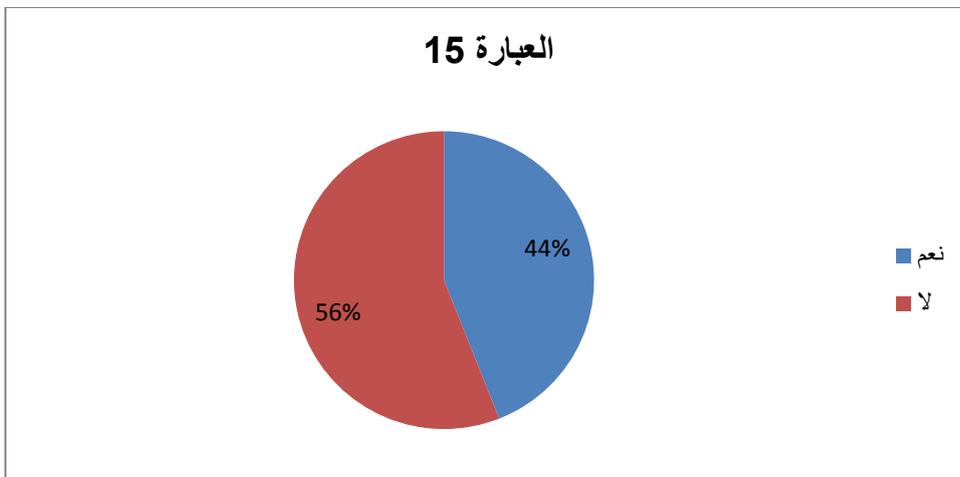


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 14:

- من الشكل يتضح بأن الفندق لا يقدم تحفيز من خلال رفع الأجور لكن منهم من ترك لنا جواب حيث ذكر بأن الفندق يقدم مكافآت مالية فقط (Les primes).
- العبرة 15: تقوم الإدارة بتصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد أجرها بشكل يساعد في تحسين الخدمات الفندقية.

النسبة المئوية	التكرار	
44%	11	نعم
56%	14	لا
100	25	المجموع

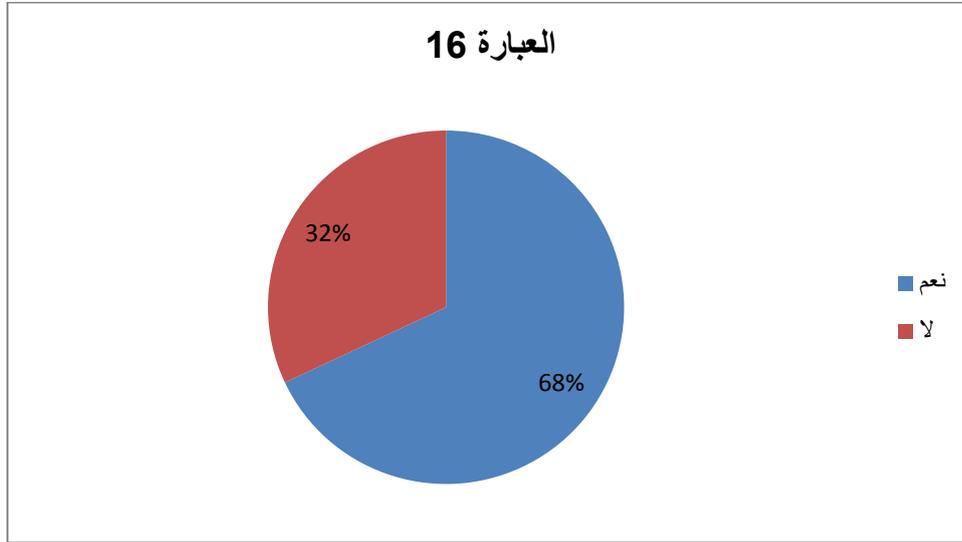


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 15:

- من الجدول نلاحظ نسب تقريباً متساوية من المبحوثين بخصوص قيام الإدارة بتصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد أجرها بشكل يساعد لتحسين الخدمات الفندقية.
- العبارة 16: ترى بأن إدارة الفندق تتفهم طلبيات وإحتياجات الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
68%	17	نعم
32%	8	لا
100	25	المجموع

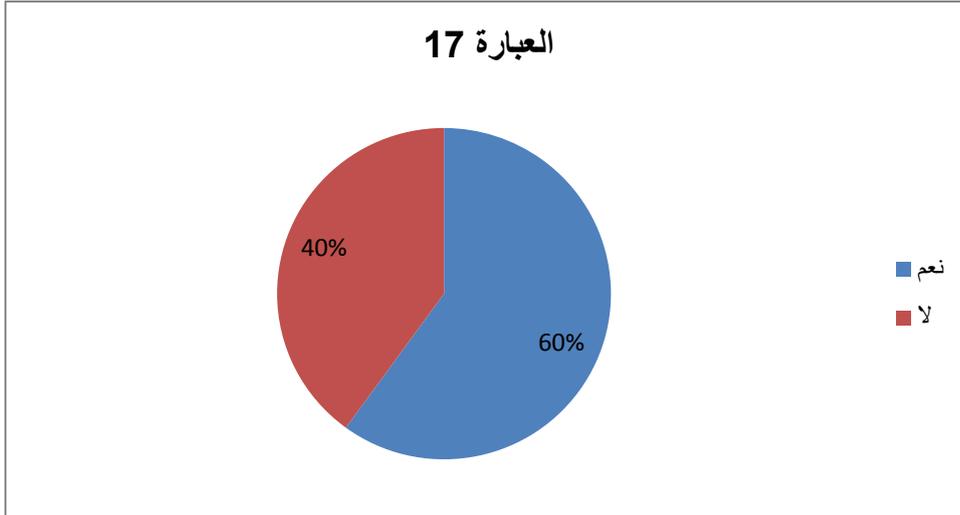


المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 16:

- من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح بأن إدارة الفندق تتفهم طلبيات وإحتياجات الموظفين بينما نسبة قليلة يعارضون ذلك.
- العبارة 17: تتبع المؤسسة نهجاً من الشفافية والصدق في تواصلها مع الموظفين والعملاء.

النسبة المئوية	التكرار	
60%	15	نعم
40%	10	لا
100	25	المجموع



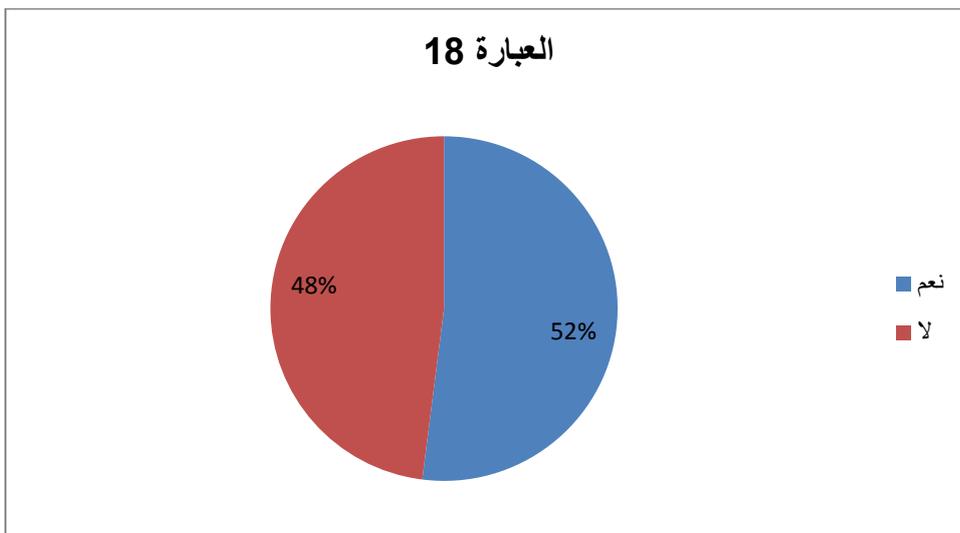
المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 17:

- نلاحظ بأن نسبة كبيرة من المبحوثين يدعون بأن مؤسستهم تتبع نهجاً من الشفافية والصدق في تواصلها مع الموظفين والعملاء.

➤ العبرة 18: تقدم الإدارة إستجابات فورية لحاجات وإستفسارات وشكاوي الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
52%	13	نعم
48%	12	لا
100	25	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتان بإستعمال برنامج Excel.

التعليق 18:

- نلاحظ وجود نسب متساوية من الأفراد المستطلعة آرائهم بخصوص الإستجابات الفورية كحاجتهم وإستفساراتهم وشكاويهم من قبل الإدارة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل بخصوص واقع المؤسسة الفندقية AZ مونتانا بمستغانم فيما يتعلق بمدى تأثير الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين أداء الأفراد وبإتمادنا في هذه الدراسة على إستمارة الإستبيان وبعد التحليل المعتمد توصلنا إلى بعض النتائج بحيث يمكن القول أن فندق AZ مونتانا يتبنى إدارة رشيدة وذلك بتوفيره بيئة عمل مناسبة للموظفين والإهتمام بعملية التخطيط والتدريب للموارد البشرية من حيث الإحتياجات المالية والمستقبلية ومراعاة التوقيت والنوعية المطلوبة كذلك إعماده على التقنيات التكنولوجية الحديثة والشفافية والصدق في تعامله مع الموظفين إلا أنه بشكل غير كافي لغياب بعض التحفيز وتصميم هيكل الأجور وذلك راجع بالأساس إلى عدم وجود نقابات عمالية.



الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن الإدارة الرشيدة تمثل إحدى الأركان الرئيسية للفنادق التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وتحقيق الفاعلية فيها بحيث تحاول الفنادق جاهدة لإحتلال مكانة تسمح لهم بالإستمرار والمنافسة داخل السوق السياحية المحلية والوطنية، وذلك بإعتمادهم على أساليب التدريب والتأهيل للعمال والموظفين التي تمكنهم من تطوير وتحسين الجودة في العمل.

أما بخصوص النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني يمكن الحكم أن فندق AZ مونتانا يتبنى تسيير رشيد مع أفراد ذلك لأنه يوفر بيئة عمل مناسبة، كما أنه يعتمد على الدورات التدريبية والتقنيات التكنولوجية الحديثة ودعم الإبتكار والإبداع والإهتمام، وكذلك إتباعه الصدق والشفافية مع العمال إلا أنه هناك قصور في تفعيل بعض الإستراتيجيات كغياب تصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة، إضافة إلى عدم إهتمامها الكافي بتنظيم مكافآت ورحلات وعطل مدفوعة الأجر مقابل تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسة، وكذلك عدم وجود نقابات تهتم بإدارة العلاقات.

الإقتراحات:

على ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الإقتراحات على النحو التالي:

- ✓ الإهتمام بالتخطيط للموارد البشرية ووضع نظام خاص لتحديد الأهداف الوظيفية.
- ✓ مساهمة إدارة الفندق في دعم الإبتكار والإبداع.
- ✓ المساهمة في تكوين نقابات وتطبيع علاقات مع النقابات الأخرى.
- ✓ متابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية (تقييم الموظفين).
- ✓ وجوب النظر إلى مكافآت ورحلات وعطل مدفوعة الأجر حتى يتسنى للموارد البشرية القيام بوظائفها بشكل جيد والمساهمة في تحسين الخدمات.
- ✓ المساهمة في وضع هيكل للأجور والحوافز بصفة جيدة.
- ✓ مساهمة إدارة الموارد البشرية لفندق AZ مونتانا في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمات الفندقية.

أفاق الدراسة:

- دور النقابات العمالية في تحسين من أداء الفنادق.
- هيكل الأجور محفز في رفع أداء الأفراد في الفنادق.



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003.
2. سليم خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
3. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
4. علي قاده الزغبي، التسويق السياحي الفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013.
5. مصطفى يوسف كافي، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

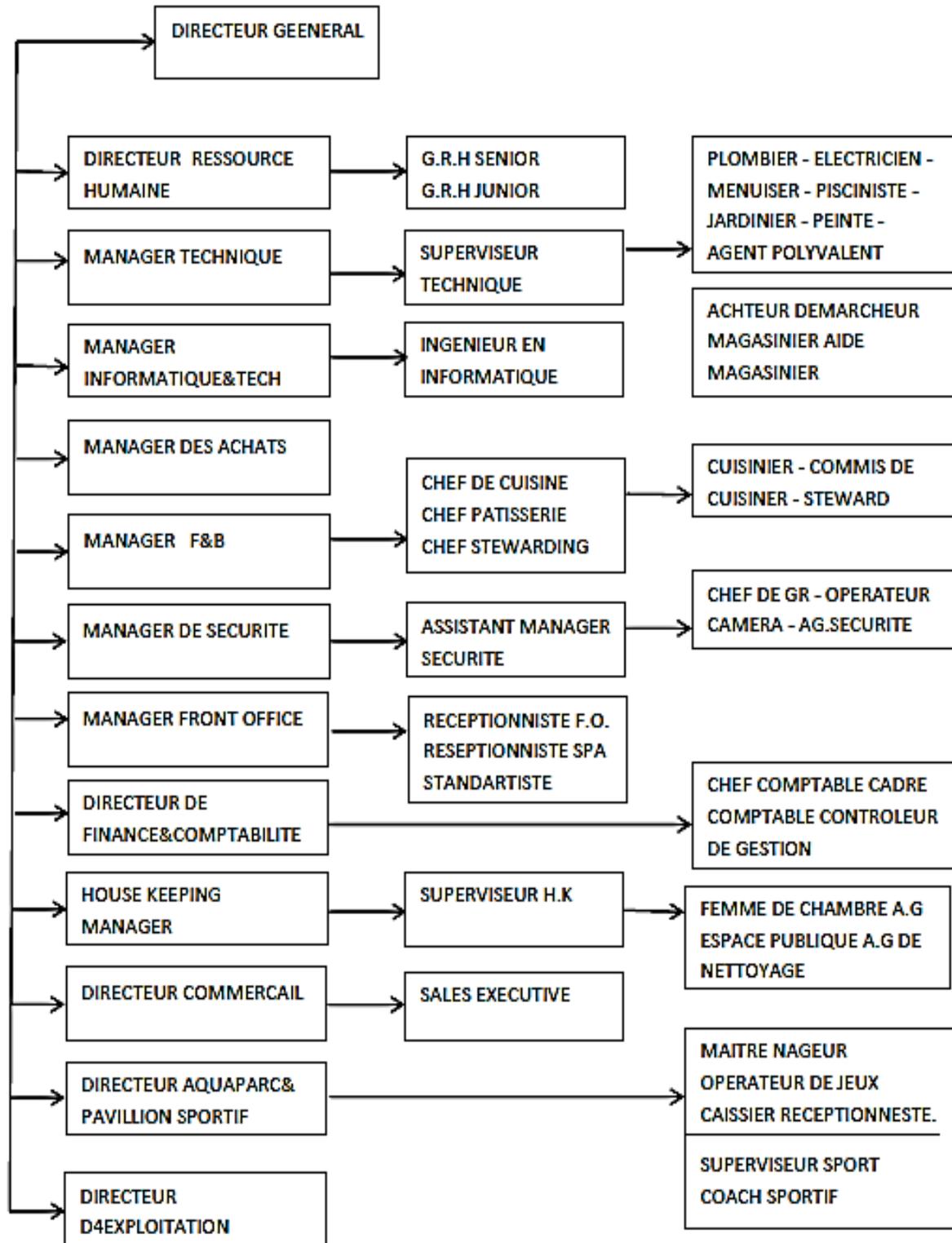
المذكورة:

1. بزاوش مروى خديجة، تسيير المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغنم، 2022/2021.

المجلة:

1. ساجده سعود أبو محفوظ، كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 42، 2022.





المصدر: وثيقة مقدمة من طرف فندق AZ مونتانا بمستغانم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التجارية.

تخصص: تسويق خدماتي.

إستبيان موجه إلى موظفي وعمال فندق AZ مونتانا بمستغانم في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان " أثر الإدارة الرشيدة في الرفع من أداء الأفراد " دراسة حالة فندق AZ مونتانا بمستغانم لنيل شهادة الماستر ونظراً للأهمية البالغة لإنطباعكم وأرائكم في نجاح هذه الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الإستبيان بصراحة تامة وصدق بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة علماً أن ما تدلونه من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسيستخدم في أغراض البحث العلمي فقط نشكركم مسبقاً على حسن تعاونكم ومساهمتمكم الطيبة في إثارة هذه الدراسة.

• القسم الأول:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20 - 29 سنة. من 30 - 39 سنة.
 من 40 - 49 سنة. من 50 فأكثر.
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي. جامعي. دراسات عليا.
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من سنة. من سنة إلى 5 سنوات.
 من 6 سنوات إلى 10. أكثر من 10 سنوات.
- 5- الحالة الإجتماعية (المدنية): أعزب. متزوج.

• القسم الثاني:

لا	نعم	العبارات
		1- ترى بأن مؤسستك توفر بيئة عمل مناسبة.
		2- تهتم إدارة الفندق بأمن وسلامة العاملين وتهيئة عمل مناسبة.
		3- توجد دورات تدريبية دورية في مؤسستك بشكل منتظم.
		4- توجد تقنيات تكنولوجية حديثة في مؤسستك.
		5- يوجد نظام خاص لتحديد الأهداف الوظيفية الخاصة بك.
		6- يتم تشجيعك على المشاركة في تحسين عملية العمل وتطوير المؤسسة.
		7- ترى أن آراءك ومقترحاتك تحظى بالإحترام والاهتمام من قبل الإدارة والمدير بصفة خاصة.
		8- تشعر أن المؤسسة تدعم الابتكار والإبداع.
		9- تقوم إدارة الفندق بالاهتمام بالعلاقة بين النقابات العمالية الأخرى والنظر إلى الشكاوي المقدمة من قبل الموظفين.
		10- لا تتدخل الإدارات الموجودة في الفندق في إختصاصات إدارة الموارد البشرية.
		11- يوجد ترابط وتكامل بين مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في الفندق.
		12- تهتم إدارة الفندق بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لطبيعة الفندق.
		13- ينظم الفندق مكافآت ورحلات وعطل مدفوعة الأجر مقابل تحسين وكفاءة وإنتاجية المؤسسة.
		14- يقدم الفندق تحفيز من خلال رفع الأجور.
		15- تقوم الإدارة بتصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد أجرها بشكل يساعد في تحسين الخدمات الفندقية.
		16- ترى بأن إدارة الفندق تتفهم طلبيات وإحتياجات الموظفين.
		17- تتبع المؤسسة نهجاً من الشفافية والصدق في تواصلها مع الموظفين والعملاء.
		18- تقدم الإدارة إستجابات فورية لحاجات وإستفسارات وشكاوي الموظفين.

الملخص:

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في الرفع من مستوى أداء الأفراد وقد تمثلت مشكلة البحث في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، وحاجتها الماسة إلى إدارة رشيدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الفنادق ومستوى الخدمة المقدمة من طرف العمال، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي للفندقي للأفراد. الدراسة أجريت على عينة من موظفي فندق وكانت النتيجة أن الفنادق الجزائرية بحاجة ماسة إلى إدارة رشيدة، وذلك للرفع من مستوى أداء الأفراد وتطوير الخدمات الفندقية عن طريق الإهتمام بالتخطيط والتدريب والتصميم والرقابة...إلخ.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة - المؤسسة الفندقية- اتخاذ القرارات- فندق AZ.

Abstract :

The study focused on the management of human resources and its role in raising the level of performance of individuals. The research problem was represented by the activation of the role of human resources management, and its urgent need for rational management in the hotel establishments studied. The hypothesis is that there is a statistically significant relationship between hotel management and the level of service provided by workers, and the study aimed to highlight the role of good management in improving the performance of individuals in hotel work.

The study was conducted on a sample of hotel employees, and the result was that Algerian hotels urgently need rational management, in order to raise the performance level of individuals and develop hotel services in paying attention to planning, training, design, control...etc

Keywords: good management - hotel establishment - decision making - AZ Hotel.