

العنوان:	إدارة الموارد البشرية ودورها في الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	مسعود، عزة
مؤلفين آخرين:	سلطان، هند(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج8, عدد خاص
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	83 - 96
رقم MD:	829006
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة الموارد البشرية، الخدمات السياحية، التنمية المهنية، نظم المعلومات الإدارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/829006

إدارة الموارد البشرية ودورها في الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية

عزة مسعود - هند سلطان

المعهد العالي للدراسات النوعية - مصر الجديدة

مخلص

تزداد أهمية العنصر البشري في الأنشطة السياحية ، حيث تتعدد الخدمات في المنشآت السياحية (الفنادق - المطاعم - شركات السياحة - وسائل النقل - المطارات....) ، وهذه الخدمات لا بد أن تتلاءم مع التخصص والمهنية (professionalism) في هذا القطاع ، بالإضافة إلى الحاجة للمعرفة والثقافة والإلمام بالمستجدات في صناعة السياحة والضيافة ، والتطور في أسلوب الأداء ، الأمر الذي يتطلب من الموارد البشرية العاملة في هذا المجال الاستمرارية في التعليم والتدريب. لذلك يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية لما لها من أهمية بالغة في تحقيق جودة المنتج السياحي في ضوء التحديات المتلاحقة التي تستلزم إتباع أساليب إدارية حديثة في الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة بدءاً من التخطيط للقوى العاملة مروراً بالتوصيف الوظيفي، التدريب ، تقييم الأداء وصولاً إلى الرضا الوظيفي. :

المقدمة

يشارك قطاع السياحة والسفر في مصر بنسبة ١١,٣% من الناتج المحلي الإجمالي ، ويستوعب ١٢,٦% من قوة العمالة المحلية . وقد دفعت أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد المصري الأجهزة الرسمية وغير الرسمية للسياحة أن تعدد البحوث والتقارير الخاصة بمعوقات صناعة السياحة والفنادق في مصر ، حتى آلت نتائج هذه التقارير إلي أحد أهم العناصر التي يوجد به قصور ويحتاج إلي تنمية وهي إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية . ولعل من أحدث الأجهزة والمؤسسات التي سبق الإشارة إليها مجلس تنافسية السفر والسياحة الذي جاء إنشاؤه كرد فعل لحصول مصر علي مركز متأخر في مؤشر تنافسية السياحة والسفر الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حيث انخفض ترتيب مصر من المرتبة رقم ٥٨ من بين ١٢٤ دولة عام ٢٠٠٧ ، إلي المرتبة رقم ٦٦ من بين ١٣٠ دولة عام ٢٠٠٨ . وفي خطة عمل المجلس لعام ٢٠٠٩ ثلاث أولويات أساسية هدفها النهوض بتنافسية قطاع السياحة والسفر وتحسين الأداء في القطاع ، وكانت الأولوية الأولى هي تنمية الموارد البشرية . تم أيضاً الإعلان عن مجلس تنافسية الموارد البشرية الذي أنشئ عام ٢٠٠٨ الذي يهدف إلي رفع الوعي وحشد الجهود واتخاذ المبادرات التي تعمل علي زيادة تنافسية الموارد البشرية المصرية ودعم التعليم الفني والتدريب المهني. وبالرغم من التطور الكبير الذي حدث في ميدان التقنية خاصة في الثمانينات ، والذي شكل تهديداً كبيراً للعنصر البشري في القطاعات المختلفة ، فبعض القطاعات لم تغفل أهمية الفرد العامل داخل المنشأة وعلي رأسها القطاع السياحي. فكبري الدول في العالم مثل ، الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ، نجحت بفضل المزيج المكون من العنصر البشري والتكنولوجيا ، بالإضافة إلي اعتماد المنشآت الاقتصادية الكبرى في هذه الدول علي الفلسفة

الجديدة القائمة علي أساس خلق رضاء وولاء العامل لمنشأته وهذا ما يسمي بالإدارة الحديثة للموارد البشرية. وقد قامت المنشآت السياحية والفندقية في مصر خلال الأعوام السابقة بإنشاء إدارات مركزية للموارد البشرية وهي من وظائف الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي ويشرف عليها عادة نائب رئيس مجلس إدارة المنشأة .

المشكلة وأهمية الدراسة

يعتبر العنصر البشري المحور الذي يدور حوله النشاط السياحي ، ومع ذلك فإدارة الموارد البشرية لم توجه بعد التوجيه الصحيح بالقطاع السياحي ، خاصة في مجالات التعيين واختيار العاملين ، وكذلك التدريب والتحفيز والرقابة علي أدائهم. لذلك تهتم الدراسة بإلقاء الضوء علي أهمية قيام الموارد البشرية بتحديث أنشطتها ومجالات عملها بحيث تصل إلي أعلى معدلات الجودة في تقديم الخدمات السياحية وأهمية استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية للقضاء علي المشكلة القائمة. كما يتم إلقاء الضوء علي إدارة الموارد البشرية والبعد الإنساني الخاص بإرضاء العاملين وحل مشكلاتهم حتى ينعكس ذلك علي ولائهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون بها .

أهداف الدراسة

١. إلقاء الضوء علي الأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي .
٢. التعرف علي الأساليب الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية (الإدارة الإلكترونية).
٣. توضيح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع السياحي ودوره في الارتقاء بمستوى الخدمات .

منهجية الدراسة

١. دراسة مكتبية :

تتطلبهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين . كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة وظائف تقوم بها المنشأة بغرض توفير الكفاءات البشرية وتمييزها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنشأة . إذاً من خلال التعريف

السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعني :-

— توفير الكفاءات البشرية — تمييزها — توجيهها .

يتبع المهام السابقة سلسلة من المهام الفرعية في صورتها الأساسية في تنفيذها ، وتبدأ أول مهمة بالتخطيط لتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية ، ثم تأتي مهمة التوظيف والتحليل للوظائف وذلك بتحديد مهامها ومسئولياتها وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المطلوب إتباعها ، وبعد ذلك تأتي مرحلة إعداد هيكل للرواتب والأجور بناء على وزن كل وظيفة " المرحلة السابقة " ثم البحث عن وسائل الحصول على تلك الكفاءات ، وتسمى هذه المرحلة الاستقطاب " الاختيار " ومن ثم تأتي مرحلة الاختيار بإجراء المقابلات الشخصية . وإعداد اختبارات قياس القدرات ، ثم تأتي مرحلة التوظيف بإتمام إجراءاته ، ويتبع ذلك تقييم الأداء الفعلي بالأداء المطلوب والمذكور في الوصف الوظيفي وذلك لتصحيح الجوانب السلبية بالتدريب وتدعيم الجوانب الإيجابية بالحوافز والمكافآت ، ويندرج تحت ذلك " تحديد الاحتياجات التدريبية - تقييم العملية التدريبية وما يتبعها من إجراءات اختيار مراكز التدريب وطريقة التدريب والمكان والزمان " . يتبع ذلك جميع الإجراءات الإدارية من حفظ السجلات والتنسيق بين الإدارات الأخرى داخل المنظمة أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة : (١)

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق أهداف المنظمة .
- تعتبر الموارد البشرية أصلاً تتزايد قيمته خاصة حين تتناقص قيمة الموارد المادية في المنظمة وبالتالي يجب العمل على حسن الاستفادة منها .
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال المنظمة .
- أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة :
- أن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات ، وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم الدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالمية .
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية ، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المستمر للعاملين ، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي .

تعتمد على الاطلاع على الكتب والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث وكذلك النشرات والدوريات السياحية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية .

٢. دراسة ميدانية :

وتعتمد على توزيع استمارات استقصاء لعينة من العاملين بالقطاع السياحي (الشركات السياحية - المطاعم - الفنادق) من أجل معرفة آرائهم وجهة نظرهم في برامج إدارة الموارد البشرية ومقترحاتهم في هذا المجال .

محددات الدراسة

شملت الدراسة رسداً لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية والفندقية وكذلك معوقات عملها والتحديات التي تواجهها ، ويمكن أن تؤثر سلباً في أداء الموارد البشرية للخدمات السياحية . ونظراً لأنه مازال هناك قطاع من المنشآت السياحية والفندقية لم يستحدث إدارة منفصلة للموارد البشرية فقد تم التعرض لأنشطة الإدارة العليا المسئولة عن شؤون العاملين في هذه المنشآت . وقد ركزت الدراسة الميدانية على فنادق ٥ نجوم والشركات السياحية فئة (أ) والمطاعم العائمة في مدينة القاهرة نظراً لتكديس هذه المنشآت بها .

فرضاً الدراسة

(١) لا توجد علاقة بين الأساليب الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية وبين جودة الخدمات السياحية.

(٢) تهتم إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي بتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي للعاملين .

تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها :

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن الماضي كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد .. في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم مصطلح شؤون العاملين . أي أن المصطلح بكلماته الحالية هو مصطلح علمي حديث^(١) يستخدم للدلالة على العملية الإدارية وما تتطلبه من مهام تتعلق بالتخطيط ، والتنظيم ، والتحديث ، والتطوير ، والتحفيز ، والتعويض ، ورقابة الأداء ، إلى آخر ما هناك من مهام . ولا يتحقق من ذلك شيئاً ما لم تنظر الإدارة إلى الكادر البشري على أنه قبل كل شيء إنسان وليس آلة . وقد اختلف العلماء حول تعريف إدارة الموارد البشرية ، فمنهم من يعرفها بأنها " نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة . هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية تتعلق بإستراتيجية التكامل ، أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ، وبالولاء : أي ولاء العاملين لأهداف المنظمة ، وبالمرونة : أي مرونة المدراء ومدى

هذا الجذب من داخل المنظمة ، وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات مثل الصحف اليومية ، والصحف المختصة بالإعلانات ، ووكالات العمل ، أو الاتصال بالمعاهد والكلليات "ملتقيات التوظيف" ، مواقع الويب المختصة " الاستقطاب الالكتروني" . بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي " اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين داخل المنظمة أو من خارجها". ويتم اختيار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات ، أو المقابلات ، والاختبارات التحريرية أو الشفوية ، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتطبق عليه المتطلبات ، والتعيين لا بد وأن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة .

٣) قسم التوصيف والتقييم :

وهو القسم المسئول عن :-

أولاً : توصيف الوظائف^(٤) أي تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها. ويستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية إذ يساهم هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية .

ثانياً : تقييم الوظائف : وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم مطلباً حتمياً لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية. وتقييم أداء الموظفين عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وضعهم الوظيفي ومعايير عملهم. كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين^(٥). ومسئولية تقييم الأداء تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المدراء على كيفية التقييم ، بعد ذلك يتم الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناء عليها . وقد يستخدم التقييم لتنمية الفرد من خلال

- مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية ، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة ، وأصبح هناك دور هام لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها وكذلك على شكل وتوزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي الذي يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمناً وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه اهتمامها بشكل عملي ثم تقسيم وظائفها إلى عدة أشكال تتصف بالتخصص وهي :-

أولاً : الشكل القائم على الأقسام : يتضح استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة ، والتي تنتوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم معتمدة على حاجة المنظمة لإيجاد وترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها ، ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي :-

١) قسم تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أهم وأخطر الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة بالأعداد والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب ، وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة وفعالية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. ويقصد بتخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من ناحية العدد والمهارة والتخصص والوقت الذي يجب أن تتوفر فيه ، وكذا إمكانيات تدبيرها والمحافظة عليها والعمل على تمهيتها لتحقيق أهداف المنظمة . وقد يكون التخطيط لأجل قصير أو تخطيط لأجل طويل .

٢) قسم التوظيف :

وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسئولية مهمات استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة ، وهذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية والتي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين الوظائف الشاغرة. ويعرف الاستقطاب^(٦) بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد يكون

الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسة الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى ، فبيّن له الصواب والخطأ والحقوق والواجبات ، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي . ولأن واجبات الرئيس المباشر تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل فإن هذا التوجيه لا يقتصر على فترة التوائم مع متطلبات الوظيفة ، ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لمسئولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية .

ثانياً : التدريب الرسمي خارج العمل :

ويقصد به أن يكون للتدريب استعداد وإجراءات وشهادات ، حيث يدور في أمكنة خارج العمل ، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها ، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو المكاتب المتخصصة . ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها :

المحاضرات ، والحلقات النقاشية ، المؤتمرات ، دراسة الحالة ، تمثيل الأدوار ، المباريات الإدارية ، للزيارات الميدانية والمفاضلة بين أساليب تركيز علي اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم ، ومن أهم هذه الاعتبارات :

١. مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية والأفراد المتدربين .
٢. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .
٣. إمكانية توفر التسهيلات المادية للتدريب مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية .
٤. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية ومواعمتها مع موازنة التدريب .
٥. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .

(٥) قسم الأجور والحوافز :

يختص هذا القسم بوضع نظام للأجور والحوافز ، وتعتبر الأجور الوسيلة التي تكفل للأفراد المستوى المعيشي الذي يطمحون فيه ويرضون عنه ، هذا بالإضافة إلي ما يوفره لصاحبه من شعور بالقدرة علي الكسب مما يتسبب في شعوره بالرضا عن العمل الذي يحقق له ما يتمناه . هذا فضلاً عن الأهمية الاقتصادية التي تحدث نتيجة إنفاق هذا الأجر علي شراء السلع

تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة . وهناك عدة طرق للتقييم منها وضع الأهداف ، والتقييم المقالي ، مدخل معايير العمل ، قائمة المراجعة ، الترتيب البسيط . وأياً كان نظام التقييم لابد من توفر الفعالية في هذا النظام في أن يساهم في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية (٦) . وكلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوي الأداء الوظيفي ، كما أنه لابد لهذا النظام من المساعدة في كشف أوجه الضعف والقوة في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف ، مما يؤدي إلي رفع مستوي الفرد . ومن المميزات الهامة للتقييم (٧) هو الكشف عن مدى كفاءة وظائف بعض " أقسام " إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقييم مثل التوظيف والتدريب كما يساهم التقييم في إنجاز عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد علي وضوح الرؤية .

(٤) قسم التدريب والتطوير :

يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوي أدائهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة .

مفهوم التدريب :

هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها . والقدرة علي أداء الوظيفة شيء مهم ، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار للموظف ، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود ، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ، ولكنها غير كافية إذ لابد أيضاً من توفر الرغبة في العمل ، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم ، ولابد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة .

أنواع التدريب :

تتعدد أنواع التدريب ، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلي أنواع حسب المكان الذي تم فيه ، فهناك نوعان مهمان من التدريب هما :-

أولاً : التدريب أثناء الخدمة " في مكان العمل " :

ويقوم هذا النوع من التدريب علي فكرة قديمة - فكرة التلمذة الصناعية - التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف

مسئولية الإدارة العليا في المنظمة والتي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها ، حيث أن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا ، مثل جميع القرارات الخاصة بمهام إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط وغيرها والتي عادة ما تتطلب تكلفة مالية للمساعدة في تنفيذها .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

١- الثورات العلمية والتقنية

حققت التقنيات الجديدة تجاوزاً لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورة النمطية في نظم الإنتاج الكبير ، وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف .

٢- عالمية الأسواق وتحرير التجارة

تأتي عملية افتتاح الأسواق وتحويلها إلي سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة ، وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة علي التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة .

ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة . وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط علي فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها ، وإنما بالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلي القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة .

٣- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

تجسد التحول السياسي علي المستوي العالمي فسي النظم الليبرالية بشكل عام القائمة علي التعددية الحزبية والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر . ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل ، والرعاية الصحية والاجتماعية . كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى ، التي بالتالي تتطلع إلي أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المنظمات ، ولا تقبل الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية .

٤- الصحوة الثقافية والانتباه إلي أهمية التعليم

أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع

والخدمات . وتشارك أغلب المنظمات في نظام الأجور ، إلا إنها تختلف في نظام الحوافز . وتعتبر الأجور ضمان حصول العاملين علي أجر عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم^(٣) . ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم ، ولكن القائمين علي الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدراً من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المثقن أو الإبداع ، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجعه علي الاستمرارية في الإبداع. وتتعدد طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر. وهناك عدة نظم للحوافز المادية ، نظام جائت ونظام المشاركة في المكاسب ، ونظام هالسي ، ونظام رومان ، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة . ومن أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة ، كان تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها أو التخطيط الاستراتيجي ، أو تصميم البرامج والمشروعات والخدمات ، ومشاركتهم في مثل هذه الأعمال سيحججهم علي تطوير أدائهم . وتكمن مشكلة الحوافز^(٤) في الممارسة والتطبيق ، فهناك اللاموضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر في قيمة الحوافز لدي العاملين. ومن العوامل المؤثرة في أداء العمل الحوافز المعنوية فهي تلعب دوراً أساسياً وفعالاً ومؤثراً في أداء العمل ، إذ تستهدف رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي ينعكس علي زيادة الكفاءة الإنتاجية .

٦) قسم العلاقات :

ويرتكز نشاط هذا القسم علي تنظيم مهمتين في المنظمة ، الأولى داخلية تتعلق بالإشراف علي علاقات العاملين مع إدارتهم ومستوي مشاركتهم في العمل ، كما يعمل علي تنسيق العلاقة بين العاملين والإدارة لتفادي حدوث المشكلات بين الطرفين . كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدتها علي متابعة سلوك العاملين بغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة بتحديد وتنظيم ذلك ، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعي قسم العلاقات إلي تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الاجتماعية وسياساتها الداخلية المنظمة مع العاملين .

ثانياً : الشكل القائم علي المركزية :^(٥)

ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال ، وتطبيق سياسة المركزية في اتخاذ القرار هو

علارة علي ذلك فإن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة علي الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم في بعض التغييرات التنظيمية الأخرى ، في إتاحة إمكانية الوصول إلي المعلومات الخاصة بالموارد البشرية علي نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات^(١١)

مزايا نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية :

من أهم مزايا نظام الإدارة الالكترونية ما يلي :-^(١٢)

١. زادت الحاجة إلى العاملين في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة .
٢. تستخدم الشركات البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكمية والتنوعية .
٣. ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها ، مثال ذلك برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها علي الموقع علي الانترنت لكل من العاملين والمدراء .
٤. كتابة التقارير الفورية عن العاملين مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية .

عناصر الإدارة الالكترونية :

تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب عدة عناصر وهي :-^(١٣)

- الأجهزة والمعدات .
- البرمجيات بمختلف أنواعها .
- الاتصالات .
- نظم المعلومات .
- الكوادر البشرية .

الإدارة الحديثة للموارد البشرية هي تلك العملية الذهنية التي تهدف إلي الآتي :-

- ١- تهيئة بيئة عمل داخلية محفزة تدفع الأفراد والجماعات بإرادتهم إلي تحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها ، ويترتب ذلك علي تهيئة المناخ العام للمنشأة بحيث تختلط وتمتزج أهداف الأفراد والجماعات والمنشأة .
- ٢- التكيف مع نتائج التفاعل الدائم مع البيئة الخارجية وتغييراتها المستمرة ، ويتحقق ذلك من خلال عمليات التقييم المستمر للفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية ووضع استراتيجيات تمكن المنشأة من التكيف الكفاء والفعال مع تلك التغييرات وذلك بناء علي ملف قدراتها من نقاط القوة والضعف^(١٤) .

الثقافي ويسمح للإنسان بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان . وأي وقت بتكلفة زهيدة . وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوه الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية .

٥- الانتباه إلى البيئة

أهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة علي سلامتها والقضاء علي مصادر التلوث البيئي المختلفة . ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة علي البيئة ، وبالتالي اهتمت الإدارة بتتمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة . فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج ، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي .

نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية :

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلي ملفات الكترونية ، وأصبحت العلاقات بين أصحاب الأعمال والمدراء والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت ، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلي أعمال الكترونية ، كان لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلي إلكترونية . ومن هذا المنطلق سوف نتناول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كتطبيق عملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجة والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية

أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E.HRM):^(١٥)

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية .
- تخفيض تكلفة العمالة .
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية .
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة .
- تنمية وتحسين علاقات العمل .

نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية :

أهم النتائج المتوقعة هي :-

- أعلى التزام High Commitment .
- أعلى جدارة تنافسية High Competence .
- أعلى فعالية Cost Effectiveness .
- أعلى تطابق High Congruence .

وهو ما يقدم بشركات النقل السياحي وبعض الفنادق والشركات السياحية ومكاتب تأجير السيارات وشركات النقل السياحي العامة .

(٥) المعلومات والاتصالات :

وهي الخدمات التي تقدمها بعض الجهات والمنشآت السياحية مثل مكاتب السياحة الداخلية (الهيئة المصرية العامة للتشيط السياحي) ووزارة السياحة والفنادق وشركات السياحة التي تمد السائح بكل ما يحتاجه من استفسارات حول الخدمات السياحية ومناطق المزارات وتداول العملة إلي آخره ، بالإضافة إلي تقديم خدمات رجال الأعمال من ترجمة واتصالات وبرقيات وفاكس وبريد إلكتروني^(١٦).

(٦) الترفية والمشتريات :

ويقوم العنصر البشري ببيع الهدايا والتذكارات السياحية في المحلات العامة السياحية وفي مختلف وسائل الترفية مثل الملاهي الترفيحية والمائية والليلية .

كيفية تقديم العنصر البشري للخدمة السياحية :

(١) تميز الخدمة :

يفترض أن تكون للخدمة السياحية مزايا غير متوفرة بالخدمات المنافسة في الدول السياحية الأخرى ، أي لها شكل وأسلوب فريد .

(٢) طبيعة الخدمة :

يجب أن تقدم الخدمة بسلاسة وبدون تعقيدات أى مع تخفيف الإجراءات التي يتعرض لها السائح في المطارات والجمارك وخدمات الحجز والاستعلام في شركات السياحة ومكاتب الاستعلام .

(٣) أسلوب تقديم الخدمة :

وهو من العوامل الهامة التي يكون السائح في حاجة شديدة إليها حتى تشبع رغباته ، فالمتوقع أن يقوم مقدم الخدمة بالتعامل مع السائح بلباقة ورقية بما يتفق مع مكانة السائح والقواعد المنظمة للعمل السياحي .

(٤) وضوح المعلومات عن الخدمة :

كلما توفرت المعلومات الصحيحة والدقيقة وكانت معلنة للسائح كلما تم إرضاء السائح الذي يحتاج دائماً إلي معلومات واضحة ومباشرة عن سعر الخدمة وجودتها وأمكنة تواجدها مما يؤدي إلي اقتناعه بها وإقباله عليها^(١٧).

(٥) ارتفاع مستوى الخدمة :

وهو ما يتعلق بجودة الخدمة التي تعكس الطلب السياحي عليها . فكلما كانت الخدمة ذات جودة مرتفعة كلما تميزت عناصر الجذب السياحية لدي الدولة .

(٦) سعر الخدمة :

يجب أن يكون سعر الخدمة المقدمة متناسباً مع درجة جودتها . فالسائح كما يبحث عن الأفضل ، يبحث عن الأنسب سعراً .

• تلك المنظومة من الأنشطة الذهنية الابتكارية ، هي الإدارة كعلم وفن ومهنة

The Process Of Management as a science , an art and a profession

وهي تتطوي علي ما يأتي :

١- ما يتعلق برؤية وتقييم أبعاد ومتغيرات المحيط البيئي التي تتفاعل في إطار المنشأة مما يستلزم قدرة مميزة في الحكم الموضوعي علي الأمور .

٢- ما يتعلق بالتقدير الصحيح لقدرات المنشأة من نقاط قوة وضعف .

٣- ما يتعلق بالابتكار في تخطيط الإستراتيجية الفعالة للمنشأة في إطار محددات البيئة والأهداف التي تريد تحقيقها في المستقبل .

٤- ما يتعلق بتقييم الجانب الإنساني وتحديد احتياجاته من أجل تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للعاملين .

٥- ما يتعلق بترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلي برامج وخطط تفصيلية موجهة للنشاط .

٦- ما يتعلق بوضع نظم رقابية للتحكم في أداء المنشأة داخل إطار الأهداف المحددة .

٧- ما يتعلق بالتطوير المستمر لأداء المنشأة حتى يتحقق لها البقاء والربحية في الأجل الطويل^(١٥).

العنصر البشري ودوره في تقديم الخدمات السياحية

تسعي كثير من الدول السياحية إلي رفع مستوى الخدمات السياحية انطلاقاً من دورها الكبير كعامل مؤثر في زيادة الحركة السياحية ، فمهما توفرت المقومات وعناصر الجذب السياحية للدولة فلن تزدهر صناعة السياحة إلا بالتطوير المستمر للخدمات السياحية التي يقدمها العنصر البشري ، بما يتلاءم مع حجم ومستوي ونوعية الحركة السياحية الوافدة .

وتنقسم الخدمة السياحية إلي عدد من الخدمات الفرعية هي :

(١) الإقامة :

وهي خدمة إضافة النزلاء في وسائل الإقامة المختلفة مثل الفنادق بجميع درجاتها والقرى السياحية والفنادق العائمة والموتيلات والشقق المفروشة والمخيمات وبيوت الشباب .

(٢) برامج شركات السياحة :

وهي الخدمات التي تقدم للسائحين شاملة حجز الرحلات الجوية والبحرية والبرية وحجز الفنادق والمزارات والانتقال الداخلي .

(٣) الإعاشة :

ويقصد بها ما يقدم بالمطاعم والكافيتريات والكازينوهات والملاهي والمحلات العامة .

(٤) النقل السياحي :

لأسباب خاصة ولكنهم يتخذون القرار بعدم التعامل مرة ثانية مع مورد الخدمة . وهؤلاء العملاء تكمن خطورتهم في نقل انطباعهم السلبي إلى أصدقائهم ومعارفهم عن طريق الكلمة المنطوقة . وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في حل هذه المشكلة ، إذ أنها المسؤولة عن أداء القائمين علي الخدمة ، أي الذين يتصلون بالعميل اتصالاً مباشراً ، من حيث السلوك والمظهر وإتقان العمل وسرعة الأداء والكياسة والكفاءة المهنية . وتتبلور مسئولية إدارة الموارد البشرية عن هذا الأداء كالتالي :

أ- الانطباعات الأولية للعميل :

في القطاع السياحي يتولد الانطباع الأول للسائح عن الخدمة السياحية من خلال اتصاله الشخصي أو التليفوني بمقدم الخدمة مثل العاملين بشركات السياحة والطيران والفنادق للحصول علي معلومات متعلقة بالبرنامج السياحي ، ويترتب قراره بشراء المنتج علي سلوك الشخص المتعامل معه ومدى تعاونه وصحة البيانات التي يقدمها له . فالسلوك غير اللائق من قبل العاملين قد يولد صورة غير إيجابية عن المنشأة مما يجعل المنشأة تفقد أعداداً كبيرة من العملاء المرتقبين .

ب- الخدمات المباشرة وغير المباشرة :

يقابل السائح منذ لحظة وصوله أفراداً مختلفين يقدمون له خدمات مختلفة في المطار والفندق والمزارات إلي آخره . بعض الخدمات تقدم للعميل مباشرة من مرافق المجموعة أو موظف الاستقبال أو عامل المصعد أو حامل الحقائق أو منظف الغرف أو المرشد السياحي . وهؤلاء يقوم السائح بتقييمهم مباشرة من إتقانهم لوظيفتهم ، سرعتهم في الأداء ، البشاشة ، اللباقة ، الحماس (حتى ولو كانت الخدمة من اختصاص عامل آخر) ، الثقة والمصداقية والقدرة علي إقامة حوار مع العميل . وقد تقدم للسائح بعض الخدمات غير المباشرة فلا يوجد اتصال شخصي بينه وبين مقدم الخدمة مثل الطاهي في الفندق أو المطعم ، وعامل صيانة الغرف ومنظم البرامج والمسئول عن التسويق في شركة السياحة . في هذه الحالة فإن جودة المنتج هي التي تعطي الانطباع الإيجابي للعميل وخاصة أن هذه الجودة تلعب دوراً مضاعفاً من الزاوية الفنية للخدمة والأداء غير المباشر للعنصر البشري القائم عليها . وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً للحفاظ علي مستوي هذا المنتج علي وجه الخصوص يتمثل في الآتي :-

(١) التعرف علي العناصر الأولية للجودة : هل

تتماشي مع أولويات شرائح السوق المستهدفة؟^(٢٠)

(٢) إدارة تطلعات العميل : بالألا تكون هناك مبالغة في

وصف الخدمة أو المنتج خلال مرحلة الترويج

. لذلك فالمسئول عن التسعير هو خبير بالدرجة الأولى في فهم طبيعة شرائح العملاء والعوامل المؤثرة في اتخاذهم قرار الشراء .

البدائل الإستراتيجية اللازمة لصنع واتخاذ القرار ، في إدارة الموارد البشرية :

١- إستراتيجية الجودة الفنية للخدمة السياحية .

٢- الإستراتيجية السعرية.

٣- إستراتيجية صورة وطابع المنتج السياحي.

٤- إستراتيجية المزيج الخدمي.

أولاً : إستراتيجية الجودة الفنية تتخذها الإدارة في حالة اتخاذ القرار بأن تركز الأنشطة السياحية علي الجودة الفنية للمنتج السياحي والحفاظ عليها^(١٨) .

ثانياً : الإستراتيجية السعرية تعني أن سعر المنتج السياحي هو العامل الأساسي للتمييز التنافسي للمنشأة .

ثالثاً : إستراتيجية الصورة السياحية تعني أن المنتج السياحي الذي تقدمه المنشأة والذي يملك طابعاً مميزاً وأصيلاً هو حجر الزاوية في المنافسة Corner Stone .

رابعاً : إستراتيجية المزيج الخدمي تعني أن تقديم المنشأة لمنتج (منتج + خدمة) متكامل يعتمد علي سلوك العاملين وإتقانهم للعمل والديكورات والأثاثات التي يختارونها(الانطباع الأول للعميل) وخدمات مناطق المزارات ... إلي آخره^(١٩) .

الموارد البشرية وإعداد كوادر بشرية متميزة :

تحتل تنمية الكوادر البشرية اهتماماً كبيراً من إدارة المنشأة السياحية ، والإففاق علي هذه التنمية هو استثمار للمستقبل . فهي عنصر مؤثر في ربحية المنشأة واستمراريتها . ومن القواعد الحاكمة لإدارة الكوادر البشرية ما يلي :

١- الاختيار الصحيح للكوادر المسلحة بالمهارات

والمعارف والقادرة علي التعامل مع العملاء بسهولة علي أن تتفق حاجاتهم وأهدافهم مع أهداف وصدق ، وأنشطة المنشأة .

٢- تدريب وتنمية مهارات الكوادر التي تم اختيارها

سواء بالنسبة لتقنيات العمل أو بالنسبة لمهارات التفاعل مع العملاء ، بالإضافة إلي تدعيمهم وتحفيزهم علي التنمية الذاتية المتواصلة .

سياسة الموارد البشرية في القطاع السياحي :-

تتقدم صناعة السياحة والفنادق الصناعات الأخرى في مجال تقديم الخدمات والذي يعتمد أساساً علي العنصر البشري . وتشير الدلائل إلي أن الكثير من المسؤولين في القطاع السياحي لم يدركوا بعد نتيجة عدم رضا السائح عن مستوي الخدمات المقدمة إليه . مع العلم بأنه إذا كان هناك عميل يتقدم بشكوى فهناك آخرون لا يفصحون عن استيائهم

ج- اختيار العاملين :

يتعين علي إدارة الموارد البشرية توظيف أشخاص تتوفر لهم الصفات المطلوبة لتقديم خدمات سياحية مرتفعة المستوى ، وهذا يعتمد ليس فقط علي إتقانه لعمله ، ولكن أيضاً علي سلوكه الناتج من العلاقة بينه وبين المنشأة وولائه لها . وتتطلب عملية الاختيار توصيف الوظائف وتحديد الشروط الواجب توفرها في المتقدم لها والخبرة الواسعة في جمع البيانات وإعداد الاستمارات الواضحة والسهلة والبسيطة لتحديد ملامح العامل المثالي والمناسب لكل وظيفة ، بناء علي صفاته الشخصية ومهاراته الذهنية والمهنية ومدى استعداده للتكيف مع سياسة المنشأة وفلسفتها تجاه العملاء . وتقوم إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي باختيار نوعين من العاملين . النوع الأول هو الذي يقدم الخدمات المباشرة للسائح ، والنوع الثاني الذي يتعامل بطريقة غير مباشرة مع السائح كما سبق القول . وبالإضافة إلي الصفات الشخصية التي يجب توفرها للعامل في القطاع السياحي من كياسة ولباقة وحسن تصرف ورغبة قوية في خدمة العميل وتفهمه ، فإنه يجب ألا يلبأ أبداً إلي الضغط عليه لإتمام عملية البيع ، وخاصة إذا كان المنتج غير ملائم لاحتياجات العميل ، بل الأنسب هو تحويل العميل إلي التفكير في منتج آخر قد يكون أكثر ملائمة لاحتياجاته ، فيقوم العامل بوصفه وصفاً دقيقاً دون مبالغة . وتضاف إلي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي ، وضع معايير خاصة لاختيار العاملين بمكاتب السياحة الخارجية وفروع الفنادق ذات السلاسل العالمية في الخارج نظراً لأن هذه الوظائف قد تعرض العاملون بها لبعض المواقف أو الأزمات التي تستدعي اتخاذهم قرارات سليمة لمواجهةها .

د- المقابلات الشخصية :

يقوم طالب الوظيفة بالمنشأة السياحية بمقابلة أحد المسؤولين بإدارة الموارد البشرية والذي يكون ملماً بطبيعة الحال بالنواحي السيكلوجية للأفراد . فمن خلال بعض المقابلات القصيرة يتم عمل أولويات تتعلق بالكفاءة في قبول بعض المتقدمين ثم يتم عمل مقابلات شخصية أخرى ولكنها أكثر تعمقاً للاختيار النهائي للعاملين الجدد . وأثناء المقابلات يقوم مسئول الموارد البشرية بإتاحة الفرصة للمتقدم للتحدث عن أفكاره وإمكاناته بحرية وهدوء لاستخلاص نقاط قوته وضعفه من خلال حديثه ، وكذلك جمع معلومات عن مهاراته

(الدعاية والإعلان - العلاقات العامة - البيع الشخصي - ترويج المبيعات) .

حتى لا يكون الواقع أدنى من التطلعات فتخيب الآمال .
(٣) إدارة الشواهد : بمعنى أن يتم التأثير في الإدراك الحسي للعميل وإعطائه شاهداً ودليلاً ملموساً مثل فخامة قاعة المؤتمرات ، وحرص إدارة المطعم علي استقصاء رأي العميل حول مستوى الأغذية والمشروبات واهتمام المسئول بشركة السياحة بخدمة ما بعد البيع .

(٤) الارتقاء بوعي العاملين فيما يتعلق بالجودة : ويتحقق ذلك عن طريق تحديد مستويات للجودة واختيار العاملين القادرين علي تحقيقها وتدريبهم ومراقبتهم وتحفيزهم .

(٥) ميكنة الجودة : بمعنى تدعيم العنصر البشري بالآلات والأجهزة التكنولوجية المتطورة للتقليل من احتمالات الخطأ والإسراع في توفير الخدمات . ومن أمثلة ذلك استخدام الحاسب الآلي في عمليات الحجز والبيع في المطاعم والفنادق وشركات السياحة^(٢١) ولقد أصبحت هذه المنشآت بفضل شبكات الإنترنت والإنترانيت والإكسترنات تطبق أساليب الحجز والبيع الإلكتروني خدمة للعملاء وزيادة للتفاعل معهم ، بالإضافة إلي التفاهم والتعاون الداخلي في المنشأة الواحدة والاتصال بالشركاء الخارجيين وذلك علي النحو التالي :

أولاً - شبكة الإنترنت :

تقوم المنشآت السياحية والفندقية من خلالها بعرض كتالوجات الكترونية علي ملايين العملاء ، وتكون المعلومات سريعة الوصول ، متاحة ٢٤ ساعة / ٣٦٥ يوم ، وتتصل بالأسواق البعيدة ، وتوفر النفقات .

ثانياً - شبكة الانترانت :

هو اتصال داخلي بين أفراد وعناصر المنشأة الواحدة لتبادل المعلومات وبيانات العملاء بدقة وسرعة وتقليلاً للأخطاء أثناء عملية الإدخال .

ثالثاً - شبكة الإكسترنات :

هو اتصال بين منشأة ومنشأة أخرى شريك مصرح لها بالدخول علي أجزاء من الأنظمة الأخرى لتبادل المعلومات حول الأسعار وإمكانية الحجز وقوائم النزلاء^(٢٢) .

(٦) متابعة الجودة : بمعنى قياس رد فعل العميل ، واستقصاء رأيه سواء في مكان تقديم الخدمة ، أو من خلال الاتصال البريدي والتلفوني والفاكس والبريد الإلكتروني بعد تقديم الخدمة .

لأسرته حقاً عليه ، فإن عمله حقاً في تحقيق الأهداف المادية والمعنوية ، علي أن يكون هذا الشعور عن قناعة ورغبة في بذل الجهد وتحقيق المتطلبات . والمؤكد أن هذا الشعور ينتقل إلي السائح بل وينعكس عليه ، ففي كل مرة يتعامل فيها مع موظف الشركة السياحية أو الفندق ويستشعر منه هذا الفخر بالانتماء للمنشأة ، يشعر هو الآخر بأنه أتى إلي المنشأة الأفضل ، وبهذا تكون إدارة الموارد البشرية قد حققت معادلة رضاء العامل ورضاء العميل. أما برامج تحفيز العاملين فتستند إلي مخاطبة دوافع الفرد إلي العمل بأقصى جهد ، مثل المنفعة الشخصية والحصول علي التقدير من الرؤساء والفخر بتميز الأداء وراحة الضمير . وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه القيادات العليا نفسها في المنشأة إلى ضرورة أن تكون القدرة للعاملين في الوظائف الأدنى ، بمعنى إمكانية المشاركة في مساعدة المدير لطاقتهم مكتبة في الرد علي استفسارات العملاء ، أو استقبال فوج سياحي والترحيب به مما ينمي الشعور لدي الموظفين بأنهم ليسوا أقل منه انتفاء للمنشأة. ومن أهم نظم الحوافز المطبقة في القطاع السياحي :

١. الحوافز المادية النقدية والأسهم والسندات وتوفير فرص الترقى .
 ٢. الحوافز الأدبية من شهادات تكريم وكؤوس وخطابات شكر ووضع أسم العامل المثالي وصورته في لوحة الشرف بالمنشأة .
 ٣. رحلات الحوافز المجانية للعامل وأسرته .
 ٤. التقارير المصورة في الجرائد والمجلات عن العاملين المميزين بها وانجازاتهم .
- ز- الإشراف علي العاملين ومتابعتهم :
- تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام عدة طرق لمتابعة أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وإعداد تقارير عن الإيجابيات والسلبيات خاصة السلبيات حتى يسهل حل المشكلات .
١. الإشراف الميداني : أي في مكان عمل الموظف ، وقد تفيد هذه الطريقة في تدخل المشرف في الوقت المناسب لحل أزمة أو موقف ، وهي مواقف متكررة الحدوث في شركات السياحة والفنادق والمطاعم .
 ٢. الإشراف التليفوني : ويلجأ المشرف إلي هذه الطريقة إذا تعذر وجوده في مكان العمل ، وهو بذلك يطمئن علي سير العمل ، ولكن علي العامل في هذه الحالة إعداد تقرير دوري مفصل ويناقش فيه بعد ذلك .
 ٣. بالنسبة للمنشآت السياحية ذات الفروع المتعددة وكذلك الفنادق : تعد إدارة الموارد البشرية نماذج خاصة موحدة لتقييم أداء العاملين موضحاً بها الأسس المستخدمة في الإشراف عليهم وتعزيز الأداء الجيد للخدمة وتحسين الأداء الضعيف لها .

ومهنيته بالإضافة إلي صفاته الشخصية التي يجب أن تتلاءم مع الوظيفة في المنشأة السياحية.

هـ - تدريب العاملين :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية والفندقية بوضع سياسات متكاملة للتدريب كأداة رئيسية للارتقاء بمستوي أداء الخدمات السياحية من خلال إعداد عاملين لديهم القدرة المستمرة علي إرضاء العملاء وزيادة المبيعات .

• يتوقف التدريب في القطاع السياحي علي طبيعة المنتج وخصائص العامل بالمنشأة ومدى المنافسة واحتياج كل إدارة من الإدارات .

• بطبيعة الحال تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب العاملين الذين يتصلون مباشرة بالعميل وكذلك القائمين علي الخدمة غير المباشرة .

• تتنوع طرق التدريب بين الطريقة الجماعية لتدريب أعداد كبيرة من العاملين سوياً ، أو الطريقة الفردية لكل عامل علي حدة كما في حالة عاملة التليفون التي تحتاج إلي التدريب علي إجراء حديث تليفوني ناجح مع عميل الشركة السياحية أو الفندق يتميز بأسلوب لائق ومميز في الرد ونبيرات صوت معتدلة وسرعة في الرد علي الاستفسار المطروح . ومن أنجح طرق التدريب الجماعية المحاضرات ، عروض الداتا شو ، المناقشة ، والندوات .

• لعل من أحدث وسائل التدريب هي كيفية إجراء العامل اتصال بالعين "Eye Contact" مع العميل ، حيث تعبر نظرات عينه عن ترحيبه وسعادته بتقديم الخدمة للعميل .

• أما التدريب أثناء العمل والاجتماعات الفردية فهي من أنجح الطرق التي تساعد المدرب في تحديد مزايا وعيوب العامل أو الموظف والبحث في طرق التحسين والتعزيز . وهذه الطريقة مرتفعة التكاليف ولذلك فهي تخصص لمتخذي القرارات والعاملين في الوظائف الرئيسية مثل مدراء المكاتب السياحية الرسمية ومدراء الأقسام في وكالات السياحة والسفر ورؤساء الأقسام في الفنادق .

• من أهم الوسائل المستخدمة أثناء التدريب الجماعي أو الفردي الأقلام والصور والرسوم البيانية والمطبوعات وعروض Data Show واللوحات والسيبورة .

و- تحفيز العاملين :

أصبحت المنشآت السياحية الآن تنتهج سياسة تنمية الإحساس بالولاء والانتماء من قبل العامل تجاه المنشأة التي يعمل بها حتى يصل إلي الشعور بأن محيط عمله هو أسرته الكبيرة التي يجزل لها العطاء ويساهم في النهوض بها . فكما أن

الدراسة الميدانية :

بالقاهرة وعددها ١٨ (حصر شامل) بالإضافة إلى ٥٠
استمارة للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة وعددها
١٤٩ (عينة عشوائية نسبتها ٣٣,٥%) . وقد تم استرداد
جميع الاستمارات بمعدل استجابة ١٠٠% . تم تحليل
البيانات المتاحة والمستمدة من الاستقصاء الذي تدور أسئلته
حول (مدي فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع
السياحي) باستخدام التحليل الوصفي الكمي بالإضافة إلى
تحليل باريتو .

في ضوء الهدف من الدراسة تم التعرف علي مجتمع
الدراسة والذي يتضمن ثلاث فئات : العاملين بالشركات
السياحية ، العاملين بالفنادق والمطاعم . وقد تم تحديد عينة
الدراسة من خلال استخدام عينة المجاميع لاختيار ١٥٠ فرد
توجه لهم استمارة استقصاء بواقع ٥٠ استمارة للعاملين
بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة وعددها ٣٣ فندقاً (حصر
شامل) و ٥٠ استمارة للعاملين بالمطاعم العائمة بنهر النيل

جدول رقم (١) للعلاية والعدالة في نظم اختيار وتعيين العاملين

الإجابة	عدد العاملين	النسبة المئوية
نعم	٤٠	٢٦,٦%
لا	١١٠	٧٣,٣%

من المؤسف أن يجيب حوالي ٧٣% من نسبة العاملين عن
السؤال بالنفي ، إذ يعتبر هذا تحدياً للعدالة والشفافية في

جدول رقم (٢) توفير إدارة الموارد البشرية للبرامج التدريبية المستمرة

الإجابة	عدد العاملين	النسبة المئوية
نعم	٩٥	٦٣,٣%
لا	٥٥	٣٦,٦%

علي الرغم من موافقة ٦٣% من حجم العينة علي السياسات
التدريبية ، فهي نسبة بالغة الانخفاض إذ يجب أن ترتفع عن

جدول رقم (٣) وجود نظم رعاية اجتماعية وصحية

الإجابة	عدد العاملين	النسبة المئوية
نعم	١١٥	٧٦,٦%
لا	٣٥	٢٣,٣%

جاءت إجابة ٧٦,٦% من العينة مؤيدة لوجود نظم الرعاية
الصحية والاجتماعية ، وبالتالي فالنسبة المتبقية ٢٣,٣% هي

جدول رقم (٤) الرضاء عن الأعباء المهنية

الإجابة	عدد العاملين	النسبة المئوية
نعم	٣٠	٢٠%
لا	١٢٠	٨٠%

الملاحظ في هذا الجدول النسبة المرتفعة من العاملين (٨٠%)
الذين لا يرضون عن أعبائهم المهنية فهم بالتأكيد يتحملون
أكثر مما يجب عليهم ، وهذا شيء غير مبرر أو مقبول من

جدول رقم (٥) عدم الرضاء عن المرتبات والمكافآت ووجود العمالة الأجنبية

الإجابة	عدد العاملين	النسبة المئوية
نعم	١١٥	٩٥,٨%
لا	٥	٤,١%

إدارة الموارد البشرية فكل فرد في المنشأة مسئول عن أداء
مهام وظيفته فقط بناء علي توصيفه الوظيفي .
بالإضافة إلى مناقسة العمالة الأجنبية. وهناك نسبة ضئيلة
جداً (٤,١%) لديها أسباب أخرى لعدم الرضاء قد تكون
طول ساعات العمل .

يرتبط هذا الجدول بما سبقه ، حيث كانت أسباب عدم
الرضاء عن الأعباء المهنية أنها كانت بدون تقدير مادي ، إذ
أكد أكثر من ٩٥% من العينة أن المرتبات منخفضة
والمكافآت غير مجزية ولا تعادل القيام بالمهام الوظيفية ،

جدول رقم (٦) وجود عدالة وعدم تمييز في التعامل

النسبة المئوية	عدد العاملين	الإجابة
%٨٦,٦	١٣٠	نعم
%١٣,٣	٢٠	لا

يتضح من الجدول السابق أن هناك شبه إجماع علي عدالة إدارة الموارد البشرية من حيث تعاملها مع موظفي المنشأة يرجع ذلك لأسباب شخصية أو مهاترات خارج نطاق العمل

جدول رقم (٧) تطبيق إدارة الموارد البشرية للنظم الحديثة في الرقابة والمتابعة

النسبة المئوية	عدد العاملين	الإجابة
%٧٣,٣	١١٠	نعم
%٢٦,٦	٤٠	لا

يلاحظ من النسبة المئوية المرتفعة (%٧٣,٣) أن إدارة الموارد البشرية تحرص علي تطبيق نظم حديثة للرقابة والإشراف علي الأداء فيما عدا نسبة صغيرة (%٢٦,٦) والتي ربما ليس لديها معايير مناسبة لتقييم الأداء .

اقتراحات العاملين للوسائل الإدارية الحديثة للموارد البشرية

- ١- تجهيز المنشآت بالأجهزة التكنولوجية وتحديث البرامج الالكترونية الخاصة بالحجز والبيع .
- ٢- تكثيف برامج التدريب داخل وخارج المنشأة .
- ٣- توزيع الأعباء المهنية بعدالة وتحديد ساعات العمل .
- ٤- الشفافية في التعيينات والبعد عن محاباة الأصدقاء والمعارف .
- ٥- رفع الأجور والمرتبات للاحتفاظ الدائم بالعمالة وعدم هجرتها .
- ٦- وضع معايير عادلة ومناسبة للأداء وتطبيق سياسة الثواب والعقاب بناء عليها .
- ٧- تشجيع العمالة الوطنية والحد من استخدام العمالة الأجنبية .

• يتضح مما سبق أن مقترحات العاملين منطقية ومحل تقدير ، وهي من متطلبات إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية ، ولكنها غير مفعلة . فإذا كان العاملون أنفسهم يطالبون بالمزيد من التدريب والبرامج المتطورة والعدالة والمصارحة والمصادقية في نظم التعيين وزيادة المرتبات وخلافة ، فهذا يدل علي تمسكهم بوظائفهم وولائهم لمؤسساتهم شريطة أن تحقق لهم مطالبهم ويتم إرضائهم علي المستوي المادي والمعنوي .

إثبات صحة الفروض :

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلي :

- ١- أن هناك علاقة جوهريه بين استخدام الأساليب الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي وبين جودة الخدمات المقدمة في هذا القطاع (جدول ٢ ، ٧) ومقترحات العاملين محل الدراسة) مما يثبت عدم صحة الفرض الأول .
- ٢- عدم اهتمام بالقدر الكافي من قبل إدارة الموارد البشرية بالقطاع السياحي بتحقيق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للعاملين (جدول ١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) مما يثبت عدم صحة الفرض الثاني .

النتائج العامة للدراسة

- (١) لا توجد مشكلة لدى إدارة الموارد البشرية من حيث الإشراف علي العاملين بالقطاع السياحي ، فطرق المتابعة الفورية والدورية المباشرة وغير المباشرة كافية لتقييم أداء العامل غير أنه يفضل تكثيف نظم الرقابة وإسنادها إلي خبير في تطبيق معايير أداء الخدمة .
- (٢) لازال قطاع السياحة كغيره من القطاعات يوفر فرص العمل لذوي الوسائط وليس لذوي الكفاءات وهي سياسة ضارة بالعمل وبالعاملين وبالعملاء . فالخبرة والكفاءة هي المعيار الحقيقي للتعين في هذا المجال شديد الحساسية والذي لا يجوز فيه التحيز والتمييز .
- (٣) هناك قصور شديد في تنوع البرامج التدريبية وخاصة الالكترونية مما يعوق تطور أداء الموارد البشرية ويقلل من جودة الخدمة السياحية .
- (٤) عدم التزام إدارة الموارد البشرية بتحديد التوصيف الوظيفي وعدم استخدامه في عملية الاختيار والتعيين وتحديد الأجور والنقل والترقيات يؤدي إلي إحباط الفرد وإصابته بالملل وعدم الرضاء بسبب عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي يؤدي المهام الموكلة إليه بعدم اكتراث ورد الفعل سوف يكون واضحاً أمام العملاء .

(٥) تفتقر إدارة الموارد البشرية إلى السياسات التحفيزية التي تشجع العاملين علي مضاعفه جهودهم والشعور بالفخر لوجودهم في المنشأة واستعدادهم الدائم للارتقاء بمستوي أدائهم للخدمات السياحية .

(٦) مازالت نظم إدارة الموارد البشرية المطبقة في القطاع السياحي تتصف بالمنطوية وعدم التجديد بالرغم من أن القطاع السياحي من أكثر القطاعات الخدمية احتياجاً لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية .

التوصيات والمقترحات

١- فتح باب المشاركة الفاعلة أمام الأجهزة السياحية الرسمية وغير الرسمية للمساهمة في دعم التدريب السياحي والفندقي خاصة في ظل توفر مؤسسات وليدة مثل المجلس الوطني المصري للتنافسية والذي انبثق منه مجلس تنافسية السفر والسياحة ومجلس تنافسية الموارد البشرية .

٢- تحسين مستوى البنية الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في القطاع السياحي .

٣- قيام إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية بإعداد وتحديث قاعدة المعلومات الخاصة بتطور احتياجات السوق المحلية .

٤- استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة " الانترنت / الانترنت / الاسترانت) في القطاع السياحي مما يساعد علي زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها .

٥- تقديم الدعم المادي للعاملين كسياسة تحفيزية علي هيئة مكافآت عن التميز ، ومنحهم رواتب مجزية لقطع الطريق أمام هجرة الكفاءات .

٦- ضرورة وضع إدارة الموارد البشرية بالقطاع السياحي للسياسات والاستراتيجيات الخاصة بمدخلات ومخرجات التدريب السياحي والفندقي للعاملين بحيث يتلاءم مع احتياجات سوق العمل .

المراجع العربية

- ١- نعيم الظاهر، (٢٠٠٠)، تنمية الموارد البشرية ، عالم المكتب الحديث للنشر ، عمان .
- ٢- محمد وليم القحطاني، (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر ، الرياض .
- ٣- عبد الغفار حنفي، (٢٠٠٠) ، إدارة الأفراد بالمنظمات ، دار المعرفة الجامعية .
- ٤- أحمد عبد الله الصباب، (٢٠٠٢)، أساسيات الإدارة الحديثة ، فينيل العربية .
- ٥- رابوية حسن، (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- ٦- درويش يوسف، (١٩٩٩)، تقويم الأداء والولاء التنظيمي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد ٢، مايو .
- ٧- أحمد عبد المجيد العقدة، (١٩٩٨)، تقويم الأداء " نظرة تحليلية لأهداف وأساليب تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية " .
- ٨- طلال مسلط الشريف، (١٩٩٢)، العوامل المؤثرة في أداء العمل ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز " الاقتصاد والإدارة " .
- ٩- عبد القادر إسحق إسماعيل، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية بالدنمارك .
- ١٠- مدحت أبو النصر، (٢٠٠٧) ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل للنشر ، القاهرة .
- ١١- سميرة مطر السعودي، (٢٠١١)، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، المملكة المتحدة .
- ١٢- حسن النجار، (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية للنشر القاهرة .
- ١٣- علاء عبد الرازق السالمي، (٢٠٠٨) ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ١٤- خالد العمري، (٢٠٠٨)، إدارة السياحة ، دار الفاروق .
- ١٥- رعد مجيد العافي، (٢٠٠٨) تكنولوجيا التنظيم السياحي ، الأردن .
- 16- Moutinho , L. Strategic Management in Tourism , Cabi Publishing , 2000 .
- ١٧- صبري عبد السميع، (١٩٩٧)، أصول التسويق السياحي ، القاهرة .
- 18- Brown , S.W. and Gummesson , Quality in Services , Lexington 1989.
- 19- Keiser , T. strategies for Enhancing Service Quality , Journal of Services Marketing , No : 2 , 1988 .
- ٢٠- شوقي حسين، (١٩٩٣)، التسويق في السياحة والفنادق ، القاهرة .
- ٢١- عزة مسعود وعزة سعد، (٢٠٠٨) ، نحو وضع معايير جودة لأساليب البيع الحديثة في شركات السياحة ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم .
- 22- Laudon , K. Management Information Systems , New Jersey , 2002

Human Resources Management and its Role in Promoting the quality of Tourism Services

Azza Masoud - Azza Masoud
Higher Institute of Specific Studies Heliopolis

The study aims at highlighting the human resources management in the tourism institutions due to its considerable role is promoting the quality of tourism product in the light of the successive challenges which require adopting new management starting from the workforce planning, job description, training, and performance evaluation till the job satisfaction.