

المحاضرة الأولى: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية

يعد المورد البشري أحد المقومات الأساسية للمنظمات. ولقد تطور الدور الذي تلعبه الإدارة المسؤولة عن المورد البشري كاستجابة للتغيرات التي شهدها العالم في شتى المجالات، فقد تحول دورها من مجرد وحدة مسئولة عن إدارة شئون الافراد من تسجيل الحضور غياب وأجور... الخ، إلى أن أصبحت تلعب دورا استراتيجيا هاما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. حيث تعتبر الفرد الكفو ك رأسمال بشري، تساعد إدارته بطريقة جيدة على زيادة القدرة التنافسية للمنشأة وتحقيقها لأهدافها.

أولا. مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد وأكثر تأثيرا في الإنتاجية والنمو الاقتصادي، وتحمل إدارة وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا وهاما لدى المنظمات لدورها في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال استقطاب وتأهيل وتمكين مواردها البشرية لمواكبة التطورات والتحديات الحالية والمستقبلية، وكذا تأهيل الكفاءات الفردية والجماعية.

- الإدارة وفقا لفريدريك تايلور Taylor F هي: الحرفة الدقيقة لما تريد من الافراد ان يعملوه ثم التأكد من ان يقومون بعمله بأفضل وارخص طريقة.

Henery Fayol الاب الحقيقي للإدارة هي عملية التنبؤ ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر).

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واستخدام كل الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

ببساطة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى الى الاستغلال الأمثل للمورد البشري باعتباره اهم أصول المنظمة واصل استثماري يجب ادارته وتنميته بفعالية لتحقيق اهداف المنظمة.

أشار Peter Durcker أن أي مؤسسة من أي نوع لديها مورد واحد وحقيقي وهو الانسان.

يعرفها Flippo E بانها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنشأة.

وفقا لـ Flippo هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار تعيين وتنمية، ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة،

ووفقا لـ Shuler 1983 هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع.

كما تعتبر الموارد البشرية موردا واستثمارا بالنسبة للمنظمات ولكي نستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليا تسييره، بمعنى تخطيط تنظيم وتوجيه وتقييم، هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الافراد في جميع المستويات.

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

تشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنشأة السياحية والفندقية بموظفيها، بما يكفل الحصول على أفضل النتائج والإنجازات للمنشأة، وأيضا الاحتفاظ بقوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق اهداف المنظمة، يمثل المورد البشري في المنشأة السياحية والفندقية الوحدة الأساسية الي تحدد سلوك المنشأة، وفي ضوء السلوك الذاتي للموظف تستطيع المنشأة السياحية والفندقية تحقيق أهدافها.

كما يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة او منشأة سياحية كانت ام فندقية، اذ يمكن زيادة قيمة وفعالية المورد البشري من خلال الاستثمار في تنميته مهاراته وقدراته وخبراته، وكذا الاستثمار في تنمية دافعيته.

ثانيا. وظائف إدارة الموارد البشرية

كانت إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الوظائف التقليدية التي تركز على إدارة الأفراد، مثل التوظيف وتقييم الأداء وتصميم أنظمة الأجور، ومع تطور بيئة الأعمال تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف حديثة تركز على تنمية الموارد البشرية وتعتبرها رأس مال فكري للمنظمة، وفيما يلي شرح لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث عادة تقسم إلى وظائف تنفيذية ووظائف مساعدة:

1. الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

- ضبط الموارد البشرية المطلوبة: هذه الوظيفة تكشف الاحتياجات الكمية والنوعية من الم وارد

البشرية لكل وظيفة، وتنقسم هذه الوظيفة إلى وظيفتين فرعيتين:

- التحليل الوظيفي: تعتبر هذه الوظيفة الحجر الأساس لوظائف إدارة الموارد البشرية، لأن نتائجها

تستخدم في كل الوظائف، وينتج عن عملية التحليل الوظيفي مخرجات هامة تتمثل في توصيف

الوظيفة المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، مثل: الخبرات والمؤهلات والمواصفات الخاصة.

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويتم ذلك من خلال تحديد الطلب على الموارد البشرية في ضوء حجم العمل أو عبء العمل وأهداف وخطط المنظمة، وتحديد العرض من الموارد البشرية أو الموارد البشرية المتاحة حالياً، والمواءمة بين الموارد البشرية المطلوبة والمعروضة.
- توظيف الموارد البشرية: هي وظيفة رئيسية تتكون من وظائف فرعية متكاملة ومتداخلة، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفقاً لمواصفات محددة (معرفة، مهارة، خبرة، مقدرة... الخ) لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك من خلال استقطاب الأفراد من المصادر المناسبة، واختيار الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة ثم تعيينهم في وظائفهم.
- تنمية وتدريب الموارد البشرية: تهدف هذه الوظيفة إلى رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية، محققة بذلك الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة، ويتم تنميتهم من أجل أن يكونوا مؤهلين لشغل وظائف أخرى أكثر تعقيداً، ولأداء مهام جديدة، ومواكبة التطورات الحاصلة في طرق ونظم الإنتاج.
- إدارة تعويضات الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة على مكافأة الموارد البشرية على جهودهم التي تحقق أهداف المنظمة، وذلك على أساس من الكفاية والعدالة، وتشمل وظيفة إدارة التعويضات: تحديد وتصميم الأجور، منح الحوافز المادية والمعنوية، منح المزايا والمكافآت.
- تقييم أداء الموارد البشرية: هذه الوظيفة تقيس كفاءة وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وتتأكد من أن الفرد المناسب في المكان المناسب، وتتضمن هذه الوظيفة تحديد معايير التقييم، وتوقيت التقييم، ومن المسؤول عن التقييم، وتهتم بتحديد عناصر الأداء المؤثرة على تحقيق نجاح المنظمة؛ ومقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات وأسبابها ومعالجتها؛ وتعريف الموظفين بنتائج التقييم.
- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بعملية تخطيط الوظائف المستقبلية للموظفين من خلال إيجاد التوافق بين مؤهلاتهم وقدرة اهتماماتهم وبين متطلبات التعيين في الوظائف المتاحة في المنظمة، لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

2. الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

- إدارة علاقات العمل وتحقيق التكامل في محيط العمل: تهتم هذه الوظيفة بتصميم برامج وطرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل، ومعاملتهم معاملة إنسانية، وحل الصراعات التي تنشأ

بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة، كما تهتم بإدارة العلاقة مع النقابات العمالية والمنظمة، من أجل حفظ حقوق جميع الأطراف، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء اتجاه المنظمة.

- **السلامة والصحة المهنية:** تهتم هذه الوظيفة بصيانة الموارد البشرية في المنظمة وتوفير بيئة آمنة لهم، تضمن سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر، وهذا يتطلب التأكد من سلامة بيئة العمل وخلوها من مخاطر المرض والحوادث، كما ان السلامة والصحة المهنية تشمل الرعاية الصحية والنفسية للموظفين من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي.
- **اجراء بحوث الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة بإجراء دراسات وبحوث تتعلق بالموارد البشرية، والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها، وذلك من أجل الحفاظ عليها وتنميتها وتطوير كفاءتها الإنتاجية، وتتضمن هذه الوظيفة بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون الموظفين، وتصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنظمة، وتفعيل خلية اليقظة الاجتماعية.

ثالثا. طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعدما كان دورها تقليديا مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ومنح الاجر ومنح العطل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا وتخصصًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا يتطلب توفر الكفاءات المتخصصة لممارستها فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية الى جانب المهام التنفيذية.

الجدول رقم 1: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

دور تنفيذي	دور استراتيجي
استقطاب واختيار الموارد البشرية	تخطيط استراتيجي للقوى العاملة
تنفيذ برامج التهيئة للعاملين	معالجة المسائل القانونية
الإشراف على تنفيذ برامج السلامة المهنية	دراسة مشاكل واتجاهات القوى العاملة
مسك سجلات العاملين ملفات قيود	لتنمية الاقتصادية للمجتمع
اجراء المقابلات للمرشحين للعمل	خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين
استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل قسم (المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف	توفر التعاون للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين
العلاقات العمالية وحل المشكلات والتظلمات	اقتراح سياسات الأجور والحوافز
توفير الرعاية الصحية والسلامة المهنية للموظفين	اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف عليها

قياس وتقييم كفاءة الموظفين.	ترقيات وتنقلات الافراد
تصميم البرامج التكوينية على مستوى المنشأة	
تحفيز العاملين وخلق الحماس وروح المنافسة لتقديم ماهو أفضل.	

وعليه فان وظيفة إدارة الموارد البشرية تضطلع تحت تكوين قوة العمل (العمالة) والمحافظة عليها وتنميتها من خلال (تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب الاختيار التعيين، تطوير المسار المهني، تقييم الأداء، التدريب، الصحة والسلامة المهنية، علاقات العمل، وضع نظام لتقييم وظيفة الافراد، وجودة مناخ العمل)

رابعاً. الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

تتضمن أهم الأنشطة الأساسية لإدارة المورد البشري في المنشأة السياحية والفندقية مايلي:

- تحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة
- تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مترشحين للتوظيف.
- الاختيار والتعيين من ضمن المترشحين للوظيفة.
- توجيه وتكوين العمالة الجديدة.
- إدارة الأجور والحوافز وتعويضات العاملين....

رابعاً. مسئوليات ومهام إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

- مهمة تنفيذية: يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة تنفيذية من خلال توجيه نشاط العاملين بداخل وحدته الإدارية، أي يمارس المدير هنا سلطة تنفيذية بداخل قسم الموارد البشرية.
- مهمة تنسيقية: يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة التنسيق لكافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهنا تحرص الإدارة على التأكد من ان جميع سياسات واهداف وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة يتم الالتزام بها وتنفيذها في جميع الإدارات والوحدات الأخرى.
- مهمة استشارية: وهنا يقوم قسم الموارد البشرية بدوره الهام في تقديم المشورة وخدمة المديرين التنفيذيين في المنظمة مثلاً يقوم القسم بالمساعدة في المهام: مثل التعيين والتدريب والتقييم والمكافأة والترقية.

خامسا. أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

1. أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية

- توفر العنصر البشري الا وهو اهم عناصر الإنتاج، حيث يتم استقطاب وتعيين الموظفين في المنظمة وبالتالي الكفاءة والنوعية الافراد تعتمد على مدى كفاءة قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- تعتبر الموارد البشرية مدخلا هاما لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق استقطاب وتوظيف المورد البشر الكفو.
- تنمية المورد البشرية سينعكس إيجابا على تحسين نوعية الخدمات ومستواها.
- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف انها ترسم خطى انجاز للمهام والواجبات بشكل صحيح، أي ان التخطيط السليم لاحتياجات المنظمة بالعدد والنوع المناسبين.

وعليه يظهر الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية من توفير الموارد البشرية الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لجميع الإدارات والاقسام، الى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتعلقة بالاستقطاب وتعيين وتكوين وكل السجلات المتعلقة بالموظفين، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

2. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم انتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية. من أجل تحقيق ذلك أصبح لزاما على الإدارة دراسة كيفية استقطاب والحصول على الافراد وتوظيفهم وتكوينهم وتنمية ومهارتهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم.

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وتوفير مناخ عمل مناسب.
- العمل على تحقيق التعاون والتشارك بين العاملين لأداء العمل بكفاءة وفعالية.
- زيادة درجة الرضا والولاء العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال وضع هيكل أجور عادل، وسياسات واضحة للترقية، ووضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.
- تحقيق الفعالية في العمل عن طريق تحفيز الافراد والاهتمام بهم.